

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

قسم: علوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية



دور الاتصال المؤسسي في تحسين اداء العاملين

بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية على عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير

الاجراء بالوادي casnos

مذكرة مكملة تدخل متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع الاتصال

إشراف الاستاذ

إعداد الطلبة :

- د. شوقي قدارة

- دبيلي حسام الدين

- بن حسين محمد

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten signature: محمد بن عبد الله

اهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى كل من :

- ❖ والديا الكريمين حفظهما الله .
- ❖ الى اخوتي الاعزاء ادامهم المولى الصحة والعافية .
- ❖ الى كل الاصدقاء ، ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي اثناء دراستي في الجامعة .
- ❖ والى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي .
- ❖ والى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في مسيرتي التعليمية .

دبيلي حسام الدين

إهداء

اهدي عملي المتواضع الى .. من حملوا همي وشغلوا فكرهم بفكري والديا
الكريمين ادامهم الله الصحة والعافية ... الى اخوتي الاعزاء حفظهم الله وجعلهم
سندا لي الى كل الاصدقاء والاحباب الى من اناروا لي طريق التفوق
والنجاح طوال مسيرتي الدراسية اساتذتي الكرام جعلهم الله منبرا للعلم .

بن حسين محمد

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي والهمنا الصحة والعافية والعزيمة
فالحمد لله حمدا كثيرا..

نتقدم بالشكر والتقدير الى استاذنا الغالي د.شوقي قدارة على كل ما قدمه لنا من توجيهات
ونصائح قيمة ساهمت في اثراء دراستنا في جوانبها المختلفة.
كما نتقدم بالشكر الخاص الى اعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم وصبرهم في تصحيح
المذكرة.

ولا ننسى ان نشكر عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء بالوادي وخاصة رئيس
الموارد البشرية والاجور دبيلي الجباري الذي وفر لنا كل المطالب ادامه المولى الصحة
والعافية ولا يسعني الا ان اشكر مداني لقمان رئيس المعدات الذي امدنا ولم يبخل علينا
بكل المراجع والمعلومات .
والشكر لكل الاهل والاصدقاء ...

حسام الدين * محمد

الفهارس

فهرس المحتويات

ب	اهداء
	شكر وعرهان
ل	مقدمة
	الاطار المفاهيمي
1	الإشكالية:
1	التساؤلات:
2	فرضيات الدراسة:
2	اهمية الدراسة:
2	أهداف الدراسة:
3	أسباب اختيار الموضوع:
3	تحديد المصطلحات:
4	الدراسات السابقة:
4	التوصيات والمقترحات :
أ	الإطار النظري

الفصل الاول: الاتصال والاتصال المؤسساتاتي

8	تمهيد
9	1. الاتصال
9	1.1 / تعريف الاتصال لغويا:
11	2.1 / أهمية الاتصال
12	3.1 أهداف الاتصال
12	1-3-1-الأهداف العامة للاتصال:
12	1-2-3-1-الأهداف الخاصة للاتصال:
13	2. الاتصال المؤسساتاتي :
14	1-2-ماهية الاتصال المؤسساتاتي
14	1-1-2 تعريفه:
14	1-2-2-الشروط الواجب توفرها في الاتصال المؤسساتاتي الجيد:
16	2-2- أنواع الاتصال المؤسساتاتي:
16	1-2-2-الاتصال الداخلي

17: 2-2-2- الاتصال الرسمي:
19: 3-2-2- الاتصال غير الرسمي:
20: 4-2-2- الاتصال الخارجي:
22 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية والاداء الوظيفي

24: تمهيد:
25: 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:
27: 2- النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة الاقتصادية:
28: 3- أبعاد المؤسسة الاقتصادية:
28: أ- البعد الاقتصادي:
28: ب- البعد المالي:
29: ج- البعد الإنساني:
29: 4- خصائص المؤسسة الاقتصادية:
30: 5- وظائف المؤسسة الاقتصادية:
30: 1- وظيفة الإنتاج:
30: 2- وظيفة التسويق:
31: 3- الوظيفة الإدارية:
31: 4- الوظيفة الاجتماعية:
31: 5- الوظيفة المالية:
32: 6- الاداء الوظيفي :
33: 1-6 عناصر الاداء الوظيفي:
34: 2-6 انواع الاداء الوظيفي :
34: 3-6 محددات الاداء الوظيفي :
35: 4-6 ادراك الفرد لدوره الوظيفي :
37: 5-6 طرق تقييم الاداء الوظيفي :
40 خلاصة الفصل.

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث: الاجراءات المتبعة في الدراسة

43: تمهيد:
43: أولا - المنهجية المتبعة في الدراسة

43	1 المنهج:.....
43	2 أدوات جمع البيانات:.....
43	3-المقابلة:.....
44	4- الدراسة الاستطلاعية:.....
45	5- مجتمع الدراسة:.....
45	6- مجالات الدراسة:.....
46	6- عينة الدراسة:.....
46	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

48	المحور الاول: الاتصال الداخلي.....
54	المحور الثاني: الاتصال الرسمي.....
60	المحور الثالث: الاتصال الغير الرسمي.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

67	1- مناقشة النتائج :.....
69	2- النتائج العامة:.....
69	3- الاقتراحات :.....
70	الخاتمة.....
72	المصادر والمراجع.....
76	الملاحق.....

