



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا لإدارة الأعمال – تلمسان
قسم: إدارة الأعمال



تخصص: إدارة أعمال واستراتيجيات مؤسسات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
تحت عنوان:

الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي بشركة حمود بوعلام
- فرع بوفاريك -

إعداد الطالب: مبروك رفيق

المناقشة بتاريخ: 2021/06/27

لجنة المناقشة:

د. بوري صراح	أستاذة محاضرة أ	رئيسة
د. سنوسي بريكسي إيمان	أستاذة محاضرة أ	مشرفة
د. ازناسني علي	أستاذ محاضر أ	مشرف مساعد
د. زناسني سمية	أستاذة محاضرة أ	ممتحنة

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد:

اشكر الله العلي القدير على توفيقه لإنجاز 1 ذا العمل المتواضع فهو جلا وعلا أحق بالشكر سبحانه وتعالى.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن انسب هذا الفضل لأصحابه وخص بالذكر أستاذتي "سنوسي بريكسي إيمان" وأستاذي "إزناسني علي" الذان لم يبخلا علي بتوجيهاتهما القيمة وملاحظاتهما السديدة ومنحي الكثير من وقتهما فلهما جزيل الشكر والعرفان بالجميل.

ولا أنسى أن أقدم شكري الخالص الى موظفي شركة حمود بوعلام "كموش مريم، خليف حسين والبقية".

على حسن استقبالهم وتعاونهم وتزويدهم لي بكل ما احتجته من معلومات.

كذلك أقدم شكري إلى صديقاى "عيسو يونس وشقرون عبد القادر"، وإلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد ولو بابتسامة أو كلمة.

إهداء

أهدي تخرجي لأبي الغالي وأمي الغالية حفظكم الله ورعاكم جزاكم عنا خيرا بحثت كثيرا في

كتب ومجلات وغيرها لأهديكم تخرجي وأعبر لكم عن مشاعري اتجاهكم بانتقاء أعذب

الكلمات وأرقى العبارات التي تليق بمقامكم فما وجدت سوى كلماتي البسيطة من مشاعر

صادقه من القلب للقلب أشكركم أبي وأمي من أعماق قلبي ساندتموني ووقفتم بجاني طيلة

حياتي التربوية والتعليمية حتى وصلت بفضل الله ثم أنتم إلى إتمام دراستي الجامعية.

خطة البحث

مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: الاتصال في المؤسسة

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسة

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي - شركة حمود بوعلام - بوفاريك -.

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام لشركة حمود بوعلام

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

خلاصة المبحث الثالث

قائمة

الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	توزيع العمال على مستوى وحدات شركة حمود بوعلام	73
(2)	المنتجات شركة حمود بوعلام	75
(3)	تطور رقم أعمال شركة حمود بوعلام	77
(4)	عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والملغاة	81
(5)	وصف فقرات الاستبيان لمتغيرات الدراسة	83
(6)	درجات مقياس ليكرت	84
(7)	درجة أهمية بنود الاستمارة	85
(8)	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة	86
(9)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	86
(10)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	87
(11)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	88
(12)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	89
(13)	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	90
(14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد أنواع الاتصال	91
(15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد أساليب الاتصال	93

94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء معوقات الاتصال	(16)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي	(17)
98	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(18)
98	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(19)
99	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(20)
100	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	(21)

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
(1)	عناصر العملية الاتصالية	8
(2)	نموذج هارولد لاسويل	9
(3)	نموذج شانون وويفر	10
(4)	نموذج ولبر شرام	11
(5)	نموذج كاتز ولازار سفيلد	12
(6)	نموذج ديفيد بيرلو	13
(7)	شبكة اتصال العجلة	22
(8)	الاتصال حسب نمط السلسلة	22

23	شبكة لاتصال الدائري	(9)
24	شبكة الاتصال النجمي	(10)
24	شبكة الاتصال العنقودي	(11)
45	محددات الأداء	(12)
47	معايير الأداء الوظيفي	(13)
73	نسبة توزيع العمال في الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام	(14)
76	التطور مبيعات منتجات حمود بوعلام الجزائرية	(15)
77	تطور رقم الأعمال لشركة حمود بوعلام	(16)
78	الهيكل التنظيمي لشركة حمود بوعلام	(17)
84	النموذج النظري للدراسة	(18)
87	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(19)
88	نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر	(20)
89	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(21)
90	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	(22)
91	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	(23)
102	النموذج التطبيقي للدراسة	(24)

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
(1)	استبيان الدراسة	116
(2)	توزيع العينة حسب الجنس	120
(3)	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	120
(4)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	121
(5)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	121
(6)	توزيع العينة حسب سنوات المنصب الوظيفي	121
(7)	معامل ثبات الاستبيان	121
(8)	معامل ثبات بعد محور الاتصال الداخلي	122
(9)	معامل ثبات بعد أنواع الاتصال	122
(10)	معامل ثبات بعد أساليب الاتصال	122
(11)	معامل ثبات بعد معوقات الاتصال	123

مقدمة

عامّة

مقدمة عامة

يعتبر الاتصال أداة اجتماعية ضرورية في حياة الأفراد، فهو أحد الوسائل الرئيسية المستخدمة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية بنقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأشخاص والجماعات. فإذا نظرنا إلى مقدار الاتصال الذي نقوم به في يوم واحد، سنجد أنه يستغرق عدة ساعات، ومع تطور المجتمع وتقدم الحضارة والتكنولوجيا في عالمنا، أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيداً من ذي قبل.

لقد انتقل الاتصال من ضرورة اجتماعية إلى أداة أساسية في جميع المؤسسات والمنظمات في المجتمع بمختلف أنواعها، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم، ومنه بات الاتصال الداخلي عنصراً أساسياً لا يمكن تجاهله في تحفيز وتنشيط وقيادة المؤسسة. وهذا هو سبب قيام العديد من الباحثين بدراسة موضوع الاتصال الداخلي وخاصة في دراسة عوامل الانحدار والارتفاع والمستوى المختلفة وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة من خلال عملية تبادل أو نقل الأفكار والمعلومات داخل المنظمة، وعلى هذا الأساس يتوحد التفكير والمفهوم ويتم اتخاذ القرار.

فالأداء الوظيفي هو النشاط أو الجهد الذي يبذله الفرد، سواء كان ذلك الجهد عضلي أو فكري لإتمام المهمة الموكلة إليه، لأن هذا السلوك يسبب تغيرات لتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بكفاءة وفعالية. ومنه يمكننا القول إن أداء الموظفين مرتبط بالعلاقات الشخصية والمعاملات داخل المنظمة، بحيث أصبحت هذه الأخيرة مجبرة على تحفيز الموظفين من أجل تحسين أدائهم للأفضل مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة. لذلك يظهر التواصل باعتباره من العوامل الأكثر أهمية داخلياً، فإنه يؤثر بشكل مباشر على الحالة العقلية لموظفي المنظمة بأكملها من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة بين الموظفين والرؤساء داخلياً.

كما يعتبر العنصر البشري عنصراً مهماً جداً في المؤسسة، لأنه يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة حسن أداء العمل الفعال لأبرز العاملين، حيث أصبحت العديد من المؤسسات اليوم تركز على تحسين أداء أعضائها وتحقيق الفعالية عن طريق تقوية شبكات الاتصال المختلفة في جميع الهياكل التنظيمية.

■ إشكالية الدراسة:

أصبحت المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتواصل لأنه وسيلة تحقق من خلالها أهدافها، حيث تعمل المؤسسات اليوم بجد لتطبيق مهارات واستراتيجيات الاتصال لتطوير وتحسين أدائها البشري.

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام ببوفاريك؟

تتفرع هذه الإشكالية إلى بعض التساؤلات الفرعية التي يمكن طرحها حول هذا الموضوع والتي تعد مكملة للإشكالية الرئيسية وتتمثل في:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي؟
- هل للاتصال الداخلي دور في تحسين الاداء الوظيفي ؟
- ما هي أساليب الاتصال الداخلي المستخدمة في الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام - ببوفاريك؟
- ما هو واقع الأداء الوظيفي للعاملين في ظل استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في شركة حمود بوعلام - ببوفاريك؟

■ فرضيات الدراسة:

● الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك.

● الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين أنواع الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك.
- توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال والأداء الوظيفي في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك.

- توجد علاقة عكسية وذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال والأداء الوظيفي في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك -.

■ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه الذي يعد مسألة مهمة للغاية بالنسبة للباحثين والمفكرين في مجال علم الاجتماع وعلوم الإعلام والاتصال والتخصصات الأخرى حيث تسعى هذه الدراسة إلى وصف الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، و التعرف على واقع عملية الاتصال والعقبات و كذا المعوقات التي تواجهها والتي تعيق انسجام الموظفين وتؤثر على أدائهم العام ، و كذلك إيجاد طرق لحل مشاكل الاتصال بين المديرين والعاملين أو بين العمال على نفس المستوى داخل المنشآت الصناعية، ففاعلية الاتصال تتحقق من خلال التغلب على العقبات التي تعترض عملية الاتصال في تحقيق تواصل جيد وفعال يعمل على تحسين الأداء الوظيفي.

■ أسباب اختيار الموضوع:

● أسباب شخصية:

- ميولي للبحث عن موضوعات تتعلق بكيفية تحسين أداء الموارد البشرية.
- اختبار الخبرات النظرية المكتسبة في مجال الاتصال والعلاقات العامة، ومحاولة إسقاطها على الواقع في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك -.

● أسباب موضوعية:

- قابلية حساسية الموضوع للدراسة الميدانية.
- التأكيد على مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة، وأهميته في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
- أهمية الموضوع، وعلاقته الوثيقة بالتخصص.

■ منهج الدراسة:

تتركز المنهجية المتبعة في دراستنا على الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عرض وتحليل كل ما يتعلق بالاتصال الداخلي من مفاهيم وعموميات وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالاستناد على مراجع عربية وأجنبية مختلفة درست هذا الموضوع من كتب، مذكرات تخرج، مجلات ومواقع الأنترنت، إضافة الى التطرق لمختلف الدراسات السابقة حول الموضوع. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لدراسة العلاقة بين المتغيرين، وذلك بتوزيع استبيان على عينة من الموظفين في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك- وكذلك تحليل النتائج المحصل عليها.

■ الدراسات السابقة:

1. دراسة قادري محمد (2009-2010)، تحت عنوان: الاتصال الداخلي في المؤسسة بين النظرية و

التطبيق - دراسة حالة ميدانية في مؤسسة الخزرف المنزلي - تافنة - مغنية¹.

هدف هذا البحث إلى معرفة تأثير الاتصال الداخلي على تسير مؤسسة الخزرف المنزلي. بالاعتماد على الأدوات التي اقتضاها العمل الميداني و هي المقابلة المباشرة التي أجراها مع عدد من العمال و الإطارات من أجل تحصيل معلومات أكثر موضوعية و الاستبيان الذي ضم نوعين من المتغيرات، متغيرات مستقلة و هي معلومات خاصة بالموظف و متغيرات تابعة تتعلق بعمال المؤسسة و الذي وزع على عينة مكونة من 87 فرد من إجمالي 435 فرد ، توصل الباحث إلى أن الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة غير فعال و أن المسؤولين غير مباليين بالنتائج و إن كانت غير مرضية و لا تخدم مصلحة المؤسسة ، و هذا ما له تأثير سلبي على مردودية العمل و على المؤسسة ككل.

¹قادري محمد (2009-2010)، «الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق - دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي - تافنة- مغنية»، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.

2. دراسة باية بووزة (2012_2013)، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية- دراسة

وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM².

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM. بالاعتماد على طريقة المنهج الوصفي التحليلي، استعانت الباحثة بالأدوات التي اقتضاها البحث الميداني و هي الملاحظة ، المقابلة، الوثائق، السجلات و الاستثمار حيث تمثلت عينة الدراسة في عينة قصديه طبقية متكونة من 190 فرد من أصل 1891 فرد و تم تحليل البيانات باستعمال برنامج spss ، كما تم الاعتماد على طريقة المنهج التاريخي من أجل معرفة مراحل التسيير الماضية وإعادة بنائها اعتمادا على الوثائق و الأرشيف، و على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى أن الاتصال الداخلي لا يساهم في تحسين إنتاجية الموارد البشرية من خلال وجود عدة نقائص منها افتقار المؤسسة لخلية اتصال و غياب العدل و الشفافية في تبادل المعلومات. كما قدمت الباحثة أيضا مجموعة من الاقتراحات لتجاوز النقائص من أهمها وضع خلية اتصال والاهتمام بالدور الرئيسي للاتصال الداخلي وتحسين القدرة القيادية للمشرفين.

3. دراسة كرامو ليلة (2017)، تحت عنوان: الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة MFG«مديترانيين فلوت قلاص» بالاربعاء-

البلدية -³.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية MFG، وذلك بالاعتماد على طريقة تحليل بيانات الاستبيان الذي وزع على 500 فرد من جميع مديريات المؤسسة أين تم استرجاع 266 استبيان، والذي ضم متغير مستقل وهو الاتصال الداخلي ومتغير تابع وهو الرضا الوظيفي بالإضافة إلى مقاييس أخرى تمثلت في المقابلات والملاحظات. توصلت

²باية بووزة (2012_2013)، «الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية: دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية»، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال، جامعة الجزائر (3).

³كرامو ليلة (2017)، «الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة MFG "مديترانيين فلوت قلاص" - بالاربعاء- البلدية » ، مجلة الإبداع، جامعة البلدية 2- لونيبي علي، المجلد 7، العدد 7 ، ص. 166-178 .

الباحثة إلى ثلاث نتائج و هي : النتيجة الأولى تدل على وجود أسلوب القيادة التسلطي حيث يعتبرون العمال كمفذين للأوامر و التعليمات و ليس لهم أي حق في مناقشة أو معارضة القرارات المتخذة ، النتيجة الثانية تدل على وجود أثر إيجابي فعال بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة و ذلك لسهولة و سرعة حصول العاملين على المعلومات لإتمام المهام الموكلة لهم في الأوقات المحددة ، النتيجة الثالثة تبين تَقْطُنُ المسؤولين بأهمية الرضا الوظيفي و ذلك لزيادة معدل العمال الذين يتركون المؤسسة ، كثرة الشكاوي المتراكمة من طرف العاملين على الإدارة العليا بسبب ضعف الاتصال الداخلي ، عدم الاهتمام بمشاكلهم ، عدم توفير حاجياتهم ، مما يؤثر سلبا على مستوى رضاهم .

4. دراسة د.بن محجوبة حميد، د.مزيان محمد توفيق، ط/د.عثمان عبد اللطيف، (2018)، بعنوان: تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z⁴.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نوع العلاقة بين الاتصال الداخلي و تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية GL2Z ، بالاعتماد على طريقة المنهج الوصفي التحليلي ، استعان الباحثون بالاستبيان الذي وزع على عينة مكونة من 88 فرد من أصل 800 فرد ، الذي ضم متغير مستقل و هو الاتصال الداخلي الذي تمثلت أبعاده في نظام، مشاركة و عملية الاتصال الداخلي و متغير تابع و هو الأداء البشري ، كما تم تحليل البيانات باستعمال برنامج spss ، معتمدين على مجموعة من الأساليب الإحصائية : كالانحراف المعياري، المتوسطات الحسابية، معامل الثبات alpha Cronbach و معامل الارتباط بيرسون . في الأخير تم الحصول على النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية قوية (طردية) بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في المؤسسة، واعتبرت الدراسة أن عملية الاتصال تتطلب نظام جيد ومجهز عصري يواكب التطورات الهائلة في مجال الاتصالات، كذلك أداء العنصر البشري يلعب دور فعال في تحسين أداء المؤسسة.

⁴د. مزجان محمد توفيق، ط/د عثمان عبد اللطيف و د. حجوبه حميد (2018)، «تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z»، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE ، المركز الجامعي ميلة (الجزائر)، العدد السابع.

5. دراسة د. أحمد ميلي سمية، ط. بن رجم عبد الغفار، ط. منصوري حمزة، (2018)، تحت عنوان: دور

الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة⁵.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مسيلة، بالاعتماد على الأدوات التي اقتضاها العمل الميداني و هي الاستبيان الذي وزع على 34 فرد من أفراد العينة المتكونة من رؤساء المصالح في المؤسسة و الذي ضم متغير مستقل و هو الاتصال الداخلي و متغير تابع و هو الأداء الوظيفي، توصل الباحثون إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين تقنيات الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر ، و من خلال النتائج المحصل عليها تقدم الباحث بجملة من التوصيات تتمثل في العمل على تشجيع فكرة التطوير الذاتي للعاملين بتقديم حوافز مادية و معنوية من خلال بتسجيلهم في معاهد متخصصة في استخدام تقنيات الاتصال الداخلي التي تساهم بشكل كبير في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة ، و إبراز دورها المهم في تسهيل و سرعة انجاز الأعمال في وقتها المحدد .

■ هيكل الدراسة:

من أجل عرض جميع جوانب الموضوع، تشتمل هذه الدراسة على ثلاثة فصول:

➤ **الفصل الأول:** يتمثل في الإطار النظري للاتصال الداخلي والذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث، يعرض الأول

مفهوم الاتصال، مكوناته وأهم نماذجه والثاني يقدم تعريف الاتصال التنظيمي، أنواعه ومختلف شبكات

الاتصال في المؤسسة أما المبحث الأخير فيعرض اساليب ووظائف الاتصال الداخلي، استراتيجياته

ومعوقاته.

➤ **الفصل الثاني:** يعرض الإطار النظري للأداء الوظيفي للعاملين والذي ينقسم أيضا إلى ثلاثة مباحث، يقدم

الأول مفهوم الأداء الوظيفي، معايير، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه وكذا إجراءات تحسينه، كما يشتمل

⁵ د. أحمد ميلي سمية، د. بن رجم عبد الغفار، د. منصوري حمزة، (2018)، «دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي -دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية مسيلة»، مجلة أفق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة مسيلة، العدد 03، ص 284-304.

المبحث الثاني على تقييم الأداء الوظيفي، وأخيرا دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

➤ **الفصل الثالث:** مقسم ايضا إلى ثلاثة مباحث حيث يتضمن تقديم شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك-، شرح الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة وكذلك مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، والإجابة على إشكالية الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للاتصال الداخلي

في المؤسسة

تمهيد

يعتبر الاتصال عامل مهم في استقرار حياة الإنسان، حيث تمثلت أهميته في تطور ونمو الفكر الإنساني وما أحرزته الأمم والحضارات من تطور وتقدم وازدهار، وزيادة عن كل هذا ساهم في تطوير عدة مجالات منها: التعليم، وخاصة إدارة المؤسسات نظرا لأهميته وفعاليته في مساعدتها على تحقيق أهدافها.

يحظى الاتصال الداخلي بتقدير كبير من قبل الباحثين والموظفين الإداريين، وخاصة القادة بينهم، فهو بمثابة الشريان الرئيسي لأي مؤسسة لأنها لا تستطيع تحقيق أهدافها ولا تنسيق أعمالها وأنشطتها الداخلية بدون شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. وعليه فالإتصال الداخلي يعتبر بمثابة عملية تفاعلية تساعد على إنشاء صورة جيدة للمؤسسة.

وعليه يأتي هذا الفصل من أجل توضيح بعض الجوانب المهمة المتعلقة بالإطار الداخلي للاتصال في المؤسسة، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: الاتصال في المؤسسة

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال

أصبحت لعملية الاتصال في يومنا هذا أهمية وغاية كبيرة لإيصال الأفكار والآراء والنوايا المراد إيصالها للشخص الذي نريد، وذلك باستخدام مجموعة من الوسائل التي شهدت تطوراً كبيراً في وقتنا الحالي على سبيل المثال: الاتصال اللفظي، الاتصالات الكتابية، الاتصالات الإلكترونية...

سننتقل في هذا المبحث إلى تعريف الاتصال والتطرق إلى أهميته في المطلب الأول مروراً بمكونات عملية الاتصال في المطلب الثاني ومن ثم عرض أهم نماذج عملية الاتصال في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهدافه

تأخذ الاتصالات دوراً كبيراً في حياة الأفراد، بحيث يعتبر الاتصال همزة وصل بين شخص وآخر والذي يتميز في يومنا هذا بالكبر والتعقيد، لهذا خصص هذا المطلب لمعرفة مفهوم الاتصال وأهدافه وأهميته بالنسبة للفرد والمجتمع.

1. مفهوم الاتصال:

■ لغويا:

يعد الاتصال من أقدم التعريفات التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة communication ، وهو الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك وفعالها communicare أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك¹.

ركز هذا المفهوم على مدى أهمية المعلومات والمعارف في العملية الاتصالية وطريقة انتقالها بين الأفراد وهو عملية تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة².

الاتصال لغوياً في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وَصَلَ" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية³.

¹ محمد عبد الحميد، (2000)، «نظريات الإعلام واتجاهات التأثير»، طبعة 2، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ص 19.

² مي العبدى الله السنو، (2012)، «الاتصال في عصر العولمة»، طبعة 2، دار النهضة للطباعة، بيروت، ص 23.

³ محمد عبد الحميد، (2000)، مرجع سبق ذكره، ص 22.

■ اصطلاحاً:

يعني الاتصال فنيا حسب "ريتشارد آندي Indy Richard (1923)": «عملية يقصد بواسطتها مصدرا نوعيا لإثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي أي أنه عملية مقصودة، هادفة وذات عناصر متعددة»¹.

يرى عالم الاجتماع "تشارلز كولي Charles Cooley (1909)" بأن الاتصال هو: «ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف»². كما أن الاتصال هو عبارة عن عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخصين أو أكثر باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بغرض تحقيق أهداف معينة³.

كما عرفه "أنجل باركنسون" Angel Parkinson (1993): «بأنه عملية منظمة، عفوية، تتضمن تحويل المعلومات و الرموز و الرسائل من شخص إلى آخر باستخدام مختلف الوسائل من المرسل إلى المستقبل»⁴. أما "بيرلسون و ستاينير Steiner et Berelson (1964)" فقد عرفا الاتصال بأنه: «عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك»⁵.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول ان الاتصال يلعب دورا فعالا في المساعدة على تحقيق الأهداف والخطط وذلك باعتباره وسيلة فعالة وليس غاية حيث تكمن أهميته في⁶:

■ ضمان التفاعل الإيجابي والتبادل المشترك بين مجموعات الأفراد.

■ يعتبر قاعدة أساسية في اتخاذ القرارات.

¹ محمد عبد الحميد، (2000)، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² رحيمة الطيب عيسلني، (2002)، «مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية»، طبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص 12.

³ محمد رسلان الجبوسي، جملة جاد الله، (2001)، «الإدارة علم وتطبيق»، طبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 163.

⁴ حميد الطائي، بشير العلاق، (2009)، «أساسيات الاتصال نماذج ومهارات»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 17-18.

⁵ المرجع السابق، ص 25.

⁶ شعبان فرج، (2009)، «اتصالات الإدارة»، طبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 6.

▪ يوطد العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

▪ تنمية قدرات ومهارات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

▪ توعية الفرد وتطوير ذاته.

▪ يكسب الفرد سلوك إيجابي.

2. أهداف الاتصال:

تلعب عملية الاتصال دورا فعالا في حياة الفرد والمجتمع، حيث تتمثل هذه الاهداف في:

▪ **هدف توجيهي:** يمكن تحقيق ذلك عندما يميل الاتصال إلى توفير التوجيه لمستقبل جديد أو تعديل الاتجاه

القديم أو إصلاح الاتجاه القديم المتوقع.

▪ **هدف تثقيفي:** يمكن تحقيق هذا الهدف عندما يكون الغرض من التواصل هو إلهام المتلقي وتنقيفه،

مساعده وزيادة معرفته وتوسيع آفاقه في فهم الأحداث التي تحدث من حوله.

▪ **هدف تعليمي:** يتحقق هذا الهدف عندما يصل الاتصال إلى تزويد الأفراد بخبرات أو مهارات جديدة أو

مفهوم جديد.

▪ **هدف ترفيهي:** ويتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس

المستقبل¹.

▪ **هدف اجتماعي:** يوفر الاتصال فرصاً لزيادة الاتصال الشخصي مع بعضنا البعض، وفي قيام روابط

اجتماعية أقوى بين الأفراد.

في الواقع يجمع الاتصال بين أهداف أخرى متعددة، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- مساعدة المستقبلين على تعدد ثقافتهم وزيادة معارفهم في شتى مجالات الحياة.

- يؤدي إلى تقوية الصلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

¹ عبد الحميد عطية، (2012)، «الاتصال: اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية»، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية، مصر ص 25.

- له تأثير إيجابي وترفيهي على نفسية الأفراد وذلك باستعمال عدة وسائل مثل: الأفلام، المسرحيات، محادثات ساخرة وهزيلة.
- يحسن الاتصال سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة والهيئة التنظيمية.
- يعمل على زيادة الخبرات اليومية لدى المستقبل واكتسابه مهارات جديدة.
- يساعد الفرد في عملية اتخاذ القرارات اليومية الكثيرة.
- يعتبر أساس التصرف الصحيح في شؤون الحياة.
- يساعد على تبادل الآراء والأفكار، الإثراء، التنسيق والتفاعلات بين الأفراد أو المؤسسات.

المطلب الثاني: مكونات عملية الاتصال

الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن بشكل أساسي ثلاثة عناصر: المرسل، الرسالة والمتلقي، أما عن العناصر المشاركة في عملية الاتصال فنجد:

1. المرسل:

هو الشخص الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر¹. فهو يعتبر مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة².

2. المستقبل(المستلم):

هو الشخص أو الجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء العملية الاتصالية³.

¹ سالي زكي محمد حسن، (2013)، «فن التدريب الإبداعي»، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 135.

² سلوى عثمان الصديقي، (2005)، «الاتصال والخدمة الاجتماعية»، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 36.

³ محمد الدبس السردى، (2010)، «الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات»، (د. ط)، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 80.

3. الرسالة:

تمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل، وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات و الأفكار و الاتجاهات و المشاعر و التعليمات¹.

4. الترميز:

هو عملية قيام المرسل بتحويل المعلومات إلى علامات تنتمي إلى رمز. تتم هذه العملية باستعمال مجموعة منظمة من العلامات أو القواعد التي تجعل المرسل يتوافق مع المستقبل، كما يجب أن تكون العلامات متميزة عن بعضها البعض².

5. قناة الاتصال:

هي الأداة التي يتم بها إرسال الرسالة المشفرة بحيث يتم إرسالها إما شفويا أو كتابيا، وتتضمن وسيلة الاتصال كل من: الهاتف، الإنترنت، البريد، الفاكس، البريد الإلكتروني وما إلى ذلك، بحيث يتم الاختيار من طرف المرسل³.

6. التشفير:

إنها عملية التشفير المقابلة لتحويل المعلومات إلى علامات يمكن التعرف عليها، وعملية فك التشفير ممكنة إذا كان المستلم يدرك العلامات ويحددها ويفهم القواعد التي تناسبها⁴.

7. الضوضاء:

هي مختلف المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى، وتتعلق بالمرسل من حيث اتجاهات شخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة المناسبة⁵.

¹عبد الحميد عطية، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص 41.

²ناصر دادي عدون، (2004)، «الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية»، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 40.

³سلوى عثمان الصديقي، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 38.

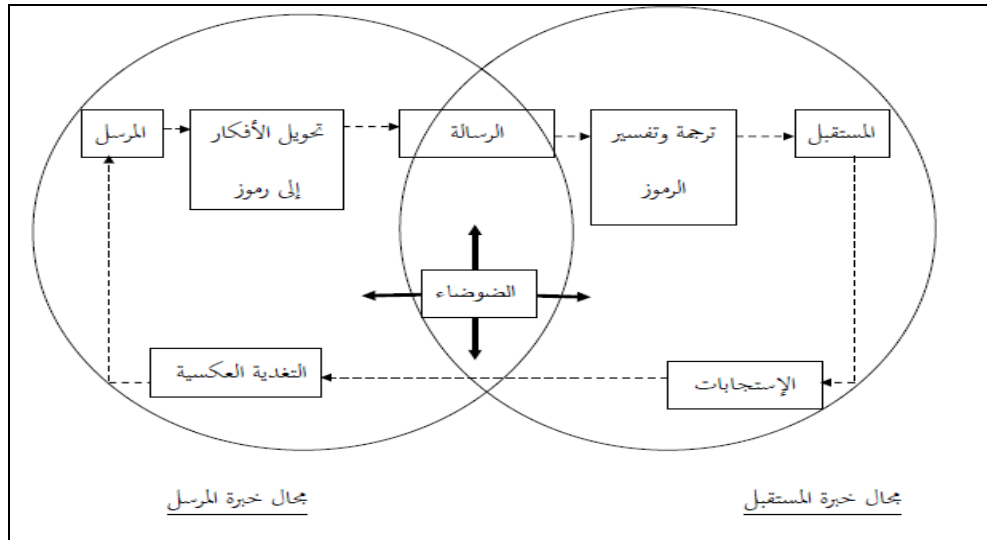
⁴المرجع السابق، ص 38.

⁵محمد بهجت، جاد الله كشك، (2006)، «المنظمات وأسس إدارتها»، طبعة 2، دار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 54-55.

8. ردود الفعل:

بمجرد إرسال الرسالة إلى جهاز الاستقبال، يمكن أن يتفاعل هذا الأخير وفقاً لذلك حيث يعتبر رد الفعل هذا بمثابة رد فعل للمرسل، مما يسمح له بالتأكد من نشر المعلومات وفهمها بشكل صحيح، مما يسمح له بالتأكد من نشر المعلومات وفهمها بشكل صحيح. هذا هو الجزء الذي يميز عملية الاتصال عن بث الأخبار البسيطة¹.

