

مذكرة ماستر

ميدان علوم انسانية

فرع الاعلام واتصال

تخصص علاقات عامة

رقم تسلسل المذكرة

من اعداد الطالبان :

عبد الباقي بن بلعباس

هشام جهرة

نقشت وأوجزت في : 2025/06/

دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة ببسكرة cstra

لجنة المناقشة :

العضو 1	مسعودة طلحة	الرتبة	الجامعية	الصفة رئيسا
العضو 1	داوود جفافلة	الرتبة	الجامعية	الصفة مشرفا
العضو 1	امال رحامي	الرتبة	الجامعية	الصفة مناقشا



﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۚ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ

[البقرة: 32]

الْحَكِيمُ﴾

بداية نشكر المولى عز و جل على عطائه الواسع، و توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع

الذي نأمل أن يكون بذرة صالحة في أرض العلم الواسعة.

و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات اما بعد واستنادا لقوله صلى الله عليه وسلم :

"إذا ساعدكم أحد فكافئوه فإن لم تجدوا بما تكافئوه به فأثنوا عليه".

نتوجه بأسمى معاني الشكر والتقدير الى من وجهتني الى العزم والمثابرة و أثار طريقي

وصح مسار بحثي من البداية الى النهاية أستاذي المشرف

"جفافة داوود"

واوجه معالي الشكر و الامتنان الخالصين الى جميع استاذة العلوم الانسانية و خاصة الاستاذ

"قاسم معتر بالله"

وكافة عمال المركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة

والى كل من ساعدنا و وقفه بجانبنا و دعمنا

الى كل هؤلاء أقول جزاءكم الله عني كل خير

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون
لم يكن الحلم قريبًا ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات

لكنني نلتها و فعلتها

فالحمد لله الذي يسر لنا البدايات و بلغنا النهايات بفضلہ وكرمه

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً

التي كانت أهلاً لكل المصاعب والتحديات ،ثم إلى كل من سعى معي لإتمام
هذه المسيرة دمت لي سندًا لا عمر له ولكم مكانة في قلبي ولكم مكانة
ياذن الله عند ربي

أهدي نجاحي هذا

إلى سندي في حياتي الذي أفنى حياته لرؤيتي ابلغ اسمي المراتب والدرجات
"أبي الغالي"

التي لا تزال تصارع من أجل نجاحي نبع الحب والحنان

"أمي الحبيبة"

إلى أخواتي أدامكم الله صلًا ثابتًا لي حفظكم الله وراحمكم

و أحب أن أختتم الإهداء إلى أستاذي الفاضل

" داود جفافة "

وفي الأخير ادعوا الله أن يوفقني بنجاحات أخرى إن شاء الله ويوفقني

هشام جهرة



إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب
الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

أهدي هذا النجاح لنفسك الطموحة أولاً ، أبتدع بطموح و انتهت بنجاح، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام
مسيرتي الجامعية

أهدي نجاحي إلى من كلله الله بالصبر و الوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار

(أبي العزيز)

إلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقتي الأشواق، و من تحملت كل لحظة ألم مررت بها و ساندتني و سهرت
ليالي طويلة من أجل راحتي و استيقظت فجراً للدعاء لي إلى

(أمي الحبيبة)

إلى من ساندوني بكل حب و وقت ضعفي و أراحوا عن طريقتي كل المتاعب ممهدين لي الطريق، زارعين الثقة
و الإصرار بداخلي سدي و الكتف الذي أستند عليه دائماً إلى

(أختي)

إلى أكثر أستاذ ترك لنا بصمة جميلة بأخلاقه و تعاونه معنا و توجيهنا في مشروع تخرجنا هذا

(جفافلة داود)

كان بصمة جميلة

في حياتي الجامعية أسأل الله كل التوفيق له

عبد الباقى بن بلعاص



ملخص باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسات البحثية، من خلال دراسة ميدانية أجريت بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة بولاية بسكرة. وسعت الدراسة إلى الكشف عن مدى فعالية الاتصال الداخلي، والوسائل المعتمدة داخله، ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة، إضافة إلى تحديد العراقيل التي تواجه هذا الاتصال داخل بيئة العمل.

وقد تكونت عينة الدراسة من 35 موظفاً من مختلف المستويات والتخصصات الوظيفية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع المركز. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لاستكشاف الظاهرة في بيئتها الطبيعية، وتحليل البيانات كما وردت من الميدان. ولجمع البيانات، تم الاعتماد على استبيان الاداء الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها : أن الاتصال الداخلي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل المركز، خاصة من خلال تسهيل نقل التعليمات، تعزيز التعاون، وتوفير بيئة عمل أكثر انسجاماً. كما أظهرت النتائج أن الوسائل الشفوية تمثل النمط الأكثر استخداماً في التواصل داخل المؤسسة، تليها الوسائل الكتابية، في حين لا تزال الوسائل الإلكترونية ضعيفة الاستخدام. وبينت الدراسة كذلك وجود صعوبات في عملية التواصل مع الإدارة، تعود إلى محدودية الوسائل، وضعف استجابة بعض المسؤولين، وغياب آليات فعالة لمعالجة الشكاوى.

كما كشفت النتائج عن أن الاختلافات في الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة لم تؤثر بشكل جوهري على تقييم الموظفين لفعالية الاتصال الداخلي أو الأداء الوظيفي، ما يدل على نوع من التجانس في إدراك أهمية هذا الاتصال بين مختلف فئات العينة.

وتقترح الدراسة تعزيز قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المركز، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتقوية التفاعل بين المستويات الإدارية، مع أهمية تنظيم دورات تكوينية في الاتصال التنظيمي، وتخصيص خلية اتصال داخلي لتحسين تدفق المعلومات والاستجابة لانشغالات الموظفين.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الداخلي؛ الأداء الوظيفي.

Abstract

This study aimed to examine the role of internal communication in improving employees' job performance within research institutions, through a field study conducted at the Scientific and Technical Research Center for Arid Regions (CRSTRA) in Biskra, Algeria. The study sought to assess the effectiveness of internal communication, the communication tools used within the institution, its contribution to job performance improvement, and the challenges affecting communication processes in the workplace.

The research sample consisted of 35 employees from various functional levels and specialties, selected randomly from the center's workforce. The study adopted the descriptive analytical method, as it is suitable for investigating the phenomenon within its real context. Data collection was carried out using a structured questionnaire composed of both closed- and open-ended questions, addressing themes related to the reality of internal communication, its patterns, influence on performance, and communication barriers.

The results revealed that internal communication significantly contributes to enhancing employees' job performance, especially by facilitating task execution, improving collaboration, and fostering a more harmonious work environment. The findings also indicated that verbal communication remains the most widely used mode, followed by written communication, while digital tools are still underutilized. Furthermore, some communication difficulties were identified, mainly due to limited tools, insufficient responsiveness from management, and the absence of effective complaint-handling mechanisms.

Additionally, the results showed that variables such as gender, educational level, and years of experience had no significant impact on employees' evaluation of internal communication or job performance, suggesting a shared understanding of the importance of communication across different staff categories.

Keywords:

Internal communication; Job performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1	1. الإشكالية
3	2. أسباب اختيار الموضوع
4	3. أهمية الدراسة
4	4. أهداف الدراسة
5	5. تحديد المفاهيم
6	6. الدراسات السابقة
7	7. التعقيب على الدراسات السابقة
8	8. حدود الدراسة و أدوات جمع البيانات
8	9. منهج الدراسة و مجتمع البحث

الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

9	تمهيد
9	المبحث الاول : الاتصال الداخلي
9	أولا : ماهية الاتصال الداخلي
13	1. مفهوم الاتصال الداخلي
14	2. أهمية الاتصال الداخلي
15	3. أهداف الاتصال الداخلي
17	4. وظائف الاتصال الداخلي
	ثانيا : أنواع و وسائل وشبكات و خصائص الاتصال الداخلي
18	1. أنواع الاتصال الداخلي
20	2. وسائل الاتصال الداخلي
23	3. شبكات الاتصال الداخلي
25	4. خصائص الاتصال الداخلي
	ثالثا : أساسيات الاتصال الداخلي
27	1. مبادئ ومقومات الاتصال الداخلي
29	2. عناصر الاتصال الداخلي
30	3. فعالية الاتصال الداخلي
31	4. معوقات الاتصال الداخلي
34	المبحث الثاني : الأداء الوظيفي
34	أولا : ماهية الأداء الوظيفي

34	1. مفهوم الأداء الوظيفي
27	2. أهمية الأداء الوظيفي
38	3. خصائص الأداء الوظيفي
39	4. عناصر الأداء الوظيفي
40	ثانيا : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه
40	1. محددات الأداء الوظيفي
41	2. ابعاد الأداء الوظيفي
42	3. عوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
43	4. طرق تحسين الأداء الوظيفي
45	ثالثا : تقييم الأداء الوظيفي
46	1. ماهية تقييم الأداء الوظيفي
47	1.1 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
47	1.2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي
48	1.3 أهداف تقييم الأداء الوظيفي
50	2. مراحل تقييم الأداء الوظيفي
52	3. طرق تقييم الأداء الوظيفي
53	4. معوقات ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي
54	خلاصة
الفصل الثالث : الاطار التطبيقي للدراسة	
56	المبحث الأول : تقديم المؤسسة المعتمدة في الدراسة
56	1. تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة
56	2. أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة

57	3. التنظيم الهيكلي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة
58	المبحث الثاني : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
59	1. تقديم البيانات
90	2. تحليل وتفسير البيانات
91	3. نتائج الدراسة
96	خاتمة
98	قائمة المراجع
104	الملاحق

مقدمة :

تعد المؤسسات الحديثة، بمختلف أشكالها ووظائفها، أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها بناء المجتمعات وتطورها. فهي لا تكتفي فقط بدورها التقليدي في إنتاج السلع والخدمات، بل أصبحت اليوم تمثل منظومات معقدة تتخبط في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية، وتسهم بشكل مباشر في تكوين الموارد البشرية وتوجيه الطاقات الوطنية نحو الابتكار والتميز. وفي هذا الإطار، فإن نجاح أي مؤسسة لا يرتبط فقط بتوفر الوسائل المادية أو التكنولوجية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى كفاءة التنظيم الداخلي، وجودة العلاقات البينية، وفعالية نظم التسيير المعتمدة، وفي مقدمتها نظام الاتصال الداخلي.

فالحديث عن الاتصال الداخلي في المؤسسة لم يعد يُحتزل في مجرد تبادل للمعلومات أو إصدار تعليمات وأوامر من الإدارة إلى الموظفين، بل أصبح يُنظر إليه كعنصر استراتيجي يضطلع بأدوار متعددة، تبدأ من توجيه الأنشطة اليومية، مروراً ببناء مناخ تنظيمي إيجابي، وصولاً إلى تعزيز الروح التشاركية والانتماء المؤسسي. ولعل من أبرز المجالات التي يتجلى فيها دور الاتصال الداخلي هو مجال تحسين الأداء الوظيفي، باعتباره المؤشر الأساسي على فعالية الموظف ومدى قدرته على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

و في الواقع، يُعد الأداء الوظيفي انعكاساً لجملة من العوامل النفسية والتنظيمية والاجتماعية، ويُقاس من خلال مستوى الإنجاز، الالتزام، المبادرة، والتحفيز الذاتي للموظف أثناء تأدية مهامه. غير أن تحقيق هذا الأداء لا يتم في فراغ، بل يتطلب بيئة عمل داعمة، يكون فيها الاتصال الداخلي فعالاً، منتظماً، وواضحاً. فالاتصال الجيد داخل المؤسسة من شأنه أن يخلق ديناميكية متواصلة بين الإدارة والموظفين، يقوم على التفاعل الإيجابي، تبادل الآراء، وضمان المشاركة في صنع القرار، وهي كلها عناصر تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء الأفراد والجماعات على حد سواء.

وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في كونه يُسهم في توفير المعلومات الدقيقة والآنية، مما يقلل من احتمالات سوء الفهم والتأويل الخاطئ للمهام، كما يساعد على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويخلق لديهم شعوراً بالمسؤولية والالتزام. كما أن نظم الاتصال الداخلي، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تلعب دوراً هاماً في تقديم التغذية الراجعة، معالجة الصراعات، وتقدير جهود العاملين، وهي ممارسات تُعد ضرورية للحفاظ على ديمومة الأداء وتحفيز العاملين.

من جهة أخرى، فإن أهمية الاتصال الداخلي تتضاعف داخل المؤسسات العلمية والبحثية، بالنظر إلى طبيعة العمل داخلها، والتي تعتمد على مستويات عالية من التنسيق، تكامل المهام، وتبادل المعرفة بين مختلف

الفرق والمصالح. فالمؤسسة البحثية لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود نظام اتصالي فعال يربط بين الباحثين، التقنيين، الإداريين، والمسيّرين. كما أن المشاريع العلمية غالبًا ما تكون طويلة الأمد وتستلزم تعاقدًا جماعيًا وجهودًا متكاملة، مما يجعل من الاتصال الداخلي شرطًا أساسيًا لإنجاح هذه المشاريع وتحقيق مردودية علمية ملموسة.

وفي هذا السياق، تندرج هذه الدراسة التي تتناول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة بولاية بسكرة، وهو من بين أهم المراكز البحثية في الجزائر، المتخصصة في دراسة البيئات الجافة وشبه الجافة. يتميز هذا المركز بتعدد تخصصاته، تنوع باحثيه، وتوزّع مشاريعه على مستويات وطنية ودولية، مما يستوجب توفر نظام اتصالي داخلي فعال يواكب متطلبات التسيير العلمي ويضمن انسجام العمل الجماعي.

إن اختيار هذا المركز كميدان للدراسة ليس اعتباطيًا، بل يرتكز على خصوصية البيئة التنظيمية داخله، التي تستلزم قدرًا عاليًا من التفاعل بين مختلف الفرق، والتنسيق الدقيق بين الإدارة والباحثين، ما يجعل من الاتصال الداخلي عنصرًا حاسمًا في دعم الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف العلمية. كما أن الطابع العلمي للمركز يفرض ضرورة تطوير آليات الاتصال، سواء من حيث الوسائل التكنولوجية أو من حيث أساليب التفاعل الإنساني والتنظيمي، وهو ما يجعل الدراسة ذات أهمية نظرية وتطبيقية في آن واحد.

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية:

عرف القرن الواحد والعشرون العديد من التطورات و التغييرات التكنولوجية خاصة في مجال الاعلام و الاتصال حيث يُعتبر الاتصال أحد أهم العناصر الأساسية في حياة الإنسان، حيث يلعب دوراً محورياً في تبادل المعلومات، بناء العلاقات، ونقل المعرفة. فمنذ الأزل، كان الاتصال هو الوسيلة التي استخدمها البشر للتفاهم والتعاون والتفاعل مع محيطهم. ومع تطور المجتمعات والتكنولوجيا، أصبحت وسائل الاتصال أكثر تعقيداً وفعالية، مما ساعد في تحسين جودة الحياة وتعزيز التفاعل على المستوى الفردي والجماعي.

و يساعد الاتصال في توصيل الأفكار، بناء العلاقات، واتخاذ القرارات. ومع تطور التكنولوجيا، أصبح من الضروري تحسين مهارات الاتصال الفعال لضمان فهم أفضل وتعامل أكثر إنتاجية في مختلف مجالات الحياة. لذا، فإن الاستثمار في تطوير أساليب الاتصال يعزز من جودة التفاعل الاجتماعي والمهني، مما ينعكس إيجاباً على الأفراد والمجتمعات ككل.

والاتصال ليس مجرد وسيلة لتبادل المعلومات، بل هو عنصر أساسي في كافة جوانب الحياة، سواء كانت اجتماعية أو مهنية أو تعليمية

ومن أهم أنواع الاتصال نجد الاتصال المؤسسي، الذي يتم داخل المؤسسات بمختلف أنواعها وبتعدد طابعها سواء كان ادارية أو خدماتية أو اقتصادية أو تجارية.

يتم الاعتماد على الاتصال من اجل تحقيق اهداف المؤسسة و تشكيل هويتها و من اجل تحسين سيرورة عمل المؤسسة و جب بناء قاعدة اتصالية داخلية بين العاملين داخل المنظمة فيعتبر الاتصال الداخلي عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة، حيث يساهم في توحيد الرؤية والأهداف بين الموظفين، وتعزيز بيئة العمل التعاونية، وضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة. فبدون نظام اتصال داخلي فعال، قد تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في التنسيق، واتخاذ القرارات، وتحقيق الإنتاجية المطلوبة. يعد الاتصال الداخلي ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يساهم في تحقيق التكامل بين الإدارات، وتعزيز العمل الجماعي، ودعم بيئة عمل قائمة على التعاون والشفافية. عندما يتم الاهتمام بتطوير الاتصال الداخلي، يمكن للمؤسسات تحقيق أداء أكثر كفاءة، وزيادة رضا الموظفين، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر.

فالالاتصال الداخلي مبني على اسس وقواعد ومعايير علمية اذ يجب على العاملين بالمؤسسة اخذها بعين الاعتبار لضمان سير عملية الاتصال بفاعلية وتجسيد ذلك من خلال انسياب الاتصال

داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا للسياسة التي تنتجها هذه المؤسسة والتي يطبقها الموظفون، فالموظف يعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة حيث يمثل هذه الوسيلة واداة لتحقيق اهدافها في اطار البيئة التي تساعد على قيامه بمهامه.

ومن ذالك يظهر الأداء الوظيفي للعمال، حيث يساعد في توضيح الأدوار، تعزيز الانتماء، تسهيل التعاون، وتقليل الأخطاء. من خلال تطوير استراتيجيات اتصال فعالة، يمكن للمؤسسات تعزيز بيئة عمل إيجابية تزيد من رضا الموظفين وتحسن من إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما أشار الباحث مازي (2010) في دراسته "تعزيز سلوكيات الاتصال النشطة من خلال الاتصال الداخلي" إلى أن التواصل المفتوح داخل المؤسسة يساهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، ويحفز على تبادل الأفكار والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الكفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، أوضحت دراسة "تعزيز جودة الاتصال التنظيمي" للباحث ماركيس (2010) أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في تقليل النزاعات وسوء الفهم بين الموظفين، ويعزز من بيئة العمل التعاونية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

وهنا تكمن اهمية الاتصال الداخلي فهو يعد خزان الطاقة الذي يوفر الحركية والاستمرارية لأي نظام عموماً وللمؤسسة خصوصاً، وهذا باعتبارها نظام مفتوح على بيئة تؤثر و تتأثر إيجاباً وسلباً.

من هنا تنطلق دراستنا من اجل معرفة كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحسين و تعزيز الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة ؟

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة من اهم المراكز التي تهدف لدعم التنمية المحلية و البيئية، كما يهدف هذا المركز الى فهم خصائص المناطق الجافة و الشبه الجافة واقتراح بدائل تنموية تراعي طبيعة هذه البئات و احتياجات ساكنيها، غير ان فعالية هذا المركز ومدى مساهمته الحقيقية في تنمية هذه المناطق تبقى محل تساؤل و نقاش.

من خلال ما سبق سنحاول انا ندرس على واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة ،و بناء على ما سبق نطرح التساؤل المحوري التالي :

❖ ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين بيئة الأداء الوظيفي للعمال ؟

الاسئلة الفرعية :

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة ؟
- ماهي الوسائل الاتصال من طرف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة ؟
- كيف تساهم وسائل الاتصال في تحسين و تعزيز الأداء الوظيفي ؟
- ماهي العراقيل المؤثرات الاتصالية التي يواجهها العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

❖ أسباب ذاتية :

- ✓ الميل و الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع والتوسع فيه.
- ✓ وفرة المراجع عن هذا الموضوع.
- ✓ ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا .
- ✓ كيف يمكن التخفيف أو التخلص من المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسة.

❖ أسباب موضوعية :

- ✓ قابلية هذا الموضوع للدراسة و البحث الميداني .
- ✓ التعرف على الاتصال الداخلي واستخداماته داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف على مدى تأثير الاتصال الداخلي على صورة المؤسسة .
- ✓ الاستفادة من تربص تطبيقي يعطينا فكرة عن واقع الاتصال الداخلي في تحسين وترقية الاداء الوظيفي للعمال في المؤسسة.

3. أهمية الدراسة :

إن أهمية هذه الدراسة يكمن في القيمة العلمية للموضوع , فمن بين اهم المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين نجد موضوع الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الاداء الوظيفي للعمال , من خلال ما سبق اردنا ان نوضح في دراستنا ما هو الاتصال الداخلي باعتبار عنصر فعال في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة و باعتبار عنصر اساسي و فعال في اي مؤسسة كانت, وكذلك معرفة علاقته على العمال داخل و مدى مساهمته في سيرورة عمل المؤسسات و التعرف على واقع الاتصال و ابراز اهم العراقيل التي يواجهها و تحد من فعاليتها و التي تأثر على و تعطل عملية الاتصال داخل المؤسسة , و ايجاد حلول مناسبة و عصرية لمشاكل الاتصال الداخلي لتحقيق التواصل بين العمال و تحسين اداء العمال

4. أهداف الدراسة:

كما لا يخفى علينا ان لكل دراسة هدف او غرض تطمح الى تحقيقه والعمل على جعله ذو قيمة علمية فنسعى من خلال هذه الدراسة الى ابراز جملة من الاهداف التي من اهمها معرفة واقع الاتصال الداخلي لدى قاعدة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة و مدى تأثيره على تحقيق اهدافها ، والكشف عن وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في قاعدة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة ، وكذلك الكشف عن ابرز المعوقات و العراقيل التي تواجهها المؤسسة في تحقيق أهدافه عن طريق الاتصال

5. تحديد المفاهيم :

❖ **مفهوم الاتصال :** انه كل تفاعل بين اثنين او أكثر يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار باستعمال وسائط متعددة تعتمد على الافراد او الوسائل التقنية من اجل تكوين علاقة بين المتصل والطرف الاخر.¹

❖ **الاتصال الداخلي :** يعرفه إبراهيم عرقوب بانه عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.²

❖ **الأداء :** يعبر مفهوم الأداء عن اثر جهود الفرد بالقدرات، وادراك الدور، والمهام، وبالتالي فمفهوم الاداء يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.³

❖ **الأداء الوظيفي:** يعرفه بدوي "هو القيام بأعباء الوظيفية التي هي من مسؤوليات وواجبات الموظف وفقا للمعدل المفروض اداؤه من العامل المدرب.

6. الدراسات السابقة:

➤ **الدراسة الاولى:** دراسة بعنوان " دور الاتصال الداخلي بتحسين الاداء الوظيفي للموظفين"دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة

تهدف الدراسة الى ابراز واقع الاتصال الداخلي داخل المؤسسة و ابراز اهم الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة لزيادة فعالية الاداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

¹ علي فلاح الزعبي، دكتورة في التسويق. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص27

² كرماس فاطمة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية مستغانم، شهادة ماستر الاتصال والعلاقات العامة، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، 2019-2020، ص8

³ نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح، تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، جامعة الازهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، 2010. ص18

و قد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، و تم اختيار العينة العشوائية المتمثلة في 117 عامل حيث قامت الباحثتين باخذ 40 % من مجتمع البحث يمكن ان نقول ان مجتمع البحث 47 عامل. توصل هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج تتمثل في أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يساهم في تسهيل مهام العمال من خلال تبادلهم للخبرات و المعلومات، كذلك اكثر الوسائل الاتصالية استخداما في المؤسسة هو الاتصال الشفوي المباشر، كما نجد ان الاتصال الرسمي و الغير رسمي يساهمان بشكل فعال في تحسين الاداء الوظيفي للعمال حيث يتيح لهم فرصة لبدء ارائهم . وايضا الاتصال الداخلي في المؤسسة يؤثر بشكل كبير على العاملين و ادائهم، ففوة الاتصال تشكل تحفيز للعاملين و تشعرهم بحس المسؤولية، مما يجعلهم اكثر مثابة على العمل.

➤ الدراسة الثانية : دراسة بعنوان "الاتصال الداخلي و اثره في تحسين الاداء الوظيفي " دراسة ميدانية على موظفي مديرية الخدمات الجامعية _ورقلة_ .

تهدف الدراسة الى ابراز واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة و ابراز انواع الاتصال الداخلي المستخدمة لزيادة الدافعية نحو الاداء الوظيفي مع ذكر ابرز العراقيل و الصعوبات التي تواجه الاتصال داخل مديرية الخدمات الجامعية . وق اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و اعتمدت على العينة العشوائية و توزيع استبيانات على 40 موظف من اصل 50 موظف، تم استخدام الاستبيان من اجل جمع المعلومات و البيانات و ذلك بوضع 23 سؤال منها 17 سؤال مغلق و 7 اسئلة مفتوحة، الاسئلة المفتوحة كان بغرض تقييد المبحوث اما الاسئلة المفتوحة فكانت بغرض جمع اكبر عدد ممكن من المعلومات و تم توزيعها على مجموعة من موظفي الخدمات الجامعية ، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها انها اكد افراد العينة ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة متوسطة من حيث الفعالية ، وان معظم الموظفين اكدوا بندرة اتصالهم بالادارة . وكذلك اغلبية الموظفين يتصلون بالادارة المؤسسة من اجل التبليغ بمستجدات و القرارات ، اكد اغلبية الموظفين مدى مساهمة الاتصال الداخلي الرسمي بين العمال و الرؤساء في زيادة الدافعية نحو العمل ، واكد المبحوثين بوجود صعوبات في تقديم شكاوي للادارة و هاذا ما يؤكد عدم اهتمام الادارة بانشغلات الموظفين.

➤ الدراسة الثالثة: دراسة بعنوان : الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية "الاذاعة الجهوية بالمدينة"

تهدف الدراسة الى معرفة مكانة الاتصال داخل المؤسسة و معرفة نمط الاتصال الداخلي السائد في مؤسسة اذاعة المدية مع الكشف عن الوسائل المستخدمة داخل مؤسسة اذاعة المدية الجهوية مع تشخيص اهم

العوائق التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة ومحاولة وضع حلول لأزالتها. اعتمد الباحث على منهج دراسته الحالي باعتبارها ضمن دراسات الوصفية واعتمد الباحث على أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات وهي الملاحظة والمقابلة حيث استخدام الملاحظة لمعرفة كل ما هو وثيق الصلة بالاتصال الداخلي للمؤسسة الإذاعة الجهوية بالمدينة وهي مكانة الاتصال خصوصية، وخلية الاتصال في الإذاعة، والوسائل المستخدمة للاتصال، والاتجاهات المستخدمة في الاتصال. واستخدام المقابلة حيث حاول الباحث من جمع البيانات عن الأحداث أو سلوك أو اتجاهات أو حقائق معينة، واعتمد على أربع محاور تتمحور حول معرفة مكانة الاتصال الداخلي في إذاعة المدينة و عن وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة لدى الموظفين في إذاعة المدينة وعلاقة الاتصال الداخلي بإداء الوظيفي في إذاعة المدينة وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها، أن معظم الموظفين والعاملين هم ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالي، وهذا ما يمكنهم من تفعيل الاتصال. وأكد عمال الإذاعة بالمدينة انهم راضون عن الوسائل المستخدمة ويرونها مقبولة، كما تربط عمال مؤسسة إذاعة المدينة علاقات جيدة تجعلهم اتصال دائم داخل المؤسسة في اي وقت واي مكان وحتى خارج اوقات العمل.

