جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

الإتصال الداخلي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة مسحية تحليلية لموظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء
في الفترة الممتدة من 01 فيفري إلى 30 مارس 2020.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطلبة:
رياض بن قرطبي
فيصل طهراوي

إشراف الأستاذ:
شاكر فزاني

السنة الجامعية
2020 / 2019

شكر وعرفان

كلمة لا بد منها: شكرا

شكرا إلى كل من علمني حرفا في هذه الحياة

شكرا إلى أستاذنا المشرف على هذه المذكرة على صبره معنا

طوال فترة إنجاز هذا العمل

شكرا إلى كل أساتذتنا الذين مررنا بهم في مسيرة دراسة الماستر.

شكرا إلى كل زملاء وزميلات الدراسة

شكرا إلى كل عمال موظفي جامعة يحيى فارس بالمدية

شكرا إلى عمال وموظفي المديرية العامة للصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي للعمال الأجراء ببن عكنون بالجزائر العاصمة.

إهداء

بادئا ببدء أهدي هذا العمل إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى أمي العزيزة...

إلى من يتعب لأرتاح ويكّد من أجل أن يوصلني إلى النجاح إلى أبي العزيز...

كما أهديه إلى زميلي في هذا العمل المتواضع.

إلى كل أساتذتي الكرام وبخاصة الأستاذ المشرف

إلى كل من يعرفني وأعرفه في هذه الحياة ويحبني وأحبه.

رياض بن قرطبي

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع أولا وقبل كل شيء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى الإخوة االأخوات كل باسمه ولا أستثني أحدا

كذلك إلى زوجتي الكريمة التي كانت دائما بجانبي في المضرات والمسرات.

إلى كل الأساتذة الذين كان لهم فضل في مرافقتي في مشواري الجامعي.

إلى كل زملاء الدراسة كل باسمه.

فيصل طهراوي

خطة الدراسة:

مقدمة

الإطار المنهجي:

الإشكالية

التساؤلات

أسباب اختيار الموضوع

الدراسات السابقة

تحديد المفاهيم والمصطلحات

الإطار النظري:

الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الأول: الاتصالات الرسمية

المطلب الثاني: الاتصالات غير الرسمية

المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي

المطلب الأول: الوسائل الشفوية

المطلب الثاني: الوسائل المكتوبة

المطلب الثالث: الوسائل السمعية البصرية

المطلب الرابع: الوسائل الإلكترونية

المبحث الرابع: وظائف الاتصال الدّاخلي

المطلب الأول: التعريف بالنشاطات والمهام

المطلب الثاني: تحرير المبادرات

المطلب الثالث: توضيح المفاهيم

المطلب الرابع: تدعيم المشاركة

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي

المطلب الأول: الجهد المبذول

المطلب الثاني: القدرات والخصائص الفردية

المطلب الثالث: إدراك الفرد لدوره الوظيفي

المبحث الثالث: عناصر الأداء الوظيفي

المطلب الأول: أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها

المطلب الثاني: العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل

المطلب الثالث: المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

المطلب الأول: العوامل الداخلية

المطلب الثاني: العوامل الخارجية

الفصل الثالث: العلاقة السببية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

المبحث الأول: أهمية الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تحفيز وتنشيط المورد البشرية

المطلب الثاني: تغيير سلوك العاملين

المبحث الثاني: انعكاسات الاتصال على مستوى الأداء

المطلب الأول: دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: انعكاس فعالية الاتصال على الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: أنواع معوقات الاتصالات الداخلية المخفضة لمستوى الأداء الوظيفي

المطلب الأول: معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل

المطلب الثاني: معوقات الاتصال المتعلقة المرتبطة بالعاملين

المطلب الثالث: معوقات الاتصال المتعلقة بالإدارة

المطلب الرابع: معوقات الاتصال المتعلقة بالتنظيم

المبحث الرابع: العوامل المساعدة في التغلب على معوقات الاتصالات الداخلية

المطلب الأول: حلقة المُرسل

المطلب الثاني: حلقة الرسالة ومضمونها

المطلب الثالث: حلقة وسيلة (قناة) الاتصال

المطلب الرابع: حلقة التغذية العكسية

المطلب الخامس: حلقة مستقبل الرسالة

خاتمة

مقدمة

مقدمة

بدأ الاتصال بين البشر مع نشأة الحياة الإنسانية وتطورها، فمنذ أن وجد الإنسان بدأ الاتصال بزميله أو أصدقائه...وغيرها من أعضاء الأسرة أو المجتمع الموجود في ذلك الوقت، ويعتبر عملية ضرورية لكل نشاط إنساني، وتبرز أهميته من خلال استخدامه من كل فئات وأطراف المجتمع سواء أفرادًا في مدرسة أو مؤسسة فنحن البشر لا يمكن أن ننعزل لأننا جزء للعديد من الشبكات الاجتماعية، فلابد أن ندخل في علاقات مختلفة المستويات، حيث أن الاتصال يساعد في تطوي وتقوية العلاقات الإنسانية وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط والانسجام والتآلف بين الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني ككل.

فضلا عن ذلك فالاتصال عملية ديناميكية تمس كل القطاعات، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لآخر، أو مجموعة لأخرى سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية أو ثقافية أو علمية وباعتبار المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة من أجل إنجاز العمل في مجالات عدة وأنشطة المؤسسة، والعنصر المحوري في حركية وديناميكية الجماعة هو التفاعل "الاتصال" بين الأفراد فلا يمكن أن يكون أي عمل بدون اتصال، إذن فهو وسيلة حيوية لما يلعبه من دور بالغ الأهمية في نجاح المنظمات.

ويعتبر الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية، ذلك أنها ضرورة ملحة في مختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، غير أن العملية الاتصالية خضعت لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تطوير الاتصال، حيث أفرزت التطورات العلمية في مجال علوم الإعلام والاتصال مجموعة من الوسائل المتطورة التي فرضت على الاتصال مواكبة هذا التطور مما استدعى زيادة الاهتمام به على الصعيدين العلمي والعملي.

وباعتبار أن المؤسسة منظمة اجتماعية تضم مجموعة من العاملين بها، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه، ومن هذا المنطلق أصبح الاتصال عنصرًا أساسيًا في محيطنا.

كما أنه ونتيجة للتطورات العميقة التي عرفها المجتمع الحديث الذي أعطى الصعود القوي للاتصال برز الاتصال الداخلي إحدى أهم تخصصات الاتصال بالمؤسسات، فمجتمعات القرن والواحد والعشرين ارتكزت وسوف ترتكز في بنائها على التحكم في الاتصال وتكنولوجياته، وأصبح هذا الأخير ظاهرة ذات شيوع وتداول حقيقي في المجتمع، كما أصبح مرادفا للسلطة أيضا، حيث أصبح اليوم سلاحًا هامًا بالنسبة للمؤسسة في بنائها واستقرارها.

فالاتصال الداخلي يعتبر عاملاً مهما لنجاح المؤسسات في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقاتها الداخلية، فنجاح أية مؤسسة وانضباط موظفيها يعتبر من مؤشرات تطبيقها لإستراتيجية اتصالية ناجحة، تقوم على أسس علمية واضحة، يلعب فيها الاتصال الداخلي دورًا حاسمًا في عملية تسيير المؤسسة. وهنا يتجلى دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال استقراء واقع الممارسة الفعلية.

وانطلاقا من أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، جاء اهتمامنا بدراسة علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي.

وقد افتتحنا الدراسة بمقدمة عامة للموضوع، ثم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أطر، أولا **الإطار المنهجي** والذي تم فيه التطرق إلى الجانب المنهجي للدراسة من حيث إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، كذلك التطرق لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا ثم تحديد لأهم المفاهيم والمصطلحات التي تضمنتها الدراسة.

ثم **الإطار النظري** والذي تم قسيمه إلى ثلاثة فصول أين خصص الفصل الأول إلى الحديث عن الاتصال الداخلي من مختلف جوانبه، ثم الفصل الثاني والذي تم التطرق فيه إلى الشق الثاني من ووضع الدراسة والمتمثل في الأداء الوظيفي أين تم التفصيل فيه بعض الشيء، والفصل الثالث حاولنا فيه الجمع بين شقي الدراسة والربط بين الاتصال والأداء الوظيفي.

لتكون لنا في الأخير خاتمة كحوصلة عامة لموضوع الدراسة.

الإطار المنهجي

الإشكالية

تعمل العلاقات العامة على إقامة أسس وركائز اتصالية سليمة بالمؤسسات، وهذا بهدف الحفاظ على سير العلاقات بين المسؤولين والموظفين وحتى فيما بين الموظفين بحد ذاتهم، والاستفادة من أدائهم لوظائفهم بفعّالية.

وعلى هذا فعلينا وقبل الحديث عن الأداء الوظيفي للموظف في المؤسسة أن علاقة سيرورة الاتصال الداخلي المحيط بالموظف ومدى تأثيره على أدائه لوظيفته.

من هنا تطرح إشكالية أثر الاتصال الداخلي بالمؤسسة على الأداء الوظيفي لموظفي المديرية العامة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بصفته مؤسسة جزائرية عمومية، حيث تصاغ إشكالية البحث كالتالي:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المديرية العامة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء؟

التساؤلات:

ينبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

1- كيف هو واقع الاتصال داخل المؤسسة؟

2- هل هناك مرونة في الاتصال العمودي بين الموظفين والمسؤولين بالمؤسسة؟

3- ما طبيعة علاقة الاتصال بالأداء الوظيفي بالمؤسسة؟

.2020

أسباب اختيار الموضوع:

ما دفعني إلى اختيار هذا الموضوع يتمثل في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

تمثلت **الأسباب الذاتية**: في الميول الشخصية إلى دراسة الجانب المؤسساتي والتنظيمي للاتصال وربطه بالجانب الإنساني، وكل ما يحيط بهذين الطرفين من علاقات تأثر وتأثير.

أما عن **الأسباب الموضوعية** فتمثلت محاولة دراسة دور الاتصال داخل المؤسسة في تسهيل سير المعلومة في عملية اتصالية فعّالة تساهم في سد الفجوات الموجودة بين الفئات العمالية سواء على مستوى الاتصال العمودي أو الأفقي، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب تكوّن الجماعات غير الرسمية وخلق الصراع داخل المؤسسة، وبالتالي فسح المجال للموظف لأداء عمله بكفاءة وفعالية تساهم في بناء المؤسسة ورسم صورتها الذهنية الإيجابية الداخلية والخارجية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

قبايلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، 2006-2007.

طرحت الإشكالية التالية: **ما مدى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟**

انبثق عن هذا الإشكال التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالاتصال الداخلي؟ وما هي المكانة التي يحتلها في المنظمة؟

2- ما المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي؟ وكيف تؤثر على الإستراتيجية العامة للمنظمة؟

3- ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟

نتائج الدراسة:

تمثلت النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة بالطابع الإيجابي إلا في بعض النقاط السلبية، فما يلفت الانتباه في الشركة هو وجود دائرة للاتصال الداخلي والعلاقات الخارجية، ووجود مسؤول عن هذه الدائرة ملم بجميع جوانب الاتصال ويملك من القدرات ما تهيئه لهذا المنصب، ما انعكس إيجابًا على العلاقات في العمل بحيث يجمع الجميع على حسن العلاقات مع كافة المستويات التنظيمية، وهذا ما يشجع اتصالات في كل الاتجاهات.

أما عن بعض النتائج السلبية التي توصلت إليها الدراسة فتمثلت في كل مستوى تنظيمي يعالج مشاكله التي تخصه فقط بينما الأجدر أن تتكاتف كل الجهود في حل المشاكل بالمنظمة بصفتها وحدة اجتماعية متكاملة، وأي مشكل في مديرية معينة يمكن أن يحدث خلل في المديريات الأخرى.

الدراسة الثانية:

طيب أحمد محمد، إستراتيجية الاتصال في التسيير الإداري،رسالة ماجستير في علوم الإعلام، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2001-2002.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة أساسا حول معرفة واقع العمل الاتصالي بإدارة الوكالة الوطنية للتشغيل بشبكتها المنتشرة عبر الوطن من جهة، وعلاقتها مع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين من جهة أخرى، والإستراتيجيات أو الصيغ المرسومة لبلوغ وتحقيق أهدافها.

ما يلاحظ على هذه الدراسة هو غياب سؤال الإشكالية وإنما اكتفى الباحث بطرح إشكاليته بصورة سردية فقط.

ونتج عن الإشكال المطروح عدة تساؤلات أساسية نذكر أهمها:

1- هل تتوفر في العمل الاتصال بالوكالة الشروط الموضوعية لنجاح هذه العمليات وأداء دورها التفاعلي، من حيث نوعية الوسائل وطبيعة الرسائل الاتصالية ومحتواها الإعلامي، أم أن هذه الأخيرة بالطريقة التي تتم بها في الوكالة تحمل في طياتها معوقات تحد من فعالية أدائها؟

2- هل أن الممارسة الإعلامية والاتصالية بالطريقة التي تتم بها الوكالة، تضمن بصفة واضحة المعلومات بمختلف المتعاملين والفئات المهنية أم أن هناك تمييز بين مختلف المستويات والفئات المهنية في مقدار الحصول على السيولة الإعلامية التي تسمح لهم بالمشاركة (داخليًا)؟

نتائج الدراسة:

ما توصلت إليه الدراسة هو عدم وجود هيكل خاص بعملية الاتصال قائم بذاته، ومسير من قبل مختصين في مجال الاتصال الإداري أو المؤسساتي، فعمليات التسيير الإداري هو من صلاحيات المديرية العامة، ومن هنا رأت الدراسة أن هناك تصور بيروقراطي للتسيير، وهذا نظرًا كذلك لتعدد مستويات الهيكل التنظيمي ما يجعل عملية الاتصال صعبة بين القمة والقاعدة.