الشكل (1): عناصر العملية الاتصالية



المصدر: حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، (2009)، «الاتصالات التسويقية المتكاملة: مدخل استراتيجي»، دار اليازوري، عمان، ص 25

المطلب الثالث: نماذج الاتصال

من أجل التعرف على التفاصيل الدقيقة لعملية الاتصال، قسم لنا باحثوا الاتصال هذه العملية الاتصالية إلى عناصر وأقسام صغيرة، فلتعرف عليها وماهية مكوناتها يتطلب علينا التطرق إلى نماذج الاتصال التي تعرف على أنها الشكل أو الرسم المبسط للعملية الاتصالية. ومن أهم هذه النماذج يمكن أن نقدم :

(1) نموذج هارولد لاسويل H.Laswell (1948):

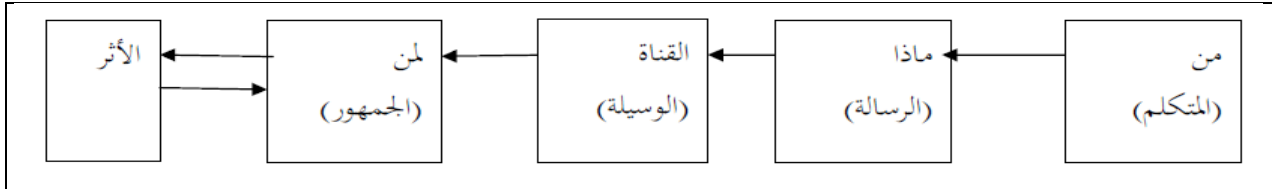
"هارولد لاسويل" هو بلا شك أحد آباء التواصل الحديث، فهو الذي حدد المبدأ الأساسي لـ W5 (من يقول، ماذا، لمن، في أي قناة، بأي تأثير؟)².

¹ محمد بهجت، جاد الله كشك، (2006)، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

² سلوى عثمان الصديقي، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 50.

وبحسب هذا الرأي تعتبر عملية الاتصال عملية كتابية تنتقل من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وينصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير، لأن بحثه يركز على هذا العنصر حيث ان تأثير الدعاية على الرأي العام وحده لا يكفي، لأن القضية المهمة والأساسية هي مدى تأثير المعلومات على الرأي العام، وإذا لم يتحقق هذا التأثير، فإن عملية الاتصال ستفشل. تمامًا مثل ما فعله أرسطو، ركز أيضًا على عناصر الاتصال نفسها في رسائله الشفهية وقدم تعريفًا أكثر شمولاً للقناة، بحيث يمكن للجماهير الحصول على المعلومات والترفيه والإثارة والإقناع وكذلك الكلام الشفهي بصفته جزء في عملية الاتصال .

الشكل (2) نموذج "هارولد لاسويل"



المصدر: حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 50

(2) نموذج شانون وويفر Shannon et Weaver (1949):

نشر "شانون" عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه " لشركة بل للهاتف " لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات¹، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج "شانون" و"ويفر" للاتصال اللذين يقدمان مصطلح الضوضاء أو التداخل، الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارات من مصدرها إلى الهدف².

ويصف هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل حيث يتم ترميزها على شكل إشارة، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال معينة إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز ثم

تمريرها إلى الهدف، وبذلك تكتمل عملية الاتصال من خلال مكوناتها الستة³ :

- مصدر المعلومات
- المرسل
- القناة

¹ فضيل دليو، (2003)، «اتصال المؤسسة»، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 26.

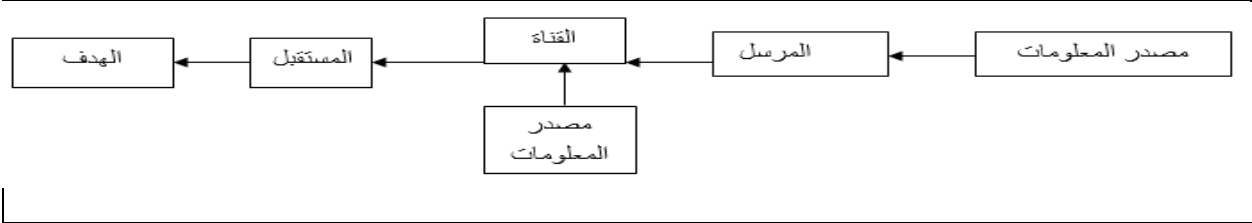
² سلوى عثمان الصديقي، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ أميرة منصور يوسف علي، (2005)، «الاتصال والخدمة الاجتماعية»، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 17.

- المستقبل
- الهدف
- مصدر الضوضاء

فنشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز، ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز وإعادتها إلى الفكرة وأوضح " كلود شانون " بأن هذه العملية التي يتم فيها ترميز ونقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التداخل وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، وهذا التشويش يؤثر سلباً في عملية الاتصال، ففي توضيحهما لنظريتهما أدخلتا مصطلح ضوضاء الذي يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها¹، مثل التشويش في جهاز الراديو، أو الضباب الكثيف، أو صفحات الجريدة غير الواضحة وتصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها، كما طوراً فكرة قناة التصحيح واعتبراها وسيلة للتغلب على المشكلات بتشغيلها و القيام بالمراقبة والمقارنة بين الإشارة التي أرسلت بتلك التي يتم استلامها، وترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ، ومن النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم احتواءه على عنصر الأثر الرجعي².

الشكل(3): نموذج " شانون وويفر "



المصدر: حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 53

3) نموذج ولبر شرام: W.Shram (1954)

نشر "ولبر شرام"، موضوعاً عام 1954 عنوانه " كيف يعمل الاتصال " ، قدم فيه نموذجاً الذي طوره عام 1971 ليشمل العناصر الأساسية في نموذج "شانون وويفر"، مع إضافة عنصرين جديدين هما رجع الصدى والخبرة المشتركة³. حسب هذا النموذج، يمكن أن يكون المصدر فردياً ويمكن أن يكون هيئة (صحيفة، محطة تلفزيونية، إلخ) وشكل الرسالة هو حبر على ورق، أو موجات صوتية أو ترددات تيار كهربائي، أو أي إشارة أخرى يمكن تفسيرها

¹ سلوى عثمان الصديقي، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

² فضيل دليو، (2003)، مرجع سبق ذكره، ص 26.

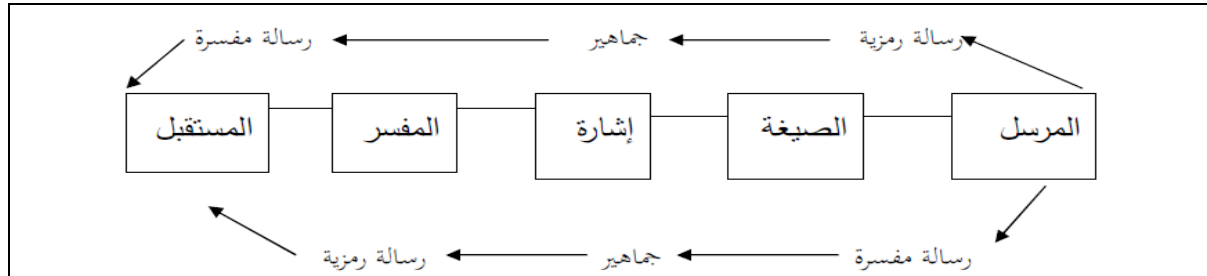
³ أميرة منصور يوسف علي، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 18.

على أنها إعطاء معنى. قد يكون الهدف هو الشخص الذي يستمع أو يرى أو يقرأ أو يستمع في المحاضرات، أو يكون عضوًا في جماعة خاصة نسميها جمهور أو عضوا في مجموعة مناقشة، والغرض من الاتصال عند "شرام" هو توفير أساس مشترك ومصدر ومستقبل.

وهو يعتقد أنه من أجل نقل المعلومات، يجب على المصدر أن يصفها ويفهمها في شكل رموز لغوية واضحة، وأن الرسالة هي إشارة ذات معنى مشترك للمرسل والمتلقي، ويرى أن الإطار الدلالي يمد المرسل والمتلقي خبرة مشتركة ومتراكمة، وعندما تكون تجربة الجميع متشابهة، ستكون تأثيرات كل منهما أفضل.

ويرى "شرام" أن رجوع الصدى عنصر ضروري لكل من المرسل والمستقبل لأنه يجيب على كيفية تفسير الرسالة وكيف يستجيب الجمهور للرسالة ومن المحتمل أن يتم تشويه الرسالة حتى يتم فك تشفيرها، وأنه في حالة الاتصال البشري كما في الاتصال الإلكتروني يجب أن تكون نسبة الإشارات عالية، أي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عامل التشويش¹.

الشكل (4) نموذج «ولبر شرام»



المصدر: سلوى حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(4) نموذج كاتز ولازار سفيلد E. Katz et L. Sefeld (1955):

في عام 1955 قدم عالما العلوم السياسية "اليهو كاتز" و"بول لازار سفيلد" مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما "التأثير الشخصي"²، لقد أثبتنا لنا هذا النموذج، بناءً على بحث سابق، وتمثل ذلك في أن المعلومات التي توفرها وسائل الإعلام لا تؤثر على المتلقين بقدر ما تؤثر على الآراء السابقة لبيان النشر. أظهر بحثهما أن المعلومات السياسية المذاعة والمطبوعة لها تأثير على الناخبين أثناء عملية التصويت حيث لا يكاد يكون

¹ سلوى عثمان الصديقي، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 54.

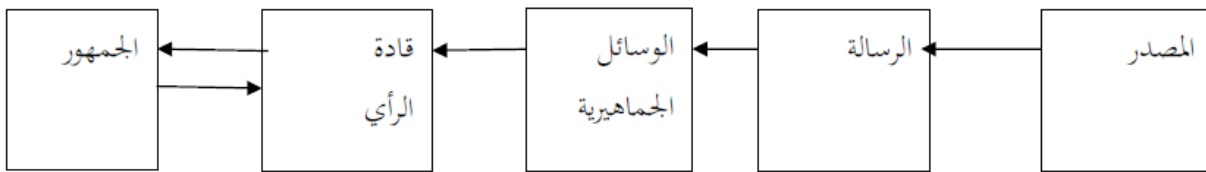
² المرجع السابق، ص 54.

للقرار أي تأثير ثانوي، وكنتيجة لمعرفة سبب حدوث هذا التأثير، فقد طوراً منظوراً يوضح العلاقة بين الحركة الذاتية الديناميكية والاتصال الجماهيري.

ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشأه "Lazar Sefeld" في جامعة كولومبيا بنيويورك، استخدم فيه مقاييس علمية لدراسة استجابات المستمعين للمواد الإعلامية التي تقدم في أجهزة الاتصال، وتحليلها، وردود أفعالها في سلوكياتهم واتجاهاتهم من خلال الدراسة الميدانية توصل إلى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين والتي يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو التالي¹:

المرسل هو الشخص الذي يكتب ويسلم الرسالة، هذا هو توقع المستقبل للرسالة أي من وجهة نظر النظرية فهي الجماهير، فإذا تم نقل الرسالة إليهم مرة أخرى من طرف القادة فسوف تتأثر هذه الجماهير. ومفهوم المجالس المحلية الريفية هو أن قادة طرق الاتصال المعينة يحتكرون قادة الرأي، على سبيل المثال: من خلال البحث مثل القراءة والبيت وما إلى ذلك، يمكن إعادة التعبير عن مستلم الرسالة بطريقة أخلاقية. على الرغم من أن الأبحاث اللاحقة أظهرت أن المفهوم لا ينطبق إلا على السياق، فإن هذا التعبير يوضح العلاقة بين التواصل وجهاً لوجه والاتصال الجماهيري، ويلفت الانتباه إلى أفكار قادة الرأي.

الشكل (5): نموذج " كاتز ولازار سفيلد "



المصدر: حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 58

(5) نموذج ديفيد بيرلو D.Perlo (1960):

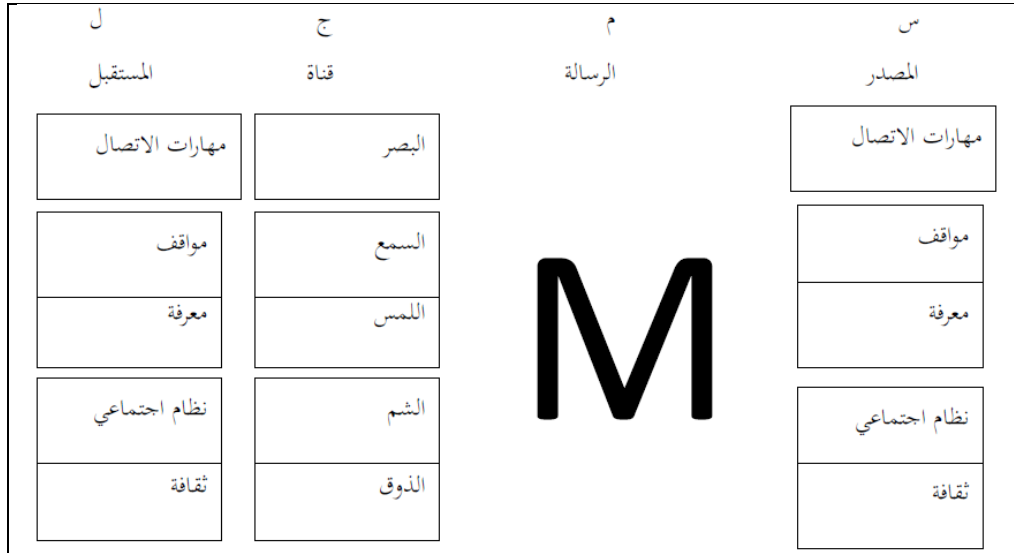
أما في العشرية الموالية، التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال واعتمادا على أعمال علماء سابقين، فإن من أهم ما يذكر في هذا الصدد هو

¹ سلوى عثمان الصديقي، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 57.

كتاب ديفيد بيرلو ، "عملية الاتصال " الذي ألفه عام 1960¹. اقترح "بيرلو" نموذجًا يحتوي على عناصر تقليدية: المصدر، الرسالة، القناة والمستقبل كما أشار إلى أن مهارات المصدر ومواقفه ومعرفته وثقافته ونظامه الاجتماعي مهمة لفهم عملية الاتصال، والمحتوى وطرق المعالجة والرموز مهمة للرسالة. كما يستخدم النموذج الحواس الخمس كقناة معلومات رئيسية، وتؤثر نفس العوامل على المتلقي مثل المصدر.

في تفسير النموذج ركز على حقيقة أن عملية الاتصال متسلسلة، وأن المعنى يظهر في الأشخاص وليس في اللغة، أي تفسير يدعم نظرية الاتصال من التأكيد على النظريات. والقيام بتمرير المعلومات إلى وجهة نظر تركز على تفسير المعلومات².

الشكل رقم (6): نموذج "ديفيد بيرلو"



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 60

المبحث الثاني: الاتصال في المؤسسة

يتألف كل نظام من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وتشكل هذه الوحدات والمستويات هيكل المنظمة أو نظام إدارتها، وبالتالي يحدد موقع ودور كل مشارك فيه بشكل رسمي، كما يوجد ارتباط عضوي بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال وذلك وبفضل الدور الفعال الذي الاتصال في تحقيق التواصل داخل المنظمة وتوفير التنسيق والانسجام بين مختلف إدارات المنظمة.

¹فضيل دليو، (2003)، مرجع سبق ذكره، ص88.

²مرفت الطرابيشي، (2006)، «نظريات الاتصال»، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص 59.

المطلب الأول: تعريف الاتصال في المؤسسة

يعرف الاتصال في المؤسسة أو الاتصال التنظيمي على أنه عملية تتضمن تبادل المعلومات والأفكار بين أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة (الإدارة العليا ومستويات الإدارة التي تليها) من خلال ثلاث خطوات المتمثلة في عملية الإرسال، وسيلة الإرسال واستقبال الرسالة من طرف المستقبل، كما يعتبر من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- ويعرف كذلك على أنه عملية تفاعلية تقوم بتبادل الأفكار بين أفراد المستويات الإدارية العليا وأفراد المستويات الإدارية الأخرى بصورة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة¹.
- وردت العديد من التعاريف في هذا الشأن، حيث يعرفه " إيفرت روجرز " Everett Rogers (1976) أنه «الاتصال الذي يحدث في إطار منظّمة ما، وهو عملية هادفة بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات»².
- عرف " بونين فرانسوا وبرونو هنريت " B.Henriette et F.Boonen (1988): «الاتصال في المؤسسة على أنه مجموع الأفعال والتطبيقات الموجهة إلى تشجيع سلوكيات الإصغاء، نقل المعلومات، تسهيل العمل المشترك والرفع من قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية»³.
- وهناك من يعرفه بأنه: «دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتّصالها مع بيئتها»⁴.
- الاتصال التنظيمي هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة التي تساعد على نقل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية، الغرض منها هو بناء التماسك بين مختلف وحدات ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها .
- الاتصال هو أحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال طرق الاتصال المختلفة للقيام بجميع الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن

¹ مرفت الطرابيشي، (2006)، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² فضيل دليو، (2003)، مرجع سبق ذكره، ص 110.

³ B.Henriet, F.Boone,(1988) , « DRH c'est déjà demain ! Nouvelles organisations et politique de ressources humaines », Editions d'organisation, paris, France, P.134

⁴ A.de Narbonne, (1993) « Communication d'Entreprise», Conception et Pratique, Eyrolles, Paris, France, p19.

الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق

الأهداف المتوقعة¹.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال في المؤسسة

يوجد نوعين للاتصال في المؤسسة: الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.

1. الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم العوامل في إقامة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة، وقد تسبب الطلب

على الاتصال الداخلي في أن يمر بعدة مراحل من التطور المستمر، مما يمكن هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق

وتبادل المعلومات والأفكار مع بعضهم البعض.

1.1 مفهوم الاتصال الداخلي:

من أجل فهم ظاهرة وحجم الاتصال الداخلي، تطرقنا إلى بعض التعريفات التي تمت صياغتها لهذا الغرض، وكذا

عرض أهميته وأهدافه.

1.1.1 تعريف الاتصال الداخلي:

يعرف "شوايبغ" P. Schweibig (1991) الاتصال الداخلي بأنه: «عملية اتصالية تقوم بها المؤسسة أو المنظمة

التي تتحدث على نفسها بنفسها أي أنها المرسل والمستقبل في آن واحد، وهذا يعني أن المؤسسة فئة متكاملة

ومتجانسة»².

وتعرفه الجمعية الفرنسية على أنه: «مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل

¹ بوعطيط جلال الدين، (2008-2009)، «الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز - قسنطينة»، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص: علم النفس والعلوم التربوية والارثفونية، جامعة منتوري محمد قسنطينة، ص 28-29.

² N.Thanh, (1991), « La communication une stratégie au service de l'entreprise », les éditions economica, paris, France, P.26.

تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيه¹.

ويعرف "إبراهيم أبو عرقوب" (1993) الاتصال الداخلي على أنه «:عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويهتم بتطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وهو إما اتصال رسمي أو غير رسمي»². وفيما يخص الاتصال الداخلي للمؤسسة يعرف على أنه: «الوسيلة الضرورية للإعلام، وهو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسة، ومن خلا له يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتفسير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها»³.

2.1.1 أهداف الاتصال الداخلي:

تتعدد أهداف الاتصال الداخلي حيث يمكن حصرها فيما يلي:

• أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للعمال:

الغرض من الاتصال الداخلي داخل المنظمة هو إبلاغ الموظفين بما يحدث داخلياً وقد أدى ذلك إلى مزيد من الفهم والدقة، وهو ما انعكس إيجاباً على تقدم العمل، مما وفر بلا شك عبء عمل كافٍ للعمال. تتيح لهم هذه المعلومات تبادل الخبرات وفهم الحقائق لتحقيق الفوائد المختلفة:

- معلومات عن التنظيم.
- المعلومات المتعلقة بعمل العمال.
- معلومات عن القرارات المؤسسية ومستقبلها ومعلومات عن المشاكل التي تواجهها المنظمة.
- المعلومات المتعلقة بأنشطة توظيف العمال.

¹ بوعطيط جلال الدين، (2008-2009)، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² وفاء خنifer، (2014)، «دور الاتصال الداخلي في تسير المؤسسة الخدمية -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - الميلة-» مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم الاعلام والاتصال . تخصص: الاتصال والعلاقات العامة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، ص12.

³ المرجع السابق، ص 14.

• أهداف الاتصال للقيادات الإدارية:

يساعد الاتصال الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على البيانات المتاحة، كما تساعد المعلومات أيضاً في نقل آرائهم وقضاياهم إلى الإدارة العليا واستخدام عملية الاتصال بين العمال من ناحية وبين العمال والمسؤولين من ناحية أخرى، وهدفهم هو:

- تحقيق التنسيق بين الإجراءات والقرارات.
- تبادل المعلومات واتخاذ القرارات.
- إبداء الآراء وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات.
- دمج المسؤولين في قيم وأهداف المنظمة.
- لعب دوراً رائداً في مختلف الإدارات.

• أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في:

- إدراك التنسيق بين الإجراءات والقرارات: تنسيق صنع القرار، والتواصل بين الإجراءات وأجزاء مختلفة من المنظمة.
- تبادل المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات المهمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- صنع القرار: الاتصال مهم للغاية في عملية صنع القرار، ولاتخاذ قرار محدد يحتاج الفرد إلى معلومات محددة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.

➤ ومن تم يمكن تلخيص أهمية الاتصال الداخلي فيما يلي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقه.
- تعريف المشكلة وحلها.
- تقييم الأداء والإنتاجية.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- قبول الأوامر والتعليمات.

- إرشاد وتوجيه الموظفين .
- التأثير على الآخرين وقيادتهم .

2.1 أشكال الاتصال الداخلي:

تنقسم الاتصالات داخل المؤسسة إلى قسمين رئيسيين: رسمية وغير رسمية، وتتكون الاتصالات الرسمية من عدة اتجاهات، صاعدة، هابطة، واتصالات أفقية، تجري بين الجهات والأشخاص اللذين يقعون في مستويات إدارية واحدة¹. ومن هنا يمكن التحدث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال الغير الرسمي بالتنظيم الغير الرسمي الذي ينشأ في المؤسسات الرسمية نفسها².

1.2.1 الاتصال الرسمي :

هو الاتصال الذي يمر عبر العناوين الرسمية، وهو نموذج اتصالي مبرمج ومبني داخل المنظمة³ ، حيث تمرر من خلاله الرسائل وهي:

- **رسائل العمل:** وتشكل التشريع الداخلي للمؤسسة، وتهتم بالمشاكل العامة التي تعترض المؤسسة وذلك أنها تحتوي أقساما مختلفة، لهذا نجد نقاط مدرجة في رسائل العمل العامة، وتهتم جميع الأقسام⁴.
- **جلسات العمل:** وهناك من الباحثين من يقسمها إلى:

- **اتصالات مكتوبة:** رسائل إعلامية، جرائد المؤسسات، ملصقات، كتب الاستقبال، تقارير... الخ.
- **اتصالات شفوية وسمعية بصرية:** المكالمات الهاتفية، الاجتماعات، اللقاءات الشخصية، جماعات لحل المشاكل⁵.

فال اتصال الرسمي بمثابة شبكة تضم 3 أنواع من الاتصالات المتمثلة في: الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية.

¹ مرفت الطرايشي، (2006)، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² بوعطيط جلال الدين، (2008-2009)، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ D.Denis, (1994), « Information communication », les éditions d'Organisation, paris, France, P.212.

⁴ بوعطيط جلال الدين، (2008-2009)، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁵ B.Denis, op.cit, P. 21.

➤ الاتصالات النازلة :

هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة يسمى بالاتصال النازل، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح¹.

➤ الاتصالات الصاعدة:

هي على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهداف مثل: رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين، وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وأيضا وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين². وفي هذا النمط³:

- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.

- يجب أيضا أن لا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد والهابط.

➤ الاتصالات الأفقية:

تتميز بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضروريات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة⁴. وفي هذا النمط⁵:

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية.

¹ أميرة منصور يوسف علي، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² ضرار العتيبي، (2007)، «العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن»، طبعة 1، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 207.

³ المرجع السابق، ص 209.

⁴ محمد القاسم القريوني، (2009)، «السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال»، طبعة، عمان، الأردن، ص 238.

⁵ برياي كمال، (2013)، «دور الاتصال الداخلي في عملية التغير التنظيمي»، مجلة أماراباك الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، أمريكا، العدد 10، ص 81.

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكل.

2.2.1 الاتصال الغير الرسمي:

- يتمثل في نقل المعلومات داخل التنظيم أو خارجها، قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد، حيث أن الاتصالات غير الرسمية هي عبارة عن الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها¹.
- كما يعرف على انه اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية حيث يتعذر كبته تماما².
- لذلك يحدث الاتصال التنظيمي غير الرسمي بطريقة غير خاضعة للرقابة وغير منضبطة ويكون لفظيًا أو غير مؤكد أو ملزم.

2. الاتصال الخارجي:

يعرف على أنه "الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة". فعلى المنظمات الإدارية الاتصال بالرأي العام لإعلامه عما يجري من نشاطات ومن حلول للمشاكل الجماهيرية، وقد يحدث اتصال عكسي من الجمهور إلى المنظمة³. ويتكون من:

1.2 اتصال خارجي عمليتي:

هناك مجموعة كبيرة من أعضاء التنظيم ينشطون في إطار تواجههم الدائم في المؤسسة ومن خلال مهامهم ونشاطاتهم اليومية وتقديم خدماتهم فكل منهم يقوم بالاتصال المباشر مع المحيط الذي يتواجدون فيه وهذا لكونهم ممثلين لهذه المؤسسة أمام شركائهم الخارجيين كما يمكن أن ينشطوا إتصاليا أيضا مع المنافسين فيقومون بتمرير

¹ محمد أبو سمرة، (2009)، «الاتصال الإداري والإعلامي»، طبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 54.

² بوعطيط جلال الدين، (2008-2009)، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ أخبزي سامية، (2020)، «مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة -دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته- تيسميسيلت»، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، العدد 1، ص 154-179.

صورة عن المؤسسة ويتلقون بالمقابل ردود ومعلومات يدمجها المسؤولون ضمن شبكة المعلومات داخل المؤسسة وبدونها لا يمكن التواجد¹.

2.2 اتصال خارجي استراتيجي:

هو عبارة عن خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقات المنظمة مع الخارج. ويشمل هذا النوع صنفين من الاتصال:

- **النوع الأول:** يهتم بتكوين الشبكات التي تساهم في مساعدة المؤسسة في إيجاد مكان لها في المحيط، تحقيق ذاتها وتنمية علاقاتها مع المحيط الخارجي، إذ يعتبر كنظام إنذار وأداة دفاعية بإمكانه من مساعدة وخدمة المؤسسة في حال وجود أزمات وصعوبات.

- **النوع الثاني:** يطلق عليه اسم السمع الخارجي من خلال وضع المؤسسات قنوات مختصة في جمع وجلب معطيات ومعلومات المتعلقة بالمنافسين، السوق والبيئة المحيطة وكذلك متابعة رصد التطورات في المجال الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي، كل هذه المعلومات بإمكانها المساهمة والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات على المدى المتوسط أو البعيد.

المطلب الثالث: شبكات الاتصال في المؤسسة

يقصد بشبكة الاتصال الناحية التنظيمية للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة وسواء كانت الاتصالات في اتجاه واحد، أي في صورة أوامر صادرة من شخص لآخر أو في اتجاهين أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأي منهما التأثير على الآخر فإنها تتم من خلال ما يسمى بشبكات الاتصال².

وهناك أنواع متعددة لهذه الشبكات، تبرزها الأشكال التالية³:

¹ أ.خبيزي سامية، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² محمد عمر الطنوبي، (2001)، «نظريات الاتصال»، طبعة 1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ص 46.

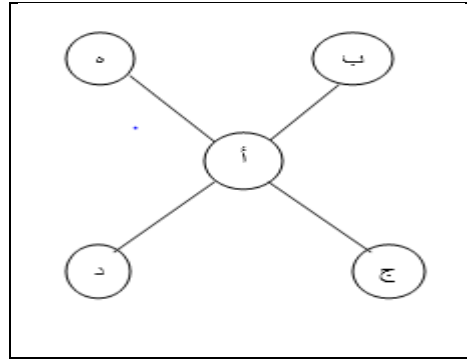
³ محمد أبو سمرة، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 77.

1. شبكة الدولاب (العجلة):

تتميز هذه الشبكة بتدفق وتفاعل المعلومات بين القائد الذي يمثل قمة الهرم التنظيمي والتابعين، فالقائد بمثابة الشخص الوحيد الذي تمر عليه كل الاتصالات ويمثل المركز الوحيد لحل المشاكل واتخاذ القرارات الصادرة والموجهة لمراكز التنفيذ، ويسمى هذا النمط بالقيادة الأوتوقراطية.

هذا النمط يحد من معوقات الاتصال بين المنفذين والمدير نظرا لتواجد وسيط، من شأنه أن يعمل بقصد أو بدون قصد على تشويه أو تأخير وتعطيل المعلومات وانسيابها¹.