7. التعقيب على الدراسات السابقة :

ومن خلال عرضنا للدراسات السابقة نجد أنها قد اختلفت عن دراستنا الحالية من حيث مؤسسة الدراسة ؛ كما ركزت دراستنا الحالية على دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال عن بعض الدراسات في اختيار عينة الدراسة حيث تم إجراءها على عينة من عمال المركز البحث العلمي للمناطق القاحلة وباقي الدراسات على مختلف العينات، في حين اتفقت دراستنا الحالية مع بعض الدراسات في اختيار منهج الدراسة المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي ، كما اتفقت بعض الدراسات مع دراستنا في اختيار أداة الاستبيان حيث قمنا بتطبيق استبيان الاداء الوظيفي ، كما استفدت من الدراسات السابقة في دعم الجانب النظري لدراستي ، كذلك استفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب كتحديد إشكالية الدراسة وصياغة التساؤلات والفرضيات ووضع المنهج المناسب وتصميم استبيان الدراسة وتحديد الأساليب المستخدمة في الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

8. حدود الدراسة و أدوات جمع البيانات :

للقيام بدراستنا و المتمثلة في "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال " بمركز البحث العلمي و التقني حول الأراضي القاحلة ببسكرة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل، لان هذا الأخير يحاول ان يفسر ويقيم هدف الوصول الى تعميمات ذات معنى ،نزيد لها الرصيد العلمي حول الموضوع و هذا من خلال الدراسة التطبيقية بهدف جمع ابيانات و تحليلها اختبار الفرضيات .

أ. حدود الدراسة :حددت الدراسة بعدد من المحددات الزمانية والمكانية

✓ **المجال مكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة الحالية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة بسكرة.

✓ **المجال الزمني:** تم إجراء الدراسة الميدانية في فترة الزمنية ما بين 14-24 افريل 2025 أي فترة التبرص بالمركز .

✓ **المجال البشري :** يتمثل في عمال مركز البحث العلمي و التقني للمناطق القاحلة.

ب . **مصادر جمع المعلومات :** من اجل تحقيق اهداف الدراسة اعتمدنا على مصدرين أساسيان لجمع المعلومات

مصادر ثانوية : حيث ذهبنا في معالجة الاطار النظري للبحث الى مصادر البحث الثانوية و التي تتمثل في الكتب العربية والاجنبية ذات علاقة بالموضوع، كالمذكرات والدراسات السابقة كتب ، مجلات ، مقالات ..
مصادر أولية : لجانا لمجمع البيانات الاولى من استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وقد صمم خصيصا لغرض هذا الموضوع.

الاستبيان مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط فبعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه.ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث .
قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة من العمال بمركز البحث العلمي قدرت ب 35 عامل من مختلف التخصصات بالمركز .

9. منهج الدراسة و مجتمع البحث :

تستوجب كل دراسة الاعتماد على منهج علمي واضح كي تتصف بالعلمية والعملية التي تسمح بالوثوق بنتائجها. والمنهج هو اداة اختبار الفروض يقع عليه عبء تطويرها وتحقيقها⁴

تعد الدراسة الاكاديمية هي الركيزة الاساسية في البحث العلمي حيث يسهم في تعزيز الدقة والموثوقية في اطار عمل منظم يوجه الباحث عبر مراحل البحث المختلفة. والاكثر تناسبا مع موضوع دراستنا الذي يدور حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال اعتمدنا على منهج الوصفي.

⁴عبد الحميد محمد .البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، جامعة الحلوان، عالم الكتاب القاهرة، مصر، 2000م،ص15

المنهج الوصفي منهج بحث يهتم بدراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع، إضافةً إلى أنه يهتم بوصف الظاهرة وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها من ناحيتين: كميًا، وذلك بوصفها وتوضيح خصائصها، وكميًا، من خلال إعطائها وصفًا رقميًا يوضح مقدار هذه الظاهرة الموصوفة، أو نسبة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

يتم تعريف مجتمع الدراسة او مجتمع البحث في البحث العلمي على أنه مجموعة كبيرة ومحددة من الأفراد أو العناصر التي لها خاصية مشتركة واحدة أو أكثر ، ويتم تحديد هذه السمة من خلال معايير أخذ العينات التي وضعها الباحث. يمثل مجتمع الدراسة المحور الرئيسي للبحث العلمي ، حيث يسعى الباحث للحصول على المعرفة أو المعلومات.

مجتمع البحث الخاص بدراستنا هو مجموعة من عمال و موظفي مركز البحث التقني و العلمي حول الأراضي القاحلة cstra

الفصل الثاني :

الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

يُعد الاتصال الداخلي من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات، إذ يمثل الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة في توجيه أنشطتها وتنظيم جهودها نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. فبفضل الاتصال الفعال، تتمكن المؤسسة من استثمار نقاط قوتها، ومعالجة نقاط ضعفها وتحويلها إلى فرص للتطوير.

ولا يقتصر دور الاتصال الداخلي على مجرد تبادل المعلومات، بل يتعداه ليصبح أداة فاعلة في تعزيز الأداء الجماعي وتحقيق الانسجام بين مختلف مستويات المؤسسة. ومن هذا المنطلق، تتجلى العلاقة الوثيقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، حيث يسهم الاتصال المنظم والفعال في تحسين جودة أداء الموظفين للعاملين، من خلال توضيح الأدوار، وتسهيل التعاون، وخلق بيئة عمل محفزة تدعم الإنتاجية.

المبحث الأول : الإتصال الداخلي

أولا : ماهية الإتصال الداخلي

1. مفهوم الإتصال الداخلي

أ- تعريف الاتصال :

➤ **لغة:** كلمة الاتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر وصل" والذي يحمل معنيين اثنين. الأول هو "الربط" بين شيئين أو شخصين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين أما الثاني فهو "البلوغ" والانتهاء الى غاية معينة.¹

إن كلمة اتصال (communication) مأخوذة من الاصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام او مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة. وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، الا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والافكار والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة أو خدمة، أو قضية، أو فرد.. الخ عن طريق انتقال المعلومات او الافكار او المواقف من شخص (فرد) او جماعة الى اشخاص او جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل (Sender) والمستقبل (Receiver).²

كما عرفه قاموس أكسفورد بانه منقل الافكار وتوصيلها او تبادلها بالكلام او بالكتابة أو بالإشارة.

¹ نجعوم رزيقة والعمرى سميرة دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة شهادة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر ، 2014 - 2015 ، ص 6

² بشير العلق.الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، د ط . دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع،الأردن، 2009،

➤ اصطلاحاً : يعرفه ارشاد احمد عبد الطيف : الاتصال هو ظاهرة انسانية ولا يمكن أن لا تكون غير ذلك فقط يحتاج اليها الانسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي اليها، ويرى على انه تلك العملية التي يعبر فيها الانسان عن افكاره الى الآخرين بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم أو الابقاء عليها.¹

اما ناصر محمد العديلي عرفه بانه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل اليه .

ويعرفه الدكتور عاطف العبد بانه نقل المعلومات والافكار والاتجاهات من طرف الى اخر، من خلال عملية الديناميكية مستمرة، ليس لها بداية ولا نهاية.²

ومجملاً فالاتصال هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار بهدف تحديث فهم مشترك، ويعد أساس للتفاعل الانساني و التنظيمي و الاجتماعي.

ب- مفهوم الاتصال الداخلي : قد وردت العديد من التعاريف لاتصال الداخلي طرحها عدد من الباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية و الإعلام والاتصال على أساس أنه نظام و هناك من تناوله على أساس أشكاله و هناك من تناوله من حيث أهميته.

يعرف الاتصال الداخلي بأنه : كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله ويكون هذا التنسيق من خلال بث المعلومات.³

كما يعرف على أنه: تلك العملية التي تهدف الى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات هابطة صاعدة، أفقية داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين .

و أيضا يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات و الآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ،

¹ رشاد احمد عبد اللطيف الاتصال في الخدمة الاجتماعية، د ط ، مركز النشر وتوزيع الكتاب الجامعي، مصر، 2002، ص 18

² محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2010، ص 26

³ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر 2016، ص 7

ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.¹

وعليه سنتطرق الى تعاريف مجموعة من الباحثين و الكتاب حول الاتصال الداخلي حيث نذكر البعض منهم:

- يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه : عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.²
- أما محمد فهمي العطروري : فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات ، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر ، وقد يكون الاتصال من مستوى اقل والعكس ، أو في مستوى أفقي ، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع ، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم.³
- في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه : مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.⁴
- كما تعرفه منال طلعت محمود : الإتصال الداخلي دراسة تطبيقي مجموعة من المؤشرات و الوسائل التي بواسطها تنظم المؤسسة الإتصال مع محيطها.⁵
- يعرفه مصطفى محمود أبو بكر على أنه : إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها، وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها، ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل.⁶
- تعريف العشوي : الذي يرى أن الاتصال الداخلي يشير عموما إلى مجمل النشاطات والأعمال المتخذة الأحداث وخلق علاقات مستمرة بين الأشخاص وتحقيق التواصل مع بعضهم البعض، بهدف خلق جو من الاستقرار والثقة بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة، وكذا الزيادة في الإنتاج، فبفضله يمكن تجنب عدة مشاكل على مستوى المؤسسة، كالأضرار عن العمل التأخر عن العمل، واللامبالاة التي تسبب آثار سلبية للمؤسسة.

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال ،المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2001، ص 22

² إبراهيم أبو عرقوب ، الإتصال الإنساني و دوره في التفاعل الإجتماعي، دار محمد لاوي ،الاردن ، 1993، ص 163

³ محمد فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسة و الشركات ، عالم الكتب، القاهرة ، مصر، 1960، ص 341

⁴ فؤاد شريف ، نظام الاتصال وعملية الإدارة ، القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، ط 2 ، 1967، ص 07

⁵ منال طلعت محمود، المرجع السابق، ص 23

⁶ مصطفى محمود أبو بكر عبد الله بن عبد الرحمان البريدي الاتصال الفعال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص 40

- و يعرف LOSADA VEZQUEZ : الاتصال الداخلي على أنه مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي مقصود للمؤسسة بصفتها القائم بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وانتصاراتها وأهدافها وأحاسيسها وطلبات محيطها.¹
- يعرف شوايغ : الاتصال الداخلي على أنه المؤسسة أو المنظمة التي تتحدث على نفسها بنفسها، أي أنها المرسل والمستقبل في آن واحد، وهذا يعني أن المؤسسة فلة متكاملة ومتجانسة.
- عرف كل من Bruno Henriet و François : الاتصال الداخلي على أنه مجموع الأفعال والتطبيقات للموجهة إلى تشجيع سلوكيات الإصغاء، نقل المعلومات تسهيل العمل المشترك والرفع من قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية.²
- تعريف Alvin Dod : الاتصال الداخلي هو نقل البيانات اللازمة من وإلى الإدارة.³
- تعريف هوكنز Hawkins وبرستون Preston : عملية الاتصالات بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.⁴
- هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها.⁵
- هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان على مستوى رسمي أو غير رسمي.⁶

¹ محي الدين نورة ، اومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الإتصال، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، الجزائر، 2021-2022، ص 43

² ملال نصيرة، الاتصال الداخلي في المؤسسة ، مجلة الحوار الثقافي، ع 1 ، ج 4 ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، 2019، ص 196

³ برباوي كمال ، دور الاتصال الداخلي في عملية التعبير العظمي المباريات هذا علمية محكمة تصدر من الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، م4، ع 10. 2013، ص 81

⁴ محمد قاسم القريولي " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، عمان، الأردن، 2009، ص218

⁵ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسات دراسة علمية والتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، المرائي، 2011، ص10

⁶ قادري محمد ، المرجع السابق، ص 87

■ كما عرفه آخر على أنه الإتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة و داخل نطاقها، سواء أكان ذلك بين أقسامها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتها أي تتم داخل المنظمة سواءً على شكل إتصال هابط و نازل و أفقي و ذلك من أجل التنسيق و التشاور لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.¹

و من هذه التعريفات نستنتج أن الإتصال الداخلي يدل على كل النشاطات و الأعمال المسطرة و يهدف لبلوغ أهداف مشتركة و يعمل على تنسيق وتنظيم عمل المؤسسة، كما يسمح للأفراد بالتنظيم و بالتالي ضمان فعاليتها.²

2. أهمية الاتصال الداخلي :

نلخص أهمية الإتصال الداخلي في ما يلي بشكل مختصر :

❖ **التخطيط :** هو الوظيفة التي تضمن تحديد الأهداف والغايات المستقبلية وكذلك التنبؤ بالطرق والمسالك والأساليب الوصلة إلى الأهداف المرغوبة.

❖ **التنظيم :** يعرف على أنه شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوي كل مبادئ التنظيم، وهو الترتيب المنظم للمجوهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك.

❖ **التنسيق :** هو تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه البعض في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى هدف محدد.³

❖ **التوجيه :** يمكن تعريفه على أنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

❖ **الرقابة :** هي نشاط يتمثل في المتابعة والتحقق والتقييم لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة والتقديرات والبرامج المقررة وذلك لتقريب شقة التباعد بين هذه وتلك وإجراء التصحيحات الضرورية عند الاقتصاد.

❖ **اتخاذ القرار :** هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.⁴

و نلخص أهمية الإتصال الداخلي في نقط التالية :

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 7

² فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 28

³ الخفاجي نعمة عباس والحين صلاح الخليل.أسس الإدارة العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009، ص 157

⁴ محمد رسلان الجيوسي ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق، ط 3، دار المسيرة، الأردن ، عمان، 2008، ص 174

- يعمل على ربط أهداف الفرد و الجماعات.
- من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال.
- التسيير الفعال للعمل.
- يعتبر أداة فعالة للتأثير بعلو السلوك الوظيفي للمرؤوسين و توجيه جهودهم، ويرفع الروح المعنوية لدى فريق العمل و يقوي عندهم الشعور بالإنتماء إلى التنظيم .
- تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في نجاح مشاريع التي ترعاها المؤسسة.¹
- قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال الداخلي في المنظمة.
- إن الاتصال الداخلي هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة الإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياساتها.
- ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال داخلي فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي.
- فالعملية الإدارية من تخطيط تنظيم تنسيق توجيه رقابة، اتخاذ القرار، تتم من خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال.²

3. أهداف الاتصال الداخلي :

تتعدد أهداف الاتصال الداخلي في ما يلي :

- ❖ **أهداف خاصة بالعاملين:** حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والتعاون كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بين العاملين وتبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي للإشاعات داخل المؤسسة . ونلخص أهم اهداف الخاصة بالعاملين في :
- خلق الرضا والارتياح بين العاملين
- زيادة التفاهم والثقة
- الإرتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.
- ❖ **أهداف خاصة بالقيادات الإدارية :** ويهدف الاتصال الداخلي من خلالها على التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة والذي من شأنه المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي

¹ علي حسن الشهري الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، نيف، السعودية 2004، ص 40

² فريد راغب التجارة التكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، (د ط)، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 24

من الحقائق والمعلومات والبيانات مما يسهل عملية التوجيه و الاشراف على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق بين سلطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة .

❖ **أهداف خاصة بالجمهور :** حيث تسعى المؤسسة إلى إقامة نظام اتصال داخلي خاص بها يمكنها من ترسيخ صورة المؤسسة وكذا طبيعة خدماتها ونشاطها من جهة والتعرف على أري الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى والاتصال الداخلي كذلك يساهم في رفع معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها.¹

ونلخص الاهداف الخاصة بالجمهور في النقاط التالية :

- ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه؛
- تعريفه بإنتاجها وخدماتها؛
- التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا إقتراحاته للتحسين من خدماتها .

كما نجد الاتصال الداخلي في المؤسسة له أهداف أخرى تسعى لتحقيقها وهي كالآتي:

- إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط والمسؤوليات والسلطات ... إلخ التي أقرتها وحددتها الإدارة الإعلام المرؤوسين بالتعليمات والتنظيمات التي تتعلق بتنفيذ أعمال محددة.
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والعاملين.
- التعريف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين.²
- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصال بينهم.
- تبليغ المسؤولين وكل العمال بنتائج العمل التي تحققتها المؤسسة، وعن نقاط القوة والضعف فيها .
- شفافية المعلومات .
- تنسيق العمل بين الادارات .
- تنسيق العمل بين الفرق و رفع التقارير ذات مهنية.
- التنسيق لحل المشكلات و انجاه القرارات .

¹ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة الانسانية، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر، غ 22 ، ديسمبر 2004، ص 117

² هشام محمد نور ججموم، سيكولوجية الادارة، دم دار ومكتبة الهلال، بيروت، ص 149

- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد الردود و التقارير الصحفية.
- انجاز الأعمال بسرعة ويتم ذلك عن طريق وتوصيل الأوامر والتوجيهات والا والارشادات وغيرها للعاملين.
- توصيل وجهات النظر والآراء والمقترحات والشكاوى الى الرؤساء .
- التنسيق بين الادارات المتعددة .
- تقوية العلاقات الانسانية داخل المكتب تساعد على وجود تفاهم متبادل بين الادارة والعاملين ¹.

4. وظائف الاتصال الداخلي :

يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة ومطلب لابد منه فهو أساس قيام أي مؤسسة نظرا لما يكسبه من أهمية بالغة باعتباره يؤدي وظائف ترتبط بمحتواه، فهناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصال الداخلي منها:

- **الوظيفة العملية :** تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين وفي آجال محددة ومكان معين وكيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام ولهذه المعلومات أهمية لتوضيح بعض الأمور لأنه هناك مستخدمين يتماثلون لفترة زمنية طويلة وهو منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب ودورهم تحديد مسؤولياتهم.
- **الوظيفة التحفيزية :** تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل، وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حتى يكون على معرفة بالأهداف والوسائل والصعوبات المتعلقة بالمؤسسة.
- **وظيفة الترقية :** تشمل المعلومات الخاصة بالترقية الداخلية أي الإمكانيات المستقبلية للعامل بالمؤسسة والمعلومات الخاصة بالتكوين والإتقان المهني.
- **وظيفة الإعلام :** تشمل على معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قد تهم العامل المتعلقة بحقوقه ودور مختلف المصالح وكذا دور الخدمات الاجتماعية وهي أمر يمكن للعمال الرجوع اليها وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.
- **الوظيفة الترفيهية :** يلعب دور التخفيف من أعباء الحياة اليومية ومتاعبها وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفس العاملين كالبرامج الفنية وتلعب وسائل الاتصال دور بارز في ذلك.
- **وظيفة الإقناع :** للاتصال داخل المؤسسة فهي احداث التحولات والتغيرات المطلوبة من وجهات نظر الأفراد داخل المؤسسات المختلفة.²

¹ احمد ميلى سعية واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية مجلة البحوث والدراسات ماجد 18 العدد 02، الجزائر ص 163

² أمثال بخبخ، وسام بلغياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر 2017-2018، ص 35 -

- **الوظيفة الصناعية :** تساعد المؤسسة على تحقيق الاتفاق والاجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة، عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب اتجاه مؤسسته المختلفة.
 - **وظيفة عملياتية :** يقصد بها معالجة ونشر المعلومات، وضمان تداولها بطريقة جيدة وفعالة داخل المؤسسة.
 - **وظيفة التحفيز:** تهدف إلى خلق حركية وديناميكية داخل المؤسسة¹.
- وبشكل عام يمكن حصر أهم وظائف الاتصال الداخلي فيما يلي:

- استقبال ونقل الرسالة من طرف أو جانب لآخر.
- استقبال المعلومات والبيانات المتاحة والوصول الى نتائج جديدة، يمكن عن طريقها إعادة تركيب وبناء الاحداث وتحقيق مزيد من القدرة على التوقع والتنبؤ بالسلوك في المستقبل.

ثانيا : أنواع ووسائل و شبكات و خصائص الاتصال الداخلي

1-أنواع الإتصال الداخلي :

تختلف انواع وأساليب الاتصال الداخلي بحسب الإتجاه والوسيلة ويمكن تصنيفها كالتالي :

- 1.1 الاتصال الفردي :** هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال أو استقبال الرسائل، لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو الإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص .
- 1.2 الاتصال الوظيفي أو التنظيمي :** هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار عمل التنظيم والوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة و يتطلب عن الأقل مرسلا و مستقبل.²
- 1.3 اتصالات رسمية :** و يقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبعه القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

وتقوم به المؤسسات من خلال وضعها لقنواته ومضمونه ، فهو الذي يتم في إطار التنظيم ، أي له إجراءات وقواعد رسمية تسير وفقها ، وتكون واضحة ومبينة لجميع أفراد المؤسسة ، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية. فهو يعتمد على المذكرات والتقارير الاجتماعات الرسمية، والخطابات وما شابه ذلك، والجدير بالذكر ان الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين.

¹ أسماء سعودي: البعد الاتصالي داخل المؤسسة رسالة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011، ص 111

² بكرتي عبد الهادي.فعالية الإتصال داخل المؤسسة..مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الإتصال.جامعة وهران 2 محمد بن احمد. الجزائر. 2018/2019. ص 32

و العلاقات في هذا النوع من الاتصال يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات ، ويقسم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (الإدارة والعمال)، ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصالها لي جهة أخرى ،¹ ويقسم الاتصال الرسمي إلى:

3.1 الاتصالات الهابطة : هي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم أو من المديرين إلى العمال وتشمل هذه المعلومات القرارات الإدارية الأوامر والتعليمات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة و التوجيهات.

و أيضا هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم . تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية ، المناقشة ، المحاضرات ، المؤتمرات ، الهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات ، الخطابات ، الكتيبات ، المذكرات .²

ويتم هذا الاتصال من المستويات الإدارية العليا ، تكون فيه المادة المنقولة عبارة عن أوامر وبلاغات وقرارات ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعا في المؤسسة لأنه جاء استجابة لضرورة فرضتها المؤسسة المعاصرة التي تتسم في اغلب الأحيان بكون حجمها .³

2.3 الاتصالات الصاعدة : وتتجه عكس الأولى من الهيئات السفلى المرؤوسين إلى الأنظمة العليا والرؤساء وهي تتضمن تقارير بعدها المرؤوسين و التي يوجهها إلى رؤسائهم، معلومات تفيد انشغالات العمال وكل ما تعلق بهم من مشاكل في العمل، شكاوي تتطلب حولا من المستويات الأعلى في التنظيم، تحسينات يريدونها أو تغييرات مقترحة، فهي الاتصالات الصاعدة تفتح لهم المجال لإبداء رأيهم حول وظيفتهم ومؤسستهم بشكل عام.

وايضا هو الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى ويتم هذا الاتصال من المستويات العليا في المؤسسة ، وتكون المادة المنقولة أو المرسل من القاعدة إلى القيادة عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات ملاحظات إلى الإدارة العليا.⁴

¹ ربحي مصطفى عليان ، وسائل الاتصال وتكنولوجيا الاتصال، ط 1 ، دار صفاء ، عمان ، 1999م، ص 77

² براهيم عبد العزيز شيخا بأصول الإدارة العامة بمكة المعارف .الاسكندرية.مصر . 1993 .ص 383

³ محمد مزيان ، الاتصال المؤسسي (الأنواع والأنماط). ج 1ع 11- جامعة الجزائر ، دار الحكمة. الجزائر 1998، ص 102

⁴ ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره، ص 77

3.3 الاتصالات الأفقية و الجانبية : تعتبر أساسا لفعالية العمليات الاتصالية فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم.

ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية ويتم هذا الاتصال عن طريق اللقاءات ، تبادل الزيارات ، الاجتماعات ، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل ، بمعنى أنها توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري وهي أكثر من ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات و ضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل.¹

4.1 الاتصال غير الرسمي : الاتصال غير رسمي تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر المفاهيم شيوعا في العالم. فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظامية، حيث تناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عالية ينفي نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية و هذا ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات. وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية فقط.²

ولا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط ، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات و الحفلات و الرحلات و الاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي ايجابيا ، وعدم السماح له بالتأثير سلبيا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة، كالإشاعات الكاذبة وغيرها.³

5.1 اتصالات المتقابلة والمحورية : هي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيما ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.⁴

¹ محمد مزيان، مرجع سبق ذكره ، ص 111

² بشير العلاق، الاتصالات في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مرجع سابق، من 105

³ خنيفر وفاء .المرجع السابق. ص 08

⁴ جلال خلف السكارنة المهارات الإدارية في تطوير الذات عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، من 56.

6.1 الاتصال اللفظي : هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي .

7.1 الاتصال غير اللفظي: هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه، أو متضمنة ردة فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب، والتأخر ، والجمود، ومقاومة التغيير ¹.

2- وسائل الاتصال الداخلي :

يقوم الاتصال داخل المؤسسة على وسائل اتصالية مختلفة يعتمد عليها الفرد لإيصال المعلومات والتعليمات على أكمل وجه، وتتمثل هذه الوسائل في:

1. الوسائل المكتوبة : يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى و عليه لا بد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة، يتم ذلك بوسائل أهمها :

1.1 النشريات : وتحتوي على معلومات بخصوص حقوق العمال و القانون الداخلي للمؤسسة كما تفيد في نشر المعلومات المقترحة للعاملين.

1.2 الإعلان : من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية لسير الحسن المصالحها، والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخ ².

1.3 مجلة المؤسسة : وكما نعلم أن لكل مؤسسة مجلاتها الخاصة، التي تتضمن أخبارها و نشاطاتها من خلال المقالات.

1.4 التقارير : تحتوي التقارير على المعلومات التي ترسل من الأسفل الى الأعلى لتسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة العاملين و قد ترسل في أوقات معينة ومحددة الوضع القائم، وقد تكون هاته التقارير دورية أو تذكيرية، تحليلية، إقناعية ³.

1.5 الفاكس : وهو جهاز يعمل على طريق تقنية الاتصالات، ويقوم بإرسال نسخ طبق الأصل من الوثائق المراد إرسالها. كما يتميز بميزة خاصة حيث يكون إرسال الفاكس فأي وقت و يكون الاستلام فوري نستعمل الفاكس مثلا فرع افال ترسل لنا التعليمات عن طريق الفاكس .

¹ أبو سمرة محمد الاتصال الإداري و الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، ص 58

² مصطفى حجازي الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطلبة، بيروت ، لبنان، 1998، من 161

³ سعيد بس عامر، الاتصالات الإدارية، القهر ،مصر، 2000 ص 95

- 1.6 **المذكرة (المدونة الإعلامية) :** هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين ، وتتعلق بتنظيم العمل ، الأجور ، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة .
- 1.7 **دليل المنظمة :** يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتها وإداراتها والممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل والانجازات، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها.
- 1.8 **علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات :** تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بحيازتهم المعلومات مهمة من فوائدها، وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة.
2. **الاتصالات الشفهية :** يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه شفهيًا أي عن طريق الكلمة المنطوقة ، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ، ونذكر من بينها :
- 3.2 **الاجتماعات :** حيث تعقد اجتماعات بين افراد المؤسسة او بين رؤساء المصلحة او بين المدير العام ورؤساء دوائر المؤسسة و تكون لمعالجة مشكلة ما و ووضع خطط جديدة للمؤسسة .
- 2.1 **المقابلات :** تعتبر المقابلة محادثة جدية بين الطرفين تتجه الى تحقيق هدف واضحو محددة و تعتمد الإدارة العليا على الرؤساء المباشرين في نقل المعلومات إلى المرؤوسين على شكل مقابلات
- 1.1 **الهاتف :** يعتبر من أهم الوسائل داخل المؤسسة ولا يمكن مؤسسة أن تمارس عملها دون استخدامه و إذا نظرنا إلى عمل المدير نجد أن الاتصالات الهاتفية تمثل أهمية عند عقد الاجتماعات وتحديد المواعيد و إبلاغ الرسائل و الأخبار و البيانات اللازمة إلى مرؤوسيه أو المتعاملين معه.
- 4.2 **المحاضرات :** لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ، ومن ايجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة الأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم ¹.
- 5.2 **الجان وجماعات الدراسة :** عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض و اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة ، وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم ².

¹ تاممي، ابراهيم النقودوفي. مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الأولى، بدون سنة، من 175

² عمرو خام، على الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية الطباعة والنشر، بيروت، 1982، من 188

3. الاتصالات الالكترونية : هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام و الاتصال ، فتوجهت إليها الأنظار و استفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد في عملياتها الاتصالية الداخلية ، ومن هذه الوسائل :

3.1 الانترنت : تمثل وسيلة اتصالية اجتماعية تقوم بتحويل الرسائل بين الأفراد و تبادلها حيث تسمح باختصار التحويلات، ومن خلالها يمكن الحصول على المعلومة مهما كان نوعها في أقل وقت ممكن. كما تتمثل في شبكة الحواسيب الداخلية ، تمكن من الاتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ، وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير و ربح الوقت والجهد .