كما كانت هناك نتيجة أخرى متمثلة في تفضيل المستخدمين للاجتماعات كأكثر وسيلة اتصالية ملائمة لهم، بحيث يتم بها القضاء على النظام التسلسلي للاتصال والتعبير عن الرأي بكل حرية.

بالإضافة إلى ما سبق ومن بين أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن غياب الوظيفة لتحفيزية في مضامين الرسائل الإدارية التي تنشرها الإدارة، ما يؤثر سلبًا على عملية الفعالية والاندماج والشعور بالانتماء، وبالتالي عدم تشجيع المستخدم على بذل مجهودات في سبيل الإنتاج.

الدراسة الثالثة:

ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزّة،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2017.

كانت مشكلة الدراسة كالتالي: **ما أثر تطبيق إستراتيجيات الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات؟**

انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

3- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى أداء العاملين فيها.

أهم نتائج الدراسة:

أعطت نتائج الدراسة صورة إيجابية حسنة عن المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزّة، وهذا من خلال التنوع الواضح في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارات المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزّة، وعدم اقتصارهم على استخدام إستراتيجية واحدة، وذلك بنسبة 63,58%.

كما أظهرت النتائج أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع استخدامًا تمثلت في إستراتيجية التعاون بنسبة 76,97%.

أما فيما يتعلق بالأداء الوظيفي فقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزّة تهتم برفع وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين لديها، من خلال تقديم حوافز تشجيعية للعاملين لديها بنسبة 65,03%، وكذلك انخفاض نسبة الشكاوى والتظلم بنسبة 72,08% وإنجاز الموظفين الأعمال المطلوبة منهم ضمن الأوقات المحدّدة بنسبة بلغت 87,61%.

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

مفهوم الأداء:

المعنى اللّغوي: إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to performe وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : <<نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـ: الأمثل ، الجيد، الكفء... الخ>>[1].

المعنى الاصطلاحي:<<المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها>>

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، ويرون أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز، هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبّر عن مجموع الأعمال والنتائج معًا[2].

---

[1] الصالح جيلح، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2004، الجزائر، ص126

[2] محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام** دراسة مقدّمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006، السعودية، ص 71

الإطار النظري

الفصل الأول:
ماهية الاتصال الداخلي

الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي

تمهيد:

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي جلبت اهتمام المختصين خاصة عند دراسة السلوك الإنساني، فلا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال، والمؤسسة كأحد نظم التجمعات البشرية هي الأخرى يقع الاتصال في جوهر نشاطها، وأحد الأدوات الأساسية لضمان التسيير لجيد لها، فبدون اتصال داخلي يصبح التنسيق بين الأعمال والوحدات والأفراد مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم، فالاتصال الداخلي هو أساس نجاح مختلف العمليات الإدارية التسييرية وبدونه لا يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال:

المفهوم اللغوي: وردت كلمة الاتصال من الكلمة اللاتينية Communis التي تعني في اللغة الإنجليزية Common أي مشترك أو اشتراك، فحينما نحاول أن نتصل أو نتواصل فإننا نحاول أن نؤسس مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، اشتراكًا في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات.

بينما نجد المعنى اللّغوي للاتصال في العربية يشير إلى "الإبلاغ" أو "الإخبار" و"الربط" و"إقامة الصلة" و"التتابع" و"الاستمرار أي التواصل"، وهذه المعاني اللّغوي تحمل في طياتها المعاني الاصطلاحية لعملية الاتصال[1].

المفهوم الاصطلاحي: يعرفه البعض بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذيوع والانتشار أو الشيوع أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء، أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحّد مفهوم بنفس الدرجة لدى كل الطرفين[2].

المفهوم الإجرائي: بحسب ميدان الدراسة المتعلق بالجانب الإداري للاتصال، يقصد بالاتصال <<عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري>>[3].

---

[1] محمد صاحب سلطان، **العلاقات العامة ووسائل الاتصال**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص ص 80-81

[2] محمد علي أبو العلا، **فن الاتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 15

[3] منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص22

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، فأي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبًا على مستوى أداء الأعمال في المنظمة، فله دور مهم في أداء المنظمة لوظائفها المختلفة والربط بين الأجزاء والتنسيق بينها لتوجيه العمل نحو الأهداف المشتركة.تعددت تعاريف الاتصال الداخلي فكل تعريف يركز على جانب معين، من بين هذه التعاريف العديدة ما يلي:

حسب خليل الشماع: <<هو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة>>[1]

وحسب الطنوبي: <<الاتصال الداخلي هو تبادل للمعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع، وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة>>[2]

كما يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه جميع الإجراءات الاتصالية الموجهة لموظفي شركة أو منظمة ما. كما يعرف على أنه تدفق المعلومات داخل الشركة، ويتمثل التحدي الذي تواجهه الشركة في توجيهها المعلومات لمعالجتها وذلك قصد توجيهها لمستخدميها (الموظفين أو أقسام الشركة)[3].

ويرى Dr Murphy: <<أن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في أعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل>>[4].

وكتعريف شامل للاتصال الداخلي: <<سلسلة من العملية المركبة والهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال، باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية>>[5].

---

[1] خليل الشماع وخيضر حمود، **نظرية المنظمة**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص201

[2] محمد الطنوبي، **نظريات الاتصال**، دون طبعة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 16

[3] نجيب كامل وآخرون، **الاتصال داخل المؤسسة دراسة نظرية وميدانية**، ط1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2019، ص ص 70-71

[4]نعيمة بوسوسة، **الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة مع دراسة حالة المؤسسة الجزائرية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، فرع إدارة الأعمال، دون جامعة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، الجزائر، ص 41

[5] أبو بكر مصطفى محمود، عبد الله عبد الرحمان البريدي، **الاتصال مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال**، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 48

من خلال ما سبق، فالملاحظ أن مجمل التعاريف تدخل في بعدين أو محورين أساسيين، البعد الأول يعتبر الاتصال كأداة استخدام في المؤسسة، والبعد الثاني يعتبر الاتصال داخل المؤسسة كعلاقة تربط بين الأفراد، وللبعدين معا أهدافا وخصائص ومجالات للعمل والتطبيق.

الجدول رقم (01) الفرق بين الاتصال الداخلي كأداة وكعلاقة

	الاتصال الداخلي "أداة"	**الاتصال الداخلي "علاقة"**
الأهداف	نقل المعلومات "الإعلام"	بناء اتجاه مشترك "هوية جماعية"
الطريقة التي يتم بها التبادل	تبادل المعلومات بطرق موحدة ومعروفة	- وجود ارتباط قوي إلى درجة التبعية. - نقاط مشتركة كثيرة.
محور التركيز	المحتوى فقط	المحتوى والعلاقة معا
عوامل الفعالية	- سرعة نقل المعلومات - فعالية الوسائل المستخدمة	- المقدرة على تسيير العلاقة - المقدرة على تحليل العلاقات التكاملية
أمثلة تطبيقية	الاتصال الإشهاري "الدعائي"	- مشاريع المؤسسة. - مشاريع المشاركة[1].

المبحث الثاني: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة

تعددت تقسيمات الاتصال داخل المؤسسة كلٌّ يقسمها حسب اتجاه معين، ومن بين أبرز التقسيمات هو تقسيمها من حيث رسميتها إلى اتصالات رسمية بتفرعاتها، وكذلك اتصالات غير رسمية، وهذا كالآتي:

المطلب الأول: الاتصالات الرسمية

يأخذ الاتصال الداخلي الرسمي ثلاثة اتجاهات في المؤسسة الاقتصادية: اتصالات نازلة، اتصالات صاعدة، واتصالات أفقية.

1- الاتصال النازل: تعرف الاتصالات النازلة على أنها الاتصالات من أعلى لأسفل، أي من الإدارة العليا للدنيا، حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين[2]، حيث بواسطته انسياب مختلف المعلومات، الأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وعمومًا يهدف الاتصال النازل إلى توفير العديد من المعلومات من بينها:

1- تعليمات محددة تتعلق بالمهمات المحددة.

2- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.

3- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العمال وأهداف التنظيم.

[1] نعيمة بوسوسة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

[2] شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية**، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 161

2- الاتصال الصاعد: وهي تلك الاتصالات التي تأتي من المرؤوسين إلى الرؤساء أي تنتقل من أسفل إلى أعلى حيث تعتبر هذه الاتصالات مهمة للرؤساء إذ يمكن القول بأنها التغذية العكسية للاتصال النازل، هذا لأنها توفر لهم من خلال تقارير العمل التي يستقبلونها المعلومات المتعلقة بمدى التقدم في إنجاز الأعمال ومدى تطبيق القرارات والتعليمات التي أصدروها، بالإضافة إلى أنها تسمح للرؤساء معرفة مختلف المشاكل والعراقيل التي تعرقل عملية تطبيق القرارات والتعليمات. كما أن الاتصال الرسمي الصاعد يسمح برفع مستوى الأداء لدى الأفراد، من خلال تشجيعهم على تقديم آرائهم ومقترحاتهم[1].

3- الاتصالات الأفقية: تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميًا ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات الإدارية، ولا يظهر هذا النوع عادة في الخرائط التنظيمية وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخاصة في المؤسسات الكبيرة[2].

المطلب الثاني: الاتصالات غير الرسمية

ينشأ هذا النوع داخل الجماعات غير الرسمية التي تخضع في تكوينها ووجودها لضرورات العمل أو ضوابطه، ولا للنتائج التنظيمية التي يتمخض عنه الهيكل التنظيمي، وهي تلبي حاجة الأفراد والجماعات إلى الانتماء، وتشبع رغبتهم في الحصول على المعلومات، وفي وسط هذه المجموعات تنشأ المعلومات وتتحرك دون وجود إمكانية لمراقبتها أو التحكم فيها، والفراغ والنقص في المعلومات التي توفرها الاتصالات الرسمية يؤدي بأعضاء المؤسسة إلى الاتصالات غير الرسمية، ويفتح الباب واسعًا أمام الإشاعات[3].

المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي

تقسم وسائل الاتصال إلى وسائل شفوية، وسائل مكتوبة، وسائل سمعية بصرية وكذا وسائل إلكترونية، وكل تقسيم من هاته التقسيمات يتفرع إلى تقسيمات فرعية تفصل فيه أكثر نلمسها من خلال هذا المبحث كالتالي:

---

[1] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، دون طبعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص405-406

[2] خليل الشماع، خيضر محمود، مرجه سبق ذكره، ص209

[3] علي بولبداوي، **ممارسات الاتصال الداخلي وأثره على دافعية الإنجاز عند مستخدمي المؤسسة الاقتصادية** دراسة ميدانية بفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) بولاية المدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل والموراد البشرية،جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2012/2011، الجزائر، ص 44.

المطلب الأول: الوسائل الشفوية:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أقدم الأدوات التي يستخدمها المدراء أو الرؤساء للقيام بأعمال وهذا يوفر الوقت ويخلق جو من الصداقة والتعاون داخل المؤسسة[1]، ويتميز هذا الأسلوب عن الأسلوب الكتابي، بأنه أكثر سهولة وأكثر استخدامًا، خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال[2]، ومن بين الوسائل المستخدمة فيه:

1- الاتصال الشخصي: يعرف الاتصال الشخصي على أنه تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، وتتعدد أشكاله، فنجد: الاتصال داخل فرق العمل والمجموعات، المقابلة الشخصية، إدارة الخلاف.

ويتعلق الاتصال هنا بالتواصل الشخصي والحوار الشخصي والقابلات الشخصية التي تتم داخل المؤسسة، وهذا النوع من الاتصال مهم في المؤسسة لأنه يخلق اتصالاً أكثر شفافية ورجع صدى آني يتوضح من خلاله فهم الرسالة الاتصالية أو لا أو هناك اعتراض...إلخ.

2- الاتصال الهاتفي: يعتبر استخدام الهاتف داخل المؤسسة من الإيجابيات لنقل الرسالة الاتصالية والذي يوفر بدوره الزمن، وبالتالي يساهم وبشكل بارز في الاتصال الداخلي للمؤسسة وعمالها وإداراتها، واستعمال الهاتف يتطلب مجموعة من الشروط خاصة بالنسبة للإدارة العليا، فوجب أن يتوفر دليل الهاتف الذي يحمل جميع أرقام الإدارات والمصالح داخل المؤسسة وأيضًا أرقام العمال.

3- الاجتماعات: للاجتماعات دور حيوي في تمكين المؤسسة من المتابعة والتقويم والتقييم وطرح آرائها وقراراتها ومعرفة آراء وقرارات وحاجات الجماهير الداخلية للمؤسسة، ويكون الاجتماع غالبًا بين الإدارة العليا وباقي الفروع الإدارية داخل المؤسسة أو بين الإدارة وعمال المؤسسة بمختلف تدرجاتهم العمالية الهرمية، وبين الإدارة أو القسم وعمالها في نطاق ضيق، وعلى العموم نميز بين عدة أنواع للاجتماعات ترتبط بالمدة الزمنية أو بخطط المؤسسة فنجد:

أ- الاجتماع السنوي العام: هذا النوع من الاجتماعات يكون روتينيًا كل سنة، ويتم تحديد وقته من قبل الإدارة مسبقًا، يرتبط بمختلف الوحدات والمصالح الإدارية على مستوى المؤسسة، ويمكن أن يشارك فيه العمال أيضًا. محور هذا الاجتماع يكون عمومًا حول مناقشة النقاط الأساسية التي تهدف إليها المؤسسة وأيضًا درجة تحقيق أهداف المؤسسة، كما يتعلق بالميزانية والخطط السنوية للمؤسسة.