الشكل (7): شبكة اتصال العجلة

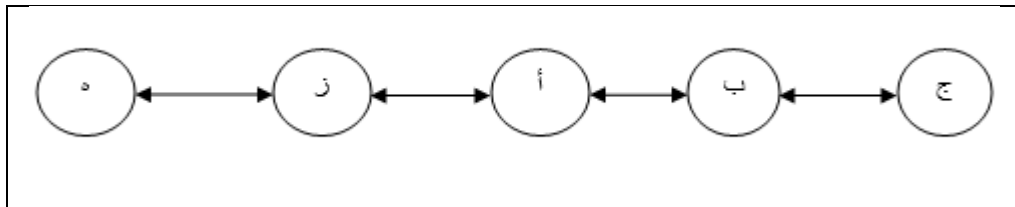


المصدر: خضير كاظم محمود، (2002)، «السلوك التنظيمي»، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 128

2. شبكة السلسلة:

هذه الشبكة من النوع الأكثر استخداما في المؤسسة وتكون إما في اتجاه صاعد أو نازل، حيث يشكل هذا النوع إمكانية الرئيس من الاتصال بمساعديه بصورة مباشرة، وأن كل مساعد يمكنه الاتصال بشخص واحد فقط.

الشكل (8): الاتصال حسب نمط السلسلة



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 129

نلاحظ من الشكل أن (أ) يمثل مركز وقمة الهرم التنظيمي لمؤسسة الاتصال، والذي يليه من الجانبين (ب) و (ز)

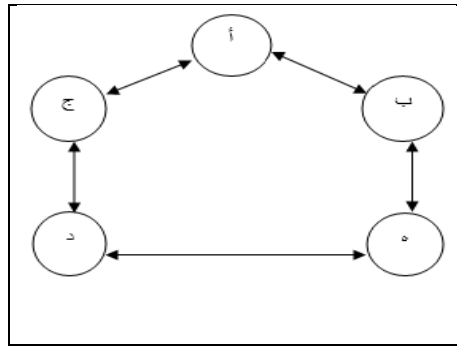
¹ محمد عمر الطنوبي، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 463.

الذان يمثلان المساعدين المباشرين، أما بالنسبة ل (هـ) و (ج) فهما بمثابة منفذين للأوامر، فكلما لا يمكنهما الاتصال بالرئيس دون المرور على المساعدين المباشرين.

3. شبكة الاتصال الدائرية:

هذا النمط يكون فيه كل شخص مرتبط بشخصين، حيث بإمكان المدير الاتصال مباشرة بمساعدين اثنين أي بالأشخاص المجاورين فقط ويكون الاتصال ذو اتجاهين، وإمكانية المساعدين بالاتصال بالبقية، ويطلق على هذا النوع بالاتصال الشبه التام. من هنا يمكننا القول بأن جميع أفراد المجموعة يخضعون لمستوى إداري واحد، من خلال عدم وجود قيادة منفردة في جميع الأحوال.

الشكل (9): شبكة لاتصال الدائري



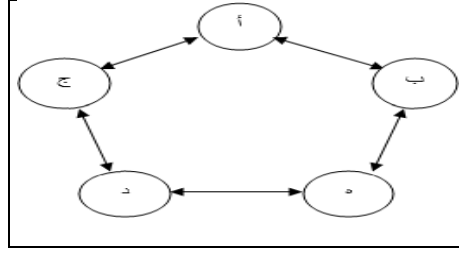
المصدر: خضير كاظم محمود، (2002)، مرجع سبق ذكره، ص 129

4. شبكة الاتصال النجمي (على شكل نجمة):

في هذا النموذج يحتاج كل عضو في المنظمة إلى الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النوع يؤدي إلى التأخر في توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة¹. في هذا النمط كل فرد له الحرية التامة بالاتصال بالشخص الذي يريد بدون قيود، وهو من أكثر أنواع السائدة والمستعملة في الوقت الحالي.

¹ ناصر دادي عدون، (2004)، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الشكل (10) شبكة الاتصال النجمي

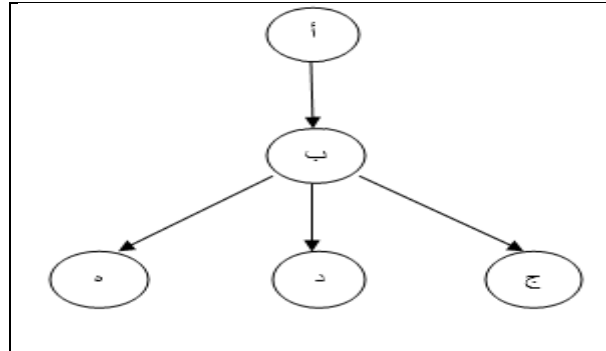


المصدر: محمد بهجت، جاد الله كشك، (2006)، مرجع سبق ذكره، ص 59

5. شبكة الاتصال العنقودي:

يتميز هذا النوع بإمكانية المدير (أ) بالاتصال بالمجموعة (المرووسين) من خلال مساعده (ب)، إلا أن أفراد المجموعة (المرووسين) لا يمكنهم الاتصال بالمدير (أ) ولا ببعضهم البعض بصورة مباشرة، والمدير بحد ذاته لا يمكنه الاتصال بالمجموعة (المرووسين) إلا من خلال مساعده (ب).

الشكل (11): شبكة الاتصال العنقودي



المصدر: خضير كاظم محمود، (2002)، مرجع سبق ذكره، ص 135

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة

لا شك أن هناك صراعات بين المؤسسات التي تحتاج إلى الحفاظ على مكانتها في السوق، ولهذا السبب يجب على المؤسسة أن تتحكم في مواردها الداخلية والخارجية، خاصة الموارد الداخلية، لأنه يمكن تطويرها وعجنها والقيام بإدارتها بطريقة تسمح لها بحفظها، على سبيل المثال: يجب إدارة الموارد البشرية ومعارفهم ومهاراتهم بشكل صحيح وتحفيزهم للمشاركة مع الزملاء من خلال التواصل الفعال داخل المنظمة، وهو ما سيتم التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أساسيات حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

يساعد الاتصال الداخلي على تحقيق أفضل استخدام لطاقة ووظائف الموارد البشرية للمنظمة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، لأن الاتصال الداخلي يسعى للتنسيق بين المهام وتوفير المعلومات ونقلها، وهي عملية أساسية تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار الفعال وتفعيل العلاقة بين الإدارة والعاملين لتسود الثقة التامة فيما بينهم.

1. أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة

يمارس علم الاتصال في المؤسسات بعدة طرق، فمن ناحية تختار كل مؤسسة الطريقة التي تقيدها، ولكن من ناحية أخرى تسعى الى عدم إنفاق الكثير من المال، وهذه الطرق هي كما يلي:

1.1 الوسائل الشفوية (وسائل مباشرة):

يتم تنفيذ هذا الاتصال بشكل مباشر أو غير مباشر، أي من خلال الكلمات اللفظية، وليس الكلمات المكتوبة، لأنها تستخدم طريقة بسيطة، وهذه الطريقة سهلة الاستخدام بالمقارنة مع الطريقة المكتوبة، فهي مقنعة، لكن المشكلة هي أن بعض المعلومات يتم تبادلها بين الأطراف اتصال مع شكل من أشكال التشويه أو سوء الفهم أو عدم وجود تعبير جيد عن الموقف، وهذا الارتباط قابل للتحقيق من خلال الصور التالية:

- **التعليمات والأوامر:** تصدر التعليمات والأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين في شكل أوامر لممارسة عملية الاتصال بين مختلف المؤسسات لتأدية عمل ما، فأى صورة من صور الاتصال تتأثر بنوع من التنظيم المتبع حسب المدرسة التي ينتمي إليها المدير، وهي مدرسة تقليدية أو هي مدرسة ذات نظرة عملية للإدارة.
- **الاستشارة:** قد يواجه هذا العمل مشاكل تعيق تنفيذه في المنظمة لذا قد يتوجب على المسؤولين إحضار مستشارين من داخل أو خارج المنظمة، المستشار يعرف المشكلة وجميع المعلومات المتعلقة بها، ثم يقوم بتوجيه العمال والمسؤولين بإصدار توصيات فعالة¹.

¹ مرفت الطرابيشي، (2006)، مرجع سبق ذكره، ص 124.

- **المقابلات:** تشير إلى المقابلة الرسمية التي يمكن أن تقلل من الضغط النفسي في العمل وتبادل المعلومات وجهاً لوجه والنظر في تعابير الوجه من أجل فهم جيد¹.
- **الاجتماعات والمؤتمرات:** هي وسيلة تواصل شفهي، وتعيينات منتظمة، يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، ويناقشون تقريراً سنوياً يعبر عن إنجازات المؤسسة وفق الخطة الموضوعية. والتعامل مع المشاكل المختلفة، والتعبير عن محتواها².
- 2.1 الوسائل المكتوبة: تتمثل في:**
 - **المجلات:** من أهم المجالات في المنظمة، نجد المجلة اليومية التي تقدم موضوعات عامة عن مجلس إدارة المنظمة، بالإضافة إلى الأخبار اليومية المهمة التي يجب إبلاغ العمال بها كل يوم .
 - **التعليمات والأوامر المكتوبة:** قد تتمثل في صور متعددة، مثل المذكرات والإعلانات الداخلية، وتظهر هذه الصور أيضاً في شكل قرارات إدارية.
 - **التقارير:** يمكن أن تحتوي التقارير المكتوبة (على سبيل المثال، تقارير المبيعات وتقارير التحليل) على المعنى وتبادل الأفكار والآراء حول الموضوع.
 - **الاقتراحات والشكاوى المكتوبة:** تعتمد هذه الطريقة على تدفق الآراء والأفكار من أسفل إلى أعلى التسلسل الهرمي.
 - **لوحة الإعلانات:** يمكن استخدام لوحة الإعلانات لبث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة، وإخبار الموظفين بالأمور العاجلة والمهمة، وكذلك التغييرات في قواعد وأنظمة العمل.
- يمثل بانتظام آراء المنظمة، ويمكنه أيضاً تمثيل آراء وتعليقات العمال ونقاباتهم حول القضايا التي تهم العلاقة بين العمال والمنظمة³.

¹ شعبان فرج، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 111.

² المرجع السابق، ص 111.

³ رحيمة الطيب عيسلني، (2002)، مرجع سبق ذكره، ص 84.

3.1 الوسائل الإلكترونية: تتمثل في:

- **أنترنت:** بدأ ظهور الإنترنت في وزارة الدفاع الأمريكية في أوائل الستينيات باعتباره نظامًا للأغراض العسكرية في ذلك الوقت، كان يطلق عليه شبكة الكمبيوتر المتصلة بكل شيء في جهاز كمبيوتر كبير كانت تديرها وكالات حكومية لتزويد المستخدمين بالمعلومات ومقاطع الفيديو والمستندات.
- **الأنترانت:** إنه نظام يستخدم لتوصيل أجهزة الكمبيوتر داخل مؤسسة، ويعمل الإنترنت بالمثل في الأنثروبولوجيا، من أجل الحفاظ على سرية المعلومات والوصول إليها فقط من قبل أعضاء المنظمة، تلتزم المنظمة بتوفير نظام الحماية الخاص بها.
- **الإكسترانت:** والإكسترانت من جانبه يمثل هيكل عام للأنترانت يقتصر على حدود المنظمة، أي أن الإكسترانت هو هيكل عام يسمح بإجراء الاتصالات الأمنية بين الشركاء، فهو يقتصر على التمكن من الحصول على المعلومات التي تتضمنها شبكة الإنترنت للمنظمات المشتركة كلما كان ذلك ضرورياً وذلك باستعمال تكنولوجيا الأنترنت¹.

4.1 الوسائل السمعية البصرية (الوسائل الغير المباشرة): تتمثل في:

- **الهاتف:** هذه طريقة سريعة ومنخفضة التكلفة يمكن من خلالها إنجاز العديد من المهام في المؤسسة، ويمكن من خلالها لمتصلين اثنين من رؤية بعضهما البعض أثناء المكالمات، فسيتم الاتصال من غير مباشر إلى مباشر.
- **دوائر التلفاز المغلقة:** عبارة عن علبة إرسال خاصة، مستقلة عن علبة إرسال المركزية الخاصة بكاميرات التواصل، سواء كان محاضر ندوة أو مهندس يشرح كيفية تشغيل الآلة ... الخ.
- يمكن أيضاً توصيل الكاميرا بأماكن مناسبة أخرى بحيث يمكن للمشاركين في أماكن أخرى استقبال عمليات الإرسال في نفس الوقت وبنفس وضوح حضور محاضرة أو ندوة. ولتحديد العوائق التي تحول دون التواصل مع الجماهير الداخلية، أو الحواجز التي تعترض عملية الإنتاج الداخلي للمنظمة.

¹ إحسان دهش جلاب، (2011)، «إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير»، دار صفاء، عمان، ص 557-559.

- **الفاكس:** إنها طريقة أو نظام ينقل الصور والأشياء المكتوبة بخط اليد أو المطبوعة إلكترونياً عبر الأسلاك أو الراديو أو الأقمار الصناعية، ويتميز بنقل الأجسام الثابتة بدلاً من الأجسام المتحركة. في الوقت الحاضر يمكن استخدام الفاكس لطباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية وخاصة الأقمار الصناعية الدولية، ويتم إصدار أكثر من إصدار من الأقمار الصناعية، ويمكن للفاكسات في أكثر من مكان في العالم تبادل المستندات عبر وسائل سلكية أو لاسلكية في غضون بضع دقائق.
- **الإذاعة الداخلية** تستخدم لأغراض عديدة منها إذاعة برامج الموظفين، حيث يتم إعلام الموظفين ببرامج جديدة للخدمات أو الميزات الإضافية التي أدخلتها المنظمة، أو إخبارها بنشرات أو بلاغات معينة، أو إعلامهم بأخبار عن المنظمة بصفة عامة¹.

2. وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة

أمل كل منظمة أن تكون جميع الاتصالات الداخلية مفيدة وفعالة، ومن خلال توفير اتصال تفاعلي جيد من الممكن الحصول على بيئة عمل مريحة، ومن بين وظائف الاتصال الداخلي نذكر النقاط التالية:

1.2 وظيفة التبليغ:

تتمثل إحدى مهامها في نقل المعلومات أو الحصول عليها. ويمكن لهذه الوظيفة نقل الحقائق دون تدخل بشري، لذلك من المستحيل إعطاء أي فرصة للتأثير على محتوى المعلومات بالحكم الشخصي أو العاطفة، ويمكن نقل: التقارير، تبليغ سياسات وقرارات إدارية، شرح خطوات العمل في فترة معينة. هذه المهمة ليست سهلة ولكن يجب مراعاة العوامل التالية:

- تحديد وقت التوصيل.

- حجم متطلبات تنفيذ المعلومات.

- طريقة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.

¹ سالي زاكي محمد حسن، (2013)، مرجع سبق ذكره، ص 101.

- من هم الأفراد الذين يستفيدون من عملية الإخطار؟

- الاستعداد للإبلاغ أو تلقي المعلومات.

لذلك فإن توفير الثقة المتبادلة بين الطرفين المتصلين مهم جداً لنجاح هذا العمل.

2.2 وظيفة التفهيم (التعلم):

يتعلق بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، تعتمد درجة فهم المستقبل على التفاعل

من خلال الاتصال ودقة الإرسال في عملية الإرسال.

3.2 وظيفة التعليم:

تظهر عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المؤسسة، كما تهدف هذه

الوظيفة إلى رفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية¹.

4.2 وظيفة الإقناع:

يعبر عن سلوك الموظفين عندما يتبادلون الحقائق والمعلومات، لأنه يساعد على تحقيق توافق في الآراء أو تغيير

إجماع بين العمال الأفراد، وكذلك التغييرات اللازمة في مواقف العمال تجاه العمل. بالنسبة لحدث أو فكرة معينة،

تمتد مسؤولية المرسل إلى المستقبل حتى يتلقى رسالة مقنعة، ثم ينفذ التعليمات الواردة. يتطلب الإقناع جواً ومكاناً

مناسبين، مما يتيح تحقيق الإقناع والإيمان ليصبح أفضل وأفضل².

5.2 وظيفة المساعدة على اتخاذ القرار (وظيفة الحوار أو النقاش):

تعتمد عملية صنع القرار على مدى توفر العديد من الخيارات، والفرضية هي اختيار أحدها بناءً على المعلومات

والبيانات المتاحة ويعتمد هذا على عملية الاتصال من نظير إلى نظير³. ومن خلال الاتصال التفاعلي الجيد، يمكن

تبادل الآراء والأفكار، صنع القرار، وتوضيح وجهات النظر المختلفة حول القضايا العامة، وتقديم أدلة لدعم مصلحة

المنظمة ومشاركتها بشكل أفضل¹.

¹ فرج شعبان، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص128.

² محمد عيد الحميد، (2000)، مرجع سبق ذكره، ص117.

³ أحمد النواصرة، (2010)، «الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق»، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، الأردن، ص19.

المطلب الثاني: الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة

تعتبر استراتيجية الاتصال في المنظمة من العوامل المهمة التي تساعد في تحديد طريقة ووسائل المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

1. تعريف الاستراتيجية الاتصالية

- أصل كلمة "استراتيجية" يوناني "Stratigos" وهي جمع "Stratigoy" والتي يقصد بها "فن قيادة الجيش"، حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء.²
- كلمة استراتيجية مشتقة من اختلاف وتطور التكنولوجيا والمدارس الفكرية المختلفة في عصور تاريخية مختلفة لكل زعيم أو مفكر، يوجد تعريف موحد للكلمة لأن الاستراتيجية تم تطويرها على أساس الاقتصاد والسياسة والاستفادة من آخر المستجدات في العلوم والتكنولوجيا.
- تم تطوير هذا المصطلح في السنوات الأخيرة ويمكن أن يخترق الحلول في المجالات السياسية والاقتصادية وحتى الثقافية، مما يجعله ذا مغزى واسع، ويعرف على أنه عبارة عن خطة للتعامل مع جميع الاحتمالات والتحديات ومجموعة من التعليمات واعتماد التركيز فيما يتعلق بالخطة وإجراءات المتابعة.³
- ومن هنا يمكننا معرفة مفهوم الاستراتيجية الاتصالية حيث تعرف الاستراتيجية الاتصالية على أنها المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل.⁴
- أما بيير قريغوري "Grigory Pièrre" (1980) فيرى أن الاستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير.⁵

¹ بريايوي كمال، (2013)، مرجع سبق ذكره، ص22

² محمد أحمد عوض، (2001)، «الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"»، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ص 23.

³ أحمد النواصرة، (2010)، مرجع سبق ذكره، ص22.

⁴ M. Helène west phalen, (1992) « le dicon », trangle édition, Paris, France, p1.

⁵ P. Gregory, J. Mark Lilieu, (1994), « Marketing Publicité », Dordomme septembre, P 90.

لذلك يمكن تعريف استراتيجية الاتصال على أنها مجموعة من القرارات المهمة حول أهداف الاتصال التي يجب تحقيقها، وكذلك الوسائل المستخدمة لتحقيق أهداف الاتصال، وتشمل أشكال الاتصال في المنظمة، ويمكن تقسيم استراتيجيات الاتصال حسب العمر ثلاثة إلى خمسة سنوات حتى تتمكن المنظمة أو المؤسسة من دعمها لتحقيق أهدافها.

2. مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية

يتم تحديد وتطوير استراتيجية الاتصال الخاصة بالمنظمة وفق المراحل الثلاث التالية:

1.2 مرحلة البحث: تتضمن وصف وتشخيص حالة المنظمة من خلال تحليل نماذج الاتصال في المنظمة

وأوجه القصور فيها بالإضافة إلى تحليل ازدواجية الجمهور المستهدف والمعلومات المرسلّة إليه، يقوم الاتصال أيضًا بتشخيص حالة المنظمة من خلال دراسة تقييمية لها تساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة¹.

2.2 مرحلة التفكير: تستخدم لتحديد أهداف المنظمة وتشخيص حالة الجماهير المستهدفة، تفترض هذه المرحلة

جميع أهداف المنظمة في البيئة المحيطة، وتميزها عن المنافسين من خلال المنتجات أو خدمة أو اتصال، بالإضافة إلى تحديد الجمهور المستهدف واختيار الرسالة المناسبة للتأثير².

3.2 مرحلة التنفيذ: بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف، يجب تنفيذ هذه القرارات من خلال

تخصيص ميزانية محددة من خلال تنفيذ خطة الاتصال، فإنه يتعايش مع قدرة المنظمة³.

3. المستويات الاستراتيجية للاتصال الداخلي في المؤسسة

- إن استراتيجية اتصال المؤسسة قد تتعلّق بالمؤسسة نفسها، أو بعلامتها أو بمنتجاتها أو بالقطاع

الاقتصادي ككلّ ولكلّ حالة خصائصها¹.

¹ بلال مسرح، (2007-2008)، «الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري-دراسة حالة المديرية العامة للجمارك»، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، ص 144-146.

² المرجع السابق، ص 149.

³ سلوى عثمان الصديقي، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- تعرف الاستراتيجية بأنها أهم هدف وغاية وسياسة ونموذج طريق مهم لتحقيق هذه الأهداف،

فطريقة

صياغتها هي فهم ما تفعله الشركة، وما تريد القيام به، وما هي المشاكل التي تريد حلها².

- لا يمكن القول ان الاستراتيجية قد صيغت فقط على مستوى الإدارة العليا، حيث يشارك جميع

المديرين على جميع المستويات الإدارية في صياغة الاستراتيجية، ويمكن إنشاء ثلاثة مستويات من

الاستراتيجية، والتي تختلف حسب حجم المنظمة، وبحسب طبيعة نشاطها فإن هذه المستويات هي

كما يلي:

■ **الاستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة:** المستوى العام للاستراتيجية هو مستوى المجموعة بأكملها،

واهتمامها بالمنظمة يتجاوز نطاق عملها الخاص: مجموعات المجتمع ومجموعات السوق ومجموعات

العلامات التجارية المشاركة في هذه اللجنة. في هذا المستوى تطرح أسئلة مهمة مثل ما هو مجال عمل

المجموعة واستراتيجية التطوير التي تتبعها المجموعة، وما إذا كان التركيز هو التنويع، أو النمو

الداخلي أو الخارجي (إعادة الشراء المؤسسات). تتمثل أهداف هذه المجموعة في (النمو، الربحية، العائد

على الاستثمار، زيادة قيمة رأس المال، إلخ) ذات صلة بجميع الأعمال، لأن المنظمة في هذا المستوى

مسؤولة عن تحقيق النتائج أمام شركائها.

■ **استراتيجية مستوى وحدات الأعمال:** يشير مفهوم وحدة الأعمال إلى وحدة أعمال تسمى (business

unit)، أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربح (Profit center)، وفي هذه الحالة، يُطلب من

الوحدة (بغض النظر عن اسمها) إنتاج وبيع مجموعة من المنتجات المحددة المتعلقة بالمنتجات،

لتقديم الخدمات لمجموعات محددة من العملاء، وللتعامل مع أنواع معينة من المنافسين في نفس الحدث

يجب أن يشارك رؤساء هذه الأقسام وأنشطتهم الرئيسية في تطوير هذه الاستراتيجية، ويجب أن تكون

¹ J.M.Décaudin, (1999), «La communication Marketing concepts techniques Stratégies», 2eme édition, economica, Paris, France, p166.

² محمد أحمد عوض، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 27.

هذه الاستراتيجيات متسقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة¹. وهذا شرط لمنافذ التوزيع الجديدة أو

إطلاق حملات إعلانية أو التركيز على خدمة عميل معين طبقة².

▪ **الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:** في المستوى الثالث، تستهدف هذه الاستراتيجية الصناعات

الخاصة في وحدة الأعمال الاستراتيجية: التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، الموارد البشرية، إلخ. على

مستوى الاستراتيجية المهنية أو استراتيجية المستوى الوظيفي، من الضروري تحديد القدرات المستخدمة

في كل مجال من أجل تحقيق الأهداف ضد المنافسين. تتأثر هذه الاستراتيجيات بالاتجاهات الرئيسية

المحددة على مستوى المجموعة ووحدة الأعمال.

4. خلية الاتصال

هي هيئة من الموظفين تسهر على خدمة وإسداء النصيحة والتخطيط ووضع البرامج لأوجه النشاط المختلفة للاتصال

التي ترمي لإمداد الأفراد بالمعلومات الضرورية عن خدمات وأهداف المؤسسة، وكذا تزويد المؤسسة بمعلومات التي

يحتاج إليها الأفراد من خدمات ومطالب. وتقديم الاستشارة والاقتراحات للمؤسسة بشأن وضعية الأفراد: احتياجات،

شكاوى، انشغالات.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وعوامل نجاحه

معوقات الاتصال المتعلقة بالجوانب الاقتصادية تعيق العمل في المنظمات لأنها تؤدي إلى ضعف الأداء والإنتاجية

والتفاعل الشخصي. هنالك العديد من المعوقات وكذا عوامل نجاح الاتصال الداخلي التي يمكن تسليط الضوء عليها

فيما يلي:

1. **عوامل نجاح الاتصال الداخلي:** يتوقف نجاح العملية الاتصالية على نجاح كل عناصرها في أداء الدور

المطلوب وهذه العوامل تتمثل في:

1.1 **عوامل تتعلق بالمرسل:** نذكر منها ما يلي:

- تحديد أهداف الاتصال.

¹ محمد أحمد عوض، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² المرجع السابق، ص 35.

- الإلمام بالموضوع والجمهور .
- كسب ثقة المستقبل، لأن هذه الثقة هي أساس إقامة التفاعل في المستقبل.
- أن يكون لديه مجموعة متنوعة من مهارات الاتصال، ويستخدم الاتصال اللفظي وغير اللفظي في عملية نقل المعلومات¹.

- اختيار الوقت والأسلوب المناسبين لطبيعة الرسالة وأهدافها.

2.1 عوامل تتعلق بالرسالة: نذكر منها ما يلي:

- البنية المنطقية للمعلومات وترتيب التعبير عن الأفكار.
- تناسب الرسالة من حيث الموضوع، مستوى الفهم ورضا المستقبل واحتياجاته.
- التعبير عن المعلومات بشكل جيد بطريقة التشويق والإثارة والتفاعل معه.
- وضاحة وبساطة الرسالة.
- الاعتماد على الإقناع واستخدام الأمثلة والأدلة.

3.1 عوامل تتعلق بالمستقبل:

- يؤثر الإطار الدلالي المستقبلي على استجابته للرسائل، لأنه سيفسر رموزه وفقاً لهذا الإطار، لأن كل شخص لديه تصورات واتجاهات تتحكم في سلوكه وآرائه أشياء.
- مستوى الإدراك للمستقبل وارتباطه بحواسه الخمس كوسيلة لفهم المعلومات.
- الدافع المستقبلي للمعرفة لأنه بمجرد حصوله على المعلومات لن يدركها، بل يتم وفقاً لدوافعه واحتياجاته التي يريد إشباعها².
- إحاطة الموقف بالمستقبل لأنها تدعم جودة المعلومات وتكتسب القوة والتأثير³.

¹ عبد الحميد عطية، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 177.

³ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 178.

4.1 عوامل تتعلق بالوسيلة:

- ملائمة الأسلوب للموضوع وأهدافه وطبيعة وخصائص المستقبل.
- طرق متنوعة في استخدام الوسائل.
- اختيار الوسيلة الأقل عرضة للتشويش.
- الطريقة موثوقة.

2. معوقات الاتصال الداخلي:

إنها مؤثرات تؤثر على عناصر الاتصال وتدمرها، حتى لا تلعب دورها في إيصال الرسالة ونقلها، أو تتسبب في تسليم الرسالة بطريقة فوضوية، أو تأخير وصول الرسالة، مما يعيق هدفها، ومن معوقات الاتصال ما يلي:

1.2 معوقات ذات طابع دلالي: يعتمد تأثير عملية الاتصال على محتوى المعلومات وطريقة عرضها، لذلك

تلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دوراً رئيسياً في فهم المعلومات. فحسب "ليون فيسينجرل" Léon Wesingerl " تلقي الفرد لمعلومات غامضة تنشأ فيه حالة من التوتر، مما يجبره على محاولة تقليل هذه المعلومات أو إضافة عناصر جديدة أو تقليل أهمية عناصر معينة مما يؤثر ذلك سلباً على المنظمة من خلال الإشاعات أو التظاهر بالقيمة المضافة للرسالة¹.

2.2 معوقات ذات طابع تنظيمي: حجم المنظمة وتنوع هيكلها الهرمي عائق أمام تدفق المعلومات، لأن

المعلومات يجب أن تمر عبر مستويات متعددة قبل الوصول إلى المستقبل النهائي، وستحدث التغييرات في كل مستوى تمر من خلاله المعلومات من حيث الجوهر، فهو لا يتمتع بهذه الدقة والأهمية ولكن بالطبع لن يؤثر هذا الموضوع على المنظمات الصغيرة².

3.2 معوقات متعلقة بجماعة العمل: قد تشكل مجموعة العمل أيضاً عقبة أمام نجاح عملية الاتصال الداخلي،

والتي تنتج عن الاختلافات في العمر والدخل والثقافة والمستوى الوظيفي، مما قد يؤدي إلى اختلافات وصراعات وخلق السلوكيات التي تؤثر سلباً على نجاح عملية الاتصال، لأن البعض قد يحاول احتكار

¹ محمد الدبس السردى، (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 188.

² محمد الدبس السردى، (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 189.

المعلومات باعتبارها مصدر موثوق¹. وهذا ما يسميه "ميشيل كروزل" "Michelle Cruzel" "استراتيجية المشاركة المؤسسية، لأن المشرف قد يتبنى التصرف بالديكتاتورية والغطرسة، ورفض الحديث والتواصل مع ذوي المكانة الدنيا، فقد يؤدي ذلك إلى تهيش العمال وتقليل قدرة العمال على الاندماج في النظام، الأمر الذي سينعكس عليه وعلى قيامه بواجباته وله تأثير سلبي على المنظمة²

4.2 معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال: تختلف الطرق المستخدمة لنقل المعلومات باختلاف الخصائص التي تؤثر على فعالية الاتصال، مثل قدرة الوسيلة على توفير التغذية الراجعة والتوصيل الجيد. بمعنى آخر لا تأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة أو العوامل في الوضع الحالي. في ظل هذه الظروف، ستؤثر التكنولوجيا أيضًا على استمرارية الاتصالات الداخلية، والتي تنتج عن نقص التوافر أو التحكم، مثل الوسائط الآلية.