فهرس الجداول

- الشكل (01): يوضح محددات كفاءة اداء الموظفين..... 36
- الشكل (02) الدائرة النسبية% حسب نسب تكرار درجة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين 48
- الشكل (03) الدائرة النسبية% حسب بعد المسافة بين الادارة والعمال 49
- الشكل (04) الدائرة النسبية% حسب نسب تكرار صعوبة الاتصال بالمرؤوسين 50
- الشكل (05) الدائرة النسبية% حسب نسب درجة وسائل الاتصال في نقل المعلومة..... 51
- الشكل (06) الدائرة النسبية% حسب قيام وسائل الاتصال داخل المؤسسة..... 52
- الشكل (07) الدائرة النسبية% حسب تكرار اشكال الاتصال 53
- الشكل (08) الدائرة النسبية% حسب تكرار الابلاغ بالإعلانات..... 54
- الشكل (09) الدائرة النسبية% حسب تكرار صعوبة الاتصال بالإدارة..... 55
- الشكل (10) الدائرة النسبية% حسب اهتمام الادارة باستماع العمال 56
- الشكل (11) الدائرة النسبية% حسب تكرار قيام الادارة بالتشاور 57
- الشكل (12) الدائرة النسبية% حسب تكرار مدى درجة الابلاغ 58
- الشكل (13) الدائرة النسبية% حسب تكرار كيف تتلقى المعلومات 59
- الشكل (14) الدائرة النسبية% حسب تكرار مدى درجة التواصل مع الرئيس 60
- الشكل (15) الدائرة النسبية% حسب تكرار مدى درجة انتقال المعلومات..... 61
- الشكل (16) الدائرة النسبية% حسب تكرار مدى درجة الابلاغ 62
- الشكل (17) الدائرة النسبية% حسب تكرار علاقات العمل الجانبية 63
- الشكل (18) الدائرة النسبية% حسب تكرار الاتصال الغير الرسمي 64
- الشكل (19) الدائرة النسبية% حسب تكرار الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة 65

فهرس الأشكال

- جدول رقم (01) يوضح درجة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين 48
- جدول رقم(02) يوضح بعد المسافة بين الادارة والعمال 49
- جدول رقم(03) يوضح الصعوبة في الاتصال بالمرؤوسين 50
- جدول رقم(04) يوضح درجة وسائل الاتصال في نقل المعلومة..... 51
- جدول رقم(05) يوضح كيفية قيام وسائل الاتصال داخل المؤسسة..... 52
- جدول رقم(06) يوضح اشكال الاتصال 53
- جدول رقم(07) يوضح التبليغ بالإعلانات 54
- جدول رقم(08) يوضح صعوبة الاتصال بالإدارة..... 55
- جدول رقم(09) يوضح اهتمام الادارة باستماع العمال 56
- جدول رقم(10) يوضح درجة تشاور حول خطة العمل 57
- جدول رقم(11) يوضح درجة التبليغ عن طريق الهاتف..... 58
- جدول رقم(12) يوضح درجة كيف تتلقى المعلومات 59
- جدول رقم (13) يوضح درجة التواصل مع الرئيس..... 60
- جدول رقم(14) يوضح درجة انتقال المعلومات 61
- جدول رقم(15) يوضح درجة اللجوء للزميل في حالة مشكلة..... 62
- جدول رقم(16) يوضح علاقات عمل جانبية في تسهيل ع الاتصالية..... 63
- جدول رقم(17) يوضح مدى اهمية الاتصال الغير الرسمي في انجاز بعض المهام..... 64
- جدول رقم (18) يوضح كيف تكون الاتصالات في مؤسستك..... 65

مقدمة

مما لا شك فيه أننا نعيش اليوم عصر الاتصالات والمعلومات، الأمر الذي جعل عملية نقل وتبادل الأخبار والمعلومات من أي مكان في العالم إلى مكان آخر عملية بسيطة وسهلة وتتم بسرعة وفعالية، وهو ما أدى إلى زيادة إنتاجية الأفراد والمؤسسات والحكومات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، التربوية... الخ.

كل هذه التحولات جعلت العالم قرية صغيرة، اتجه فيها الأفراد إلى إشباع مختلف حاجاتهم المادية والمعنوية، وذلك بالعمل، فأصبحت إدارة المؤسسات مسئولة عن تحقيق رغبات وحاجات الجماهير المنتمين إليها والمتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها.