ب- الاجتماعات الدورية الخاصة بخطة العمل: وتتعلق بالاجتماعات التي تكون بصفة دورية لمناقشة خطط العمل ونسبة الإنجاز وإعطاء معلومات وبيانات جديدة، قد تكون هذه الاجتماعات شهرية

[1] رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 100

[2] الأمين بلقاضي، **الاتصال داخل المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 74

أو نصف شهرية أو موسمية حسب ما تحدّده إدارة المؤسسة، وتكون أيضًا ضمن مخطط العمل بصفة مرحلية مرتبطة بتنفيذ خطة عمل المؤسسة.

ج- اجتماع مجلس الإدارة: وهي اجتماعات يحضرها أعضاء مجلس إدارة المنظمة أو المنشأة أو الشركة، ويضم عادة مديري المنظمة. وتتعلق هذه الاجتماعات بدراسة قرارات المؤسسة التي تتعلق بمجلس الإدارة والمساهمين والمصادقة عليها وعلى نشاطات المؤسسة المختلفة.

4- الإشاعة: تتعدد المنافذ التي تسمح للإشاعة بالبروز، إذ تظهر الإشاعة عندما يكون الاتصال في المؤسّسة محدودًا، فهي بمثابة المخفّف لحالة نقص الاتصال إذ ما يغذّي الإشاعة هو الحاجة الملحّة للحصول على المعلومات من طرف العاملين.

وللحدّ من الإشاعة ينبغي الانطلاق من فكرة محوريّة، تتمثل في استخدام جميع الطرائق التي تسمح لنا بإظهارها ووصفها بالإشاعة، ثم بحث وتحديد مصدرها، ليتمّ بعد ذلك تنفيذها أو استخدام التّهديد بالعقاب كوسيلة لتجنب تفشّيها[1].

المطلب الثاني: الوسائل المكتوبة:

يسمح هذا النوع من الاتصالات بنقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل بحيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل المعلومات والبيانات الموجودة حتى يستطيع العمال فهمها[2]، ومن بين الوسائل المعتمدة هنا نذكر:

1- المذكرات: وتتعلق بمذكرات العمل التي تقدم من الرئيس أو مسؤول العمل إلى العمال وأيضًا باتجاه عكسي من العمال إلى رؤساء العمل وإلى رؤساء المؤسسة أيضًا، ويأتي هذا النوع من المذكرات في شكل كتابي يحتوي على تذكير وتسجيل كل ما تمر المؤسسة ويمكن أن تكون هذه المذكرات بصفة يومية أو أسبوعية أو شهرية، حسب قانون المؤسسة الداخلي.

2- الشكاوي: وترتبط ارتباطًا مباشرًا بالشكوى التي يقدمها العمال للإدارة، ويجب الانتباه وقراءة هذه الشكاوي لتجنب أزمة قد تصيب المؤسسة وتؤثر على عملها.

3- جريدة المؤسسة الداخلية:وتتعلق بالجريدة التي تنشأ داخل المؤسسة، والتي لها أهداف إعلامية تتمثل في إيصال معلومات وأخبار عن المؤسسة ونشاطها ويتكفل بإنشائها إما قسم الاتصال أو العلاقات العامة.

---

[1] صبرية رماش، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2008-2009، الجزائر، ص 154

[2] رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 102

3- التقرير: ويعرف التقرير على أنه عبارة عن عرض كتابي للبيانات والمعلومات والحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة ما عرضًا تحليليًا، وبأسلوب مبسط ومنظم، مع ذكر النتائج والاقتراحات التي تم التوصل إليها.

4- التلكس: يشبه التلكس خدمة التليفون العادي ولكن ترسل الرسالة وتستلم عن طريق توصيل آلة طابعة على خط التليفون العادي أو الخاص، ويمكن توصيل أجهزة التلكس بالحاسب الآلي الشخصي مما يتيح زيادة فعاليتها وإرسالها للبيانات عبر مسافات طويلة، وعند استخدام التلكس يكتب رقم التلكس المرسل إليه الرسالة ويقوم جهاز التلكس المستقبل باستلام الرسالة وطبعها.

5- الكتيبات والنشرات: وهي مطبوعات ذات طابع خاص بالنسبة إلى صفحاتها التي لا تزيد عن 50 صفحة عادة وحجمها الذي يكون أصغر من الكتاب الاعتيادي (حوالي نصف حجم الكتاب). وتشتمل على معلومات محددة تصدرها المؤسسات الإعلامية والإرشادية في الوزارات، وقد تكون معلوماته عن شخصية سياسية أو إعلامية فيها معلومات يحتاجها بعض الباحثين. وأما بالنسبة للنشرات فهي مطبوعات (غالبا ما تجبه بجهاز الرونيو الاعتيادي) تصدر عن وزارات وسفارات ومؤسسات رسمية وغير وكالات الأنباء، وتشتمل على بيانات ومعلومات سريعة ومهمة أحيانًا، ولا يعاد نشرها في وسائل أخرى أو أوعية ثانية لنقل المعلومات.

المطلب الثالث: الوسائل السمعية البصرية:

يعتمد هذا الاتصال على الوسائل السمعية البصرية، ويحدث تأثيرًا كبيرًا على نفوس المستقبلين لهذه الرسالة نظرًا للاعتماد على الصور والوسائل المرئية، الأفلام على أنواعها والتلفاز وغيرها، ومن الممكن أن يكون ناطق أو صامت ومن المعقول والبديهي أن يكون تأثير الناطق أكبر من الصامت[1]، ونجد من هذه الوسائل:

1- الملصقات: وهو عبارة عن وسيلة إعلامية في المؤسسة تأتي في شكل أوراق أو لافتات تعلق داخل المؤسسة وتهدف إلى إشعار العاملين وإيصال معلومات لهم ومن قواعد الملصقة أن تعلق في الزمان والمكان المناسبين والذي يتيح لكافة العمال الاطلاع عليها.

2- الرسوم البيانية والخرائط: بعد جمع المعلومات وعرضها وتحليلها يتم تحويل تلك البيانات إلى رسوم بيانية تسهيل عملية الاتصال والفهم، وهي هنا أداة اتصالية تمنح للجمهور سهولة الفهم والتبسيط خاصة فيما يتعلق بالأرقام. أما الخرائط فيمكن أو تكون في شكل خرائط تنظيمية توضح الهيكل الإداري للمؤسسة وأيضًا بناء المؤسسة وأماكن تواجد مكاتبها وطرق الوصول إلى مكان معيّن داخل المؤسسة.

[1] رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 105

3- الفيديو: وهو نمط اتصالي يعتمد على الصورة والصوت في وصول الرسالة الاتصالية، فيمكن للمؤسسة أن تقوم بإعداد فيديوهات خاصة فيما يتعلق بتدريب العمال وكيفية أداء العمل، تزويدهم بالمعلومات وأيضًا يساهم في تعزيز هوية المؤسسة من خلال عرض فيديوهات تتعلق بتاريخ المؤسسة.

المطلب الرابع: الوسائل الإلكترونية:

وتتعلق بشبكة الإنترنت والويب داخل المؤسسة:

1- الإنترانت: هي عبارة عن شبكة داخلية في المؤسسة، تكون مرتبطة بجميع أقسام المؤسسة عن طريق حواسيب وعن طريق شبكة الإنترنت والملاحظ فيها أو المميز لها أن لها نسبة عالية من الحماية بحيث لا يمكن لأي فرد الولوج إليها عبر الإنترنت العادي. تحتوي شبكة الإنترانت على كل المعلومات والبيانات والأعمال التي تخص المؤسسة وتخص العمل والتسيير، بحيث تسمح لأي فرد عامل بالمؤسسة الولوج إليها للحصول على المعلومات والبيانات التي تتعلق دائمًا بالتسيير والعمل المؤسسي.

2- البريد الإلكتروني: ويساهم بشكل بارز في اتصال الإدارات داخل المؤسسة ببعضها البعض، فإرسال رسالة كتابية يتطلب جهدًا ووقتًا وهو ما يعترض عمل المؤسسات الحديثة، فيتم اعتماد البريد الإلكتروني لنقل الرسائل وحفظها بطريقة إلكترونية تخفف من حدة الاضطرابات الناتجة عن التواصل الكتابي البطيء مقارنة بهذه الوسيلة[1].

بالإضافة إلى الوسائل الاتصالية السابقة هناك نوع آخر من الاتصال الداخلي يتمثل في **الاتصال غير اللّفظي** من خلال حركات الجسم، تقاسيم الوجه، التمركز عند التحدث مع الآخر المستقبل، بالإضافة إلى التقارب، الذي يمثل المسافة التي تفصل بين المرسل والمستقبل. وتدل درجة الحميمية في العلاقات مع المستقبل، وقد قسّم "Hall" مسافة التقارب إلى خمس مسافات هي: المسافة الحميمية، المسافة الشخصية، المسافة الاجتماعية، المسافة القريبة العامة، المسافة البعيدة العامة[2].

المبحث الرابع: وظائف الاتصال الدّاخلي:

تتعدد وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسة إلى عدة وظائف يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

المطلب الأول: التعريف بالنشاطات والمهام

حيث يراعى في سياسة الاتصال أن تكون منسجمة مع تطور ومختلف النظم الفرعية في المؤسسة لتدعيم فعالية العمل، ولذلك فإذا أردنا من الأفراد أن ينجزوا الأعمال المطلوبة بالطريقة الأفضل، نعتمد على اتصال المقاربة الذي يرافق النشاطات العملية للأفراد، ويتولى شرحها بصورة ميسرة وبسيطة في إطار اجتماعات العمل الرسمية، أو اللقاءات غير الرسمية، وبالاعتماد على الآليات

[1] نجيب كامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 100-110
[2] الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 75

الكلاسيكية أو المستحدثة التي تعمل على تبادل كل ما يتعلق بيوميات العمل، وكمثال على الأساليب المستخدمة لهذا الغرض، نجد الملصقات العملية التي تقدم واقع المؤسسة للأفراد بشكل واضح وواقعي من خلال المعلومات والبيانات التي توضح النشاطات والنتائج.

وتساعد الملصقات العملية على:

- الإعلام بصفة فعالة وعملية مع التأشير بوحدات القياس المناسبة لإعطاء الوزن والأهمية المناسبة للمعلومة (وحدات القياس الكمية، الزمنية والمكانية).
- رفع مسؤولية الأفراد بإشعارهم بمعطيات بيئة العمل.
- تسريع عملية التكفل بحل المشكلات القائمة.
- تدعيم الانسجام الداخلي وروح الفريق.
- اعتماد الشفافية في إبراز كل ما يتعلق بالعمل.

المطلب الثاني: تحرير المبادرات وتطويرها

تبحث المنظمات الحديثة باستمرار على أساليب تحرير المبادرات بعد أن تخلص بعضها من النظام التايلوري، خلافا لما يذهب إليه تايلور <<المطلوب من الفرد في نظامنا أن يؤدي ما يطلب منه بالطريقة المحددة لذلك، وكل محاولة منه لتحسين ما يقوم به زيادة على الأوامر التي يتلقاها من مرؤوسيه، تشكل في الحقيقة عائقًا أمام نجاحه.

فعلى العكس من ذلك، تدرك المؤسسة الحديثة أن كل فرد في هيكلة المؤسسة مهما كان موقعه، مهنته أو النشاط الذي يؤديه، يملك أفكارًا أو بذور أفكار قد تحسن العمل الذي يقوم به، من حيث الجودة والفعالية خاصة، ذلك أن الإبداع هو حالة نفسية وجدانية، يتطلب ظهورها تهيئة الظروف والشروط المناسبة، ومهما كان حجم هذه الأفكار ودرجة أهميتها، فمن واجب المؤسسة الإحاطة بها وتشجيعها.

ويحقق الاتصال هذا الهدف بتطوير أنظمة الاقتراحات في المؤسسة عبر علب الأفكار والاقتراحات، أو عروض التحسين، وتعتبر كلها من أشكال الاتصال الصاعد، التي يجب أن تأتي بعده المتابعة والتثمين الفعلي للاقتراحات والأفكار البناءة، حيث أن تحريك روح المبادرة في الأفراد يجب أن يستمر من أجل تنمية روح المشاركة، ويتطلب ذلك الشروط التالية:

- نشر وسيادة منطق عام في المؤسسة غايته الأولى هي الإشراك الواسع للأفراد، أي أن تحقيق هدف الاتصال في ترقية إشراك الفرد لابد أن ينضوي تحت إستراتيجية عامة للمؤسسة تحمل نفس الأبعاد.
- تحسين وتوعية الأفراد بهذا التحرك.
- إيجاد الطرق المناسبة للمتابعة المستمرة لتفادي التوقف أو الانقطاع.
- تجسيد الأفكار الجادة في الميدان وتثمينها.

المطلب الثالث: توضيح المفاهيم:

إن اعتراف المؤسسة بمكانة الموارد البشرية فيها وبدورها، هو المبدأ الأساسي الذي ينطلق منه فهم أو تفهم الأفراد لأهداف المؤسسة ورهاناتها الحالية والمستقبلية، وللمراحل أو الطرق التي تلجأ إليها لتحقيق هذه الأبعاد، وبالموازاة مع ذلك فإن إغفال هذه الفكرة يشكل خطرًا على واقع ومستقبل المؤسسة.

