

المركز الجامعي أحمد بن يحيى

الونشريسي – تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي

- دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

- تخصص إدارة أعمال -

مخرج أفراد الدكتور:

- عيسى اسماعيل

مس إمرادو الطالبين:

- قايس حورية

- ملال أحمد

لجنة المناقشة:

- | | |
|--------|-----------------|
| رئيسا | - العقاب كمال |
| مقررا | - عيسى اسماعيل |
| ممتحنا | - بوزكري جيلالي |

2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

من كان يريد العزة فإن العزة لله ولرسوله وللمؤمنين،
حمدي وشكري أولاً لله رب العالمين والمتقين، صاحب
الفضل والأنعام، والسلام على خير الأنبياء محمد بن عبد الله
القائل: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

أهدي ثمرة جهدي وعملي بكل تواضع وشرف إلى من قال فيها
جل جلاله: "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما"،

إلى العيون التي ظلت تراقب كياني سالفا وحاضرا،
إلى الصدر الرحب ينبوع الحب والحنان، إلى من سهرت
على تربيتي ورعايتي إلى مدرستي الروحية ...
شريان القلب أمي الغالية.

إلى الذي زرع في نفسي بذور الشموخ والكبرياء وعلمني كيف
أواجه المصاعب، عنوان الصمود ورمز الكفاح والتضحية ...
وريد القلب أبي الغالي.

إلى شعاع المستقبل إخوتي، وبلسم قلبي أخواتي
إلى جدتاي الكريمتين أطال الله في عمرهما الحاجة عائشة
والحاجة خيرة، إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي و أولادهم.
إلى كل موظفي DTN وخاصة م.خيرة.
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

حمورية



إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى
وأجملنا بالعافية أتقدم بإهداء هذا العمل
إلى الدرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع
اشتيائي، لك أقدم وسام الاستحقاق، أنت أبي العزيز
أطال الله عمرك، رمز العطاء وصدق الإيلاء.
إلى ذروة العطف والوفاء، لك أجمل حواء، أنت أمي
الغالية أطال الله عمرك، الذر النادر والذخر العامر.
أرجو التوفيق لأخي وأخواتي الأعزاء
إلى زوجتي و أولادي قرّة عيني.
كما أخص بالذكر أختي الدكتورة نصيرة
التي مدّت يد المساعدة وساهمت في تذليل
ما واجهتني من صعوبات في استكمال هذا العمل.
إلى كل هؤلاء، أهدي بذرة جهدي...

أحمد

شكر وتقدير

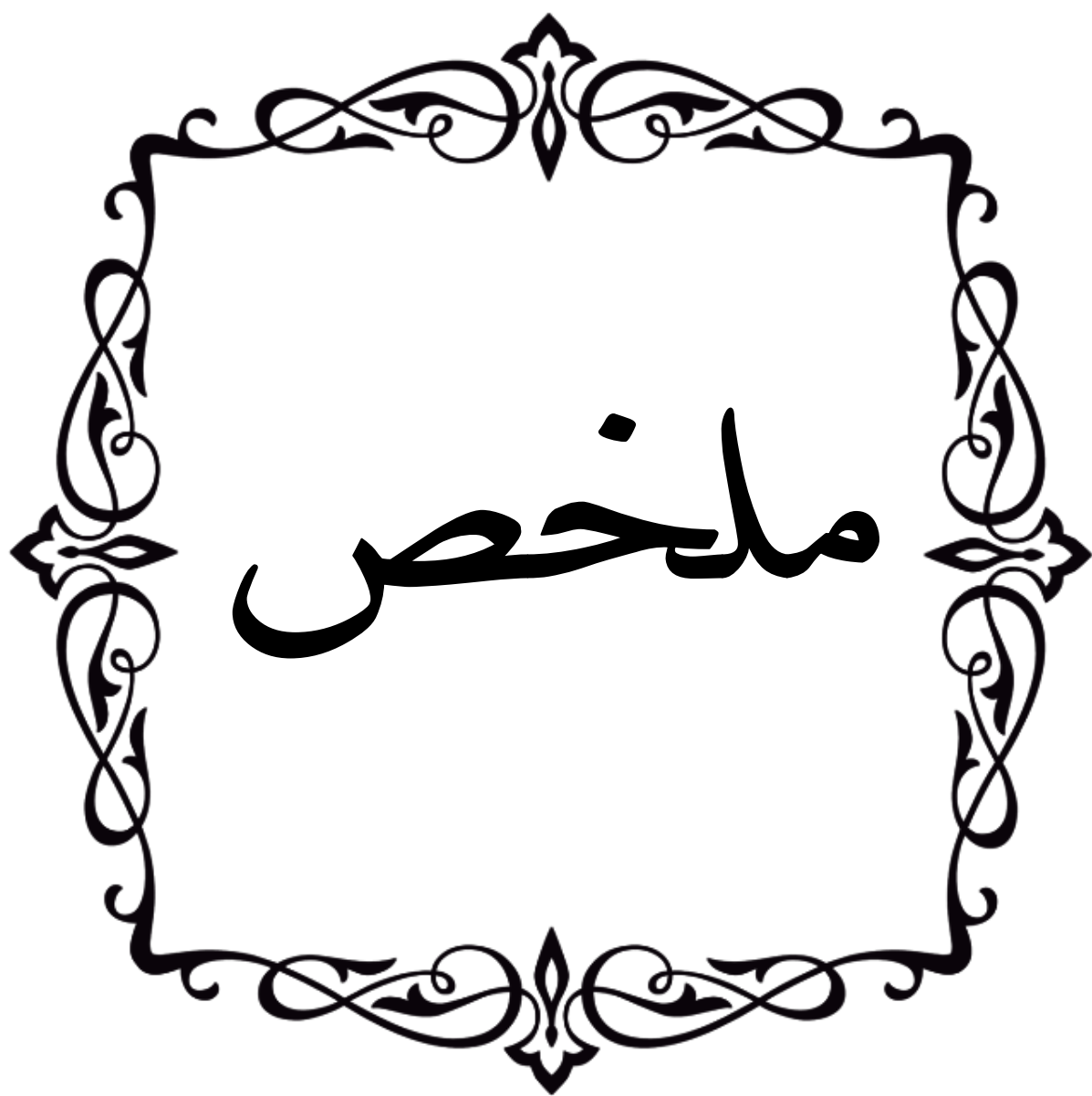
بداية، نحمد الله عزّ وجل الذي أنعمنا بنعمة العلم ووفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة ونقول: " اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى".

والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين. وعملا بقوله صل الله عليه وسلم: " مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَيْتُمُوهُ ".

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل وبالأخص إلى الأستاذ المشرف الدكتور "اسماعيل عيسى" على توجيهاته القيمة والإرشادات الصائبة التي لم يبخل بها علينا، اعترافا وتقديرا لجميل صبره وحسن تواضعه راجينا من المولى عز وجل أن يزيده بهما رفعة.

كما نتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، وإلى كل من بذل معنا جهدا ووفر لنا وقتا، و نصح لنا قولاً، أسأل الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء.





ملخص

ملخص :

تهدف دراستنا إلى إبراز العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي، لمعرفة مدى تأثير وسائل الاتصال الداخلي وعملية انسياب المعلومات على تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة؛ كما اعتمدنا في ذلك على تصميم استبيان وفق سلم ليكرت الحماسي، تم توزيعه على عينة من عمال المديرية العمالية للاتصالات بولاية تيسمسيلت، حيث قمنا بتفريغ البيانات وتحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

وفي الأخير خلصت دراستنا إلى أن هناك علاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، وهي علاقة تأثير وتأثر، ذلك أن الاتصال يؤدي دورا حيويا ومؤثرا في تحسين الأداء والرفع من مستوى المردودية، من خلال إثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهممة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وقرارات الإدارة، وفي نفس السياق يؤثر الاتصال الجيد الفعال على رغبة العاملين في العمل والتي تمثل عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءة الأداء وتحسينه، حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، والاستمرار في مزاولة أنشطتها ونموها.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الداخلي - الأداء الوظيفي - الاتصال الفعال - تقييم الأداء - تحسين الأداء.

Résumé :

Notre étude vise à mettre en évidence la relation entre la communication interne et la performance fonctionnelle pour montrer l'impact des moyens de communication interne et le flux d'informations sur l'amélioration de la fonctionnalité de l'organisation.

Ainsi, dans notre étude, nous avons adopté le design du questionnaire sur une échelle de LIKERT de cinq points, en la distribuant sur un échantillon des travailleurs de la Direction Opérationnelle des Télécoms de la wilaya de Tissemsilt, où nous avons déchargé les données et l'analyse des résultats basés sur le programme de statistique paquet de Sciences Sociales SPSS.

Enfin, cette étude a conclu qu'il y ait une relation entre la communication interne et la performance fonctionnelle, elle est une relation à deux effets simultanés d'influence, de ce fait, la communication joue un rôle primordial ayant une influence sur l'amélioration de la performance et à la progression du niveau de la rentabilité à travers la motivation pour un travail actif et diligent, par leur acceptation et leur soutien des décisions et des objectifs de l'administration.

Et dans le même contexte, la bonne communication a un effet sur l'envie de travailler (le désir) qui est un élément essentiel dans la détermination de l'amélioration de la performance de la compétence pour que l'organisation puisse réaliser ses objectifs et continue à exercer ses activités et leur croissance.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر و التقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
	قائمة الاختصارات.....
أ - ز	مقدمة

الفصل الأول: الاتصال الداخلي

02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي
03	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
04	المطلب الثاني: أهداف و أهمية الاتصال الداخلي
06	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي
08	المبحث الثاني: آلية الاتصال الداخلي
08	المطلب الأول : مراحل عملية الاتصال الداخلي
11	المطلب الثاني: شبكات الاتصال التنظيمي
14	المطلب الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي
17	المبحث الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وآليات مواجهتها
17	المطلب الأول: معوقات الاتصال الداخلي
19	المطلب الثاني: زيادة فاعلية الاتصال الداخلي

22	المطلب الثالث: مهارات الاتصال الفعال
24	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

26	تمهيد الفصل الثاني
27	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
27	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
28	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
28	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
30	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
30	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
36	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي
42	المطلب الثالث: معوقات تقييم الأداء الوظيفي
45	المبحث الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي
45	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي
47	المطلب الثاني: تأثير عوامل الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي
51	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وتحسين الأداء الوظيفي
53	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي

بالمديرية العملية للاتصالات بتيسمسيلت

55	تمهيد الفصل الثالث
56	المبحث الأول: تقديم عام للمديرية العملية للاتصالات
56	المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
59	المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية للاتصالات بتيسمسيلت
63	المبحث الثاني: واقع الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي بالمديرية
63	المطلب الأول: واقع الاتصال الداخلي بالمديرية

64	المطلب الثاني: واقع الأداء الوظيفي في المديرية.....
66	المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لتأثير الاتصال داخل المديرية على تحسين الأداء الوظيفي
66	المطلب الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.....
69	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
72	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.....
82	خلاصة الفصل الثالث
85	خاتمة
90	قائمة المراجع
95	الملاحق



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	مراحل عملية الاتصال	(1-1)
11	أنواع شبكات الاتصال المركزية	(2-1)
13	أنواع شبكات الاتصال اللامركزية	(3-1)
38	منحنى التوزيع الإحصائي	(1-2)
57	مخطط نشأة اتصالات الجزائر	(1-3)
60	الهيكل التنظيمي	(2-3)
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(3-3)
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(4-3)
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(5-3)
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل	(6-3)
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة	(7-3)
81	انتشار القيم	(8-3)



فہرست الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	طرق الاتصال	(1-1)
36	طريقة تقييم الأداء ببحث الصفات أو الخصائص	(1-2)
38	طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين	(2-2)
40	تقييم الأداء بطريقة الاختيار الإجباري	(3-2)
68	حصيلة الاستبيانات الموزعة	(1-3)
68	مقياس ليكرت الخماسي	(2-3)
69	مجال المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكرت الخماسي	(3-3)
69	معامل ألفا كرونباخ (ثبات الاستبان)	(4-3)
70	توزيع العينة أفراد حسب متغير الجنس	(5-3)
70	توزيع العينة أفراد حسب متغير السن	(6-3)
71	توزيع العينة أفراد حسب متغير المستوى التعليمي	(7-3)
72	توزيع العينة أفراد حسب متغير الخبرة في العمل	(8-3)
72	توزيع العينة أفراد حسب متغير طبيعة الوظيفة	(9-3)
74	اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور الاتصال الداخلي	(10-3)
77	اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور الأداء الوظيفي	(11-3)



فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
95	نموزج تقييم الأداء	01
96	استمارة الاستبيان	02
98	مخرجات برنامج الـ SPSS	03

قائمة الاختصارات

قائمة الاختصارات

SPSS	Statistical Package For The Social Science
SPA	Société Par Action
ATS	Algérie Télécom Satellite
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
GLTE	Long Term Evolution
WICI	Wifi Ici
DID	Direct Dialing
WIMAX	Worldwide Interoperability For Microwave Access
FTTX	Fiber To The X
ACTEL	Agence Commerciale D'algérie Télécom
GDOC	Google Document
FTP	File Transfer Protocol



❖ تمهيد:

إن المنظمات على اختلاف أنواعها ما هي إلا مجموعة من الأفراد والجماعات التي لا بد أن تتفاعل وتترابط من خلال التخاطب وتبادل الآراء والمعلومات وبالتالي فإنه لا يمكن لنا تصور منظمة ما دون وجود اتصالات تتم داخلها، فالإتصال هو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

والإتصال الداخلي من المواضيع التي حظيت باهتمام المفكرين والمسيرين، ونال قسطا كبيرا من البحث والدراسة، بحيث لا يكاد أن يخلو أي كتاب في علم الإدارة والسلوك من الإتصال، نظرا لكونه العصب الحيوي الذي تمارس من خلاله المنظمة وجودها، لأنه يعمل على تنظيم العلاقات وتوطيدها بين الأفراد داخل محيطها.

فهو عملية حيوية ومستمرة للأفراد والمنظمة، لأنه يعمل على نقل وتدقيق المعلومات والخبرات والأفكار والآراء والمهارات والقيم والعادات، وتبادلها وظيفيا من طرف لآخر بهدف التواصل والتفاهم، وخلق جو ملائم لقيام هؤلاء الأفراد بأداء مهامهم بطريقة أفضل وأحسن، على اعتباره أحد العوامل التي تحقق للمنظمة أهدافها، إذ على قدر ما يكون الإتصال فعال يحقق الغرض منه في حسن سيرورة انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، تكون النتائج المتوقعة منه محققة بصفة إيجابية وواضحة في مختلف الاتجاهات، خاصة لربط وتعزيز روح التعاون فيما بين العاملين، وتأثير ذلك على الأداء.

والأداء الوظيفي مرتبط بسلوك الفرد ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، كما أنه الجهد أو النشاط الذي يبذله الفرد سواء كان عضليا أو عقليا من أجل القيام بالمهام الموكلة له، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يتطلب إنجاز العمل في المنظمة ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية للنشاط وبالتالي لأداء العاملين، وتقييم مستمر لهم، حيث أن تقييم الأداء الوظيفي ليس بالأمر السهل، وهذا بسبب المشكلات والمعوقات التي تواجه هذه العملية، إضافة إلى وجود العديد من العوامل التي تؤثر عليه، كالعوامل البيئية والتنظيمية والفردية، والتي يلعب فيها الإتصال دورا في تفعيله وتحسينه، وبالتالي تحسين أداء المنظمة بأكمله من أجل البقاء والاستمرار والتطور والتميز.

❖ الإشكالية:

استنادا إلى ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي؟

على ضوء الإشكالية المطروحة نبرز مجموعة من التساؤلات نحاول الإجابة عليها بهدف الإلمام بكل جوانب الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن اعتمادها و تعميمها قدر الإمكان:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي بالمديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت؟ وما مدى فعاليته؟
- ما هو مستوى أداء عمال المديرية العملية للاتصالات؟
- كيف تساهم وسائل الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات ؟
- هل تؤثر عملية انسياب المعلومات داخل المديرية العملية للاتصالات على تحسين الأداء الوظيفي بها؟

❖ فرضيات الدراسة:

بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة يجدر بنا مناقشة بعض الفرضيات التي يمكن فحص مدى صحتها وقبولها وإمكانية تعميمها، وقد تم صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

- الاتصال الداخلي فعال وله دور جوهري في المديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت.
- يملك عمال المديرية العملية للاتصالات الرغبة والقدرة على أداء أعمالهم بالشكل المطلوب.
- تساهم وسائل الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العملية للاتصالات.
- تؤثر عملية انسياب المعلومات داخل المديرية العملية للاتصالات على تحسين الأداء الوظيفي بها.

❖ مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من باب الصدفة بل كان من وراء ذلك عدة أسباب وعوامل، جعلتنا نخوض في دراسته وقد تنوعت هذه الأسباب، ما بين ذاتية ترجع لنا، وموضوعية تتعلق بالبحث، ويمكن أن نجملها في العوامل التالية:

- ميلنا الشخصي نحو كل ما يتعلق بالسلوك البشري وخاصة السلوك التنظيمي.

- الرغبة منا في معرفة واقع الاتصال الداخلي وكيفية زيادة فعاليته وتجاوز معوقاته، ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي.
- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الجانب ومحاولة تطبيقه.
- طبيعة الموضوع كونه متعلق بالسلوك التنظيمي الذي تبقى نتائجه دراسية نسبية.
- الأهمية التي توليها المنظمات الحديثة للعوامل المؤثرة في الأداء وخاصة الاتصال نظرا للدور الذي يلعبه في بناء وتحريك جماعات و فرق العمل.

❖ أهداف الدراسة:

إن تبني أي موضوع للدراسة يعني وجود عدة أهداف تسعى الدراسة لتحقيقها، وتهدف هذه الدراسة بالدرجة الأولى إلى خدمة مجال البحث العلمي بصورة عامة والمجتمع بصفة خاصة، وأيضا من بين الأهداف التي سنحاول الوصول إليها من خلال معالجتنا لهذا الموضوع نذكر ما يلي :

- التعرف على مفهوم الاتصال الداخلي، أهميته، أهدافه، أساليبه، فعاليته في تحقيق عملية اتصالية داخلية بين أطرافها بنجاح.
- الإلمام بموضوع الأداء الوظيفي وطرق وأساليب تقييمه، وكذا أبرز الأسباب التي تحول دون الوصول إلى عملية تقييم دقيقة وموضوعية.
- معرفة واقع الاتصال الداخلي ووسائله في المديرية العملية للاتصالات، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي بها.
- معرفة مستوى أداء العاملين بالمديرية محل الدراسة.
- معرفة تأثير عملية انسياب المعلومات داخل المديرية على تحسين الأداء الوظيفي بها، وكذا المعوقات التي تعترضها.

❖ أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته من أهمية الاتصال في المنظمة لأنه يمثل أحد الأسس الهامة التي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي.

❖ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على تحسين الأداء الوظيفي، لذا فإن دراستنا هذه انصبت على معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في أحد المديريات التابعة لاتصالات الجزائر، وهي المديرية العملية للاتصالات لولاية تيسمسيلت، والواقع مقرها بطريق المستشفى بتيسمسيلت.
- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة خلال شهر تقريبا، وذلك ابتداء من 02 أفريل 2018 إلى غاية 29 أفريل 2018، بهدف تحصيل المعلومات الخاصة بالدراسة.

❖ المنهج المتبع:

لمعالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، بالنسبة للجانب النظري من أجل تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، ويعتبر هذا المنهج مناسباً لتقرير الحقائق والتعاريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي من أجل تحليل المعلومات والمعطيات المتوصل إليها من استخدام استمارة الاستبيان، والتي كانت محاور عباراته وفقاً للجانب النظري للدراسة، والذي قدم لنا البيانات الكمية والكيفية التي عملنا على تبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم استخلاص النتائج ومناقشتها، بالإضافة إلى أننا قمنا بتحليل الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، بالإضافة إلى برنامج معالج الجداول MS.Excel.

❖ الدراسات السابقة:

نستعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية للتعرف على أهم النتائج المتوصل إليها بعد مناقشة الإشكاليات المطروحة، وتمثل فيايلي:

– الدراسة الأولى:

من إعداد الباحثة بلحجار حياة، مذكرة ماستر، بعنوان: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، بجامعة أكلي محند أولحاج – البويرة، سنة 2014/2013، تطرقت فيها الباحثة إلى مناقشة الإشكالية التالية: كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤدي دورا فعالا في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة؟ خلصت الباحثة إلى أن الاتصال الداخلي أداة أساسية في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، حيث ركزت على دور الاتصال الداخلي في تحقيق التفاعل والتماسك بين الأفراد العاملين، وكذا المعايير الواجب استعمالها عند تقييم أداء العنصر البشري، وأن العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة تظهر من خلال أداء العنصر البشري.

– الدراسة الثانية:

من إنجاز الباحث بوعطيط جلال الدين، رسالة ماجستير، تحت عنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، بجامعة منتوري محمود قسنطينة، سنة 2009/2008، قام الباحث بمناقشة الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ أكد الباحث من خلال دراسته على وجود نمط الاتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانتقال المعلومات بين الإدارة والعمال، وركز على خصائص العينة كمتغيرات مستقلة، وإبراز الفروقات بين أفراد العينة في استجاباتهم، محاولا اثبات مدى وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي لدى العمال، وتعلق الأمر ببعض المتغيرات الديمغرافية التي ضمتها عينة البحث كالسن والأقدمية والمستوى التعليمي داخل التنظيم.