3.2 البريد الالكتروني : يتم عن طريق الكمبيوتر ، وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن المسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.¹

3.3 الأقراص المضغوطة : هي دعامة تكنولوجية هامة ، فهي وسيلة ملتي ميديا ، حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة و المكتوبة و الصوتية ، ويمكن استرجاعها في أية لحظة .

4.3 الصحيفة الالكترونية : يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات الإصدار صحيفة الكترونية داخلية ، تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية .

5.3 الفيديو والسينما : إن أفلام الفيديو و الأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة ، تعتبر من أهم وسائل الأصال الداخلي مع العاملين ، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة و الوقاية إضافة إلى الترفيه عنهم ، إلا أن تكلفتها مرتفعة وكبيرة ١.

6.3 المذيع : بعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء ، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة .²

3-شبكات الاتصال الداخلي :

ومن هذه شبكات نذكر:

❖ شكل العجلة (الدولاب) : أو ما يسمى بالأشعة أو حرف X وفي هذا النمط تتمركز علاقات الاتصال حول فرد في الجماعة والأفراد يتبادلون المعلومات بتبادل المعلومات مع بعضهم البعض ولا يسمح لهم ، كما يتمثل هذا النوع من الاتصال بحيث يمكن للرئيس بالاتصال بأربعة أطراف عاملة في المنظمة بصورة مباشرة دون وسيط معين، يصعب استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع.

¹ فريد كورتل و الهام بوغليطة. نفس المرجع ص 125

² خنيفر وفاء. المرجع السابق ص 20

إن هذا الشكل يتيح لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء الجماعة واتصال الأعضاء بينهم يتم عن طريقه فقط ، فهناك فرد ذو مركز قيادي ، وترتيب علاقات الاتصال لهذا النمط.

❖ **شكل الدائرة :** هذا الشكل يتيح لكل أفراد الجماعة أن يقوموا بالاتصال ببعضهم وفق علاقات الاتصال المحددة . أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصال مباشرا بشخصين يتموقعان على يمينه أو يساره أما الاتصال ببقية الأعضاء الأخرى يتم بواسطة أحد الأفراد أو ما يسمى بالوسطاء ولا أحد من المشاركين يملك مركزا امتيازيا أو مركزا قياديا مثل الإمام والعاملين معا.¹

❖ **شكل حرف Y :** وهذا الشكل يختلف عن سابقه لأن هناك فرضين يتمركزان خارج السلسلة فالجماعة منظمة في شكل ثلاثة مستويات فالفردين في المستوى الأول يتصلان مع الفرد الذي يقع في وسط الشبكة أو في المستوى الثاني والذي يربط بين المستويات وهذا الأخير يتمثل مع الفردين الذين يقعان خارج السلسلة.

❖ **الشبكات العمودية :** تأخذ الشبكات العمودية الاشكال التالية :

➤ **شكل الهرم :** وهي شبكة تنظيمية التقليدية، التي تميز التنظيم البيروقراطي المستمر وهنا تسري المعلومات تبعا لخطوط السلطة تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سبيل الاتصالات بين مراكز المعلومات ومنع التضارب والفوضى في الاتصال، وضمان الرقابة.²

➤ **شبكة العنقود :** هذا الشكل يمكن فيه للشخص الواحد الاتصال بأربع اشخاص آخرين الا انه لا يمكن لهؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهما البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عده الزجاجة.³

❖ **الشبكات الأفقية :** تأخذ الشبكات الأفقية أشكال أساسية، تتمثل في :

➤ **شكل السلسلة :** هي عبارة عن سلسلة تنظيمية أين يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر ويعتبر اتصال ذو اتجاه واحد أو خطي ولا تمنح فرصة لأي فرد أن يمثل مركزا قياديا والميزة الأولية له تتمثل في التبادل السريع للمعلومات.

¹ محمد سلامة ، محمد غباري وعبد الحميد عطية ، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق ، مكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية مصر . ص 229

² الشماع، خليل محمد حسن وخضير كاظم محمود .نظرية المنظمة، عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.2007.ص210

³ ليتيم، ناجي؛ سيولوجيا المنظمات قسنطينة، الجزائر دار بقاء الدين للنشر والتوزيع.2012 ص229

اي ان هذا الشكل يمكن الفرد من الاتصال بزميله إلا أن شخصين في طرفي السلسلة لا يستطيعان الاتصال إلا بشخص واحد فقط، وفي هذا النوع تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد.¹

➤ **شكل نجمة :** في هذا الشكل يتاح لكل فرد في التنظيم الاتصال المباشر بأي فرض فيها، بمعنى آخر الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى امكانية زيادة التعريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.²

ومن خلال هذه الأشكال التي ذكرناها نستنتج أن كل شبكة تختلف عن أخرى من حيث السرعة، الدقة في توصيل أو المعلومات رضا الأفراد عن المهمة التي يقومون بها، اتخاذ القرارات المشاركة وكذا استمرار الجماعة. ولفهم تركيب الاتصال للجماعة فإنه يجب علينا تحديد موقع كل فرد ومركزه في شبكة الاتصال حيث لوحظ أنه من يشغل مركزا وسطيا في الشبكة يمكنه الاتصال بسهولة مع كل أفراد الجماعة وبالتالي يمكن سماع كل ما يدور في محيط الجماعة، والفرد الذي يشغل مركزا طرفيا يبعد عن الاتصال المباشر بالكثير من أعضاء الجماعة الآخرين.

4- خصائص الاتصال الداخلي :

من الخصائص التي يتميز بها الاتصال الداخلي في المؤسسة نذكر ما يلي:

- **الارتداد :** إن إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، فالوسائل الشفهية في الاتصال تكون أكثر فعالية من الوسائل المكتوبة فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.³
- **الاتصال عملية معقدة الاتصال :** عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي معقدة أيضا لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.⁴

¹ سلمان محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. 2002. ص 242

² حمو، محمد سلطان ؛ الاتصالات الإدارية عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع. 2015. ص34

³ دبري، زاهد محمد ؛ السلوك التنظيمي عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2003. ص305

⁴ بلحجار، حياة. دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة. مذكرة ماستر، جامعة ألكلي محمد أولحاج،

المدية، الجزائر. 2013. ص13

- **السرعة :** مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني وهناك بعد آخر للسرعة وأن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة. الكثافة تتميز بعض وسائل الاتصال بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض هذه الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كلما كان أفضل.
- **الرسمية :** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل الاتصال التي تتناسب وذلك فالإعلام عامل بالترقية أو النقل أفضل من خطاب يعتبر وسيلة اتصال مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والاقسام تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات والهاتف.
- **الاتصال عملية تفاعلية :** و بمعنى أن الاتصال يقوم أساساً على بناء هدف إلى أن الهدف غالباً ما يكون نسبياً سواء في درجة وضوحه أو أهميته أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الاتصال.¹
- **الاتصال عملية دائرية :** وبمعنى أنها لا تسير في اتجاه واحد وإنما تحدث داخل مجال واسع يضم كل الظروف والامكانيات التي تحيط بها.
- **عملية الاتصال عملية ديناميكية :** يتم من خلالها ترجمة المعاني و الأفكار و الاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مساراً يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه إلى الجهة التي تستقبلها.²
- الاتصال ليس عملية عشوائية و إنما تحدده أساليب تشمل في مختلف الطرق و الرموز و المعاني والأفكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي.³
- **الاتصال عملية لا تعاد :** تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الزمان والأوقات والجمهور والمستقبل وكذلك معناها فرسائل الأمس الاتصالية ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن تنتج رسائل متشابهة. وفي الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغيير، وكذلك المعاني، لا بل الحياة كلها.
- **الاتصال عملية دائرية :** لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في عملية الاتصال في نسق دائري فيه إرسال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

¹ سامية محمد جابر و نعمان أحمد عثمان الاتصال و الاعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000. ص12

² هالة منصور، الاتصال الفعال المكتبة الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000. ص12

³ عاطف عدلي، مدخل إلى الاتصال و إلى الرأي العام، دار الفكر العربي القاهرة ، مصر، 1999، ص 104

- **الاتصال عملية معقدة :** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط ويجب اختيارها بدقة عند الاتصال والا سيفشل الاتصال فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها بالحسبان قبل القيام بالاتصال.

ثالثا : أساسيات الاتصال الداخلي

1. مبادئ ومقومات الاتصال الداخلي :

أ. مبادئ الاتصال الداخلي :

للاتصال الداخلي مبادئ كثيرة تساهم في بناء أنظمة جيدة للاتصالات، حسب كل باحث لذلك فقد أجمع معظم هؤلاء الباحثين على مبادئ معينة نوجزها فيما يلي :

- **الوضوح :** ليتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل، حيث يقوم بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كانت بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين، والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ على كثير من العقبات والحوازر كالتعبير السيء عن الرسالة.
- **التكامل والوحدة :** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية – حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال، فالاتصال عبارة عن وسيلة وليس غاية يستعمله المرؤوسين لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.¹
- **الشفافية :** يقصد بها ضرورة نشر المعلومات كاملة بدون غموض أو تناقض.
- **السرعة :** تشكل السرعة عاملا للثقة في المؤسسة، كما أنها تؤدي الى تفادي الإشاعات وانتشارها وتفاذي اثاره البلبلة في الوسط العملي.
- **القوة :** تظهر قوة الرئيس في قدرته على اعلام الموظفين والاستعداد لمعرفة رد فعل كل واحد منهم.
- **مناسبة توقيت العملية الاتصالية :** هناك بعض العوامل التي قد تؤثر على نجاح العملية الاتصالية منها ضغط العمل، والحالة النفسية لكل من المرسل والمستقبل، لذلك لابد من اختيار الوقت المناسب للقيام بها.

¹ أفاضل فايذة وآخرون الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، روافد العدد 1 جوان 2017، ص 221

- **الدبلوماسية في الاتصال :** أي تكريس اللباقة والاحترام المتبادل بين أطراف الاتصال، ويجب أن تكون بداية الاتصال تقديراً، وخاتمة تقديرًا أيضاً.
- **الاتصال :** في اتجاهين وليس في اتجاه واحد بمعنى ضرورة تشجيع الأسئلة والاستفسارات اتجاه الاتصال والإجابة عليها بوضوح.
- **تجزئة المعلومات :** كثرة المعلومات المناقشة وتزاحمها أثناء عملية الاتصال قد تشعر الفرد بالاضطراب وبالتالي يفقد السيطرة عليها.

ب. مقومات الاتصال الداخلي :

- إن الاتصال الداخلي له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الاتصال مقومات ومبادئ للاتصال الفعال منها:
- ✓ أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها.
 - ✓ تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال بأن يسأل المدير نفسه ما الذي يريد توصيله؟ وإلى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.
 - ✓ إجادة فن الاستماع، إذا إن الاستماع الجيد يساعد على تدفق المعلومات وتحقيق مناخ الثقة بين الطرفين (المدير والمرؤوسين).
 - ✓ يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة .
 - ✓ الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة للإجراءات والتعاميم الضرورية لعقد اجتماع تقتض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية. وضرورة وصول المعلومات في الوقت المناسب وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخر ومن ثم التأثير السيء على أهداف المنظمة .
 - ✓ مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصال مباشرة بين القائد وبين مرؤوسيه.
 - ✓ المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.
 - ✓ أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقبله واستيعابه، وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة إليه.
 - ✓ يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.¹

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق 2014، ص 137

2. عناصر الاتصال الداخلي :

الاتصال سلسلة من العمليات أو الأحداث المستمرة المتحركة دائما اتجاه هدف، أي أنه ليس كيانا جامدا أو ثابتا، ولكنه عملية ديناميكية أي يسير في شكل دائري وليس خطيا، بمعنى أن المستقبل يتحول إلى مرسل والمرسل يصبح مستقبلا ولا تنتهي العملية الاتصالية بوصول الرسالة إلى المتلقي مما يعني استمرارية التفاعل بينهما، فضلا عن التفاعل الأساسي المقصود وهو تفاعل المستقبل مع الرسالة أو موضوع الاتصال وتشمل العملية الاتصالية على:

- **المرسل :** هو الجهة الذي ينقل الرسالة المعلومات أو الأفكار والبيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير بل يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية البحث لهذه المعلومات، وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات المفاهيم والأفكار.
- **الرسالة :** هي الركن الثابت في عملية الاتصال واهم عنصر من عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صور لفظية شفوية أو مكتوبة أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها.
- **الوسيلة :** هي القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ولهذا على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر فعالية في المستقبل ويمكن أن تصل الرسالة إلى المستقبل من خلال وسيلة واحدة كما يمكن للمرسل استعمال أكثر من قناة أو وسيلة .
- **المستقبل :** هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة، ويقوم بحل رموزها ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطى لها معاني ودلالات، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.
- **رجع الصدى :** عبارة عن ردود فعل أو استجابة المتلقي الرسالة المرسل، وتعطى التغذية العكسية انطبعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها.¹

3. فعالية الاتصال الداخلي:

¹ بن مرابط سمية , منصور جيهان . بن عربية سارة. الفاعلية الاتصالية لمواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال الداخلي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات عامة..جامعة 8 ماي 1945 قالمة.2022/2023.ص16

للحصول على كفاية و الفعالية في عملية الاتصال الداخلي يجب اتباع أهم الخطوات التالية:

- ✓ ضروري تكرار الاتصال و المعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين.
- ✓ تأكيد التفاهم والفهم مثل: الاتصال الهاتفي لمتابعة فهم الرسالة.
- ✓ تكيف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه من فهمها و استيعابها.
- ✓ إن تم التخطيط للاتصال المرغوب إجراءه بشكل جيد و دقيق.
- ✓ التدقيق في عملية الاتصال.
- ✓ استخدام ألفاظ و معاني مفهومة من قبل الموظف.
- ✓ استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الاتصال.
- ✓ محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان و التقليل من فعاليتها.
- ✓ الاتصال بالوقت المناسب.
- ✓ أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية التي سوف تنقل من خلالها المعلومات.
- ✓ الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.
- ✓ عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين و الرؤساء.¹

4. معوقات الاتصال الداخلي :

ونعني بمعوقات الاتصال الداخلي المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية، وتؤثر على تأديتها للدور المنوطة به الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة، أو المرغوبة فيها والمحقة للهدف المرجو منها.

وهناك معوقات كثيرة ومتنوعة لعملية الاتصال داخل المؤسسة، ومن أبرز هذه المعوقات :

- 1.4 **معوقات شخصية :** هي تتعلق بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستقبل وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:
 - ✓ **التباين في الإدراك :** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف يعود على الفروق الفردية والانتماءات البيئية المختلفة مما يؤدي إلى الاختلاف المعني والأحكام التي يعطونها للأشياء.
 - ✓ **الاتجاهات السلبية :** تتضمن اتجاهات المرسل السلبية اتجاه ذاته واتجاه الموضوع والمستقبل منها الانطواء، الضغط على المرؤوسين، وتخطي خطوط السلطة.
 - ✓ **الإدراك الانتقائي :** ويحدث ذلك بسبب أن المنتقلين في عملية الاتصال يميلون للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداتهم وأفكارهم، والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع قيمهم واتجاهاتهم.

¹ ضرار العلمي وآخرون. العملية الإدارية صادق و أصول عالم الفن .دط .دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 215

- ✓ **سوء العلاقات بين العاملين :** تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة وهذا من شأنه عرقلة التفاهم والتعاون مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال وعدم تحقيقه بفعالية.
- ✓ **القصور في المهارات :** أن فعالية الاتصال لا يمكن ان تتحقق إلا من خلال التمتع بالمهارات والقدرات التي تساهم في نجاح عملية الاتصال.¹
- ✓ **الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل :** فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا يعيق عملية الاتصال.
- ✓ **مصادقية المرسل (مصدر المعلومات) :** وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله
- ✓ **ضغط الوقت :** ليس لدى المدير أو الرئيس عادة وقت كافٍ للاتصال مع كل شخص فيلجأ إلى اختصار الطريق بتجاوز مستوى إداري معين ، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات.²
- ✓ **زيادة التحميل :** وهي عملية تحميل قنوات الاتصال بكم هائل من المعلومات والبيانات الى حد الإغراق الأمر الذي يؤدي الى عرقلة الاتصالات.
- 2.4 معوقات مادية :** وهذه تحدث نتيجة عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل وعدم الإضاءة المناسبة وغيرها .
- 3.4 معوقات تتعلق بوسائل وقنوات مهارات الاتصال :**
 - ✓ **الافتقار إلى نظام للاتصال** يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل الاتجاهات.
 - ✓ **استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة**.¹
 - ✓ **عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال.**
 - ✓ **الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه.**
- 4.4 معوقات تنظيمية :** و تتمثل في تشعب المستويات الإدارية واتساع نطاقها يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة و عدم وجود هيكل تنظيمي بوضوح الاختصاصات في الصلاحيات و غياب السياسة الواضحة انظام الاتصالات في المنظمة التي تبين أهدافها و تضع التداخل النظام الاتصالات في المنظمة التي تبين أهدافها و تضع التداخل بين الوحدات التنظيمية أيضًا تؤثر على حصول المعلومات.³
- ✓ **عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.**
- ✓ **جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.**

¹ بن مرابط سمية. المرجع السابق. ص 28

² حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) ، دار الزهرة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن. 1997. ص 350

³ رائد ناجي البشير، فيلم المراسلات العامة الإدارية التجارية الاجتماعية، دار الشيخ ابراهيمي الجزائر، 2008 ص 08

- ✓ عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية .
 - ✓ عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
 - ✓ نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
 - ✓ تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية نتيجة لتنوع جنسيات العاملين.
 - ✓ كبر حجم المنظمة.¹
 - ✓ عدم وجود هيكل تنظيمي وكفاءته.
 - ✓ اختلافات في التخصصات.
 - ✓ كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية مما يؤدي إلى ضعف عملية الاتصال بين المرؤوسين والتابعين له.²
- 6.4 العوائق النفسية والاجتماعية :** من العوائق النفسية والاجتماعية التي تحول دون إنجاح عملية الاتصال وبالتالي فشل في وضع استراتيجية محكمة داخل المؤسسة أو المنظمة :
- ✓ اتصال بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في عملية الاتصال على جميع المستويات مثل اتجاهاتهم للتعالي على الغير أو عدم الرغبة في الاتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين.
 - ✓ جمود اللغة التي تكتب بها التقارير والقرارات الإدارية والكتب وذلك احتواءها على عبارات غامضة تخضع للتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير.
 - ✓ غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة.
 - ✓ كثرة عدد الأفراد المشكلين لتنظيم وجود فروق نفسية و اجتماعية بينهم.
 - ✓ الفهم السيئ لمبادئ و أبعاد العملية الاتصالية لدى الإدارة العليا و هذا يظهر في نفس الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل.
 - ✓ تنمر بعض أطراف للعملية الاتصالية بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية بصفة جديدة.³
- 5.4 معوقات بيئية :** ويقصد بها مجموعة من المشاكل التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه وهذه العوامل هي:
- ✓ الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل.

¹ صلاح عبد القادر التعيسي، الإدارة ، دار اليازودي للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 211

² محي الدين نورة، أومدور مفيدة. المرجع السابق. ص 69

³ ين الدين خرش، دور الاتصال في تحقيق أهداف التغير التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماجستر تخصص علم الاجتماع 2010 ص 58

- ✓ تنوع تشكيلة القوة العاملة من حيث المصادر والخلفيات والاجتماعية و
 - ✓ الثقافية والحضارية.
 - ✓ مجموع القيم والأفكار والدلالات السائدة بالمؤسسة .
 - ✓ عدم وجود نشاط اجتماعي للعاملين.
 - ✓ الألفاظ واختلاف مدلولاتها .
 - ✓ كبر حجم المنظمة وبعدها الجغرافي يؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة
- 7.4 عوقات الفنية و التكنولوجيا :** و تتمثل في المشاكل الناجمة عن استخدام أدوات تكنولوجيا العالية و وسائل اتصال حديثة حيث تتطلب العملية نقل الرسالة وتحويلها إلى رموز نستطيع بواسطة النقل فهمها بعد فك رموزها.
- و في هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كانقطاع المكالمات الهاتفية و التشويش و عدم خبرة الأفراد المسيرين للأجهزة بخبرة كافية .
- 8.4 بيعة المعلومات :** وتتضمن الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات التي تتطلب من المستقبل استقبالها وفي هذه الحالة لا يستطيع المستقبل متابعة جميع الحقائق وقد يخطأ أو قد يتأخر في الإجابة أو يلجأ إلى التعميم أو التصفية وتقنية المعلومات.
- 9.4 مشكلة تتعلق باللغة :** إن طبيعة اللغة العربية يشكل عائقا في الاتصال فهناك كثير من الكلمات غير الدقيقة والكثير منها ما يحمل أكثر من معنى واحد ويحدث سوء الاتصال حينما يفسر الطرفان (المرسل والمستقبل) إلى بطريقتين مختلفتين.
- 10.4 استخدام الوسائل القنوات العديدة :** يتمثل نقل المعاني بواسطة الكلمات والوسائل غير اللفظية أيضا مثل الإيماءات وتعابير الوجه وحركات الجسم وغيرها . وقد لا تتوقف المعاني المنقولة عبر هذه الوسائل المختلفة فإذا ما حدث تناقض بين المعنى الذي ينقله المتحدث عن طريق الحديث والمعنى الذي قد توجهه تعابير الوجه مثلا فيؤدي إلى صعوبة الاتصال ¹.

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

¹ محي الدين نورة، أومدور مفيدة. المرجع السابق. ص 69

أولا ماهية الاداء الوظيفي

1. مفهوم الاداء الوظيفي :

أ. تعريف الأداء :

❖ لغة : فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والمشتقة

من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه .¹

❖ اصطلاحا : تمثلت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف للأداء تذكر منها :

- يعرف الأداء على أنه : العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصه وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله.
- كما يعرف الأداء على أنه : الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات وبعبارة أخرى هو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.
- ويعرف الأداء أيضا على أنه : " مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.
- وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ.²
- يعرف الأداء في المنظمة: السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة .³
- ويعرف الأداء أيضا : أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي نقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .⁴
- كما يعرف الأداء : بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة .

¹ عبد المالك موجودة " الأمناء بين الكتابة بالمعالية مجلة العلوم الإنسانية , 1 نوفمبر 2001, ص 86

² عميروش عبد الكريم .ضيف محمد.العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة. شهادة

ماستر في علوم التسيير في إدارة أعمال.جامعة 8 ماي 1945 قالمة, الجزائر. 2019 - 2018 . ص 3

³ عبد الباري ابراهيم الدرية مزهير نجيم الصباح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية دار وائل . عمان الاردن, 2010 . ص 277

⁴ الحمد ستر عالي، إدارة القوى العاملة ،ط2 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، 2002 من 179

■ يعرف أيضا : النجاز عمل ما ، لذلك اعتبره الباحثين بأنه أداء بشري أي إهمال لبقية الموارد، في حين نجد أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها، ومن ثم فإن أداء المؤسسة يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها ، أي أنه كمتغير تابع العاملين هما الكفاءة والفعالية.¹

كما قدم بعض الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها :

- التعريف الذي قدمه نيكولاس (FW Nichols) الذي عرف الأداء بأنه نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك .
- كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج ، أو التفتيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس .²

من خلال التعاريف السابقة المختلفة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء، يمكن القول أن الأداء هو الجهد المبذول من قبل الأفراد، والمنظمات في تنفيذ مجموع المهام الممنوعة بهم من أجل تحقيق أهدافها على المدى القصير المتوسط والبعيد من خلال استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

ومجملا فالأداء هو الجهد الذي يبذله كل عامل في المنظمة لإنجاز عمل معين.

ب. تعريف الأداء الوظيفي : يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، حيث تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه : درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث ليس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.³

¹ إمام الخياري ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور، عدد 05 ، جامعة بالمية 2007 من 46

² عبد الباري ابراهيم دين التكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاعية - مصر 2003، من 15

³ راوية حسن، ادارة المواد البشرية رؤية المستقبلية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر . 2001 . ص209

- الأداء الوظيفي هو " الصائي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالثاني يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹
- كما عرف الأداء الوظيفي على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز ، وأنه مجموع السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس .²
- كما يرى على سلمى أن : الرغبة والقدرة يتفاعلان معا لتحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء .³
- عرف الأداء الوظيفي بأنه : المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو اهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين و مهندسين.⁴
- عرف كذلك بأنه الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقات المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام.
- كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه : إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.
- يعرف (الخزامي) الأداء الوظيفي بصفة عامة بأنه : تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة .
- عرفه (ميلروبولمي): على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- كما عرف الأداء الوظيفي على أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام ذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة .

¹ محمد سعيد انور سلطان. السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003 ، ص 219

² عبد الباري ابراهيم درة تكنولوجيا الأداء في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. مصر، 2003. ص 25

³ صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي بين الانتاجية المالية والعلمية. الدار الجامعية القاهرة ، مصر 2005 ، ص 175

⁴ زاف جميلة. تسيير الموارد البشرية مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع 21 ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر

- أما من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات ومهام وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء¹.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن تعرف الأداء الوظيفي على أنه سلوك وظيفي هادف لإنجاز الفرد المهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام ذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة إذ تفاعل ثلاث محددات التالية : الدافعية، بيئة العمل، والقدرة على العمل، يمكن أن تحكم على نوعية الأداء الوظيفي إما بالإيجاب أو السلب.

2. أهمية الأداء الوظيفي :

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتباره الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا . و للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي مؤسسة نذكر منها:

- ✓ يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ✓ غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- ✓ الأداء الوظيفي للأفراد العاملين والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء دون قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.
- ✓ تحقيق الربح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح أي منظمة واستقرارها وفعاليتها.
- ✓ حكما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.²
- ✓ استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.
- ✓ مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- ✓ ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.

¹ بوجلال زهرة . مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي.شهادة الماستر في إدارة أعمال. المركز الجامعي الونشريسي ، تيسمسيلت.الجزائر ، 2018/2019.ص30

² فيصل عبد الرؤف الدخلة ، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم والاساليب) القياس والنماذج المكتبة الوطنية، عمان ، الأردن ، 2001، من 98.

✓ يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.

✓ استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال.¹

3. خصائص الأداء الوظيفي :

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات ..
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مأرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضل له لو كان منفردا.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.²

4. عناصر الأداء الوظيفي :

إن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف، إن الاداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي :

❖ **أولا : كفايات الموظف :** ويقصد ا معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف .

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان

15الأردن 2010، ص 45

² محي الدين نزره . اومدورمفيدة. المرجع سبق .ذكره .ص 76

❖ **ثانيا : متطلبات العمل (الوظيفة) :** ويقصد المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

❖ **ثالثا : بيئة التنظيم :** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية .

وبالإضافة إلى العناصر السابقة هناك عناصر إضافية أهمها ما يلي :

- **المعرفة :** بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والآلات المرتبطة .
- **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز .
- **المثابرة والثوق :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقات المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.¹

ثانيا : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و طرق تحسينه :

1. محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو " الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام للفرد" ، ولهذا تجد أن محددات الأداء تتوضح، حسب نموذج Porter et Lawler في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه المتطلبات الوظيفة.

¹بوجلال زهره. المرجع السابق.ص 37

ويمكن توضيح محددات الأداء الوظيفي في: الأداء = الجهد × القدرة × الإدراك.

أ. **الجهد** : عبارة عن الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهنته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

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

ت. **إدراك الدور** : ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله الشعور بأهمية أدائه.¹

ومن خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات، وكذا مدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها ورغبته في القيام بذلك.²

2. أبعاد الأداء الوظيفي :

إن للأداء الوظيفي مجموعة من الأبعاد تتمثل في:

2.1 كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2.2 نوعية الجهد المبذول : وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل ، ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة ، فمستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم أحيانا بسرعة أو كمية الأداء بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ودرجة خلوه من الأخطاء.