وتتزايد أهمية هذا الدور إذا كانت المؤسسة تمر بمرحلة انتقالية نحو التغيير، حيث أن تطلعها إلى آفاق التغيير يسمح بانتشار حالة من اللاأمن لدى الأفراد بسبب التخوف من المعطيات الجديدة التي سيفرزها التغير المرتقب، وفي هذه الحالة فإن الأضواء التي يسلطها الاتصال الداخلي على الاستراتيجية الجديدة أو المرتقبة تبقى الوحيدة القادرة على مساعدة الأفراد في تخطي صعوبات هذه المرحلة، التي قد تصل نتائجها إلى درجة الرفض المسبق، كما أن وضع الأفراد أمام أهداف واضحة ومحددة مسبقا ومبسطة، تجعلهم قادرين على اتخاذ موقف ما، يتحدد على أساسه اختيارهم لسلوكهم اتجاه هذه التغيرات، وهذا السلوك سيكون أكثر عقلانية ووضوحًا مما يسهل من إمكانية توجيهه وتسييره.

ومنه، فإن فعالية الاتصال الداخلي لا ترتكز فقط على الوسائل أو الأدوات المختارة كأدوات اتصالية، فعلى الرغم من تعددها وسهولة استعمالها في الإعلام، الاستماع، المحاورة وتفسير التغيرات،إلا أن الأهم من وراء ذلك هو التركيز على عاملين أساسيين وهما:

- قوة الخطاب.
- استمراريته.

أ- قوة الخطاب: يتميز الخطاب أثناء التغيير بكونه مؤكدًا ومحققا، حيث يبث القوة في مستقبلية، فإذا كانت المؤسسة في فترة التحولات، نجد الأفراد (دائما) في حالة انتباه وترقب لكل ما يصدر عن إدارة المؤسسة، ويطالبونها بأكبر قدر من المعطيات التوضيحية والتفسيرية، وهنا يبرز التساؤل حول أبعاد الاستراتيجية المنتهجة في المؤسسة، وتتجسد هذه التساؤلات بالتحديد حول ظروف العمل، المكافآت، المناصب الحالية والمستقبلية، وهي محاور تنتظر التوضيح لدى الأفراد الذين باتوا يبحثون عن جودة المعلومات الواردة إليهم علاوة عن حجمها، وعلى هذا الأساس فإن الإدارة التي لا تبذل جهودا في تفسير وتبرير التغييرات التي ستحدثها، ستبقي الأفراد على الهامش من حيث جعلهم لا يشعرون بمكانتهم كعنصر مؤثر على الأقل في المؤسسة، مما يتسبب في التأثير على مشروع المؤسسة.

ب- استمرارية الخطاب: إن استمرارية الخطاب، هو عامل مهم يجب مراعاته أثناء مسار التغيير الذي قد تعترضه ظروف أخرى يحتمل أن تسبب انقطاعات أو توقفات، ولذلك من الضروري أن تستمر العملية الاتصالية رغم تعطل التغيير، وذلك لتوضيح مسببات التوقف وملابساته ونتائجه، وللتأكيد على استكمال التغيير أو التخلي عنه، ويدل ذلك على تحكم الإدارة في الوضع.

إذا فالاتصال أثناء التغيير يجب أن ينظم الزمان والمكان ليواكب التعقيدات التي قد يعرفها مسار التغيير.

المطلب الرابع: تدعيم المشاركة:

يرتبط الاتصال بمهمة الشرح والتوضيح المرافق لأطوار التغيير والتحولات، ويرتبط كذلك بمهمة أعمق وهي إدماج الفرد كلية في الواقع المحيط به (واقع المؤسسة)، بمعنى أن لا يبقى في مقعد المتفرج بل يأخذ دوره المناسب له، إذن فالاتصال الداخلي هو أبعد من دوره المعقود والمتمثل في توسيع المعارف أو توضيحها، فهو يعمل على إحداث التأقلم والاندماج للأفراد، فتبادل الآراء والأفكار حول موضوع ما، يتعرف من خلاله كل فرد بالبقية من حيث تصوراتهم، توجهاتهم، سلوكاتهم...إلخ، ومناسبات الاتصال التي تقدمها المؤسسة (سواء كانت رسمية أو غير ذلك) تمنح للجميع فرصًا لاختيار أنسب الأساليب للتحرك الجماعي، فبهذا ينتقل الفرد من مجرد التلقي للمعلومات حول ما يحيط به إلى درجة شعوره ووعيه تدريجيًا بالديناميكيات اللازمة لإحداث التحولات الإيجابية على مستويات مختلفة في المؤسسة.

ولإنجاح هذه السياسة لابد من الشروع أولا في تسهيل التعبير عن المعطيات ونقلها بانسياب وسلاسة ووضوح، من أجل الوصول إلى تدعيم المشاركة وذلك من خلال:

1- كل فرد يمكنه التعبير عن احتياجاته وما ينتظر تحقيقه.

2- الإعلان عن كل الإجراءات المتخذة والاختيارات المتبناة بوضوح وبساطة.

3- تمكين الفرد من الفهم والمشاركة[1].

ومن منظور آخر ترى أود ريوم في كتابها " الوظيفة الكلية للاتصال" أن من بين وظائف الاتصال أنه يمثل البوصلة داخل المؤسسة كما يمثله الشكل التالي[2]:

[1] نعيمة بوسوسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-50

[2] Aude riom, **toute la fonction communication**, 2ed, Duond, paris, 2010, p168

الشكل رقم (01): وظيفة البوصلة للاتصال الداخلي

إلى أين نحن ذاهبون؟

إعطاء المعنى: الإعلام حول

إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها

أين نتموقع؟

إعطاء إطار مرجعي عن

طريق شرح هيكل المؤسسة



كيف نتبادل فيما بيننا؟

إعطاء "طرق" لنشر المعلومة

ونقاط التقاء

ما الذي يقرّبنا؟

إضفاء الطابع الرسمي على ثقافة

الشركة، وتقديم تقرير عن تجربتها.

المصدر: Aude riom, **toute la fonction communication**, 2ed, Duond, paris, 2010,

خلاصة:

من خلال ما سبق نخلص إلى أنه لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات الموجودة بداخله، فالاتصال هو ما يضمن ويسير العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة وهو ما يسمح بوصول قرارات الإدارة لمستخدميها وكذا انشغالات هؤلاء إلى مسؤوليهم.

وبذلك أصبحت الممارسات الاتصالية داخل المؤسسة الحديثة من بين ميزاتها ومكوناتها الأساسية ووسيلة فعالة في خلق الانسجام والتنسيق الداخليين فيها، كنظام بشري من جهة، والتكيف مع محيطها الخارجي بمختلف جوانبه الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية لمواجهة روح العصر.

الفصل الثاني:
ماهية الأداء الوظيفي

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر الأداء من العناصر الأساسية والضرورية المطلوبة للقيام بمهام الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة، إذ يقاس نجاح أو فشل المنظمة من خلال النتائج المتوصل إليها في الأداء حيث يعكس أداء الفرد في المنظمة الأداء العام لها لذا تهتم كل المنظمات تقريبًا بتحسين أداء موظفيها من خلال تحديد العوامل المتحكمة به ومحاولة تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجه الموظف للوصول إلى أحسن أداء وظيفي له.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

من أجل فهم أكثر لمصطلح الأداء الوظيفي سنقوم إلى أبرز معناه من خلال تعريفنا للأداء لغويا ثم بعدها تعريف الأداء اللغوي كمفهوم.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

لغة: يرجع أصل مصطلح الأداء إلى اللغة اللاتينية "Performare"، والتي اشتُق منها المصطلح الإنجليزي "Performance" الذي يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه[1].

ومن معاجم اللّغة يتضح أن الأداء من الفعل أدى، ويقال أدى الشيء إلى غيره بمعنى أوصله وقضاه[2].

وحسب بسام عبد الرحمن المشاقبة في معجم مصطلحات العلاقات العامة الأداء هو: <<الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي، أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير أو مواصفات أو مبادئ توجيه معينة أو في تحقيق النتائج وفقًا للأهداف أو الخطط المعلنة>>[3].

اصطلاحا: يقصد بالأداء اصطلاحا: <<النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال>>.

وحسب Jean Marie Peretti فيعني: <<النجاح والنتيجة المحققة من فعل م قام الفرد بتأديته>>

---

[1] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 2.

[2] بن هادية علي البليش، بلحسن الجيلاني، بن الحاج يحيى، **القاموس المدرسي**، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999، ص 17

[3] بسام عبد الرحمن المشاقبة، **معجم مصطلحات العلاقات العامة**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 41.

ويعرف كذلك على أنه: <<تنفيذ أمر واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به>>[1].

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، فغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل مجهودًا كبيرًا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما ينخفض الأداء[2].

يشار إلى الأداء الوظيفي على أنه تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها وتنوعها. وتحقيق الأهداف يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر أي النتائج أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج أي العمل، كما أنه عبارة عن سلوك تنظيمي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، وإنما نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به[3].

يعرفه بالبعض بأنه:<<الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء>>[4]

يعرفه كذلك بقوله: << هو تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدات والمعلومات وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل، وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحدّدة>>[5]

نستنتج مما سبق ذكره أن الأداء الوظيفي هو ذلك السلوك الذي يمارسه العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات والأجهزة التي يستعملها من أجل تحقيق هدف محدّد، كما تؤثر الاتصالات بشكل كبير على أداء العامل داخل أي مؤسسة من خلال نقل البيانات والأفكار والتعليمات سواء كانت ضمن إطار التنظيم الرسمي أو غير الرسمي[6].

---

[1] أسماء بوخروبة ، **دور المناخ لتنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين –دراسة حالة بولاية الجزائر-**، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث -ل م د- في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، السنة الجامعية 2017-2018، الجزائر، ص 64

[2] محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارة إدارة الأداء**، ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1999، ص 19-20

[3] محمد حسن راوية ، **إدارة الموارد البشرية**، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 209

[4] صلاح عبد الباقي، **الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175

[5] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دون طبعة، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 125

[6] جمال أبو شنب، **العلاقات الإنسانية، دراسة في مهارات الاتصال والتفاعل**، دون طبعة، الدر الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004 ، ص 25

المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الاستخدام الأفضل لإمكانيات المنظمة المختلفة والمتاحة بغرض تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمحافظة على بقائها واستمرار نشاطها في المحيط الخارجي، ويرتبط الأداء بسلوك الفرد في المنظمة وما يصدر عنه من تصرفات وردود أفعال تعكس الثقافة التنظيمية التي اكتسبها وأسلوبه في العمل، انطلاقًا من هذه الفكرة يتحدّد الأداء نسبيًا كالتالي:

حسب نموذج "لولر وبورتر" Lowler & Porter فإن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي: الأداء= الجهد المبذول× القدرات والخصائص الفردية× إدراك الفرد لدوره

ويتم شرحها كالتالي:

المطلب الأول: الجهد المبذول:

يعرفه "سلامي N.Sillamy" بأنه: <<عملية تحريك القوى الفردية للتغلب على الصعوبات التي يواجهها العامل، والجهد المبذول ينتج عن متطلبات الأداء ومن القوى العضلية والذهنية ومن دافعية الفرد، وهذا الجهد يمكن أن يكون حركي أو فكري>>

يستنتج من خلال التعريف أن الجهد يتشكل في الطاقة العضلية والذهنية للفرد ويزداد أو ينقص وفقًا لدافعية الفرد، كما أن متطلبات الوظيفة هي التي تحدد نوعية هذا الجهد.

ويقاس الجهد المبذول بالناتج من حصول الفرد على الدعم بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية المبذولة بحيث نجد كما يلي:

أ- كمية الطاقة المنفقة على العمل: تتوقف على الجهد المبذول والسرعة في إنجاز العمل التي توفرها تقنيات المعلومات والاتصالات.

ب- في حين **نوعية الجهد** فتترجم إلى تصرفات ذات خصائص معينة تتضمن:

- محتوى السلوك: أي نوع التصرف الذي يقوم به الفرد في مجموع تصرفاته.
- إستراتيجية التصرف: أي اختيار الفرد لطريقة سلوكه.
- درجة الإتقان والدقة إضافة إلى درجة الابتكار والتجديد[1].

ومنه فنوعية الجهد تساعد على معرفة درجة مدى مطابقة الجهد المبذول والمحدد في الأعمال والوظائف والمعايير، كما يساعد في عملية تقييم الأداء وإبراز نقاط القوة والضعف، ومعرفة طبيعته هل هو إيجابي أم سلبي؟ وهل يرقى لمعايير الجودة المعتمدة على مستوى المنظمات؟

[1] محمد عزوز، **دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، 2008، الجزائر، ص 70

المطلب الثاني: القدرات والخصائص الفردية:

تعتبر القدرات متغير مهم في الأداء الوظيفي، ويعرفها عثمان تيجاني على أنها: <<القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة ومعقدة، أو نشاط عضلي رمزي أو بأي نوع آخر من السلوك>>، يظهر من خلال هذا التعريف أن القدرة ترتبط بالسلوك الإنساني وهي مدى استطاعة الفرد على إنجاز المهام المطلوبة، وهذا الإنجاز يكون عضليًا أو ذهنيًا أو كلتيهما وذلك حسب وطبيعة الوظيفة.

ويرى "سوترميستر" أن الأداء الوظيفي: <<ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستنعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرة على العمل ستنعدم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي>>[1]

يبرز من خلال الفكرة التي قدمها الباحث أن الدافعية والقدرة يولدان الأداء الوظيفي للفرد، حيث أنهما مرتبطات بالسلوك الوظيفي وما يتأثر به من محيط المنظمة، فانعدام الحافز سواء كان ماديًا أو معنويًا يضعف الرغبة والدافعية ومنه عدم القدرة على إنجاز العمل بكفاءة ومهارة، على اعتبار أن الحافز بمثابة مثير يصعب وفق متطلبات واحتياجات الفرد في المنظمة.