وهذا لا يتم إلا بتفعيل الاتصال المؤسسي في ميدان الخدمات، التجارة... إلخ، ومن هذا المنطلق أصبحت دراسة الاتصال أمر مهم بالنسبة لجميع المؤسسات سواء كانت تعمل في ظل نظام اقتصادي حر أو في ظل نظام اقتصادي مخطط، وهذا بهدف الارتقاء بمستوى تطلعات هاته المؤسسات.

والاتصال المؤسسي كأى اتصال آخر يشتمل على شقين هامين، وهما المحيط الداخلي والخارجي، وقد حددنا في دراستنا هاته المحيط الداخلي كإطار عام لدراسة الاتصال المؤسسي وبالتحديد مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء بالوادي .

وتم تقسيم البحث الى عدة فصول بناءا على المعلومات المتوفرة ، ثلاثة فصول في الجانب النظري وثلاث فصول في الجانب التطبيقي يتمثل في دور الاتصال المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية ولقد كان التقسيم كالتالي :

الاطار المفاهيمي وقد اختص بطرح الاشكالية مع الاشارة الى جملة من التساؤلات ، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات (اضافة الى عنصر اسباب اختيار الموضوع واهميته واهدافه)، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا اهم المفاهيم المتداولة في البحث

الفصل الاول: الاتصال والاتصال المؤسسي يشمل شقين الاول ماهية الاتصال وتطرقنا في الاتصال الى مفهومه واهميته واهدافه اما الشق الثاني بعنوان الاتصال المؤسسي وشمل على المفهوم والشروط وانواع الاتصال المؤسسي .

الفصل الثاني المؤسسة الاقتصادية والاداء الوظيفي وتطرقنا في هذا الفصل الى ماهية الاداء الوظيفي و المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث المنهجية المتبعة في الدراسة ،الفصل الرابع تحليل ومناقشة النتائج ،الفصل الخامس مناقشة الفرضيات واخيرا الخاتمة العامة

الإطار المفاهيمي

➤ الإشكالية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة وتعتبر المؤسسة المصغرة أحد أنواع المؤسسات الاقتصادية التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتماماً بالغاً من العديد من الدول متقدمة منها أو نامية وهذا لما تتميز به هذا النوع من المؤسسات من خصائص وميزات أدت بها إلى الوصول إلى نتائج ملموسة حيث أثبتت قدرتها في معالجة المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة وبدرجة كبيرة المؤسسات الكبيرة.

ويعد الاتصال من بين الدعائم الأساسية للمؤسسة وذلك بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وهذا من خلال الدور الذي تقوم به في تنظيم وتسيير العلاقات الإنسانية ونشر مختلف الأفكار والمعلومات بين أعضائها، فينتج نوع من الألفة والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة مما يزيد التقارب والتعاون في مجال العمل وتحسين مستوى أداء أعضائها.

ومن خلال دراستنا هذه سنحاول معالجة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ذات الطابع الخدماتي ومختلف الوسائل التي تعتمد عليها، وكذا العوائق التي تواجه السير الحسن له، وقد اخترنا كنموذج لتلك المؤسسات "صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالوادي" وارتأينا صياغة الإشكالية التالية:

هل للاتصال المؤسسي دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟

➤ التساؤلات:

ارتأينا توضيح هذه الإشكالية إلى تساؤلات فرعية نوجزها في مايلي:

- 1 هل للاتصال الداخلي دور في تحسين أداء الوظيفي للعمال؟
- 2 هل اعتماد المؤسسة على الاتصالات الغير الرسمية دور في زيادة أداء العاملين للمؤسسة؟
- 3 هل يلعب الاتصال الرسمي دور في زيادة الاداء الوظيفي للعاملين؟

➤ فرضيات الدراسة:

- 1 للاتصال الداخلي دور في تحسين اداء الوظيفي للعمال .
- 2 اعتماد المؤسسة على الاتصالات الغير الرسمية دور في زيادة اداء العاملين للمؤسسة .
- 3 يلعب الاتصال الرسمي دور في زيادة الاداء الوظيفي للعاملين .

➤ اهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات الداخلية نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الإتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمؤسسة بحيث تتمثل أهميتها فيما يلي:

- 1 - التعرف على رأي العمال حول الإتصال الداخلي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم .
- 2 - الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الإتصالات والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
- 3- كما تكمن أهميتها من خلال كونها من المواضيع الحديثة.
- 4 - بالإضافة إلى تقديم رصيда إضافية من المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة

➤ أهداف الدراسة:

- 1- معرفة الاتصال الداخلي داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي و ان غايتها مرتبطة بتحسين الاداء لتحقيق اهدافها .
- 2- معرفة واقع الاتصال الداخلي داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- 3- ابراز الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق المؤسسة .

➤ أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- علاقة الموضوع بالتخصص .
- الرغبة في كسب خبرة حول عملية الاتصال في المؤسسات والتي تسمح لنا في الدخول للحياة المعرفية و العملية.

ب- الأسباب الموضوعية:

- إثراء البحث العلمي بموضوع الاتصال المؤسساتي باعتباره أحد العناصر الهامة في تطوير و تسيير المؤسسات.
- معرفة واقع الاتصال الداخلي بين العمال في المؤسسة.