¹ ناصر دادي عدون، (2004)، مرجع سبق ذكره، ص 148.

² المرجع السابق، ص 148.

خلاصة الفصل:

من خلال محتوى الفصل الأول تمكنا من استخلاص أن الاتصال في المنظمة يشبه تدفق الدم الذي يجري في جسم الانسان، إذا لم يكن هناك نظام اتصال داخلي جيد، لا يمكن للمديرين إكمال عمل المنظمات وتحقيق التواصل الفعال مع الآخرين. فالمنظمة التي تسعى لتحقيق التقدم والازدهار يجب ان تركز على التواصل وتحاول تنفيذه بأفضل طريقة لكي يكون لها علاقة مباشرة مع أفرادها تقوم على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية، لأن تجاهل التواصل داخل المؤسسة قد يؤثر على نشاطها، لذا فالاهتمام به سيؤدي حتما إلى نجاحها وتطورها.

الفصل الثاني:
الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي
للعاملين في المؤسسة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجوانب المتعلقة بالاتصال الداخلي ومعرفة مدى أهميته للعاملين وللمؤسسة ككل، سنتطرق في الفصل الثاني إلى موضوع الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وإلى أغلب الجوانب المتعلقة به. حيث جذبت مشكلة الأداء الوظيفي انتباه العديد من الباحثين لأنهم يتفقون بالإجماع على أنه يساعد المؤسسة إلى الوصول للهدف الأعلى، مما يجعلها تدرك أن الموارد البشرية هي المحدد الرئيسي لجميع أنشطتها وأعمالها، و هي التي تقوم بالتخطيط والتنظيم واتخاذ الإجراءات من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال الأنشطة، تم استفاد جميع القرارات وتتبع تقدم العمل، لذلك فإن أداء هذا العامل هو السبب في أن يكون للمؤسسة مكان في عالم المؤسسات.

سنقدم هذا الفصل في ثلاثة أجزاء، في المبحث الأول سنقوم بالتعرف على الأداء الوظيفي وذكر محدداته، عناصره والعوامل المؤثرة عليه أما المبحث الثاني فيناقش مفاهيم، معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه وطرق تقييم الأداء، أما فيما يتعلق بالمبحث الثالث والأخير سوف نستكشف تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي أين سنركز على أهمية هذا التأثير ودوره.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة بأكملها مفهوماً متأسلاً ومهماً، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الاهتمام بهذا الموضوع، ولكن ليس هذا فقط، فهو ظاهرة رئيسية في جميع الفروع وكذلك مجال المعرفة، لأن الأداء الجيد هو مقياس للنجاح، وعلية في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى الاجزاء الأكثر أهمية للأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من التعاريف مروراً بأنواع الأداء الوظيفي وأهميته ونختتم بمحددات الأداء الوظيفي:

1. تعريف الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من أهم المفاهيم المتداولة وخاصة فيما يتعلق بالتنظيم وإدارة الموارد لذلك سنحاول توضيح هذه النقطة بإعطاء بعض التعريفات اللغوية والاصطلاحية.

لغة:

يتضح من قاموس اللغة أن مصدر الأداء هو فعل أدى، ويقال ان الأشياء هي المهيمنة، والاسم هو الأداء: أدى الأمانة أو أدى إلى القيام بشيء¹.

اصطلاحاً:

هناك العديد من التعريفات لمفاهيم الأداء نذكر منها:

- يشير الأداء إلى تنفيذ أمر أو مهمة أو إجراء معين أو سند لشخص أو مجموعة لأدائه².
- الأداء هو النتيجة النهائية للجهود الشخصية، أولاً وقبل كل شيء إدراك قدراتهم وأدوارهم ومهامهم لذلك يشير إلى درجة إتمام وإنجاز المهام التي تشكل عمل الفرد³.
- يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "الدرجة التي يتم بها إكمال المهام التي تشكل الوظيفة.

¹ إحسان دهش جلاب، (2011)، مرجع سبق ذكره، ص192.

² خضير كاظم محمود، (2002)، مرجع سبق ذكره، ص79.

³ محمد سعيد أنور سلطان، (2003)، «السلوك التنظيمي»، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص219.

إنه يعكس كيف يلبي الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يكون هناك ارتباك أو تداخل الأداء والجهد: يشير الجهد إلى الطاقة المستهلكة، ويقاس الأداء وفقًا للنتائج¹.

• عرف "توماس" Thomas " (1651) الأداء: «بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس»².

• يرى "علي السلمي" (1985) أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء"³.

• من هذه التعريفات يمكننا القول بأن الأداء هو مجرد نتيجة تداخل المكونات الثلاثة للجهد الشخصي، وهي القدرة وفهم الأدوار وتنفيذ المهام.

• أما بالنسبة للأداء الوظيفي فهو تقييم ما إذا كان الشخص ينفذ وظيفة بشكل جيد.

• ويعرف "المير" El mire " (1979) الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

• أما "سيتر ميستر" Sutermeister " (1982) يرى أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع

المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد

تتطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستعتمد العلاقة بين القدرات

والأداء الوظيفي⁴، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل

ستعتمد العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.

➤ كما تجدر الإشارة إلى ان مفهوم الأداء يقتزن بمصطلحين هامين في التسيير فهما بمثابة مكونات الأداء

ألا وهما:

¹ إحسان دهش جلاب، (2011)، مرجع سبق ذكره، ص201

² عبد الباري إبراهيم درة، (2003)، «تكنولوجيا الأداء في المنظمات»، المنظمة الغريبة للتنمية الإدارية، مصر، ص25.

³ محمد سعيد أنور سلطان، (2003)، مرجع سبق ذكره، ص222.

⁴ المرجع السابق، ص222.

- **الفاعلية:** يرى الباحثون في مجال العلوم الإدارية الفعالية كأداة لمراقبة الأداء التنظيمي، أي أداء المهام والعمل بشكل صحيح ومناسب لأهداف استراتيجية للمؤسسة، بمعنى آخر هي تحقيق النتائج أو تحقيق الأهداف أو اختيار العناصر المناسبة لتحقيق نتائج محددة، وبيان الانتهاء من العمل المطلوب¹.
- **الكفاءة:** يتم تعريفه على أنه أفضل استخدام لموارد المنظمة بأقل تكلفة دون التسبب في أي هدر يذكر، تتأثر كفاءة المؤسسة أيضًا بحجم استثماراتها، وأهمها البيئة وجودة الإدارة وتنظيمها، الاستخدام الجيد للموارد التي تقرر استخدامها، بينما تشير الكفاءة إلى الإكمال الصحيح للمهمة².

2. أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي، يمكننا الانتقال إلى عرض أهم أنواعه حيث أن هذا الأخير يمكن تصنيفه وتنظيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

1.2 الأداء المعياري: هو المنتج الذي يتم تصنيعه مسبقًا من قبل المؤسسة بناءً على الافتراضات والنتائج التي

يتم الحصول عليها وفقًا لمتغيرات السوق في نهاية العام، ويتم بناؤه من خلال تقديرات علمية نسبية، مما يؤثر بشكل مباشر على حجم الموارد البشرية القياسية المتوقعة لهذا العام.

2.2 الأداء الفعلي: يتم التعبير عن النتيجة النهائية بالكمية والنوع والتكلفة حيث يتم إنتاج هذه النتائج من خلال

الممارسة الفعلية لأنشطة مختلفة في فترة زمنية محددة. ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معروفة³. على سبيل المثال يتم تقييم الأداء الفعلي عن طريق القياس أو المقارنة مع معايير الأداء المحددة سلفًا، وقد ثبت أن الممارسة العلمية لا تتطابق مع الأداء الفعلي، لأنه في جانب واحد قد يكون مبنياً على التقدير العلمي، والآخر مبنون على إنجازات فعلية لذلك لا يوجد تطابق يذكر بين الحدثان.

¹ العربي عطية، (2012)، «أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة»، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 323.

² مدحت أبو النصر، (2012)، «الأداء الإداري المتميز»، ط 1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، ص 108.

³ المرجع السابق، ص 162.

3.2 الأداء الفردي: هو المنتج الذي يحصل عليه الفرد حسب المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة المطلوبة وحسب الأثر المعطى وذلك من خلال تنفيذ الأعمال الموكلة إليه بما في ذلك المسؤوليات والواجبات. من المسؤوليات يمكن قياس تحسين الأداء وفقاً لثلاثة متغيرات: جودة العمل وعبء العمل والحضور.

4.2 أداء المجموعة: هو مجموع النتائج التي حصلت عليها مجموعة من الأفراد، فهي محددة ومتداخلة ومتكاملة، وهؤلاء الأفراد مقيدون بالسلوك الفردي الظاهر. بشكل عام لا يتم تنفيذ الأداء الجماعي من قبل المشرف، بل يتم التحكم فيه من خلال سلسلة من السلوكيات، ويمكن تلخيص هذه السلوكيات على النحو التالي¹:

- غيابات مختلفة.

- الانضباط في السلوك الشخصي.

- وقت العمل الفعلي.

3. أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية، لأنه مرتبط بالعامل البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى منتجات نهائية ذات قيمة مادية، ولهذا السبب يمكن القول ان الأداء الوظيفي مهم جداً داخل المؤسسة التي تسعى لتحقيق النجاح والتقدم بناء على حقيقة أن الأداء مرتفع الإنتاج، وهذا يدل بوضوح على نجاح المؤسسة لأنه مرتبط بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى أخرى في مرحلة التطوير².

- كما أنه يعتبر من الأسس الأساسية لوجود المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار الأبعاد الثلاثة الرئيسية للنظرية والتجربة والإدارة. تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام الأداء الاستراتيجي لمعظم

الأبحاث الأداء

¹ العربي عطية، (2012)، سبق ذكره، ص 331.

² المرجع السابق، ص 331.

الإدارية لاختيار استراتيجيات مختلفة، والاهتمام الكبير من طرف المؤسسة بالأداء ونتائجه، والتحويل على أساس وحجم العملية الناتجة¹.

4. محددات الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل تتفاعل فيما بينها داخل المؤسسة فتحدد الأداء الحقيقي للعامل، ويتحدد الأداء حسب "فكتور فروم" "Victor Fromm" بثلاث عناصر هي: الجهد، القدرات والإدراك.

1.4 الجهد المبذول (الدافعية) : يشير إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي ينفقها الفرد لإكمال مهمته أو عمله لأخذ أعلى عرض في مجال عمله.

2.4 القدرات: هي تلك الخصائص والقدرات الشخصية المطلوبة للوظيفة، مثل القدرة والتحمل والحدس، أي هي ضرورية كما أن توفرها بين الموظفين الذين يؤدون وظائف تؤثر بشكل مباشر على الأداء، لذلك فهي تعتبر أحد محددات الأداء الوظيفي.

3.4 الإدراك: هذا يعني أن الأفراد لديهم فهم للمهام التي يريدون إنجازها. قد نجد من يعمل بجد ولديه قدرة قوية ولكن لا يفهم أدواره، لذلك نجد أن أداءه غير مقبول لأن العمل ليس كذلك لكونه غير موجه بالطريقة الصحيحة، على غرار الأفراد الذين لديهم الدافع والقدرة والفهم الصحيح للعمل².

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ويرى آخرون أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

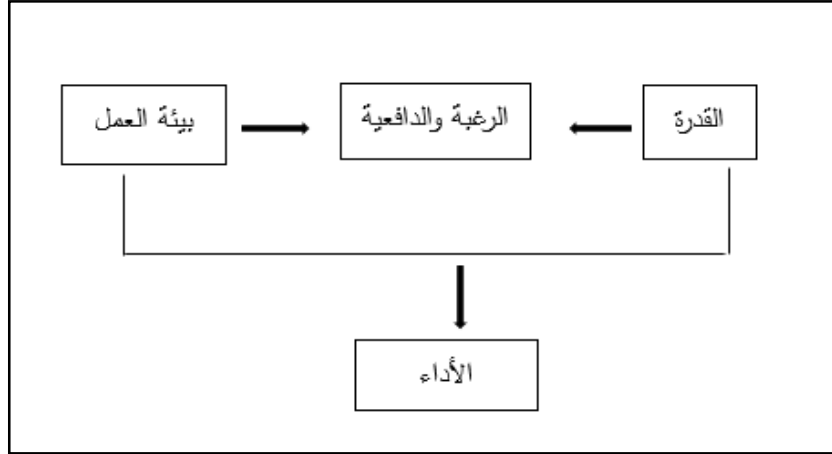
- **الرغبة:** هي حاجة غير مشبعة، تحث الأفراد على التحرك نحو الرضا في بيئة العمل وتعتبر عن دافعية الشخص، بما في ذلك مجموع الاتجاهات والاحتياجات التي يسعى لإشباعها.
- **القدرة:** تشير إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد قادرًا تقنيًا على الأداء.

¹ إحسان دهش جلاب، (2011)، مرجع سبق ذكره، ص162.

² محمد سعيد أنور سلطان، (2003)، مرجع سبق ذكره، ص133.

- **بيئة العمل:** يعبر عنها بالخصائص الفيزيائية مثل الإضاءة والتهوية وساعات العمل والمعدات والأدوات أن يكون للفرد عادات ثابتة ويحافظ على علاقات أخلاقية مع رؤسائه وزملائه.

الشكل (12): محددات الأداء



المصدر: أحمد ماهر، (2007)، «إدارة الموارد البشرية»، الدار الجامعية الاسكندرية، ص.69

المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي، عناصره وأبعاده

بعد التطرق في المطلب السابق إلى مفهوم الأداء الوظيفي بصفة عامة، في هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة المعايير التي من خلالها يمكننا القيام بتقييم أداء العاملين في المؤسسة وكذلك معرفة أهم عناصره وأبعاده.

1. معايير الأداء الوظيفي:

تسمى هذه المعايير بمعايير تقييم مستوى العمل الذي يقوم به الموظفون. ويتم تطوير هذه المعايير من خلال عملية تحليل الوظيفة. وتوضح هذه التحليلات الوظيفية أيضاً جميع الأنشطة والمهام المتعلقة بالمواقع الوظيفية والمسؤوليات، ويجب أن يكون لدى العمال كل ما هو ضروري من أجل تقسيم مهارات الأداء ومعاييرهم إلى الأنواع التالية:

1.1 المعايير الإنسانية: وتدور حول العلاقة بين الموظفين والزملاء في بيئة العمل، وطبيعة العلاقة مع

رؤسائهم أو الأفراد الخاضعين لإشرافهم، ومدى تشجيعهم على التأثير في قدرة مروضيهم على تحقيق تقدم

أكبر. الجهود المبذولة لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون لتلبية احتياجاتهم، من ناحية أخرى

لتحقيق أهداف المنظمة¹. يمكن القول ان العلاقة بين الشخص والأشخاص الذين يتعامل معهم في بيئة العمل هي مؤشر مهم لنجاح أو فشل الشخص في أداء واجبات وظيفته.

2.1 المعايير الشخصية: تتعلق بجهود الموظفين في العمل، وتنتج هذه الجهود عن مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تكوين شخصية الموظف، حيث ان هذه العوامل هي: بيولوجية، عقلية، بدنية، أسرية، حضارية أو اجتماعية، ودرجة إصراره على بذل نفسه والقدرة على إدراك نفسه في العمل لتحقيق أهدافه المحددة، ودرجة الإبداع والابتكار في الطرق والأساليب التي يتبعها مع الآخرين لإنجاز المهام المختلفة².

3.1 المعايير المهنية: وتشمل هذه المعايير قدرة الفرد على أداء مهامه والقدرة على حل الصعوبات والعقبات التي تعيق تطورها، بما في ذلك نطاق قدرة الفرد على عمل أقصى درجة من المهام والمسؤوليات المتعلقة بها، دون أي عيوب في العمل الاحترافي المصمم لتحقيق الأهداف المطلوبة، سواء كان له أو للمؤسسة التي يعمل بها، مثل القدرة على منح تفويض المهام للموظفين من المستوى الأدنى لضمان اكتمال العمل في الوقت المحدد وبشكل مثالي.

4.1 المعيار الكمي: يسمى هذا النوع بمعيار الوقت، ويتضمن الجوانب التي يمكن تحديدها بناءً على الكمية والوقت، مثل عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة. ويمثل العلاقة بين عدد الوحدات المنتجة والوقت المرتبط بهذا الأداء.

5.1 معيار الجودة: يعني أن الإنتاج الفردي يجب أن يصل إلى مستوى معين من الجودة والدقة والكمال، لأنه يحدد مستوى جودة وحدة الإنتاج التي يلتزم الفرد بإنتاجها، ونسبة معينة من الأخطاء أو الإنتاج المحدد لا يمكننا تجاوزه .

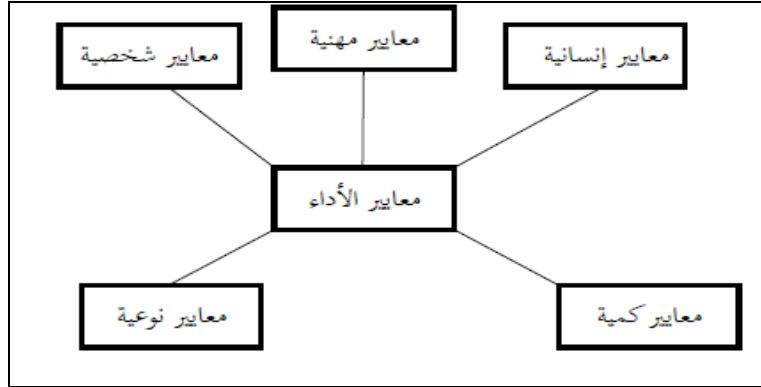
• عادة ما تشكل المعايير التي نناقشها معايير أداء التي لا يمكن الاستغناء عنها، خاصة إذا كانت تكمل بعضها

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

² أحمد ماهر، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 73.

البعض وتؤثر على بعضها البعض بحيث يكون أداء الفرد في مستوى جيد¹....

الشكل (13): معايير الأداء الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص77.

2. عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر هي²:

1.2 المعرفة بمتطلبات الوظيفة: بما في ذلك المهارات المهنية والمعرفة الغنية والخلفية العامة المتعلقة بالوظيفة

والمجالات ذات الصلة.

2.2 نوعية العمل: تتضمن الدقة، والترتيب، والإتقان، والبراعة، والإتقان الفني، والقدرة على التنظيم وأداء العمل،

والقدرة على تجنب الأخطاء.

3.2 كمية العمل: ويشمل حجم العمل المنجز في ظل الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

4.2 المثابرة والثقة: ستجلب التفاني والعمل الجاد والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل في الوقت المحدد

وتحتاج إلى إشراف وتوجيه.

3. أبعاد الأداء الوظيفي: يمكننا التمييز بين ثلاثة أبعاد لأداء العمل وهذه الأبعاد هي:

1.3 البعد الكمي: يشمل الأفراد الذين لديهم تأثير محدود على الجودة، فقد يتم تحديد مهام معينة كمياً، ويتم

قياس الطاقة المستهلكة من خلال سرعة الإنتاج.

¹ صابرينة مانع، (2008)، «ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين -دراسة الحالة فكان في كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر ببياتنة -الجزائر-»، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم الاقتصاد والتسيير، تخصص: الاقتصاد والتسيير، جامعة باتنة ص29-30.

² صلاح الدين عبد الباقي، (2002)، مرجع سبق ذكره، ص115.

2.3 البعد الكيفي (نوعية الجهد): يشير إلى مستوى الدقة والجودة وكذلك درجة الامتثال لمعايير الجودة المحددة

للجهد، ويقاس درجة الأداء الخالي من الأخطاء والإبداع والابتكار في الأداء.

3.3 نمط الأداء: طريقة بذل الجهد في العمل، أي طريقة أداء أنشطة العمل، ويمكنه أيضاً قياس طريقة

الوصول إلى حل أو قرار لمشكلة معينة¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه

سنذكر في هذا المطلب أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه.

1. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

إن معرفة العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي مسألة مهمة في ضبطه مما يؤدي إلى تطوير الجوانب الإيجابية

للأداء ومحاولة التقليل من سلبياته، وعليه تم تقسيم العوامل الى قسمين:

1.1 العوامل الداخلية:

تأتي العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء من التفاعل بين العناصر المختلفة داخل المؤسسة مما يسمح لها

بالسيطرة عليها ومن أهمها:

1.1.1 العوامل التقنية: وتشمل العناصر التالية:

- طبيعة الموارد الموجودة في المنظمة وطبيعة الموارد المستخدمة في الإنتاج (إنتاج السلع أو تقديم الخدمات).
- نوع المنحة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- طبيعة التكنولوجيا المستخدمة، هل هي تقنية بسيطة أو معقدة، تواكب العصر، تواكب العصر (بمعنى ما إذا كانت التكنولوجيا حديثة أم متجددة).
- نسبة اعتماد المؤسسة على الآلات مقارنة بالموظفين.

2.1.1 العوامل البشرية: مرتبطة بالعوامل البشرية ومن أهمها:

- يؤثر عمر الفرد وجنسه، فضلاً عن قدراته الجسدية والعقلية، على درجة استعدادة للعمل والأجر والعمل الجاد.

¹صابرينة مانع، (2008)، مرجع سبق ذكره، ص39.

- المستوى التعليمي للموظفين، بالإضافة إلى اكتسابهم لمعلومات ومهارات جديدة، تمكنه من تطوير وتحديث قدراته ومهاراته الخاصة، كما يمكنه تعديل وتغيير بعض قدراته، وهو أمر يخصه فقط. من خلال الدورات المعتمدة من طرف المؤسسة التي يعمل بها.
- تزيد رغبة الفرد ودافعيته للعمل، خاصة عندما يكون لدى الشخص احتياجات يريد إشباعها (سواء كانت بيولوجية، أو اجتماعية، أو ما إلى ذلك).
- مدى توافق مؤهلات الفرد وقدراته وكفاءته مع مستواه.
- تشير جودة العلاقة بين العمال هنا إلى التنظيم غير الرسمي، والذي ينشأ عادة من وجود علاقة شخصية واجتماعية عفوية بين العاملين في المنظمة الرسمية.
- نظام الحوافز والمكافآت وفاعليته في دفع العاملين لتحقيق إنجازات جيدة، خاصة إذا كان من الممكن استخدام هذه الحوافز والمكافآت لمنح الموظفين الكفاءة والإنصاف، لأن كل عامل يعتقد أن الحوافز تجعله يقدر الإنجازات¹.

2.1 العوامل الخارجية:

هي العوامل التي نجدها في البيئة الخارجية للمؤسسة (أي خارج المنظمة) حيث ان المنظمة الناضجة هي منظمة تحاول تكييف أنشطتها مع متطلبات البيئة الخارجية ويمكنها مواجهة البيئة الخارجية. إنها مؤسسة متقلبة ومتغيرة، لذا فهي مؤسسة متجددة قادرة على مواكبة التطور الحاصل، ولا تغلق من تلقاء نفسها، مما يمكنها من المنافسة والتطوير والاستمرار في التطور. يصنف بعض الأشخاص العوامل التي تؤثر على الأداء على النحو التالي² :

1.2.1 عدم وجود أهداف محددة: لا تستطيع المنظمات التي تعمل بدون خطة عمل شاملة ومفصلة قياس

إنجازات موظفيها، ولا يمكنها مساءلة الموظفين عن مستويات أدائهم، لأنهم لم يضعوا معايير لذلك.

2.2.1 عدم المشاركة في الإدارة: تفنقر الإدارات الإدارية على جميع المستويات إلى القدرة على المشاركة

في التخطيط واتخاذ القرار، مما يخلق فجوة بين كبار القادة التنفيذيين والموظفين من المستوى الأدنى،

مما يؤدي إلى ضعف الإحساس بمسؤولية العمل.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، (2003)، مرجع سبق ذكره، ص 261.

² المرجع السابق، ص 261.

3.2.1 مستويات الأداء المختلفة: أحد العوامل التي تؤثر على الأداء هو طريقة الإدارة غير الناجحة التي

ترتبط معدل الأداء بالعوائد المادية والمعنوية التي تم الحصول عليها؛ يرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها، والمزيد من عوامل الحوافز لا تفعل ذلك. يؤثر على الموظفين، لذلك يتطلب ذلك نظامًا فريدًا لتقييم أداء الموظف للتمييز بين الأداء العالي والأداء المتوسط والكسل.

4.2.1 الإهمال الإداري: يشير إلى ضياع وقت العمل في الأمور غير المنتجة، والذي قد يكون له تأثير

سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يكون ناتجًا عن أساليب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

5.2.1 مشكلة الرضا الوظيفي: يعتبر عدم الرضا أو الحد من عمل الموظفين أحد الأسباب الرئيسية لتدني

الأداء، لأن الرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية، بل يتأثر أيضًا بالحوافز المعنوية.

2. إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

تستخدم نتائج مقابلات تقييم الأداء لتحديد نقاط ضعف أداء الموظف، ثم في أي حال يجب على المشرف وضع خطة لتحسين الأداء، وعلى المدير اتخاذ الإجراءات والتدابير والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء. العناصر التي تمت مناقشتها في هذا الموضوع هي كالتالي:

1.2 تحديد مصادر الأداء غير الفعال: هناك العديد من الأسباب التي تجعل أداء الموظف لا يتطابق مع

معايير الأداء المستهدفة، وتشمل هذه الأسباب:

- الأفراد هم المصدر الرئيسي لنقاط القوة والضعف في عملية أدائهم.
- البيئة الخارجية، بما في ذلك الأسرة والقضايا الاجتماعية والشخصية المتعلقة بالأفراد، والتي ستؤثر جميعها على الأداء الوظيفي.

- بيئة العمل التنظيمي، الجو التنظيمي السائد، آلية الحوافز، المكافآت، الراتب، الترقية، العلاقات الشخصية، إلخ.

• أسباب تتعلق بالوظيفة نفسها، مثل تراجع مهارات الوظيفة الشخصية وعدم التوافق بين متطلبات الوظيفة والخصائص الشخصية¹.

✓ من ناحية أخرى، يمكن القول ان الأداء غير الكافي قد يكون ناتجاً عن ثلاثة عوامل أساسية :

- أولاً: تقليل عبء العمل الذي قد يكون راجعاً إلى تقليل الحافز للقيام بعمل جيد .
- ثانياً: نقص مهارات العمل، مثل نقص المعرفة والقدرة والمهارات الفنية لأداء العمل.
- ثالثاً: المعوقات الخارجية، مثل ضعف الظروف الاقتصادية، وعدم كفاية الطلب، وانخفاض المبيعات، وأي من هذه العوامل قد تؤدي إلى صعوبات وعدم كفاءة في أداء الموظف، مما يضعف الأداء التنظيمي ككل.

2.2 إدارة انخفاض كفاءة الأداء: بمجرد تحديد سبب ضعف الأداء، يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة

لتصحيح المشكلة .وتشمل هذه الإجراءات :

- إجراء تدريب لزيادة المعرفة والمهارات لتحقيق أداء جيد .
- الانتقال إلى وظيفة أخرى يمكنها تحسين كفاءة الموظف.
- تغيير نظام الحوافز لزيادة الحماس الشخصي للعمل.
- في حالة استمرار انخفاض كفاءة الأداء، يمكن اعتماد سياسات أخرى لتحقيق الانضباط، مثل النقل والعقوبات وأي إجراءات تأديبية أخرى. وفي جميع الحالات، يجب أن تكون هذه العلاجات ذاتية أو شديدة القلق والخوف بين الموظفين، ويجب الشعور بالانتماء والولاء والاندماج في عمل المنظمة بأكملها².

3.2 تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: الحد من مشاكل الأداء وصياغة الحلول والتعاون بين الإدارة

والعاملين، ومن ناحية أخرى، عقد اجتماعات مباشرة مع المستشارين الأخصائيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فالاجتماعات المباشرة والآراء العامة والمشاركة في مناقشة القضايا³، وعدم السرية من

¹ سيد محمد جاد الرب، (2009)، «استراتيجيات تطوير تحسين أداء العاملين :الأنطر المنهجية والتطبيقات العملية»، مصر، د.د، ص93-94.

² المرجع السابق، 93-94.

³ صلاح الدين عبد الباقي، (2002)، مرجع سبق ذكره، ص 113.

حيث المشاركة اللازمة لخطط العمل تكشف عن الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة للموظفين حيث تساعد على تطوير حلول مقنعة للموظفين وتحسين أدائهم والقضاء على مشاكل الأداء الوظيفي.

4.2 الاتصال المباشر: إن التواصل بين الرئيس والموظفين مهم للغاية لتحسين الأداء، ويجب تحديد محتوى الاتصال وطرق الاتصال المناسبة، فكلما ارتفع مستوى الاتصال المتعمد، كان أداء عمل الموظف أفضل¹.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

لا شك أن عملية تقييم الناس هي عملية قديمة، وهي عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في العديد من المواقف. تشكلت عملية التقييم تدريجياً، تتبلور في المنظمات ومؤسسات الأعمال، ومع مرور الوقت أصبحت وظيفة متخصصة مع قواعد وموظفين مدربين على الأداء، وباستخدام معايير رسمية مبنية على أدلة موضوعية وعلمية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

سوف نتعرف في هذا المطلب عن الخطوات التي يجب اتباعها لإنشاء نظام لتقييم الأداء وكذلك معرفة أهدافه التي هي بمثابة دوافع بالنسبة للعاملين.