2.3 نمط الأداء : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الموظف الأنشطة الموكلة إليه، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد.³

2.4 مستوى أو وحدة التحليل : وقد تكون وحدة التحليل الفرد، أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المنظمة).

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة. د ار النهضة العربية للنشر والتوزيع . القاهرة. مصر . 1983، ص 50

² عميروش عبد الكريم. ضيف محمد. المرجع السابق. ص 60

³ محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، إسكندرية، 2002 ، ص 219 .

2.5 مقاييس الأداء : وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر من كفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء)، والتحديد.¹

3. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى :

❖ العوامل الفنية : وتشمل العناصر التالية :²

- ✓ نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات ، التجهيزات والآلات.
- ✓ نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له ، التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها التناسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المؤسسة، أساليب وطرق العمل.

حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثلا تكنولوجيا حديثة، آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

❖ العوامل الإنسانية : وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب أيضا وتضم :³

- ✓ التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن حيث كلنا ضمت المؤسسة عمال صغر السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الانجاز.
- ✓ مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل.
- ✓ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- ✓ الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية).

¹ عبد العزيز مخيمر او آخرون، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص 78.

² صفر عاشور أحمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005، ص 94

³ مزهود عبد المليك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، ع1، 2001، ص 94

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث إلى وهو المناخ التنظيمي للمؤسسة حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته :

- **الهيكل التنظيمي :** يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.
 - **الاتصالات :** من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح أيضا خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية.
 - **نطاق الإشراف :** إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصا، فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في أن واحد.
 - **طبيعة العمل :** يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني | تقليدي | أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.¹
 - **الظروف المادية :** هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.
 - **التحفيز :** وذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافآت والترقية ... الخ.
 - **التدريب :** من شأن التدريب أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الاستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة.
 - **حجم العمل والتأخر :** وبالإضافة أيضا إلى حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال التي من شأنهما أن يخفضا من مستوى الأداء الوظيفي.
 - **التكنولوجيا المستخدمة :** نظرا للتطور التكنولوجي السريع التغير المستمر في الأنظمة والمعدات
4. تحسين الأداء الوظيفي :

¹ العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر . عمان الاردن، 2005.ص221

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي ، وجب التطرق إلى تحسين الأداء والإجراءات التي تتخذها المنظمة لتحسين أداء موظفيها :

1.4 مفهوم تحسين الأداء : تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط.¹

إن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق عادة وقتاً طويلاً كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة.

وهناك نوعان من إجراءات التحسين النوع الأول سريع ومباشر إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء.²

2.4 المراحل الأساسية في تحسين الأداء: يمر تحسين الأداء بأربع مراحل أساسية وهي تشخيص الأداء، تطوير خطة إجراءات لتحسين أسباب الفجوة، تنفيذ خطة الإجراءات والتقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت.

أولاً : تشخيص الأداء : قبل أن يتخذ أي إجراء لتحسين الأداء، لا بد أن تكون الخطوة الأولى هي تشخيصه لتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة.

إن الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء، هو أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة، سواء من حيث الكمية أو الوقت أو الجودة أو التقنية، وتبدوا واحدة من أهم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من النقد الموجه للمنظمات نظراً لعدم استغلالها الأمثل للخدمات والموارد الوقت والجهد والمال، وعدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة، وإهدار ثروة المنظمات من المعلومات ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة، وتتسبب هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها

¹ علي سلمى ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار الريان للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة ، مصر ، 2001، ص 177

² سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، دار وائل، ط2، عمان ، الاردن، 2006.ص 145

ظاهر ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليه والبعض الآخر كامن يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه والتعامل معه ¹.

ومن هنا يمكن تعريف تشخيص الأداء على أنه " العملية التي يستخدمها المشرف مع مرؤوسه للكشف عن الأسباب الحقيقية لنجاحه، والأسباب التي أدت لمواجهة بعض الصعوبات، وتهدف إلى التعرف على أسباب وجود المشكلات، بحيث يتمكن من إزالتها أو التغلب عليها، وهي تجري في أي وقت من السنة بالمشاركة مع العامل صاحب العلاقة .

ثانيا : تطوير خطة إجراءات لمعالجة المشكلة : متى ما شعر المشرف أنه قد تعرف على السبب أو الأسباب التي أدت إلى ثغرات الأداء، فعندما يكون بحاجة إلى تطوير خطة إجراءات المعالجة المسألة، وهذه عملية مباشرة إلى حد ما، يفضل أن تتم بالمشاركة مع صاحب العلاقة أيضا ².

ثالثا : تنفيذ خطة الإجراءات : بعد الإنتهاء من وضع الخطة وتحديد معالمها والتي يمكن توثيقها في الورق، ستكون هناك حاجة إلى تنفيذها، وكأمثلة يمكن أن تضم هذه الإجراءات ما يلي:

- اتخاذ الفرد للخطوات لتحسين مهارته أو تغيير سلوكه.
- تقديم الرئيس للدعم أو التوجيه أكثر.
- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتوضيح أكبر للتوقعات.
- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتطوير القدرات و المهارات.

كما تتضمن خطة الاجراءات عملية تمكين المرؤوسين والتي تهدف الى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية و الادارية و الانسانية للقيام بالاداء على اعلى مستوى من الكفاءة والفعالية او لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف .

ربعا : تقييم ما ان كانت الخطة قد انتهت : بعد أن توضع الخطة موضع التنفيذ، يلزم المشرف أن يجدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة، فإن كانت كذلك فلعله سيكون بحاجة إلى تفحص الطريقة التي نفذت بها الخطة. إذا لم يكن هناك خلل في تنفيذ الخطة فإن الاحتمال الثاني لعدم زوال المشكلة، قد يكون في وجود خطأ في تحديد السبب الرئيسي للثغرة، ومن ثمة يكون عليه البدء بتشخيص المشكلة من جديد ، لذلك يجب التعامل مع الاستنتاجات حول الأسباب والحلول المحتملة باعتبارها فرضيات ، وأن يترك الحال دائما لاحتمالية أن يكون التشخيص غير

¹ علي سلمى ، المرجع السابق، 165

² روبرت بكال ، ترجمة موسى يونس ، تقييم اداء كيفية نقيس و تطور الاداء الوظيفي، بيت الافكار الدولية العربية، السعودية ، 1999، ص 202

صحيح، لذلك يجب أن يبذل كل ما في وسعه وإذا لم تتجح محاولاته فليحرب أسلوباً جديداً باستمرار التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين على مدار السنة من خلال متابعة أدائهم وتوفير تغذية مرتدة مستمرة عنه، والسعي نحو تحسينه، وبإمكان الرؤساء في آخر السنة إجراء التقييم السنوي ببسر وفعالية.¹

ثالثاً : تقييم الأداء الوظيفي

1. ماهية تقييم اداء الوظيفي :

1.1 تعريف تقييم الاداء الوظيفي :

ويركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم الكمية السرعة، الجودة التكلفة الاستمرارية والتدفق كذاك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.²

وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بعملية تقييم الأداء الوظيفي وذلك لفهم العملية بشكل أفضل:

- يعرف بأنه التقييم المنتظم للفرد فيم يتعلق بأدله الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى عالي.³
- وفي تعريف آخر كونها عملية بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل، لتحري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير عناصر ومعدلات الأداء تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل، بحيث تتمثل العناصر في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والذي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله، ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة كالإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون.
- ويعرفه كامل بربر أنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.⁴

¹ على السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 159

² على السلمي، المرجع السابق، ص 236

³ عمار بن عيشي المجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 15

⁴ الكامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمين، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 125

- بالإضافة إلى التعريفات السابقة تحد تعريف الدكتور عبد العزيز بدر البدرائي أن تقييم الأداء هو مجموعة من العمليات، التي تستخدم لغرض قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين في المنظمة، واتخاذ مجموعة من الإجراءات .
- ويقصد بتقييم الاداء الوظيفي هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لا عمالهم عن فترة زمنية ماضية .
- ويطلق على نظام تقييم الاداء مسميات اخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في ادائهم للعمل.¹
- ويعرفه عبد الغفار حنفي هو الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب الاعمال المعرفة أي من الافراد انجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية او جدارة أو استحقاق معين ممتاز، جيد جدا جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا.
- تقييم الاداء هو عملية تهدف الى تحديد اداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الاداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى ادائه بل التأثير على مستوى ادائه مستقبلا.
- ويقول باحثون آخرون أن تقييم الاداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه، وانه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم اداء وسلوك الافراد اثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الاداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.
- تقييم الاداء هو الدراسات والبحوث التي تستهدف التعرف على العلاقات بين الموارد البشرية والمادية المالية المتاحة، وبين كفاءة استخدامها في الوحدة الانتاجية، وكيفية تطور هذه العلاقات خلال فترة واحدة، وذلك بمقارنة مع ما يحقق فعلا بما كان سيهدف الى تحقيقه، وكذا بمقارنة ما تحقق فعلا بمعايير نمطية لما كان يمكن تحقيقه.²
- وعرف ايضا تقييم الاداء بأنه تحديد مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال الموكلة اليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها وسيرقى اليها.
- ومجملا تقييم الاداء الوظيفي هو دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم.

2.1 أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

¹ احمد ماهر ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 406

² سعيد بن يمينه تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015، ص 15

يمكن تفهم اهمية تقييم اداء العاملين كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي :

- ✓ الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون والمهارات والخبرات التي يفتقرون اليها.
- ✓ تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته.
- ✓ عملية تقييم الاداء ستساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختبار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة.
- ✓ تساهم عملية تقييم الاداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب مع طبيعة وظائفهم وبما يتناسب ايضا مصلحة المواطن اذا كان العمل مباشرة مع الجمهور.
- ✓ عملية تقييم الاداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح .
- ✓ عملية تقييم الاداء ترسم صورة امام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة.
- ✓ عملية تقييم الاداء تساعد في الكشف عن افضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون.
- ✓ عملية تقييم الاداء تكشف للرئيس قدرات ومواهب وامكانيات الموظفين.¹
- ✓ تحديد مدى كفاءة الفرد وأهليته للوظيفة التي يشغلها.
- ✓ زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال.

3.1 أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي عموما في أي منظمة، إلى توفير معلومات فنية وواضحة، وموضوعية، وصحيحة، عن أداء موردها البشري، التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، ويمكننا تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء، وفق ثلاث مستويات هي: المنظمة، المديرين، والمرؤوسين.

أ. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

➤ خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو الحامها بالمحاباة، وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبار شخصية وليست علمية أو موضوعية.

¹ حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2001، ص169

- النهوض بمستوى العاملين من خلال اكتشاف واستثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تحديد من يحتاج إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد.
- التحقق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.

ب. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين :

- ✓ إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء العاملين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل، لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أداء الموظف، والتعرف على أسباب ارتفاع أو انخفاض أدائه، مما يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:
 - التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي
 - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين، من خلال تهيئة الفرص الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛
 - تنمية المدير قدراته في التواصل مع العاملين.¹
 - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- ت. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمين إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

- ✓ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المسؤولين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- ✓ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين، وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة .

¹ ايمان بن محمد , أثر الضغوط العمل على الاداء الوظيفي للعاملين, مذكرة شهادة دكتوراه في ادارة المؤسسات, جامعة 20 اوت

1955, سكيكة,الجزائر, 2017-2018, ص 116

كما ذكر الدكتور صالح أن عملية تقييم أداء الوظيفي لها أهداف عديدة منها :

➤ **تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين :** حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية ، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله ، وبالتالي تستطيع الإدارة بناء على ذلك وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم؛

➤ **وضع نظام عادل للحوافز :** حيث أن نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعلي للموظف، ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته ، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها ، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة.¹

2. مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي :

إن كل عملية في الإدارة تمر بمجموعة من المراحل، وباعتبار تقييم الأداء عملية من عمليات الإدارة فهي بدورها تمر بمجموعة من المراحل يمكن تحديدها فيما يلي:

أولاً : مرحلة التخطيط :

يعتبر التخطيط عنصراً أساسياً لنجاح أي مسعى للمنظمة، إذ أن التخطيط الجيد يساعد على التنفيذ الجيد للمهمة، وتضم هذه المرحلة مجموعة من العناصر :

- أ. **تحديد أهداف المنظمة :** إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين، وعلى ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف الإدارة في المنظمة وكذلك أهداف تقييم الأداء .
- ب. **تحديد الغرض من التقييم :** وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه البيانات والمعلومات.
- ت. **اختيار معيار أو معايير التقييم المناسبة :** تتطلب إجراءات تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض، فالمعيار يتحدد حسب الغرض من العملية لأن ليست كل المعايير صالحة لكل الأغراض.

¹ محمد نبيل سعد سالم محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 32

فمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم "، يجب أن تحدد هذه المعايير مسبقا ويتم الاتفاق عليها حتى تكون صالحة لعملية المقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، ويجب أن تكون المعايير أيضا موضوعة على أساس دراسة وفهم المتطلبات كل عمل مراد تقييمه.¹

ث. **تحديد المسؤول عن العملية :** إن اختيار من يقوم بعملية التقييم مهم جدا، لأن سوء الاختيار قد يتسبب في أخطاء في تقدير النتائج، فيجب اختيار المسؤول عن العملية حسب قدراته وخبراته في المجال وأيضا حسب درايته بنوع العمل وبالشخص المقيم، لتكون النتائج أكثر دقة، ويمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس، الرؤوس، اللجنة تقييم، زملاء العمل.

ج. **تحديد أسلوب التقييم المناسب (الطريقة المناسبة) :** بالرغم من وجود أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين (كما سنرى لاحقا)، فإن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، ويتعين على المنظمة عند اختيارها طريقة التقييم أن تراعي تناسب الطريقة مع متطلبات وطبيعة العمل المطلوب انجازه، والوظيفة، وأيضا النتائج المتوقعة.

ثانيا : **مرحلة قياس الانجاز الفعلي للفرد و مقارنته بمعايير الأداء :** تحديد قيمة شيء ما مقارنة بمعيار معروف ومتفق عليه، والقيم تكون وزنا أو حجما أو مسافة أو زمنا أو غير ذلك، بمعنى القياس هو معرفة قيمة الشيء المراد قياسه، بمعنى أن القياس هو إعطاء قيمة للشيء المراد قياسه اعتمادا على معايير محددة، فعملية القياس تساعد كثيرا في التحكم بالنتائج المحققة" وهذا يرجع إلى الطريقة المتبعة في تجميع المعلومات، ويتم الحصول على هذه المعلومات، إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن انجازه والمهم في هذه المرحلة هو استخدام للمعيار الصحيح والمقرر في مرحلة من المراحل السابقة للانجاز، فمثلا لا تستطيع استخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إبلاغ المؤوسين بأن قياس المجازه (عمله) سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبذولة.

وبعد قياس الأداء الفعلي يتم مقارنته مع معيار الأداء، وذلك للكشف عن الانحرافات بينهما، ويتطلب من المديرين الموضوعية والقدرة على التمييز بين ما يعتبر حرافا فعليا عن المعايير، وما يمكن التجاوز عنه ويتوقف ذلك أنه قد يمكن التجاوز عن الانحراف عن المعايير، إذا كان ذلك لن يؤثر في النهاية على الهدف منه.²

¹ مجيد الكرجي، مؤشرات الأداء الرئيسة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص53

² ايمان بن محمد، المرجع السابق، ص 128

ثالثا : مرحلة التغذية العكسية : تتمثل التغذية العكسية في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه، والنتائج التي حققها، ومدى تقدمه بالمقارنة مع النتائج السابقة، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تقيد في تحديد كيفية أدائه المستقبلي.¹

رابعا: مرحلة تحسين تطوير الأداء : تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد.²

3. طرق تقييم الاداء الوظيفي :

توجد عدة طرق لتقييم اداء موظفين منها :

➤ الطريقة الأولى : التقدير حسب مستويات الجدارة

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقييمه مع امثاله في المنظمة ويرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم.

➤ الطريقة الثانية : التقييم حسب النتائج الاهداف

وهي تطبق في المنشآت التي تعني الادارة بالأهداف وعادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن تقتبس اراء الفرد المطلوب طبقا لأهداف المنظمة.

➤ الطريقة الرابعة : طريقة التقدير النسبي

ويتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل أو الموظف ومدى قدرته على التحليل والحزم والجدية والمبادأة والتنسيق.

➤ الطريقة الخامسة : طريقة المقارنة الزوجية

تتم عملية التقييم بمقارنة كل فرد تعتبره من الافراد العاملين معه لتحديد الكفاء من كل مقارنة وتحديد هذا يركز على معايير موضوعية تعتمد على الاداء الكلي للعمل أو على مستوى الاداء.

¹ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة، مصر، 2008، ص 8

² ايمان بن محمد، المرجع السابق، ص 133

➤ الطريقة السادسة : وهي طريقة التوزيع الاجباري

حيث يتم هذا الاسلوب من التقييم في وضع بعض القيود على حرية المقوم في توزيع العاملين وتقدير ادائهم.

➤ الطريقة السابعة : طريقة التوزيع الاجباري

في هذا الطريقة تطبق النسب المئوية لتقدير العاملين وتبدأ النسب المئوية من درجة الممتاز وتنتهي بالردى وان مستخدم هذه الطريقة يمنع من التساهل أو التشدد في تقدير اراء الموظفين.¹

4. معوقات ومشاكل تقييم أداء الوظيفي :

يستطيع المديرين ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين، وذلك من خلال معرفة وفهم معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء، ولكي يتم التصدي لها ثم معالجتها، ومن أهم تلك المشاكل ما يلي :

➤ **مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين:** إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت، والترقيات، وقد يترتب عليه الفصل من العمل، لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنيًا على المعلومات الصحيحة والدقيقة، ولكن لا يعني ذلك أن الرؤساء يجب أن يعاقبوا العاملين بناءً على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين، بل لابد من تبرير ذلك الجزاء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء.

وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في:

- عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.
- الانطباع الشخصي عن العاملين.
- المحسوبية: إن المحسوبية تلعب دوراً في تقييم أداء العاملين، حيث إن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه.

➤ **مشكلة التشدد في تقييم الأداء:** وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين، حيث يعطى العاملون متوسطو الأداء تقديراً ضعيفاً، في حين يعطى ذوي الأداء العالي تقديرات متوسطة.

¹ محمود أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع. عمان الاردن. 2010. ص 260

- **مشكلة الميل نحو المتوسط :** في تقييم الأداء حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.
- **مشكلة التساهل في تقييم الأداء :** وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، حيث يمنح العاملون ذوو الأداء السيئ تقديراً متوسطاً، في حين يمنح الباقون تقديرات عالية.
- **تأثير المركز أو الوظيفة :** ويقصد به تقييم الرئيس المرؤوسيه وفقاً لمركزه الوظيفي، فإن كان هذا المركز عالٍ أو مهم نال تقييم مرتفع بغض النظر عن أدائه الفعلي، والعكس صحيح بالنسبة لتقييم الموظفين ذوي المراكز الأقل أهمية تنال تقديرات منخفضة.¹
- **أخطاء التأثير باخر تقييم :** أي اتجاه الرئيس لتقييم مرؤوسيه بناءً على آخر تقييم دون الإهتمام بالأداء الحالي أو المرتفع، فإن كان التقرير في الفترة السابقة مرتفع كان تقييمه في الفترة الحالية مرتفع بغض النظر عن أدائه الحالي، ونفس الحال في حين كان تقييم الموظف منخفض في الفترة السابقة، سيكون تقييمه في الفترة الحالية منخفض حتى وإن حسن الموظف أدائه.
- **الأخطاء التنظيمية:**

- استخدام نماذج موحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.
- عدم توافر الوصف الوظيفي لجميع الوظائف
- الاتجاه إلى سرية التقارير وعدم مكاشفة الأفراد بنتائجها.²

خلاصة :

واخيرا , لقد ساهم تطور مفهوم الاتصال داخل المؤسسات في تعزيز قدرتها على مواكبة متطلبات السوق التنافسية، فلم يعد الاتصال يُختزل في كونه أداة لنقل الأوامر والتعليمات أو متابعة تنفيذ المهام، بل أصبح يُنظر إليه كعنصر استراتيجي يسهم بفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

فالاهتمام بالاتصال الداخلي وتطوير آلياته أتاح للمؤسسات بناء بيئة عمل أكثر تفاعلاً ووضوحاً، مما انعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة العاملين، وزيادة مستوى التفاهم والانسجام بين مختلف مستويات التنظيم. وهكذا، بات الاتصال الداخلي رافعة حقيقية لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية أكبر.

¹ محي الدين نورة، اومدور مفيدة، المرجع سبق ذكره، ص 90

² محي الدين نورة، اومدور مفيدة، المرجع السابق، ص 91

الفصل الثالث :

الاطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول : تقديم المؤسسة المعتمدة في الدراسة :

1. تعريف المركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة :

هو مؤسسة بحثية جزائرية تقع في ولاية بسكرة. تأسس المركز في عام 1991، وهو تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتتمثل انشطته في :

- تنفيذ برامج البحث الوطنية لتنمية المناطق القاحلة في مجالات البيئة، المخاطر الكبرى، تهيئة الإقليم، الموارد المائية، الزراعة والتنمية الريفية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، والطاقات المتجددة.
- إجراء دراسات خبرة وهندسية محددة.
- تنظيم دورات تدريبية مكثفة في مجالات اهتمام المركز.
- تنظيم ندوات وورش عمل وملتقيات علمية أخرى ذات صلة بمهامه.
- القيام بالرصد الإيكولوجي والتكنولوجي في المناطق القاحلة.
- النشر العلمي (مجلة دولية، كتب علمية، أفلام وأشرطة فيديو علمية، وقائع المؤتمرات، أطروحات ومذكرات، وثائق خرائطية).

2. أهداف المركز :

- ✓ إجراء برامج البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة و/أو المهددة بالتصحّر أو الجفاف.
- ✓ القيام و/أو المشاركة في أي بحث ذي طابع متعدد التخصصات يتعلق بالمناطق القاحلة.
- ✓ إنشاء بنك للبيانات العلمية والتقنية حول المناطق القاحلة وضمان معالجتها وحفظها ونشرها.
- ✓ المشاركة في أي بحث يتعلق بفهم ومكافحة ضعف الإنسان تجاه التغيرات البيئية.

3. التنظيم الهيكلي للمركز:

المجلس العلمي :

_ مجلس الادارة .

_ نائب المدير

_ الأمين العام

_ مصلحة المستخدمين والتكوين

_ مصلحة الميزانية والمحاسبة

_ مصلحة الوسائل العامة

__ مكتب الأمن الداخلي

قسم العلاقات الخارجية والاستشراف وتثمين نتائج البحث :

- مصلحة العلاقات الخارجية والاستشراف
- مصلحة تثمين نتائج البحث
- مصلحة التوثيق العلمي والتقني والنشر

قسم دعم أنشطة البحث والرصد في المناطق الجافة :

- مصلحة الإعلام الآلي وقواعد البيانات في الوسط القاحل
- مصلحة متابعة مشاريع البحث والتجهيزات العلمية والتقني .
- مصلحة جمع المصادر البيئية وبنك الجينات في الوسط القاحل
- مصلحة الجيوماتيك، الخرائط، وقاعدة البيانات الساتلية متعددة المصادر

محطات ميدانية :

- محطة الرصد في المناطق شبه الجافة - ولاية المسيلة
- المحطة التجريبية للموارد البيولوجية بالزيبان - بلدية لوطاية - ولاية بسكرة
- المحطة التجريبية للفيزياء الحيوية بوادي ريغ - تمرت
- محطة الرصد والتجريب في المناطق السهبية - بلدية تاويالة - ولاية الأغواط
- محطة الرصد والتجريب في المناطق الصحراوية - دائرة بني عباس - ولاية بني عباس
- المحطة التجريبية للفيزياء الحيوية بالسعورة - بلدية تاغيت - ولاية بشار

الأقسام والدوائر التقنية :

- دائرة تسيير وتثمين الموارد المائية
- دائرة تسيير وتثمين الموارد الإقليمية
- دائرة الموارد البيولوجية
- دائرة زراعة النخيل والتكنولوجيا الحيوية
- قسم البيئة لأنظمة المناطق الجافة
- دائرة مكافحة التصحر وزحف الرمال
- دائرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية

المبحث الثاني : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

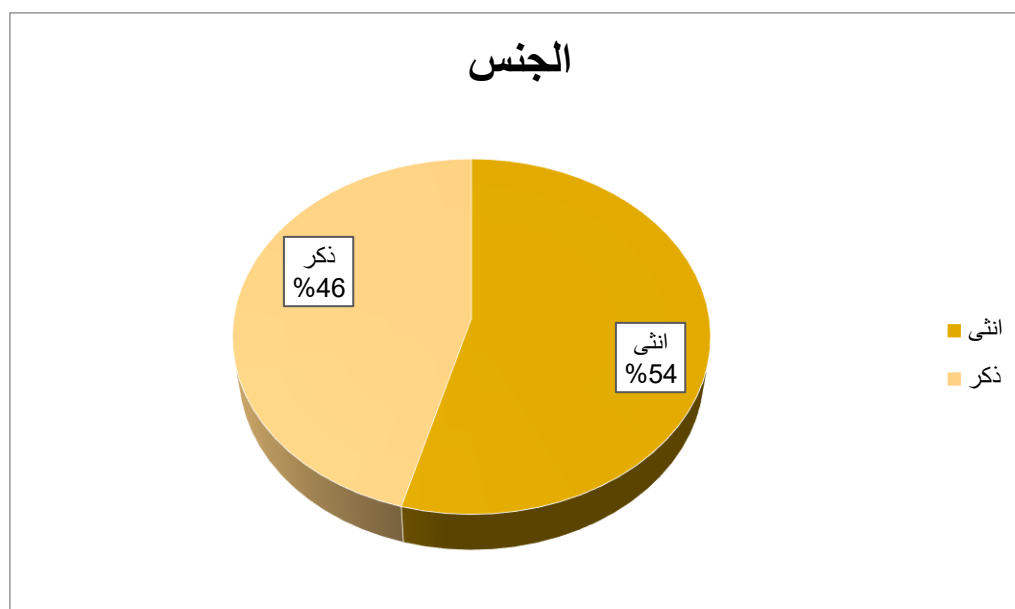
1. تحليل و تفريغ البيانات :

➤ البيانات الشخصية للعينة :

❖ الجنس :

الجدول رقم (1) : يمثل توزيع العينة حسب الجنس :

الجنس	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	16	46%
انثى	19	54%
المجموع	35	100%



الشكل 1: توزيع العينة حسب الجنس

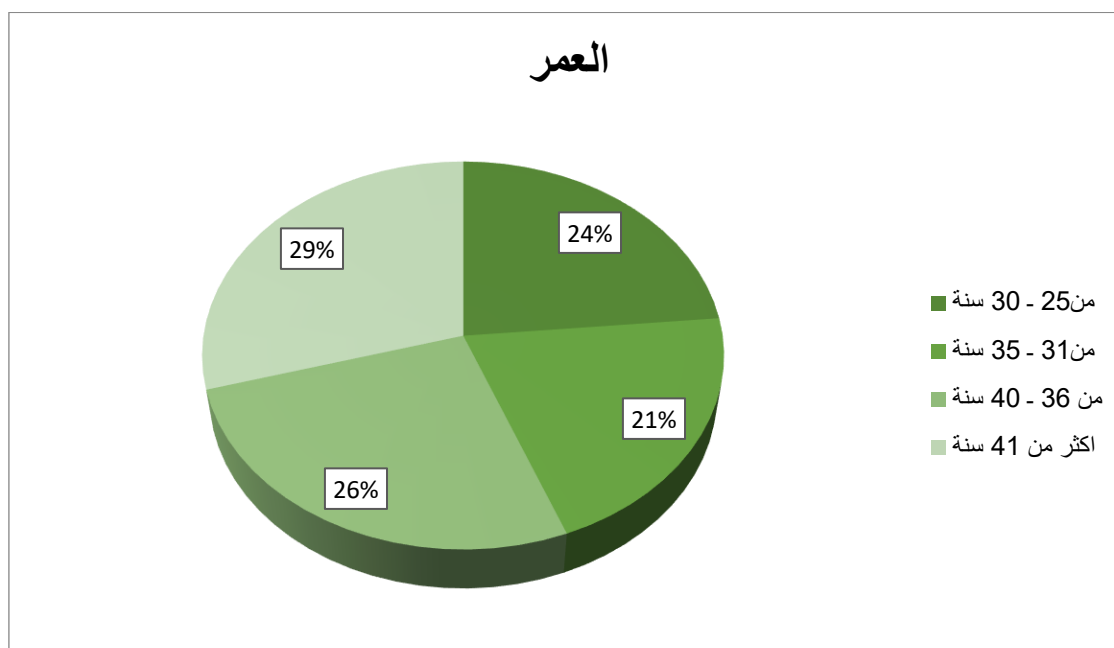
أظهر الجدول رقم (1) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس، أن عدد الذكور بلغ (16) فردًا، وهو ما يمثل نسبة (46%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (19) فردًا بنسبة (54%).