➤ تحديد المصطلحات:

1- المؤسسة: هي منظمة عامة أو خاصة ،تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية لتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات أو خدمات موجهة نحو السوق ،خاضعة لقانون المنافسة قد تكون تجارية أو صناعية أو إدارية.¹

2- الاتصال المؤسساتي: يتمثل في تقديم جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة كتقديم الأخبار عن نفسها والتعريف بنشاطاتها وتأكيد حضورها و تقديم الأخبار و المعلومات للمحيط الخارجي⁽²⁾.

3- استراتيجية الاتصال: هي مجموع القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال ، وتتضمن الهدف منه وخواصه ،والجمهور الموجه اليه...الخ.⁽³⁾

✓ التعريفات الإجرائية :

1- المؤسسة : هي هيكله تقدم خدمات اقتصادية و اجتماعية .

2- الاتصال المؤسساتي : هو ربط العلاقات بين المؤسسات من الناحية المعلوماتية .

¹Fundreabrighone,Encyclopédie, de l'économie, la rousse, paris, 1978,p135.

²Dictionnaire. commerciale,académie.descience,commerciale,editionhachette,France ;1987,p35

³ ابراهيم عبد العزيز شيحا، الادارة العامة، الدار الجامعية بيروت، 1973، ص89.

3- استراتيجية الاتصال : هي الاهداف و الغايات التي توضع من اجل ربط العلاقات بين المؤسسات و الشريك الاجتماعي .

➤ الدراسات السابقة:

1 * الدراسة الاولى :

دراسة **دراعو فاطمة** بعنوان علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء واجريت هذه الدراسة بالمركز الجامعي بأحمد زبانه بغيليزان، وهدفت هاته الدراسة الى معرفة مدى اسهام متطلبات التطوير التنظيمي في رفع اداء المنظمين .

وقد كشفت الدراسة على مايلي :

- مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء الموظفين بالمركز الجامعي .
- الهدف من التطوير التنظيمي هو اجراء تعديلات الهياكل التنظيمية وتطوير اداء الموظفين .

➤ التوصيات والمقترحات :

- تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق متطلبات التطوير التنظيمي بالمركز الجامعي .
- عقد دورات تدريبية لتطوير اداء الموظفين الاداريين .
- توفير الامكانيات اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي والاستفادة من التقنيات الحديثة في المجال الاداري .

2 * الدراسة الثانية :

دراسة **بن فرج الله يونس وشطابي ريمة و عبايدي مبروكة** بعنوان دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية واجريت هاته الدراسة في الاتصالات الجزائر بتقرت . 2013 .

تدور اشكالية الدراسة حول معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

وتهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وتجلياته، ومعرفة تأثير في مجال الاتصالات التنظيمية .

واتبعت هاته الدراسة المنهج الوصفي اما العينة فقام الباحث كذلك بتطبيق الدراسة الميدانية والتي استخدم فيها الادوات الاستبيان و المقابلة .

وتوصلت النتائج على ان هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وكفاءة المؤسسة الاقتصادية.

التوصيات والمقترحات :

- زيادة فاعلية ودور الاتصالات المائلة في المؤسسة بين كافة الاقسام .
- توعية الادارة بأهمية القرارات النازلة التشاورية .

الإطار النظري

الفصل الأول

الاتصال والاتصال المؤسسي

تمهيد

كان الاتصال وما زال عنصرا هاما في الحياة برزت اهميته وفاعليته مع زيادة التقدم التكنولوجي وموضوع الاتصال من اكثر المواضيع التي شغلت اهتمام العلماء والباحثين ولقد تعددت اصناف الاتصال ومنها الاتصال المؤسساتي الذي هو عبارة عن عملية تبادل المعلومات و وسيلة للتاثير المحكم للمؤسسة وعمالها، فهو يقتضي تبليغ المعلومات والاوامر التي تشكل هيكل المؤسسة او النظام الاداري الذي يحدد مكانه ودور كل فرد في المؤسسة .

1. الاتصال

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الإجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل وإلى قدرات الإتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالإتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون إتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء إنعزال حضاري أو إنعزال إجتماعي. ونظراً لأهمية الإتصال فقد حظي بإهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، عم الاجتماع، الإنثروبولوجيا حيث تناول كل علم حسب حاصله ما يتناسب مع إهتماماته وبحوثه.

1.1/ تعريف الاتصال لغوياً:

الاتصال باللغة العربية: « اتصل فلان ببني فلان ، انتمى وانتسب ، واتصل الشيء بالشيء)) وكلمة اتصال بالإنجليزية (Communication) مشتقة من الكلمة اللاتينية - To Communare (Communare) ulis-To Take Common late still use is all، لى - Share أونقل - To Transit - ويعني ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعات أو جماعات¹.