– الدراسة الثالثة:

أجرتها الباحثة قبايلي حياة، رسالة ماجستير، بعنوان استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، بجامعة محمد بوقرة بومرداس، سنة 2007/2006، تطرقت الباحثة لمناقشة الإشكالية التالية: ما هو الدور الذي تؤديه استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟

حيث توصلت إلى أن الاتصال قد أصبح أحد العوامل الهامة المساعدة على تنفيذ استراتيجية المنظمة مما استدعى وضعه في إطار استراتيجي، و الذي يمثل وضع مختلف أشكال الاتصال في المنظمة من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة، وتحقيقها يكون عبر تطوير علاقات بشرية و اجتماعية بين الأفراد و بينهم و بين المنظمة كشخص معنوي، أي القيام بالتشخيص المسبق لاحتياجات الاتصال و بعد ذلك القيام بالتحليل و تحديد الأهداف المراد الوصول إليها و تحديد الوسائل المادية و البشرية و المالية لتنفيذ هذه الخطة كما يجب أن تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أنه من خلالها تم السعي لمعرفة مساهمة وسائل الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، كما ركزت على تأثير عملية انسياب المعلومات على تحسين الأداء الوظيفي، و من ثم ابراز مستوى أداء أفراد عينة الدراسة.

❖ متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

المتغير المستقل: الاتصال الداخلي.

المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي.

❖ صعوبات الدراسة:

- يتميز موضوع الدراسة بصعوبة خاصة، كونه مرتبط بالسلوك الإنساني الذي يصعب دراسته بصفة دقيقة، و تحسيده بصورة ميدانية.
- صعوبة جمع المعلومات عن المديرية محل الدراسة، فالعاملون بها لا يتعاونون مع الباحث إلا في حدود ضيقة لا تفي بأغراض الدراسة.
- عدم تفاعل أفراد عينة الدراسة خاصة فيما يتعلق بملاً استمارات الاستبيان، بداعي انشغالهم بواجباتهم الوظيفية و كثرة الاستبيانات التي تردهم.

❖ تقسيمات الدراسة:

محاولة منا لمعرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي و تحسين الأداء الوظيفي، ارتأينا هذا التقسيم
تماشياً مع عنوان الدراسة، كما يلي:
جانب نظري مكون من فصلين:

الفصل الأول جاء تحت عنوان الاتصال الداخلي، و تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث بينت مفهوم
الاتصال الداخلي في المنظمة وأهدافه وأهميته وأنواعه الرسمي وغير الرسمي، وكذلك تم التطرق إلى مراحل
وشبكاتة وكذا وسائله الكتابية والشفوية والالكترونية، كما تم الوقوف على معوقاته وآليات مواجهتها.

أما الفصل الثاني الذي عنون بالأداء الوظيفي، وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره وكذا
محدداته، بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وطرقه وأساليبه ومعوقاته، وصولاً إلى تسليط الضوء على
تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي وشرح معنى تحسين الأداء، وكذا إبراز العلاقة بين الاتصال
الداخلي الفعال وتحسين الأداء الوظيفي.

جانب تطبيقي لخصناه في فصل واحد بعنوان دراسة حالة المديرية العمالية للاتصالات بتيسمسيلت،
حاولنا من خلاله إعطاء لمحة عن المديرية محل التربص، ومن ثم الوقوف على واقع الاتصال الداخلي فيها وأنواعه
ووسائله، وكذا طرق وأساليب تقييم أداء العمال، وأخيراً وليس آخراً تفرغ بيانات استمارات الاستبيان
الموزعة على عمال المديرية والقيام بتحليلها ومناقشتها واستخلاص نتائجها.

الفصل الأول

الاتصال الداخلي

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي من الوسائل المهمة التي تستخدمها المنظمة لبلوغ أهدافها وخلق الانسجام الداخلي من خلال ضمان انسياب وتدفق المعلومات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم؛ فلا يمكن تصور وجود أي تنظيم دون نظام كفؤ للاتصالات، فهي جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إذ أصبح الاتصال الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليها الإدارة الناجحة من أجل تنفيذ الأعمال وتحسين الأداء، وأي قصور في هذا النظام من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير كافة العمليات، وقصد تناول هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثاني: آلية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وآليات مواجهتها

المبحث الأول : ماهية الاتصال الداخلي

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى ماهية الاتصال الداخلي في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات وبين بعضها البعض، لذا فهو ينقسم إلى نوعين: الاتصال الخارجي و الاتصال الداخلي، ولقد تعددت محاولات تعريف الاتصال الداخلي، واختلفت باختلاف المداخل النظرية والتخصصات العلمية، ومن هذه التعريفات نذكر مايلي:

- يعني الاتصال الداخلي تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي.¹

- الاتصالات هي الوسيلة العلمية والعملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد.²

- عرف كل من « Bruno Henriet » و « François Bonen » الاتصال الداخلي على أنه مجموع الأفعال والتطبيقات الموجهة إلى تشجيع سلوكات الإصغاء، نقل المعلومات، تسهيل العمل المشترك والرفع من قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية.³

- الاتصالات هي عبارة عن مجموعة الطرق والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت.⁴

- الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.⁵

- هو نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هنا إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي.⁶

¹ - عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2014، ص 136.

² - محمد العزازي أحمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، دار التكامل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 13.

³ - Bruno Henriet, François Boneu, **DRH c'est déjà demain ! Nouvelles organisations et politique de ressources humaines**, Editions d'organisation, Paris, 1988, P134.

⁴ - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 347.

⁵ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 221.

⁶ - محمد علي أبو العلا، فن الاتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 32.

الفصل الأول الاتصال الداخلي

تذهب هذه التعريفات في أغلبها إلى أن الاتصال الداخلي وسيلة يتم من خلالها نقل ومشاركة المعلومات المتداولة داخل التنظيم من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية، وأنه عملية تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة والتأثير على سلوكهم نحو الأداء الجيد.

وعليه يمكن القول بأن الاتصال الداخلي هو عملية تدفق البيانات والمعلومات بين الوحدات المختلفة في الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي بطريقة مباشرة وغير مباشرة باستخدام عدة وسائل اتصالية بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي

أولاً: أهداف الاتصال الداخلي

تهدف عملية الاتصال في أي منظمه مهما كان نوعها إلى مايلي:

- تسهيل عمليات اتخاذ القرار على المستويين التخطيطي و التنفيذي.
- التعرف على مدى وصول التعليمات وتنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة من طرف المرؤوسين ومعرفة المعوقات التي يواجهونها وسبل علاجها وتخطيها.
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين لعملها والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين وبين الإدارة والأفراد وبين الرؤساء والمرؤوسين.
- فإضافة إلى إيصال المعلومات والأفكار تهدف عملية الاتصال الإداري إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى، لذلك فإن كثيرا من القادة في المؤسسات يستخدمون الاتصال لإقناع الأفراد بأفكارهم.
- ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية و السياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية اتصالهم برؤسائهم و في تقديمهم لمقترحاتهم عن العمل وكذلك التنظيمات غير الرسمية فهي تؤدي نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.
- تعزيز الدافعية لدى العاملين، فتوفير المعلومات عن المسؤوليات الموكلة إليهم وكيفية تحسينهم لأدائهم وتوفير التغذية العكسية يعزز سلوك العاملين و يستثير دافعيتهم.¹

¹ - عبد المعطى محمد عساف، المرجع السابق، ص 213.

الفصل الأول الاتصال الداخلي

- ويمكن حصر أهداف الاتصال في ثلاث نقاط رئيسية هي: التأثير، والإخبار، التزويد بالمعلومات، والتعبير عن وجهة النظر.¹

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي

يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأية صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يأتي:

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها.

- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

- الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.

- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى أكثر وضوحا، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة، ونموها وتطورها.²

- تفهم ما يفكر به الموظفون وما يشعرون به، والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم.

- شرح سياسات وأهداف المنظمة بالتفصيل، حيث أن الإدارة في المستويات العليا لا تملك الوقت الكافي للاهتمام بالتفاصيل، وتترك ذلك للرؤساء المباشرين.³

- تستخدم كوسيلة للتأثير على سلوك الأفراد والضغط عليهم باستخدام السلطة الرسمية لتحقيق أهداف المنظمة.

¹- عبد الرحمن سيار، المرجع السابق، ص 138.

²- خليل محمود حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص 204.

³- عبد المعطى محمد عساف، المرجع السابق، ص 213.

الفصل الأول - الاتصال الداخلي

- إن وسائل الاتصال يمكن الاعتماد عليها لإحداث تغيير أو تطوير في سلوك الافراد وبالتالي تغيير استراتيجيات أعمال المنظمة.

- تعتبر همزة الوصل بين المدير محور العمليات أو مركز الأداء.¹

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة لذلك تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية وتمثل فيمايلي²:

أولاً: الاتصال الرسمي

تقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1- الاتصالات العمودية:

وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة، وعلى الوجه الآتي:

أ- الاتصالات النازلة:

وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، ومناقشة الموازنات، ومنشورات المنظمة، وهكذا غالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

ب- الاتصالات الصاعدة:

تتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء، الصاعدة إلى الرئيس، وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، وصناديق المقترحات، وغيرها، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود، المرجع السابق، ص 348.

² - خليل محمود حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص 208.

الفصل الأول الاتصال الداخلي

إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير.

2- الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.

3- الاتصالات المتقابلة أو الخورية:

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة (مثل اتصال المسؤول بعاملين في قطاع آخر أو مسؤول نشاط في المنظمة بأعضاء أنشطة أخرى)، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخصوصاً في المنظمات الكبيرة.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

وهي بمثابة الاتصالات التي بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية¹ وتمثل أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس. وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدرًا عاليًا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات، وغالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال.²

¹ - خليل محمود حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 209.

² - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص 105.

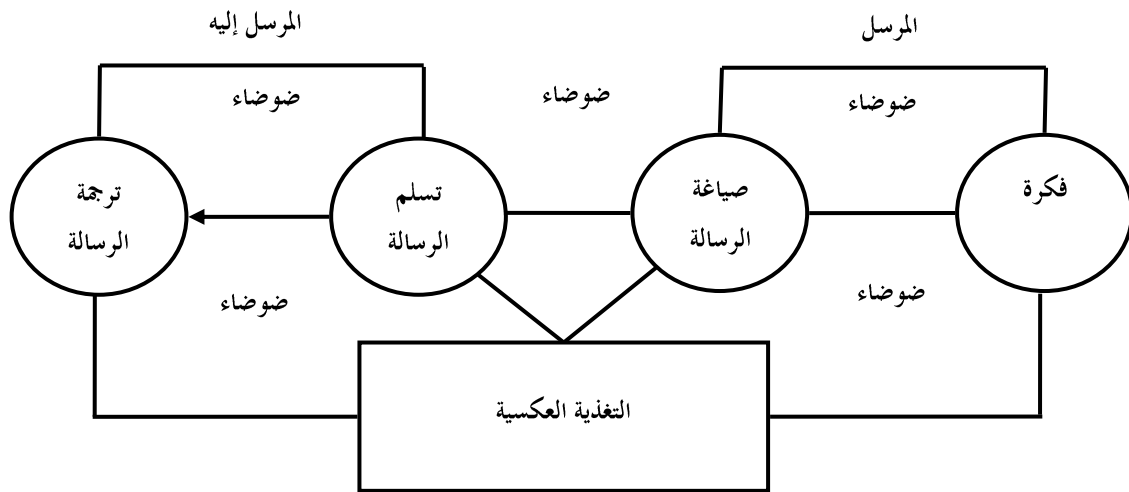
المبحث الثاني: آلية الاتصال الداخلي

سنتناول في هذا المبحث مراحل عملية الإتصال الداخلي وشبكاته وكذا وسائله.

المطلب الأول: مراحل عملية الاتصال الداخلي

تتكون مراحل الاتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة ونقلها إلى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها، حيث يتضمن ثمانية مراحل أساسية هي:

الشكل رقم (1-1) يبين مراحل عملية الاتصال



المصدر: خليل محمود حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الطبعة

الخامسة، 2014، ص 197.

أولاً: المرسل (Sender)

ويمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال، وتتأثر عملية الاتصال بالمرسل، واتجاهاته، وشخصيته، والأسلوب الذي يعتمد في عملية الاتصال، ويمثل المرسل العنصر الأساسي في عملية الاتصال والقوة الفاعلة في التأثير على نجاح عملية الاتصال برمتها.¹

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 352.

ثانيا: صياغة الرسالة (Encoding)

تمثل العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الآراء والأفكار والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات وكلمات وخرائط وبيانات إحصائية وغيرها، ولذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال، حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي:

- 1- المرسل وكيفية صياغته للرسالة.
- 2- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.
- 3- درجة الثقة المتبادلة بينهما.
- 4- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.¹

ثالثا: الرسالة (Message)

وتتضمن نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة، وتكون الرسالة على نوعين هما:

- 1- الرسالة المكتوبة (Written): وتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.
- 2- الرسالة الشفوية (Verbal): وتمثل الرسالة بشكل مشاعر وإحساسات غير مكتوبة مثل الصوت، والنبرة، وتغيير معالم الوجه، وبأية صورة كانت، فإن الرسالة تمثل الخطوة الرئيسية التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.

رابعا: قناة أو وساطة الاتصال (Channel Medium)

وتمثل الوساطة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة فقد تكون عن طريق المواجهة المباشرة أو بواسطة الهاتف، أو المؤتمر، وغير ذلك من وسائط. كما تشمل أسلوب الكتابة أو المناقشة بين الأفراد أو الجماعات. وتعد أداة أو قناة الاتصال ذات أثر كبير في استيعاب الرسالة ومدلولاتها.²

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، المرجع السابق، ص 353.

² - المرجع نفسه، ص 355 - 356.

خامسا: المرسل إليه أو المستلم (Receiver)

ويمثل الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلا لو قام هو ذاته بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها. وتعد السمات الرئيسية للمستلم ذات أثر مهم في استيعاب الرسالة ومدلولاتها مثل المعرفة، والشخصية، وقابلية الإدراك والفهم، والاستيعاب.

سادسا: ترجمة الرسالة واستيعابها (Decoding)

تشير هذه الحقيقة إلى أسلوب إعادة ترجمة الرسالة على شكل آراء وأفكار ومفاهيم ومشاعر وتعتمد ترجمة الرسالة على قابلية المستلم في استيعاب الرسالة، وقابليته على إدراك المعاني والمفاهيم الواردة بها.

سابعا: التغذية العكسية (Feed Back)

وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها، وتشير هذه العملية (التي تسمى أيضا المعلومات المرتدة، أو المرتجعة، أو العائدة) إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح، واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح. وتشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها توكيدا دقيقا على إدراكها واستيعاب مدلولاتها. أما أسلوب التسليم، بدون الرد، فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.

ثامنا: الضوضاء أو التشويش (Noise)

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة. تتعلق هذه بالمرسل، وإدراكه، واتجاهاته، وشخصيته، وأثرها أثناء الصياغة، أو المرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة، أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة، أو أنظمة الاتصالات، التي تؤلف كلها عوامل ومتغيرات في درجة الضوضاء المؤثرة في عمليات تسليم وإرسال الرسالة.¹

¹ - حضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، المرجع السابق، ص 357 - 358.

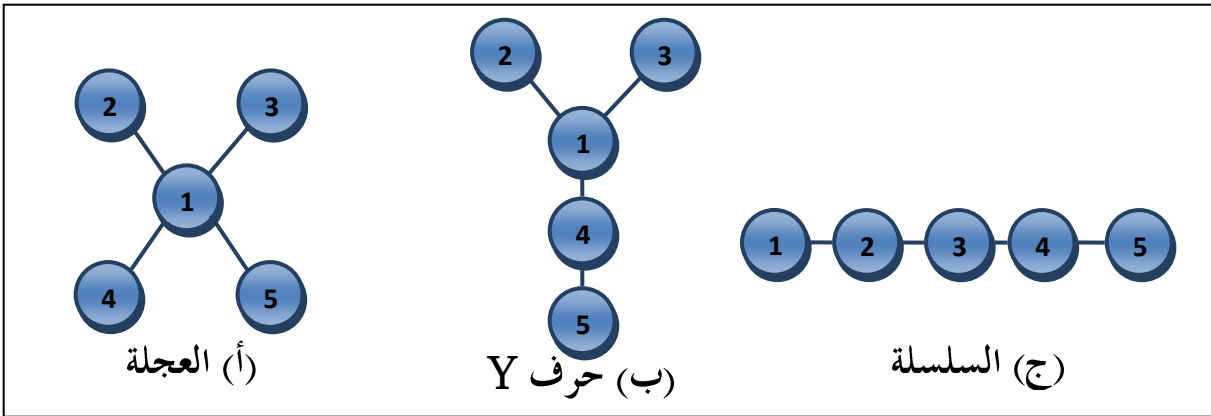
المطلب الثاني: شبكات الاتصال التنظيمي

ينظر للتنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد، وتنعكس تلك العلاقات أيضا على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم، أي أن هناك طرق متعددة لترتيب عملية انتقال الرسائل الاتصالية بين أرجاء التنظيم المختلفة، تمثل شبكة الاتصال النموذج الذي يتشكل من خلاله الاتصال بين الأعضاء في المنظمة أو في المجموعة. وتكون شبكات الاتصال على النحو التالي¹:

أولاً: شبكات الاتصال المركزية

حيث يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد، عادة ما يكون قائد الفريق، أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال. يقوم أعضاء الفريق بالاتصال بقائد الفريق طلبا للتوجيهات أو توضيح الأمور، أو حل المشاكل. ويقوم قائد الفريق بمعالجة هذه القضايا بشكل مركزي.²

الشكل رقم (1-2) يبين أنواع شبكات الاتصال المركزية



المصدر: بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 206.

¹ - قبائلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير

المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2007/2006، ص 56.

² - بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 205.

أ- الاتصال على شكل عجلة:

يمثل هذا النمط من شبكات الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بالأعضاء الآخرين بصورة مباشرة دون استخدام وسيط معين، و يكون عادة مزدوجا و مباشرا في الوقت نفسه، فإن عملية الاتصال في هذه الشبكة تنحصر من جانب الأفراد مع فرد واحد مركزي يمثل القوة الموجهة للمجموعة، بحيث أن جميع الاتصالات تتدفق من خلال هذا الفرد. تعتبر هذه الشبكة من أكثر الشبكات من حيث درجة المركزية في الاتصالات، حيث يقوم فرد واحد باستقبال ونشر كافة المعلومات و على الرغم من ذلك تتصف بالبساطة وعدم التعقيد بالإضافة إلى السرعة والدقة والوضوح و إمكانية تحقيق فاعلية الاتصال التي يتسم بها.

ب- الاتصال على شكل حرف Y:

يعتبر أقل مركزية نسبيا، حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة، و تعتبر أقل ديمقراطية حيث تتيح الفرصة لثلاث أفراد ليتفاعل كل منهم مع فردين آخرين ، في حين تتيح الفرصة للبقية ليتفاعل كل منهم مع شخص واحد فقط.

ج- الاتصال على شكل سلسلة:

تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها حتى تصل للفرد الذي يجب أن يتخذ الإجراءات المناسبة و نجد هذا النوع في المؤسسات صغيرة الحجم حيث يستطيع الرئيس أو المدير الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة و سريعة حينما يكون عددهم محددا.¹

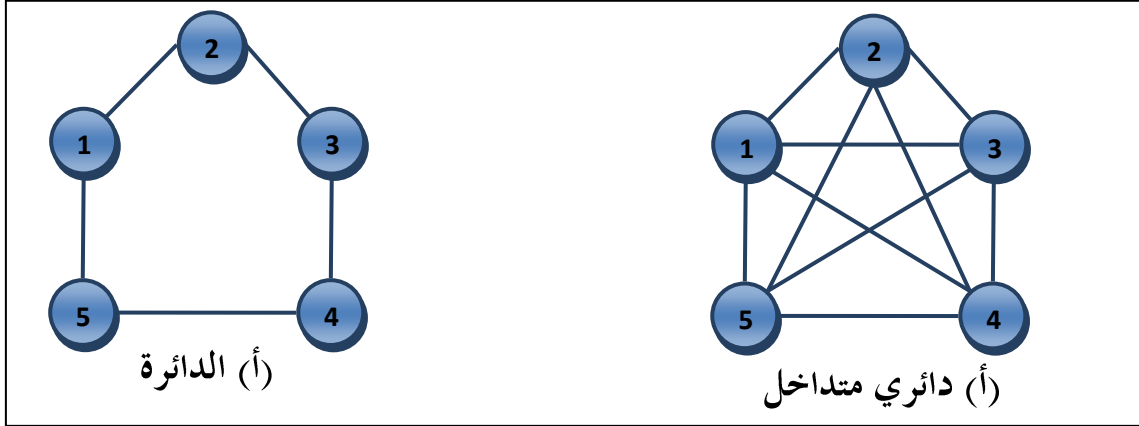
ثانيا: شبكات الاتصال اللامركزية

في هذا النمط من الاتصال يكون لأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض... كما يستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية... إلخ.²

¹ - قبائلي حياة، المرجع السابق، ص 57.