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء واحدة من العمليات الهامة لممارسات إدارة الموارد البشرية على جميع مستويات المؤسسات، من الإدارة العليا إلى الموظفين في أدنى مركز عمل.

خلال هذه الفترة يمكننا تقديم مجموعة من التعريفات عن تقييم الأداء بما فيها:

- يتم تعريفه على أنه: "تقييم الشخص بناءً على الإجراءات التي اتخذتها المنظمة خلال فترة زمنية معينة بين موظفيها، وتقييم سلوكه بين الأشخاص الذين يعملون معه"².
- يحدد تقييم الأداء عملية قياس كفاءة العاملين ومدى ملاءمتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في العمل الحالي من

¹ مدحت أبو النصر، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص 147.

² محمد سعيد أنور سلطان، (2003)، مرجع سبق ذكره، ص 251.

أجل تحديد مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتولي مناصب أعلى في المستقبل¹.

- يعرف كذلك: "محاولة استخدام كل الخصائص النفسية والجسدية للفرد، والفنية، والذكاء، لتحديد أداء الفرد، من أجل معرفة نقاط القوة والضعف، ومحاولة تقوية الأول ومواجهة الثاني، وهذا هو إدراك للحاضر والضمانة الأساسية لفعالية المنظمة في المستقبل"².
- يتم تعريف تقييم الأداء أيضًا على أنه: "العملية التي تحصل من خلالها المؤسسة على تغذية راجعة حول فعالية موظفيها من خلال قياس كفاءة العاملين، وتحليل أنماط ومستويات أدائهم، ومعاملتهم، وتحديد درجة الكفاءة والتوقعات. كأساس للتقييم يمكن أن يساعدهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية وتحسين الأداء بناءً على رغبات والتزامات المديرين، سواء على المستوى الفردي أو مستوى الفريق أو مستوى فريق العمل"³.
- في تعريف آخر هو: "الطريقة التي تستخدمها المنظمة لفهم أداء الموارد البشرية. تظهر نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين في أداء واجباتهم المطلوبة"⁴.
- وبصفة عامة يمكن القول ان تقييم الأداء: هو مقارنة بين الأهداف والنتائج، مع الإشارة إلى أن هذه الأهداف هي أهداف المنظمة بأكملها، أو أنها الأداء القياسي للنشاط، ولا يجب تحقيق أقل مما ينبغي تحقيقه⁵.

2. أهمية تقييم أداء العاملين: تتمثل أهميته في:

- تحسين شعور الموظفين بالمسؤولية والقرارات اللاحقة بشأن مستقبلهم في المنظمة⁶.
- اختيار الوظائف المناسبة للموظفين من خلال عملية التقييم وتحديد النتائج.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقرير لتوضيح هذه النقاط.
- تحديد من يجب أن يحصل على المكافآت والترقيات وزيادة الرواتب.

¹ حنا نصر الله، (2013)، «إدارة الموارد البشرية»، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، ص169.

² شوقي ناجي جواد، (2010)، «السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال»، ط1، دار الجامد للنشر، عمان، الأردن، ص77.

³ إحسان دهش جلاب، (2011)، مرجع سبق ذكره، ص 192.

⁴ بسيوني محمد البرادعي، (2007)، «تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الاداء بالجدارة الوظيفية»، ط1، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص73.

⁵ المرجع السابق، ص 75.

⁶ حنا نصر الله، (2013)، مرجع سبق ذكره، ص 173.

- تحديد اختصاص المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- تحديد مدى ملائمة المهمة الحالية للموظف وما إذا كان يمكن نقلها إلى وظيفة أخرى أو إمكانية الإعفاء عندما تكون الإنتاجية منخفضة.
- ✓ كما تستهدف عملية تقييم الأداء ما يلي:

1.2 أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل:

من حيث الأخوة يمكن لفريق العمل الاستفادة من تقييم الأداء لأغراض متعددة منها:¹

1.1.2 الإفصاح عن الاحتياجات التدريبية: تقييم الأداء يكشف عن نقص المعلومات والمهارات التي

يحتاجها الفرد بناءً على النتائج المتبقية للتقييم.

2.1.2 إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد: تشير نتائج تحليل وتقييم الأداء إلى أوجه

القصور في الموارد التي يستخدمها فريق العمل للحصول على الأفراد اللازمين.

2.2 أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

يمكن للفرد الاستفادة من تقييم أدائه لأنه يمكن أن يوجهه إلى درجة نجاح أو فشل المهام الموكلة إليه في مجموعته، أو يمكن أن يكون ضواء يوجهه في تحديد اتجاه تقدمه أو تراجع. وعندما يكون في حالة من التدهور يمكن أن يعرف أيضاً أسباب هذا التراجع، لكي يستطيع ان يتجنب هذا الموقف في المستقبل، ويحاول التخلص من السلوكيات التي تقلل من كفاءة آراء القائد.²

المطلب الثاني: خطوات ومعايير تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

تقييم الأداء هو طريقة تمكن الإدارة من الحكم بموضوعية على قدرة الموظفين على أداء واجباتهم الموكلة إليهم خلال فترة زمنية محددة، والتحقق من سلوكهم في العمل ودرجة تحسين الأداء وواجبات وظيفته.

ويتم ذلك بإتباع الخطوات المتمثلة في:

¹ زاهد محمد دبيري، (2011)، «الرقابة الإدارية»، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 56-57.

² المرجع السابق، ص 61.

1. خطوات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

1.1 خطوات وضع نظام تقييم الأداء: تتمثل في ¹ :

- **تحديد المقاييس:** بحيث تصبح معيار لقياس البحث ويجب وضعها لمقارنة الأداء الوظيفي.
- **اختيار طريقة القياس:** هناك طرق عديدة لقياس الأداء، لذلك يجب تحديد كيفية قياس الأداء.
- **تحديد دورية التقييم:** هذا لتحديد الفترة الزمنية العادية لأداء عملية التقييم، لأنها قد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط، وحجم المؤسسة.
- **تحديد المقيم:** كما نعلم جميعاً، ان الشخص المناسب الذي يجب عليه تقييم الموظف هو الشخص الذي يمكنه فهم مستوى أداء وسلوك الموظف بشكل كامل ودقيق، ويمكن القول ان المدير المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف. بالأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر على التقييم².
- **تدريب المقيم:** لضمان أن المقيم يمكنه أداء عملية التقييم بشكل صحيح وتزويد المقيمين بالتعليمات التي يجب اتباعها، لهذا أصبح دور المقيم أحد أهم أسباب نجاح عملية التقييم.
- **علنية نتائج التقييم:** مناقشة نتائج تقييم الموظفين، والغرض من ذلك هو فهم نقاط القوة ودعمها والضعف لتطويرها³.
- **التظلم من نتائج التقييم:** يمنح الموظفين الحق في تقديم شكاوى ضد عدم الرضا عن نتائج التقييم، مما قد يدفع المقيمين إلى إعطاء عملية التقييم أهمية كبيرة⁴.
- **تصميم استمارة التقييم:** هذا لجعل نموذج التقييم مناسباً بدرجة كافية لاحتواء المعلومات وعناصر التقييم

¹ سيد محمد جاد الرب، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 251.

² صالح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، مرجع سبق ذكره ص 332 .

³ المرجع السابق، ص 335.

⁴ وفاء خنيفر، (2014)، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المطلوبة التي يجب أن تكون سهلة الاستخدام، ومناسبة لفئة الوظيفة المختلفة¹.

2.1 خطوات التقييم التنفيذية: تتضمن خطوات التقييم التي يقوم بها المقيم ما يلي:

- بحث معايير التقييم المحددة وفهمها جيدًا.
- مراقبة أداء الموظفين وإنجازاتهم.
- مقارنة أداء الموظفين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف².
- اتخاذ القرارات المهنية بناءً على نتائج التقييم.

2. معايير تقييم أداء العاملين: عند الحكم على فعالية السلوكيات والقدرات باستخدام معايير محددة لتقييم أداء

الموظف هناك نوعان من معايير أداء الموظفين:

1.2 العناصر: وتشمل الصفات والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها الإنسان في العمل حتى يتمكن من أداء

عمله بنجاح وفعالية، مثل الاخلاص والمثابرة والتعاون...

- **العناصر المتعلقة بالشخصية:** مثل المواهب والمهارات والقيم والقدرات والاهتمامات وما إلى ذلك، وكلها

مرتبطة بالصفات الشخصية للفرد ولا يمكن قياسها وتقييمها لأنها صفات غير ملموسة³.

- **العناصر المتعلقة بسلوك الفرد في العمل:** وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، مثل مهارات اتخاذ

القرار، واحترام جداول العمل الرسمية، ومهارات حل المشكلات، والتفويض، والتخطيط، والعلاقات

الشخصية، والقيادة، والحضور، وتحديد الأولويات، ومهارات الإدارة، والتواصل الشفوي.

- يتم تحديد واختيار هذه العناصر بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من الوصف الوظيفي وعملية التحليل،

لأن هذه العملية يمكن أن توضح مهام ومسؤوليات كل وظيفة وتحدد الصفات التي يجب أن يتمتع بها الشخص

الذي يشغل الوظيفة. الذي يتحلى بخصائص أداء الموظفين ذوي الكفاءة العالية، يؤدي أداءً جيدًا في العمل،

ويجب الإشارة إليها عند قياس وتقييم قدرات وسلوكيات شاغلي الوظائف الفردية.

¹ وفاء خنيفر، (2014)، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² المرجع السابق، ص 20.

³ زاهد محمد ديري، (2011)، مرجع سبق ذكره، ص 78.

2.2 معدلات الأداء (النتيجة): ترتبط نسبة الأداء بالنتائج التي حصل عليها الفرد على مستوى الوظيفة، يتم

تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل¹:

- **الكمية:** الكمية التي تم الوصول إليها مقارنة بالتوقعات.
- **الجودة:** ما هي جودة العمل المنجز مقارنة بالجودة المتوقعة، والعلاقة بين الكمية والنوعية.
- **الوقت:** الدرجة التي ينجز بها العاملون العمل المطلوب في وقت محدد، وفي حالة حدوث تأخير يتم تحديد سبب التأخير سواء كان بسبب العامل أو بسبب سوء التخطيط والإدارة.
- **التكلفة:** عند مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة المستهدفة، يتم فهم تكلفة الحصول على النتيجة والانحراف الناتج.

المطلب الثالث: مؤشرات وطرق تقييم الأداء الوظيفي

1. مؤشرات تقييم الأداء

قبل استخدام طريقة التقييم، يجب ذكر خصائص معينة، ويجب أن تتميز مؤشرات تقييم الأداء ب:²

- **الثبات:** يمكن الحصول على نفس النتائج المتشابهة باستخدام المقياس بشكل متكرر.
- **المصادقية:** تعني أن المقياس يمكنه قياس الخصائص التي صُمم لقياسها، مثل القدرة على قياس الذكاء، وتقادي جوانب أخرى مثل الاتجاهات أو الميول.
- **العملية:** تعني سهولة تطبيق المعيار وقبوله من قبل الإدارة والأفراد والنقابات.

2. طرق تقييم الأداء

أما بالنسبة لأساليب التقييم، فهي تستند إلى المقارنة الشاملة لأداء الفرد الخاضع للتقييم، وقد درس الباحثون في كثير من الدراسات الطرق التالية:

¹ زاهد محمد دبيري، (2011)، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² مدحت أبو النصر، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص 162.

1.2 طريقة ترتيب العمال بترتيب تنازلي: يقوم المقيم بترتيب جميع العاملين في قسم على الخط. وهي

مناسبة بين أقل الدرجات وأعلاها، وأساس التقييم هو الأداء العام للموظف، لأنه من السهل تقييم أداء العمال المتميزين أو المحرومين، بينما تقييم المتوسط أكثر صعوبة.

2.2 طريقة المقارنة الثنائية: في هذه الطريقة يقارن المقيم الموظف مع كل زميل، ويتم تحديد الترتيب

النهائي من خلال تحديد عدد مرات تفوق الموظف على الآخرين¹.

3.2 طريقة المقاييس المتدرجة: تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها استخدامًا نظرًا

لسهولة تطبيقها وتطويرها. تغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المتعلقة بالتقييم، يستخدم هذا المقياس لتقدير كل ميزة أو مكون من مكونات التقييم، ويحدد المقيم درجة الميزة التي تم الحصول عليها للتقييم الفردي².

4.2 طريقة التوزيع الإجمالي: الترتيب الهرمي للحد من عدد الموظفين الذين يمكن تعيينهم في إحدى

الحالتين المتطرفتين: الأداء الممتاز أو الأداء الضعيف، بحيث تستخدم نسب مئوية من المعدل الذي يستخدمه المقيم للموظفين في كل مستوى أداء، بحيث يتم تقسيمهم إلى المجموعات التالية³:

10% من الموظفين يحصلون على تقدير ممتاز (المجموعة 1)

20% من الموظفين يحصلون على تقدير جيد جدا (المجموعة 2)

40% من الموظفين يحصلون على تقدير جيد (المجموعة 3)

20% من الموظفين يحصلون على تقدير مرضي (المجموعة 4)

10% من الموظفين يحصلون على تقدير غير مرضي (المجموعة 5)

5.2 طريقة الاختيار الإجمالي: تعني تقسيم التعبيرات التي تصف السلوك الشخصي إلى مجموعات من

أربعة تعابير، لأن تعبيرين يمثلان السلوك الإيجابي، والتعبيران المتبقيان يمثلان السلوك السلبي ثم

¹ زهير نعيم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة، (2008)، «إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي»، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص276.

² المرجع السابق، ص 278.

³ مازن فارس رشيد، (2001)، «إدارة الموارد البشرية»، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، جدة، ص782.

يطلب المقيم اختيار جملة من تعابير السلوك الإيجابي ثم اختيار جملة من السلوك السلبي، تكتمل عملية التقييم في قسم الموارد البشرية وتتمثل ميزة هذه الطريقة في تقليل التحيز في أداء عملية التقييم، لكنها مكلفة للغاية¹.

6.2 طريقة قوائم المراجعة: تعني اختيار بديل مناسب من بدائل متعددة تصف مختلف جوانب السلوك يمكن تمثيل هذه الطريقة بنموذج اختبار موضوعي متعدد الإجابات، حيث يكون دور المقيم هو دور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة واختيار أفضل إجابة في آرائه، بالإضافة إلى جوانب مختلفة من سلوك المقيم، تمامًا مثل الأسئلة في الامتحان.

- يعتبر هذا من أحدث الطرق لتقييم الأداء. ووفقاً لهذه الطريقة تم إعداد قائمة تحتوي على أسئلة متعددة يتعلق الأمر بسلوك الفرد، حيث يُطلب من المقيم الإجابة بـ "نعم" أو "لا" على كل سؤال وفقاً لرأيه الشخصي، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم كل سؤال. هذه القيم سرية والمقيم نفسه لا يعرفها لأنه يخشى احتمال حدوث تحيزات².

7.2 طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج: تعتبر من أبرز الأساليب التي تستخدمها بعض المنظمات ولتقييم أداء العاملين تتم هذه الطريقة بعدة خطوات وهي³:

- يكتب كل مَرؤوس وصف وظيفته لتوضيح مسؤولياته.
- يحدد المَرؤوس أهداف الأداء للفترة القادمة.
- يتم التوصل إلى اتفاق بين الرؤساء والمَرؤوسين على هذه الأهداف.
- إعداد طريقة لتقييم الأداء.
- يجب إعداد تقييم مشترك للنتائج بناءً على الأهداف المتفق عليها حيث تعتمد هذه الطريقة على درجة نقد تحديد الهدف.

¹ صالح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، مرجع سبق ذكره، ص 341.

² مازن فارس رشيد، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 206.

³ المرجع السابق، ص 206.

المبحث الثالث: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة

تلعب عملية الاتصال السلمي دورًا حيويًا في تحسين أداء وإنتاجية العمال من خلال التأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وتعزيز دوافعهم الإيجابية والخيالية في العمل، فضلاً عن قبولهم ودعمهم للعمل. كما تؤثر أهداف الإدارة والسياسات والقرارات والتواصل الجيد على رغبة الموظفين في العمل، وهي العناصر الأساسية التي تحدد مستوى كفاءة الأداء وهذا لا يتم إلا من خلال التواصل الفعال، لأن التواصل داخل المنظمة يتخذ أشكالاً عديدة، ويمكن لهذه الأشكال أن تحل تأثير بعضها على تحسين أداء العمل¹.

المطلب الأول: تأثير الاتصال الرسمي والغير الرسمي على أداء العاملين.

يشمل تأثير الاتصال بصفة عامة على الأداء الوظيفي عن طريق:

1. تأثير الاتصال الرسمي: ويشمل أنواع الاتصال: تصاعدي وتنازلي ومستوى.

1.1 الاتصال الصاعد: تأثيرها على أداء الموظف الجيد هو كما يلي:

- إذا كانت الإدارة العليا تؤمن حقًا بالمعلومات التي تحصل عليها من خلال المرؤوسين، فقد تساعد في تحقيق أهداف المنظمة².

- يمكن أن يؤدي حب الموظفين للعمل المنظم إلى تحسين وعيهم بالعمل ومساعدتهم على اتباع قواعد العمل الصحيحة.

- كما أنه ينمي الشعور بالانتماء إلى المنظمة ويحفز الرغبة في العمل³.

2.1 الاتصال النازل: التأثير على الأداء الجيد للموظفين هو كما يلي⁴:

- عندما يكون هناك نظام اتصالات جديد، فإن هذا النوع من الاتصال سيساعد في تدفق المعلومات داخل المنظمة وتحسين كفاءة العمل.

¹ جمال الدين لعويسات، (2003)، «السلوك التنظيمي والتطوير الإداري»، ط 1، دار هومة للنشر، بوزريعة، الجزائر، ص 4.

² العربي بن داود، (2007-2008)، «فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف - G.P.C. عين السمارة - قسنطينة»، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم: علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 215.

³ أحمد محمد المصري، (2007)، «الإدارة الحديثة، الاتصالات-المعلومات-القرارات»، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص 132.

⁴ المرجع السابق، ص 132.

- يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة آخر التطورات التي تؤثر على المنظمة وانعكاسها في بيئة عملهم.
- عندما يكون هناك نقص في قنوات الاتصال الفعالة بين المسؤول والاشخاص المسؤولين، وبالتالي عدم وجود أساس موضوعي للتعامل مع العمال، مما يقلل من إنتاجيتهم والعكس صحيح.

3.1 الاتصال الأفقي: التأثير على أداء الموظف الجيد هو كما يلي¹ :

يهدف الاتصال الأفقي إلى تنسيق العمل المنفذ على نفس مستوى المشرف أو على مستويات أخرى مختلفة لتحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة، ولا يمكن تحقيق هذا التعاون إلا من خلال الأوامر (أي من خلال الاتصال التنازلي على طول نطاق السلطة).

يساعد الاتصال الأفقي على:

- تحقيق التعاون الفعال بين جميع الموظفين حيث يصبحون فريقاً متكاملًا ومتربطًا.
- يسمح بالاتصال السريع والمباشر مع بعضهم البعض لتحقيق النجاح.
- يوفر فرصة للاستفادة من خبرة الآخرين.

2. تأثير الاتصال غير الرسمي على تحسين أداء الموظف: يمكن القول ان الارتباط في أي منظمة لا يقتصر على

الهيكل التنظيمي الرسمي، لأن عملية التفاعل لن تتوقف فقط فيما يتعلق بعلاقات العمل، ولكنها تتجاوز القنوات الرسمية التي تحددها المنظمة، وهذا أمر طبيعي، ومن مصلحة المنظمة فهذا جانب إيجابي لأنه يقوي العلاقة بين العمال ويؤسس روح مألوفة ومتماسكة بينهم مما يجعل العمل أكثر اكتمالا بسهولة أكبر، ويكون لمزايا الاتصال غير الرسمي تأثير كبير على أداء الموظف بالطرق التالية² :

- تتميز بالسرعة في النشر، وفي بعض الأحيان قد يتم إطلاق الأخبار قبل بث قناة النشر الرسمية، لذا فهي وسيلة للتعبير فيما يتعلق بعفوية العديد من المشاكل في المنظمة.
- في عملية مراقبة المعلومات وتصنيفها، لجأت الإدارة إلى الاتصال غير الرسمي لأنها توفر المزيد من المعلومات أكثر تفصيلاً، خاصة عندما تكون ثقافة الاتصال الرسمية ضعيفة.

¹ العربي بن داود، (2007-2008)، مرجع سبق ذكره، ص 218.

² المرجع السابق ص 221.

المطلب الثاني: استراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين

يمكن تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي بأنها: "إنها خطوة علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة، مقترنة بخطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لجميع قطاعات المجتمع لتحقيق الهدف الشامل لكل من المنظمة واهتمامات جمهورها، لذا فإن التطور أو التقدم يكون آمن ومستقر ومتوازن"¹.

استراتيجية الاتصال الداخلي هي عبارة فن إدارة وتنسيق مختلف أشكال الاتصال في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية²

❖ الأهداف الاستراتيجية للاتصال الداخلي

- تتمثل أهداف استراتيجية الاتصال فيما يلي³:
 - تطوير المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين .
 - شجع كل موقف يمكن أن يلهم الموظف والرضا الوظيفي.
 - تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مشبوهة أو سياسات غامضة أو إشاعات تم فضحها.
 - تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية مسبقًا لإعدادهم لأي تغييرات في الطريقة أو البيئة.
 - تشجيع المرؤوسين على طرح الأفكار والاقتراحات لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل، وجذب انتباه الإدارة العليا .
 - تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة بالحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة.
 - تقوية العلاقة الاجتماعية بين الموظفين من خلال تعزيز التواصل بين الموظفين.
- كما يكمن دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء العاملين في المؤسسة في:
- يعتبر الاتصال من وظائف وعمليات الإدارة الأساسية، فإذا لم يكن هناك اتصال فلا يمكن إكماله، لأن أي قصور في خدمة الاتصال سيكون له تأثير سلبي على أداء الموظفين في المنظمة.

¹ أحمد محمد المصري، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² أحمد ماهر، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 183.

³ المرجع السابق، ص 183.

- تشير فعالية الاتصال إلى القدرة على خلق التأثيرات المستهدفة وتحقيق أهداف الاتصال ضمن نطاق أهداف المنظمة، وتعتمد إدارة عملية الاتصال على تبادل البيانات والمعلومات، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الاتصال الفعال.
- كما تحرص الإدارات الحديثة على التواصل الفعال مع العاملين على كافة المستويات التنظيمية لغرض التوجيه والإرشاد وتوصيل المعلومات لبناء جسر للمعرفة والثقة المتبادلة معهم، ويتخذ هذا التبادل أشكالاً عديدة منها:
 - تشجيع العمال على القيام بعمل جيد.
 - العودة إلى أيديهم لتحمل المسؤولية.
- إيقاظ روح المشاركة في المنظمة من خلال منحهم الفرصة لاتخاذ القرارات ومراقبة نتائج الأعمال ومن هذا نستخلص بعض العوامل المشتركة ومن بعضها¹:
 - تطوير مهارات الاتصال للعاملين.
 - تحسين مهارات العاملين في استخدام طرق الاتصال.
 - تطوير طرق الحصول على المعلومات وأنظمة تخزين المعلومات.
 - تحرير العمال من الاتجاهات والعقد السلبية.
 - تقييم نتائج الاتصال قطعة.
- لذلك يعتبر الاتصال العمود الفقري للمنظمة من خلال دورها في تعزيز العلاقات الشخصية والسلوك موجه نحو الهدف، وبهذا المعنى يعتبر الاتصال الفعال جوهر القيادة وأداة للتأثير على الآخرين².

¹ علي حسن الشهري، (2005)، «الاتصالات الإدارية ودورها في الاداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي»، مذكرة تخرج لنيل شهادة

ماجستير في العلوم الإدارية، قسم علوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 51.

² المرجع السابق، ص 55.

المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء العاملين في المؤسسة

يمكن تعريف الاتصال الداخلي الفعال بأنه قدرة الفرد على التعامل مع العاملين معه في المؤسسة وتوصيل أي

معلومة أو تلقيها بنفس درجة من الاهتمام والوضوح¹.

نتيجة العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المنظمة وأداء العاملين. هي نتيجة تأثير الاتصال

الداخلي على أداء الموظف الذي أكده العديد من الباحثين²:

من بينهم "التون مايو" Elton Mayo الذي أجرى تجارب في منظمات الإنتاج لدراسة السلوك والمجالات

الاجتماعية، وكذلك تأثير بيئة العمل المادية والبيئة الاجتماعية على تصورات العمال الفردية أو الجماعية

وأدائهم، وكذلك قراراتهم ومواقفهم وسلوكياتهم، مما يؤثر على نتائج أنشطتهم.

بالإضافة إلى الارتباط القوي بين الوضع الاجتماعي للعمال والإنتاجية، أثبت Elton Mayo أيضاً أن

التماسك بين المجموعات في العمل قد زاد، وهذا التماسك يتغير مع أنماط السلطة والإدارة.

1. النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري:

• **تحقيق الانتماء:** يمكن أن يؤدي تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموظفين في المنظمة إلى شعورهم

بالانتماء داخلياً، وشعورهم بالانتماء إلى العمل، وانتمائهم إلى فريق العمل والمنظمة بأكملها، مما يدل

على وجود علاقات بين الموظفين. كما ان رغبة الموظفين وقبولهم للبيئة التنظيمية هو سلوك إيجابي،

يؤدي إلى تخفيض نسبة الغيابات عند الموظفين ونقص معدل دوران العمالة.

• **المشاركة الفعالة:** التواصل الداخلي يعطي للموظفين الرغبة في المشاركة في عمل المنظمة بدلاً من

الرغبة في التحدث والمناقشة، ويحث كذلك على تحسين الأداء³، وإحساسهم بالمسؤولية اتجاه أهداف

المنظمة، والانفتاح من خلال تحديد المسؤولية وحب الإنجاز تم تصميم الشركة ونظام المنظمة وهيكلها

ل للوصول إلى توافق بين أهداف المنظمة من ناحية، وأهداف الموظفين من ناحية أخرى.

¹ علي حسن الشهري، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² جمال الدين لعويسات، (2003)، مرجع سبق ذكره، ص 159.

³ المرجع السابق، ص 163.

- **تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعرفة والمهارة:** أثناء التدريب والتطوير من خلال الامتحان تقوم المنظمة بتحسين مستوى أداء الموظفين من خلال المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل بشكل فعال ولتحقيق الأهداف التنظيمية، وهنا يكون الاتصال الداخلي أحدث تغيير إيجابي في السلوك المهني والوظيفي الشخصي بهدف توفير المعرفة والخبرة والاتجاهات لتحسين مستوى أداء العاملين¹.
- **وعي العمال بمعنى الوظيفة:** بما ان الموظفين لديهم أهداف مشتركة، يكون هناك تغير معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أكثر شمولاً، مما يساعد على تحقيق إنجازات بارزة في العمل وتلبية المتطلبات الأخلاقية، مثل اكتساب المهارات التفاعلية والقدرة على التواصل مع الآخرين والحوار والتفاهم لتلبية الاحتياجات المادية².
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** يعتمد قسم شؤون الموظفين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم إلى الوظيفة المطلوبة، على سبيل المثال من خلال أنشطة التدريب والتعليم لتحقيق الرضا المطلوب للموظفين، يجب على المديرين اعتماد أساليب أكثر ملاءمة وتحفيز العاملين والوصول إليهم إشباعهم³. يشير الرضا الوظيفي إلى مشاعر العامل ومشاعره اتجاه الوظيفة، وتتبع درجة الرضا من العوامل المشجعة حول الوظيفة وسلوك الرئيس من خلال التواصل والتفاعل مع الرئيس.

2. النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة

يجب على المؤسسة ان توفر كل ما يمكنها تقديمه للعمال، بما في ذلك تمكينهم، وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم في العمل لتحسين كفاءة العمل وأدائه، واستخدام القدرات الشخصية لإفادة الأفراد أو المؤسسات لاكتساب هذه الكفاءة. يمكن ذكر النتائج المتعلقة بفاعلية الأداء وكفاءة المنظمة فيما يلي⁴:

¹ أحمد ماهر، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 194.

² المرجع السابق، ص 194.

³ حنا نصر الله، (2013)، مرجع سبق ذكره، ص 265.

⁴ محمد احمد عبد النبي، (2010)، «إدارة الموارد البشرية»، ط1، دار زمزم للنشر، الاردن، عمان، ص 228.

- **المحافظة على العنصر البشري:** تشير المنظمات الناجحة إلى تلك المنظمات التي تحمي عمالها، وخاصة أصحاب الخبرة والقدرات، وتوفر لهم الحوافز سواء كانت عوامل مادية، مثل المكافآت المالية أو معنوية مثل تقديم الحوافز. التشجيع هو مظهر من مظاهر الجهد المبذول في المجال الذي تشارك فيه المؤسسة شؤونها مع عمالها وهو مفتوح لهم من خلال الاتصال بهم، ومعاينة اقتراحاتهم. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء، وهو ما ينعكس في الأداء العام للمنظمة.
- **زيادة ولاء العنصر البشري:** يعتقد العامل أن الوكالة أعطته منصباً يليق به من خلال عملية الاتصال المكثف بين العاملين والإدارة في أمور العمل، وفي بعض الحالات يعتبرون أن آراءهم هي قضايا تتعلق بالموظفين¹، فعملية الاتصال مفيدة تساعد على زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة والذي يمكن أن ينعكس على أدائهم في المنظمة والتفاني والإنتاجية.
- **تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة بين العاملين:** إذا حسنت الوكالة اتصالها بالعاملين بطريقة جيدة وزودتهم بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، فإنها ستساعد الوكالة على تنفيذ جميع خططها من خلال تثقيف الأفراد وتزويدهم بمجموعة واسعة من المعرفة والمعلومات. كما تمكن الاتجاهات النظرية الأفراد من تزويدهم بمهارات الأداء الوظيفي من خلال الممارسة الميدانية والتجربة والتجريب، وجعلهم مؤهلين لقبول جميع التغييرات التي تحدث في المنظمة، حتى يتمكنوا من الانسجام مع بعضهم البعض بشكل فعال والتطور².