● تعريف أرسطو (385 - 322 ق م):

وصف " أرسطو " الاتصال بأنه «لا عملية تجري بين الخطيب أو المتحدث الذي يبتكر حجة يقدمها في شكل قول للسامعين والجمهور، وهدف المتحدث أن يعكس صورة إيجابية عن نفسه وأن يشجع أفراد الجمهور على استقبال الرسالة.»
فالإتصال إذن بالنسبة " لأرسطو " هو نشاط شفهي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع المستمع عن طريق صياغة قوية وماهرة للحجج.

● تعريف لاسويل: 1948 (LaSSWell):

في سنة 1948 اقترح العالم الأمريكي " لاسويل " التفكير في مشاكل الاتصال انطلاقاً من خمسة أسئلة أساسية:

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص. 455.

- ❖ من؟
- ❖ يقول ماذا؟
- ❖ باي وسيلة؟
- ❖ لمن؟
- ❖ وباي تأثير؟

ويتضح فعل الاتصال في الشكل التالي :

هذا التعريف يدل على أن انتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل شفوية كانت أم كتابية يترك أثرا في المستقبل الذي يستقبل الرسالة ويتفهمها.

أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية Communion، وفي اللغة الانجليزية Common أي " مشترك أو إشتراك في الشيء " فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة¹ وبالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الإتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

✓ من الناحية الإصطلاحية:

نجد أن لفظ الإتصال إختلفت معانيه باختلاف إتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ - فعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه²

- يعرفه أندرويسيزلاقي، مارك جي والاس بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات³

¹ جبريا. جراي: الاشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988: ص 331

² ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ، ص164.

³ سيزلاقيوولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991: ص 632.

- كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة¹

- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه " عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد.²

كما يعرفه عبد الغفار على أنه "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير".

2.1 / أهمية الاتصال

يعتبر الاتصال ذو أهمية بالغة في التسويق و تكمن أهميته في النقاط التالية:

- يساعد على تحقيق الاتصال التام بين المنتج و المستهلك .
- جلب و اقتناص أكبر عدد من المستهلكين و ذلك بتحقيق الاتصال مع أكبر حيز من الجمهور كالاتصال مع الجمهور العادي و جمهور التجار (الجملة و التجزئة)
- كسب معركة المنافسة أثناء وجود منافسة قوية في السوق .
- تحقيق ثقافة استهلاكية للمستهلك من خلال المعلومات التي يمدّها و الخدمات التي يقدمها.
- يحقق أكبر نسبة للمبيعات .
- تخصيص مبالغ مالية كبيرة للاتصال يدل على أهميته البالغة في مجال النشاط التسويقي
- التأثير المباشر على قرار المستهلك.

¹ - محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003، ص 178.

² محمود المساد، نفس المرجع، ص، 178.

3.1 أهداف الاتصال

للاتصال أهداف كثيرة يمكن تقسيمها إلى أهداف عامة وأخرى خاصة، حيث أنه هناك أهداف عامة بالنسبة لكل عملية اتصال أيا كان نوعها أو المجال الذي تتم فيه، وهناك أهداف خاصة وهي تختلف حسب الظروف والمكان الذي يتم فيه هذا الاتصال.

1-3-1-الأهداف العامة للاتصال:

- أهداف معرفية: عندما يكون الهدف أساسا توصيل المعلومات أو الأخبار.
- أهداف إقناعية: عندما يكون الهدف تغيير وجهة نظر أو إقناع الطرف الآخر بشيء معين غير الذي يعرفه.
- أهداف ترويجية: تهدف أساسا للترويج عن النفس والتخفيف عنها. إن هذه الأهداف الثلاثة وإن كانت موجودة بالنسبة لأي عملية اتصالية إلا أنه قد يغلب أحد هذه الأهداف على الآخر¹.

1-3-2-الأهداف الخاصة للاتصال:

وهي أهداف تختلف حسب الظروف والمكان الذي يتم فيه الاتصال، بحيث أن هنالك أهداف خاصة بكل مؤسسة تتوقف على نوعية المؤسسة ولذلك سنتناول الأهداف الخاصة بالاتصال داخل المؤسسات ذات الطابع الإداري التي تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى.

- **أهداف الاتصال بالنسبة للموظفين** : يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى إعلام العاملين بما يجري داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس بالإيجاب على زيادة أداء العاملين.

كذلك لا شك أن تزويد الموظفين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات التي تجعلهم يضيعون الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة².

- **أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية**: يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الإداري وذلك من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم والتأثير فيهم بالصورة الكافية.

¹ -محمود المساد، المرجع نفسه، ص 34.

² -محمود المساد، المرجع نفسه، ص 35.

الفصل الأول: الاتصال والاتصال المؤسساتي

فالقيادة تمثل القدرة على التأثير في الناس أفراداً أو جماعات، بتوجيه السلوك الفردي أو الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك، فالقيادة لا تسير في اتجاه واحد ولكن يجب أن يكون هناك شعور جماعي من جانب الجماعة من خلال علاقة وظيفية بينهم وبين القائد الذي يحاول قيادتهم، تقتنع فيه الجماعة

بوجود مواصفات تؤهله في نظرهم لممارسة هذه الوظيفة.

والاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الهامة والسليمة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

وأهم ما يحققه الاتصال من أهداف وفوائد بالنسبة للقيادات الإدارية ما يلي:

- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة¹.
 - التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.
 - تمكين القائد من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين.
- **أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:** للجمهور أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات، حيث أنها غالباً ما تكون مؤسسات خدماتي، لذلك فالمؤسسة يهتما إقامة نظام بالاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها، " ذلك أن المؤسسة يهتما بالدرجة الأولى التعرف على آراء أفراد الجمهور في نشاطها، وكذا الاطلاع على شكاوي و مقترحات الجمهور لتحسين خدماتها"

2. الاتصال المؤسساتي :

لقد تطور الاتصال المؤسساتي كنشاط تمارسه المؤسسات وكأحد الفروع الاجتماعية تطوراً سريعاً منذ بداية القرن الحالي، وهذا راجع إلى التعقيد المتزايد الذي يتميز به المجتمع الحديث، وكذا الاهتمام بالفرد والتعمق في دراسته وعلى الرغم من ذلك فإن نشاط الاتصال المؤسساتي في البلاد العربية ومعظم الدول النامية من الموضوعات التي لم تلق اهتمام كافياً من البحث والدراسة، وذلك لعدم اقتناع الكثير بالدور الذي يؤديه بالنسبة للمؤسسة وهامشية الدور الذي

¹ - على أحمد علي وروحية السيد، الاتصالات الإدارية والجمهورية، مكتبة عين شمس، القاهرة، سنة 1980، ص14.

تلعبه كل من إدارات العلاقات العامة والاتصال المؤسساتي للمؤسسات العربية لذا حاولنا في هذا الفصل محاولة شرح مفصل عن الاتصال المؤسساتي.

2-1-1 ماهية الاتصال المؤسساتي

وينقسم الاتصال المؤسساتي إلى قسمين داخلي وخارجي، لكن قبل التعرف إلى أنواعه، وجب التطرق إلى تعريفه وهو كالتالي:

2-1-1-2 تعريفه:

عرف لوساد افاكس الاتصال المؤسساتي بأنه مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسات بصفتها القائمة بعمليات الاتصال وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي، وتسيير وتشكيل صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة مع واقعها، انتظرتها، أهدافها، أحاسيس أعضائها، وطلبات محيطها¹

يعتبر هذا التعريف جامعاً لجميع نقاط التعريف الشامل إذ بين لنا أن الاتصال المؤسساتي عبارة عن روابط تضم كل التفاعلات التنظيمية التي تتم بشكل رسمي ومقصود الموجهة لتسهيل العمل الداخلي، لتشكيل صورة حسنة للمؤسسة.

2-1-2-2 الشروط الواجب توافرها في الاتصال المؤسساتي الجيد:

قد يتساءل البعض عن كيفية إجراء اتصال مؤسستي جيد وما هي الشروط التي يجب توافرها في الاتصال الجيد؟

للرد على هذا التساؤل نقول بان الاتصال المؤسساتي الجيد ليس من الصعب معرفته أو التعرف عليه، ويتوقف وجوده على عدد من الشروط ننجزها فيما يلي:

¹ فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، 2003 - ص 30.

الفصل الأول: الاتصال والاتصال المؤسساتي

-الإعداد الجيد: ونقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال المؤسساتي ، والتعرف على الجمهور، رغباته واتجاهاته وسلوكياته ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به، بحيث تكون الرسالة على أحسن ما يمكن ، حتى يتم الاتصال المؤسساتي المطلوب بالكيفية التي تقيم علاقات عامة جيدة والإعداد الجيد يتطلب كفاءة عالية من القائمين به.

- الصراحة والوضوح : أن يتم الاتصال المؤسساتي ، على أساس من الصدق وعدم تفتيق البيانات والتزام الحقيقة، وعدم التحريف في الألفاظ حيث تكون المصارحة تامة مع الجمهور ، وكذلك الوضوح التام في إرسال الرسالة بحيث يتحقق الإقناع، ولا يتاح مجال للشك أو الريبة مما يقدم إلى الناس وتعتبر الصراحة والوضوح من أساسيات العمل في المجال الإعلامي وفي إتمام اتصالات النجاح.

-اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال: ويجب على أخصائي العلاقات العامة أن يستعرض الوسائل المختلفة للاتصال المؤسساتي ويختار من بينها أنسب الوسائل التي تصلح لإتمام الاتصال المؤسساتي بنجاح، فقد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الاتصال المؤسساتي ، ليس لسبب فيها، بل لأن الجمهور الذي تتصل به لا يستوعب هذه الوسيلة ولا يستطيع أن يتجاوب معها أو أن الوسيلة نفسها غير معلومة لها.