ونستنتج من هذه البيانات أن نسبة الإناث في العينة تفوق نسبة الذكور بفارق بسيط يبلغ (10%)، مما يعكس توازنًا نسبيًا في تمثيل الجنسين داخل العينة. ويسهم هذا التوزيع المتقارب في ضمان شمولية النتائج وموضوعيتها، كما يدل على أن المرأة أصبحت تقارب في نسبة الحق في العمل مع الرجل لقلّة الجهد العضلي الذي تمارسه.

❖ العمر :

الجدول رقم (2) : يمثل توزيع العينة حسب العمر:

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 25 سنة . 30 سنة	8	24%
من 31 سنة . 35 سنة	7	21%
من 36 سنة . 40 سنة	9	26%
أكثر من 41 سنة	10	29%
المجموع	35	100%



الشكل 2 : توزيع العينة حسب العمر

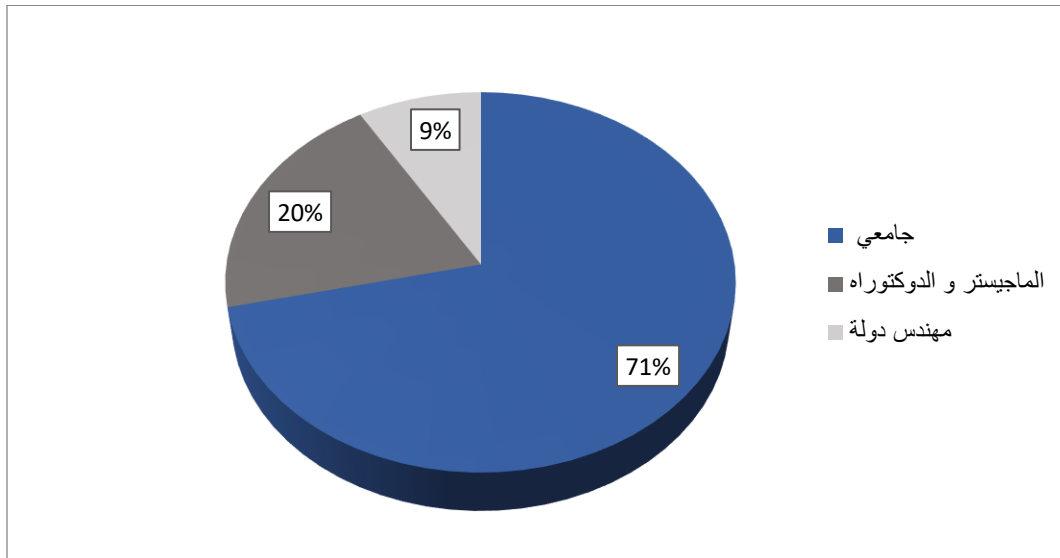
يبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية، حيث تمثلت الفئة الأكثر عددًا في من هم أكبر من 41 سنة بعدد (10) أفراد، أي ما نسبته (29%) من إجمالي العينة (35)، تليها الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة بنسبة (26%) وبعدد (9) أفراد. في حين شكّلت الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة نسبة (24%) بعدد (8) أفراد، وجاءت الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (21%) وبعدد (7) أفراد.

نستنتج من هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الأكبر سنًا، مما قد يُكسب الدراسة عمقًا في الرأي والخبرة. كما أن وجود تمثيل نسبي لكافة الفئات العمرية يُسهم في تحقيق توازن في وجهات النظر، ويعزز من شمولية نتائج الدراسة.

❖ المستوى التعليمي و الشهادة المتحصل عليها :

الجدول رقم (3) : يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي و الشهادة المتحصل عليها

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
71%	25	جامعي
20%	7	الماجستير و الدكتوراه
9%	3	مهندس دولة
100%	35	المجموع



شكل 3 : يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي وشهادة المتحصل عليها

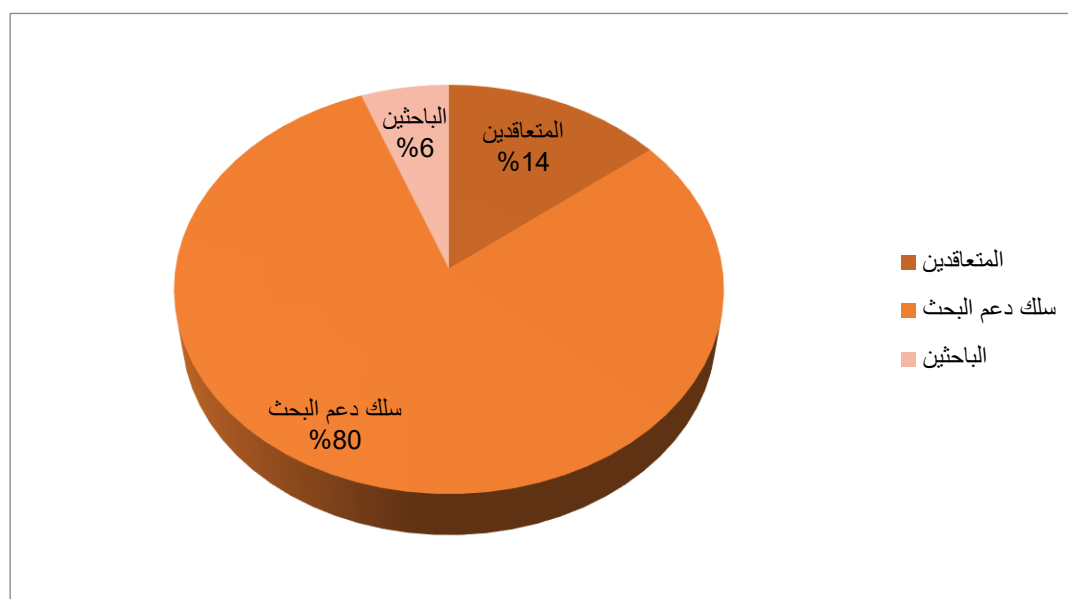
يوضّح الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والشهادة المتحصل عليها، حيث تبيّن أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون شهادة جامعية، بعدد (25) فرداً، ما يمثل نسبة (71%) من إجمالي العينة. بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير أو الدكتوراه (20%) بعدد (7) أفراد، وجاء في المرتبة الأخيرة فئة "مهتمين دون شهادة" بنسبة (9%) وعدد (3) أفراد فقط.

نستنتج من خلال تحليل الجدول أن العينة يغلب عليها الطابع الأكاديمي، مما يعكس مستوى معرفي وتعليمي مرتفع لدى أغلب المشاركين، وهو ما يُمكن أن يُعزز من جودة البيانات المستخلصة في الدراسة.

❖ المنصب الوظيفي :

الجدول رقم (4) : يمثل توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي .

المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية %
المتعاقدين	5	14%
سلك دعم البحث	25	80%
الباحثين	2	6%
المجموع	35	100%



شكل 4: يمثل توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

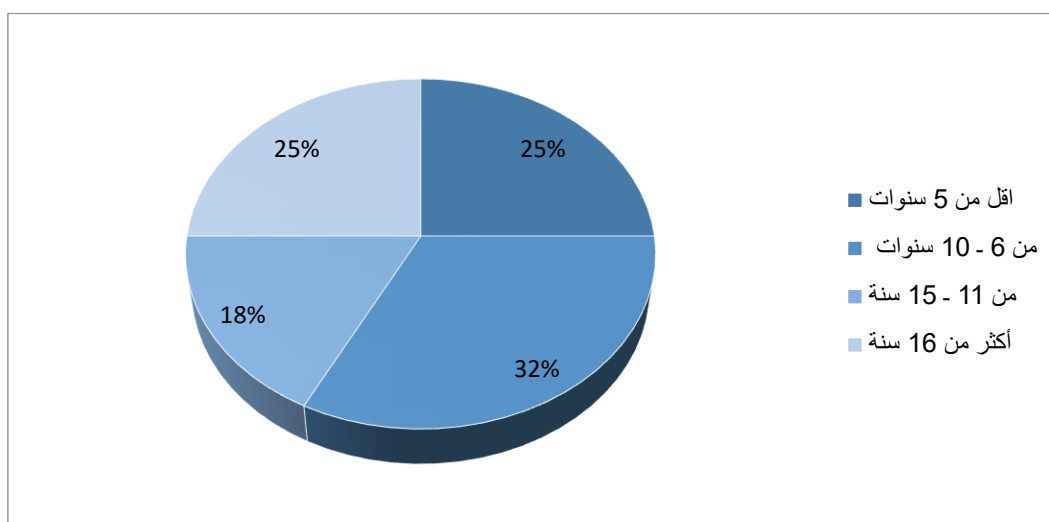
يظهر الجدول رقم (4) توزيع العينة البالغ عددها 35 فردًا حسب المنصب الوظيفي، حيث يشكل "سلك دعم البحث" النسبة الأكبر بنحو 80% (28 فردًا)، مما يعكس هيمنة هذا المنصب في العينة. يأتي بعد ذلك "المتعاقدين" بنسبة 14% (5 أفراد)، بينما يمثل "الباحثين" النسبة الأصغر بنحو 6% (فردين فقط).

يلاحظ أن التركيز الرئيسي يقع على فئة دعم البحث، مما قد يشير إلى طبيعة العينة التي تعتمد بشكل كبير على هذه الوظيفة، بينما تُعتبر فئة الباحثين محدودة التأثير في هذه المجموعة. التوزيع العام يظهر تنوعًا وظيفيًا لكنه غير متوازن، مع غياب أي فئات أخرى غير المذكورة.

❖ الأقدمية في العمل :

الجدول رقم (5) : يمثل توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل

السنوات	التكرارات	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	10	25%
من 6 . 10 سنوات	13	32%
من 11 . 15 سنة	7	18%
اكثر من 16 سنة	10	25%
المجموع	35	100%



شكل 5 : يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

تشير نتائج توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل إلى تنوع في مستويات الخبرة المهنية للمشاركين، ما يعزز مصداقية العينة ويضفي توازناً على الاستبيان. حيث شكّل الموظفون الذين تتراوح أقدميتهم بين 6 إلى 10 سنوات النسبة الأكبر 32% بـ 13 موظف ، مما يدل على تمثيل قوي للفئة المتوسطة من حيث التجربة. يليهم بالتساوي كل من الموظفين الجدد (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 16 سنة) بـ 10 موظفين لكل فئة، مما يعكس حضوراً متوازناً للفئتين. أما الموظفون الذين تتراوح أقدميتهم بين 11 إلى 15 سنة فقد بلغ عددهم 7 موظفين، وهي الفئة الأقل ضمن التوزيع.

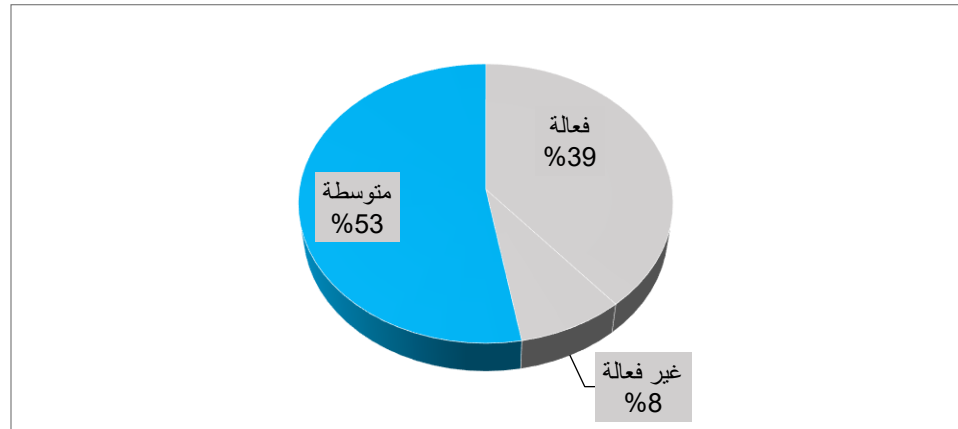
نستنتج من خلال تحليل الجدول ان هذا التنوع في الأقدمية يتيح فهماً أعمق لوجهات النظر المختلفة داخل بيئة العمل، ويساهم في استخلاص نتائج أكثر شمولية وتمثيلية.

المحور الثاني : واقع الاتصال الداخلي في مركز crstra

❖ نظر المبحوثين حول واقع العملية الاتصالية :

الجدول رقم (6) : يمثل وجهة نظر المبحوثين حول واقع العملية الاتصالية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
39%	14	فعالة
53%	19	متوسطة
8%	3	غير فعالة
100%	35	المجموعة



يمثل وجهة نظر المبحوثين حول واقع العملية الاتصالية

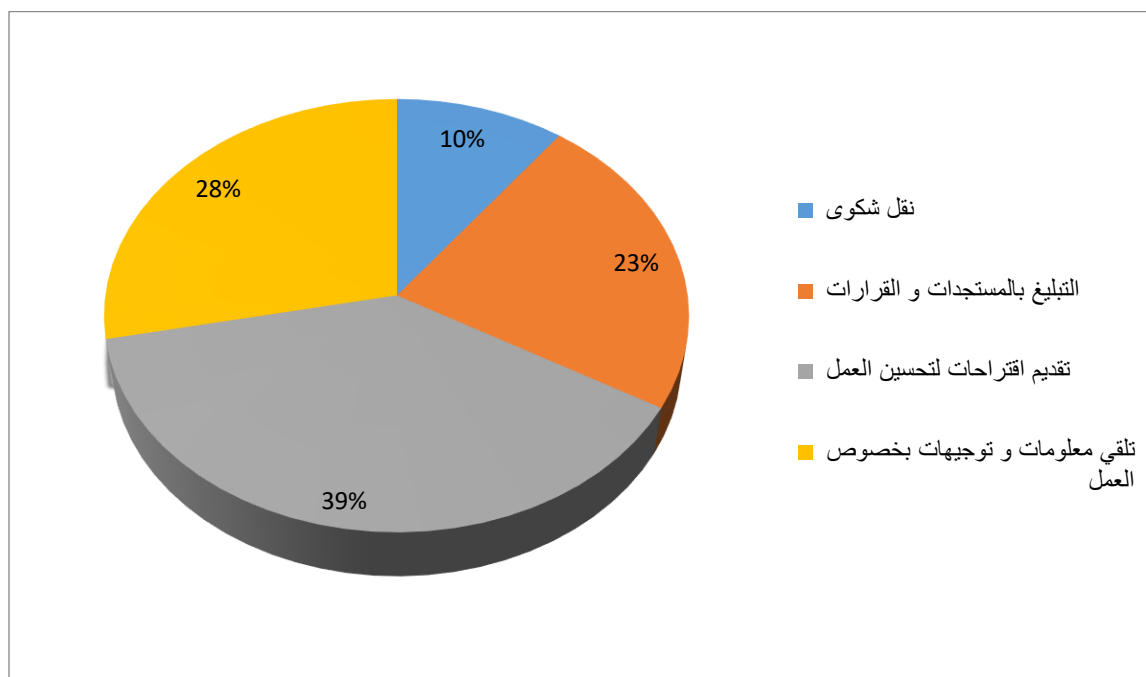
نلاحظ من خلال الجدول رقم ان الغالبية العظمى من المبحوثين يرون ان الاتصال الداخلي في المؤسسة يتمتع بفاعلية متوسطة و التي قدرت ب(19 موظف) أي بنسب قدرت ب 53% هذا ما يدل على ان هناك بعض القنوات و الوسائل المقبولة و التي تحتاج الى التحسين . كما نلاحظ ان 39% من المبحوثين و التي قدر عددهم ب(14موظف) يرون ان العملية الاتصالية فعالة داخل المركز .

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان العملية الاتصالية داخل المركز فعالة عند اغلبية الموظفين ، كما هناك نسبة ضئيلة من الموظفين يرون ان العملية الاتصالية غير فعالة داخل المؤسسة صحيح انها نسبة منخفضة لكنها تشير لوجود خطأ يجب الانتباه اليه .

❖ تواصل مع الإدارة :

جدول رقم (7) : يوضح أسباب تواصل الموظفين بالإدارة .

تواصل الموظفين بالإدارة من اجل :	التكرار	النسبة المئوية %
نقل شكوى	4	10%
تقديم اقتراحات لتحسين عمل	15	39%
التبليغ بالمستجدات و القرارات	9	23%
تلقي معلومات و توجيهات بخصوص عمل	11	28%
المجموع	39	100%



الشكل 7 يوضح أسباب تواصل الموظفين بالإدارة

تشير نتائج الاستبيان المتعلقة بأسباب تواصل المواطنين مع الإدارة إلى تباين في دوافع هذا التواصل، حيث جاءت "تقديم اقتراحات لتحسين العمل" في المرتبة الأولى بـ 15 موظف أي بنسبة قدرت بـ 39%، ما يعكس رغبة فاعلة لدى الموظفين في الإسهام في تطوير الأداء الإداري والرفع من جودته. تليها "تلقي معلومات وتوجيهات بخصوص العمل" بـ 11 إجابة، مما يدل على حاجة الموظفين إلى مزيد من الإرشاد والتوضيح فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية. كما أبدى 9 أشخاص اهتمامًا بالتبليغ بالمستجدات والقرارات، مما يؤكد وعيهم

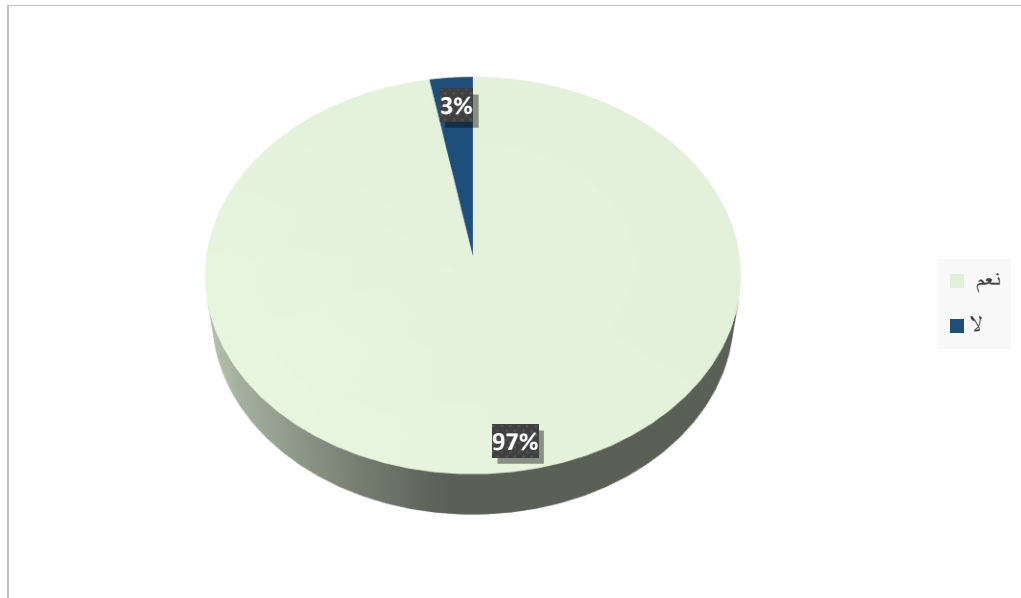
بأهمية التواصل في نقل المعلومات الحديثة. أما "نقل الشكاوى" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بـ 4 مشاركات فقط، ما قد يُفهم على أنه إما دليل على قلة المشاكل أو ضعف الثقة في فعالية هذا النوع من التواصل.

بشكل عام، توضح هذه النتائج ان الموظفين يرون في التواصل مع الإدارة وسيلة للمشاركة والتفاعل الإيجابي أكثر منه للتذمر أو الشكوى.

❖ الاتصال الداخلي في تسهيل مهام الموظفين :

جدول رقم (8) : يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام الموظفين

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	34	97%
لا	1	3%
المجموع	35	100%



الشكل 8 : يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام الموظفين

نلاحظ من خلال الجدول رقم 9 ان 97% من افراد العينة أي ما يقدر عددهم 34 موظف انهم يرون ان للاتصال الداخلي مساهمة كبيرة تحسين أدائهم الوظيفي ، الا ان هناك بعض من الموظفين أجابوا بان الاتصال

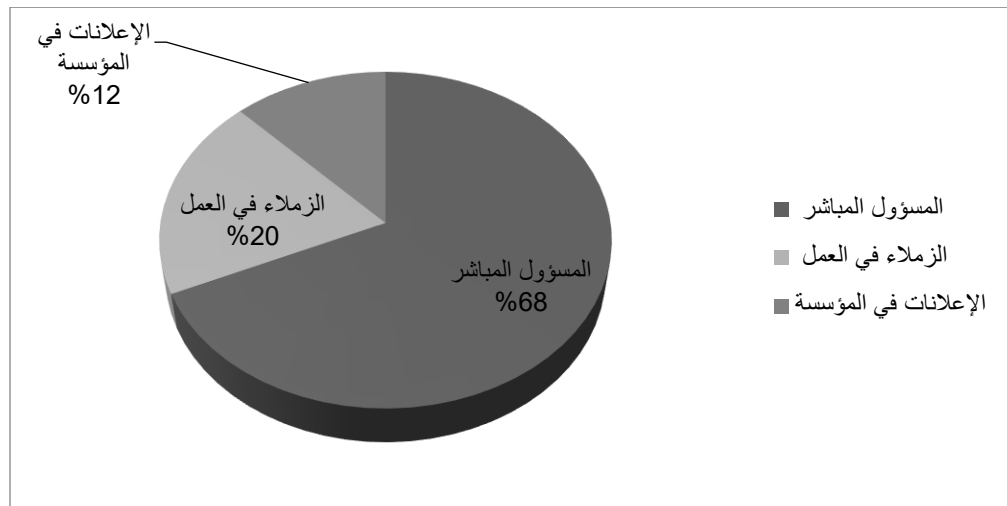
الداخلي غير مساهم في تحسين بيئة العمل ، التي قدرت نسبتهم ب 3% قد تعود اجابتهم الى اختلاف في طبيعة العمل او نقص في القنوات الاتصالية في اقسام معينة.

نستنتج من خلال تحليل الجدول ان الاتصال الداخلي في يساهم بشكل كبير في تسهيل مهام الموظفين كما يعد عنصر أساسي في دعم أداء الموظفين سواء من حيث نقل المعلومات او التنسيق بين مختلف الفرق كما يساهم في خلق بيئة تعاونية.

❖ طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهام الموظفين :

جدول رقم (10) : يمثل توزيع العينة حسب طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهام الموظفين

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
المسؤول المباشر	30	68%
الزملاء في العمل	5	20%
الإعلانات في المؤسسة	7	12%
المجموع	41	100%



الشكل 10 يمثل توزيع العينة حسب طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهام الموظفين

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 ان الطريقة الأكثر استخداما لإيصال المعلومات الخاصة بمهام الموظفين داخل المؤسسة هي المسؤول المباشر بنسبة 68% أي ما قدرت ب (30موظف) وهذا ما يشير الى اعتماد الموظفين الكبير على تعليمات رؤسائهم و توجيهاتهم في فهم المهام و تلقي المعلومات و هذا ما يعكس وجود

تواصل مباشر و قوي بين الموظف و المسؤول كما يشير أيضا الى ضعف في بعض المجالات مثل الوثائق الرسمية و أنظمة المعلومات .

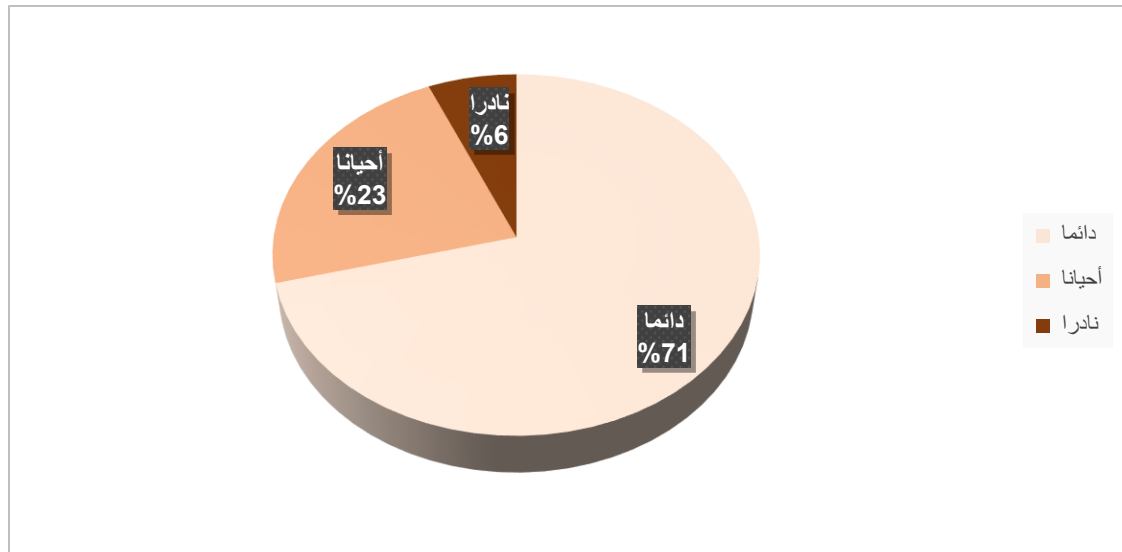
كما نلاحظ ان بعض الموظفين يتلقون معلومات مهامهم عن طريق زملائهم في العمل و التي قدرت نسبتهم ب 20% أي ما يقارب 5 موظفين هذا راجع الى سهولة و سرعة وصول المعلومة و تعزيز روح الفريق كما ان له سلبيات قد تؤدي الى عواقب وخيمة مثل نقل الاخبار خاطئة او غير دقيقة اهمال المصادر الرسمية و أيضا غياب روح المسؤولية .

تمثل الإعلانات في المؤسسة من خلال الجدول انها الوسيلة الأقل استخداما بنسبة قدرت ب 12% هذا ما يدل على انها ليست فعالة بنسبة كبيرة يمكن ان نحكم على عدم استخدامها بان الإعلانات غالبا ما تكون مختصرة ولا تحتوي على شرح كاف للمهام انطلاقا من انه مركز بحث علمي يحتاج الى تفسيرات و نتائج و إحصاءات دقيقة للتحقيق اهداف المؤسسة.