² - بشير العلاق، القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 205 - 206.

الشكل رقم (1-3) يبين أنواع شبكات الاتصال اللامركزية



المصدر: بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 206.

أ- الاتصال على شكل دائرة:

يطلق عليه عادة الاتصال شبه التام أو الاتصال الكامل، حيث يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي يسمح للفرد بالاتصال بالأفراد المجاورين له. يمتاز هذا النمط بأنه أكثر ديمقراطية يتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة في نفس الوقت الذي تكون فيه الجماعة منظمة في شكل دائرة أي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها.

ب- الاتصال على شكل دائري متداخل (نجمة أو شبكة):

يتيح هذا النمط لكل أفراد المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال يتجه في كل الاتجاهات، وتعتبر أكثر الشبكات تحرراً من المركزية، و تسمح بتدفق المعلومات بشكل حر بين أعضاء المجموعة، كما أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، يتسم هذا النمط بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة و أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصال الأخرى.¹

¹ - قبائلي حياة، المرجع السابق، ص 57.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال، نذكر من أهمها:

1- الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، المؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم. نظرا للمهام المباشرة للموظف فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها.

2- الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والمذكرات والمقترحات والشكاوى... إلخ)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعها بحرف (C)، وهي أن تكون كاملة (Complete)، ومختصرة (Cocise)، وواضحة (Clear)، وصحيحة (Correct)، ولطيفة (Courteous). وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.¹

3- الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... إلخ)، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم body language، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الوسائل التي تتعلق

¹ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 373.

بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضا.¹

4- الاتصالات الإلكترونية:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد أتاح عصر الانترنت والإقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت والانترانت والاكسترانت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤثرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات. فشبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت.

والواقع أن خصائص التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معا، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض. فتبادل المعلومات عبر شبكة الانترنت مثلا، يتم وفق الأسلوبين المكتوب (التحريري) والشفهي. فالصور والوثائق تصدر عن الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية والاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر.

ولأن الانترنت يتمتع بخاصية السمعية/البصرية، فإنه أيضا يتيح إمكانية الاتصال الشفهي، فمؤتمرات الفيديو، التي يتم بثها عبر الشبكات، تتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعم بالصورة والصوت معا، وهذه ميزة رائعة توفرها هذه التقنيات في مجال الاتصال.²

¹- بلال خلف السكرانة، المرجع السابق، ص 374.

²- بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، المرجع السابق، ص ص 94-95.

الجدول رقم (1-1) يوضح طرق الاتصال

الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال البدني
- يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات.	- يقوي روح التعاون والصدقة.	- يوضح ردود الفعل العكسية.
- يوثق المعلومات للإستفادة منها في المستقبل.	- يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور.	- مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات.
- يضمن نقل بعض المعلومات والأحوبة لعدد كبير من العاملين.	- يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم.	- له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية.
مثل:	والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد.	مثل:
● التقارير - المذكرات	● المقابلات الشخصية	● الإيماءات
● المنشورات - الشكاوى	● المكالمات التليفونية	● حركات الوجه
● اللوحات البيانية	● اللجان والاجتماعات	● السكوت - الغضب والإنفعال
● وسائل الإيضاح البصرية	● المؤتمرات	● السلام باليد
● جريدة العمال والجرائد الحائطية.	● المحاضرات.	● الابتسامة.

المصدر: بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، 2014، ص 374.

ومما تجدر الإشارة إليه بصدد الاتصالات الشفوية والمكتوبة والإلكترونية وغير اللفظية آفة الذكر، أن الاختيار السليم لأي منها يعتمد على عوامل عديدة منها طبيعة الرسالة المراد إرسالها من حيث المحتوى والمعنى والجهات المستهدفة بها، وتوقيتات إرسالها، ومدى كونها رسالة مبتكرة أو أنها مجرد رسالة تقليدية لاجديد فيها، ففي الرسائل الشخصية القصيرة يمكن اللجوء إلى الاتصال الشفهي أو أساليب وأدوات الاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني أو البريد الصوتي، أما في حالة الرسائل العامة أو النمطية ذات الطابع المتكرر، أو التفصيلية فإنه يفضل اللجوء إلى الاتصالات المكتوبة، وبإمكان الأفراد والمنظمات استخدام توليفة من هذه الرسائل كلما اقتضت الضرورة ذلك، وغالبا ما يتم اللجوء للاتصال الهاتفي الشخصي، أو البريد الإلكتروني لأغراض التذكير أو لاعتبارات المتابعة.¹

¹ - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، المرجع السابق، ص 100.

المبحث الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وآليات مواجهتها

يوضح هذا المبحث عقبات التدفق السليم للاتصال وآليات مواجهتها من خلال زيادة فعاليته لمعالجة أو تقليل الآثار السلبية الناجمة عن تلك العقبات.

المطلب الأول: معوقات الاتصال الداخلي

مما لا شك فيه أن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال أو نموذج الاتصال يترك آثار سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداء، فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات، وأي ثغرة قد تحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام وجعله عقيماً، ومن أهم معوقات الاتصال نذكر:

1- معوقات مصدرها/سببها المرسل:

- عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه من الاتصال، أو عدم وضوح الموضوع وان المرسل لا يملك فكرة ذهنية واضحة ومحددة يريد توصيلها للطرف الآخر.
- عدم تمكن المرسل من ترميز/تحويل الفكرة الذهنية لديه إلى رسالة بشكل مناسب وسليم. وأسباب ذلك عديدة فقد لا تكون الفكرة قد تبلورت لديه بشكل واضح، أو عدم اختيار المفردات والعبارات السهلة، البسيطة المألوفة للمستقبل، واختيار الجمل الطويلة والأسلوب غير المناسب. وتتأثر كيفية تحويل الفكرة الذهنية إلى رسالة بشخصية المرسل وخلفيته العملية والإطار المرجعي لديه لتفسير الأمور والأحداث، وكيفية إدراكه لها، وقيمه ودوافعه واتجاهاته...إلخ.
- عدم اختيار المرسل لوسيلة الاتصال المناسبة. مثلاً أن يقوم المرسل بتوصيل الرسالة كتابياً من خلال رسالة/مذكرة، مع العلم بأن موضوع الرسالة وهدفها مثلاً يتطلبان استخدام التفاعل المباشر وجها لوجه.
- إرسال الرسالة في وقت ليس مناسباً للمستقبل، مثلاً أن يستدعي المدير أحد موظفيه في نهاية الدوام لمناقشة موضوع معقد يحتاج إلى بعض الوقت. فالموظف في هذه اللحظة ليس على استعداد للإصغاء الجيد لأنه يفكر في زحمة المرور وإحضار زوجته من العمل أو أولاده من المدارس وغيرها.¹

¹ - حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 33.

- مصداقية المرسل: وتتعلق هذه المعوقات بفقدان مصداقية المرسل. أي بمعنى آخر أن لا يثق المستقبل بالمرسل واحترامه، لا في أقواله وأفعاله، وهذا يؤثر مباشرة على الطريقة التي ينظر بها المستقبل إلى أقوال المرسل وأفعاله، ويؤثر أيضا على كيفية استجابة المستقبل لها.

2- معوقات مصدرها المستقبل:

- عدم تمكن المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة إلى المعنى/الفكرة الصحيحة التي يقصدها المرسل، ويتأثر تحليل وتفسير الرسالة بعوامل عدة منها شخصية المستقبل وخلفيته العلمية وخبراته والإطار المرجعي لديه في تفسير الأحداث ودوافعه وميوله واتجاهاته. وهناك عامل هام يدعى الإدراك الانتقائي، وهو أن المستقبل يميل غالبا إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع اعتقاداته ومشاعره، وإهمال أو إغفال أي معلومات تتعارض معها، وبذلك لا يكون قد فهم الرسالة كاملة.

- عدم الإصغاء الجيد.

- ميل المستقبل إلى إصدار الأحكام (تقييم الأمور) على رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها كاملة.

- غزارة/كثافة المعلومات التي يستقبلها الفرد (من رسائل ومذكرات وتقارير وأبحاث وغيرها) قد يحول دون استطاعة الفرد دراسة هذه المراسلات بتمعن ودقة ومعرفة جميع الحقائق، فقد يخطئ أو قد يتأخر في الرد على الرسالة أو يلجأ إلى التعميم أو تنقية واختزال المعلومات وغير ذلك. وتزداد حدة هذه المشكلة في ظل الثورة المعلوماتية وثورة تقنيات المعلومات التي تؤدي إلى تدفق سيل من المعلومات المختلفة باستمرار بحيث يعجز الأفراد والجماعات عن التعامل بنجاح وفاعلية مع هذه المعلومات الغزيرة المتواصلة.¹

3- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل:

فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والمكانة والسلطة والوظيفة... الخ قد يعيق عملية الاتصال. فالمرؤوس يميل غالبا إلى عدم الصراحة والمكاشفة مع رئيسه ذي المتزلة العالية والنفوذ الكبير، وقليل من المرؤوسين على استعداد لتزويد رؤسائهم بتغذية راجعة صريحة وصحيحة وكاملة فيما يتعلق بالعمل أو قرارات الرئيس وإجراءاته لأنه مما سيكون عليه رد فعل الرئيس.

¹ - حسين محمود حريم، المرجع السابق، ص 34.

4- معوقات لغوية:

إن الكثير من المفردات والعبارات تحمل معاني متعددة، وكثير منها يحمل مشاعر وعواطف تؤثر في عملية الاتصال. فاختيار الكلمات والعبارات بدون اهتمام وعناية يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال.

5- معوقات مادية:

وتنشأ هذه المعوقات نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء والتشويش وعدم توافر المكان الهادئ المريح المناسب للاتصال.

6- معوقات تقنية:

مثل عدم توافر و/أو صلاحية أجهزة ووسائل الاتصال المختلفة مثل الحاسوب والهاتف والتلكس والفاكس وغيرها.

7- معوقات تنظيمية:

وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وغيرها.¹

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.

- مركزية التنظيم وزيادة المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة.²

المطلب الثاني: زيادة فاعلية الاتصال الداخلي

يجب أن تسعى الإدارة دائماً إلى العمل على زيادة فاعلية الاتصال لما لذلك من آثار هامة على فاعلية المنظمة ككل، ولاشك أن قدرة المنظمة على زيادة فاعلية الاتصال ترتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على القضاء على العوائق المختلفة التي تواجه عملية الاتصال وتحد من قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها. وفي هذا

¹ - حسين محمود حريم، المرجع السابق، ص 35.

² - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 309.

الفصل الأول - الاتصال الداخلي

السياق يمكن القول بأن هناك مجموعة من الجوانب التي يجب الاهتمام بها من أجل زيادة فعالية الاتصال ومن أبرزها:

1- حرص الإدارة على المتابعة والتغذية العكسية: يجب أن تسعى الإدارة دائما إلى التحقق من الطريقة التي تم من خلالها تفسير الرسالة التي قدمتها وكذلك الأثر الذي أحدثته هذه الرسالة، وهل هو الأثر المرغوب أو لا.

2- حرص الإدارة على وجود نظام للاتصال ثنائي الإتجاه (ذات اتجاهين): بمعنى أن تكون هناك اتصالات من أعلى إلى أسفل (من الرئيس للمرؤوسين) تتولى نقل الأوامر والتعليمات وتشرح السياسات، وكذا وجود اتصالات من أسفل إلى أعلى (من المرؤوسين إلى الرؤساء) تتولى نقل المشاكل والمقترحات وغيرها، ولاشك أن وجود اتصالات ذات اتجاهين تسهل من تحقيق التوافق والاتساق والتكامل بين كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة.

3- استخدام القنوات المتوازية التي يمكن أن تؤكد على مضمون الرسالة: بمعنى أن المدير يمكن أن يلجأ إلى إرسال مذكرة مكتوبة بمضمون الرسالة بعد الطلب الشفهي لمضمونها من المرسل إليه، إن استخدام هذه القنوات المتوازية يؤكد على مضمون الرسالة وأهميتها.

4- اختيار التوقيت المناسب للاتصال: يلعب التوقيت المناسب دورا هاما في تحقيق فعالية الاتصال، إن استجابة الأفراد للرسائل تختلف حسب اختلاف توقيت الرسالة ومناسبتها لكل منهم، بل أن استجابة الفرد الواحد لنفس الرسالة يمكن أن تختلف من وقت لآخر، فقد يتجاهل الفرد لرسالة ما نظرا لانشغاله وقت وصول الرسالة، أو لأنه في حالة نفسية غير مواتية، وتستطيع الإدارة اتخاذ نوعين من الإجراءات لضمان الاستلام الصحيح للاتصال من ناحية عامل التوقيت:

- أولهما: تحديد وقتا نمطيا معيناً (أسبوعي أو شهري مثلا) لإرسال رسائل معينة، ومن ثم يكون معروفا ومتوقعا مقدما وصول رسائل أو تقارير معينة في هذا الوقت دائما.

- ثانيهما: تحديد جلسات تتم في أوقات أخرى بعيدا عن الضغوط الوظيفية المختلفة لتبليغ الأفراد بما هو مطلوب، وعرض ومناقشة بعض الأفكار والتعليمات وغيرها، ومن ثم تضمن عدم تشتيت اهتمامات المستقبلين وتركيزهم على ما هو معروض.¹

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود، المرجع السابق، ص ص 363-364.

5- الحرص على اختيار اللغة المناسبة: يمثل اختيار اللغة غير الملائمة إحدى المشاكل الرئيسية التي تعوق تحقيق الاتصال الفعال، إن القائم بعملية الاتصال يجب عليه اختيار اللغة المناسبة التي تتفق مع طبيعة المرسل إليه عمله وكذلك تكوينه الثقافي، فعلى سبيل المثال إن اختيار لغة فنية معقدة لمخاطبة غير المتخصصين في مجال ما تحد من قدرتهم على فهم مضمون الرسالة، ومن ثم تقلل من فعالية الاتصال.

6- مبدأ الاستثناء والحاجة إلى المعرفة: يخطئ من يتصور أن إطلاق عملية الاتصال داخل المنظمة دون ضابط ولا رقيب يمكن أن يزيد من فعالية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، إن إطلاق الاتصال دون تخطيط يؤدي حتما إلى وجود كم هائل من المعلومات التي تصل إلى متخذ القرار، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تخطئ متخذ القرار وفقدانه التركيز واستحالة الاستفادة من كل هذه المعلومات، ولذلك لم يكن مستغربا أن ينادي عديد من الكتاب بضرورة تحديد احتياجات كل فرد من المعلومات، وبالتالي فإنه لن يصل إليه إلا ما يحتاجه فعلا، فعلى سبيل المثال فإن هناك اختلافا في المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

7- يجب الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية عند تصميم نظام الاتصالات داخل المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال جوانب عدة منها:

- تدعيم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال الاجتماعات الدورية.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تنميتها.
- تنشيط نظام الاقتراحات.
- الأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة على إدراك الفرد للأمور مثل الشخصية وخبراته السابقة لما لها من أهمية في فهم الرسائل الاتصالية وتحديد نوع الاستجابة.
- دراسة النمط السلوكي للقائد وتحديد مدى تأثيره على تدفق الاتصالات داخل التنظيم.¹

8- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير بالآخرين.

9- وجود نوع من الابتكارية في الرسالة (المحتوى) وفي وسيلة الاتصال.

10- التركيز على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه.

11- العمل على تقليص حدة الضوضاء والتشويش.

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود، المرجع السابق، ص ص 364-365.

12- العمل بكل الوسائل المتاحة على تدريب العاملين على مهارات الاتصال وقنواته.¹

المطلب الثالث: مهارات الاتصال الفعال

هناك مجموعة من المهارات اللازمة التي يؤدي توافرها والحرص على اكتسابها إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وأهم هذه المهارات مايلي:

1- مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

2- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء المهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

3- مهارة القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.

4- مهارة الإنصات: اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

5- مهارة التفكير: وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

6- تطوير نظم حفظ المعلومات: يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.

7- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة: هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم. وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق، أيسر وانخفاضاً في الإشاعات.

8- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة: وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات. وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالاً قد تم وإثبات موضوع الاتصال...²

¹ - بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، المرجع السابق، ص 166.

² - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 38-39.

9- تقييم نتائج الاتصال: وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال، وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلاً.¹

10- مهارة استخدام الوسائل الاتصالية: حيث يؤدي عدم القدرة على استخدام الوسائل الاتصالية إلى انخفاض فعالية عملية الاتصالات ... وتتطلب هذه المهارة أيضا ضرورة الإلمام بتكنولوجيا الأدوات الاتصالية الحديثة، وكيفية التعامل معها والإستفادة منها.

11- مهارة حسن إدارة الوقت: والتي تقضي بعدم ترك الوقت يتمدد ليشغل أكثر مما هو مخصص للمهمة الاتصالية.

12- مهارة الإهتمام بالمظهر: وتتضمن هذه المهارة الظهور المستمر بالشكل اللائق، سواء من حيث الملبس والهندام، والتصرفات المناسبة للموقف ومراعاة الأصول العلمية والعملية لقواعد البروتوكول في التعامل مع الآخرين، وهذا يضمن الشعور بالارتياح، والتهيئة الذهنية والنفسية للوصول إلى الإقناع المتبادل بين طرفي الاتصال (المرسل والمرسل إليه).²

¹ - بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، ص 39.

² - محمد العزازي أحمد إدريس، المرجع السابق، ص ص 33-35.

خلاصة:

يلعب الاتصال الداخلي دوراً مهماً في تحقيق كفاءة الانجاز وفاعليته، ولذلك ينبغي العمل على رفع مستوى فاعليته لكي يتم نقل المفاهيم والآراء والمعايير المستهدفة بصورة واضحة وصحيحة، حيث أن العديد من الأخطاء تنشأ نتيجة لإساءة الفهم في إيصال المعلومات، ولاشك أن قدرة المنظمة على زيادة فعالية الاتصال ترتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على القضاء على العوائق المختلفة التي تواجه هذه العملية.

يُمكن الاتصال الداخلي العاملين من تأدية مهامهم ويساعدهم على فهم أعباء وظائفهم، خاصة إذا كان ذو فعالية يقوم على أسس علمية واضحة، يعمل على توجيه وتحفيز العاملين من أجل تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، والتي لا يتوقف نجاحها عليهم فقط بل أيضاً على التعاون فيما بينهم وتحقيق العمل الجماعي في كل المستويات التنظيمية.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

تمهيد:

تعتمد المنظمات على مواردها البشرية في إنجاز أهدافها والقيام بأنشطتها المختلفة، فهي العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء وتنمية القدرات، حيث يشكل الأداء محورا رئيسيا تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف باعتباره مؤشراً على درجة تحقيق وإتمام المهام المسندة للأفراد العاملين؛ والوسيلة التي تستخدمها معظم المنظمات للكشف على مستوى الأداء هي عملية تقييم الأداء، من أجل تحديد مكانم النقص ونقاط الضعف، وضبط الاحتياجات التكوينية الواجب التخطيط لدعمها لسد العجز، وتعزيز الدافعية وتحفيز العاملين من خلال الاتصال الفعال لرفع وتحسين مستوى فعالية وكفاءة الأداء؛ وللإلمام بهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كمايلي:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

من خلال هذا المبحث نحاول تبيان مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، وكذا محدداته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

— **الأداء لغوياً:** أدى الشيء أي قام وقضاه، واصطلاحاً: الأداء هو ما يقاس من السلوك؛

الأداء هو القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة داخل الوظيفة أو خارجها، و ما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار¹.

— مفهوم الأداء في قاموس الموسوعة العالمية على أنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته².

— فالأداء من وجهه نظر (كريس أشتون، 2002) هو "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية"، وتعني الكفاءة "تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد"، أما الفاعلية فتتعلق في "إنجاز الأهداف المرغوبة"³.

— يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه⁴. و هو دالة للعناصر: الرغبة في الأداء، القدرة على الأداء، الفرصة المناسبة للأداء⁵.

— وقد عبر برومباخ عن مفهوم الأداء على النحو التالي: "الأداء يعني كلا من السلوكيات والنتائج"⁶.

¹ - محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص 54.

² - حمداوي عمر، أحمد بنحوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012، ص 150.

³ - نضال محمد الرظمة، إدارة المعرفة واثرها على تميز الأداء، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، غزة، 2011، ص 64.

⁴ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالملة، 2004، ص 123.

⁵ - عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2014، ص 103.

⁶ - Michael Armstrong, **Performance Management, Key strategies and practical guidelines**, 3^{eme} Edition, Kogan Page Limited, London, 2006, P7.

من تعدد تعاريف الأداء الوظيفي، هناك من يرى أنه إنجاز عمل، وآخر يرى أنه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بكفاءة وفعالية؛ وعليه يمكن القول بأن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها الآتي¹:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، و ما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز:** يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية في العمل، والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو نتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد"، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في²:

- الجهد المبذول من طرف الفرد

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

¹ - غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2013، ص 24.

² - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2008/2009، ص 74.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

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

2- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3- **إدراك الدور:** ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال إن أداء الفرد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مكون آخر.

و من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

وهناك من يرى أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر -أو عدم توافر- بعض المحددات، حيث أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية، هي¹:

- **الدافعية:** وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

- **مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.

¹- فاروق عبده فليح، محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 266.

- قدرة الفرد على أداء العمل: أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

نتناول في هذا المبحث تقييم الأداء الوظيفي من حيث ماهيته وطرقه و معوقاته.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

- يعرف راندل (Randell,1974) تقييم الأداء بأنه هو الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء و إستخدام المعلومات المتجمعة من و حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل.¹
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها.²
- يعني تقييم أداء الأفراد تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة.³ تقييم الأداء هو عملية قياس مدى فعالية وكفاءة الأداء الفعلي.⁴
- عرف على أنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه، كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون.⁵

¹- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 279.

²- فاروق عبده فليح، محمد عبد الحميد، المرجع السابق، ص 265.

³- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء-مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015/2014، ص 252.

⁴- محمد عبد الوهاب حسن عشموي، المرجع السابق، ص 55.

⁵- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 188.

الفصل الثاني - الأداء الوظيفي

- هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي تتم وفقاً لها عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة.¹
- ويعرف كامل بربر تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.²

لخصت هذه التعاريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه يتطلب وجود معايير وأسس تتم من خلالها مقارنة الأهداف بالنتائج، وبأنه وسيلة للحكم على مستوى الإنجاز والتقدير للجهد.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية إدارية مستمرة تتم وفق معايير مختلفة ومحددة، للحصول على معلومات رقابية لتحديد مدى كفاءة وفعالية الأداء والوقوف على مكامن الضعف لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق أهداف المنظمة لغرض تحسين الأداء.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

كانت منظمات الأعمال قديماً تستخدم تقييم الأداء لتحقيق أهداف إدارية أو رقابية Administrative Performance Appraisal أما الآن فإن المنظمات قد أضفت إلى الهدف الإداري أو الرقابي لتقييم الأداء هدفاً آخر هو الهدف التدريبي أو التنموي Development Performance Appraisal.³

1- الأهداف الإدارية أو الرقابية (تقييمية):

- العدالة والدقة في المكافآت، تحديد الأفراد الممكن ترقية، توفير نظام إتصالي ذو اتجاهين.⁴
- الحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.⁵

¹ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيح، إدارة الموارد البشرية، في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة - الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 257.

² - شونفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص 147.

³ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 125.

⁴ - مصطفى مصطفى كامل، المرجع السابق، ص 281-282.

⁵ - مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص 194.

- قد تكشف معلومات تقييم الأداء عن بعض المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها ومنع حدوثها مستقبلاً.¹

- تحديد أساليب ووسائل الاختيار والتي تتواءم ومتطلبات العمل.²

2- الأهداف التدريبية أو التنموية (تطويرية):

- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين، كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.

- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة، وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها.³

- التأكد من قدرة الفرد ورغبته في تحقيق الأهداف التي تريدها الإدارة.⁴

- توفير معلومات التغذية المرتدة للعاملين على مستوى أدائهم لمهام وظائفهم ونقاط القوة والضعف في هذا

الأداء، الأمر الذي يعد ضرورياً لنجاح مقابلات التقييم ذات الطبيعة التنموية والتي يكون على الرئيس

المباشر فيها أن يناقش مع مرؤوسيه برامج التدريب والتنمية الإدارية أو حتى برامج التنمية الذاتية التي

عليهم أن يتعرضوا لها حتى يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب.⁵

3- الأهداف الإستراتيجية:

من أهم أهداف تقييم الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الاستراتيجية،

إن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على

وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ....⁶

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 128.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 365.

³ - فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 267.

⁴ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 272.

⁵ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 127 - 128.

⁶ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية، 2003، ص 336.

ثالثاً: معايير تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة معايير نذكرها فيما يلي:¹

- 1- **معايير قياس السمات/الخصائص الشخصية:** تركز هذه المعايير على خصائص وسمات شخصية ينبغي أن تتوفر في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب، وتشمل مثلاً الإلتزام، الولاء، مهارات التفاعل، والاتصال، والقيادة وغيرها، ومثل هذه المعايير تركز على نوع الشخص وليس ما يقوم به أو ينجزه في العمل.
- 2- **المعايير السلوكية:** تهتم هذه المعايير بكيفية قيام العامل بأداء وإنجاز العمل، وقد تشمل سلوكيات إيجابية ذات علاقة بأداء العمل أو سلوكيات غير بناءة عامة مثل التغيب عن العمل، التأخر عن العمل، الإهمال وغيرها.
- 3- **النتائج الموضوعية:** وهذه المعايير تعنى بقياس ما تم إنجازه وإنتاجه فعلياً بدلاً من كيفية إنجازه/إنتاجه، وتصنف معايير النتائج غالباً إلى أربعة أنواع وهي:
 - **معايير كمية:** وتعبر بشكل كمي عن عدد الوحدات/العناصر المتوقع إنجازها من قبل فرد/جماعة (عدد المخرجات/الخدمة)
 - **معايير تكلفة:** وتعبر عن مقدار النفقات أو المصروفات المتوقعة لإنتاج وحدة أو إتمام العملية بصورة عامة.
 - **معايير جودة:** تعبر عن مقدار مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة/الخدمة المقدمة أو العمل المنجز.
 - **معايير زمنية:** وتمثل مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله إنجاز العمل أو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

¹ - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 257-258.

يفضل حين تقييم أداء الأعمال التي تتطلب استخدام عدة معايير مختلفة، أن يتم توضيح أهمية كل معيار من خلال وضع وزن (نقاط) معينة لكل معيار ويتحدد ذلك حسب أهمية كل منها للعمل، ويتوقف ذلك على تكرار الواجب وأهميته.

رابعاً: مسؤولية تقييم الأداء

يقصد بالمسؤوليات في مجال تقييم أداء الموارد البشرية، الأدوار التي يشتمل عليها هذا التقييم، التي تتحدد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات هي ما يلي:¹

1- دور إدارة الموارد البشرية:

ويصطلح عليه بـ **ROLE OF HRM** ويتجسد بما يلي:

- تصميم نظام تقييم الأداء ... ويشتمل نظام التقييم على الجوانب التالية:
 - تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
 - تحديد أسلوب التقييم المناسب.
 - تحديد من سيقوم بعملية التقييم.
 - تحديد فترة التقييم ودوريته، وهي الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر.
 - تدريب المقيمين على استخدام أسلوب التقييم ومعايره المحددة، للوصول إلى تقييم موضوعي عادل؛ وكذلك تدريبهم على مناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائه.
 - وضع قواعد للبت في الشكاوى المقدمة من قبل العاملين اتجاه نتائج تقييم أدائهم.
 - وضع القواعد والأسس التي تكفل توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.
- الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق، ورصد أية مشكلة تظهر عند تنفيذه، للعمل على حلها.
- استلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين ورفعها للجهات المسؤولة.
- العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 368.

- البت في طلبات التظلم من نتائج تقييم الأداء، من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه.

2- دور المقيّم:

يمكن تلخيص دور ومسؤولية المقيم بمايلي¹:

- دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه، وشرح هذه المعايير لمن سوف يقيم أداءه (هم في العادة مرؤوسيه).
- متابعة أداء من يقيم أداءه وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل استخدامها في وضع تقييمه النهائي.
- مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع معايير التقييم المحددة له.
- مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قيم أداءه (مرؤوسيه) وشرحها له بوضوح، ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء.
- تشجيع مرؤوسيه الذين قيم أدائهم على:
 - تزويده بالمعلومات الحقيقية غير الظاهرة في أدائهم.
 - تكرار الجوانب الإيجابية في أدائهم وتلافي جوانب الضعف فيه.
 - توثيق المعلومات عن أداء مرؤوسيه.

3- دور المقيم (المرؤوس):

أصبح للفرد المقيم أدائه في ظل البعد المعاصر لتقييم الأداء دور مهم ومسؤولية جسيمة في مجال هذا التقييم تتمثل فيمايلي²:

- الإصغاء بفهم لشرح المقيم لمعايير تقييم أدائه المطلوب منه تحقيقها.
- المساهمة الفعلية والجادة مع المقيم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي.

¹- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 369.

²- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، المرجع السابق، ص ص 262 - 263.

الفصل الثاني - الأداء الوظيفي

- أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة له، فهي طريقة يضمن من خلالها تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

ثمة طرق متعددة لتقييم الأداء، وتختلف هذه الطرق باختلاف الوظائف ومستوياتها، وبشكل عام تنحصر هذه الطرق فيما هو تقليدي، وما هو حديث، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الطرق التقليدية في تقييم الأداء الوظيفي

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تقوم تلك الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه، ثم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الشخص.¹

الجدول رقم (1-2) يبين مثال عن طريقة تقييم الأداء ببحث الصفات أو الخصائص

المقياس (الدرجة)	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
الصفات	(10)	(8)	(6)	(4)	(2)
التعاون مع الزملاء					
العلاقة مع الرؤوسين					
العلاقة مع المراجعين					
احترام مواعيد العمل والدوام					
السرعة في إنجاز الأعمال					
القدرة على حل المشكلات					
الرغبة في مساعدة الآخرين					
تقبل التغيرات والمقترحات					
القدرة على التعبير عن الأفكار					
المجموع					

المصدر: نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء

للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 350.

¹ - علي السلمي، المرجع السابق، ص 272.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة¹، ولكن يعاب عليها: احتمال التحيز لصفة واحدة، التساهل أو التشدد، نقص الموضوعية والعدالة².

2- طريقة التقييم من خلال الترتيب البسيط:

يتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن للأسوأ أو العكس، بعد قيامه بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، لانتقاء إما الأفضل أو الأسوأ، وتكون المقارنة ليس حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام (الجهد، السلوك، النتائج)³.

وتتميز هذه الطريقة بأنها: سهلة الفهم والاستعمال، تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة، تناسب وظائف الخدمة العامة التي تتسم بطابع الانتاجية غير الملموسة؛ ولكن، يؤخذ عليها أنها: لا تعطي أكثر من قائمة بترتيب الأفراد في جماعة معينة، ولا توضح طبيعة ومقدار الفروق بين أفراد الجماعة، لا تحدد نقاط الضعف لدى الأفراد، إذ لا توجد للنتائج أية فائدة تشخيصية، لا تقدم أي مقترحات لتطوير الأداء حتى يركز عليها الأفراد ويحصل كل منهم على ترتيب أعلى⁴.

3- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين:

يمكن اعتبار هذه الطريقة عملية تحسين لطريقة الترتيب، وتتمثل في قيام المقيم بمقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفأ في كل مقارنة، وتحديد الأكفأ في كل مرة يجب أن يركز على أسس ومعايير موضوعية قد تكون أساس الأداء الكلي للعمل، أو على مستوى الأداء في نوعية أو نوعيات ممتازة منه. وبموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج⁵.

¹ - علي السلمي، المرجع السابق، ص 272.

² - محمد قدرى حسن، المرجع السابق، ص 291.

³ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 415.

⁴ - محمد قدرى حسن، المرجع السابق، ص 293.

⁵ - المرجع نفسه، ص 293.

الجدول رقم (2-2) يبين طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين

د مع هـ	ج مع د ج مع هـ	ب مع ج ب مع د ب مع هـ	أ مع ب أ مع ج أ مع د أ مع هـ
---------	-------------------	-----------------------------	---------------------------------------

المصدر: محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء-مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014/2015، ص 293.

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقويم أكثر من الطرق السابقة، ولكن يؤخذ عليها أنها معقدة وليست عملية، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف على ذلك أنها لا تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فلان أكفأ من فلان وحسب، ولا تظهر أيضا نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضا.¹

4- طريقة التوزيع الإجباري:

طبقا لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد مستويات معينة للأداء "امتياز-متوسط-ضعيف مثلا" لكل الجوانب الممثلة للعمل، والمطلوب تقييم الأداء استرشادا بها. والخاصية المميزة لهذه الطريقة هو افتراضها ضرورة عدم تجاوز كل مستوى من هذه المستويات نسبة معينة، مثلا الامتياز لا تزيد نسبه عن 10%، الضعيف لا تزيد نسبه عن 10% وهكذا.²

الشكل رقم (1-2) يوضح منحني التوزيع الإجباري



المصدر: مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة،

1994، ص 288.

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 352.

² - مصطفى مصطفى كامل، المرجع السابق، ص 288.

ولكن على الرغم مما تتميز به الطريقة من بساطة وموضوعية إلى حد ما إلا أنها يؤخذ عليها أنها لا تبين نواحي القوة والضعف لدى الموظفين، كما لا يمكن استخدامها إلا في حالة الأعداد الكبيرة، ولا يصلح تطبيقها على الأعداد الصغيرة، وكذلك يعيبها أيضا أنه قد يزيد عدد العاملين الحاصلين على مستويات أعلى من المتوسط، ويرجع ذلك إلى دقة نظام التوصيف والتدريب في تنمية الكفاءة، والعكس قد يحدث وهذا يخالف طريقة التوزيع الإجباري، فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض الرؤوسيين وتقلص روح التنافس الإيجابي بينهم.¹

5- طريقة التدرج البياني:

بموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف لتأدية واجبات ومسؤوليات وظيفته بشكل مناسب، ويطلب من المقوم تقدير مدى توافر هذه الصفات لدى الموظف ومدى تأديته واجباته التي تقتضيها وظيفته، عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم إلى أقسام، ويمثل كل قسم منها مرتبة معينة.²

ومن مزايا هذه الطريقة هي أنها: تبرز نقاط القوة والضعف في أداء الرؤوسيين، وبذلك تساعد الإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية، بالإمكان استخدامها في تقويم أداء العاملين في المنظمات الخدمية والإنتاجية، تأخذ بنظر الاعتبار سلوك العاملين واسهاماتهم، تدفع المدراء إلى مراجعة ومتابعة أداء الرؤوسيين؛ وأما الانتقادات الموجهة إلى هذه الطريقة فهي: أنها تفرض عبئا ثقيلًا على المقوم، إذ يجب عليه أن يعد تقريرا وأن يقوم أداء الرؤوسيين بموجب عناصر متعددة المقاييس...، صعوبة اختيار العناصر التي يجب أن تقاس، أنها كالمطرق السابقة تجعل عملية التقويم عرضة للاجتهادات الشخصية والتحيز والمحاباة.³

¹ - محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، المرجع السابق، ص 134.

² - نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص 353.

³ - عاطف جابر طه، المرجع السابق، ص 125.

ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين

1- طريقة الإختيار الإجباري:

يتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف أو العامل للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية فيها عبارتان. الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه¹. وهكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ويقوم المقيم أو المشرف بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف، لان اهمية وأوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا.²

الجدول رقم (2-3) يبين مثال عن تقييم الأداء بطريقة الاختيار الإجباري

1	يظل يعمل طوال الوقت
2	يضل أغلب الوقت
3	يظل بعض الوقت
4	لا يستغل الوقت في العمل

المصدر: محمد قدرى حسن، المرجع السابق، ص 297.

وتمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لعدم معرفة المقيم مدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره لصفة معينة تكون في صالح الموظف أم لا، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها للسلوك العام. ورغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا للأسباب التالية: صعوبة فهمها وتطبيقها، عدم ضمان سرية الأوزان التي تصفها، تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية، تثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسيه³.

¹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 424.

² - محمد قدرى حسن، المرجع السابق، ص 298.

³ - المرجع نفسه، ص 299.

2- طريقة الأحداث الحرجة:

تتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبية منها والإيجابي والتي تعبر عن الكفاءة أو انعدامها في أداء المرؤوس لعمله. هذا ويتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء مثل: القدرة على التعلم، القدرة على اتخاذ القرار، الدقة في العمل، المسؤولية، المبادأة... وهكذا.¹

ومن إيجابيات هذا السلوك أنه يتيح للمدير/الرئيس إعطاء العامل تغذية راجعة في الوقت المناسب بشأن ما يقوم به بصورة جيدة أو سيئة، وكذلك يفيد هذا الأسلوب المدير في ربط الأحداث بمدى فائدتها ومساعدتها للعامل على تحقيق أهداف المنظمة ولكن من بين التحفظات حول هذا الأسلوب أن الاحتفاظ بسجل يومي أو أسبوعي بالأحداث الحرجة يتطلب جهدا ووقتا كبيرين، وربما لا يريد المدير ذلك، كما أن الأحداث يمكن أن تكون فريدة وبذلك لا تسمح بالمقارنة مع العاملين الآخرين.²

3- استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

وبموجب هذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف الأدائية للمستقبل على مختلف المستويات بدءاً من المستوى العام للمنظمة، ثم على مستوى القطاعات/الإدارات، ومن ثم على مستوى القسم/الجماعة، وأخيراً على مستوى الفرد. وتصبح الأهداف الأدائية معايير تستخدم أساساً يتم مقارنة الأهداف المنجزة بها.

وأشارت الدراسات إلى أن لهذا الأسلوب فوائد إيجابية على أداء المنظمة بما في ذلك زيادة الإنتاجية كما أنه يربط بفاعلية أداء العامل بأهداف المنظمة، ولكن قياس النتائج قد يواجه مشكلة الصدق (Validity)، حيث أن النتائج قد تتأثر بعوامل خارج سيطرة العامل، كما أن التقييم يركز على النتائج النهائية فقط وبذلك يمكن أن يغفل أو يهمل جوانب هامة في الأداء لا تتعلق مباشرة بتلك النتائج (مثلاً سلوكيات المواطنة التنظيمية)، كما أن التركيز المقصور على النتائج لا يوفر أي توجيه وإرشاد حول كيفية تحسين الأداء.³

¹ - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،

عمان، 2008، ص 203.

² - حسين حريم، المرجع السابق، ص 286.

³ - المرجع نفسه، ص 272.

4- طريقة التقرير المكتوب:

وهي الأكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقرير يعده المسؤول المباشر، يبدي فيه رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا ومختصرًا، وقد يكون تفصيليًا بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام بأدائها، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.¹

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تفتح المجال للرئيس لكتابة ما يراه وذكر أمثلة على الأداء؛ إلا أنه يعاب عليها وجود قلة من الرؤساء القادرين على كتابة تقارير تعكس واقع الأداء الفعلي، فقد يكون المشرف قادراً على الحكم على أداء مرؤوسيه، إلا أنه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم أو يصيغه بصيغة واضحة تنقل معناه الحقيقي.²

مما سبق يتضح وجود العديد من الطرق والوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين، إلا أنه لا توجد طريقة مثالية واحدة يمكن استخدامها في كافة المنظمات لأن لكل طريقة شروطها ومميزاتها، ومن ثم يعتبر اختيار الطريقة المناسبة أمراً نسبياً يرجع إلى العديد من المؤثرات داخل المنظمة سواء كانت تتعلق ببيئة العمل أو أسلوبه أو إجراءاته أو الأهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء عملية التقييم وعليه فإن نجاح إحدى الطرق في منظمة ما لا يعني بالضرورة نجاحها في منظمة أخرى.

المطلب الثالث: معوقات تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة أخطاء شائعة ومشاكل قد تبرز عند عملية تقييم الأداء الوظيفي وتعيق تحقيق الهدف المرجو منه وتحويل دون الوصول إلى عملية تقييم أداء دقيقة وعادلة، ومن أبرزها الأتي³:

أولاً: مشكلات وأخطاء ذاتية/غير موضوعية:

1- خصائص من يقوم بالتقييم/التقدير: فالمدير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميل إلى القسوة والصرامة، على عكس المدير ذي الخبرة الإدارية والإدراك العالي. لهذا يفضل من يقوم بعملية التقييم ان يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل مع الغير....

¹ - شنوفي نور الدين، المرجع السابق، ص 151.

² - محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، المرجع السابق، ص 139.

³ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 279:281.