- الدراسة الجيدة للجمهور: ويجب لكي يتحقق الاتصال المؤسساتي الجيد أن تجرى دراسة وثيقة للجمهور الذي سيتم الاتصال به ، وإذا كان المطلوب الاتصال لفرد واحد أو عدد محدود من الأفراد، فيجب أيضا دراسة طباعهم وآرائهم، واتجاهاتهم حتى يمكن الاتصال بهم من النسب الوسائل ، وأقلها صعوبة بالنسبة لهم.

-التوقيت السليم للاتصال : من الشروط الهامة في إيجاد الاتصال المؤسساتي الجيد اختيار الوقت الملائم الذي يمكن فيه إتمام الاتصال المؤسساتي ، والمقصود بالوقت السليم هو الوقت المناسب للجمهور وليس الوقت المناسب لأخصائي العلاقات العامة، أو على الأقل الوقت المناسب للطرفين أي عدم إهمال طرف على حساب الطرف الأخر، خاصة وإن الجمهور هو الطرف المطلوب للاتصال به.

-تجنب الوقوع في خطأ عفوي : وبقدر الإمكان يجب على أخصائي العلاقات العامة، عند قيامهم بالاتصال المؤسساتي أن يكونوا على حذر تام من الوقوع في خطأ عفوي غير مقدر مسبقا وحتى إذا حدث هذا الحدث فيجب سرعة معالجته ووضع التصحيح اللازم بأسرع ما يمكن حتى لا يحدث شيء غير مرغوب فيه وفي عملية الاتصال المؤسساتي قد يحدث رد فعل قوي إذا لم يعالج بحكمة وعقلانية، فقد يتحول الموقف إلى عكس ما رسم له الأخصائيون، وهذا ما نريد أن ننبه إليه في مجال العلاقات العامة، أن الدراسة الكافية للمعلومات الصحيحة والاهتمام الكافي بإتمام الاتصال المؤسساتي هي الدعائم التي تقلل من احتمالات الخطأ في الإرسال.

-متابعة الاتصال المؤسساتي : قد تكون متابعة الاتصالات من أهم عوامل نجاح الاتصال المؤسساتي حيث نجد أن رجل العلاقات العامة قد أعد الاتصال المؤسساتي وخطط له بإتقان واستخدم الوسيلة المناسبة واختار الجمهور بناء عن دراسة ومعرفة سليمة ولكن إهمال المتابعة لما بدأه من عمل قد يعني فقد الجهود الجيدة التي سبقته.

2-2- أنواع الاتصال المؤسساتي:

وينقسم بدوره إلى اتصال داخلي وآخر خارجي ويمكن التطرق إليهما بالترتيب كما يلي:

2-2-1-الاتصال الداخلي

هو الاتصال الذي يدور داخل المؤسسة ويمكن تعريفه كالتالي:

أ- تعريفه

يعرفه إبراهيم عرقوب هو : الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية¹

¹ إبراهيم القمري، سلوك الإنساني والعلاقات العامة، دار الجامعات الإسكندرية، ط 1976، ص، 126

ويعرفه آخر " هي البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم مما ساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكه مريب ¹.

ويعرف أيضا " بانتقال المعلومات والأراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال مستهدفا بذلك التفاهم والتوفيق بين أولئك ²

نلاحظ أن التعريفين الأول والثاني أشارا إلى الاتصال الداخلي إلا أنهما لم يوضحا أصنافه، بأنه يوجد الاتصال الصاعد والنازل والأفقي عكس التعريف الثالث الذي أشار إلى ذلك أما التعريف الرابع الذي سنورده هو الذي نتبناه باعتباره تعريفا شاملا مستوفيا للشروط وتعريف الشامل هو " العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة من مختلف الاتجاهات صاعدة نازلة وأفقية عبر المراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمشروع وذلك من أجل تنسيق الجهود، وتحقيق الترابط والتعاون، وتبادل الأراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله الذي يحقق الفهم والتعاون المطلوب بين العاملين ³.

ب - أنواعه

وينقسم بدوره إلى قسمين، هو اتصال رسمي وآخر غير رسمي وهما كالتالي:

2-2-2- الاتصال الرسمي:

ويعرفه على سلمي بأنه " أن الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم حسب ما تقره اللوائح التنظيمية أن كل اتصال ينطلق من الجهات التنظيمية، فهو

¹ محمد فريد الصحن، العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، طبع ونشر وتوزيع، مصر، 2002، ص: 18

² عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة، مدخل بيئي، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، دط1993، ص: 52.