❖ مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام الموظفين :

جدول رقم (11) : يمثل مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام الموظفين

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
دائماً	22	71%
أحياناً	7	23%
نادرًا	2	6%
المجموع	33	94%



شكل 11 مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام الموظفين

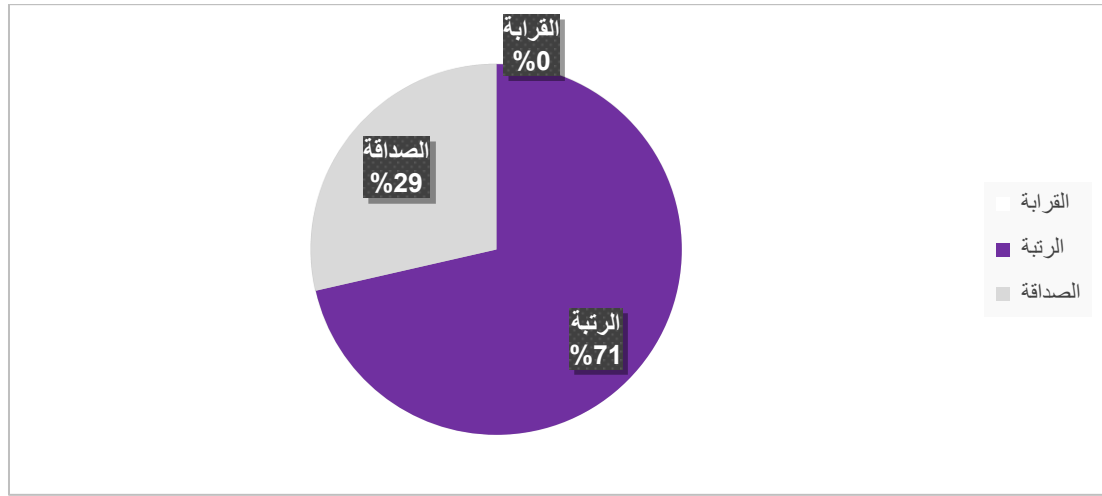
يعرض هذا الجدول مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام الموظفين داخل المؤسسة. تشير النتائج إلى أن 71% من المجيبين (22 شخصاً) يرون أن الاتصال الداخلي "دائماً" يساهم في تسهيل المهام، بينما يرى 23% (7 أشخاص) أنه يساهم "أحياناً"، و6% فقط (2 شخص) يرون أنه "نادرًا" ما يساهم. هذا يعني أن الغالبية العظمى (94%) تعترف بدور الاتصال الداخلي الإيجابي .

نستنتج في الاخير فعالية هذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة وضرورة دعمه وتطويره لضمان استمرار سير العمل بسلاسة.

❖ يمثل أساس العلاقة بين الموظفين :

جدول رقم (12) : يمثل أساس العلاقة بين الموظفين

الإجابات	التكرار	النسبة %
القربة	0	0%
الرتبة	25	71%
الصدقة	10	29%
المجموع	35	100%



شكل 12 يمثل أساس العلاقة بين الموظفين

يمثل الجدول رقم 12 أساس العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسة تعتمد على الرتبة بنسبة 71 % بتكرار 25 موظف ، و تليها الفئة التي ترى بان العلاقة بين الموظفين قائمة على الصداقة بنسبة 29% ، و في أخير نجد فئة القربة بنسبة 0%.

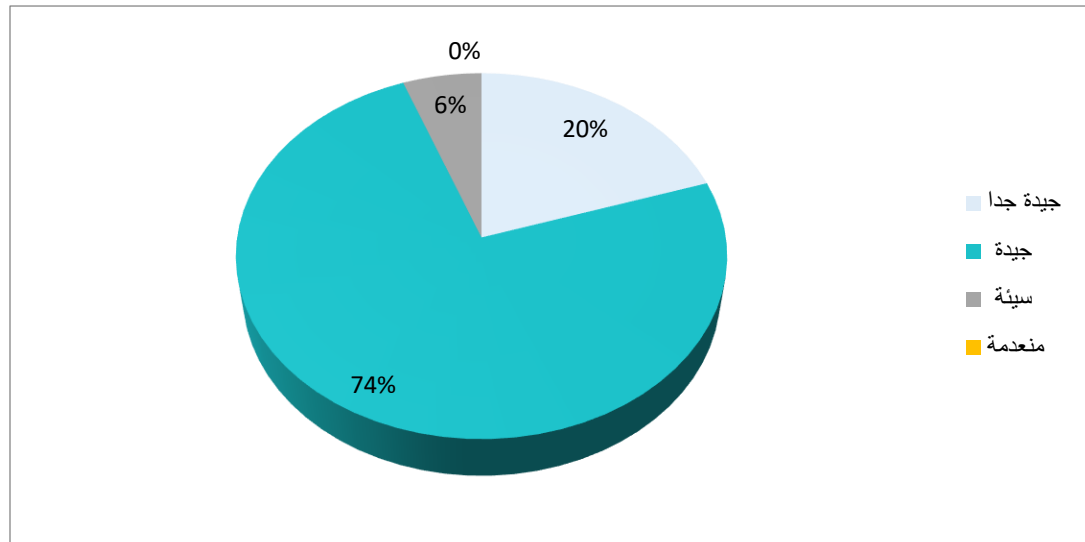
ومنه نستنتج ان وجهة نظر الموظفين حول العلاقة بينهم داخل المؤسسة تعتمد على الرتب المهنية و ذلك من اجل تحقيق متطلبات العمل و التشاور مع الموظفين ذوي الخبرة و التجربة في المجال .

غير ان هناك بعض الموظفين ممن وجهة نظرهم ان العلاقة بين الموظفين مزيج من الصداقة و الرتبة المهنية انطلاقا من انهم تحت ضغط العمل و يعملون لساعات طويلة معا فوجب عليهم تكوين صداقات و فتح المجال للعمل دون قيود .

❖ علاقة المبحوثين مع رؤوسهم (المرتبة التي تتحكم في المؤسسة) :

جدول رقم (13): يمثل علاقة المبحوثين مع رؤوسهم (المرتبة التي تتحكم في المؤسسة)

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة جدا	7	20%
جيدة	26	74%
سيئة	2	6%
منعدمة	0	0%
المجموع	35	100%



شكل 13 علاقة المبحوثين مع رؤوسهم

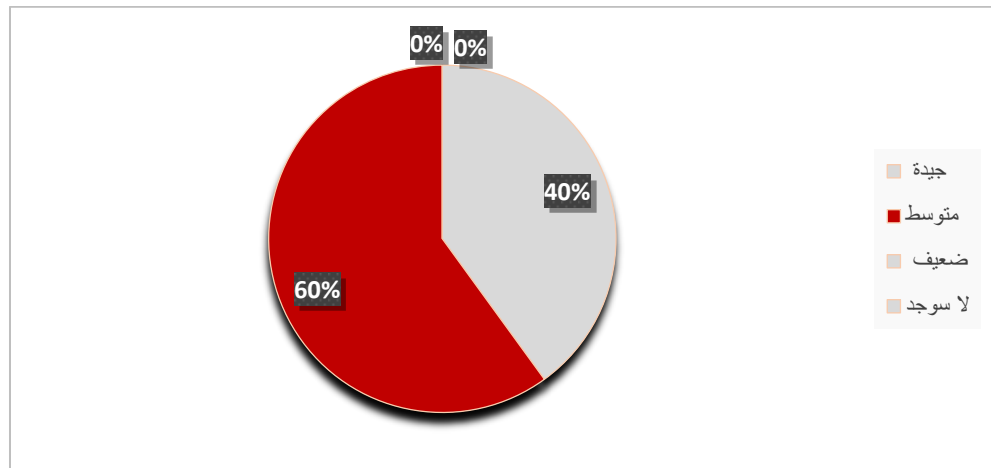
يعرض هذا الجدول تقييم علاقة المبحوثين مع رؤوسهم (المرجعية التي تتحكم في المؤسسة). تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين (74% أي 26 فرداً) وصفوا علاقتهم مع رؤوسهم بأنها "جيدة"، بينما 20% (7 أفراد) اعتبروها "جيدة جداً"، و6% فقط (2 فرد) رأوا أنها "سيئة"، ولم يُسجل أي رد يفيد بأنها "منعدمة".

تعكس هذه النتائج وجود جو من التفاهم والتواصل الإيجابي بين الموظفين ورؤوسهم، مما يدل على أن الهيكل الإداري في المؤسسة يسير في اتجاه جيد من حيث العلاقات الإنسانية والمهنية، مع ضرورة الانتباه لتلك النسبة القليلة غير الراضية لمعالجة أسباب عدم الرضا وتحقيق بيئة عمل أكثر تكاملاً.

❖ العلاقة الاتصالية بين المبحوثين و زملائهم في المؤسسة :

جدول رقم (14) : يمثل بعد العلاقة الاتصالية بين المبحوثين و زملائهم في المؤسسة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة جدا	14	39%
جيدة	22	61%
سيئة	0	0%
منعدمة	0	0%
المجموع	35	100%



شكل 14 :العلاقة الاتصالية بين المبحوثين و زملائهم في المؤسسة

يبين هذا الجدول مستوى العلاقة الاتصالية بين المبحوثين و زملائهم في المؤسسة، حيث وصف 61% من المبحوثين العلاقة بأنها "جيدة"، و 39% بأنها "جيدة جداً"، بينما لم يسجل أي من المشاركين أن العلاقة "سيئة" أو "متوسطة".

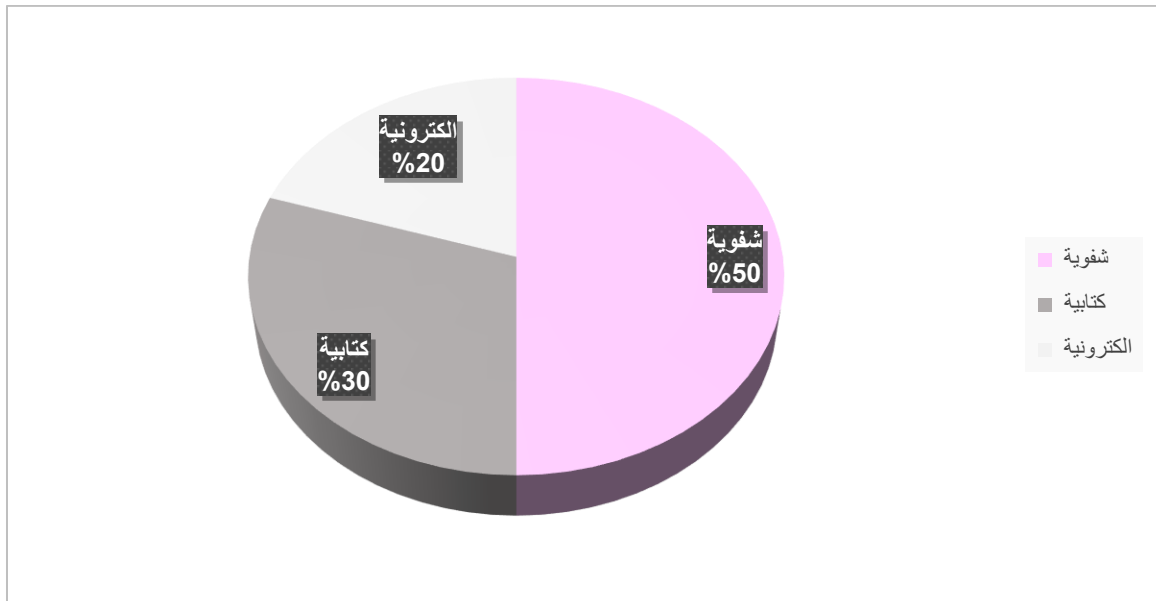
نستنتج ان هناك مناخا إيجابياً من التعاون والانسجام بين الزملاء داخل المؤسسة، وهو مؤشر قوي على بيئة عمل صحية تدعم التواصل الفعال والتفاهم المشترك، مما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية والانتماء المهني.

❖ وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي :

المحور الثالث : وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي

جدول رقم (15): يمثل الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة حسب المبحوثين .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
شفوية	20	50%
كتابية	12	30%
الكثرونية	8	20%
المجموع	40	100%



شكل 15 : يمثل الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة حسب المبحوثين

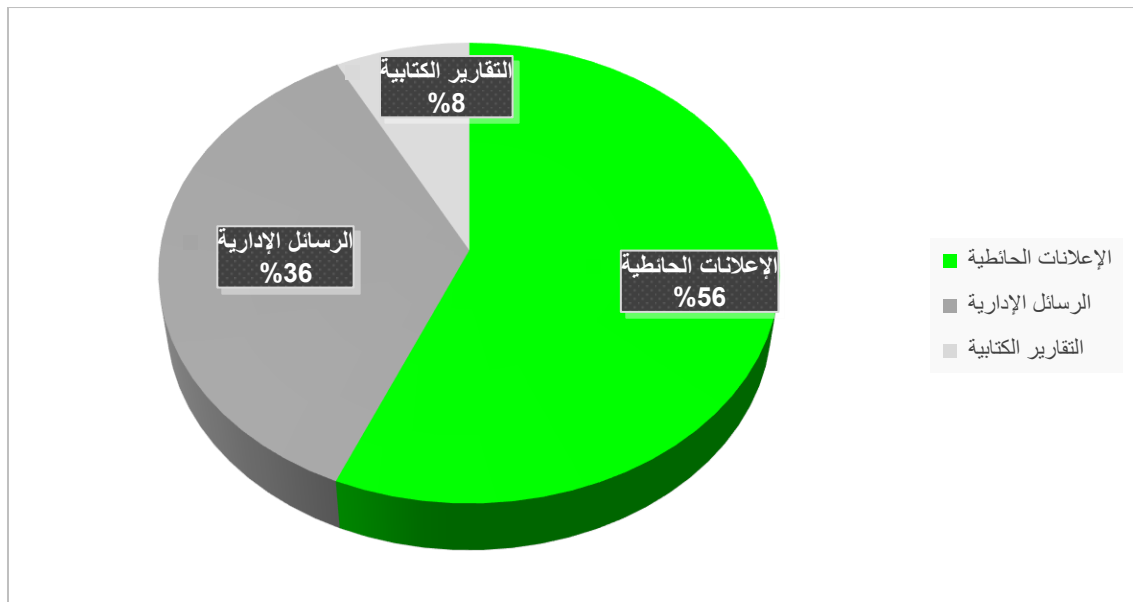
يظهر الجدول أن الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداماً في المؤسسة هي الوسائل الشفوية بنسبة 50%، تليها الوسائل الكتابية بنسبة 30%، ثم الوسائل الإلكترونية بنسبة 20%.

نستنتج أن الطابع الغالب على الاتصال داخل المؤسسة هو التواصل المباشر والشخصي، مما يعكس مرونة في التفاعل وسرعة في تبادل المعلومات. في المقابل، استخدام الوسائل الإلكترونية ما زال ضعيفاً نسبياً، ما قد يدل على قلة الاعتماد على التكنولوجيا في بيئة العمل أو عدم تفعيل نظم الاتصال الرقمية بشكل كافٍ.

❖ الوسيلة الاتصالية الكتابية الأكثر استخداما في المؤسسة حسب المبحوثين :

جدول رقم (16): يمثل الوسيلة الاتصالية الكتابية الأكثر استخداما في المؤسسة حسب المبحوثين .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
الإعلانات الحائطية	22	56%
الرسائل الإدارية	14	36%
التقارير الكتابية	3	8%
المجموع	39	100%



شكل 16 : يمثل الوسيلة الاتصالية الكتابية الأكثر استخداما في المؤسسة حسب المبحوثين

يتضح من الجدول أن الوسيلة الاتصالية الكتابية الأكثر استخداماً في المؤسسة، حسب رأي المبحوثين، هي الإعلانات الحائطية بنسبة 56%، تليها الرسائل الإدارية بنسبة 36%، ثم التقارير الكتابية بنسبة 8%.

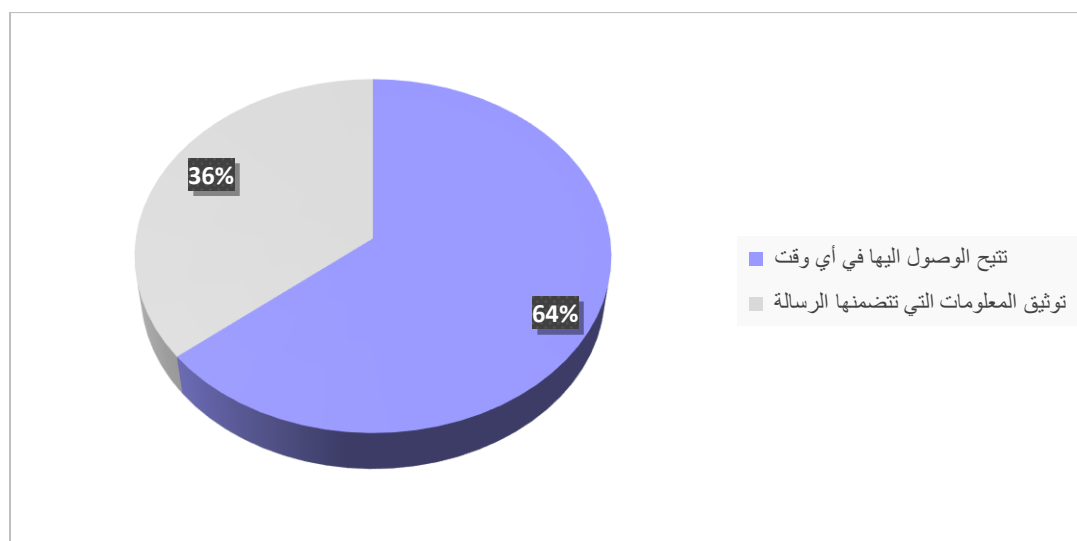
نستنتج هذا التوزيع يشير إلى أن الاتصال الكتابي في المؤسسة أكثر الوسائل الاتصالية استخداماً لأنه يتسم بطابع رسمي مباشر، حيث تعتمد الإدارة بشكل أكبر على الإعلانات والرسائل لإبلاغ العاملين بالمعلومات

والتعليمات، مما يعكس وجود علاقة عمودية يغلب عليها الطابع التوجيهي من الرؤساء إلى المرؤوسين. ويؤكد هذا النمط من الاتصال على مركزية القرار وسيطرة الإدارة العليا في توجيه سير العمل داخل المؤسسة.

❖ مميزات استخدام الاتصال الكتابي حسب وجهة نظر المبحوثين :

جدول رقم (17): يمثل مميزات استخدام الاتصال الكتابي حسب وجهة نظر المبحوثين .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
تتيح الوصول اليها في أي وقت	25	64%
توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسالة	14	36%
المجموع	39	100%



الشكل 17 : يمثل مميزات استخدام الاتصال الكتابي حسب وجهة نظر المبحوثين

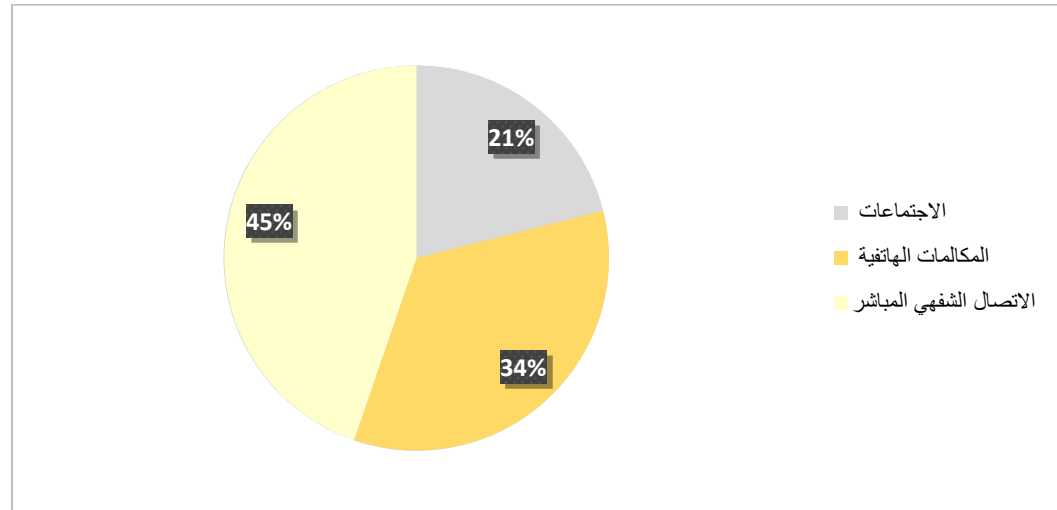
يوضح الجدول مميزات استخدام الاتصال الكتابي حسب وجهة نظر المبحوثين، ويظهر أن الغالبية العظمى (64%) يرون أن أهم ميزة للاتصال الكتابي هي "إمكانية الوصول إليه في أي وقت"، ما يعكس أهمية هذا النمط من الاتصال في توفير مرونة زمنية ومرجعية دائمة للمعلومات. بينما يرى 36% من المشاركين أن الميزة الأبرز هي "توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسالة"، مما يدل على أن جزءاً مهماً من الموظفين يقدّرون القيمة القانونية والتنظيمية للاتصال الكتابي.

توضح هذه النتائج أن الاتصال الكتابي يُعتبر وسيلة موثوقة وفعالة داخل المؤسسة، خصوصاً من حيث الاحتفاظ بالمعلومات وإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة.

❖ الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة .

جدول رقم (18): يمثل الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الاجتماعات	8	21%
المكالمات الهاتفية	13	34%
الاتصال الشفهي المباشر	21	45%
المجموع	42	100%



الشكل 18 : يمثل الوسائل الاتصالية الشفوية الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة .

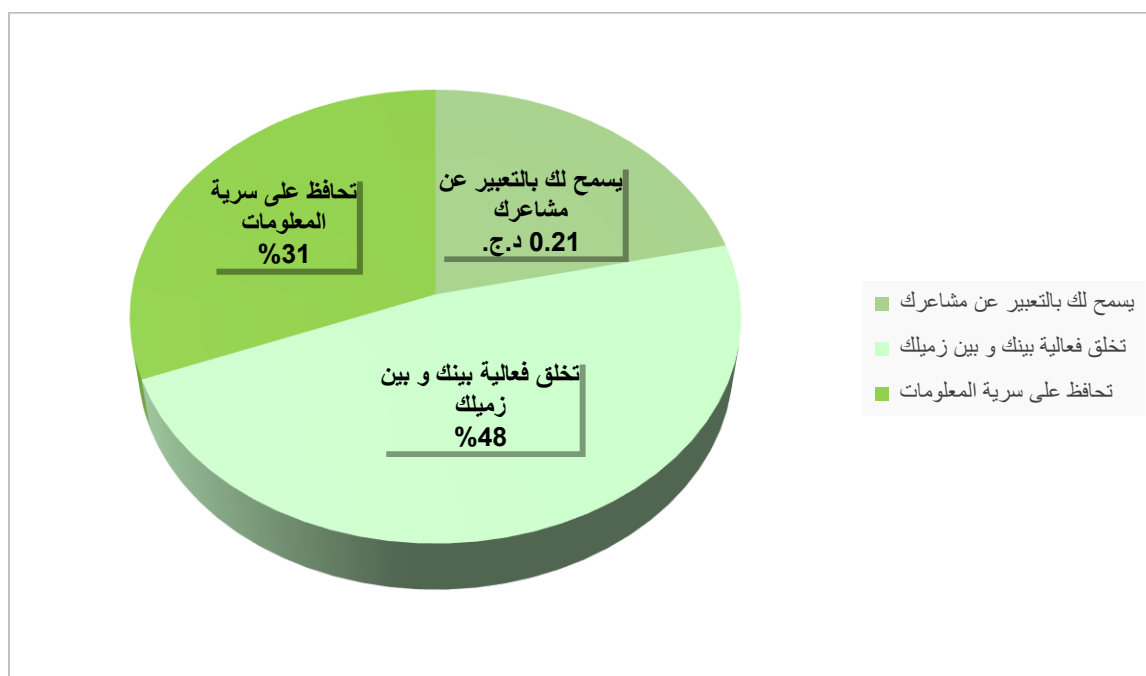
يعرض الجدول أكثر الوسائل الاتصالية الشفوية استخداماً داخل المؤسسة، ويُظهر أن الاتصال الشفهي المباشر هو الوسيلة الأكثر اعتماداً بنسبة 45%، ما يعكس تفضيل العاملين للتواصل الوجهي الذي يتيح تفاعلاً فورياً وفعالاً. في المرتبة الثانية تأتي المكالمات الهاتفية بنسبة 34%، مما يدل على أهميتها كوسيلة سريعة ومرنة للتواصل عند تعذر اللقاء المباشر. بينما تمثل الاجتماعات نسبة 21% فقط، وهو ما قد يشير إلى أن طبيعة العمل أو ضيق الوقت يجعل الاعتماد على الاجتماعات أقل مقارنةً بالوسائل الأخرى.

تُبرز هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الاتصال الشفهي المباشر كوسيلة فعّالة وأساسية في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات اليومية، لأنها تسهل عملية تبادل المعلومات و مربحة للوقت

❖ مميزات استخدام الاتصال الشفهي داخل المؤسسة

جدول رقم (19): يمثل مميزات استخدام الاتصال الشفهي داخل المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
يسمح لك بالتعبير عن مشاعرك	9	21%
خلق فعالية بينك و بين زميلك	20	48%
تحافظ على سرية المعلومات	13	31%
المجموع	42	100%



الشكل 19 : يمثل مميزات استخدام الاتصال الشفهي داخل المؤسسة

يمثل الجدول تحليلاً لمميزات استخدام الاتصال الشفهي داخل المؤسسة من وجهة نظر . يتضح من النتائج أن النسبة الأكبر (48%) ترى أن الاتصال الشفهي يخلق فعالية بين المرسل والمستقبل، مما يدل على أهمية هذا النوع من الاتصال في تعزيز التفاعل المباشر وسرعة تبادل المعلومات. في المرتبة الثانية، يرى 31% أن

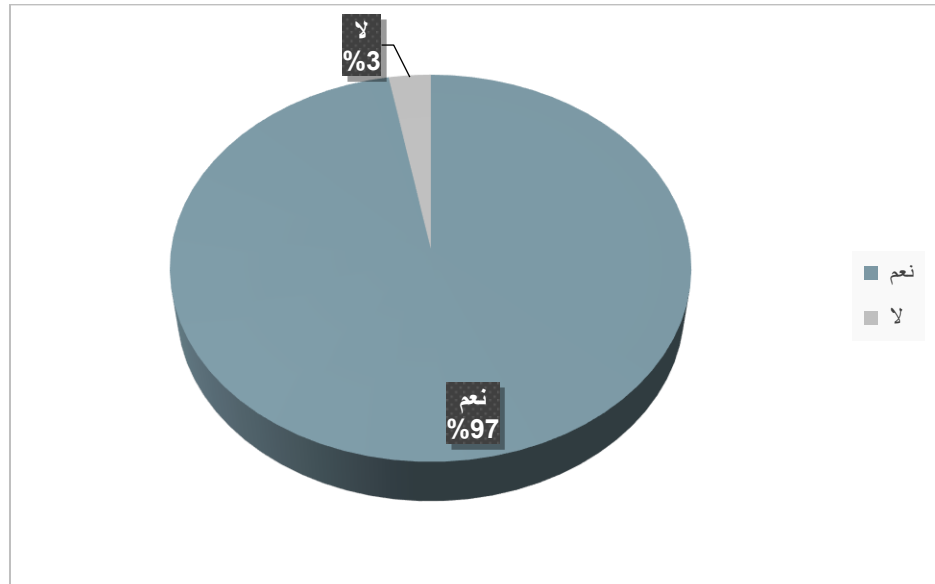
الاتصال الشفهي يساعد على الحفاظ على سرية المعلومات، ما يشير إلى ثقة المستخدمين في هذا النمط من الاتصال عندما يتعلق الأمر بالمعلومات الحساسة. أما 21% فقط فيعتقدون أن الاتصال الشفهي يسمح بالتعبير عن المشاعر، مما يعكس إدراكًا أقل لأبعاده العاطفية.