- 2- **التساهل واللين:** يميل المقيم إلى إعطاء تقديرات أدائية عالية لمعظم العاملين لديه، مما ينعكس سلباً على نتائج التقييم ولا تحقق عملية التقييم أهدافها.
- 3- **التشدد والقسوة:** ميل المدير إلى إعطاء تقدير منخفض لمعظم العاملين وينشأ من المديرين ممن ليس لديهم خبرة وليست لديهم دراية بالمحددات البيئية للأداء.
- 4- **الترعة المركزية:** ويسمى أيضاً بالميل نحو الوسط، حيث يميل المقيم/المدير إلى إعطاء تقدير مستوى متوسط (Average) لمعظم العاملين، بينما واقع الأداء مختلف، ومتفاوت بين الأفراد.
- 5- **الانطباع الأولي:** وهو ميل المقيم إلى استخدام المعلومات الأولية إلى تصنيف الشخص الذي يجري تقييمه إلى، إما عالي الأداء أو ضعيف الأداء، وذلك اختصار الطريق من أجل عدم الحصول على معلومات كافية، ويحدث ذلك في عمليات تقييم الأداء التي تمتد لفترة طويلة، حيث يعتمد المقيم على الأداء الأولي للفرد دون الأخذ في الاعتبار التطورات اللاحقة في أداء العامل.
- 6- **الحدائثة:** وهذا الخطأ هو عكس السابق، حينما يقوم المقيم بإهمال وإغفال تقييم أداء العامل طيلة فترة التقييم بانتظار آخر لحظة، وحينئذ يأخذ المقيم في البحث عن إشارات وأحداث ودلالات حديثة ليتخذها أساساً لتقييم أداء العامل، وهكذا فإن الوقائع الحديثة أعطيت أهمية كبيرة أكبر مما يجب.
- 7- **تأثير التباين/التغاير:** حينما يتم مقارنة أداء عامل متوسط الأداء مثلاً بعاملين آخرين من مستوى أداء ضعيف، سوف يبدو العامل متوسط الأداء بأنه عالي الأداء، وإذا ماتم مقارنته بعاملين متميزي الأداء، فسوف يبدو الشخص متوسط الأداء بأنه ضعيف الأداء.
- 8- **التحيز والمحاباة:** ينشأ هذا الخطأ/المشكلة حينما يقوم المقيم بالتحيز مع أو ضد الشخص الذي يقوم بتقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو غيرها، ويقوم بإعطاء تقدير أعلى أو دون ما يستحق الشخص فعلياً¹.
- 9- **تأثير الهالة:** حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلباً أو إيجاباً تؤثر على باقي خصائص التقييم².

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 281.

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 663.

ثانيا: مشكلات موضوعية:

ترتبط أغلب هذه المشكلات بمدخلات وعمليات وإجراءات واختيارات عملية إدارة الأداء، ويمكن إنجازها بالآتي¹:

- عدم وضوح أهداف تقييم الأداء
- سوء اختيار معايير التقييم
- سوء اختيار إجراءات التقييم
- عدم اختيار المصادر اللازمة المناسبة لجمع المعلومات الأدائية عن الشخص المراد تقييمه.
- الخطأ في اختيار/تحديد توقيت التقييم، و تكراره
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين، أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

ولتجنب الأخطاء والمشكلات السابقة قدر الإمكان، على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار في تقييم وتنفيذ إدارة الأداء ما يأتي²:

- وضوح أهداف عملية إدارة الأداء
- التوقيت السليم للعملية
- صدق وثبات معايير التقييم
- دقة المعلومات المعتمدة في تقييم الأداء
- مواءمة التقييم مع الأهداف
- مؤهلات القائم بعملية التقييم، وتدريبهم التدريب السليم الكافي على فهم واستخدام معايير وقياس الأداء، وتبني النظرة الشمولية لتقييم الأداء من جميع الجوانب
- تخصيص الموارد البشرية اللازمة للعملية.

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 281..

² - المرجع نفسه، ص 281.

المبحث الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي

نحاول أن نستعرض من خلال هذا المبحث مفهوم تحسين الأداء وتأثير الاتصال الداخلي عليه وعلاقته به.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

أولاً: تحسين الأداء الوظيفي

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عملياً تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء، أو فيها جميعاً. كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع به إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية.

لقد اهتم الباحثون من القدم بتحسين أداء العاملين، وجعلهم أكثر رضا عن عملهم للوصول إلى رفع الإنتاجية. ولقد كان "آدم سميث" أول من أوجد مبدأ تقسيم العمل حيث نادى في كتابه "ثروة الأمم" التي تتحقق بتقسيم العمل والتخصص وآثاره على تحسين العمل فيرى أن "كل فرد من الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي تكون له أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية عن غيره من الأعضاء وبالتالي فإن تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين و بالتالي فإن الحصول على مستوى عالي من الإنتاجية مرتبط بمدى تقسيم الوظائف أو الأعمال"، بمعنى أن الأفراد يحصلون على نتائج متقدمة في أعمالهم عندما يتخصصون في أداء مهام محددة وعندما تنوزع الأعمال فيما بينهم حسب قابليتهم ومهاراتهم وقد أكد "تشارلز باييج" على أن "التخصص يزيد من مهارة العامل وتتحقق الجودة من خلال تكرار الأداء، كما يشجع الابتكار في اختراع أداة أو تطوير أسلوب لتحسين الأداء". ونستطيع أن نفرق بين التحسين والتطوير في أنه بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، فيما يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة على الأداء لم تكن موجودة من قبل.¹

¹ - بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2010/2009، ص ص 123 - 124 .

ثانيا: إجراءات تحسين مستوى الأداء

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الإجراءات التالية¹:

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ. إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

¹ - بوعيط جلال الدين، المرجع السابق، ص 104 .

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيمايلي¹:

أ- **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب- **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

المطلب الثاني: تأثير عوامل الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي

نبين تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأساليب الاتصال، وكذا شبكات الاتصال على الأداء الوظيفي.

أولاً: تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على الأداء الوظيفي

1- تأثير الاتصال الرسمي على الأداء الوظيفي:

- يساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات، والأوامر إلى المرؤوسين، والتعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة.²

¹- بوعيط جلال الدين، المرجع السابق، ص 105.

²- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 168.

الفصل الثاني - الأداء الوظيفي

- التغذية العكسية للأداء، وهي عبارة عن رسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي يتم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين.¹
- إن التطورات البيئية المرتبطة بنظم العمل والأداء وتوفير المتطلبات الانسانية ودعم جوانب التحفيز بين العاملين وإيلائهم الاهتمام من شأنه أن يعزز الدور الذي يمكنهم من الإسهام في تطوير وتدعيم الأداء الفعال عبر الاتصال الهادف بينهم داخل المنظمة.²
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.³
- فالخطط والسياسات والإجراءات التي تنشأ في الإدارة العليا لابد من انتقالها بدقة إلى المستويات الأدنى في المنظمة لتأمين الأداء الفاعل.
- ويعتبر تقرير الأداء أهم شكل من أشكال الاتصال الصاعد.⁴
- إذ يرى تايلور أن من مهام المديرين جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها لتصبح قوانين وصيغ يستفيد منها العمال في تحسين مستوى أدائهم⁵
- توضيح طرق العمل و شروطه والتزاماته ومسؤولياته.⁶
- إعلام الرؤساء بالمشاكل والانحرافات وطرق التغلب عليها وكذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين، إعلام الرؤساء بما تم إنجازه من عمل وبما لم يتم وأسباب ذلك.⁷

¹- بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، المرجع السابق، ص 103.

²- خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 58

³- رنجي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 229.

⁴- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 208 - 209.

⁵- محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 302.

⁶- هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2007، ص 151.

⁷- المرجع نفسه، ص 170.

الفصل الثاني - الأداء الوظيفي

- ومما لاشك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دوراً حاسماً في تمتين علاقات التعاون والمؤازرة بين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة الأخرى.¹
- المنظمات بعمامة تكون بحاجة إلى الاتصالات لأنها تؤدي إلى زيادة فاعليتها وكفاءتها ووصولها للهدف المقصود ويتم ذلك من خلال التنسيق والتشارك والتعبير لكل العاملين في المنظمة واعتبارهم وحدة واحدة نحو عمل مستهدف للإنجاز.²
- فالاتصال الأفقي يعتبر نوعاً من الرقابة الحقيقية على قدرة القيادة العليا في التنظيم.³
- فالاتصال يسعى لتحقيق هدف عام هو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل.⁴

2- تأثير الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي

- يحقق السرعة في تبادل المعلومات، وأيضاً يمر عبر المستويات التنظيمية، ويتصف بالفاعلية، فهو يزود المدير بالمعلومات المرشدة.⁵
- فإذا كانت الإدارة العليا بصدد إصدار نظام أو تعليمات أو توجيهات تستطيع أن تتحسس ردود فعل أفراد التنظيم قبل أن يتم اعتماد النظام بشكل رسمي نهائي، ففي هذه الحالة تستطيع الاحتياط للمشكلات التي قد تنجم عن تطبيق النظام أو الإجراءات المقصودة.
- قنوات الاتصال غير الرسمي تبدأ في الانتعاش عندما تختفي المعلومات من خلال القنوات الرسمية، أو تكون المعلومات الهابطة (الصاعدة) غامضة وغير واضحة.⁶

¹- بشير علاء، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، المرجع السابق، ص 104.

²- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 57.

³- حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص 104.

⁴- هشام محمد نور هجوم، المرجع السابق، ص 151.

⁵- عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 495.

⁶- حسام إبراهيم حسن، المرجع السابق، ص 107-108.

ثانيا: تأثير أساليب الاتصال على الأداء الوظيفي

- إن الواقع سيشير بدلائل واضحة المعالم إن مرتكز التطوير والتحسين في الأداء المنظمي يرتبط بعضوية واسعة من خلال سبل التفاعل الاجتماعي وبناء أواصر الثقة المتبادلة بين العاملين من خلال تطوير وسائل الاتصال الجارية بين الأفراد والمنظمة يدعم بشكل كبير عملية التطوير المستهدف.¹
- تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الأفراد لواجباتهم.
- تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم ، وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.²
- فالإدارة تستخدم الأسلوب السليم في الاتصال لتحقيق التكيف السلوكي للفرد مع النظام الجديد.³
- إن وسائل الاتصال يمكن الاعتماد عليها لإحداث تغيير أو تطوير في سلوك الافراد وبالتالي تغيير استراتيجيات أعمال المنظمة⁴
- إن كون الاتصال والمعلومات أو الرسائل الواردة فيه هو وسيلة لتسيير الأمور في منظمات الأعمال فإن أي خلل أو تشويش على قنوات الاتصال سيؤثر حتما في نوعية المعلومات المنقولة ونتائج الأداء التي قد تكون خسائر كبيرة.⁵

ثالثا: تأثير شبكات الاتصال على الأداء الوظيفي

- والنتيجة النهائية للأبحاث المختلفة حول شبكات الاتصال والمتعلقة بالعلاقة بين الأداء والرضا من جهة (المتغيرات التابعة) وشبكة الاتصال (المتغيرات المستقلة) من جهة أخرى، هي شبكة الاتصال نفسها تؤثر في الأداء والرضا، وفي المهمات البسيطة تعتبر شبكة العجلة والاتصال في كل الجهات أكثر الشبكات فاعلية

¹ - حضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 59

² - بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، ص 36

³ - علاء الدين عبد الغني محمود، المرجع السابق، ص 214

⁴ - المرجع نفسه، ص 348

⁵ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص 535.

بينما تعتبر الدائرة أقل الشبكات فاعلية... ونتيجة أخرى هامة توصل إليها الباحثون ترتبط بالعلاقة بين متطلبات المهمة وبين شبكات الاتصال، فقد ثبت أن الأولى تؤثر في الثانية ويجري تكييف المجموعة وفقا للحالة والمهمة¹

— الإدارة تعتمد على مواردها بشرية ومادية لتحقيق أهدافها فلا بد إذن من وجود حلقة وصل تصل بين الإدارة والأفراد والمواد، وهنا تكمن أهمية الإتصال كعنصر وأساس لربط هذه العناصر الثلاث لتحقيق الأهداف العامة المنشودة.²

المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وتحسين الأداء الوظيفي

— إن السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر لا يمكن لها أن تتحقق إلا من خلال الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات في مختلف مجالات العمل البناء.

— تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

— المنافع المتوخى تحقيقها من خلال الاتصال الفعال : زيادة الانتاجية وتحسين الأداء المقترن بها من حيث الفاعلية والكفاءة.³ ثبات واستقرار تدفق العمل وإنجازه بدرجة عالية.⁴

— الاتصال هو الجانب الديناميكي أو الحركي فهو بصفة دائمة يزودنا بالمعلومات الخاصة بتقييم الأداء، والكشف عن الانحرافات.⁵

— يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز العمل، فأبي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبيا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسات.

¹ - حسام إبراهيم حسن، المرجع السابق، ص 94.

² - هشام محمد نور جمجوم، المرجع السابق، ص 168.

³ - خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 35.

⁴ - المرجع نفسه، ص 37.

⁵ - عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 510.

الفصل الثاني ————— الأداء الوظيفي

- إذ يمكن من خلال الاتصالات الفعالة تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال، بشكل يخدم أهداف التنظيمات في تحقيق الكفاية والفعالية.
- تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم.¹
- إن القدرة على الإنجاز تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يسعى إلى تحقيقها المدير في نطاق عمله.
- تعتبر الاتصالات وسيلة لتنمية الروح التعاونية والجماعية وبالتالي تضافر الجهود الضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية .
- تستخدم الاتصالات كوسيلة للتأثير على سلوك الأفراد والضغط عليهم باستخدام السلطة الرسمية لتحقيق أهداف المنظمة.²
- تمكن المنظمة من أداء كافة العمليات الإدارية "إتخاذ القرار، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ..إلخ" على أكمل وجه.³
- تشويه وتحريف المعلومات سواء عن قصد أو غير قصد يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.⁴
- والاتصال وما يصطحبه من أحاسيس وانفعالات هو الذي يحدد أنماط سلوك الأفراد ويقدر كمية العمل الذي يجب تأديته بحيث يجد كل فرد في المنظمة الشعور الذي يربطه بها وأنه جزء منها.
- إذا كان الاتصال ضعيفا أو في الوقت غير المناسب كان القرار بالتالي ضعيفا وغير مناسب.⁵
- إن تطوير أنظمة المكافآت ووضع المعايير ورقابة الأداء كلها وظائف لا يمكن القيام بها دون وجود نظام اتصالات فاعلة وكفؤة.
- يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة.⁶

¹ - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 284:287.

² - علاء الدين عبد الغني محمود، المرجع السابق، ص 348

³ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001، ص 187.

⁴ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، المرجع السابق، ص 171

⁵ - هشام محمد نور جمجوم، المرجع السابق، ص 169.

⁶ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص 523.

خلاصة:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، حيث تُركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، فتلجأ لعملية تقييم الأداء بصفة نظامية ومستمرة ووفق معايير محددة، للوقوف على مكانم الضعف وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف لمعرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها، بما يحقق إنتاجية أعلى وربح أكثر ورضا العاملين.

كما تركز كذلك على تعزيز الاتصالات بين المشرفين والعاملين، وذلك للدور الهام الذي تلعبه في الربط والتنسيق و الانسجام بين مختلف هيئات المنظمة وأقسامها، فالاتصال الفعال يزيد من فعالية الأداء ويؤثر على تحسينه وتطويره، فوجود نظام اتصال فعال يساعد على توفير الرؤية الشاملة لمراكز المسؤولية في التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم بكفاءة عالية.

الفصل الثالث

دراسة تأثير الاتصال الداخلي على

تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية

العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

تمهيد:

تدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري ونظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لإضفاء صفة الواقعية عليه وفق إجراءات منهجية تتلاءم معه وتتماشى مع طبيعته وأهدافه؛ ولمعرفة مدى تطبيقه في المؤسسات، ومن أجل معرفة طبيعة علاقة الاتصال الداخلي بتحسين الأداء الوظيفي، اخترنا إسقاط دراستنا على حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية العملية للاتصالات

المبحث الثاني: واقع الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي بالمديرية

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لتأثير الاتصال داخل المديرية على تحسين الأداء الوظيفي

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية العملية للاتصالات

المديرية العملية للاتصالات عبارة عن مؤسسة مختكرة من طرف الدولة فهي إدارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدماتية ذات صبغة تجارية (SPA)، وهي وكالة تابعة لمجمع اتصالات الجزائر تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة.

المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

أولاً: نشأة المجمع

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، حيث نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 على استقلالية قطاع البريد و المواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة، البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.¹

اتصالات الجزائر مقسمة إلى مديريات مركزية، جهوية ومديريات تنفيذية في جميع أنحاء الولايات، تهتم بالأعمال التجارية والخدمات الثابتة، وغيرها من وظائف الدعم للشبكات، إضافة إلى ذلك لها فروع كالتالي:

¹ - الموقع الإلكتروني لمجمع اتصالات الجزائر، بتاريخ: 2018/04/01 على الساعة 21:58،

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

- خدمات الهاتف النقال موبيليس Mobilis.
- خدمات الساتل ATS.

الشكل رقم (3-1): يمثل مخطط نشأة اتصالات الجزائر



المصدر: الموقع الإلكتروني لاتصالات الجزائر الفضائية، بتاريخ: 2018/04/01 على الساعة 22:43

<http://www.ats.dz/historique.html>

ثانيا: أهداف المجمع

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثالثا: نشاطات المجمع

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير و استمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.¹

¹ - الموقع الإلكتروني لمجمع اتصالات الجزائر، بتاريخ: 2018/04/01 على الساعة 21:58،

<https://www.algerietelecom.dz/siteweb.php?p=presentation>

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العمالية للاتصالات

رابعاً: مهام المجمع

اتصالات الجزائر، المتعامل التاريخي والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، فهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي، كما أنها مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و شبكة الانترنت "ADSL" في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 61.275.180.000 دج،¹ فهي يههما الربح وتقديم خدمات للزبائن من شعارها القديم "الاختيار الأمثل" إلى الجديد "دائماً أقرب" ومن أهم الخدمات التي تقدمها مايلي²:

- الهاتف الثابت
- الهاتف النقال Mobilis
- الأنترنت ADSL
- خدمة الجيل الرابع GLTE4
- خدمة الويسي (wici)
- الاتصال المباشر الوافد (DID)
- الويماكس WiMAX
- عرض FTTX
- خدمات التداول عن طريق الفيديو (Visioconférence)
- تصميم أو إنشاء المواقع الإلكترونية (بنقرة واحدة)
- المكتبة الإلكترونية (في مكتبي Fimaktabati)
- الرقابة الأبوية (fi@mane)
- خدمة الدفع الإلكتروني (خلاص)
- تقديم حلول متكاملة للشركات و المؤسسات العمومية.

¹ - الموقع الإلكتروني لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة، بتاريخ: 2018/04/03 على الساعة 24:12،

<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1>

² - الموقع الإلكتروني لمجمع إتصالات الجزائر، بتاريخ: 2018/04/03 على الساعة 24:58،

https://www.algerietelecom.dz/siteweb.php?p=fixe_perso

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية للاتصالات بتيسمسيلت

أولاً: نشأة المديرية

بدأت المديرية العملية للاتصالات بتيسمسيلت نشاطها رسمياً في الفاتح من شهر جانفي 2003، حيث كانت تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات الجزائر بولاية شلف حتى سنة 2016، بعدها أصبحت تابعة مباشرة للمديرية العامة لمجمع اتصالات الجزائر، حيث أنها تسير عدة فروع موزعة عبر تراب الولاية كما يلي:¹

1- تحتوي شبكة المواصلات السلكية و اللاسلكية على مراكز هاتفية رقمية موزعة كما يلي:

▪ 02 مركز الصيانة الهاتفية (CMP).

▪ 01 مركز الولائي للطاقة (CEE) .

▪ 01 مركز صيانة الخطوط الهاتفية (CEL).

▪ 01 مركز ربط رقمي (CDC).

2- فيما يخص الخدمات التجارية تتوفر الولاية على:

▪ وكالتين تجاريتين (ACTEL) بتيسمسيلت و ثنية الحد

▪ 03 ملحقات تجارية (DICTEL) بكل من : برج بونعام، لرجام، خميسي.