¹ محمد احمد عبد النبي، (2010)، مرجع سبق ذكره، ص289.

² المرجع السابق، ص289.

خلاصة الفصل:

بناءً على المحتوى أعلاه الذي تمت مناقشته في هذا الفصل، فقد توصلنا إلى أن الأداء الوظيفي يعتبر المحرك الفعال والرئيسي الذي من خلاله يمكن قياس وفهم تطور المؤسسة ونجاحها، كما أن اهتمام الموظفين بالأداء وطبيعته يحددان حالة المنظمة وفعاليتها. لكن لا يمكن تحقيق ذلك إلا عندما توفر المؤسسة ظروفًا مناسبة وبيئة عمل جيدة بالإضافة إلى الاعتماد على عملية تقييم للأداء، يتم تحديدها من خلال تحديد معاييرها نقاط القوة والضعف في الأداء، والسعي لتطويرها لتحقيق أهداف المنظمة المتوقعة وضمانها واستمراريتها ونجاحها، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنافسة الخارجية.

الفصل الثالث:

دراسة أثر الاتصال الداخلي على الاداء الوظيفي للعاملين
-دراسة تطبيقية-

تمهيد

يلعب الاتصال الداخلي دورًا مهمًا في نجاح شركة حمود بوعلام، فهي تهدف إلى تحقيق الاتجاه العام لأهدافها التي أنشئت لأجلها، وذلك باستخدام مزاياها التي تميزها عن منافسيها من جهة، وفي نفس الوقت تسعى جاهدًا للتغلب على نقاط ضعفها وتحويلها إلى مزايا من جهة أخرى.

ومن خلال تفعيل الاتصال الداخلي تعمل شركة حمود بوعلام على تعزيز نجاح الخطط والأهداف التنظيمية الخاصة بها، وبالتالي زيادة الدافعية والرغبة في العمل، وتحسين أداء الموظفين، بما في ذلك أداء الشركة، وللتعرف على هذا الموضوع أكثر سوف نتناول حالة الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام - بوفاريك-.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة حمود بوعلام

شهد القطاع الصناعي كغيره من القطاعات تقدما وتطورا ملحوظا خاصة في السنوات الأخيرة، سواء من حيث الوسائل المستخدمة أو من حيث نوعية الإنتاج، ويعود الفضل في ذلك بالدرجة الأولى إلى الآلة والعامل، إذ أن هذا الأخير يسخر كل جهوده وقواه في سبيل إنجاز مهامه في الوقت المحدد وذلك يعود للتفاهم المتبادل مع الإدارة من خلال إيصال المعلومة الصحيحة وفي الوقت المناسب، والفهم الجيد لما هو مطلوب منه.

سنقوم في هذا المبحث بتقديم شركة حمود بوعلام، اهدافها وكذا مختلف المهام التي تقوم بها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة حمود بوعلام

لقد مرت شركة حمود بوعلام بمراحل زمنية مختلفة لذا فقد شهدت تغيرات عديدة خلال حياتها الاقتصادية.

أولا: نشأة شركة حمود بوعلام

- تأسست شركة حمود بوعلام سنة 1878 بمصنع صغير لإنتاج المشروبات الغازية بحي بلكور، بالجزائر العاصمة، حيث تم تجسيد هذا المشروع العائلي بإنتاج مشروب أبيض أطلق عليه "Hamoud".
- شاركت الشركة في المعرض الدولي بباريس 1889 وتحصلت على أحسن مشروب عالمي، إضافة إلى عدة جوائز دولية (20 ميدالية ذهبية)، مما أدى إلى زيادة حجم الانتاج.
- في سنة 1921 تم بناء مصنع جديد وكبير بشارع حسيبة بالجزائر العاصمة. إلا أنه تغير فيما بعد اسم المشروع فقد أصبح يحمل اسم حمود بوعلام.¹
- سنة 1978 دخلت الشركة مرحلة التدهور نتيجة قدم وسائل الانتاج حيث لم تستطع تجديدها جراء احتكار الدولة للتجارة الخارجية، حيث شهدت نقص في المواد الأولية وبقيت على هذه الحالة إلى غاية 1992 أين عرفت نوع من التحسن في الإنتاج وهذا نتيجة التسهيلات المقدمة من قبل الدولة (توفير المادة الأولية، تخفيف الاجراءات الجمركية). هذا الانفتاح الخارجي أدى إلى دخول أقوى منافس إلى السوق الجزائري وهو Coca Cola، بعد توقيعه عقد

¹ قسم الموارد البشرية، شركة حمود بوعلام-بوفاريك-، البلدية.

- التعبئة مع مؤسسة Fruital والذي أدى إلى منح ترخيص لمؤسسة Fruital بإنتاج وتوزيع المنتج بنفس العلامة في الجزائر، حيث تلتزم مؤسسة Coca Cola بتوفير المادة المركزة ذات الجودة العالمية.¹
- في سنة 1998 دخل منافس جديد وهو Pepsi عن طريق مؤسسة ABC، لإنتاج وتوزيع منتجات Pepsi في الجزائر.
 - في سنة 2000 تأسست SBA (Sodas et Boissons d'Algérie) لإنتاج كل التشكيلة المفتوحة، كما منحت حق المتاجرة بعلامتها مؤسسة Parot وهي مؤسسة للمياه المعدنية بفرنسا. وفي إطار سياسة التوسيع فقد قامت بإدخال منتجات جديدة (مشروب العصير، عصير العنب، كوكتيل ...)، مشروب مركز (نعناع، رمان ...) مشروبات غازية (سليم برتقال، سليم ليمون ...).
 - في سنة 2006 قامت باستهداف قطاع سوقي جديد (Light soda)، وهو مشروب مخفف من السكر موجه لمرضى السكري في سنة 2007 قامت بإنتاج منتج جديد للسوق، من نوع مشروبات بعصير الفواكه عنب-توت، وكذا انشاء مصنع في ولاية وهران، ومشروع إنجاز مصنع في شرق البلاد، وأيضا قامت بتحسين التسيير الداخلي إذ قامت بإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للشركة.
 - في سنة 2011 قامت المؤسسة الأمريكية لمراقبة الصحة (Food and Drug Administration) باعتبار منتج حمود بوعلام غير قابل للتسويق في أمريكا، وذلك بسبب ملون غذائي (E124) وتقاديا لأي مشكلة قامت الشركة بتغيير ملونها الغذائي، وتعتمد المؤسسة في توزيع المنتج على وسطاء البيع والذي يتولى بدوره إيصال المنتج إلى محلات التجزئة (محلات بيع المواد الأولية، المقاهي الخ).
 - وفي نفس السنة (2011) دخلت الشركة في مجال جديد وهو المياه عن طريق شراء مؤسسة ماء الينابيع بسيدي بلعباس (منتج Dhaya) والمياه المعدنية في أقبو (منتج Aima).
 - في سنة 2014 بلغت الحصة السوقية للمؤسسة 17% من بين 400 علامة تجارية في السوق، كما برمجت إدخال منتجات جديدة لمرضى السكري والأطفال.

¹ قسم الموارد البشرية، شركة حمود بوعلام-بوفاريك-، البلدية.

- بالإضافة إلى أن شركة حمود بوعلام نجحت في تصدير مشروباتها إلى إنجلترا، ويعتبر هذا النجاح انتصارا كبيرا للشركة، إذ خضع المنتج للمراقبة المفروضة من طرف المصالح الإنجليزية على الحدود، وقامت بعدها بتصدير منتجاتها إلى فرنسا وبعض البلدان الأخرى.

- في سنة 2015 قامت الشركة بخطوة كبيرة إلى الأمام باستثمار يعتبر الأكبر من نوعه في تاريخ الشركة ببناء مصنع كبير ببوفاريك ذو إمكانيات عالية وحديثة، وذلك للحفاظ على مكانها في السوق ومقاومة الطلبات الكثيرة على منتجاتها.

ثانيا: تعريف شركة حمود بوعلام

هي شركة جزائرية خاصة لتصنيع المشروبات المختلفة، وهي شركة عائلية تأسست سنة 1878 في الحي الشعبي بلوزداد (بلكور سابقا) و الذي يتواجد فيها المصنع الأول بالتحديد في شارع حسية بن بوعلي - الجزائر العاصمة - إذ يعتبر أساس الشركة ، وتملك أيضا وحدة تخزين في الغرب الجزائري بالتحديد في " المنطقة الصناعية السينيا رقم 07 واد تليلات ولاية وهران " ، يتم استهلاك المنتج أساسا في الجزائر العاصمة بكثرة ، وتتقاسم حمود بوعلام سلم المبيعات المشروبات الغازية عبر كامل السوق الوطنية، بنسبة تغطية محلية قاربت 50 بالمائة في العاصمة وضواحيها، و25 بالمائة في المناطق الأخرى، برأسمال قدره 5.000.000.000.00 دج، و بعدد عمال قدر بحوالي 110 عامل ، ثم ارتفع إلى 289 عامل في حلول تدشين المصنع الجديد و مباشرة عملية الإنتاج، الذي يمثل المكان الذي أجرت فيه هذه الدراسة الميدانية .

❖ الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام في بوفاريك:¹

- كما سبق الذكر أن شركة حمود بوعلام أنشأت مصنع جديدا بمدينة بوفاريك بالضبط في "حوش الشهيد عيود رقم 02 بوفاريك - البلدية - " في نهاية الثلاثي الأول لعام 2015، يوفر هذا المصنع نحو 100 منصب شغل جديد، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1 مليون و 800 لتر في اليوم.

- قدر مجموع العمال في سنة 2021 بحوالي 289 عامل مقسم على وحداتها:

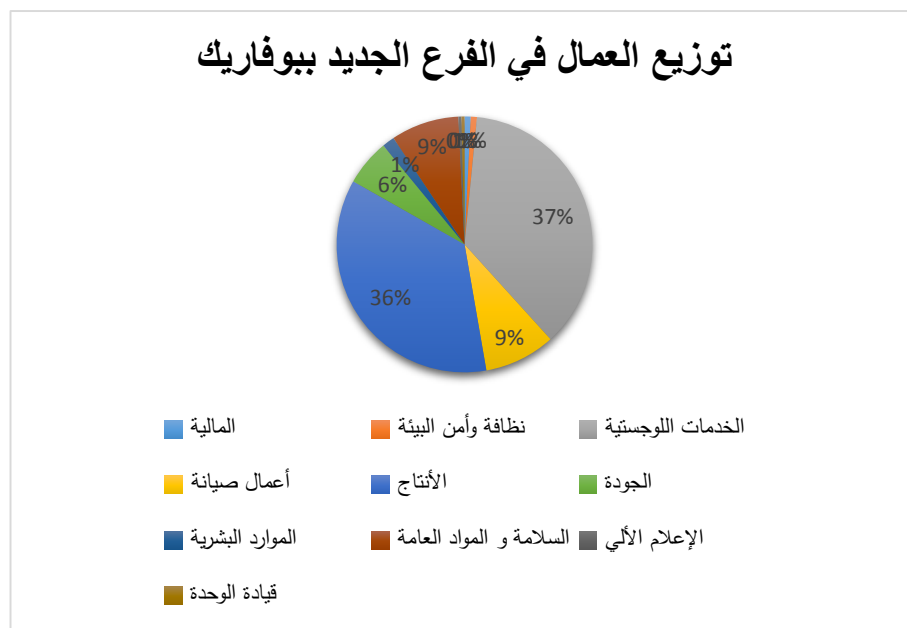
¹ قسم الموارد البشرية، شركة حمود بوعلام-بوفاريك-، البلدية.

الجدول (1): توزيع العمال على مستوى وحدات شركة حمود بوعلام

النسبة	وهران	النسبة	حسين داي	النسبة	بوفاريك	
7.14%	2	4.50%	5	0.78%	2	المالية
17.85%	5	4.50%	5	0.78%	2	نظافة أمن بيئة
46.42%	13	40.54%	45	36.71%	41	الخدمات اللوجستية
7.14%	2	13.51%	15	8.98%	22	اعمال صيانة
0%	0	21.62%	24	35.93%	42	الإنتاج
0%	0	9%	10	5.85%	13	جودة
10.71%	3	1.80%	2	1.56%	4	الموارد البشرية
3.57%	1	4.50%	5	8.59%	22	السلامة والمواد العامة
3.57%	1	0%	0	0.39%	1	الإعلام الآلي
3.57%	1	0%	0	0.39%	1	قيادة الوحدة
100%	28	100%	111	100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل (14): نسبة توزيع عدد العمال في الفرع الجديد ببوفاريك



المصدر: من إعداد الطالب

وفيما يلي رمز منتج شركة حمود بوعلام:



المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة حمود بوعلام

- وضعت الشركة مجموعة من الأهداف وهذا للحفاظ على حصتها السوقية، أو زيادتها نجد منها:¹
- توسيع قنوات التوزيع وهذا لضمان إيصال منتجاتها إلى جميع نقاط البيع على المستوى الوطني.
- الاستجابة لمتطلبات الزبائن من خلال تقديم منتجات تتلاءم مع حاجاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى تحسين الخدمات المقدمة للزبائن من خلال حسن استقبالهم بغية كسب ثقتهم ووفائهم.
- تجديد تجهيزات الإنتاج في الشركة من أجل زيادة الإنتاجية والرفع من جودة المنتج.
- العمل على تخفيض تكاليف نقل السلع.
- إنشاء مصانع في مختلف أرجاء الوطن منها: وهران، قسنطينة، بوفاريك... من أجل توسيع نشاطها.
- العمل على التنويع في المنتجات، بما يتماشى مع السوق الوطنية والدولية.
- خلق منظمة توزيع مزودة بحضيرة خاصة بعمود بوعلام، تسمح للمؤسسة بتسيير توزيع منتجاتها بطريقة أفضل، ويشرف عليها تجار الجملة.
- ترقية منتجات الشركة والتعريف بها من خلال مشاركتها في الصالونات والمعارض التي تسمح لها بالتقرب من المستهلكين.

¹ قسم الموارد البشرية، شركة حمود بوعلام-بوفاريك-، البلدية.

1. مهام شركة حمود بوعلام:

تتمثل مهام شركة حمود بوعلام في:

- **عملية الإنتاج:** تعتبر عملية الإنتاج المهمة الأساسية لشركة حمود بوعلام وتتمثل في إنتاج المشروبات التالية (صودا، عصير فواكه، عصير مركز). الصودا يتم إنتاجها على مدار السنة اما بالنسبة للعصائر فتعتبر منتوج ثانوي يتم إنتاجه في شهر رمضان فقط.

الجدول (2): المنتوجات شركة حمود بوعلام

المنتوج	الأشكال	السعة
صودا لايت	زجاج	100 CL / 25 CL
	بلاستيك	1 L / 2L
صودا	زجاج	100 CL / 25 CL
	بلاستيك	1 L / 2L
عصير فواكه	زجاج	100 CL / 25 CL
عصير مركز	زجاج	100 CL / 25 CL

المصدر: من إعداد الطالب

- **إنشاء شبكة توزيع لمنتجاتها:** تعتبر شبكة التوزيع أمر ضروري تمامًا مثل المنتج أو السعر. بحيث يمكن البيع دون الإعلان أو الترويج للمبيعات، لكن لا يمكن القيام بذلك بدون قناة توزيع مهما كان شكلها، حتى لو كانت قصيرة جدًا. لذلك قامت الشركة بإنشاء شبكة توزيع على مستوي الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام ببوفاريك، وهو نظام تشغيل يعمل حتى اليوم.
- ❖ كما هناك مهام أخرى تقوم بها الشركة على غرار الإنتاج والتوزيع تتمثل في:
- **منح امتيازات:** منح شركة حمود بوعلام لشركة "Source PAROT"، وهي شركة للمياه المعدنية، الحق في استخدام العلامة التجارية في تسويق منتجاتها، مقابل دفع إتاوات مستحقة الدفع كل عام. لكن تم توقيفها مؤقتًا لأسباب تعود لخلافات على المستوى الإداري.

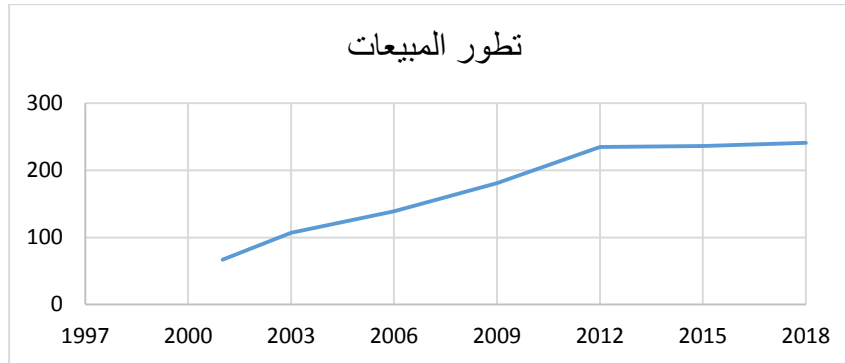
- **القيام بشراكات:** بعد سنوات قليلة وبعد أن شهد نجاح الامتيازات الممنوحة لمختلف الشركات، قرر حمود بوعلام الانطلاق في مغامرة الشراكة من خلال إنشاء شركة جديدة بالاشتراك مع مستثمر جزائري خارج شركة حمود بوعلام لتكون هذه هي أول تجربة شراكة للشركة التي ظلت لفترة طويلة شركة عائلية.
- **تصدير منتوجها للخارج:** تقوم شركة حمود بوعلام بتصدير منتوجها، إلى بلجيكا وفرنسا، وهناك مقترحات مماثلة من بلدان أخرى قيد النظر. هذا النجاح هو أداء للشركة في مرحلة تطورها إذ لعائدات الصادرات وزن ثقيل وأهمية كبيرة للشركة.

✓ كل هذه العوامل ساهمت أيضا في:

■ تطور المبيعات:

- يوضح الرسم البياني أدناه الاتجاه المتزايد في مبيعات منتجات حمود بوعلام من سنة 2001 إلى سنة 2018

الشكل (15): التطور مبيعات منتجات حمود بوعلام الجزائرية



المصدر: قسم المبيعات لشركة حمود بوعلام

- في عام 2001، انطلقت مبيعات منتجات حمود بوعلام حرفياً، ويرجع الفضل في ذلك جزئياً إلى اتفاقية الشراكة والامتياز الممنوح لشركة تعبئة جديدة.
- من سنة 2005 إلى سنة 2013 ارتفعت نسبة مبيعات الشركة 3 أضعاف حوالي 200 مليون لتر وذلك لشعبيتها القديمة في ولاية الجزائر وضواحيها، وإلى كافة الولاية الأخرى، وزيادة نسبة تصديرها للمنتوج إلى الخارج.

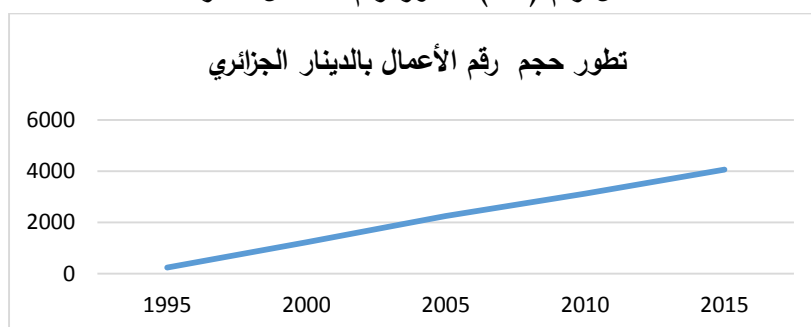
- في سنة 2015 إلى سنة 2019 لم تسجل الشركة تطور كبير مقارنة بالسنوات الفارطة أي شهدت ثبات واستقرار في نسبة المبيعات، وعلى غرار ذلك قامت بتدشين مصنعها الجديد ببوفاريك الذي امتدت صناعته حوالي 3 سنوات.

الجدول (3): تطور رقم أعمال شركة حمود بوعلام

السنوات	رقم الأعمال
1995	240
2000	1228.35
2005	2246.65
2010	3118
2015	4056

حجم الأعمال
بالمليون دج

المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة
الشكل رقم: (16): تطور رقم الأعمال الشركة



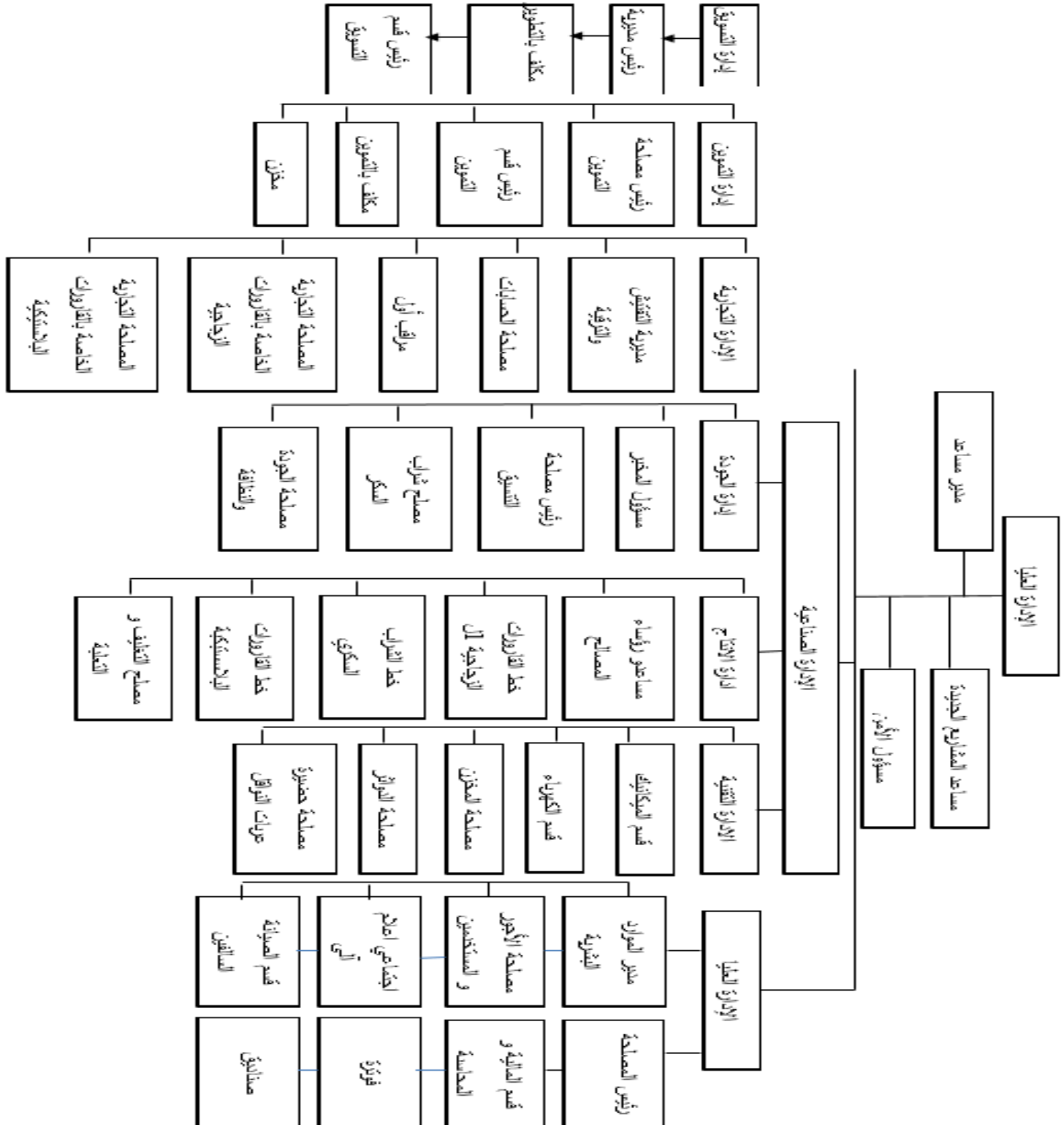
المصدر: من إعداد الطالب

يعود تطور حجم رقم الأعمال إلى:

- ارتفاع نسبة مبيعات الشركة من خلال قيامها بتصدير منتوجها وإنشاء شبكة توزيع خاصة بها
- وانطلاق عملية إنتاج في الفرع الجديد للشركة ببوفاريك.
- اتفاقية الشراكة والامتياز الممنوحة لشركة تعبئة جديدة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة حمود بوعلام

الشكل (17): الهيكل التنظيمي لشركة حمود بوعلام



المصدر: قسم الموارد البشرية لشركة حمود بوعلام

2. الوظائف الإدارية لشركة حمود بوعلام:

تقوم الإدارة في مؤسسة حمود بوعلام بالقيام بالوظائف التالية:¹

1-الوظيفة المالية:

تهتم هذه الوظيفة بتسيير أموال المؤسسة، وتتفرع إلى المصالح التي تتكفل بجميع المسائل المحاسبية من فوترة، وتسيير الرواتب ومنح العمال...

2-وظيفة الموارد البشرية:

تهتم هذه الوظيفة بشؤون العاملين والاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة، تعيين العاملين وتحديد مسارهم الوظيفي، تدريب العاملين، تصميم أنظمة الأجور، تصميم أنظمة الحوافز....

3-وظيفة التموين:

تهتم هذه الوظيفة بالاتصال بالموردين المحليين والأجانب للتزود بالمواد الأولية، وقطع الغيار، وتقوم بعمليات التفاوض للشراء، بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تشرف على المخزنيين الموجودين بالمؤسسة وعملية متابعتها.

4-وظيفة الجودة والنوعية:

تحتل هذه الوظيفة مكانة هامة جدا لما لها من أهمية بالغة وحساسة في متابعة جودة المنتج والحفاظ عليه، والقيام بعمليات التطوير في المؤسسة، من أجل ضمان استمرارية المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الشرسية الموجودة في السوق، وتقوم هذه الوظيفة بـ:

- مراقبة المنتج من حيث المواد الداخلة في إنتاجه.
- مراقبة الصيانة والنظافة بواسطة مخبر التحليل، للحفاظ على معايير الهيئة العالمية للصحة.

5-الوظيفة التقنية:

تقوم هذه الوظيفة بمتابعة الآلات وصيانتها حتى لا تتعطل العملية الإنتاجية.

¹ قسم الموارد البشرية، شركة حمود بوعلام-بوفاريك-، البلدية.

6-الوظيفة الإنتاجية:

تلعب هذه الوظيفة دورا هاما في المؤسسة فهي أساس تواجدها، حيث يتم فيها تحويل المواد الأولية (ماء، سكر، غاز الكربون، الزيوت...) إلى منتجات تامة (قارورات زجاجية من مشروبات غازية 1لتر...). ويتم ضمن هذه الوظيفة الاحترام والالتزام بقواعد النظافة ولهذه الوظيفة علاقة مع كل الوظائف الأخرى.

7-الوظيفة التجارية والتسويقية:

تتفرع هذه الوظيفة إلى فرعين هما مصلحة التجارة الداخلية ومصلحة التجارة الخارجية.

- تهتم المصلحة الأولى بتسيير المبيعات، وتسيير شؤون الزبائن والتعبئة والتسويق خارج المؤسسة.

- أما المصلحة الثانية فتهتم بشؤون تسويق منتج المؤسسة خارج الوطن، من خلال البحث عن منافذ تصريف أو توزيع المنتج للخارج، والترويج له بالخارج أيضا...

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يناقش هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة من خلال تعيين مجتمع البحث، كيفية اختيار العينة، وأهم خصائصها، واستعراض أداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث من حيث بنائها والتأكد من صدقها، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى:

1. **منهج الدراسة:** يمكن تعريف المنهج على أنه مجموعة من إجراءات البحث الشاملة لوصف الظواهر، اعتماداً على جمع وتصنيف ومعالجة وتحليل الحقائق والبيانات، أي محاولة للحصول على معرفة دقيقة ومفصلة حول عناصر المشكلة أو الظاهرة الموجودة من أجل فهم أفضل وأكثر دقة¹.

¹ ماجد محمد الخياط، (2011)، «أساليب البحث العلمي»، ط 1، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، ص 93-94

وقد اعتمدنا في بحثنا على أحد أساليب البحث العلمي الأكثر استخدامًا، ألا وهو الأسلوب الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه مجموعة من الطرق التي تسمح لنا بوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات وتجميع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يسمح بوصف وتفسير النتائج المتوصل إليها¹.

2. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة حمود بوعلام بفرع بوفاريك والذي قدر عددهم بحوالي 150 عامل. ➤ كما يعرف مجتمع الدراسة بأنه المجموعة الكلية التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

3. عينة الدراسة:

تشكلت عينة الدراسة من 45 عامل من أصل 150 عامل من الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام-بوفاريك - بحيث تم توزيع الاستبيان على عمالها في فترة امتدت من 2021/05/03 إلى 2021/05/12، في هذه الفترة كان عدد الاستثمارات المسترجعة القابلة للدراسة والتحليل 42 من أصل 45 والذي مثل نسبة قدرها 93.33% من العدد الإجمالي الموزع. قمنا باستبعاد 3 استثمارات بسبب النقص في الاجابة على المعلومات أو لعدم صلاحيتها للتحليل ومنه فإن عينة الدراسة تكونت من 42 عامل.