نستنتج من خلا تحليل الجدول ان للاتصال الشفهي أهمية بالغة في دعم فعالية التواصل داخل المؤسسة وخلق فعالية بين الموظفين ، سواء على المستوى العملي أو الأمني، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي

❖ المحادثة الشفوية مع المشرف او المسؤول تساهم في كفاءة العمل :

جدول رقم (20): يمثل اذ ما كنت المحادثة الشفوية مع المشرف او المسؤول مباشرة تساعد على أداء العمل بكفاءة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	34	3%
لا	1	97%
المجموع	35	100%



الشكل 20 : يمثل المحادثة الشفوية مع المشرف او المسؤول تساهم في كفاءة العمل

من خلال الجدول نلاحظ انا الأغلبية من الموظفين و التي قدرت نسبتهم ب 97% أي 34 من اصل 35 موظف يرون ان الاتصال الشفهي مع المشرف او المسؤول مباشرة تسهم بشكل إيجابي في تحسين أدائهم

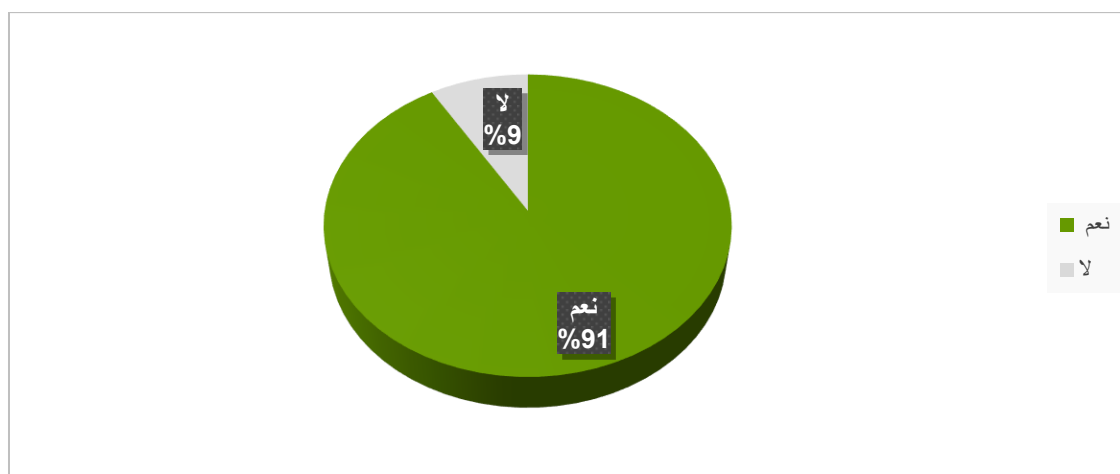
الوظيفي ،غير ان هناك نسبة 3 % فقط يرون ان الاتصال الشفهي لا يسهم في تحسين الأداء الوظيفي و هذا راجع الى اختلاف بيئات العمل مع احتمال وجود حالات فردية تختلف ظروفهم و تجاربهم.

نستنتج من تحليل الجدول ان المحادثة الشفهية مع المشرف مباشرة تساعد على توضيح المهام وتعزيز الثقة والتفاهم كما تساهم من جهة أخرى في الاستجابة السريعة للمشاكل وتحفيز الموظف.

❖ الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال المعلومات للمبحوثين :

جدول رقم (21): يمثل اذ ما كانت الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال المعلومات للمبحوثين.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	
نعم	32	91%	السبب
			لأنها واضحة
			الزملاء الحاضر يعلن الغائب
			تنشر في وقتها و تنبه الجميع
			لتحسين التواصل الداخلي داخل المؤسسة
			سهولة انتقالها باعتبار الهاتف وسيلة أساسية
لا	3	9%	
المجموع	35	100%	



الشكل 21 : الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال المعلومات للمبحوثين

نلاحظ من خلال الجدول ان 93% من المبحوثين أي ما قدرت ب 32موظف يرون ان الإعلانات وسيلة هامة و فعالة في إيصال المعلومات بسرعة للموظفين، غير ان هناك نسبة ضئيلة ترى ان الإعلانات لا تسهم في تحسين أدائهم الوظيفي ،قدرت نسبتهم ب 3% وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يقومون به حيث انها لا تشجع على التحوار المباشر و طرح الآراء بكل اريحية .

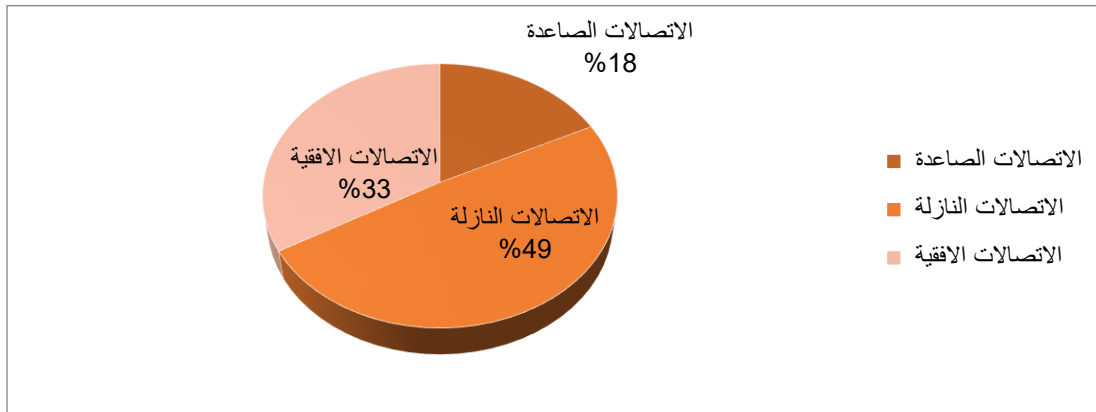
نستنتج من خلال الجدول ان الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال المعلومات بسرعة للموظفين و هذا راجع حسب آراءهم الى ما يوضحه الجدول نستطيع تلخيصها انها سريعة الانتشار و الوصول انطلاقا من ان كل الموظفين يمتلكون هواتف و يمكنهم الاطلاع على كل المستجدات ، أيضا يجب المراعات لتطويرها لتكون اكثر فاعلية و حداثة.

المحور الرابع :علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي

❖ أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة

جدول رقم (22): يمثل أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
الاتصالات الصاعدة (من العمال الى المدير)	9	18%
الاتصالات النازلة (من المدير للعمال)	25	49%
الاتصالات الافقية (بين العمال من نفس المستوى)	17	33%
المجموع	51	100%



الشكل 22 : أنواع الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة

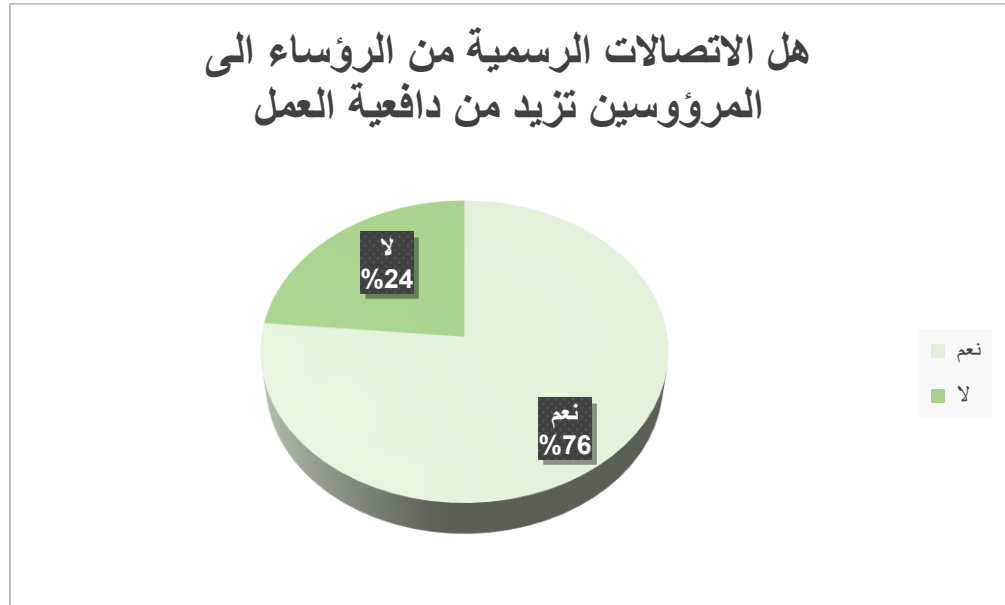
نلاحظ من خلال الجدول ان اكبر نسبة من الاتصالات المستخدمة في المؤسسة حسب ترشيحات افراد العينة هي الاتصالات النازلة (من المدير للعمال) و ذلك بنسبة 49% و بعدها الاتصالات الأفقية و لتي قدرت نسبتها ب 33% و في اخر مرتبة الاتصالات الصاعد بنسبة 18%.

ما يمكن استنتاجه في الجدول ان المؤسسة تعتمد على الاتصالات الصاعدة بفي المرتبة أولى لان الموظفين يحتاجون للتوجيهات و التعليمات الدائمة اما في المرتبة الثانية فنجد الاتصالات الأفقية هذا ما يدل على تبادل المعلومات و الخبرات بين مختلف الإدارات و الموظفين اما الاتصال الصاعدة فهو موجود بنسبة ضئيلة و هذا يعبر عن وجود فجوة او تردد في الموظفين في التعبير عن آراءهم و تقديم اقتراحات للإدارة.

❖ الاتصالات الرسمية من الرؤساء الى المرؤوسين تزيد من دافعية العمل ام لا :

جدول رقم (23): يمثل اذ ما كان الاتصال الرسمي بين الرؤساء و المرؤوسين يزيد من دافعية المبحوثين نحو العمل

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	76%
لا	11	24%
المجموع	35	100%



شكل 23 : الاتصالات الرسمية من الرؤساء الى المرؤوسين تزيد من دافعية العمل ام لا

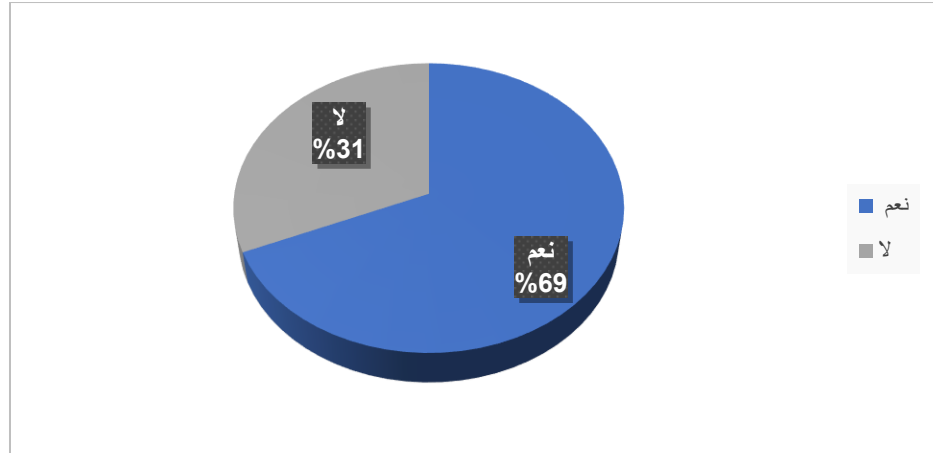
نلاحظ من خلال الجدول ان هناك نسبة مقبولة و واضحة جدا قدرت ب 76% يرون ان الاتصال الرسمي بين الرؤساء و المرؤوسين يزيد من دافعية المبحوثين و يساهم في تعزيز ادائهم الوظيفي و في جهة أخرى يرى بعض من افراد العينة و التي قدرت نسبتهم ب 24% يرون ان الاتصال الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين لا يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي .

نستنتج من خلال الجدول ان الاتصال الرسمي بين الرؤساء و المرؤوسين يعزز الأداء الوظيفي و يعتبر مفتاح رئيسي لدافعية اغلب الموظفين نحو الأفضل فالرسائل الرسمية و الواضحة و أيضا الموثوقة يعزز الثقة بين الموظفين.

❖ الاتصال الغير الرسمي يزيد من دافعية العمل ام لا :

جدول رقم (24): يمثل اذ ما كان الاتصال الغير رسمي يزيد من دافعية الموظفين نحو العمل .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	24	69%
لا	11	31%
المجموع	35	100%



شكل 24 : الاتصال الغير الرسمي يزيد من دافعية العمل ام لا

نلاحظ من خلال الجدول ان 69% من افراد العينة اكدوا على ان الاتصالات الغير رسمية يعزز من دافعتهم في العمل و يساهم في تعزيز أدائهم الوظيفي ، غير انا هناك فئة أخرى بنسبة 31% من افراد العينة يرون ان الاتصالات الغير رسمية لا تعزز من دافعتهم في العمل.

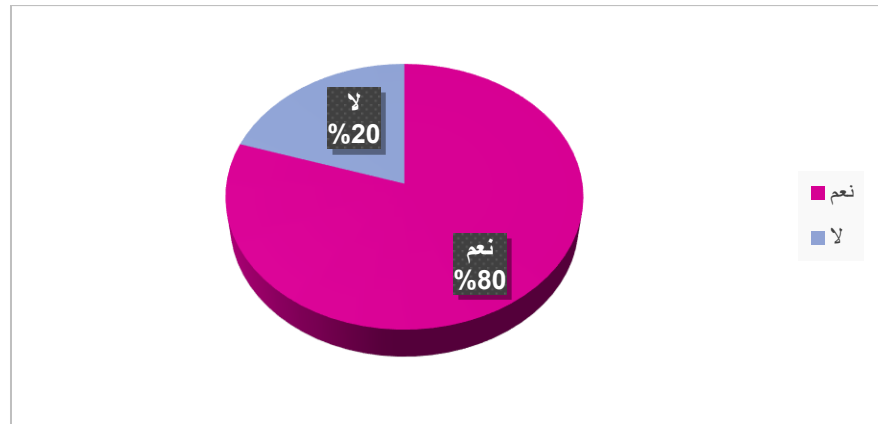
نستنتج من خلال الجدول ان الاتصال الغير رسمي يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي و يحسن من جودة العمل فالاحديث الجانبية في العمل و التواصل الخارج عن نطاق الرسميات يساهم في اريحية الموظف و يخلق بيئة مريحة للعمل

اما النسبة الضئيلة التي اعتبرت ان الاتصال الغير رسمي لا يزيد من دافعتهم للعمل و لا يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي فهذاا طبيعي لان هناك بعض الموظفين يفضلون وجود روابط رسمية .

❖ لجوء الإدارة لاحد الموظفين حول مسألة تخص العمل تزيد من أدائه الوظيفي

جدول رقم (25): يمثل اذ ما كان لجوء الإدارة لاحد الموظفين حول مسألة تخص العمل تزيد من أدائه الوظيفي .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	
نعم	28	80%	وذلك —
			الشعور بالانتماء
			رفع مستوى المسؤولية و تحسين بيئة العمل بين
			الإدارة و الموظفين
			التأكد من طبيعة المعلومات لمقدمة
لا	7	20%	
المجموع	35	100%	



شكل 25 : لجوء الإدارة لاحد الموظفين حول مسألة تخص العمل تزيد من أدائه الوظيفي

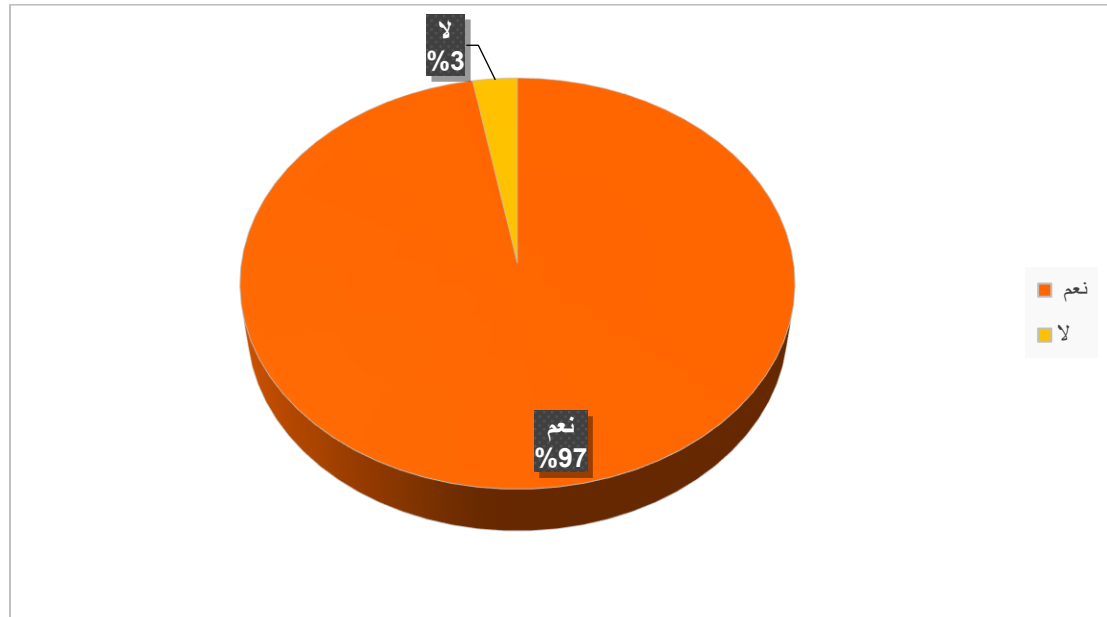
نلاحظ من خلال الجدول ان 80% من افراد العينة يرون ان لجوء الإدارة لاحد الموظفين حول مسألة تخص العمل تزيد من أدائه الوظيفي غير ان هناك نسبة ضئيلة قدرت ب 20% يرون ان لجوء الإدارة لاحد الموظفين لا يزيد من أدائه الوظيفي.

نستنتج من هذا الجدول ان لجوء الإدارة للموظفين و التهاور معهم في أمور تخص العمل يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي و ذلك لأنها تشهم بالانتماء وكذلك أيضا رفع مستوى المسؤولية و تحسين بيئة العمل بين الإدارة و الموظفين.

❖ هل عدم التعاون والتفهم بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة يؤثر سلبا على كفاءة الاداء الوظيفي

جدول رقم (26): يمثل اذ ما كان عدم التفاهم و التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة يؤثر سلبا على رفع كفاءة الأداء الوظيفي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	34	97%
لا	1	3%
المجموع	35	100%



شكل 26 : هل عدم التعاون والتفهم بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة يؤثر سلبا على كفاءة الاداء الوظيفي

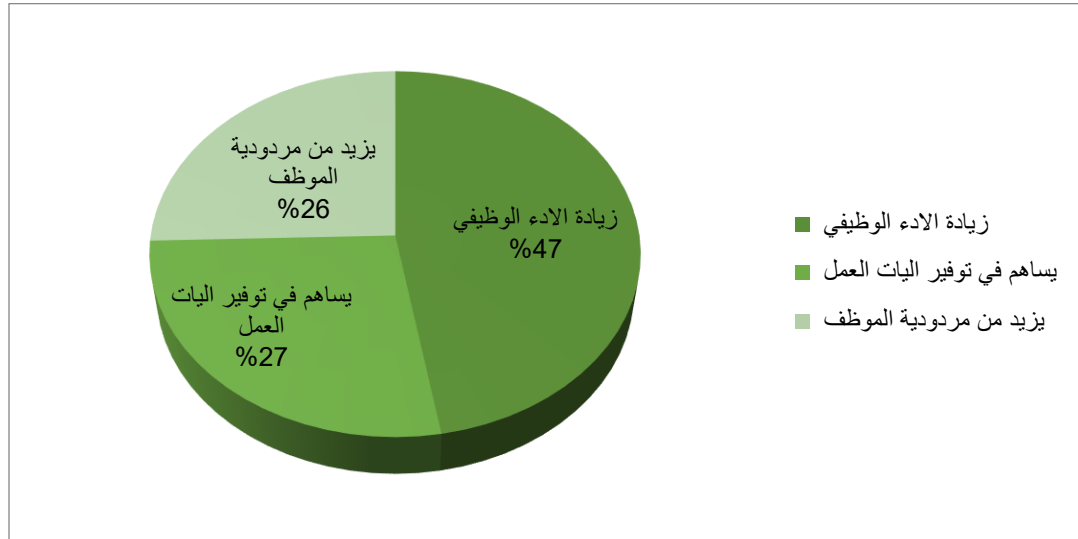
نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة ضخمة من المبحوثين والتي قدرت نسبتهم ب 97% اكدوا ان غياب الفاهم والتعاون بين الرؤساء و المرؤوسين يؤثر سلبا على مردودية العمل وكفاء الأداء الوظيفي غير ان هناك نسبة ضئيلة قدرت ب 3% عكس ذلك .

نستنتج من خلال الجدول ان التعاون و التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين يساهم بشكل فعال و قوي تحسين الأداء الوظيفي كما تدفعهم لتحقيق أداء عالي .

❖ تأثيرات الاتصال الداخلي على المؤسسة :

جدول رقم (27): يمثل تأثيرات الاتصال الداخلي على المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة %
زيادة الأداء الوظيفي	26	47%
يساهم في توفير المعلومات	15	27%
يزيد من مردودية الموظف	14	26%
المجموع	56	100%



شكل 27 : يمثل تأثيرات الاتصال الداخلي على المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 إن المبحوثين حسب رأيهم وبنسبة أجابوا 47% بأن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعمل على زيادة الأداء الوظيفي وتحفيز العاملين على العمل أكثر، في حين أن نسبة 27% من

المبحوثين أجابوا أن الاتصال الداخلي يساهم في توفير المعلومات ، بينما نسبة 26% من المبحوثين رأوا أن الاتصال الداخلي يزيد من مردودية الموظف .

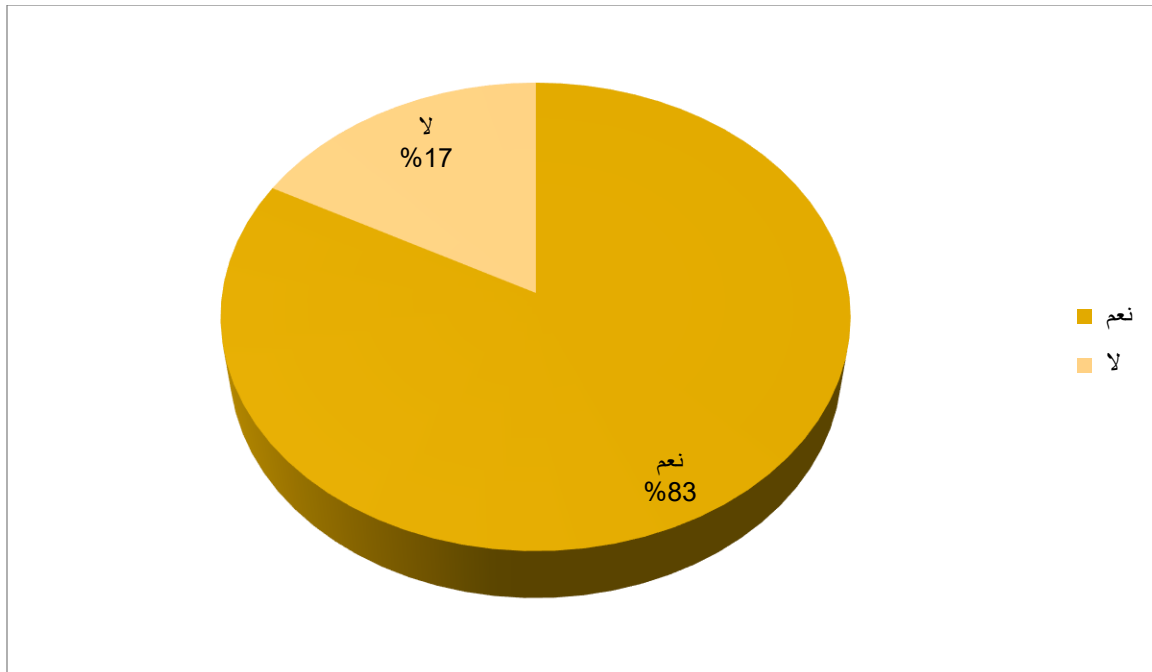
ومنه نستنتج ان الاتصال الداخلي في المؤسسة يشجع الموظفين على زيادة الأداء الوظيفي و ذلك من لأنها تشجع فيهم روح المثابرة و المسؤولية و تجعلهم محبين لعملهم.

المحور الخامس : الصعوبات التي تواجه العاملين في مركز البحث العلمي و التقني حول الأراضي القاحلة
CRSTRA .

❖ هل هناك صعوبات للتواصل مع الادارة :

جدول رقم 28 : يمثل اذ هناك صعوبة يتعرض لها المبحوثين للتواصل مع الإدارة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	طبيعة الصعوبات	التكرار	النسبة %
نعم	29	83%	صعوبات متعلقة بوسائل الاتصال في المؤسسة	20	8, 46%
			صعوبات متعلقة بظروف العمل بالمؤسسة	13	5, 30%
			صعوبات متعلقة بالمسؤولين عن الإدارة في المؤسسة	10	22,7%
			المجموع	43	100%
لا	6	17%			
المجموع	35	100%			



شكل 28 : يمثل اذ هناك صعوبة يتعرض لها المبحوثين للتواصل مع الإدارة

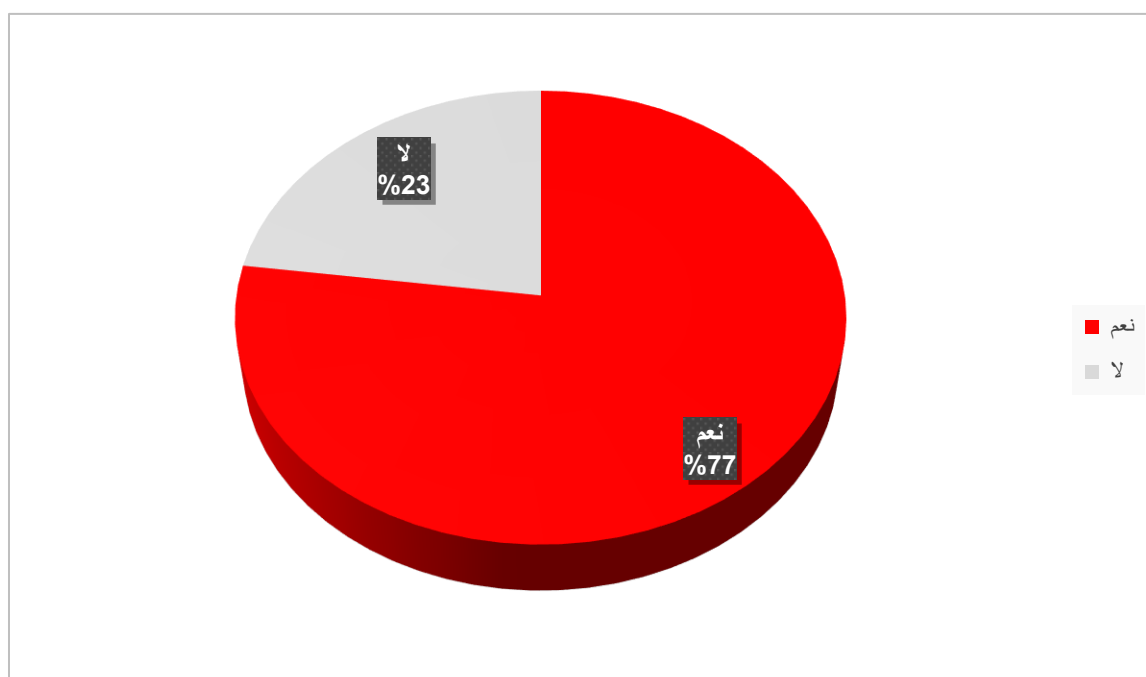
نلاحظ من خلال الجدول ان 83% من افراد العينة يواجهون صعوبات للتواصل مع الإدارة غير ان هناك نسبة ضئيلة من افراد العينة لت تعترضهم أي صعوبات قدرت نسبتهم ب 17 % من اجمالي العينة .و عند تحليلنا لطبيعة الصعوبات التي يواجهها الموظفون تأتي في المرتبة الأولى صعوبات متعلقة ب الوسيلة الاتصالية في المؤسسة قدرت ب 46, 8% ثم بعدها صعوبات تتعلق بظروف العمل بالمؤسسة بنسبة 30, 5% اما الصعوبات المتعلقة بالمسؤولين عن الإدارة في لمؤسسة فكانت بنسبة 22,7%

نستنتج ان المسؤولين داخل المؤسسة تواجههم العديد من المشاكل للتواصل مع الإدارة فوجب على المؤسسة تحسين الأجهزة التفاعلية و البرمجيات تسهيل التواصل و التنسيق بين جميع المصالح و الموظفين

❖ هل يتلقى المبحوثين الرد عند تقديم شكوى :

جدول رقم (29): يمثل اذ يتلقى المبحوثين الرد عند تقديم شكوى

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %		
نعم	27	77%	عن طريق ماذا	التكرار
			شفهيا	16
			الكترونيا	7
			كتابيا	20
			المجموع	43
				100%
لا	8	23%		
المجموع	35	100%		



شكل 29 : هل يتلقى المبحوثين الرد عن الشكوى

نلاحظ من خلال الجدول ان 77% أي ما قدر ب 27موظف من اجمالي العينة من المبحوثين يتلقون الرد عند تقديمهم لشكاوي وكان معظمهم قد أشاروا انهم يتلقون كتابيا بنسبة 46,6% و بعدا يليها من يتلقى الرد

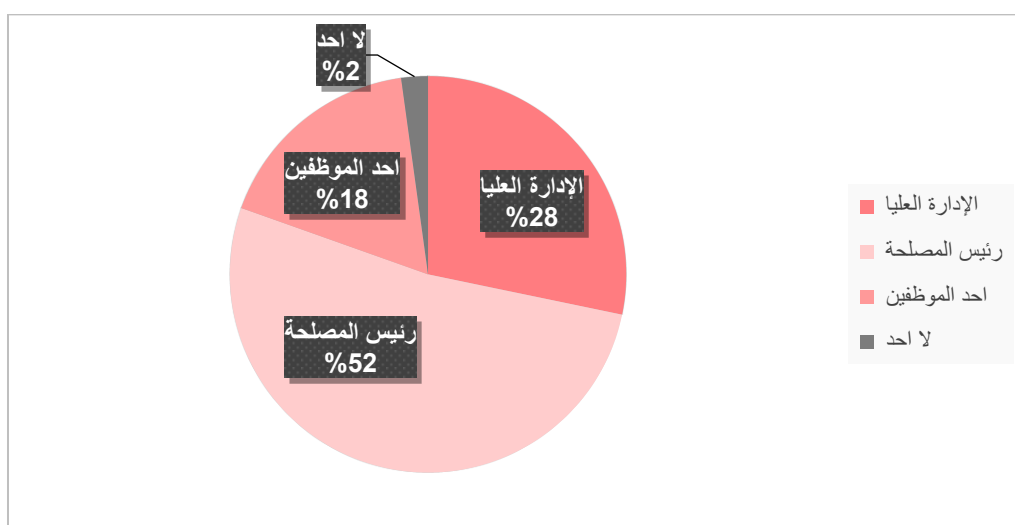
شفهيا بنسبة 37,2% واما الرد الإلكتروني كان ضئيل بنسبة قدرت ب 16,2% كما لاحظنا أيضا ان 23% من افراد العينة انهم لا يتلقون الرد عن تقديم الشكاوي و هذا يشير الى تجاهل الإدارة لبعض الشكاوي او وجود بعض الثغرات .