ويعرف عبد الرحمان عيسوي القدرات على أنها: <<الدرة على أداء عمل معين سواء كان عملاً حركيًا أو عقليًا، ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضًا بالسرعة والدقة في الأداء>>.

يعكس هذا التعريف القدرات التي يتمتع بها الفرد والتي تكون فطرية ولدت معه أو مكتسبة تلقاها عبر مراحل تعلمه ومن البيئة التي يعيش فيها، كما أن القدرات مرتبطة بذات الفرد ومدى رغبته في أداء العمل، حيث أن الفرد يملك هذه الأخيرة لتأدية العمل ويتقنه بسرعة ودفة استنادًا إلى الخبرة المكتسبة والحافز الذي تقدمه المنظمة، وتتشكل القدرة من المعرفة والمهارة.

- فالمعرفة: هي المعلومات الفنية اللازمة للعمل، وهي عامل هام في تكون القدرة، فالعامل مثلا في البداية وقبل أن يجرب الآلة يجب أن يعرف نوعها، وتركيبتها...إلخ، لذا فالمعرفة ضرورية لتفادي وقوع في الأخطاء كما أنها رؤية وفكرة عن الشيء المراد تنفيذه والمعرفة نوعين إذ نجد المعرفة الضمنية والمعرفة المكتسبة، وفي هذا السياق يقول العالم "فرانسيس بيكون" أن <<المعرفة هي قوة>>.

---

[1] الطاهر بن عبد الرحمن، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، 2008، الجزائر، ص 108

أما **المهارة** فهي التمكن من ترجمة المهارة إلى أداء عملي، وهي تشير إلى مستوى النبوغ والبراعة والتميز في أداء المهام، والمهارة تكتسب عن طريق عدة آليات كالتدريب بجانبيه السلوكي والتقني يلعب دورًا كبيرًا في تنمية المورد البشري وجعل أدائه أكثر كفاءة وفعالية، كما نجد التعلم الذي يقوم على عملية التقين، التمكين، والتطوير...إلخ.

ومنه فالقدرة هي مجموعة الخصائص التي يملكها الفرد، وتكون فطرية ومكتسبة تنبع من إرادة الرد ورغبته في أداء العمل وهي محصلة اندماج كل من المعرفة والمهارة، وتحدد بمؤشر السرعة وإتقان العمل وهي ترتبط بالسلوك الإنساني، فالقدرة تعتبر من أهم العوامل المحددة للأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

<<ويعني درجة إلمام الفرد بالمهام والواجبات المنوطة به، ويشمل تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة لتي يتكون منها عمله، والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة>>، بمعنى مدى دراسة الفرد بقواعد العمل والإجراءات التنظيمية المعمول بها في المنظمة، ومعرفته بمسؤولياته وواجباته اتجاه العمل وبمتطلبات الوظيفة التي يشغلها، وفي هذا السياق فالثقافة التنظيمية لها دور مهم في تفعيل إدراك الأفراد لأدوارهم وهي تنصب على جهود الإدارة العليا في تلقين الفرد المبادئ والأفكار المبنية على حب العمل، التعاون، المشاركة، إتقان العمل وخلق الثقة في الإدارة وخدمة أهداف العاملين والمنظمة في نفس الوقت وهو ما يسهل في الأخير على خلق عملية الإدراك الصحيح والواضح للفرد حول الوظيفة والعمل بصفة عامة.

والإدراك هو عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها ولا تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك، ولكل فرد طريقة في الفهم والإدراك، بحيث تختلف من شخص لآخر، ولهذا نجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وعلى ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم[1]، لهذا فمن الصعب معرفة وتحديد إدراك الأفراد اتجاه العمل.

وتبرز مراحل إدراك الفرد لدوره كما يلي[2]:

- **التعرض للمثيرات:** تتمثل في مجموعة من المثيرات التي يواجهها الفرد.
- **استقبال وتسجيل المعلومات:** استقبال المعلومات من خلال الحواس والإدراك، وعلى أساس هذه القدرات الحسية والإدراكية يتحدد ما سيتم استقباله من المعلومات أو ما سيتم تسجيله منها.

[1] كريم دروازي، **الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 1 ، معهد التربية البدنية والرياضية، فرع الإدارة والتسيير الرياضي، الجزائر، ص 116

[2] محمد عزوز، مرجع سبق ذكره، ص 74

- **التفسير:** حيث يتم انتقاء بين المعلومات المستقبلة بما يمكن استيعابها في بناء المدركات السابقة وإعطائها معنى يحدد دلالة هذه المعلومات.

- **الاستجابة السلوكية:** تتحدد قدرات وردود أفعال الفرد على أساس المعلومات، أي ما أدركه ثم يقوم بتنفيذ تلك القدرات "الاستجابة" التي لها علاقة بالمدخلات.

بالإضافة إلى محددات الأداء السابقة الذكر، هناك من يضيف محدد آخر وهو البيئة، ومنه فإن محددات الأداء الوظيفي تتلخص في الجهد المبذول الذي يبذله الفرد لإنجاز العمل، وما يملكه من مهارة وخبرة في الميدان، إضافة إلى إدراكه للعمل الذي يقوم به وكل هذا لا يخرج عن نطاق محيط المنظمة.

المبحث الثالث: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات، ومن هذه المساهمات ما يلي:

المطلب الأول: أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات، وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيًا في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدى فيه العمل، أو يتغير الأفراد، الذين يؤدون العمل، أو بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته وتشمل مظاهر تكيفه على النحو التالي:

1- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثل تغير مهام الوظيفة في آخر السنة عن مهامها الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة خبرة الفرد من ممارسته للعمل، فبحدوث التغير في أداء الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة يتغير أداؤه، بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل[1].

2- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل: وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائمة على افتراض أن كثيرًا من الأعمال لها أكثر من طريقة وأسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف، كما وأن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية

[1] حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، غير منشورة 1424هـ، السعودية، ص ص 54-55

للفرد وسيلة الأداء الملائم له. فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكييف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته، مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع، وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات، وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد والسجلات المحاسبية أو التجميع الدقيق للإنتاج.

3- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدى فيها الأعمال، فهذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة ويعطي أمثلة لذلك منها التوقف المفاجئ لإحدى الآلات مما يتطلب من العاملين عليها التوقف عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بعلمية الإصلاح والصيانة والوقاية لمنع تكرار توقفها في المستقبل، وما يوجه المدير من أزمات العمل اليومية وما ينتج عن ذلك من تحول المدير من مهامه في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها. كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغيير الأداء وهذه العوامل هي:

- متغيرات متعلقة بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والمعدات المستخدمة.

- متغيرات متعلقة بالأفراد الذين يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء، والأفراد الذين يتعامل معهم، وجماعات العمل، وخصائص هؤلاء والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرها على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه[1].

- متغيرات تاريخية مثل تلك التي تتعلق بمصر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح أو الفصل السابقة في الأداء.

- متغيرات كيفية مثل تلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي تكشف الأداء.

المطلب الثاني: العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحيانًا إعادة تصميم التنظيم ككل.

المطلب الثالث: المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر

[1] حاتم علي حسن رضا، نفس المرجع السابق، ص 56

في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار ولاتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء، وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات المطلوبة[1].

وتبرز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

1- كفاءة الموظف: وهي ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2- متطلبات العمل (الوظيفة): وهذه تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال. التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة.

أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل التي تكون نابعة من داخل بيئة المنظمة وخارجها، ولأن هذه العوامل أو المتغيرات، متعددة الجوانب فغن بعضها يخضع لسيطرة وتحكم الفرد فيها، بينما بعضها الآخر يخرج عن نطاق سيطرته، كما قد تحقق آثارًا ونتائج إيجابية على الأداء أو العكس، ويمكن حصر هذه الأخيرة في نوعين أساسيين هما العوامل الداخلية والعوامل الخارجية:

المطلب الأول: العوامل الداخلية:

وهي العوامل المتفاعلة في الحيز الداخلي للمنظمة، ويمكن لهذه الأخيرة التحكم فيها، وهي تتمثل كما يلي:

1- المورد البشري: الذي يعتبر العمود الفقري في المنظمة وبناء عليه يتوقف نجاحها وفشلها كما أنه العنصر الوحيد المحرك لعناصر الإنتاج، لذا فإن الأداء الفعلي والكفء للمورد البشري له الفضل في تحقيق أهداف المنظمة وبناء إستراتيجيتها للبقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

كما أن نمو وتنافسية المنظمة مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها واتجاهاتها، ومدى الأهمية والعناية التي تمنحها لتنمية وتطوير ملكاتها،

[1] حاتم علي حسن رضا، نفس المرجع السابق، ص 57

والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لدى الأفراد لبذل المزيد من الجهد والأداء الأفضل ومنه تحقيق الولاء للمنظمة[1].

2- الإدارة: فهي جهد من خلال الأنشطة التي تمارسها وفن بابتكاراتها وإبداعاتها المتجددة لإعطاء أنماط جديدة للتسيير، وتؤثر الإدارة على الأداء الوظيفي من خلال أساليب التسيير التي تعتمدها في إدارة القوى العاملة لديها إضافة إلى قواعد وإجراءات العمل التي تضعها، وعليه فإن التسيير هو عملية يتم من خلالها تنفيذ المهام والأنشطة بواسطة الأفراد والموارد المتاحة في المنظمة.

كما أن للإدارة مسؤولية في الاعتناء بأهم عنصر لديها ألا وهو المورد البشري والمحافظة عليه بمختلف الآليات الهادفة لتنميته واستثماره والرفع من مستوى أدائه الوظيفي، إضافة إلى ذلك على عاتق الإدارة مسؤولية كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها تفاديًا للتبذير وهدر الوقت.

3- إدارة الموارد البشرية: وهي من بين المصالح الموجودة في البناء الداخلي للمنظمة، ولها الأثر البالغ في تنمية المورد البشري وتطويره وتحسين أدائه، وهي الإدارة المتخصصة بكل ما يتعلق بالفرد داخل المنظمة من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة واختيارهم وفق متطلبات الوظائف والعمل على تدريبهم وتحفيزهم وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعمل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمستوى التنفيذي من خلال دراسة رغبات واحتياجات الأفراد وتقييم أدائهم الوظيفي وترجمتها في شكل تقارير دورية للإدارة العليا للعمل على دراستها وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها.

فإدارة الموارد البشرية لها دور حيوي وفعال في أية منظمة دور حيوي وفعال في أية منظمة مستمر وهادف لتنمية المورد البشري ورفع أدائه نحو الأفضل والارتقاء به لتحقيق معايير الجودة وتفادي الوقوع في الأخطاء.

4- بيئة العمل: هي الأخرى إحدى العوامل المؤثرة على الأداء، وكما تم تعريفها في الشق الأول من الدراسة بأنها نظام مفتوح تتفاعل في إطاره عدة عوامل ومتغيرات تتفاعل فيما بينها وتتشكل من خلالها عدة أنماط وأساليب قيادية.

والبيئة الداخلية هي تلك التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز[2].

---

[1] عمر سرار، **الرضا على العمل وأثره على أداء العاملين في المؤسسة**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التخطيط، 2010، الجزائر، ص 180

[2] العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 324-325

يظهر من خلال هذا المفهوم أن بيئة العمل هي ذلك المكان والظروف التي يتم فيها العمل وهي تشمل الظروف المادية كالحرارة، الإضاءة، التهوية، الضوضاء...إلخ، فإذا ما كانت غير مناسبة للعمل فإنها تشكل مخاطر تؤدي إلى إصابة الفرد بالتوتر والقلق وارتفاع نسبة الحوادث في العمل وهو ما يؤثر سلبًا على أدائه أما إذا كانت ملائمة وفي المستوى المطلوب فإنها تؤثر إيجابًا على الأداء ويحفزه نحو الأفضل.

أما بالنسبة للمتغيرات الأخرى الموجودة في بيئة العمل من علاقات اجتماعية، تنظيمية، نظام الحوافز، نمط الاتصالات،...إلخ، هي الأخرى تؤثر على سلوك الفرد، فعدم الانتظام في العمل يؤثر على أداء الفرد ومنه على بيئة العمل، وللمناخ التنظيمي كذلك تأثير على الأداء الوظيفي للأفراد وهو ما سيتم إبرازه في الفصل الثالث من الدراسة.

المطلب الثاني: العوامل الخارجية:

وهي مختلف العوامل الموجودة خارج حيز المنظمة، وهي متنوعة ومتعددة وذات جوانب مختلفة وهي متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، وهي تشكل تحديات بالنسبة للمنظمات، وعلى هذه الأخيرة أن تأخذها بعين الاعتبار لضمان بقائها واستمرارها في المحيط الذي تنشط فيه، كما أنها تؤثر على الأداء وتتمثل العوامل الخارجية كما يلي:

أ- العوامل الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في كل من العادات والتقاليد الموروثة من المجتمع والأسرة ولها تأثير على الأداء، فالعامل عندما يذهب إلى مكان عمله يأخذ معه جانبه الاجتماعي والأسري وما يحمله من استقرار وأمان أو صراعات واضطرابات فهذا الأخير يرتبط ببيئة الفرد وواقعه المعاش بالإضافة إلى تنشئته الاجتماعية.

كذلك الأخطار النفسية والاجتماعية التي يعيشها الفرد لها نتائج وظواهر مختلفة في أمكان العمل كالعنف والاعتداءات في موقع العمل وأحيانا اللجوء إلى الانتحار الذي أصبح وليد العوامل النّفسية، حيث يلجأ إليه الفرد عقابا لنفسه نتيجة جرم ارتكبه أو هروبًا من الواقع الذي يعيشه، وهو ما جعل المنظمات تعي أهمية لهذه الظاهرة وتعمل على وضع خطة لمنع الانتحار في مكان العمل.