ثانياً: التشكيلة العمالية للمديرية

تضم المديرية 120 عاملاً موزعين عبر كافة الأقسام والوحدات والفروع، و قد قسمت الاتفاقية

الجماعية للاتصالات الجزائر الصادرة بتاريخ 2003/07/16 العمال إلى ثلاث مجموعات، تم وفقها إحصاء موظفي المديرية كمايلي:²

▪ المجموعة الأولى: الإطارات عددهم 76 إطار

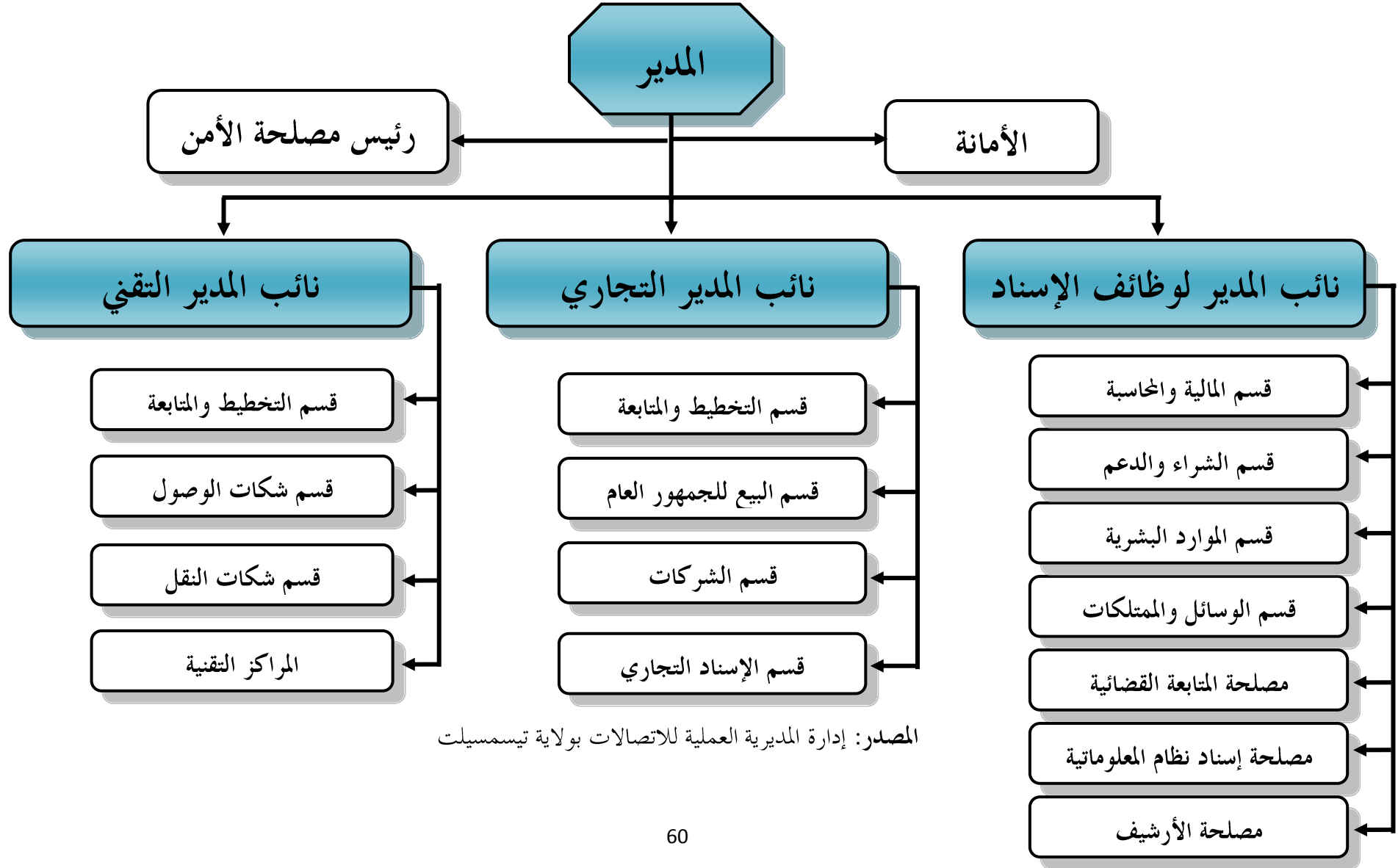
▪ المجموعة الثانية: أعوان التحكم عددهم 20 عوناً

▪ المجموعة الثالثة: أعوان التنفيذ عددهم 24 عوناً.

¹ - خروي أوهيب، نائب المدير لوظائف الإسناد، التعريف بالمديرية العملية للاتصالات، مقر المديرية العملية للاتصالات بتيسمسيلت، بتاريخ: 2018/04/09، مقابلة شخصية.

² - صلاب صليحة، رئيس قسم الموارد البشرية، التشكيلة العمالية، مقر المديرية العملية للاتصالات بتيسمسيلت، بتاريخ: 2018/04/10، مقابلة شخصية.

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات لولاية تيسمسيلت



المصدر: إدارة المديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

رابعاً: تحليل الهيكل التنظيمي

نلاحظ من خلال هذا الهيكل التنظيمي أن المدير يتصل مباشرة مع نواب المديرية؛ إن هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتم الاتصال فيه بين جميع الوظائف باستعمال قنوات، الأمر الآخر هو أن الإشراف على مختلف الأقسام والمصالح يكون إشراف مباشر من طرف نواب المدير مما يزيد من العبء عليهم.

بما أننا قمنا بتربص بقسم الموارد البشرية بالمديرية الفرعية لوسائل الإسناد، نستعرض مصالح هذا القسم ومهام كل منها كمايلي:¹

1- رئيس قسم الموارد البشرية:

- ضمان تنسيق مختلف نشاطات الموظفين داخل المديرية، خاصة التوظيف، الاستقبال/الإدماج، التحويل، الترقية، النقل...
- تطبيق سياسات الموارد البشرية التي وضعتها المديرية العامة
- إجراء وتنفيذ التحليلات والدراسات لتطوير العمل وتنمية الموارد البشرية.
- بالتنسيق مع المستوى المركزي توفير الاستشارات والمساعدات لتطبيق نظام تسيير الموارد البشرية لفائدة مسيري وموظفي المديرية

2- رئيس مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين:

- وضع في الخدمة الإجراءات التنظيمية التي من شأنها ضمان توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة، والسهر على تنميتها.
- ضمان إحصاء الموظفين وتعيينه وإضفاء الطابع الرسمي عليه، حتى تتمكن الإدارة العليا من القيادة.
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج تنمية مهنية (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف عليها).
- تسيير الهياكل على أساس المعايير والنسب المحددة من طرف المديرية العامة.
- السهر على تطبيق تنظيم موحد ومراقبة مدى تنفيذه.

¹ - بناء على وثائق رسمية للمديرية العامة للاتصالات الجزائر.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد تسيير الموظفين.
- كشف وتقييم احتياجات التكوين الناتجة عن مخطط مهام المديرية.
- إشراف المديرية على ضمان متابعة ومراقبة نشاطات التكوين الموكلة لمعاهد التكوين.
- تقديم المساعدة والدعم لمعاهد التكوين التي تشرف عليها المديرية من أجل تنظيم عمليات التكوين المحددة سابقا من طرف المديرية.
- متابعة عمليات التمهين والتربص التطبيقي.

3- رئيس مصلحة الأجور و المنح الاجتماعية:

- ضمان تحضير واستغلال الأجر حسب مخطط العناصر المتغيرة وفق شبكة الأجور ومعالجة الاحتجاجات.
- السهر على إعداد أجور جميع موظفي المديرية
- ضمان حفظ الملفات الإدارية للموظفين
- ضمان علاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (CNR, CNAS, Mutuelle)

4- رئيس مصلحة تسيير الخدمات الاجتماعية:

تابعة اداريا لرئيس قسم الموارد البشرية، تحت إشراف المديرية الفرعية لوظائف الإسناد، ووظيفيا تابعة للجنة المشاركة للمؤسسة. مكلفة بصفة أساسية بتنفيذ العمليات و البرامج المتخذة من طرف لجنة المشاركة على مستوى المديرية.

المبحث الثاني: واقع الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي بالمديرية

أثناء تواجدها بالمديرية محل الدراسة قمنا بإجراء مقابلة مع نائب المدير لوظائف الإسناد وأيضا مع رئيس قسم الموارد البشرية وبعض موظفي المديرية، مما مكنا من معرفة واقع الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في المديرية.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

المطلب الأول: واقع الاتصال الداخلي بالمديرية

من خلال هذا المطلب نوضح واقع الاتصال داخل المديرية محل الدراسة كمايلي:¹

أولاً: أنواع الاتصال الداخلي

1- الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال السائد داخل المديرية وخاصة النازل والصاعد، وتسلك هذه الاتصالات عدة سبل مثل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والملاحظات، والاجتماعات والتقارير المكتوبة والاقتراحات والمشاكل والاستشارات وتقارير الأداء والشكاوى والمنازعات بالإضافة إلى المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها، والاتصال النازل كاتصال نائب المدير لوظائف الإسناد مع أحد الأقسام التابعة له هرمياً من أعلى إلى أسفل، أما الاتصال الصاعد كاتصال أحد العاملين بمسؤوله المباشر، ويحدث الاتصال الأفقي مثلاً بين رؤساء الأقسام مع بعضهم.

2- الاتصال غير الرسمي:

لا ينحصر الاتصال في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط عند العلاقات الوظيفية بين العاملين بل تتجاوزه باستمرار، إن كان بصورة عفوية تعبر عن مشاكل أو تطرح إهتمامات، أو مقصودة تعبر عن مصالح؛ هذا التنظيم ينشأ تدريجياً ويصبح خفياً ويكتسب قوة ويتم بشكل مباشر؛ وهذا ما لاحظناه من خلال تجمع بعض الموظفين سواء في المكاتب أو عبر أروقة المديرية، يتبادلون أطراف الحديث والمناقشات، هذا يؤدي إلى تقلص الاتصالات الرسمية خاصة بين موظفي نفس المصلحة.

ثانياً: وسائل الاتصال الداخلي

تتنوع هذه الوسائل حسب طبيعة وحجم أي مؤسسة، كذلك حسب طبيعة الرسالة وطرفي الاتصال (المرسل والمرسل إليه)، ومن هنا نستعرض أهم الوسائل المستعملة في المديرية العملية للاتصالات:

¹ - حروي أوهيب، نائب المدير لوظائف الإسناد، واقع الاتصال الداخلي بالمديرية، مقر المديرية العملية للاتصالات بتبسمسليت، بتاريخ: 2018/04/10، مقابلة شخصية.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

1- وسائل الاتصال الكتابية: تتميز بأنها مسجلة و مدونة يمكن الرجوع إليها، وإعادة استخدامها، وهي: التقارير - الرسائل الموجهة إلى العمال - المنشورات والإعلانات الحائطية.

2- وسائل الاتصال الشفوية: تتم بين المرسل والمستقبل إما وجه لوجه، أو من خلال الاجتماعات، تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار (التغذية العكسية)، كما تزيد من ثقة المرؤوسين وترفع من روحهم المعنوية، من بينها: الاجتماعات - الهاتف - المقابلة الشخصية.

3- وسائل الاتصال التكنولوجية: هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهور التقنيات المتطورة في مجال الإعلام، جعل الأنظار تتجه إليها لتستفيد منها المؤسسات في إدماجها ضمن وسائلها الاتصالية الداخلية، ومن الوسائل التي تتوفر داخل المديرية مايلي:

- الفاكس

- البريد الإلكتروني E-mail

- البوابات الإلكترونية منها : GDOC . CORE FTP. TAWASSOL. PORTAIL

- الاجتماعات المباشرة بشاشة الهاتف Visio Phone

- الاجتماعات المباشرة بالشاشة Visio Conférence

المطلب الثاني: واقع الأداء الوظيفي في المديرية

من خلال هذا المطلب نوضح واقع الأداء الوظيفي داخل المديرية محل الدراسة وكيف يتم تقييمه وتحسينه فيمايلي:¹

المديرية العملية للاتصالات كأى مؤسسة أخرى تضم عددا من الموظفين الذين يقومون بالمهام الموكلة إليهم، كل حسب الوظيفة التي يشغلها، وهي تتكون من عدد من الأقسام والمصالح والمكاتب، وهذا التقسيم هدفه توزيع المهام والصلاحيات والوظائف كي يسهل العمل.

¹ - صلاب صليحة، رئيس قسم الموارد البشرية، واقع الأداء الوظيفي بالمديرية، مقر المديرية العملية للاتصالات بتيسمسيلت، بتاريخ: 2018/04/10، مقابلة شخصية.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

المديرية مجهزة بتقنيات حديثة تسهل العمل الإداري وترفع من أداء العامل لمهامه، كاستخدام الكمبيوتر في جميع المكاتب خاصة وأن المديرية تتوفر على شبكة داخلية Intranet، مع وجود شبكة الاتصال الداخلية للهاتف الثابت 04 chiffres، والتي سهلت على الموظفين أداء مهامهم وذلك بالتقليل من التنقل بين المكاتب والمصالح، والتنقل يكون كلما اقتضت الحاجة.

فقد أصبحت التقنية الحديثة مهمة للغاية في العملية الاتصالية داخل المديرية، لأنها تساهم في تسهيل عملية نقل البيانات والمعلومات، وتفعيل أداء الأفراد العاملين بها من خلال استعمال التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية، التي تساهم في إنجاز الأعمال بكل سرعة وفعالية.

تنتهج المديرية أحد الأساليب الحديثة في تقييم الأداء وهو أسلوب الإدارة بالأهداف، فمن خلاله يقوم الرؤساء وبمساعدة ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بهم، والمتوقع تحقيقها خلال الفترة القادمة، لهذا يصبح الجميع أكثر التزاما وانضباطا واختيار أفضل السبل الممكنة لتحقيقها، ويؤدي هذا بالتبعية الى ارتفاع الأداء، وبما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك، حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص مما يساعد على رفع درجة رضى العاملين وروحهم المعنوية، حيث يتم بعد ذلك قياس وتقييم الأداء في نهاية الفترة المعينة، وذلك بمقارنة الأهداف التي شاركوا في إعدادها وما قد تم تحقيقه وإنجازه فعليا، حيث تتم مناقشة نتائج التقييم وتتم المكافأة أو الجزاء على ضوء هذه الأهداف ومدى التقدم أو مدى ما تحقق منها.

وهذه الطريقة تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد، وتعتبر تدريبا للمشرف وتنمية لمهارته حيث يحتاج الفرد لمهارات التوجيه والإرشاد من جانب المشرف، كذلك يتحقق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس بما فيها من مقابلات رسمية تساعد على تقوية العلاقات وتبادل وجهات النظر. إن هذه الطريقة تعتمد بصورة أساسية على الأداء والنتائج، والربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المديرية، والمساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي، والمساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة، وقياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية¹.

¹ - أنظر الملحق رقم 01.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

يخضع جميع العاملين بالمديرية لعملية التكوين وبصفة دورية، سواء داخل المديرية أو خارجها، فالتدريب داخل المديرية قبل العمل لأجل التحكم في التقنيات والتكنولوجيا المستعملة في المؤسسة والتعرف على طرق العمل داخلها، وكذا التدريب بعد العمل، ويكون في حالة النقص في الأداء لدى العامل وعدم التحكم في التقنيات الجديدة والتكنولوجية وعدم التكيف معها، مما يتسبب في انخفاض المردودية وتقدم المهارات؛ أما التدريب خارج المديرية فيكون قصد تحقيق الأهداف المرجوة والمتمثلة في رفع مستوى المعارف بغية تطوير كفاءتهم العملية، والمساهمة بصفة أكثر فعالية في تحسين الأداء وخلق قيمة مضافة للعمل وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يسمح لهم بالتأقلم مع التغيرات التكنولوجية وبالتالي أداء المهام بفعالية.

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لتأثير الاتصال داخل المديرية على تحسين الأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المبحث إلى العرض المفصل لنتائج متغيرات الدراسة مع تحليلها و مناقشتها.

المطلب الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على الأسلوب الوصفي في جمع و عرض البيانات والمعلومات، والأسلوب التحليلي في شرح وتحليل النتائج، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية في معالجتها.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

المجتمع هو جميع العناصر التي تتعلق بما مشكلة البحث، لكن المشكل هو استحالة دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة، لذلك يتم اللجوء إلى استخدام أسلوب العينة، والتي هي جزء محدود من مجتمع الدراسة، وعليه قمنا باختيار عينة طبقية بتوزيع متناسب من مجتمع الدراسة والذي يمثل كل عمال وموظفي المديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على 60 فرداً من مختلف المستويات الوظيفية بنسبة 50% من كل مستوى: الإطارات: 38 أعوان التحكم: 10 أعوان تنفيذ: 12.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

ثالثاً: أدوات الدراسة

1- **الملاحظة:** اعتمدنا على الملاحظة لغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية، من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها في المديرية بحيث لا تتعدى الملاحظة: النظر، الاستماع، المراقبة ومتابعة المواقف، دون المشاركة الفعلية والإنخراط في تلك الجماعة، إلا أنها تمتاز بالموضوعية والحيادية؛ وقد تم التركيز على ملاحظة الاتصالات الداخلية التي تتم بين العاملين في المؤسسة المستقبلية عن طريق سلوكهم وردود أفعالهم، وتأثير ذلك على أدائهم.

2- **المقابلة الشخصية:** بما أن الملاحظة لا تكفي كأداة لجمع البيانات والمعلومات، قمنا باستخدام وسيلة أخرى وهي المقابلة، والتي أجريناها مع نائب المدير لوظائف الإسناد و كذا رئيس قسم الموارد البشرية وذلك بطرح أسئلة وطلب إيضاحات متعلقة بالمديرية وكذا موضوع الدراسة.

3- **الاستبيان:** قمنا بتصميم استمارة استبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة، تم إعدادها على أساس مقياس "ليكارت الخماسي" الذي يحتمل خمس إجابات (موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تماماً)؛ وقسم الاستبيان إلى محورين، يتعلق المحور الأول بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، والمحور الثاني حول اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة (الاتصال الداخلي - الأداء الوظيفي) بالمديرية العملية للاتصالات.

و بعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف من أجل إبداء الرأي و إعطاء الملاحظات حيث قام بتعديله، و من ثم تم عرضه على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعة والبالغ عددهم ثلاثة محكمين، حيث التمسنا منهم إبداء رأيهم السديد ومقترحاتهم بشأن فقرات الاستبانة، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وذكر أية تعديلات مقترحة، وبعد ذلك تم الأخذ بالملاحظات بعين الاعتبار، ثم تم قياس ثبات الاستبيان بحساب ألفا كرونباخ على عينة ابتدائية مكونة من 20 فرد، وبناء عليه تم تعديل الاستبيان لنحصل على شكله النهائي.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

الجدول رقم (3-1) يبين حصيلة الاستبيانات الموزعة

النسبة	عينة الدراسة	البيان
% 100	60	عدد الاستبيانات الموزعة
% 13.33	8	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
% 86.66	52	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبين

رابعاً: أدوات التحليل الإحصائي المستعملة

بعد تفرغ استمارة الاستبيان وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية IBM SPSS_{v20}، تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في توزيع درجات الإجابة، والتي توزعت من أعلى وزن والذي أعطيت له خمسة درجات، إلى أدنى وزن والذي أعطيت له درجة واحدة، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2) يوضح مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان نوجزها فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Chronbach-Alpha) لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم.
 - التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.
 - النسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه الإجابات.
 - الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
 - معامل الارتباط و معامل التحديد و إخبار فيشر.
- حيث قمنا بتحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال درجة الموافقة ومستوى التقييم وفق السلم التالي:

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

الجدول رقم (3-3) يبين مجال المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق تماما	1.79 – 1.00
غير موافق	2.59 – 1.80
محايد	3.39 – 2.60
موافق	4.19 – 3.40
موافق تماما	5.00 – 4.20

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس إضافة إلى ذلك فإنه معامل يزود بتقدير جيد للثبات، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة ألفا كرونباخ على درجات أفراد عينة الثبات.

الجدول رقم (3-4): معامل ألفا كرونباخ (ثبات الاستبيان)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,822	27

المصدر: بناء على مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قدرت بـ 0.82% أي ما نسبته 82%، وبذلك فقد تجاوزت الحد الأدنى للقبول 60%، وهي قيمة مقبولة وتدل على أن هناك ثبات في البيانات ومصداقية في عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

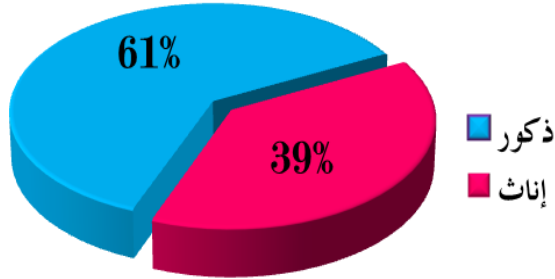
ثانياً: وصف خصائص العينة

بعد استرجاع استمارات الاستبيان، قمنا بوصف الخصائص العامة لأفراد العينة المدروسة حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، وطبيعة الوظيفة.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

1- متغير الجنس:

الجدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



البيان	التكرار	النسبة
ذكور	32	% 61.5
إناث	20	% 38.5
المجموع	52	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد

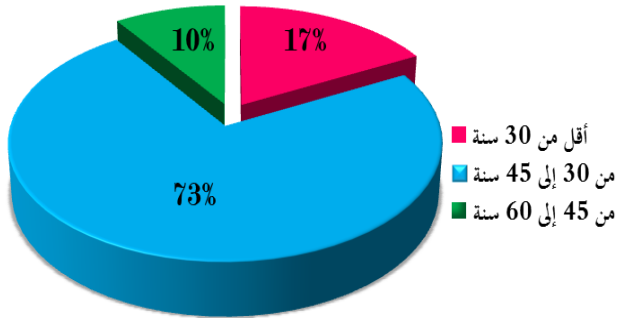
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الـ SPSS

على برنامج Excel

يظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، وفي ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من خلال برنامج الـ SPSS والتي توضح أن نسبة الذكور تمثل 61.5% من أفراد العينة، في حين يمثل الإناث ما نسبته 38.5% من مجموع أفراد العينة؛ نلاحظ أن هناك تقارب في النسب بين الإناث والذكور، هذا الأمر سيمكننا من استخراج نتائج أكثر دقة بعيدا عن التحيز بحيث تكون معبرة بنفس الوزن من كلا الجنسين.

2- متغير السن:

الجدول رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



البيان	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	9	% 17.3
من 30 إلى 45 سنة	38	% 73.1
من 45 إلى 60 سنة	5	% 9.6
المجموع	52	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الـ SPSS

على برنامج Excel

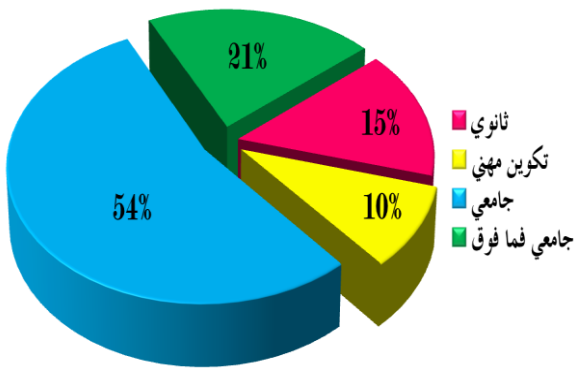
يظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، وفي ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من خلال برنامج الـ SPSS والتي توضح أن عددا كبيرا من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 45 سنة، حيث يمثلون نسبة 73.1% من مجموع أفراد العينة، بينما يمثل عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

نسبة 17.3% من أفراد العينة والباقي الذين يمثلون نسبة 9.6% فتجاوز أعمارهم 45 سنة، وعليه فإن المديرية تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب، ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى تقاعد الكثيرين مما اضطرت إلى اللجوء إلى هذه الفئة لتعويض النقص.

3- متغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	البيان
00.0%	0	أقل من ثانوي
15.4%	8	ثانوي
09.6%	5	تكوين مهني
53.8%	28	جامعي
21.2%	11	جامعي فما فوق
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

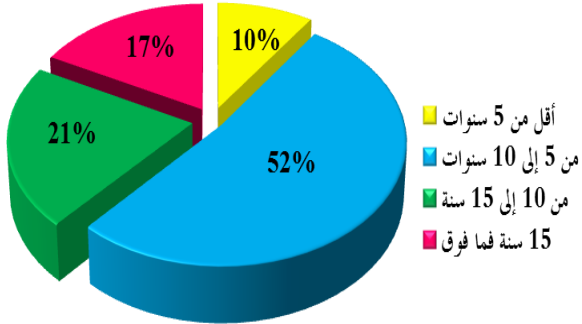
يظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، وفي ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من خلال برنامج الـ SPSS والتي توضح أن أغلب أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية وذلك بنسبة 53.8%، في حين 21.2% من أفرادها مستواهم جامعي فما فوق، بينما ما نسبته 15.4% من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي، والباقي من خرجي التكوين المهني بنسبة قدرها 9.6%؛ ويرجع ذلك إلى أن المديرية تعتمد في تسير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات ولأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات لذا تولي اهتماما كبيرا بحاملي الشهادات.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

4- متغير الخبرة في العمل:

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العينة

حسب متغير الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد

على برنامج Excel

الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد العينة

حسب متغير الخبرة في العمل

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	09.6%
من 5 إلى 10 سنوات	27	51.9%
من 10 إلى 15 سنة	11	21.2%
15 سنة فما فوق	9	17.3%
المجموع	52	100%

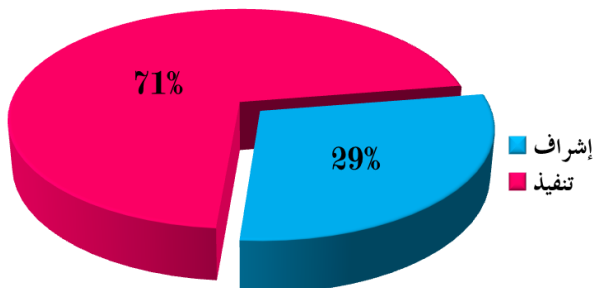
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل، وفي ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من خلال برنامج الـ SPSS والتي توضح أن العدد الأكبر من أفراد العينة لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات وتبلغ نسبتهم 51.9% من المجموع، وما نسبته 21.2% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم بالمديرية من 10 إلى 15 سنة، وما نسبته 17.3% بأقدمية تفوق 15 سنة، والباقي لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 9.6% من أفراد العينة. يمكن استنتاج أن أغلب أفراد العينة يملكون خبرة لا بأس بها في مجال عملهم.

5- متغير طبيعة الوظيفة:

الشكل رقم (3-7) توزيع أفراد العينة

حسب متغير طبيعة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد

على برنامج Excel

الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العينة

حسب متغير طبيعة الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة
إشراف	15	28.8%
تنفيذ	37	71.2%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

يظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة، وفي ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من خلال برنامج الـ SPSS والتي توضح أن أغلب أفراد العينة طبيعة الوظيفة التي يشغلونها هي تنفيذية بنسبة 71.2%، والباقي يقومون بالإشراف بنسبة 28.8%، وهذا أمر طبيعي بحكم أن وظائف الإشراف أقل من وظائف التنفيذ.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

نستعرض فيما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان المستخدم حسب كل محور:

أولاً: تحليل محور الاتصال الداخلي

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة ومدى موافقة أفراد عينة الدراسة:

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

الجدول رقم (3-10) اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور الاتصال الداخلي

الرقم	العبارة	مؤشر موافق					مؤشر موافق تماماً	مؤشر موافق تماماً	مؤشر موافق تماماً	مؤشر موافق تماماً	مؤشر موافق تماماً
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً					
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد					
01	يتم الاتصال بالوسائل الكتابية داخل المديرية	5	36	2	8	1	3.69	0.91	4	موافق	
		9.6	69.2	3.8	15.4	1.9					
02	يتم التركيز على الوسائل الشفهية في عملية الاتصال الداخلي	4	19	11	13	5	3.08	1.15	9	محايد	
		7.7	36.5	21.2	25	9.6					
03	يتم الاعتماد في عملية الاتصال على الوسائل الإلكترونية	21	20	3	4	4	3.96	1.22	1	موافق	
		40.4	38.5	5.8	7.7	7.7					
04	تعرض عملية الاتصال (انسياب المعلومات) مشاكل متعددة.	0	31	16	2	3	3.44	0.82	6	موافق	
		0	59.6	30.8	3.8	5.8					
05	يتمتع المسؤولون بالمعلومات الكافية حول مهاراتك وقدراتك.	9	18	6	8	11	3.12	1.43	8	محايد	
		17.3	34.6	11.5	15.4	21.2					
06	لديك المعلومات الكافية حول متطلبات أداء العمل.	14	23	8	5	2	3.81	1.06	3	موافق	
		26.9	44.2	15.4	9.6	3.8					
07	رؤسائك في العمل على علم برغباتك واهتماماتك الوظيفية.	4	5	12	19	12	2.42	1.17	14	غير موافق	
		7.7	9.6	23.1	36.5	23.1					
08	رؤسائك في العمل يتواصلون معك لمعرفة المشاكل التي تعترضك في العمل.	1	14	7	19	11	2.52	1.16	13	غير موافق	
		1.9	26.9	13.5	36.5	21.2					
09	تتلقى التعليمات الإدارية اللازمة حول كيفية أداء العمل.	4	32	9	4	3	3.58	0.95	5	موافق	
		7.7	61.5	17.3	7.7	5.8					
10	تتلقى التعليمات الإدارية في وقتها المناسب.	2	22	14	8	6	3.12	1.09	8	محايد	
		3.8	42.3	26.9	15.4	11.5					
11	يتم إعلامك بنتائج تقييم أدائك في العمل في الوقت المناسب.	1	12	21	12	6	2.81	0.99	10	محايد	
		1.9	23.1	40.4	23.1	11.5					
12	يتم إعلامك بنتائج تقييم أدائك في العمل بصفة دورية.	1	13	17	9	12	2.65	1.15	11	محايد	
		1.9	25	32.7	17.3	23.1					
13	هناك تنسيق بينك وبين زملائك في المؤسسة في إنجاز الأعمال.	12	28	9	3	0	3.94	0.80	2	موافق	
		23.1	53.8	17.3	5.8	0					
14	يتم عقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مختلف جوانب العمل بما فيها التنظيمية	0	8	20	15	9	2.52	0.96	12	غير موافق	
		0	15.4	38.5	28.8	17.3					
محايد		0.50	3.18	المتوسط الحسابي للمحور الأول							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الـ SPSS

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

من الجدول يتبين لنا أن المتوسط العام لعبارات هذا المتغير والمتعلق بالاتصال الداخلي بلغ 3.18 وانحراف معياري 0.50، وقد احتلت العبارة (يتم الاعتماد في عملية الاتصال على الوسائل الإلكترونية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.96 وانحراف معياري 1.22، وهذا راجع إلى ما تقدمه من تسهيلات للتواصل بين مختلف المكاتب والفروع والمصالح وهذا ما يزيد من فاعلية أدائهم، في حين جاءت العبارة (رؤسائك في العمل على علم برغباتك واهتماماتك الوظيفية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.42 وانحراف معياري 1.17، وهذا يدل على أن الاتصال الصاعد ضعيف وغير فعال، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة محايد.

- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الاتصال داخل المديرية يتم بالوسائل الكتابية بنسبة 69.2%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 15.4%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 3.8%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم التركيز على الوسائل الشفهية في عملية الاتصال الداخلي بنسبة 36.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 25%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 21.2%.
- إن غالبية أفراد العينة جاءت إجاباتهم على أنه يتم الاعتماد في عملية الاتصال على الوسائل الإلكترونية بالموافقة تماما بنسبة 40.4% والموافقة بنسبة 38.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 7.7%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه تعترض عملية الاتصال (انسياب المعلومات) مشاكل متعددة بنسبة 59.6%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 3.8%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 30.8%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يمتلك المسؤولون المعلومات الكافية حول مهاراتهم وقدراتهم بنسبة 34.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين تماما بنسبة 21.2%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه لديهم المعلومات الكافية حول متطلبات أداء العمل بنسبة 42.2%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 9.6%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 15.4%.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

- إن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن رؤسائهم في العمل على علم برغباتهم واهتماماتهم الوظيفية بنسبة 36.5%، بينما بلغت نسبة الموافقين 9.6%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 23.1%.
- إن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن رؤسائهم في العمل يتواصلون معهم لمعرفة المشاكل التي تعترضهم في العمل بنسبة 36.5%، بينما بلغت نسبة الموافقين 26.9%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 13.5%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يتلقون التعليمات الإدارية اللازمة حول كيفية أداء العمل بنسبة 61.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 7.7%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 17.3%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يتلقون التعليمات الإدارية في وقتها المناسب بنسبة 42.3%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 15.4%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 26.9%.
- إن غالبية أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على أنه يتم إعلامهم بنتائج تقييم أدائهم في العمل في الوقت المناسب بنسبة 40.4%، بينما بلغت نسبة الموافقين 23.1%، أما أفراد العينة الذين جاءت إجاباتهم بغير موافقين فنسبتهم 23.1%.
- إن غالبية أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على أنه يتم إعلامهم بنتائج تقييم أدائهم في العمل بصفة دورية بنسبة 32.7%، بينما بلغت نسبة الموافقين 25%، أما أفراد العينة الذين جاءت إجاباتهم بغير موافقين فنسبتهم 17.3%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك تنسيق بينهم وبين زملائهم في المؤسسة في إنجاز الأعمال بنسبة 53.8%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 5.8%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 17.3%.
- إن غالبية أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على أنه يتم عقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مختلف جوانب العمل بما فيها التنظيمية بنسبة 38.5%، بينما بلغت نسبة الموافقين 15.4%، أما أفراد العينة الذين جاءت إجاباتهم بغير موافقين فنسبتهم 28.8%.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

ثانياً: تحليل محور الأداء الوظيفي

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة ومدى موافقة أفراد عينة

الدراسة:

الجدول رقم (3-11) اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور الأداء الوظيفي

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات	الترتيب
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
محايد	13	1.05	2.69	1	12	17	14	8	هناك اهتمام متوافق بالعمل والعمال من المسؤولين.	01
				1.9	23.1	32.7	26.9	15.4		
موافق تماماً	1	0.77	4.38	25	25	0	1	1	لديك القدرة الكافية على أداء العمل المسند إليك في وظيفتك.	02
				48.1	48.1	0	1.9	1.9		
موافق تماماً	2	0.62	4.35	22	26	4	0	0	تستمتع بالخبرة الكافية لأداء أعمالك.	03
				42.3	50	7.7	0	0		
موافق	4	0.87	4.17	21	23	4	4	0	لديك الرغبة في أداء أعمالك.	04
				40.4	44.2	7.7	7.7	0		
موافق	7	0.85	3.77	10	23	17	1	1	يتمتع العمال بالاستعداد والجاهزية لتحمل مسؤولياتهم.	05
				19.2	44.2	32.7	1.9	1.9		
موافق تماماً	3	0.55	4.33	19	31	2	0	0	تؤدي أعمالك بالشكل المطلوب.	06
				36.5	59.6	3.8	0	0		
موافق	5	0.99	4.00	15	29	4	1	3	تلتزم بالوقت في أداء أعمالك.	07
				28.8	55.8	7.7	1.9	5.8		
غير موافق	8	1.03	3.58	5	33	4	7	3	يتم حل المشاكل التي قد تعترضك في العمل بسرعة.	08
				9.6	63.5	7.7	13.5	5.8		
موافق	6	0.90	4.00	12	35	0	3	2	تلتزم بالتعليمات الإدارية المتعلقة بالعمل والتنظيم.	09
				23.1	67.3	0	5.8	3.8		
محايد	12	1.04	2.88	1	15	20	9	7	يتم تقييم أدائك في الوقت المناسب.	10
				1.9	28.8	38.5	17.3	13.5		
محايد	11	1.14	3.06	3	19	15	8	7	يتم تقييم أدائك بصفة دورية.	11
				5.8	36.5	28.8	15.4	13.5		
محايد	10	1.26	3.33	8	20	13	3	8	هناك تنظيم فعال للعمل.	12
				15.4	38.5	25	5.8	15.4		
محايد	9	1.07	3.58	9	23	12	5	3	الاتصال السائد في مؤسستك يؤثر على أدائك.	13
				17.3	44.2	23.1	9.6	5.8		
موافق		0.37	3.70	المتوسط الحسابي للمحور الثاني						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الـ SPSS

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

من الجدول يتبين لنا أن المتوسط العام لعبارات هذا المتغير والمتعلق بالأداء الوظيفي بلغ 3.70 وانحراف معياري 0.37، وقد احتلت العبارة (لديك القدرة الكافية على أداء العمل المسند إليك في وظيفتك) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.38 وانحراف معياري 0.77، وهذا يدل على أنهم يتمتعون بالجدية في العمل و القدرة على تحمل مسؤولية انجاز المهام المحددة لهم، في حين جاءت العبارة (هناك اهتمام متوافق بالعمل والعمال من المسؤولين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.69 وانحراف معياري 1.05، وهذا يدل على أن المسؤولين يولون اهتمامهم للعمل أكثر من العمال، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة موافق.

— إن غالبية أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على أن هناك اهتمام متوافق بالعمل والعمال من المسؤولين بنسبة 32.7%، بينما بلغت نسبة الموافقين 23.1%، أما أفراد العينة الذين جاءت إجاباتهم بغير موافقين فنسبتهم 26.9%.

— إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن لديهم القدرة الكافية على أداء العمل المسند إليهم في وظيفتهم بنسبة 48.1%، بينما بلغت نسبة الموافقين تماما 48.1%.

— إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء أعمالهم بنسبة 50%، بينما بلغت نسبة الموافقين تماما 42.3%.

— إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن لديهم الرغبة في أداء أعمالهم بنسبة 44.2%، بينما بلغت نسبة الموافقين تماما 40.4%.

— إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن العمال يتمتعون بالاستعداد والجاهزية لتحمل مسؤولياتهم بنسبة 44.2%، بينما بلغت نسبة الموافقين تماما 19.2%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 32.7%.

— إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يؤدون أعمالهم بالشكل المطلوب بنسبة 59.6%، بينما بلغت نسبة الموافقين تماما 36.5%.

— إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يلتزمون بالوقت في أداء أعمالهم بنسبة 55.8%، بينما بلغت نسبة الموافقين تماما 28.8%.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم حل المشاكل التي قد تعترضهم في العمل بسرعة بنسبة 63.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 13.5%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 7.7%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنهم يلتزمون بالتعليمات الإدارية المتعلقة بالعمل والتنظيم بنسبة 67.3%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 5.8%.
- إن غالبية أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على أنه يتم تقييم أدائهم في الوقت المناسب بنسبة 38.5%، بينما بلغت نسبة الموافقين 28.8%، أما أفراد العينة غير الموافقين بلغت نسبتهم 17.3%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه يتم تقييم أدائهم بصفة دورية بنسبة 36.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 15.4%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 28.8%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك تنظيم فعال للعمل بنسبة 38.5%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 5.8%، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة بلغت نسبتهم 25%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الاتصال السائد في مؤسستهم يؤثر على أدائك بنسبة 44.2%، بينما بلغت نسبة الذين لم يبدوا إجابات محددة 23.1%.

ثالثاً: تفسير النتائج

سمحت الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي بتشخيص واقع الاتصال الداخلي وكذا الأداء الوظيفي وإبراز العديد من النقاط نردها فيما يلي:

تستخدم المديرية في عملية الاتصال الداخلي، الوسائل الكتابية والإلكترونية وهو ما عبر عنه أغلب أفراد العينة بنسب مرتفعة، أما الوسائل الشفهية فكانت نسبتها متوسطة، وهذا راجع إلى أن الوسائل الكتابية ذات طبيعة رسمية وموثقة يمكن اعتمادها كمرجع ويسهل الرجوع إليها، بينما الوسائل الشفهية فيصعب حفظها والرجوع إليها، كما أن تقنيات الاتصال الحديثة التي تمتلكها المديرية أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والإلكترونية مما انعكس على تسهيل الأداء وجودته، وكل هذا لا يحول دون أن تعترض عملية انسياب المعلومات مشاكل متعددة فأي خلل أو تشويش على قنوات الاتصال سيؤثر حتماً في نوعية المعلومات المنقولة

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

ونتائج الأداء، كما يسود المديرية الاتصال الرسمي العمودي النازل والصاعد والذي اتضح من خلال أن المسؤولين يملكون المعلومات الخاصة بالمرؤوسين الذين تصلهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بأدائهم وهو ما عبر عنه أفراد العينة بنسب مرتفعة، لكن لاحظنا أن الاتصال الصاعد نسبه منخفضة وهذا راجع إلى أن الرؤساء لا يتواصلون مع المرؤوسين بالشكل الجيد، فالرؤساء لا يشجعون اللقاءات المباشرة والاجتماعات الدورية والمشاركة في مناقشة مشاكل العمل؛ وعلى العكس من ذلك فالتنسيق بين العمال في انجاز الأعمال (كعملية اتصال أفقية) مرتفع وهو ما عبر عنه أفراد العينة بنسبة مرتفعة. أما بخصوص عملية الاتصال من أجل التبليغ بنتائج تقييم الأداء فنسبها جاءت متوسطة، وهذا راجع إلى أن وسيلة الاتصال المستعملة غير فعالة.

نتائج موضوع الخبرة الكافية لأداء العمل مرتفعة وهذا ما يفسر أن أفراد العينة أجابوا بأنهم يؤدون أعمالهم بالشكل المطلوب، وعبر أفراد العينة عن رغبتهم في أداء أعمالهم وأن العمال يتمتعون بالاستعداد والجاهزية لتحمل مسؤولياتهم، وهذا دليل على أنهم راضون عن الأعمال الموكلة إليهم. كما يتمتع أفراد العينة بمبدأ الالتزام بتعليمات العمل وهو ما عبروا عنه بنسبة مرتفعة.

يتم حل المشاكل المتعلقة بالعمل والتنظيم بسرعة، وهذا راجع لمستوى الأداء الذي يتمتع به أفراد العينة والخبرة المكتسبة التي مكنتهم من التعامل مع ظروف ومشاكل العمل بكفاءة وفعالية، كما لاحظنا نتائج متوسطة بالنسبة لوجود تنظيم فعال للعمل، وهذا راجع لعدم رضا العاملين على كيفية تسيير العمل داخل المديرية.

إن تقييم أداء أفراد العينة يتم بصفة دورية داخل المديرية، ولكن لا يتم في الوقت المناسب، على حسب ما عبرت عنه العينة المستجوبة، وهذا يبين أن تصحيح الانحرافات التي تقع أثناء العمل لا تتم في وقتها المناسب.

أغلب أفراد العينة مع أن الاتصال السائد في مؤسستهم يؤثر على أدائهم، وهذا نتيجة وعيهم بقيمة الاتصال وأهميته كقناة تنساب معها كافة أنواع المعلومات التي من شأنها أن تشخص حقيقة مجريات العمل، للعمل على تحسين الأداء وتصحيح الانحرافات للوصول إلى أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل.