الجدول رقم (4): عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والملغاة

البيانات	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة
العدد	45	45	3	42
النسبة	100%	100%	6.67%	93.33%

المصدر: من إعداد الباحث

¹ محمد العناوي، محمد مبارك، " البحث العلمي أسس وطريقة كتابته "، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة 1996، ص 30.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على أدوات هي:

(1) **الملاحظة:** تعرف الملاحظة العلمية على انها "عملية المراقبة أو المشاهدة الدقيقة لسلوك الظاهرة والمشكلات والأحداث، ومكوناتها، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الباحث وتلبية احتياجاته"¹ .

اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة، من خلال بعض الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها على مستوى الشركة حيث لم تتجاوز الملاحظة والاستماع والمراقبة والتتبع دون مشاركة فعلية مع المجموعة اي دون اخضاعها للضبط العلمي.

تم نصب التركيز على مراقبة الاتصال الداخلي بين موظفي المؤسسة المستقبلية من خلال ملاحظة سلوكهم، ردود أفعالهم وتأثير ذلك على أدائهم في الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام-بوفاريك -

(2) **استمارة الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أنسب الوسائل وأكثرها شيوعاً للحصول على البيانات، وهذا هو المنطق الأساسي للباحث للإجابة على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث وتحليلها، يحتوي على مجموعة فقرات تمت صياغتها على شكل استبيان يجب عليها كل مشارك في العينة².

- يمكن تعريفها أيضاً على أنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع البحث، ويتم إرسال هذه

الأسئلة إلى الأشخاص المعنيين تمهيداً للحصول على إجابات للأسئلة الواردة فيها.

يتم إعداد الأسئلة بناءً على إشكالية البحث والفرضيات ذات الصلة، وتتمثل الطريقة في مراجعة المجموعة السابقة من الدراسات والدراسات المتعلقة بالسؤال بالإضافة إلى الجانب النظري، ثم التحقق من فعاليتها وصدقها.

وتتكون استمارة الاستبيان من (43) عبارة وقد تم إعداده كالتالي:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن ثم بناء الاستبيان وصياغة فقراته.

¹ ربحي مصطفى عليان، (2009)، «طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي»، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، الاردن، ص 67

² ابراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، (2010)، «مناهج وطرق البحث العلمي»، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، ص 97.

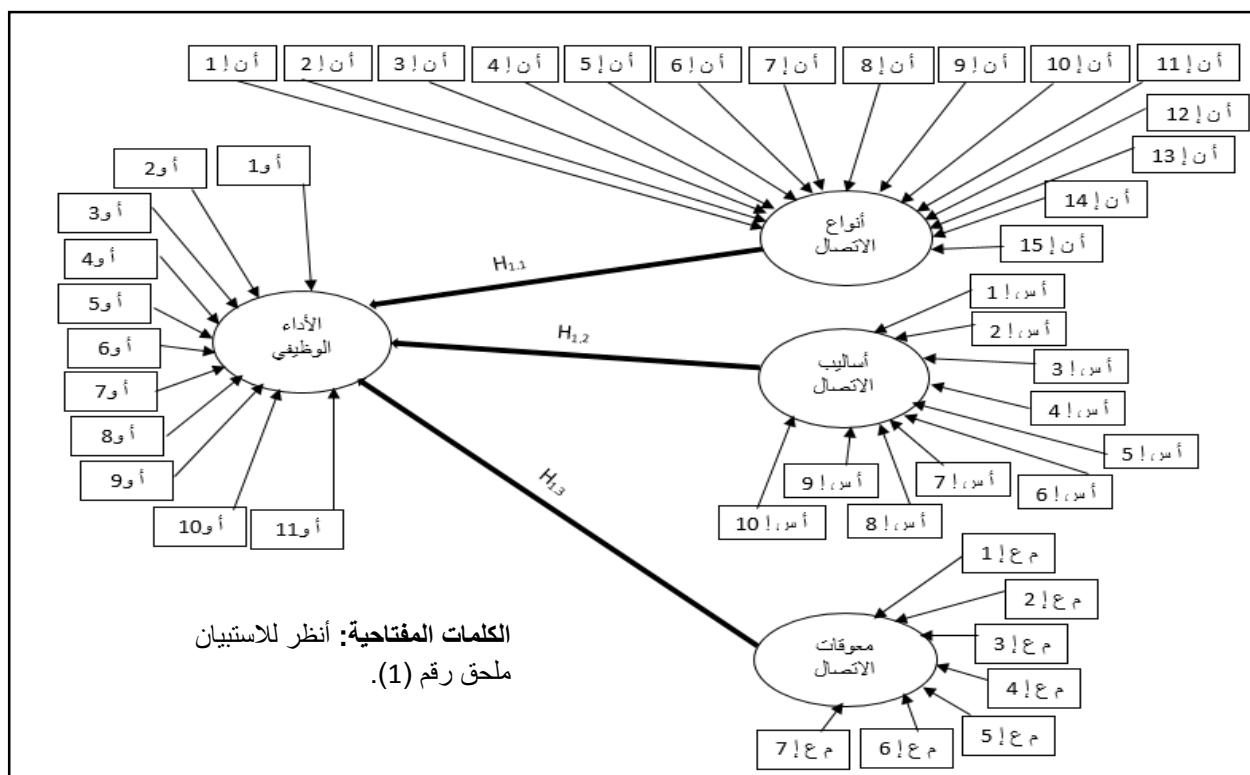
- إعداد استبيان أولي ثم عرضه على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات وإجراء التعديلات المطلوبة.
 - استخدام عبارات عربية واضحة وسهلة الفهم تتناسب مع مستوى الشخص الذي يجيب.
 - إعداد الاستبيان في صورته النهائية.
 - تطبيق الاستبيان على العينة المختارة.
 - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدارسته حيث تم تقديم هذا الاستبيان إلى 45 عامل في الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام -بوفاريك-.
 - التأكد من تقديم النموذج يدويًا إلى الشخص الذي تتم مقابلته وشرح محتوى السؤال.
- وتتكون استمارة الاستبيان من المحاور التالية:
- المحور الأول: يضم البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، منصب العمل، الأقدمية المهنية).
 - المحور الثاني: يعبر عن المتغير المستقل المتمثل في الاتصال الداخلي والذي يشمل بدوره على 3 أبعاد وهي: أنواع الاتصال، أساليب الاتصال، معوقات الاتصال التي تعبر على طبيعة الاتصال في الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام -بوفاريك-.
 - المحور الثالث: خاص بالمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي في الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام -بوفاريك- في هذا المحور تمت دراسة الأداء الوظيفي بصفة عامة بالاعتماد على المحددات التي تطرقنا إليها في الإطار النظري.

الجدول (5): وصف فقرات الاستبيان لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات
المتغير المستقل: الاتصال الداخلي	أنواع الاتصال	16
	أساليب الاتصال	10
	معوقات الاتصال	7
المتغير التابع: الأداء الوظيفي		11

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (18): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يستخدم مقياس ليكرت المكون من خمسة مستويات (1-5) لقياس الاستجابات الفردية لفقرات الاستبيان، لأنه أحد المقاييس الأكثر استخداماً لقياس الآراء لتسهيل الفهم، كما هو موضح أدناه:

الجدول (6): درجات مقياس ليكرت

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محفوظ جودة، (2008)، «التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss»، ط1، دار وائل لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص28.

الجدول (7): درجة أهمية بنود الاستمارة

التقييم	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الأهمية	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على: د. أحمد ميلي طميت، ط. ب رجم عبد الغفار، ط. منصور حمزة، (2018)، «دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية بالمسيلة»، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 3، ص 296.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل اختبار صحة الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والإحصاء

الاستدلالي (التحليلي)، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإدخال البيانات، ثم القيام بتحليلها بالطرق

الإحصائية التالية¹:

- ✓ اختبار "معامل ألفا كرونباخ" : لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ الإحصائيات الوصفية العامة: كالنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، التكرار، الانحراف المعياري.
- ✓ اختبار معامل الارتباط Pearson من أجل معرفة درجة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في المؤسسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بالتحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وتحليل إجاباتهم على محاور الاستبيان وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

❖ صدق وثبات الاستبيان:

يقصد به إذا تم إعادة توزيع الاستبيان عدة مرات ضمن نفس الظروف، فسيعطي نفس النتيجة. بمعنى آخر يعني استقرار في نتائج الاستبيان المحصل عليها، وعدم تغييرها بشكل كبير حتى ولو تمت إعادة توزيع الاستبيان على

¹ محمد عبيدات وآخرون، «منهجية البحث العلمي: الفوائد، المراحل والتطبيقات»، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 2، ص 46.

الأفراد عدة مرات. وتم التحقق من موثوقية الاستبيان بطريقة Crombach Alpha، كما يوضح الجدول أدناه معامل الفا كرونباخ في للاستبيان ككل¹.

الجدول (8): معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ (α) الكلية
43	0,702

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

نلاحظ من الجدول ان معامل الثبات الكلي الفا كرونباخ بلغت قيمته 0,702 وهو معامل جيد مقارنة بالحد الأدنى المطلوب (0,60). هذا يدل على ان قيمة الثبات جيدة ومقبولة وبذلك يكون قد تم التأكد من صلاحية استخدام هذا الاستبيان في هذه الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بالتحليل الوصفي للخصائص الأساسية لعينة الدراسة من خلال متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الاقدمية المهنية، المنصب الوظيفي.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

تم توزيع إجابات العينة على هذا السؤال كما يلي:

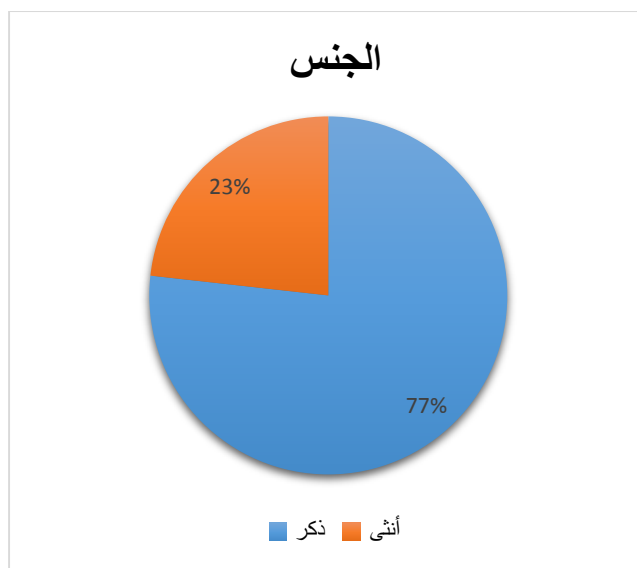
الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	32	76 %
أنثى	10	23 %
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

¹براهيمي آسية، (2016-2017)، «المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها»، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ص 246.

الشكل (19): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن الذكور يمثلون 76 % من مجموع أفراد العينة، في حين تمثل الإناث 23 % من مجموع أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة وأيضاً إلى امتلاكهم لمؤهلات عالية تلائم المناصب المتاحة في الشركة.

2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

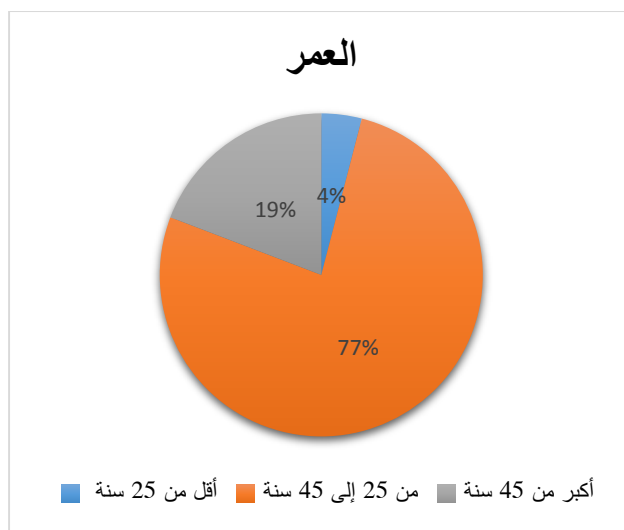
تم توزيع إجابات أفراد العينة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
4 %	2	أقل من 25
76 %	32	من 25 إلى 45
8 %	8	أكبر من 45
100 %	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الشكل (20): نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أغلب أفراد العينة شباب تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 45 سنة بنسبة 77%، ثم تأتي بعدها مجموعة الأفراد الذين أعمارهم تفوق 45 سنة بنسبة 19%، وأخيرا تأتي الفئة التي تقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة قليلة جدا قدرت ب 4%.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

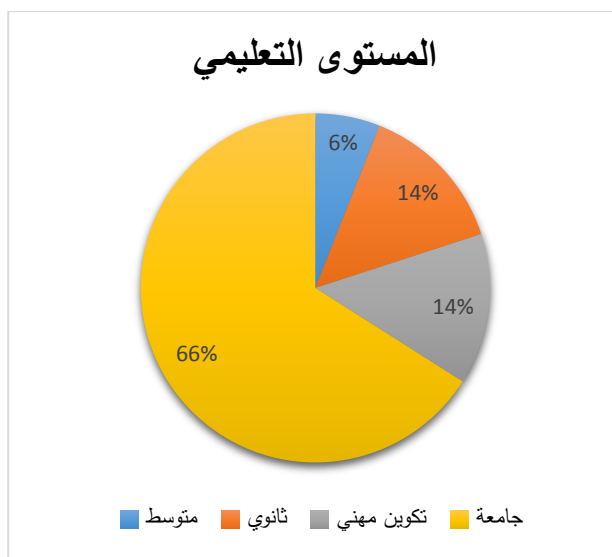
تم توزيع إجابات أفراد العينة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	2	4 %
ثانوي	6	14 %
تكوين مهني	6	14 %
جامعة	28	66 %
المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الشكل (21): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك عدد كبير من العمال خريجي الجامعات بنسبة 66% وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بتوظيف العمال الحاصلين على شهادات عليا، ثم يأتي في المرتبة الثانية العمال الذين لديهم مستوي ثانوي متساوون مع عدد العمال المكونون في مراكز التكوين المهني بنسبة 14%، ثم في المرتبة الأخيرة نجد العمال ذوي المستوى المتوسط بنسبة 6%.

4. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية:

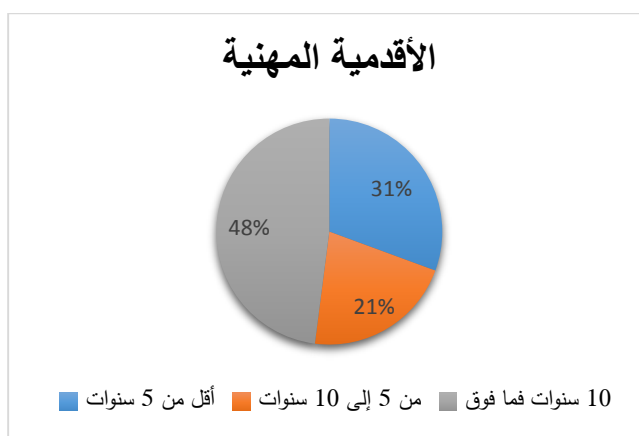
كانت إجابات أفراد العينة على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	30 %
من 5 إلى 10 سنوات	9	21 %
10 سنوات فما فوق	20	47 %
المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الشكل (22): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول السابق أن 48% من أفراد العينة لديهم من الخبرة المهنية 10 سنوات فما فوق، ثم تلي نسبة 31% من أفراد العينة الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، في حين حققت ما نسبته 21% من أفراد العينة الذين لديهم ما بين 5 إلى 10 سنوات من خبرة العمل.

من هنا نلاحظ أن الشركة تتميز باستقرار وظيفي لأن أغلبية موظفيها يمتلكون خبرة 10 سنوات فما فوق، مع توظيف الشباب أي فئة الأقل من 5 سنوات للاحتكاك بالفئة ذات الخبرة من أجل استغلال خبراتها في المستقبل.

5. توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

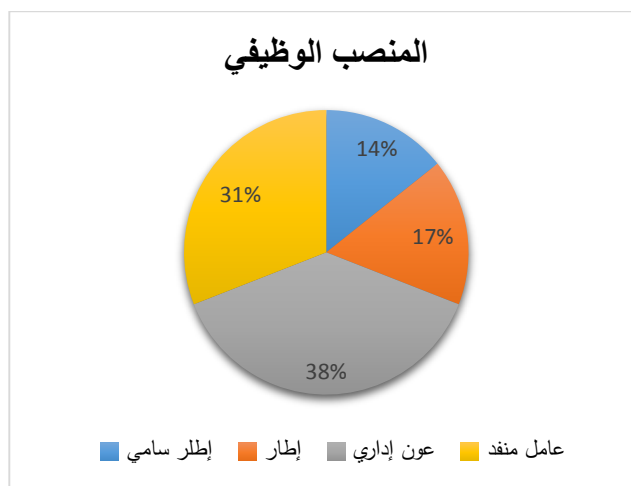
كانت إجابات أفراد العينة على هذا السؤال على النحو التالي:

جدول (13): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	6	14 %
إطار	7	16 %
عون اداري	16	38 %
عامل منفذ	13	30 %
المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الشكل (23): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول السابق ان نسبة الأعوان الإداريين بلغت 38 % مقدرة بمجموع 16 عون إداري، ثم يلي في المرتبة الثانية العمال المنفذين بنسبة 31 % بمجموع 13 عامل، في المرتبة الثالثة نجد الإطارات الإدارية بنسبة 17 %، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الإطارات السامية في الشركة بنسبة 14 %. وهذا راجع إلى طبيعة العمل الموجود في الشركة الذي يحتاج إلى عدد كبير من عمال منفذين للأوامر الموجهة من طرف الرؤساء.

المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

سيتم من خلال نتائج الاستبيان والدراسة الميدانية التطرق لتحليل كل بعد من أبعاد الدراسة وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وترتيبها حسب مستوى الأهمية المبينة في الجدول (7) سابقاً من خلال ما يلي:

1- تحليل اجابات افراد العينة لمحور الاتصال الداخلي:

➤ تحليل اجابات افراد العينة لبعد أنواع الاتصال:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد أنواع الاتصال

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب حسب الاتجاه
1	قنوات الاتصال بالمؤسسة واضحة بين جميع المستويات.	3,69	1,259	موافق	7
2	نمط الاتصال المستخدم في المؤسسة يسمح بتدفق المعلومات	3,31	1,388	موافق	11

				بكافة الاتجاهات (النازلة، الصاعدة، الأفقية).	
10	محايد	1,306	3,38	تساهم الاتصالات النازلة في الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد.	3
1	موافق بشدة	,939	4,26	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة سهلة وواضحة.	4
14	محايد	1,394	3,10	المعلومات المقدمة للعاملين من طرف المسؤولين تسهل أداء مهامهم وتساهم في تحسينه.	5
9	موافق	1,110	3,50	تسمح المؤسسة لجميع الأفراد بالمشاركة في عملية الاتصال.	6
12	محايد	1,215	3,29	لا توجد عوائق بيروقراطية عند الاتصال بالمسؤولين مباشرة.	7
2	موافق	1,065	4,19	الاتصال بالرؤساء يكون عن طريق تتبع التسلسل الإداري.	8
4	موافق	1,226	3,76	تساهم المعلومات المقدمة من العاملين الى المسؤولين في الحصول على المعطيات اللازمة.	9
13	محايد	1,181	3,14	يساهم الافراد العاملين بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار.	10
11	موافق	1,259	3,69	تستقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات والمساهمات الصادرة من الأفراد العاملين.	11
3	موافق	,917	4,19	تساهم الاتصالات بين العاملين في التعاون وتعزيز روح العمل الجماعي.	12
15	غير موافق	1,152	2,88	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات داخل المؤسسة.	13
5	موافق	1,066	3,71	علاقتك الجيدة مع رئيسك خارج نطاق العمل تحسن ظروف العمل.	14
8	موافق	1,149	3,60	زيارة المسؤول للعاملين في الأفراح توطد العلاقة بينهم.	15
		1,17	3,58	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعدد أنواع الاتصال	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من خلال الجدول السابق ونتائج الاستبيان spss v25 أن أغلبية عبارات المحور منحصرة في المجال (3.4-4.19) يعني انها تتجه نحو درجة الأهمية موافق بنسبة 3.58 للمجموع الكلي للمتوسط الحسابي وانحراف معياري قدر ب 1.17 وهذا ما يدل على تشتت إجابات العينة. يمكن تفسير هذه النتائج بأن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تتصف بالوضوح وهذا ما أكدته العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ 4.26، و التي احتلت المرتبة

الاولى من حيث نسبة الموافقة، ثم تليها العبارة رقم (8) التي توضح وتبين أن الاتصال بالرؤساء يتم بتسلسل إداري، ومن خلال العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ 3.31 تبين أن نمط الاتصال المستخدم في الشركة يسمح بتدفق المعلومات بكافة الاتجاهات (الصاعدة، النازلة، الأفقية)، اما العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي بلغ 3.71 فبينت ان الاتصال غير الرسمي يساهم في تحسين ظروف العمل وتأتي العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي 3.10 مبينة أن المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين تسهل أداء مهام العاملين.

➤ تحليل اجابات افراد العينة لبعء أساليب الاتصال:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء أساليب الاتصال

رقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
16	تتصف المعلومات المنقولة عن طريق الوسائل الشفوية (الهاتف، المقابلات، الاجتماعات والمؤتمرات...) بالدقة.	1,21	3,62	موافق	7
17	تساهم المقابلات الشخصية والاجتماعات مع الافراد العاملين في تحسين إنجاز المهام وحل المشاكل الإدارية.	0,91	4,26	موافق بشدة	1
18	يساعد عقد الاجتماعات بين الموظفين والإدارة في حل المشاكل الإدارية.	1,17	3,64	موافق	6
19	يساهم الاتصال المباشر (وجه لوجه) في التقليل من وقت توزيع المهام بين الموظفين	0,97	4,07	موافق	2
20	تصل القرارات المنشورة الصادرة عن المسؤولين عن طريق القرارات المكتوبة.	0,94	3,81	موافق	5
21	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بالدقة والوضوح.	0,92	3,19	محايد	9
22	يؤدي استخدام لوحات الإعلانات الى التقليل من سرعة الاتصال مع الموظفين	1,14	3,02	محايد	10
23	ان أسلوب الاتصال الالكتروني المستخدم في المؤسسة مناسب لطبيعة عملك.	1,04	4,05	موافق	3
24	يسهل استخدام البريد الالكتروني...من إجراءات	1,12	3,90	موافق	4

				المعاملات الرسمية في المؤسسة.
25	يساعد استخدام شبكة الانترنت في المؤسسة في الحصول على المعلومات الدقيقة وفي أقل وقت.	1,35	3,40	موافق
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد أساليب الاتصال	1,08	3,70	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من خلال الجدول رقم (15) ونتائج الاستبيان spss v25 أن أغلبية عبارات المحور منحصرة في المجال (3.4-4.19) يعني انها تتجه نحو درجة الأهمية موافق بنسبة 3.70 للمجموع الكلي للمتوسط الحسابي وانحراف معياري قدر ب 1.08 وهذا ما يدل على تشتت إجابات العينة. يمكن تفسير هذه النتائج بوجود تنوع في أساليب الاتصال المستخدمة من طرف الادارة وأنها واضحة وسهلة الاستعمال وهذا ما أكدته العبارتين رقم (17-19) بمتوسط حسابي بلغ 4.165 اللاتي تبين ان المقابلات الشخصية والاجتماعات المباشرة تعمل على إيصال معلومات واضحة للعمال كما بينت العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي بلغ 3.81 ان القرارات المنشورة الصادرة عن المسؤولين تكون عن طريق القرارات المكتوبة، اما فيما يخص الاتصال الالكتروني فوضحت العبارتين رقم (23-24) بمتوسط حسابي بلغ 3.97 ان أسلوب الاتصال الالكتروني المستخدم في المؤسسة مناسب لطبيعة العمل و انه يسهل من إجراءات المعاملات الرسمية في المؤسسة.

➤ تحليل اجابات افراد العينة لبعد معوقات الاتصال:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد معوقات الاتصال

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
26	لا تتم عملية الاتصال في المؤسسة وفق التسلسل التنظيمي.	2,88	1,11	محايد	5

27	عدم وجود هيئة أو جهة مسؤولة عن نقل وتداول المعلومات في المؤسسة.	2,95	0,83	محايد	4
28	يوجد قصور تكنولوجي في المؤسسة وعدم توفر أدوات الاتصال المتطورة.	2,81	0,80	محايد	6
29	يوجد افتقار لمهارات الاتصال لدى العاملين في المؤسسة.	3,19	1,37	محايد	2
30	وجود صعوبات في تقبل وجهات النظر بين العاملين.	3,12	1,17	محايد	3
31	هناك شعور بعدم الارتياح والخوف عند الاتصال بأحد الرؤساء	3,29	1,26	محايد	1
32	توجد ثقة قليلة بين العاملين وانعدام الرغبة في التواصل مع الآخرين.	2,71	1,33	محايد	7
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد معوقات الاتصال		2,99	1,12		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من خلال الجدول رقم (16) ونتائج الاستبيان spss v25 أن جميع عبارات المحور منحصرة في المجال (2.6-3.39) يعني انها تتجه نحو درجة الأهمية محايد بنسبة 2.99 للمجموع الكلي للمتوسط الحسابي وانحراف معياري قدر ب 1.12 وهذا ما يدل على تشتت إجابات العينة، حيث احتلت العبارة رقم (31) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.29 وجاءت العبارة رقم (32) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2.71.

2- تحليل اجابات افراد العينة لمحور الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
33	يبدل العاملون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم بأحسن طريقة.	4,60	0,83	موافق بشدة	1
34	يمتلك العاملون المعارف اللازمة والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم.	3,67	1,05	موافق	7

35	تتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس لأداء مهامهم.	3,86	1,05	موافق	6
36	يتمتع العاملون بالقدرة على الابداع وتطوير العمل.	3,86	0,98	موافق	5
37	يقوم العاملون بإنجاز المهام المكلفون بها بإتقان وفي الوقت المحدد.	3,93	1,00	موافق	4
38	يلتزم العاملون بالتعليمات والتوجيهات الصادرة عن الإدارة	4,26	0,91	موافق بشدة	3
39	يحرص العاملون على الالتزام بالأوقات الرسمية للعمل.	4,29	0,86	موافق بشدة	2
40	يتجنب العاملون الغياب عن العمل الا في حالة الضرورة القصوى.	3,57	1,17	موافق	8
41	يحرص المسؤولون على المراقبة المستمرة لأداء العاملين.	3,45	1,09	موافق	9
42	يساهم تقييم الإدارة لأداء العاملين في تطوير عملهم وتحسين سلوكهم	2,88	1,35	محايد	10
43	يقوم العاملون بتنفيذ مهامهم طوعا ودون أية ضغوط من المشرفين عليهم.	2,91	1,33	محايد	11
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعاد الأداء الوظيفي		3,84	1,03		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من خلال الجدول رقم (17) ونتائج الاستبيان spss v25 أن معظم عبارات المحور الثاني منحصرة بين المجال 3.4 و 4.19 يعني انها تتجه نحو درجة الأهمية موافق بنسبة 3.84 للمجموع الكلي للمتوسط الحسابي وانحراف معياري قدر ب 1.03 وهذا ما يدل على تشتت إجابات العينة، حيث احتلت العبارات الثلاث (33-38-39) المراتب الأولى وهذا ما يبين أن العاملين يبذلون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم على أحسن وجه ويحرصون على الأوقات الرسمية للعمل ويلتزمون بالتعليمات الموجهة لهم من طرف الإدارة بمتوسط حسابي بلغ 4.38، ثم تليهم العبارة 37 التي تؤكد على إنهاء العاملين لعملهم في الوقت المحدد، و تأتي العبارة 11 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.91.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان يأتي هذا المطلب لمحاولة اختبار صحة الفرضيات معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام تحليل معامل الارتباط بيرسون حيث من خلاله يتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة ومن ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك-.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية، تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين أنواع الاتصال الداخلي والأداء

الوظيفي للعاملين في شركة حمود بوعلام- فرع بوفاريك-.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال والأداء الوظيفي

للعاملين في شركة حمود بوعلام- فرع بوفاريك-.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال والأداء الوظيفي

للعاملين في شركة حمود بوعلام- فرع بوفاريك-.

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

➤ اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية طردية عند مستوى دلالة $\alpha > 0.05$ بين أنواع الاتصال

الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك-.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية طردية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين أنواع الاتصال

الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك-.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
الأداء الوظيفي	3,79	0,589	0,296	0,043
أنواع الاتصال	3,57	0,649		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) ان هناك علاقة ارتباطية طردية (0.296)، وتوجد دلالة إحصائية (0.043) لأن القيمة أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل H_1 ونرفض H_0 ومنه نستنتج أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنواع الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى 0.05.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كسيرة مريم وقرواز نبيلة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية طردية عند مستوى دلالة $\alpha > 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في أساليب الاتصال على المتغير التابع المتمثل والأداء الوظيفي للعاملين في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك-.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية طردية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في أساليب الاتصال على المتغير التابع المتمثل والأداء الوظيفي للعاملين في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك-.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
الأداء الوظيفي	3,79	0,589	0,329*	0,034
أساليب الاتصال	3,70	0,530		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) ان هناك علاقة ارتباطية طردية (0.329)، وتوجد دلالة إحصائية (0.034) لأن القيمة أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل H_1 ونرفض H_0 ومنه نستنتج أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى 0.05.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة سمية ينيب، د. أحمد ميلي طميت و ط. ب. زجم عبد الغفار و ط. منصورى خصمة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية طردية عند مستوى دلالة $\alpha > 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في معوقات الاتصال على المتغير التابع المتمثل والأداء الوظيفي للعاملين في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك-.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية طردية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في معوقات الاتصال على المتغير التابع المتمثل والأداء الوظيفي للعاملين في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك-.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي	3,79	0,589	-0,157	0,321
معوقات الاتصال	2,99	0,753		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

تبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) انه توجد علاقة ارتباطية طردية (-0.157) وليست لها دلالة إحصائية (0.321)، لأن القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة طردية بين معوقات الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين.