وما يمكن استنتاجه من هذه الفكرة أن الصراعات والاعتداءات داخل مكان العمل هي وليدة الجانب النفسي والاجتماعي للفرد، فقد يقع الفرد في صراع مع ذاته وهو ما يسبب له التوتر والقلق مما ينعكس سلبًا على أدائه، أما بالنسبة لظاهرة الانتحار في مكان العمل وهي نادرة الوقوع في مجتمعاتنا العربية وهي تتواجد وتحدث في المجتمعات الغربية.

ومنه فإن الجانب النفسي والسيكولوجي يعتبر كمحور رئيسي في المورد البشري، إذ يشمل مختلف السلوكات والتصرفات وردود الأفعال التي تصدر عنه، فيرتبط العامل النفسي للفرد بثقافته الموروثة من المجتمع وبيئة العمل والعلاقات التي تربطه بالأفراد العاملين معه بغض النظر عن

مستوياتهم العلمية وتحصيلاتهم المعرفية، وعليه فزعزعة الاستقرار النفسي للفرد من العوامل المساهمة في تدني الأداء والتقليل من الإنتاج أو الخدمة.

ب- البيئة السياسية والقانونية: والمقصود بها طبيعة النظام السياسي، وكذا استقراره، ومرونة أنظمته التشريعية تؤثر بصورة مباشرة على أداء المنظمات، فالمشرع من خلال الترسانة القانونية التي يضعها لتنظيم شؤون الدولة من بينها قوانين العمل والاستثمار كلها تؤثر على أداء المنظمات، بحيث قد تخدمها وتأتي ضمن متطلباتها أو العكس.

وفي هذا السياق فطبيعة التنظيم السياسي في الدول المتقدمة ليست نفسها في الدول السائرة في طريق النمو وهنا نشير إلى مشكلة تعقد القوانين والبيروقراطية المصاحبة لها.

ج- البيئة الاقتصادية: وتتمثل فيما يلي[1]:

- الاتجاه الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر، اقتصاد موجه).
- الاستقرار الاقتصادي، والقدرة التامة للاقتصاد الوطني على تحمل التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار والنمو الاقتصادي والتضخم.
- مدى الرقابة التي يفرضها النظام البنكي وكذا تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- السياسة المالية وتوجيهاتها حول الإنفاق الحكومي، مواجهة العجز وتسيير الفائض.
- هيكل الأسواق المالية، ومدى الانفتاح الذي تطرحه الأسواق وتفعيل الأسهم والسندات لتلعب دورًا في تسيير هذه الأسواق.

وعليه يتضح لنا أن البيئة الاقتصادية عامل رئيسي وهي متشعبة ومرتبطة بالموارد المالية وهي تؤثر على أداء المنظمات إذا ما تدهور أو تحسن الاقتصاد الوطني للبلاد كما أن للبيئة الاقتصادية ضغوط وضوابط تتحكم فيها وتفرض عليها قيودًا لابد من أخذها بعين الاعتبار، وهي مرتبطة بالنظام السياسي للبلد كون أن الاقتصاد والسياسة وجهان لعملة واحدة.

بعد التعرض في بداية الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأنواع العوامل المؤثرة فيه، سيتم التطرق في العنصر الموالي إلى متغير مهم مصاحب للأداء ويتمثل في عملية تقييم الأداء، فهذه الأخيرة ضرورية وذلك للكشف عن نقاط الضعف والقصور الموجود والعمل على قياس النتائج المتوصل إليها مقارنة بالأهداف والخطط المسطرة سابقًا.

[1] عمر سرار، مرجع سبق ذكره، ص ص 181-182

خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، لابد من ضرورة الاهتمام بالأداء الوظيفي على جميع المستويات، وذلك لأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المنظمة أو الهيئة، وأن المنظمات والهيئات تكون أكثر استقرارًا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزًا.

ومن هنا يجب الاهتمام بتحسين الأداء واستخدام مختلف الاتصال لذلك من بينها الاتصال داخل المؤسسة، واستخدام مختلف القنوات الاتصالية لذلك وهذا لتحسين العلاقات بين الموظفين والرؤساء في العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث:
العلاقة السببية بين
الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

الفصل الثالث: العلاقة السببية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

تمهيد

إن أداء العنصر البشري في المؤسسة مرتبط بعدة عوامل، منها ما هو مادي متعلق بالمحفزات وما هو معنوي مرتبط أساسًا بالعلاقات الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة، والاتصال كأحد أهم العناصر المتعلقة بأداء الموظف بالمؤسسة فقد خصص هذا الفصل لمحاولة الربط وإبراز أهمية العلاقة بين كل من الاتصال الداخلي بالمؤسسة، وكذا بالأداء الوظيفي للموظفين.

المبحث الأول: أهمية الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي

لا تؤدي الاتصالات الداخلية إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط وإنما إلى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين، لذا نجد بأن المؤسسات في الآونة الأخيرة أعطت اهتماما بالغا لهذه الوظيفة من خلال تكوين أفرادها وتعريفهم بأهمية هذه الوظيفة حيث تنتظر المؤسسة من هذا التكوين لأفرادها رهانات بالغة وتتجلى هذه الرهانات فيما يلي:

المطلب الأول: تحفيز وتنشيط المورد البشرية:

يمثل استخدام العلاقات الإنسانية قوة دفع وتأثير على الأداء، فهو يتوقف بالدرجة الأولى على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز، ويعمل على إثارة كافة القوى الحركية للفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، هذا وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحافز على العمل الموجود في التنظيم مكتملة كلما كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر، بمعنى أن يكون توافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات، ولعل نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة أهم نظام للتحفيز لما له من تأثير على تكوين أنماط للعلاقات بين الأفراد حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغباتهم وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب منها: المقابلات، الاجتماعات، التقارير، الرسائل، الشكاوي...، وهناك بعض المؤشرات التي تحدد تلك الاحتياجات منها: انخفاض معدلات الأداء، ارتفاع معدلات الغياب...إلخ.

معرفة المؤسسة: يعتبر كل من القلق والخوف وعدم التأكد عوامل تعيق عملية التركيز بالنسبة للفرد، وبالتالي عدم معرفته على المعلومات الضرورية عن المؤسسة، فمن أجل قيام الفرد بأحسن عمل بقدر ممكن عليه الإجابة المقنعة بكل التساؤلات التي تطرح عليه فيما يخص مؤسسته ومستقبلها، فالاتصال الداخلي هو الوحيد الذي يعطي الذي يعطي العناصر الأساسية الإجابة على هذه التساؤلات وبالتالي تجعل الفرد داخل الدائرة التي يعمل فيها والتخلص من الخوف وعدم التأكد[1].

[1] بلقاسم فرواني، **الاتصال الداخلي في المؤسسة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2003-2004، ص91

بث روح العمل: لا يمكن أن تكون معرفة الفرد لمؤسسته في ظل غياب روح العمل، فعلى القائد من خلال الاتصال الداخلي السعي في بث روح العمل لدى الأفراد كتعريفهم على أنشطتهم الواجب عليهم القيام بها، وزرع الثقة في نفوسهم للإجابة على التساؤلات التي يمكن أن تواجه الفرد وعلاقته بالمؤسسة مثل: هل النشاط الذي تقوم به ساهم في النتيجة المرضية التي حققتها المؤسسة؟ لماذا وكيف؟ كما أن نظام الاتصال يخلق بيئة عمل محفزة ويعمل على خلق روح الفريق بتشكيل فريق عمل ذو أداء عالي متفاعل ومتجانس من خلال انسجام المصالح والأهداف.

المطلب الثاني: تغيير سلوك العاملين

تستند عملية الاتصال الداخلي بشكل كبير على مجموعة من الجوانب النفسية والسلوكية، لذا لابد من الفهم الكامل للقوى النفسية التي تقود سلوك الفرد، ويوضح علماء السلوك أن إحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل معين. أما في المجال الإداري فيعتمد على الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية إلى حد بعيد في اتصالهم بمرؤوسيهم بهدف إحداث التغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها هي أداة لضبط سلوك العاملين والمرؤوسين وتحقيق النظام والتجانس بينهم وكذلك التنسيق بين جهودهم ورقابة أعمالهم تحقيقا للأهداف، كما أن الأداء الوظيفي الجيد يؤدي إلى الحصول على مزيد من المكافآت المرتبطة بالعمل مثل زيادة الراتب والترقية، وحصول الفرد على إحساس بالتقدم، وإذا نظر الأفراد إلى عملية توزيع المكافآت على أنها عادلة، فإن الحصول على مثل هذه المكافآت سيؤدي إلى ظهور مشاعر الرضا الوظيفي، وسيؤدي ذلك بدوره إلى تحسين مستويات الأداء[2].

إذن فالعملية الاتصالية بوصفها عملية اجتماعية وتفاعلية داخل المؤسسة فإنها تساهم وبصورة كبيرة في خلق بيئة مشجعة ومحفزة للعمل، وتبعث في أفراد المنظمة روح التعاون وتقوي فيهم الانتماء بولائهم التنظيمي، فيتغير سلوك العاملين ويتحسن أداؤهم الوظيفي.

المبحث الثاني: انعكاسات الاتصال على مستوى الأداء

المطلب الأول: دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي

تهدف المؤسسات من وراء اعتماد نظام اتصال داخلي إلى إحداث تنمية شاملة بها، وخاصة بالنسبة لمواردها البشرية، فللاتصال دور مهم في تجنيد الطاقات البشرية والرفع من الانتماء والولاء للمؤسسة، إضافة إلى دوره الكبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمسطرة من طرف المؤسسة، فهو يساهم في تنمية القدرات البشرية والرفع من دافعية ورغبة الأفراد في العمل، وهنا يبرز دوره في

---

[2] بن علي مهملي، **دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة –دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع لولاية غليزان-**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والإعلام، 2009-2010، الجزائر، ص ص 94-95.

مستوى الأداء وتحسينه، فالاتصال هو الوسيلة التي يتبادل بها الأشخاص المعلومات في المؤسسة ومنظمة الأعمال التي تتعلق بالبيئة الداخلية وظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة ككل.

ويعد انعدام الاتصال في المؤسسة موضع غموض بالنسبة لما يجري داخلها في مختلف الأقسام، وكذلك يجعل الأفراد في حالة توتر لعدم اهتمام الإدارة بهم مما يدفع بهم للغضب والاستياء جراء شعورهم بإهمال الإدارة لهم مما يحبط معنوياتهم ويدهور مستوى رضاهم ورغبتهم للعمل، فينجر عن ذلك نشوب نزاعات وظهور الكثير من المشاكل والعقبات التي تؤدي إلى إعاقة المؤسسة ي تحقيقها لأهدافها، كما يفسح المجال لترويج الإشاعات، وبالعكس فإن وجود اتصال جيد في المؤسسة يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد با من خلال إعلامهم –في كافة المستويات الإدارية- بمختلف التغيرات التي قد تدخلها على نمط سيرها، ولهذا من واجب الإدارة إحاطة الأفراد بالتغيرات التي تحدثها قبل إدخالها وتعريفهم بأهميتها بالنسبة للمؤسسة وللأفراد، وكذا جعل العاملين يفهمون المطلوب منهم وهذا يكسبهم نوعًا من القبول ويساهم في تحفيزهم وتشجيعهم لتحسين أدائهم زيادة إنتاجيتهم، إلى جانب الإمداد بالمعلومات والفهم الضروري لجهود الجماعة[3].فإذا لم تتمكن الإدارة من الاتصال الفعال مع مرؤوسيها المباشرين، فيجب أن تتوقع الكثير من المشاكل والعقبات والماطر التي ستقف في طريق تحقيقها لأهدافها، ومثل هذا الموقف يؤثر بالضرورة على الحالة المعنوية للعاملين وعلى نتائج الأعمال بصفة عامة[4]، فالنتيجة الحتمية هي تقصير الفرد في أدائه لعمله، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء العام للمؤسسة.

إن الحاجة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وتجميع المعلومات والأفكار من الأسفل إلى الأعلى، وتبادل البيانات والإيضاحات ما بين مختلف الأقسام والفروع يعطي أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء عن طريق تحسين الاتصال، فعمل المشروع يتكامل كوحدة واحدة باستخدام الاتصالات[5] لأنها الوسيلة التي تتدفق من خلالها السلطة في جميع المستويات وتوزع بها الواجبات والمسؤوليات على الأشخاص داخل المؤسسة، ومن ثم فالأداء ما هو إلاّ نتاج لعملية اتصالية شاملة تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات المرتبطة بإدارة موارد المؤسسة، وبالأخص محركها والمتمثل في الموارد البشرية.

---

[3] لحسن بونعامة، **علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية "SNVI"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1996-1997، الجزائر، ص 103

[4] حسان خبابة، **دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسات الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية، 1995-1996، الجزائر، ص 97

[5] سعد الدين عشماوي، أسس الإدارة، دار الطباعة الحديثة، 1984، ص 258

المطلب الثاني: انعكاس فعالية الاتصال على الأداء الوظيفي

من الضروري أن ندرك بأن عملية الاتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنّية وعلميّة أيضا، ويفترض أن تستوفي شروطها العلمية والفنية التالية[6]:

أولا: التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلّما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحًا وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من يستأثرون بعملية الاتصال، بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال، ثم تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال والنوع الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم له، ثم تحديد اللّغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحرّي الدّقة في ذلك، أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة و المتعدّدة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة، وخاصّة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائمًا للموقف.

ثانيا: استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات:

وذلك بالتأكد من أنّ المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلا بوضوح، وذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الأشخاص إن أمكن والتأكد أنهم يفهمونها يريد فعلا عند قراءتهم للرسالة أم لا، والتأكد إذا كان المستقبل للرسالة قد فهمها كما هي.