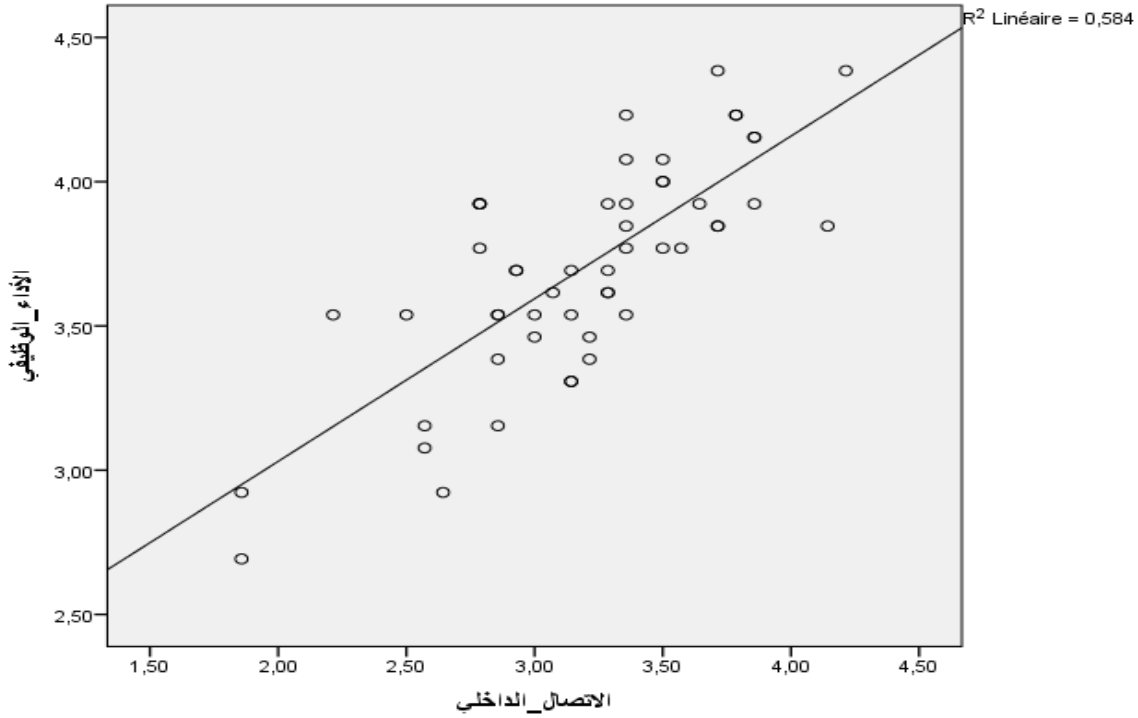
الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العمالية للاتصالات

رابعاً: الدراسة الاحصائية للعلاقة بين متغيرات الدراسة

- التمثيل البياني للمعطيات:

بالاعتماد على برنامج الـ SPSS حصلنا على شكل انتشار القيم كمايلي:

الشكل رقم (3-8) انتشار القيم



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الـ SPSS

- تكوين النموذج القياسي:

بالاعتماد على برنامج الـ SPSS تم تقدير النموذج الخطي التالي:

$$Y=1.90+0.56X$$

حيث : X : تمثل الاتصال الداخلي وهو المتغير المستقل

Y : تمثل تحسين الأداء الوظيفي وهو المتغير التابع.

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

- تقييم نموذج القياس:

نمر الآن إلى تحليل الأداء العام لنموذج الانحدار المختار وتقييم جودة وفعالية تمثيلهم للعلاقة المدروسة من خلال المؤشرات الإحصائية التالية:

1- دراسة العلاقة الارتباطية:

قيمة معامل الارتباط $R=0.76$ عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ تدل على أن العلاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، باعتبار قيمتها محصورة بين $0.75 \leq R < 1$

2- حساب معامل التحديد:

قيمة معامل التحديد $R^2=0.58$ تدل على أن ما نسبته 58% من تغيرات تحسين الأداء الوظيفي سببه تغييرات في الاتصال الداخلي، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

3- اختبار فيشر:

حسب برنامج الـ SPSS لدينا قيمة فيشر $F_{cal}=70.30$ وهي أكبر من القيمة الجدولية $F_{tab}=4.03$ وهذا يدل على أن قيمة معامل التحديد المحصل عليها هي قيمة موضوعية وذات معنوية إحصائية، وأن معادلة التمثيل جيدة في التعبير عن العلاقة المدروسة (قيمة الدلالة الإحصائية $(sig=0.000)$)

4- اختبار ستودنت:

قيمة $t_b=8.38$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.676) أي أن معامل معادلة الانحدار يتمتع بمعنوية إحصائية وهو ذو مصداقية وفعالية عالية ونستطيع الاعتماد عليه في التحليل وهذا ما أشارت إليه قيمة الدلالة الإحصائية والدالة على معنوية معامل الانحدار ($(sig=0.000)$).

الفصل الثالث — دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل، والذي تطرقنا فيه إلى إسقاط دراستنا النظرية على الواقع، بالمديرية العملية للاتصالات، للإجابة عن إشكالية الدراسة والمتمثلة في مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، اعتماداً على تصميم استبيان كأداة بحثية لتحديد تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمديرية.

وحيث تفرغ البيانات وتحليلها أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أن الاتصال له مكانة داخل المديرية باعتبار علاقات التسيير هي في حد ذاتها عبارة عن عمليات اتصالية، إذ تأثر على سلوك العاملين لتحسين أدائهم الوظيفي، فهم يتفاعلون أثناء تناقل المعلومات والتوجيهات حول كيفية أداء المهام المختلفة، كما أنه يساهم في توفير المعلومات باستعمال وسائل الاتصال، حتى يكون الأداء وفق ما هو مطلوب، وبالتالي تستطيع المديرية تحقيق أهدافها.

وبعد الدراسة الإحصائية توصلنا إلى أن العلاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت، مما يدل على وجود تأثير قوي للاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي.

خاتمة

خاتمة:

إن الاتصال داخل المنظمة ليس مجرد إيصال للمعلومات والأوامر فقط، بل هو تبادل وتفاعل، يعمل كمنبه لسلوك العاملين، فهو وسيلة ضرورية لتفعيل أدائهم الوظيفي، ذلك أنه به يدرك العامل ما الذي عليه عمله، كيف يمكن عمله، ولماذا يعمله.

فمن خلال الاتصال تستطيع الإدارة تمرير رسائل الشكر والتحفيز، وتبعث رسائل التقييم والتوجيه ورسائل التكوين، كما تتلقى غيرها، سواء أكانت هذه الرسائل لفظية أو كتابية أو رمزية، مباشرة أو غير مباشرة، وكيفما كان اتجاهها أفقية صاعدة نازلة محورية، فالإحساس بالتواصل بين العامل والإدارة من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس والثقة بين الرئيس والمرؤوس، فتتمو مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا العامل، وبالتالي يعيش هذا الأخير بكل مشاعره وأفكاره وسلوكياته، ومن دون شك فإنه سيبحث عن كل ما من شأنه أن يطور من مستواه مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي؛ إذ يتوقف نجاح عملية الاتصال الداخلي، على الفهم العميق لطرفيها - المرسل والمرسل إليه - باستخدام الأساليب والوسائل المناسبة، إضافة إلى تعامل الإدارة الجيد مع عاملها.

من حقيقة ما سبق أصبح للاتصال دور فعال داخل المنظمة، في العمل على تشكيل ثقافة خاصة تؤدي بها وظائف حيوية تتعلق بنسقتها الداخلي للأفراد وتناسق سلوكهم من أجل تحسين أدائهم، إضافة إلى إعطاء المنظمة هوية خاصة بها في محيطها، تساعد على التكيف مع بيئتها.

وعملنا تناولت دراستنا موضوع الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، من خلال الدراسة الميدانية للمديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت، بهدف معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها.

وإحاطة بالموضوع من جانبيه النظري والميداني، وانطلاقاً من الفرضيات المحتملة، قمنا بتصميم استمارة استبيان التي اعتمدت كأداة بحث، حيث خلصنا إلى جملة من النتائج والتي على ضوءها قدمنا مجموعة من الاقتراحات والتوصيات بالإضافة إلى طرح بعض المواضيع التي يمكن أن يتطرق إليها الباحثون مستقبلاً، وكان هذا على النحو التالي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- للاتصال علاقة وثيقة بالعملية الإدارية، من حيث التخطيط وإصدار القرارات، أيضا على مستوى الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح للانحرافات.
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة لأية منظمة تحاول تحقيق أهدافها باعتبارها الناتج النهائي، لذلك تكون المنظمة أكثر استقرارا وأطول بقاءً حين يكون أداء عاملها حسنا ومميزا.
- العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي، هي علاقة تأثير وتأثر، أي كلما كان الاتصال فعالا يؤدي دورا حيويا ومؤثرا في أداء العاملين، كلما كان الأداء حسنا ومستوى الانتاجية مرتفعا.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- تتوفر المديرية على وسائل وتكنولوجيات اتصال حديثة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- الاتصال داخل المديرية العملية للاتصالات قائم على الاتصال الرسمي في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات.
- بينت الدراسة أن هناك قصور في الاتصال الصاعد على مستوى المديرية، حيث أنه لا يوجد اهتمام بعنصر التغذية العكسية من العملية الاتصالية، كالإستماع لإقتراحات وشكاوى واهتمامات العمال وغيرها من المعلومات الصاعدة التي تؤثر على عملية تحسين الأداء الوظيفي.
- هناك قصور في تبليغ الأفراد العاملين بالمديرية بنتائج تقييم أدائهم خصوصا من ناحية التوقيت المناسب.
- ترمج المديرية وبصفة دورية لكل عمالها تكوينا لتحسين المستوى والأداء ولاكتساب مهارات وتقنيات جديدة، خاصة مع التطور التكنولوجي السريع.
- يؤكد أفراد عينة الدراسة أن الاتصال الداخلي يؤثر ويساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

3- نتائج اختبار الفرضيات:

- يلعب الاتصال الداخلي دورا مهما بالمديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت في إنجاز أو إتمام العمليات الإدارية، من خلال نقل وتبليغ التعليمات والمهام والتوجيهات والقرارات وغيرها، حيث أن الاتصال الفعال فيها ينحصر في اتجاه واحد وهو الاتصال العمودي النازل وكذا الاتصال الأفقي، وهذا ما دلت عليه المؤشرات الإحصائية في الجدول رقم (3-10).
- يملك عمال المديرية العملية للاتصالات الرغبة والقدرة على أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، هي فرضية صحيحة، فالقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، وهذا ما دلت عليه المؤشرات الإحصائية في الجدول رقم (3-11).
- بالنسبة للفرضية القائمة على أن وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية للاتصالات، هي فرضية صحيحة، خاصة وأن المديرية تمتلك وسائل اتصال حديثة تسهل أداء العمل وتضمن تفاعل العمال خاصة من خلال شبكة الاتصال الداخلية، كما أن التنوع في الوسائل يجعل الرسائل الاتصالية أكثر وضوحا ودقة.
- تؤثر عملية انسياب المعلومات داخل المديرية العملية للاتصالات على تحسين الأداء الوظيفي بها، هي فرضية صحيحة، حيث يكون التأثير ايجابيا يحسن من الأداء الوظيفي أو سلبيا يعوق ذلك.

4- الاقتراحات والتوصيات:

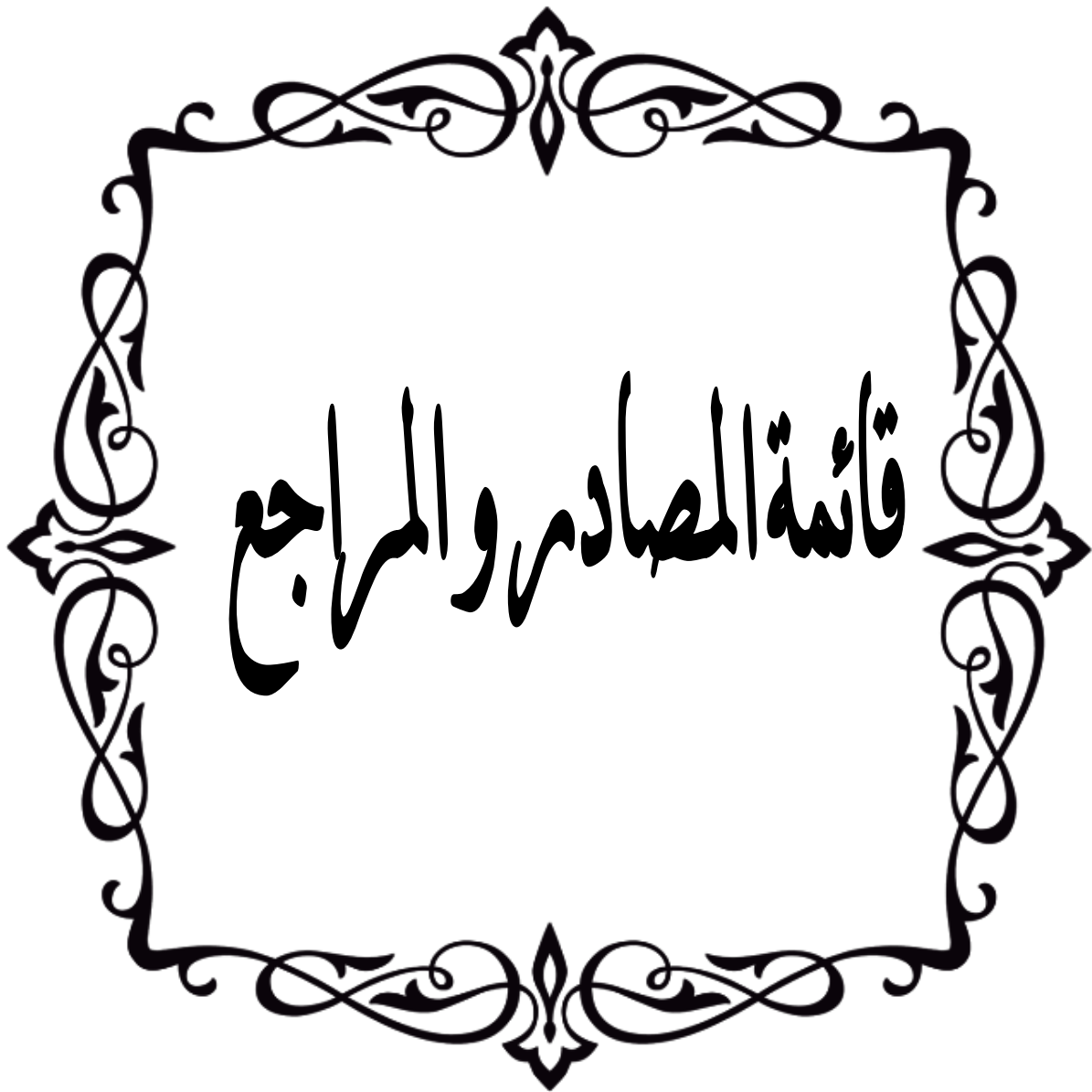
- مع نهاية فترة تربصنا وبناءً على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:
- الاهتمام بالاتصال الصاعد وإعطاء فرصة للموظفين لتبليغ انشغالهم والتعبير عن آرائهم وأفكارهم للمسؤولين.
- تدعيم الثقافة الاتصالية لدى الموظفين وتطوير مهارات الاتصال لديهم من خلال تكوينات في هذا المجال، وتفعيل ثقافة لغة الحوار بين كل الأطراف، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر في الاتصال.
- توفير جو يساعد على الاتصال داخل المديرية، والعمل على الحد من المعوقات بمختلف أشكالها التي تحول دون فعاليته، قصد التأثير على سلوك العمال من أجل بلوغ الأداء المرغوب فيه.

- السهر على التقييم المستمر للأداء بما يضمن إنجاز العمل في الوقت والمكان المناسبين.
- العمل على تحقيق العدالة في عملية التقييم لضمان الرضا الوظيفي لعمال المديرية، فمصادقية التقييم تخلق الحافز لديهم لتحسين أدائهم.
- العمل على أن لا يشعر العاملون بأن الهدف من الرقابة هو رصد الأخطاء والتجاوزات فقط، بل رصد كذلك الايجابيات و الأداء الجيد.

5- أفاق الدراسة:

إن موضوع الدراسة هو جزء من كل، بالنسبة لميدان الاتصال الواسع والمفتوح، و للمساهمة في إثراء دراسات أخرى لاحقة، نقترح منها:

- ❖ العلاقات الانسانية في الاتصال وانعكاساتها على الأداء الوظيفي.
- ❖ الاتصال غير الرسمي ودوره في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ❖ أثر تقنيات الاتصال الحديثة على الأداء في المنظمة.



قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب باللغة العربية:

- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة العربية، 2009.
- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2014.
- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- خليل محمود حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
- خليل محمود حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الخامسة، 2014.
- رجبى مصطفى عليان، العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- زاهد محمد ديربي، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية، 2003.
- عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2014.
- عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- محمد العزازي أحمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، دار التكامل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة- الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
- محمد علي أبو العلا، فن الإتصال بالجماهير، بين النظرية والتطبيق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء-مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014/2015.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001.
- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2007.

2- الكتب باللغة الأجنبية

- Bruno Henriet, François Boneu , DRH c'est déjà demain ! Nouvelles organisations et politique de ressources humaines, Paris : Editions d'organisation, 1988, P134.
- Michael Armstrong, Performance Management, Key strategies and practical guidelines, 3^{eme} Edition, Kogan Page Limited, London, 2006, P7.

3- الرسائل الجامعية:

- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2009/2008.
- بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2010/2009.
- غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2013.
- قبائلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2007/2006.
- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة واثرها على تميز الأداء، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، غزة، 2011.

4- المجلات:

- حمداوي عمر، أحمد بنخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08 ، جوان 2012 .

5- المواقع الإلكترونية:

- اتصالات الجزائر الفضائية، <http://www.ats.dz>
- مجمع اتصالات الجزائر، <https://www.algeriatelecom.dz>
- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا و الرقمنة، <https://www.mpttn.gov.dz>



PROPOSITION DE RECONVERSION D'AGENT EXERCANT SOUS CONTRAT (CDD, CTA & DAIP)

Nom & Prénom	Diplôme	Poste/emploi occupé	Type contrat	Date de recrutement	Date fin de contrat	Structure d'appartenance

EVALUATION DE L'AGENT				
Qualité de travail	Quantité de travail	Engagement & intégration	Assiduité & discipline	Total point
				/20
Commentaire de l'évaluateur	Commentaire de l'évaluateur	Commentaire de l'évaluateur	Commentaire de l'évaluateur	

Proposition de hiérarchie :

Proposition de réaffectation vers un autre emploi :

Proposition d'affectation vers une autre structure :

Signature Du Responsable

رقم الاستبيان:

تاريخ الاستبيان:

سيدي ، سيدتي:

في إطار إعداد مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال دفعة 2018 ، والتي نعالج من خلالها موضوع "الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي" ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونلتمس منكم الإجابة بجدية عن هذه الأسئلة ، ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث. ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

ملال أحمد - قايس حورية

يرجى وضع علامة (X) للإجابة التي تراها مناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر - أنثى
- السن: أقل من 30 سنة - من 30 إلى 45 سنة من 45 إلى 60 سنة
- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي جامعي فما فوق
- الخبرة في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فما فوق
- طبيعة الوظيفة: إشراف تنفيذ

المحور الثاني: اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

محاور الاستبيان وفقراتها						
رقم	أولاً: الاتصال الداخلي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	يتم الاتصال بالوسائل الكتابية داخل المديرية					
02	يتم التركيز على الوسائل الشفهية في عملية الاتصال الداخلي					
03	يتم الاعتماد في عملية الاتصال على الوسائل الإلكترونية					
04	تعرض عملية الاتصال (انسياب المعلومات) مشاكل متعددة.					
05	يملك المسؤولون المعلومات الكافية حول مهارات وقدراتك.					
06	لديك المعلومات الكافية حول متطلبات أداء العمل.					
07	رؤسائك في العمل على علم برغباتك واهتماماتك الوظيفية.					
08	رؤسائك في العمل يتواصلون معك لمعرفة المشاكل التي تعترضك في العمل.					
09	تتلقى التعليمات الإدارية اللازمة حول كيفية أداء العمل.					
10	تتلقى التعليمات الإدارية في وقتها المناسب.					
11	يتم إعلامك بنتائج تقييم أدائك في العمل في الوقت المناسب.					
12	يتم إعلامك بنتائج تقييم أدائك في العمل بصفة دورية.					
13	هناك تنسيق بينك وبين زملائك في المؤسسة في إنجاز الأعمال.					
14	يتم عقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مختلف جوانب العمل بما فيها التنظيمية					
رقم	ثانياً: الأداء الوظيفي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	هناك اهتمام متوافق بالعمل والعمال من المسؤولين.					
02	لديك القدرة الكافية على أداء العمل المسند إليك في وظيفتك.					
03	تتمتع بالخبرة الكافية لأداء أعمالك.					
04	لديك الرغبة في أداء أعمالك.					
05	يتمتع العمال بالاستعداد والجاهزية لتحمل مسؤولياتهم.					
06	تؤدي أعمالك بالشكل المطلوب.					
07	تلتزم بالوقت في أداء أعمالك.					
08	يتم حل المشاكل التي قد تعترضك في العمل بسرعة.					
09	تلتزم بالتعليمات الإدارية المتعلقة بالعمل والتنظيم.					
10	يتم تقييم أدائك في الوقت المناسب.					
11	يتم تقييم أدائك بصفة دورية.					
12	هناك تنظيم فعال للعمل.					
13	الاتصال السائد في مؤسستك يؤثر على أدائك.					

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الأداء_الوظيفي	3,7012	,37427	52
الاتصال_الداخلي	3,1896	,50762	52

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاتصال_الداخلي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,764 ^a	,584	,576	,24368	,584	70,306

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	50	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال_الداخلي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,175	1	4,175	70,306	,000 ^b
1 Résidu	2,969	50	,059		
Total	7,144	51			

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال_الداخلي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,903	,217	8,770	,000
	الاتصال_الداخلي	,564	,067	,764	,000

Coefficients^a

Modèle	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)				
	الاتصال_الداخلي	,764	,764	,764	1,000

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	الاتصال_الداخلي
1	1	1,988	1,000	,01	,01
	2	,012	12,768	,99	,99

a. Variable dépendante : الأداء_الوظيفي