نستنتج من خلال الجدول ان الموظفين يتلقون ردود عند تقديم الشكاوي و هذا خير دال على وجود استجابة من الجهات المسؤولة كما نجد أيضا ان التواصل المباشرة هو الوسيلة الأكثر استخداما من اجل ربح الوقت لكنها تقتصر للتوثيق .

❖ الجهة المتصل بيها عند مواجهة المشاكل

جدول رقم (30): يمثل الجهة المتصل بها عند مواجهة مشكلة ما

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
الإدارة العليا	13	28%
رئيس المصلحة	24	52%
احد الموظفين	8	18%
لا احد	1	2%
المجموع	35	100%



الشكل 30 : الجهات المتصل بها عند مواجهة المشاكل

نلاحظ من خلال الجدول ان الجهمة الأكثر اتصالا بها ما يواجه احد الموظفين المشكل هي رئيس المصلحة و ذلك بسنبة قدرت ب 52% , كما يرى 28% من افراد العينة ان الجهة المتصل بيها عند مواجهة المشاكل هي الإدارة العليا ؟، كما لاحظنا وجود نسبة ضئيلة قدرت ب 8% يتصلون بزملائهم في العمل و ايضا هناك نسبة 2 % لا يتصلون بأحد .

نستنتج من خلال الجدول ان معظم الموظفين يتبعون الهيكل الإداري عند التعامل مع المشكلات و هذا شيء إيجابي في المؤسسة اما النسبة الضئيلة التي تتصل بأحد الموظفين عند مواجهة المشاكل يشير الى وجود خلل كما يشير الى أهمية تعزيز السياسات التنظيمية .

4. ابرز النتائج المتحصل عليها :

- نستنتج من خلال معطيات الجدول ان العملية الاتصالية داخل المركز غير فعالة بنسبة عند اغلبية الموظفين ، مما يدعوا الى عادة النظر و تصحيح الأخطاء.
- من خلال تفسير النتائج تبين ان الموظفون يتصلون مع الإدارة للمشاركة والتفاعل الإيجابي لتحسين أداء المؤسسة .
- يساهم الاتصال الداخلي بشكل كبير في تسهيل مهام الموظفين كما يعد عنصر أساسي في دعم أداء الموظفين سواء من حيث نقل المعلومات او التنسيق بين مختلف الفرق كما يساهم في خلق بيئة تعاونية.
- يتلقى الموظفون المعلومات عن طريق مسؤولهم الاول و هاذا خير دليل على ان الكبير على تعليمات رؤسائهم و توجيهاتهم في فهم المهام و تلقي المعلومات.
- هناك نقص في بعض المجالات مثل الوثائق الرسمية و أنظمة المعلومات.
- فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة وضرورة دعمه وتطويره لضمان استمرار سير العمل بسلاسة.
- تقوم العلاقة الاتصالية بين الموظفين على الرتبة المهنية و ذلك من اجل وضع حدود عملية و العمل تحت طابع رسمي بدون عواطف.
- وجود جو من التفاهم والتواصل الإيجابي بين الموظفين ومروسيهم، مما يدل على أن الهيكل الإداري في المؤسسة يسير في اتجاه جيد من حيث العلاقات الإنسانية والمهنية.
- هناك مناخا إيجابياً من التعاون والانسجام بين الزملاء داخل المؤسسة، وهو مؤشر قوي على بيئة عمل صحية تدعم التواصل الفعال والتفاهم المشترك، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والانتماء المهني.

- ان الطابع الغالب على الاتصال داخل المؤسسة هو التواصل المباشر والشخصي، مما يعكس مرونة في التفاعل وسرعة في تبادل المعلومات. في المقابل، استخدام الوسائل الإلكترونية ما زال ضعيفاً نسبياً، ما قد يدل على قلة الاعتماد على التكنولوجيا في بيئة العمل أو عدم تفعيل نظم الاتصال الرقمية بشكل كافٍ.
- يعتبر الاتصال الكتابي في المؤسسة أكثر الوسائل الاتصالية استخداماً لأنه يتسم بطابع رسمي مباشر، حيث تعتمد الإدارة بشكل أكبر على الإعلانات والرسائل لإبلاغ العاملين بالمعلومات والتعليمات.
- تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على الاتصال الشفهي المباشر كوسيلة فعّالة وأساسية في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات اليومية، لأنها تسهل عملية تبادل المعلومات و مريحة للوقت.
- للاتصال الشفهي أهمية بالغة في دعم فعالية التواصل داخل المؤسسة وخلق فعالية بين الموظفين ، سواء على المستوى العملي أو الأمني، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- تعتبر المحادثة الشفهية مع المشرف مباشرة تساعد على توضيح المهام وتعزيز الثقة والتفاهم كما تساهم من جهة أخرى في الاستجابة السريعة للمشاكل وتحفيز الموظف.
- الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال المعلومات بسرعة للموظفين و هذا راجع حسب آراءهم الى ما يوضحه الجدول نستطيع تلخيصها انها سريعة الانتشار و الوصول انطلاقاً من ان كل الموظفين يمتلكون هواتف و يمكنهم الاطلاع على كل المستجدات ، أيضا يجب المراعات لتطويرها لتكون اكثر فاعلية و حداثة.
- تعتمد المؤسسة على الاتصالات الصاعدة بفي المرتبة أولى لان الموظفين يحتاجون للتوجيهات و التعليمات الدائمة
- نستنتج من خلال الجدول ان الاتصال الرسمي بين الرؤساء و المرؤوسين يعزز الأداء الوظيفي و يعتبر مفتاح رئيسي لدافعية اغلب الموظفين نحو الأفضل فالرسائل الرسمية و الواضحة و أيضا الموثوقة يعزز الثقة بين الموظفين.
- يساهم الاتصال الغير رسمي في تعزيز الأداء الوظيفي و يحسن من جودة العمل فالاحاديث الجانبية في العمل و التواصل الخارج عن نطاق الرسميات يساهم في اريحة الموظف و يخلق بيئة مريحة للعمل.
- يعتبر لجوء الإدارة للموظفين و التماور معهم في أمور تخص العمل يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي و ذلك لأنها تشهم بالانتماء وكذلك أيضا رفع مستوى المسؤولية و تحسين بيئة العمل بين الإدارة و الموظفين.

- التعاون و التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين يساهم بشكل فعال و قوي تحسين الأداء الوظيفي كما تدفعهم لتحقيق داء عالي.
- يعتمد على الاتصال الداخلي في المؤسسة لانه يشجع الموظفين على زيادة الأداء الوظيفي و ذلك من لأنها تشجع فيهم روح المثابرة و المسؤولية و تجعلهم محبين لعملهم.
- يعتبر المسؤولين داخل المؤسسة تواجههم العديد من المشاكل للتواصل مع الإدارة فوجب على المؤسسة تحسين الأجهزة التفاعلية و البرمجيات تسهيل التواصل و التنسيق بين جميع المصالح و الموظفين.
- يتلق الموظفون الردود عند تقديم الشكاوي و هذا خير دال على وجود استجابة من الجهات المسؤولة كما نجد أيضا ان التواصل المباشرة هو الوسيلة الأكثر استخداما من اجل ربح الوقت لكنها تفتقر للتوثيق.
- ستنتج من خلال الجدول ان معظم الموظفين يتبعون الهيكل الإداري عند التعامل مع المشكلات و هذا شيء إيجابي في المؤسسة اما النسبة الضئيلة التي تتصل بأحد الموظفين عند مواجهة المشاكل يشير الى وجود خلل كما يشير الى أهمية تعزيز السياسات التنظيمية .

الخاتمة

الخاتمة :

يمثل الاتصال الداخلي اليوم أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث لا يقتصر دوره على مجرد نقل المعلومات والتوجيهات، بل يتعداه إلى كونه آلية تنظيمية واستراتيجية تُسهم في بناء بيئة عمل سليمة، وتحفيز العاملين، ورفع جودة الأداء. وقد أكدت المعطيات النظرية والميدانية التي تناولتها هذه الدراسة، أن وجود نظام اتصالي فعال داخل المؤسسة يُعد شرطاً ضرورياً لتحقيق أداء وظيفي متميز، باعتبار أن وضوح الرؤية، دقة التعليمات، وتيسير التغذية الراجعة، كلها عوامل تعزز قدرة الموظف على أداء مهامه بكفاءة.

كما بيّنت الدراسة أن فعالية الاتصال الداخلي تكتسب أهمية مضاعفة في المؤسسات ذات الطابع العلمي والبحثي، مثل مركز البحث العلمي والتقني للمناطق القاحلة ببسكرة، بالنظر إلى خصوصية بيئة العمل التي تتطلب قدرًا عاليًا من التنسيق، التعاون، وتبادل المعرفة بين الفاعلين. وقد أظهر التحليل أن جودة الأداء الوظيفي داخل هذا النوع من المؤسسات لا تتوقف فقط على التأهيل العلمي للموظفين، بل تتأثر أيضًا بمناخ العمل الداخلي، وبديناميكية التفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة.

وعليه، فإن تعزيز الاتصال الداخلي داخل المؤسسات البحثية لا يُعد ترفاً إدارياً، بل هو مطلب أساسي لتحسين المردودية العامة، وتجاوز العراقيل المرتبطة بسوء الفهم أو ضعف التنسيق. ومن هذا المنطلق، توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات تواصل داخلية واضحة، مرنة وشاملة، تدمج جميع العاملين في العملية الاتصالية، وتعزز من ثقافة الحوار، المشاركة، والشفافية.

وفي النهاية، يمكن القول إن الاستثمار في تطوير الاتصال الداخلي ليس فقط أداة لتحسين الأداء الفردي، بل هو خطوة استراتيجية نحو بناء مؤسسة أكثر فعالية، انسجاماً، وقدرة على التكيف مع التحولات والمتغيرات، خصوصاً في قطاع حساس ومحوري كالبحث العلمي.

التوصيات :

بناءً على ما سبق، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي قد تُسهم في تعزيز الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي داخل المركز :

1. تحديث وتطوير قنوات الاتصال الداخلي، من خلال إدماج الوسائل الإلكترونية مثل البريد المؤسسي، المنصات الرقمية، وتطبيقات الإدارة التشاركية.

2. تعزيز ثقافة الاتصال الصاعد، بتشجيع الموظفين على تقديم آرائهم واقتراحاتهم عبر قنوات رسمية محمية، وضمان تلقي تغذية راجعة بشأنها.
3. تنظيم دورات تكوينية في الاتصال الفعال، موجهة للمديرين والموظفين، من أجل تحسين مهارات التواصل، القيادة التفاعلية، وإدارة فرق العمل.
4. تخصيص وحدة أو خلية اتصال داخلية تتكفل بمتابعة انسيابية المعلومات، تنظيم الاجتماعات، ونشر المستجدات الإدارية والعلمية داخل المركز.
5. تحسين بيئة العمل من الناحية التنظيمية والبشرية، لضمان توازن بين المهام، التقدير، والراحة النفسية، مما يرفع من كفاءة الموظف واستقراره المهني.
6. إعادة النظر في نظام الإعلانات والبلاغات المكتوبة، وتحسين أسلوب صياغتها ومحتواها بما يجعلها أكثر وضوحًا وتفاعلية.
7. وضع آلية واضحة لمعالجة الشكاوى والرد عليها في آجال معقولة، مع توثيق ذلك لضمان الشفافية والعدالة داخل بيئة العمل.

الاقتراحات :

1. إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات بحثية مختلفة لمعرفة تأثير أنماط الاتصال الداخلي المتنوعة على الأداء.
2. دراسة أثر القيادة التشاركية في تعزيز الاتصال الفعال داخل الفرق البحثية.
3. تقييم تأثير الرقمنة والتحول الرقمي على تحسين قنوات الاتصال في المؤسسات العلمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. إبراهيم أبو عرقوب ، الإتصال الإنساني و دوره في التفاعل الإجتماعي, دار محمد لاوي ,الأردن, 1993.
2. ابراهيم عبد العزيز شيخا بأصول الإدارية العامة بمكة المعارف . الاسكندرية. مصر . 1993 .
3. أبو سمرة محمد الاتصال الإداري و الاعلامي, دار أسامة للنشر والتوزيع, الأردن عمان, الاردن.
4. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة.دار النهضة العربية للنشر والتوزيع . القاهرة. مصر . 1983.
5. أحمد ماهر ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2007.
6. أحمد ميلى سعيد . واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية مجلة البحوث والدراسات مجلة 18, ع 02 , الجزائر .
7. أسماء سعودي, البعد الاتصالي داخل المؤسسة رسالة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011.
8. أفاضل فايزة وآخرون الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، العدد 1 ، جوان 2017.
9. إمام الخياري ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور، ع 5 ، جامعة بالمية 2007 .
10. أمثال بخبخ، وسام بلغياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مذكرة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر 2017-2018.
11. ايمان بن محمد ، أثر الضغوط العمل على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة شهادة دكتوراه في ادارة المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة . الجزائر ، 2017-2018.
12. برباوي كمال ، دور الاتصال الداخلي في عملية التعبير العظمي المباريات هذا علمية محكمة تصدر من الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، م4، ع 10. 2013.
13. بشير العلق،الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، د ط. دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع،الأردن، 2009.
14. بكرتي عبد الهادي،فعالية الإتصال داخل المؤسسة..مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الإتصال.جامعة وهران 2 محمد بن احمد. الجزائر . 2018/2019.
15. بلحجار، حياة. دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة. مذكرة ماستر، جامعة أكلي محمد أولحاج، المدية، الجزائر. 2013.ص13
16. بن مرابط سمية . منصوري جيهان . بن عربية سارة. الفاعلية الاتصالية لمواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال الداخلي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات عامة..جامعة 8 ماي 1945 قالمة. 2022/2023.
17. بوجلال زهرة . مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي.شهادة الماستر في إدارة أعمال. المركز الجامعي الونشريسي ، تيسمسيلت.الجزائر , 2018/2019
18. تماي، ابراهيم التقدوفي. مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد ، عراق، بدون سنة
19. جلال خلف السكارنة المهارات الإدارية في تطوير الذات عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
20. حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) ، دار الزهرة للنشر والتوزيع ، عمان،الاردن. 1997
21. الحمد ستر عالي، إدارة القوى العاملة ،ط2، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، 2002 .

- 22.حمو، محمد سلطان ؛ الاتصالات الإدارية عمان، الأردن: دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2015.
- 23.حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2001.
24. الخفاجي نعمة عباس والحين صلاح الخليل.أسس الإدارة العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009.
- 25.دبري، زاهد محمد ؛ السلوك التنظيمي عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الاردن.2003.
- 26.راوية حسن، ادارة المواد البشرية رؤية المستقبلية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية ، مصر، 2001.
- 27.رائد ناجي البشير، فيلم المراسلات العامة الإدارية التجارية الاجتماعية، دار الشيخ ابراهيمي الجزائر، 2008.
- 28.ربحي مصطفى عليان ، وسائل الاتصال وتكنولوجيا الاتصال، طا ، دار صفاء ، عمان، الاردن ، 1999.
- 29.رشاد احمد عبد اللطيف الاتصال في الخدمة الاجتماعية، د ط ، مركز النشر وتوزيع الكتاب الجامعي، مصر، 2002.
- 30.روبارت بكال ، ترجمة موسى يونس ، تقييم اداء كيفية نقيس و تطور الاداء الوظيفي، بيت الافكار الدولية العربية، السعودية ، 1999.
- 31.زاف جميلة. تسيير الموارد البشرية مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع 21 ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2015.
- 32.زين الدين خرش، دور الاتصال في تحقيق أهداف التغير التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع، 2010.
- 33.سامية محمد جابر و نعمان أحمد عثمان الاتصال و الاعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000.
- 34.سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة، 2008.
- 35.سعيد بن يمينه ، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2015.
- 36.سلمان محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.2002.
- 37.سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، دار وائل، ط2، عمان ،الاردن، 2006
- 38.الشماع، خليل محمد حسن وخضير كاظم محمود .نظرية المنظمة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.2007.
- 39.صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة الانسانية، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر، ع 22 ، ديسمبر 2004.
- 40.صفر عاشور أحمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005.
- 41.صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي بين الانتاجية المالية والعلمية. الدار الجامعية القاهرة ، مصر 2005.
- 42.صلاح عبد القادر التعيسي، الإدارة ، دار اليازودي للنشر و التوزيع، عمان، الاردن،2008.
- 43.ضرار العلمي وآخرون،العملية الإدارية صادق و أصول عالم الفن .دط .دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان، 2007.
- 44.عاطف عدلي، مدخل إلى الاتصال و إلى الرأي العام، دار الفكر العربي القاهرة ، مصر، 1999.
- 45.عبد الباري ابراهيم الدرة، مزهير نجيم الصباح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية دار وائل . عمان الاردن، 2010.
- 46.عبد الحميد محمد .البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، جامعة الحلوان، عالم الكتاب القاهرة، مصر، 2000.
- 47.عبد العزيز مخيمر او آخرون ، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000.
- 48.على سلمى، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

49. علي حسن الشهري الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، نيف، السعودية 2004.
50. علي سلمى ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار الريان للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة ، مصر ، 2001.
51. علي فلاح الزعبي، دكتورة في التسويق. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان الاردن .
52. عمار بن عيشي المجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
53. عمرو خام، على الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1982.
54. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر . عمان الاردن، 2005.
55. عمبروش عبد الكريم .ضيف محمد.العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة، شهادة ماستر في علوم التسيير في إدارة أعمال.جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر. 2019 – 2018 .
56. فايز عبد الرحمن الفروخ التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
57. فريد راغب التجارة التكنولوجية الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، (د ط)، الإسكندرية، مصر، 2008.
58. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
59. فؤاد شريف ، نظام الاتصال وعملية الإدارة ، القومي للدادرة العليا ، القاهرة ، ط2 ، 1967.
60. فيصل عبد الرؤف الدخلة ، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم والاساليب) ، المكتبة الوطنية، عمان ، الأردن ، 2001.
61. الكامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيميين، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
62. كرماس فاطمة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية مستغانم، شهادة ماستر الاتصال والعلاقات العامة، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، 2019-2020.
63. ليتيم، ناجي؛ سيسيولوجيا المنظمات قسنطينة، الجزائر دار بماء الدين للنشر والتوزيع.2012.
64. مجيد الكرجي، مؤشرات الأداء الرئيسة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
65. محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق، ط 3، دار المسيرة ، عمان، الاردن، 2008.
66. محمد سعيد انور سلطان. السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003 .
67. محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، إسكندرية، مصر، 2002.
68. محمد سلامة، محمد غباريوعبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، مكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر .
69. محمد فهمي العطوزي ، العلاقات الإدارية في المؤسسة و الشركات ، عالم الكتب، القاهرة ، مصر، 1960.
70. محمد قاسم القريولي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، عمان، الأردن، 2009.
71. محمد مزيان ، الاتصال المؤسساتي (الأنواع والأنماط). ج 1. ع11- جامعة الجزائر ، دار الحكمة. الجزائر 1998.
72. محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ، 2010.
73. محمد نبيل سعد سالم محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط 3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.

74. محمود أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع. عمان الاردن. 2010.
75. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق 2014.
76. محي الدين نورة ، اومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الإتصال، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، الجزائر ، 2021-2022.
77. مزهود عبد المليك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، ع1، 2001.
78. مصطفى حجازي الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطلبة، بيروت ، لبنان، 1998.
79. مصطفى محمود أبو بكر عبد الله بن عبد الرحمان البريدي الاتصال الفعال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
80. ملال نصيرة، الاتصال الداخلي في المؤسسة ، مجلة الحوار الثقافي، ع 1 ، ج 4 ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، الجزائر، 2019.
81. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال ،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
82. نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح، تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، جامعة الازهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، 2010.
83. ناصر قاسمي ،الاتصال في المؤسسات دراسة علمية والتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
84. نجعوم رزيقة والعمرى سميرة ،دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة شهادة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر ، 2014 - 2015.
85. هالة منصور، الاتصال الفعال المكتبة الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000.
86. هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الادارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، لبنان.

الملاحق

الملحق 1:

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم الاعلام و الاتصال
تخصص اتصال و علاقات عامة
ماستر 2

استبانة بحث

السيد /السيدة المحترم (ة) :

في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص الاتصال و العلاقات العامة حول موضوع "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال"، يشرفني ان اطلب منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف الى جمع البيانات الضرورية لدراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين و أداء العمال في مركز البحث العلمي و التقني حول المناطق القاحلة عمر البرناوي - بسكرة .

أؤكد لكم ان جميع المعلومات التي تقدمونها ستعامل بسرية تامة ،و ستستخدم حصريا لأغراض البحث العلمي ،لذا ارجو منكم الإجابة بدقة و صراحة لما ذلك من أهمية كبيرة في إنجاح هذا العمل الاكاديمي .

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

الطالبان :

- بن بلعباس عبد الباقي

- هشام جهرة

- تحت اشراف :

د/ داوود جفاظلة

المحور الاول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى
- 2- العمر : ☐ من 25 الى 30 سنة ☐ من 31 سنة الى 35 سنة
- ☐ من 36 سنة الى 40 سنة ☐ اكثر من 41 سنة
- 3- المستوى التعليمي و الشهادة المتحصل عليها :
- ☐ جامعي ☐ الماجستير و الدكتوراه ☐ مهندس دولة
- 4- المنصب الوظيفي :
- ☐ المتعاقدين ☐ سلك دعم البحث ☐ الباحثين
- 5- الاقدمية في العمل :
- ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات
- ☐ من 11 الى 15 سنة ☐ اكثر من 16 سنة

8- علاقتكم مع مروضيكم (المرتبة التي تتحكم في المؤسسة) :

جيدة جدا ☐ جيدة ☐ سيئة ☐ منعدمة ☐

9- كيف تحكم على الاتصال بينك و بين زملائك في المؤسسة ؟

جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐ لا يوجد ☐

المحور الثالث : وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي :

1- ماهي الوسائل الاتصالية المستخدمة في مؤسستك ؟

شفوية ☐ كتابية ☐ الكترونية ☐

2- ماهي الوسيلة الاتصالية الكتابية الكثر استخداما داخل مؤسستك ؟

الإعلانات الحائطية ☐ الرسائل الإدارية ☐ التقارير الكتابية ☐

3- في نظرك ماهي مميزات استخدام الاتصال الكتابي داخل المؤسسة ؟

تتيح الوصول إليها في أي وقت ☐ توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسالة ☐

4- ماهي وسائل الاتصال الشفوية الأكثر استعمالا داخل المؤسسة ؟

الاجتماعات ☐ المكالمات الهاتفية ☐ الاتصال الشفهي المباشر ☐

5- في نظرك ماهي مميزات استخدام الاتصال الشفهي في مؤسستك ؟

يسمح لك بالتعبير عن مشاعرك ☐ تخلق فعالية بينك و بين زميلك ☐
تحافظ على سرية المعلومات ☐

6- هل المحادثة الشفوية مع المشرف مباشرة تساعدك على أداء عملك بكفاءة ؟

☐ لا

☐ نعم

7- هل الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستك لإيصال المعلومات لك بسرعة ؟

☐ لا

☐ نعم

في حال "نعم" كيف ذلك

المحور الرابع :علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي :

1- ماهي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة ؟

☐

- الاتصالات الصاعدة (من العمال الى المدير)

☐

- الاتصالات النازلة (من المدير الى العمال)

☐

- الاتصالات الافقية (بين العمال من نفس المستوى)

2- هل تزيد دافعتك عند العمل عند ما يكون الاتصال الرسمي بينك و بين رؤسائك ؟

☐ لا

☐ نعم

3- هل يساهم الاتصال الغير رسمي في زيادة دافعتك نحو العمل ؟

☐ لا

☐ نعم

4- هل لجوء الإدارة اليك لطلب رأيك حول مسألة تخص عملك يزيد من أداء الوظيفي ؟

☐ لا

☐ نعم

في حالة "نعم" كيف ذلك

5- هل ترى أن عدم التعاون و التفاهم بين الرؤساء المرؤوسين في مؤسستكم يؤثر سلبا في رفع كفاءة الأداء الوظيفي ؟

☐ لا

☐ نعم

6- حسب رأيك هل يؤثر الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

☐

يساهم في توفير اليات العمل

☐

زيادة الأداء الوظيفي

☐

يزيد من مردودية الموظف

..... أخرى نذكر

**المحور الرابع : الصعوبات التي تواجه العاملين في مركز البحث العلمي التقني
حول الأراضي القاحلة crstra**

1- هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة :

☐ لا

☐ نعم

- اذا كانت الإجابة "بنعم" ماهي طبيعة هذه الصعوبات داخل المؤسسة ؟

☐

• صعوبات متعلقة بوسائل الاتصال بالمؤسسة

☐

• صعوبات متعلقة بظروف العمل بالمؤسسة

☐

• صعوبات متعلقة بالمسؤولين عن الإدارة في المؤسسة

2- في حالة تقديم شكوى هل تتلقى الرد ؟

☐ لا

☐ نعم

- اذا كانت الإجابة "بنعم" عن طريق ماذا تتلقى الرد ؟

☐

كتابيا

☐

الكترونيا

☐

شفهيا

أخرى اذكرها

3- عندما يواجهك مشكل في العمل تتصل ب:

☐

رئيس المصلحة

☐

الإدارة العليا

☐

لا أحد

☐

أحد الموظفين

4- ماهي الاقتراحات لتحسين ثقافة الاتصال داخل المؤسسة :

.....

.....

.....