ثالثا: إجادة فن الإنصات:

ففي الاتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تمامًا، وأن ينصت إليه جيّدًا حتى يتمكن من فهم ما يريد فوله فعلا، كما يقول "هاملت": <<إمنح كل شخص أذنك مع قليل من صوتك>>، ولا يتدخّل إلا لإزالة التشتت في الحديث، أو لإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

رابعًا: الحصول على التغذية العكسية:

وذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضيع الجهود الاتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وم لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأن تتيسّر معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.

خامسًا: معرفة الظروف المحيطة:

فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حسّاسًا للظروف التي يتم خلالها الاتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية.

---

[6] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 249

- استخدام وسائل اتصالية مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي.
- تفهم طبيعة المرسل إليه وظروف وميوله ورغباته.
- وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة.
- في حالة انتشار أو استخدام قنوات اتّصالية متعدّدة أو استعمال متصل مثير للانتباه[7].

المبحث الثالث: أنواع المعوقات الاتصالية المخفضة لمستوى الأداء الوظيفي

تعد معوقات الاتصالات من أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة، وتؤدي إلى تؤخر إنجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب، وكذلك عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظرًا لصعوبة الاتصالات، مما يؤثر ذلك بالسلب على مستوى أداء العمال نتيجة تبديد في الوقت والجهد، فيما لا طائل منه.

المطلب الأول: معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل:

1- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي:

- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة.
- عدم تنمية قدرات الأفراد من خلال المعرفة والمهارات.
- المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد.
- المشكلات المرتبطة بتنسيق الجهود بين الأفراد.
- المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء.

2- معوقات الاتصال المتصلة بالجانب الثقافي للعمل:

- عدم تزويد العاملين بمعلومات والبيانات اللازمة المرتبطة بالبدائل المختلفة عند التقاعد وعدم تهيئتهم لذلك.
- زيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين لسوء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- صعوبة اللغة المستخدمة بتعقيدها وإبهامها.

3- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي والذهني للعمل

- قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين.
- عدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل.

[7] صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 249

- إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل الفنية التنظيمية.

- اختلاف الاهتمامات الشخصية للعاملين مما يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي.

- عدم إدراك الكثير من المؤثرات النفسية المتعلقة بأحاسيس الأفراد من خوف، وإحساس بالظلم، مما قد يؤدي إلى تشويه المعلومات[8].

4- معوقات الاتصال المرتبطة بطبيعة العمل:

- تداخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها.

- صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية.

- سوء الاتصال بين أفراد الجماعة الواحدة.

- عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح ونظم العمل للعاملين وعدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك.

- عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل[9].

5- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب البيئي:

- عدم ملائمة المكان من حيث الحجم وطريقة إعداده مفتوح أو مغلق وما يرتبط بالموقع الجغرافي للمنظمة ككل.

- إهمال الأثر السيئ لوجود ضوضاء تؤثر على جو العمل.

- إهمال بعض الاعتبارات ذات الأثر الإيجابي كوجود كافيتيريا لتناول الوجبات ووجود برامج ترفيهية من أجل شغل أوقات الفراغ أو الراحة.

- القيود والضغوط التي تفرضها اللوائح والقوانين المستحدثة حتى يعتاد عليها العاملون.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال المرتبطة بالعاملين:

- عدم وجود مقاييس للإنتاجية.

- إهمال الأهمية للعنصر الإنساني.

- عدم إدراك دوافع المرسل.

- المشكلات الناجمة عن إهمال دراسة الخصائص النفسية للمرسل.

- عدم ملائمة قنوات الاتصال أو استخدام وسيلة الاتصال غير المناسبة.

- عدم القدرة على التركيز أو التصرف.

---

[8] سعيد يس عامر، **الاتصالات الإدارية والدخل السلوكي لها**، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2000، ص140

[9] نفس المرجع السابق، ص ص 141-142

- تشويه المعلومات بسبب اختلاف وجهات النظر بين الأفراد.
- اختلاف الناس في رغباتهم واتجاهاتهم يجعل هناك تباينا في فهم الرسالة.
- الإفراط في الاتصال لأنه فيه عبء للمتصل وقد يفوق طاقته الاستيعابية.
- **التحريف:** هو التغيير غير المقصود في معلومات الرسالة أو أجزاء منها، وقد يكون من أجل الاختصار، أو التوسع في إبراز إحدى التفاصيل أو من أجل استكمال معلومات ناقصة.
- **عرقلة سريان الاتصالات:** ويعود لسبب حذف المعلومات قد تكون مهمة لحدوث خطأ ناتج عن إهمال الأفراد والتسرع الذي قد يؤدي إلى خفض الأداء والكفاءة في العملية الاتصالية، أو التأخير الراجع لكثرة المعلومات، والتفويض غير المنظم الناتج عن كثرة المعلومات أيضًا، وكذلك الهروب وهي حالة يلجأ فيها الأفراد إلى اللامبالاة فيهملوا بذلك المعلومات.
- تبني السلوك الدفاعي في الاتصال من قبل العاملين نتيجة الخوف من تعارض وجهات النظر بين العاملين والمرؤوسين خاصة اتجاه الأفراد الذين يحاولون السيطرة عليهم أو الذين يقيمون السلوك أو لهم مصلحة متعارضة مع مصلحة العمال[10].

المطلب الثالث: معوقات الاتصال المتعلقة بالإدارة:

- النظرة السطحية من قبل الإدارة بالنسبة لأبعاد ومحددات مفهوم الاتصالات.
- عدم إدراك الإدارة لأهمية الاتصالات كأحد دعائمها وأهم القضايا الإدارية بالنسبة لعنصري الإنسان والإنتاج.
- عدم إهمال الإدارة بتنمية مهارات الاتصال بين الأفراد.
- عدم اعتبار الإدارة لملكة الإبداع والابتكار، لدى الأفراد عند وضعها لنظام الاتصال، مما يقلل من تدفق المعلومات.
- عدم فعالية نظام الاتصالات الموضوع بمعرفة الإدارة عن طريق إهماله لأركان حيوية من أركان الاتصال مثل المعلومات المرتدة.
- ضعف القيادات الإدارية وعدم كفايتها مما يعوق الاتصال وذلك لعدم كفاية الفعالية.
- عدم تحديد الإدارة لأبعاد التنظيم من حيث العلاقات المتمثلة في الهيكل التنظيمي والمهام المزمع إنجازها، ووصف المهام والقائمين بتنفيذها، والطرق والوسائل المستخدمة في الأداء.
- عدم تحديد الإدارة لنوعية وكيفية توقيت المعلومات المطلوبة من العاملين.

[10] أحمد ماهر، **الاتصال: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص81

المطلب الرابع: معوقات الاتصال المتعلقة بالتنظيم[11]

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات، والصلاحيات والمسؤوليات، وسبل الانسياب الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية الاتصالات.

- التخصص قد يصبح عائقًا في الاتصالات، حيث أن الاختصاصات غالبا ما تستخدم لغة معينة خاصة اختصاصاتها، مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها والتعامل معها باللغة ذاتها نظرًا لتباين إمكانية كل تخصص واعتماده اللغة الخاصة به.

- قصور سياسة نظام الاتصالات، وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة واهتماماتها وتوضيح أبعادها...إلخ.

- عدم الاستقرار التنظيمي، والتغيرات المفاجئة والمتتالية وخلال فترات متقاربة، من شأنه أن يخلق مناخ تنظيمي غير ملائم للاتصال. كما أنه قد يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم، مما يعرض الأسس الهادفة للاتصال الفعال إلى ضعف دائم وعدم تحقيق الأهداف وخاصة تلك المتعلق منها بالأداء.

المبحث الرابع: العوامل المساعدة في التغلب على معوقات الاتصالات الداخلية

يرى خبرا الاتصال وممارسوه من المحترفين أمثال جوبر وستانلي ومايو أن مشكلات الاتصال لا تقتصر على جانب معين من جوانب عملية الاتصال أو حلقاتها وإنما تكون المشكلات متنوعة وموزّعة على حلقات الاتصال كافة. بمعنى أن مرد هذه المشكلات والعقبات لا يعود للمُرسل وحده أو المستقبل وحده أو لقنوات الاتصال بمفردها وإنما هي مشكلات مشتركة.

وسنحاول تسليط الضوء على أبرز هذه المشكلات من خلال تقسيم عملية الاتصال وفق كل حلقة من حلقاتها.

المطلب الأول: حلقة المُرسل:

يعد المُرسّل من حلقات الاتصال البارزة التي تؤثر في صميم عملية الاتصال وبالتالي فإن أولى مشكلات الاتصال تبدأ من المُرسل وتنتهي به. ولتحسين فعالية هذه الحلقة وإحكام السيطرة والنوعية عليها ينبغي إيلاء الجوانب التالية اهتماما خاصا.

أ- تزويد المُرسل وتدريبه على مهارات الاتصال سواء الاتصال اللفظي أو التحريري، مثل الإنصات والتحليل، والاستقراء، وغيرها.

[11] خضير كاظم محمود، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002، ص 134.

ب- الاهتمام بالحالة النفسية للمُرسل، من خلال تأهيله على أساليب الاتصال ومستلزماته وشروطه. فالمعروف، أن النفسية السيئة للمُرسل تؤثر بشكل سلبي على كامل عملية الاتصال. فمحتوى الرسالة يكون سيئا وتدفقها المنطقي يكون مرتبكا ويكون مضمون الرسالة برمته متشنجا أو غير مفهوم في أحسن الأحوال.

ج- مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد حيث لا يجوز لشخص غير ضليع بفنون الاتصال أن يبعث برسالة إلى شخص محترف، أو خبير. فمضمون الرسالة يجب أن يتوافق مع خبرة المستلم أو ثقافته، بمعنى أن المضمون الفّعال ينبغي أن يُكتب أو يُنقل من خلال مُرسل محترف، ... وهكذا.

د- استخدام لغة مشتركة وبسيطة، وذات معانٍ يدركها ويفهمها المستلم أو مستقبل الرسالة، مثال الابتعاد عن العبارات والمصطلحات الفنية أو التقنية التي لا تقع عمن لغة مُستقبل الرسالة أو مفسّرها. أي ضرورة التخاطب بلغة الآخرين أن الحكمة ليست في أن تُبرز ما تملكه من مخزون معرفي، وإنما تكمن الحكمة في إيصال المضمون إلى المستقبل بالشكل الذي يكون مفهوما، وبالتالي اتخاذ القرارات أو الإجراءات الصائبة في ضوء ذلك.

هـ- ضرورة أن يكون القول مقرونا بالفعل (أن تكون الرسالة التي يرغب المرسل ببثها ذات معنى وأن هذا المعنى يؤدي إلى حصول فعل معين ذي فائدة أو مغزى) فالأفعال ينبغي أن تكون أقوى من العبارات مهما بلغت هذه العبارات من قوة وإلاّ فقد الاتصال قيمته.

المطلب الثاني: حلقة الرسالة ومضمونها:

ينبغي أن تتصف الرسالة بخاصيات أو جوانب تجعلها فعّالة حقًا، وهناك خمس ركائز ينبغي الاعتماد عليها وتنفيذها لضمان فعالية الرسالة، وهي:

أ- الوضوح: حيث ينبغي أن تتسم الرسالة بالوضوح والصراحة وأن تكون منطقية من حيث تسلسل الأفكار واستخدام الألفاظ السهلة وغير المعقدة.

ب- التكامل: بمعنى أن تكون الرسالة متكاملة أي شاملة لكافة الجوانب من ناحية الكم والكيف.

ج- الإيجاز: بمعنى أن تكون الرسالة موجزة بما يكفي لإيصال مغزاها وفحواها بشكل سليم للمستقبل، والابتعاد عن التطويل والإسهاب اللذين قد يخلان بالمعنى ويصيبان المستقبل بالملل والفتور.

د- التحديد: أي الابتعاد عن الألفاظ التي تحمّل الشك أو الريبة أو المعنى المزدوج، وبالتالي تسمح للتهويل في تفسيرها أو بنا استنتاجات خاطئة عنها[12].

[12] بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، دون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص83

هـ- الصدق والدقة: فللصدق أهمية خاصة في نجاح عملية الاتصال. ربما تخدم المعلومات المضللة بعض أهداف، ومرامي مُرسلها أو مروجها، إلاّ أن تكلفتها على المدى البعيد غالبا ما تكون باهظة، ونتائجها سيئة.

المطلب الثالث: حلقة وسيلة (قناة) الاتصال:

لوسيلة الاتصال دور حيوي في ضمان فعالية الاتصال وكفاءته. فإذا كانت الوسيلة المختارة ضعيفة أو خاطئة، فإن من شأن ذلك إفساد العملية الاتصالية برمتها. ولهذا السبب بالذات ينبغي إيلاء المسائل التالية اهتماما خاصًا واستثنائيًا.

أ- عدم استخدام قنوات اتصال لا تلاءم الرسالة أو المستلم أو المستخدم. فلكل رسالة قناة معينة تكون أكفأ من غيرها في هذا النوع من الرسائل، وهان ينبغي تدريب العاملين أو القائمين على عملية الاتصال على الاستخدام السليم للقناة أو التعريف بمزاياها ومساوئها.

ب- ضرورة معرفة كيفية استخدام القناة وكيفية الاستفادة من قدرات هذه القناة المتاحة والكامنة.

ج- معالجة كل ما يشوب القناة من مشاكل أو معوقات مثل معالجة الضوضاء أو العقبات الفنية أو الوظيفية الطارئة.