❖ اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية طردية عند مستوى دلالة $\alpha > 0.05$ بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك-.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية طردية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في شركة حمود بوعلام - فرع بوفاريك-.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
لأداء الوظيفي	3,79	0,589	0,375*	0,014
الاتصال الداخلي	3,42	0,220		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (21) ان هناك علاقة ارتباطية طردية (0.375)، وتوجد دلالة إحصائية (0.014) لأن القيمة أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل H_1 ونرفض H_0 ومنه نستنتج أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي عند مستوى 0.05.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة سعدي مصطفى وشبيكة كمال، د. مزيان محمد توفيق و ط/د. عثمان عبد اللطيف و د.بن حجوبه حميد.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بعرض نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة في جداول وتحليلها إحصائيا نصل إلى مناقشتها على ضوء التحليل المقدم كما يلي:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بمحور الاتصال الداخلي:

يتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد حيث سيتم مناقشة كل واحد منهم حسب تسلسله.

(1) البعد الأول: أنواع الاتصال الداخلي

اتضح من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات بعد انواع الاتصال بلغ 3.58 وهو

يتجه نحو درجة الأهمية موافق، ومنه نستنتج بأن:

- المؤسسة تستعمل كل من الاتصال الرسمي والغير رسمي حيث يعود استعمال الاتصال الرسمي الى اهميته البالغة في المؤسسة باعتباره وظيفة اساسية تعمل على رفع مستوى الاداء الوظيفي اما الاتصال الغير رسمي فيمكن التعبير عنه بعلاقات الصداقة الموجودة بين العمال وكذا مع الرؤساء خارج اوقات العمل وهو ما يساهم في زيادة تدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات.
- مساهمة الاتصال بين العاملين في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي.
- مساهمة المعلومات المقدمة من طرف العاملين للمسؤولين في الحصول على المعطيات اللازمة.

(2) البعد الثاني: أساليب الاتصال الداخلي

تبين من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات بعد أساليب الاتصال بلغ 3.70 وهو

يتجه نحو درجة الأهمية موافق، ومنه نستنتج:

- وجود تنوع في اساليب الاتصال المستخدمة من طرف الادارة وأنها واضحة وسهلة الاستعمال كما تعمل على إيصال المعلومات بين العمال وهذا ما يبين قوتها وفعاليتها في عملية الاتصال وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين.
- مساهمة الاتصال المباشر في تقليل وقت توزيع المهام بين العاملين.
- تسهيل استخدام الأساليب الحديثة في الاتصال (البريد الإلكتروني) من إجراءات المعاملات الرسمية في الشركة وتسمح بالحصول على المعلومات في أقل وقت ممكن.

(3) البعد الثالث: معوقات الاتصال الداخلي

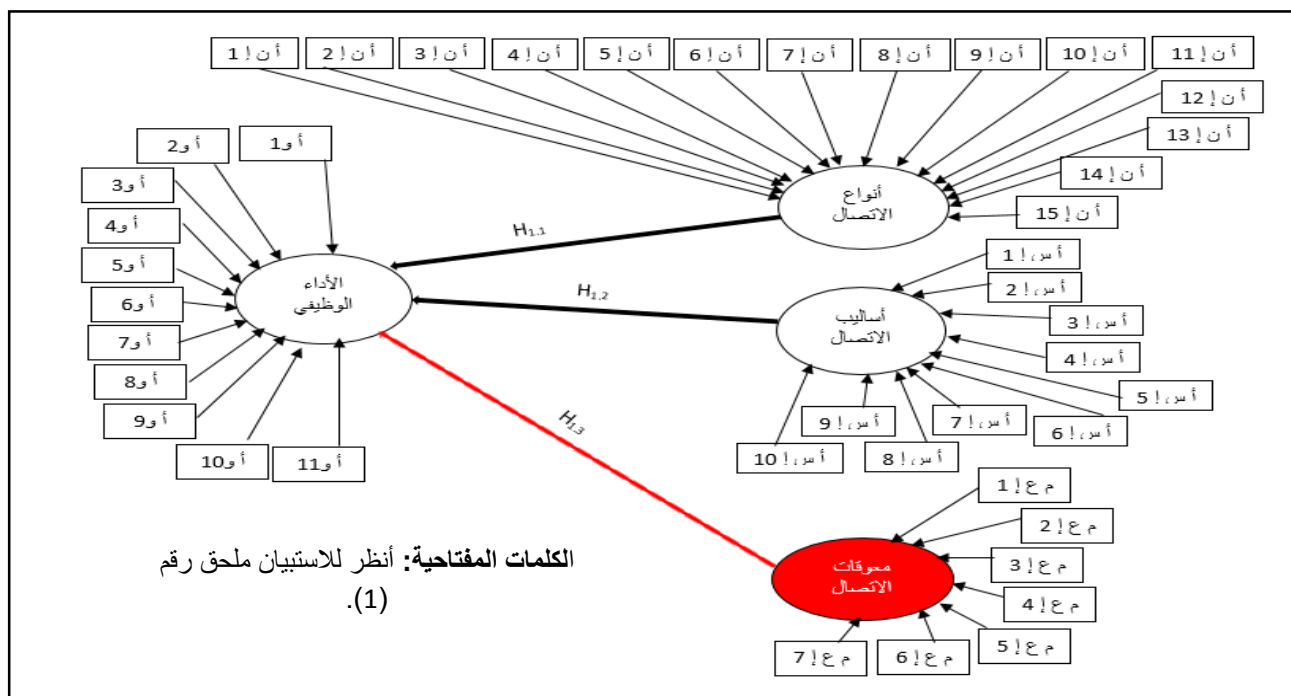
أظهرت نتائج الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد معوقات الاتصال بلغ 2.99 وهو يتجه نحو درجة الأهمية محايد، وهو ما يعكس ربما تردد العمال عند الإجابة على أسئلة هذا البعد.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي للعاملين:

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (17) أن متوسط الحسابي الكلي لعبارات محور الأداء الوظيفي بلغ 3.84 وهو يتجه نحو درجة الأهمية موافق، ومنه نستنتج:

- إنجاز العمال للمهام المكلفون بها بإتقان وفي الوقت المحدد.
- تمتع العمال بالقدرة على الإبداع وتطوير العمل.
- توفر الرغبة والحماس لدى العمال لأداء مهامهم.
- حرص المسؤولين على المراقبة المستمرة لأداء العاملين كما يساهم تقييم الإدارة لأداء العاملين في تطوير عملهم وتحسين سلوكهم.

الشكل رقم (24): النموذج القياسي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

خاتمة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالفرع الجديد لشركة حمود بوعلام ببوفاريك بهدف دراسة اثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين، ومن خلال الملاحظة، المقابلة وتحليل الاستبيان الذي تم توزيعه على 45 عامل في الشركة، أظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي يؤثر إيجاباً على أداء العاملين كما تبين وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعدي الاتصال الداخلي (أنواع الاتصال، اساليب الاتصال) والأداء الوظيفي للعاملين، أما البعد الثالث فلم نتمكن من إثبات العلاقة الموجودة بين معوقات الاتصال و الأداء الوظيفي أنظر إلى الجدول رقم(16)، و هذا لا يمنعنا من قبول الفرضية الرئيسية و قبول النموذج المقترح في هذه الدراسة.

الخاتمة العامّة

الخاتمة العام:

يعتبر الاتصال الداخلي مهم جدا لأنه يمثل إحدى أبرز الظواهر في المؤسسة بشكل عام، وخاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمائية، يعتبر أيضًا أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها، فالمؤسسة تهدف إلى تحسين مستوى العاملين لديها وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم وإلهامهم لإخراج طاقاتهم إلى أقصى حد من خلال تشجيعهم وتحفيزهم. فالعامل يعتبر مورد مهم للمؤسسة وأحد أصولها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها من دون جهوده المبذولة، فهو حجر الزاوية في العملية الإدارية.

وهدفنا من خلال هذه الدراسة يكمن في محاولة الوقوف على أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة حمود بوعلام بفرع بوفاريك. فحاولنا مناقشة الموضوع من خلال فصلين نظريين وآخر تطبيقي، فكانت البداية بعرض الإطار المعرفي والنظري للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين، والتركيز على بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال. أما الفصل الأخير فخصص للإطار التطبيقي والمنهجي للدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، عرض وتحليل البيانات الخاصة باستمارة الاستبيان وكذلك مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والإجابة على إشكالية الدراسة، لنخلص في النهاية إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين أنواع الاتصال والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال والأداء الوظيفي.
- عدم وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.
- هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على أنواع الاتصال في الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام ببوفاريك.
- هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على أساليب الاتصال في الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام ببوفاريك.
- كانت عينة الدراسة محايدة في الإجابة على بعد معوقات الاتصال في الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام ببوفاريك.

- تبين أن هناك علاقة جيدة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين في الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام ببوفاريك بمختلف انواعه (الرسمي والغير الرسمي) واساليبه (الشفوي، الكتابي والالكتروني)، حيث كلما كان الاتصال جيداً، فعالاً وحيوياً كلما كانت إنتاجية أداء العاملين عالية.
- استخدام الفرع الجديد لشركة حمود بوعلام وسائل حديثة في نقل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية لان عملية الاتصال تفرض وجود نظام جيد ومجهز يتماشى مع التطورات السريعة في مجال الاتصالات.
- يعتبر التواصل داخل شركة حمود بوعلام هو أداة أساسية في أنشطتها والتي سمحت لها بتحسين الأداء الوظيفي العام لعمالها الذي يعتبر اساس تحسن اداء المؤسسة ككل.

توصيات الدراسة:

بناءً على ما تم استنتاجه من النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة، بتناولنا موضوعاً مهم في إدارة الموارد البشرية المتمثل في الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين سيتم تقديم مجموعة من التوصيات الضرورية:

- دمج العاملين وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات في الشركة.
- تواصل الرؤساء مع العاملين في المستوى الأدنى بشكل مستمر لمعرفة احتياجاتهم ولمنحهم الشعور بالارتياح في مكان عملهم.
- إعادة النظر في اختلاف العاملين في وجهات النظر.
- زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات، الشيء الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني والوظيفي.
- زرع الثقة وإحياء الرغبة في التواصل مع الآخرين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، (2010)، «مناهج وطرق البحث العلمي»، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن
2. إحسان دهش جلاب، (2011)، «إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير»، دار صفاء، عمان.
3. أحمد النواعرة، (2010)، «الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق»، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، الأردن.
4. أحمد ماهر، (2007)، «إدارة الموارد البشرية»، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر.
5. أحمد محمد المصري، (2007)، «الادارة الحديثة، الاتصالات- المعلومات-القرارات-، مؤسسة شباب الجامعة»، الاسكندرية، مصر.
6. أميرة منصور يوسف علي، (2005)، «الاتصال والخدمة الاجتماعية»، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
7. بسيوني محمد البرادعي، (2007)، «تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الاداء بالجدارة الوظيفية»، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
8. جمال الدين لعويسات، (2003)، «السلوك التنظيمي والتطوير الاداري»، ط1، دار هومة للنشر، بوزريعة، الجزائر.
9. حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، (2009)، «الاتصالات التسويقية المتكاملة :مدخل استراتيجي»، دار اليازوري، عمان.
10. حنا نصر الله، (2013)، «إدارة الموارد البشرية»، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن.

11. خضير كاظم محمود، (2002)، «السلوك التنظيمي»، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
12. ربحي مصطفى عليان، (2009)، «طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي»، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان.
13. رحيمة الطيب عيسلني، (2002)، «مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية»، طبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
14. زاهد محمد ديري، (2011)، «الرقابة الإدارية»، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. زهير نعيم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة، (2008)، «إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي»، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. سالي زاكي محمد حسن، (2013)، «فن التدريب الإبداعي»، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
17. سلوى عثمان الصديقي، (2005)، «الاتصال والخدمة الاجتماعية»، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
18. سيد محمد جاد الرب، (2009)، «استراتيجيات تطوير تحسين أداء العاملين: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية»، مصر.
19. شعبان فرج، (2009)، «اتصالات الإدارة»، طبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. شوقي ناجي جواد، (2010)، «السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال»، ط 1، دار الجامد للنشر، عمان، الأردن.
21. صلاح الدين عبد الباقي، (2002)، «الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية»، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر.
22. ضرار العتيبي، (2007)، «العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن»، طبعة 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

23. عبد الباري إبراهيم درة، (2003)، «تكنولوجيا الأداء في المنظمات»، المنظمة الغربية للتنمية الإدارية، مصر.
24. عبد الحميد عطية، (2012)، «الاتصال: اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية»، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية، مصر.
25. فضيل دليو، (2003)، «اتصال المؤسسة»، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
26. ماجد محمد الخياط، (2011)، «أساليب البحث العلمي»، ط 1، دار الرياء للنشر، عمان، الأردن.
27. مازن فارس رشيد، (2001)، «إدارة الموارد البشرية»، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، جدة.
28. محفوظ جودة، (2008)، «التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss»، ط 1، دار وائل لمنشر والتوزيع، عمان
29. محمد أبو سمرة، (2009)، «الاتصال الإداري والإعلامي»، طبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
30. محمد احمد عبد النبي، (2010)، «إدارة الموارد البشرية»، ط 1، دار زمزم للنشر، الاردن، عمان.
31. محمد أحمد عوض، (2001)، «الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"»، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
32. محمد الدبس السردى، (2010)، «الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات»، (د. ط)، دار الاثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. محمد العناوي، محمد مبارك، " البحث العلمي أسس وطريقة كتابته "، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة 1996.
34. محمد بهجت، جاد الله كشك، (2006)، «المنظمات وأسس إدارتها»، طبعة 2، دار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

35. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، (2001)، «الإدارة علم وتطبيق»، طبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

36. محمد سعيد أنور سلطان، (2003)، «السلوك التنظيمي»، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر.

37. محمد عبد الحميد، (2000)، «نظريات الإعلام واتجاهات التأثير»، طبعة 2، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

38. محمد عبيدات وآخرون، «منهجية البحث العلمي: الفوائد، المراحل والتطبيقات»، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 2.

39. محمد عمر الطنوبي، (2001)، «نظريات الاتصال»، طبعة 1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.

40. مدحت أبو النصر، (2012)، «الأداء الإداري المتميز»، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر.

41. مرفت الطرابيشي، (2006)، «نظريات الاتصال»، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

42. مي العبدى الله السنو، (2012)، «الاتصال في عصر العولمة»، طبعة 2، دار النهضة للطباعة، بيروت.

43. ناصر دادي عدون، (2004)، «الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية»، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.

II. الرسائل والمذكرات:

1. باية بوزة (2012_2013)، «الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية: دراسة وصفية

بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية»، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام

والاتصال، تخصص: اتصال، جامعة الجزائر (3).

2. براهيمى آسية، (2016-2017)، «المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها»، أطروحة

دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم

التجارية.

3. بلال مسرحد، (2007-2008)، «الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري- دراسة حالة المديرية العامة للجمارك»، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر.
4. بوعطيط جلال الدين، (2008-2009)، «الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز -قسنطينة» ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص: علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، جامعة منتوري محمد قسنطينة.
5. صابرينة مانع، (2008)، «ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين -دراسة الحالة فكان في كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر بباتنة- الجزائر-»، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم الاقتصاد والتسيير، تخصص: الاقتصاد والتسيير، جامعة باتنة.
6. العربي بن داود، (2007-2008)، «فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف - G.P.C. عين السمارة - قسنطينة»، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم: علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
7. علي حسن الشهري، (2005)، «الاتصالات الإدارية ودورها في الاداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي»، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم علوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
8. قادري محمد (2009-2010)، «الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي - تافنة-مغنية»، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.

9. وفاء خنيفر، (2014)، «دور الاتصال الداخلي في تسير المؤسسة الخدمية -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - الميلة- » مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر في علم الاعلام والاتصال . تخصص: الاتصال والعلاقات العامة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

III. المجالات والجرائد:

1. أ.خبيزي سامية، (2020)، «مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة -دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته- تيسمسيلت »، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، العدد 1.
2. برباوي كمال، (2013)، «دور الاتصال الداخلي في عملية التغير التنظيمي»، مجلة أماراباك الأكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، أمريكا، العدد 10.
3. د. أحمد ميلي طमित، ط. ب رجم عبد الغفار، ط. منصور حمزة، (2018)، «دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية بالمسيلة»، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 3.
4. د. مزجان محمد توفيق، ط/د عثمان عبد اللطيف و د. حجوبه حميد (2018)، «تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z»، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المركز الجامعي ميلة (الجزائر)، العدد السابع.
5. د.أحمد مبلي سمية، د. بن رجم عبد الغفار، د. منصور حمزة، (2018)، «دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي -دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية مسيلة»، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة مسيلة، العدد 03.

6. العربي عطية، (2012)، «أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة

الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة»، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح

ورقلة، الجزائر.

7. كرامو ليلة، (2017)، «الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة MFG "ميديتراين فلوت قلاص" - بالاربعاء- البلدية » ، مجلة

الإبداع، جامعة البلدية 2- لونيبي علي، المجلد 7، العدد 7 .

8.

ثانيا :المراجع باللغة الفرنسية:

1. A.de Narbonne, (1993) « Communication d'Entreprise», Conception et Pratique, Eyrolles, Paris, France.
2. B.Henriet, F.Boone,(1988) , « DRH c'est déjà demain ! Nouvelles organisations et politique de ressources humaines », Editions d'organisation, paris, France.
3. D.Denis, (1994), « Information communication », les éditions d'Organisation, paris, France.
4. J.M.Décaudin, (1999), «La communication Marketing concepts techniques Stratégies», 2eme édition, economica, Paris, France.
5. M. Helène west phalen, (1992) « le dicon », trangle édition, Paris, France.
6. N.Thanh, (1991), « La communication une stratégie au service de l'entreprise », les éditions economica, paris, France.
7. P. Gregory, J. Mark Lilieu, (1994), « Marketing Publicité», Dordomme septembre.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -
تخصص: إدارة الأعمال و استراتيجيات المؤسسات



استمارة البحث

الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة حمود بوعلام
- فرع بوفاريك -

إعداد الطالب: مبروك رفيق

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص -إدارة الأعمال واستراتيجيات المؤسسات- أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة حول موضوع الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة حمود بوعلام- فرع بوفاريك-، راجيا منكم الاجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة وذلك لنتمكن من اجراء التحليل المطلوب حول موضوع الدراسة، علما ان هذه المعلومات ستحاط بسرية كاملة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة، متمنيين لكم دوام العافية والصحة.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: تكون الاجابة بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

2021-2020

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن: ☐ أقل من 25 ☐ من 25 إلى 45 ☐ أكبر من 45
3. المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي
4. الاقدمية المهنية : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فما فوق
5. المنصب الوظيفي: ☐ إطار سامي ☐ إطار ☐ عون اداري ☐ عامل منفذ

المحور الأول: الاتصال الداخلي

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
أنواع الاتصال					
					1- قنوات الاتصال بالمؤسسة واضحة بين جميع المستويات.
					2- نمط الاتصال المستخدم في المؤسسة يسمح بتدفق المعلومات بكافة الاتجاهات (النازلة، الصاعدة، الأفقية).
					3- تساهم الاتصالات النازلة في الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد.
					4- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة سهلة وواضحة.
					5- المعلومات المقدمة للعاملين من طرف المسؤولين تسهل أداء مهامهم و تساهم في تحسينه.
					6- تسمح المؤسسة لجميع الأفراد بالمشاركة في عملية الاتصال.
					7- لا توجد عوائق بيروقراطية عند الاتصال بالمسؤولين مباشرة.
					8- الاتصال بالرؤساء يكون عن طريق تتبع التسلسل الإداري.
					9- تساهم المعلومات المقدمة من العاملين الى المسؤولين في الحصول على المعطيات اللازمة.
					10- ساهم الافراد العاملين بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار .
					11- تستقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات والمساهمات الصادرة من الأفراد العاملين.
					12- تساهم الاتصالات بين العاملين في التعاون و تعزيز روح العمل الجماعي.
					13- يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات داخل المؤسسة.
					14- علاقتك الجيدة مع رئيسك خارج نطاق العمل تحسن ظروف العمل.
					15- زيارة المسؤول للعاملين في الأفرح توطد العلاقة بينهم.
أساليب الاتصال					
					16- تتصف المعلومات المنقولة عن طريق الوسائل الشفوية (الهاتف، المقابلات، الاجتماعات والمؤتمرات...) بالدقة.
					17- تساهم المقابلات الشخصية مع الافراد العاملين في تحسين إنجاز المهام.

					18-يساعد عقد الاجتماعات بين الموظفين والإدارة في حل المشاكل الإدارية.
					19-يساهم الاتصال المباشر (وجه لوجه) في التقليل من وقت توزيع المهام بين الموظفين
					20-تصل القرارات المنشورة الصادرة عن المسؤولين عن طريق القرارات المكتوبة.
					21-تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بالدقة والوضوح.
					22-يؤدي استخدام لوحات الإعلانات الى التقليل من سرعة الاتصال مع الموظفين.
					23-ان أسلوب الاتصال الالكتروني المستخدم في المؤسسة مناسب لطبيعة عملك.
					24-يسهل استخدام البريد الالكتروني...من إجراءات المعاملات الرسمية في المؤسسة.
					25-يساعد استخدام شبكة الانترنت في المؤسسة في الحصول على المعلومات الدقيقة وفي أقل وقت.
معوقات الاتصال					
					26-لا تتم عملية الاتصال في المؤسسة وفق التسلسل التنظيمي.
					27-عدم وجود هيئة أو جهة مسؤولة عن نقل وتداول المعلومات في المؤسسة.
					28-يوجد قصور تكنولوجي في المؤسسة وعدم توفر أدوات الاتصال المتطورة.
					29-يوجد افتقار لمهارات الاتصال لدى العاملين في المؤسسة.
					30-وجود صعوبات في تقبل وجهات النظر بين العاملين.
					31-هناك شعور بعدم الارتياح والخوف عند الاتصال بأحد الرؤساء.
					32-توجد ثقة قليلة بين العاملين وانعدام الرغبة في التواصل مع الآخرين.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					33-يبدل العاملون الجهد الازم لإنجاز مهامهم بأحسن طريقة.
					34-يملك العاملون المعارف اللازمة والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم.
					35-تتوفر لدى العاملين الرغبة والحماس لأداء مهامهم.
					36-يتمتع العاملون بالقدرة على الابداع وتطوير العمل.
					37-يقوم العاملون بإنجاز المهام المكلفون بها بإتقان وفي الوقت المحدد.
					38-يلتزم العاملون بالتعليمات والتوجيهات الصادرة عن الإدارة.
					39-يحرص العاملون على الالتزام بالأوقات الرسمية للعمل.
					40-يتجنب العاملون الغياب عن العمل الا في حالة الضرورة القصوى.
					41-يحرص المسؤولون على المراقبة المستمرة لأداء العاملين.
					42-يساهم تقييم الإدارة لأداء العاملين في تطوير عملهم وتحسين سلوكهم.
					43-يقوم العاملون بتنفيذ مهامهم طوعا و دون أية ضغوط من المشرفين عليهم.

الملحق رقم (02): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	32	76,2	76,2	76,2
أنثي	10	23,8	23,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم (03): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

السن:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 25 من أقل	2	4,8	4,8	4,8
45إلى 25 من	32	76,2	76,2	81,0
سنة 45 من أكبر	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

التعليمي مستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide المتوسط	2	4,8	4,8	4,8
ثانوي	6	14,3	14,3	19,0
مهني تكوين	6	14,3	14,3	33,3
جامعي	28	66,7	66,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

المهنية الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	13	31,0	31,0	31,0
سنوات 10 إلى 5 من	9	21,4	21,4	52,4
فوق فما سنوات 10	20	47,6	47,6	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): توزيع العينة حسب سنوات المنصب الوظيفي

الوظيفي المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide منفذ عامل	13	31,0	31,0	31,0
إداري عون	16	38,1	38,1	69,0
إطار	7	16,7	16,7	85,7
سامي إطار	6	14,3	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): معامل ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	48

الملحق رقم (08): معامل الارتباط بيرسون الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

Corrélations^b

	الاتصال الداخلي	لأداء الوظيفي
الوظيفة لأداء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 ,375* ,014
الاتصال الداخلي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,375* ,014 1

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

b. Toute observation incomplète N=42

الملحق رقم (09): معامل الارتباط بيرسون أنواع الاتصال والأداء الوظيفي

Corrélations^a

	أنواع الاتصال	لأداء الوظيفي
لأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 ,296 ,057
أنواع الاتصال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,296 ,043 1

a. Toute observation incomplète N=42

الملحق رقم (10): معامل الارتباط بيرسون أساليب الاتصال والأداء الوظيفي

Corrélations^b

	أساليب الاتصال	لأداء الوظيفي
الوظيفة لأداء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 ,329* ,034
أساليب الاتصال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,329* ,034 1

a. Toute observation incomplète N=42

الملحق رقم (11): معامل الارتباط بيرسون معوقات الاتصال والأداء الوظيفي

Corrélations^a

	الأداء الوظيفي	معوقات الاتصال
الوظيفي لأداء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 -,157 ,321
معوقات الاتصال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,157 1 ,321

a. Toute observation incomplète N=42

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	الشكر والتقدير
/	الإهداء
أ	خطة البحث
ب	قائمة الجداول
ت	قائمة الأشكال
ج	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي في المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الاتصال
3	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهدافه
6	المطلب الثاني: مكونات عملية الاتصال
8	المطلب الثالث: نماذج الاتصال
13	المبحث الثاني: الاتصال في المؤسسة
14	المطلب الأول: تعريف الاتصال في المؤسسة
15	المطلب الثاني: أنواع الاتصال في المؤسسة
21	المطلب الثالث: شبكات الاتصال في المؤسسة
24	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة
25	المطلب الأول: أساسيات حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

30	المطلب الثاني: الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة
33	المطلب الثالث: عوامل نجاح الاتصال الداخلي ومعوقاته
37	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني: الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة
39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
40	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته
45	المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي، عناصره وأبعاده
48	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه
52	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
52	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته
54	المطلب الثاني: خطوات ومعايير تقييم الأداء الوظيفي للعاملين
57	المطلب الثالث: مؤشرات وطرق تقييم الأداء الوظيفي
60	المبحث الثالث: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة
60	المطلب الأول: تأثير الاتصال الرسمي والغير الرسمي على أداء العاملين
62	المطلب الثاني: استراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين
64	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وأداء العاملين في المؤسسة
67	خلاصة الفصل الثاني
68	الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الاداء الوظيفي للعاملين -دراسة تطبيقية-
69	تمهيد

70	المبحث الأول: تقديم عام لشركة حمود بوعلام
70	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة حمود بوعلام
74	المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة حمود بوعلام
78	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة حمود بوعلام
80	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
80	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
82	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
85	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
85	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
86	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة
91	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان
97	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة
103	خلاصة الفصل الثالث
105	خاتمة عامة
107	قائمة المراجع
115	الملاحق
128	الملخص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ومعرفة أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين بالفرع الجديد لشركة حمود بوعلام ببوفاريك، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بناءً على فرضيات الدراسة.

لتحقيق هذا الغرض أجرينا مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية ساهمت في تحليل النتائج و تم كذلك توزيع استمارة استبيان على عينة الدراسة التي تشكلت من 45 عامل، و باستخدام برنامج spss v 25، والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، تم الوصول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين بالفرع الجديد لشركة حمود بوعلام ببوفاريك. كما توصلت الدراسة الى ان عملية الاتصال تفرض وجود نظام جيد ومجهز يتماشى مع التطورات السريعة في مجال الاتصالات، واستخلصت ايضا ان الاداء الوظيفي للعاملين هو اساس تحسن اداء المؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الأداء الوظيفي للعاملين، انواع الاتصال، اساليب الاتصال، معوقات الاتصال.

Résumé

Le but de cette étude est d'évaluer l'impact de la communication interne sur la performance des employés au sein de l'entreprise Hamoud Boualem à Boufarik, à travers l'utilisation de l'approche descriptive et analytique pour étudier l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante en se basant sur les hypothèses de l'étude.

Pour atteindre cet objectif, nous avons mené un entretien avec le responsable du service des ressources humaines, qui a contribué à l'analyse des résultats. Un questionnaire a également été distribué à l'échantillon de l'étude, composé de 45 employés, et en utilisant le programme SPSS v25 et les méthodes statistiques appropriées pour le traitement des données, il a été constaté qu'il existe une relation statistiquement significative entre la communication interne et la performance des employés au sein de l'entreprise Hamoud Boualem à Boufarik. L'étude est arrivée également à conclure que le processus de communication nécessite l'existence d'un système bien équipé qui suit le rythme des développements rapides dans le domaine de la communication, et elle a également conclu que la performance des employés est la base de l'amélioration de la performance de l'entreprise dans son ensemble.

Mots clés : Communication interne, Performance des employés, Types de la communication, Méthodes de la communication, Obstacles de la communication.