د- إدراك حقيقة مفادها أن طبيعة المشكلة أو الموقف وما إذا كان روتينيا أو غير روتيني وكذلك مدى ثراء قناة الاتصال أو ضعفها لها تأثير كبير على العملية الاتصالية ويمكن أن تمثال هذه الحالة

والآثار بالمصفوفة التالية الموضحة في الشكل التالي[13]:

[13] نفس المرجع السابق، ص 84

الشكل رقم (02): اختيار قناة الاتصال المناسبة

المشكلة أو الموقف الإداري

غير روتيني ← → روتيني

مدى ثراء قناة الاتصال

عالٍ

منخفض

* **اتصال فعال**: - اتصال فعال لأن القناة الثرية تلاءم الرسائل في حالة المشكلات أو المواقف غير الروتينية.	* **اتصال فاشل**: - تخمة البيانات. - قناة ثرية تُستخدم الرسائل عادية. - مؤشرات كثيرة تُسبب تشويش وغموض ومعاني زائدة.
* **اتصال فاشل**: - عدم كفاءة في توفير ونقل البيانات. - وسيلة اتصال ضعيفة مقابل موقف غير اعتيادي. - مؤشرات قليلة للإحاطة بمضمون الرسالة لموقف معقد.	* **اتصال فعال**: - اتصال ناجح لأن القناة الضعيفة تلاءم الرسائل في المواقف الروتينية أو العادية.

المطلب الرابع: حلقة التغذية العكسية:

وتعدّ من أهم حلقات تقييم فعالية الاتصال وعليه فإن العمل على تحسينها يساهم بشكل كبير في تحسين فعالية نظام الاتصال برمته. ومن أبرز وسائل تحسين الاتصال ما يُسمى بالتغذية العكسية البناءة وهي عبارة عن عملية إبلاغ الأفراد حول ما يشعر به مُستلم الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسلة. وكلما كانت التغذية العكسية دقيقة وصحيحة سهلا عملية الاتصال وازدادت فعاليتها. وعموما فإن التغذية العكسية البناءة يمكن أن تكون ذات فعالية أكبر إذا ما تم مراعاة الاعتبارات التالية:

أ- إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.

ب- التأكد من أن التغذية العكسية محددة ودقيقة وليست عامة.

ج- استخدام الوقت المناسب لإعطاء التغذية العكسية.

د- التأكد من أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وأنها تخص الرسالة التي سابق وأن استلمها المُستلم.

هـ- إعطاء التغذية العكسية بجرعات صغيرة ومناسبة.

المطلب الخامس: حلقة مستقبل الرسالة

وتعد من حّلقات الاتصال المستهدفة بالرسالة وبالتالي فهي حلقة أساسية لابد من إحكام السيطرة النوعية عليها لضمان فهم الرسالة واتخاذ ما يلزم في ضوئها وبهذا الصدد نقترح الآتي:

أ- تنمية مهارات الإنصات والتحليل والاستقراء والتسلسل المنطقي عند بث الرسائل بأنواعها اللفظية وغير اللفظية، وأيضًا في المواقف اليومية المتكررة.

ب- إيجاد لغة مشتركة بين المُرسل والمستقبل، وتنسيق المواقف والاتجاهات بينهما والتأكد من أن هذه اللغة المشتركة سائدة ومفهومة ولا تحتاج إلى تأويلات أو تفسيرات في غير محلها.

ج- تطوير مهارات الاتصال والفهم والاستيعاب والتحليل والاستنتاج والاستقراء من خلال الدورات التدريبية المكثفة، خصوصًا في مواقع العمل (على المحك)[14].

د- تعيين الكفاءات القديرة والمتمكنة في قنوات الاتصال وعلومه، وعدم اعتبار المستقبل مجرد شخص، أي شخص كان وإنما تقتضي الضرورة تعيين أشخاص من ذوي المهارات الفائقة في الاتصال والتواصل مع الآخرين.

هـ- ضرورة جَسْر الفجوات السلوكية والثقافية والاقتصادية ... الخ القائمة بين أطراف، العملية الاتصالية (المرسل←المستقبل) ما يجعل هذه الأطراف، قادرة على الاتصال والتواصل دون قيود أو عقبات من أي نوع.

و- التركيز على مسألة التوقيت في الاتصال خصوصا غيما يتعلق بمستقبل الرسالة حين يلعب وقت استلام الرسالة دورًا أساسيًا في نجاح الاتصال أو فشله.

[14] نفس المرجع السابق، ص 85

خلاصة:

يظهر من خلال هذا الفصل أن الاتصال الداخلي ليس مجرد وظيفة ثانوية يمكن الاستغناء عنها داخل المؤسسة، وإنما له دورًا محوريا في سيرورة العمل وتناسقه بين الموظفين، ورغم أن هناك بعض المعوقات التي تعرقل سيره وتؤثر على أداء الموظفين بسبب ذلك، إلا أن تلك المعوقات هي نقاط يمكن تجاوزها ومعالجتها باتباع إستراتيجية اتصالية مناسبة. تشمل كل الأطراف الاتصالية وكل أنواع الاتصال الأفقي والعمودي.

خاتمة

خاتمة

إن بروز الوعي الحيوي للاتصال الداخلي، نظرًا لما يمكن أن يلعبه من أدوار أساسية من أجل تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي أهدافها، والإسهام بفعالية في الحفاظ على استقرارها، ودفع المؤسسات إلى الاهتمام به وبجدية، وبذلك فإن الاتصال يلعب دورًا مهمًا داخل المؤسسة فهو يساهم في نشر ثقافة الترابط والتماسك بين العاملين ويحفزهم للرفع من مستوى جهودهم في العمل، فالاتصال الداخلي في المؤسسات يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الاتصالية والمادية والبشرية، والتي يتحرك من خلالها، والأشكال والأبعاد التي يتخذها، والقنوات التي يحاول بواسطتها اعتراض العوائق التي تقف حاجزًا أمامه، ومنه الوصول إلى جملة من النتائج التي تلقي بظلالها على السير الحسن والناجح للمؤسسة.

إن قياس مدى نجاح أي مؤسسة وتحقيقها لأهدافها أصبح مرهونًا بمدى قدرتها على التحكم في الاتصال الداخلي بها، من خلال وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات وكذا الخطط الخاصة به والتي تنبثق عن الاستراتيجيات والسياسات والخطط العامة للمؤسسة.

ويعتبر العنصر البشري في خضم كل هذا المحرك الرئيسي لهذه العمليات سواءً كان في قمة هرم المؤسسة أو قاعدته، وسواء كان صانعًا للسياسات والخطط أو منفذًا لها، فهو الحلقة المهمة في كل هذه الحركية داخل المؤسسة فبدونه لا يمكن الحديث إطلاقا عن الاتصال، وبذلك فله علاقة مباشرة بوجود الاتصال وفعاليته من عدمه في المؤسسة.

وبالنظر للإشكالية التي قمنا بدراستها في هذا البحث وكذا التساؤلات التي حاولنا الإجابة عنها من خلال الاحتكاك بالجو العام للعمل بالمؤسسة موضوع الدراسة، فإننا يمكن أن نستخلص بأن للاتصال الداخلي في المؤسسة دورًا كبيرًا وفعالا في التأثير على أداء العنصر البشري أي الموظفين أساسًا، الذين تم التركيز عليهم في هذا البحث سواء بالسلب والإيجاب وذلك حسب درجة فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة وسياساته وخططه المنهجية المطبقة على العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المعاجم والقواميس:

01- عبد الرحمن المشاقبة بسام، معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

02- علي البليش بن هادية، بلحسن الجيلاني، بن الحاج يحيى، القاموس المدرسي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999.

ثانيا: الكتب:

03- أبو شنب جمال، العلاقات الإنسانية، دراسة في مهارات الاتصال والتفاعل، دون طبعة، الدر الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.

04- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

05- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دون طبعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.

06- سلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

07- شماع خليل وحمود خيضر، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.

08- صاحب سلطان محمد، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.

09- طلعت محمود منال، مدخل إلى علم الاتصال، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.

10- طنوبي محمد، نظريات الاتصال، دون طبعة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 16

11- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الإنساني في المنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.

12- عبد الباقي صلاح الدين، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2005.

13- عبد الغني حسن هلال محمد، مهارة إدارة الأداء، ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1999.

14- عشماوي سعد الدين، أسس الإدارة، دار الطباعة الحديثة، 1984.

15- علاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.

16- علي أبو العلا محمد، فن الاتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013.

17- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

18- كاظم محمود خضير، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002.

19- كامل نجيب وآخرون، الاتصال داخل المؤسسة دراسة نظرية وميدانية، ط1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2019.

20- ماهر أحمد، الاتصال: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

21- مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله عبد الرحمان البريدي، الاتصال مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

22- يس عامرسعيد ، الاتصالات الإدارية والدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2000.

ثالثا: الرسائل والمذكرات:

23- جيلح الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2004، الجزائر.

24- أسماء بوخروبة ، دور المناخ لتنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين –دراسة حالة بولاية الجزائر-، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث -ل م د- في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، السنة الجامعية 2017-2018، الجزائر.

25- بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، 2008، الجزائر.

26- بوسوسة نعيمة، الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة مع دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، فرع إدارة الأعمال، دون جامعة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، الجزائر.

27- بولبداوي علي، ممارسات الاتصال الداخلي وأثره على دافعية الإنجاز عند مستخدمي المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) بولاية المدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل والموراد البشرية،جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2012/2011، الجزائر.

28- خبابة حسان، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية، 1995-1996، الجزائر.

29- دروازي كريم، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 1 ، معهد التربية البدنية والرياضية، فرع الإدارة والتسيير الرياضي، الجزائر.

30- صبرية رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2008-2009، الجزائر.

31- عزوز محمد، دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، 2008، الجزائر.

32- علي حسن رضا حاتم، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، غير منشورة 1424هـ، السعودية.

33- عمر سرار، الرضا على العمل وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التخطيط، 2010، الجزائر.

فرواني بلقاسم، الاتصال الداخلي في المؤسسة مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2003-2004.

34- لحسن بونعامة، علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية "SNVI"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1996-1997، الجزائر.

35- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام دراسة مقدّمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006، السعودية.

36- مهملي بن علي، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة –دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع لولاية غليزان-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والإعلام، 2009-2010، الجزائر.

رابعا: المجلات والدوريات:

37- بلقاضي الأمين، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014.

38- مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001.

المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب:

39- Aude riom, toute la fonction communication, 2ed, Duond, paris, 2010.

الفهارس

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	وظيفة الوصلة للاتصال الداخلي	24
02	اختيار قناة الاتصال المناسبة	50

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الاتصال الداخلي كأداة وكعلاقة	15

الفهرس

مقدمة	أ
الإطار المنهجي	
الإشكالية	02
التساؤلات	02
أسباب اختيار الموضوع	02
الدراسات السابقة	03
تحديد المفاهيم والمصطلحات	05
الإطار النظري	
الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي	08
تمهيد	08
المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي	08
المطلب الأول: مفهوم الاتصال	08
المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي	08
المبحث الثاني: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة	10
المطلب الأول: الاتصالات الرسمية	10
المطلب الثاني: الاتصالات غير الرسمية	11
المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي	11
المطلب الأول: الوسائل الشفوية	12
المطلب الثاني: الوسائل المكتوبة	13
المطلب الثالث: الوسائل السمعية البصرية	14
المطلب الرابع: الوسائل الإلكترونية	15
المبحث الرابع: وظائف الاتصال الداخلي	15
المطلب الأول: التعريف بالنشاطات والمهام	15
المطلب الثاني: تحرير المبادرات وتطويرها	16
المطلب الثالث: توضيح المفاهيم	17
المطلب الرابع: تدعيم المشاركة	18
خلاصة	20
الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي	22
تمهيد	22
المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	22
المطلب الأول: مفهوم الأداء	22
المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي	23
المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي	24

المطلب الأول: الجهد المبذول 24
المطلب الثاني: القدرات والخصائص الفردية 25
المطلب الثالث: إدراك الفرد لدوره الوظيفي 26
المبحث الثالث: عناصر الأداء الوظيفي 27
المطلب الأول: أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها 27
المطلب الثاني: العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب 28
المطلب الثالث: المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل 28
المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي 29
المطلب الأول: العوامل الداخلية 29
المطلب الثاني: العوامل الخارجية 31
خلاصة 33
الفصل الثالث: العلاقة السببية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي 35
تمهيد 35
المبحث الأول: أهمية الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي 35
المطلب الأول: تحفيز وتنشيط المورد البشري 35
المطلب الثاني: تغيير سلوك العاملين 36
المبحث الثاني: انعكاسات الاتصال على مستوى الأداء 36
المطلب الأول: دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي 36
المطلب الثاني: انعكاس فعالية الاتصال على الأداء الوظيفي 38
المبحث الثالث: أنواع المعوقات الاتصالية المخفضة لمستوى الأداء الوظيفي 39
المطلب الأول: معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل 39
المطلب الثاني: معوقات الاتصال المرتبطة بالعاملين 40
المطلب الثالث: معوقات الاتصال المتعلقة بالإدارة 41
المطلب الرابع: معوقات الاتصال المتعلقة بالتنظيم 42
المبحث الرابع: العوامل المساعدة في التغلب على معوقات الاتصالات الداخلية 42
المطلب الأول: حلقة المرسل 42
المطلب الثاني: حلقة الرسالة ومضمونها 43
المطلب الثالث: حلقة وسيلة (قناة) الاتصال 44
المطلب الرابع: حلقة التغذية العكسية 45
المطلب الخامس: حلقة مستقبل الرسالة 45
خلاصة 47
خاتمة 49
قائمة المراجع 51
الفهارس 56