³ محمد منير حجاب - سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار النفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، دط1995،

الفصل الأول: الاتصال والاتصال المؤسساتي

الاتصال رسمي ويعتبر الاتصال رسميا لأنه يحدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لتسلسل السلطة على المؤسسة.¹

-وتأخذ الاتصالات الرسمية، أربع اتجاهات أساسية:

=الاتصال النازل

=الاتصال الصاعد

=الاتصال الأفقي

=الاتصال الدائري

*الاتصال النازل:

بعد أكثر أنواع الاتصال شيوعا في تنظيمات العمل ، وهذا البعد هو الذي يركز عليه إنجاز الأهداف الرسمية، إذ عن طريقه، يتم نقل القرارات والتوجيهات الخاصة بسياسة التنظيم،

2

يتم هذا النوع من الاتصالات بين الإدارة العليا إلى الوسطى، وبين الإدارة الوسطى إلى

الإدارة الدنيا ، عبر السلم الإداري في شكل قرارات وأوامر وخطط وتعليمات، وهي جزء لا يفصل عن تنفيذ القرارات.³

*الاتصال الصاعد:

يتجلى هذا النوع في المعلومات التي تتبى عليها القرارات والأوامر، والخطط الصادرة المستوى الأعلى ، وكلما شجعت الاتصالات الصاعدة كلما كانت القيادة الإدارية في المستويات العليا أكثر قدرة على النهوض بمهامها ، إذ تتكون لديها رؤية أكثر شمولاً ووضوحاً عن السير الفعلي للإدارة، والخطوات الواجب اتخاذها لتحسين سيرها، وسير العمل في المؤسسة وتحقق بذلك ما يسمى بديموقراطية الإدارة والتنظيم .

¹ علي سلمى ، الإعلان، مكتبة غريب، 1975، ص، 237.

² ابراهيم القمري -1976مرجع سابق، ص، 126.

³ كيت ديفيز ، السلوك الإنساني للعمل ، دار النهضة ، القاهرة، ترجمة سيد عبد الحميد مرسى، 1974 ص: 561 .

وتكمن أهمية الاتصالات الصاعدة في أنها تساعد الإدارة على إدراك مدى تقدم المرؤوسين وفهمهم لمضمون الوسائل العامة للتنظيم وهذا النوع من الاتصالات يساعد الإدارة في معرفة حاجات المرؤوسين، وتمكنهم من المشاركة واتخاذ القرارات.

*الاتصال الأفقي:

يشير إلى عمليات إرسال استقبال العمليات بين نفس الوحدات في التسلسل التنظيمي ويبين أشخاص يستغلون في مراكز رئاسة أو مهنية مماثلة، وهذا الاتصال هو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة التي يتولى كل منها إنجاز بعض المهام والتخصص والتكوين الإداري للتنظيم¹

كما يعتبر الاتصال الأفقي من أبرز الوسائل التي يستخدمها الأفراد لشرح وجهة نظره ومقارنتها مع وجهات النظر للآخرين، وللحصول على تأييده نحوه، وهذا التأييد العاطفي.

والاجتماعي كما يسميه كاتز **سكاهن**، ويعتبر هذا الاتصال الأقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، وكثيرا ما يعتمد الأفراد فيه على المقابلات والأحاديث الشفوية المباشرة عن طريق الهاتف²

*الاتصال الدائري:

يتم هذا النوع من الاتصال بين جماعة من العمال أو جماعة من المرؤوسين في شكل دائرة يبدأ من النقطة أ ويعود إلى نفس النقطة.

2-2-3-الاتصال غير الرسمي:

وهي تلك الشبكة الاتصالية التي توجد بين العاملين، وتتضمن معلومات وفيرة عن الأفراد والزملاء، وأعضاء وجماعات العمل، تتصل بطرفهم ومشكلاتهم، ودوافعهم واتجاهاته ملا وطموحاتهم، وإنجازاتهم وتتم بأسلوب غير رسمي، خارج قنوات الاتصال الرسمية وتتبع من الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد، ويتصف هذا النمط من الاتصال بعدم الثبات أو

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة المصرية، الإسكندرية، دط 1974، ص، 247

² محمود الشركلي، إدارة المشاريع الصناعية، دار الكتاب ببيروت، ص، 387

الاستقرار لارتباطه بالممول، والاتجاهات القابلة للتغير السريع والمستمر فهي غير مفيدة بالمسارات الرسمية، المحددة لقنوات الاتصال الرسمية.¹

2-2-4- الاتصال الخارجي:

وهو الاتصال خارج المؤسسة، ويمكن تعريفه كالتالي:

أ- تعريفه يعرف الاتصال الخارجي بأنه " حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها ففي كل مجتمع لابد من وجود هيئات مختلفة لتحقيق غايات ووظائف معينة لها صلات مع أفراد ذلك المجتمع، ولا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن هناك ثقة متبادلة بينها و بين جماهيرها .²

يتضح من خلال هذا التعريف أن الاتصال الخارجي يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين المؤسسة والجمهور .

كما يعرف بأنه " مجموعة من الاتصالات التي تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة وصورة منتجها لدى مختلف جماهيرها، ولهذا نجد أن مضمون الاتصال الخارجي هو اتصال الصورة، العلاقات العامة، الأعمال الخيرية، الرعاية واتصال المنتج."

ركز هذا التعريف على تلميع الصورة للمؤسسة، وللمنتج عن طريق اتصالات العلاقات العامة، واتصال المنتج والأعمال الخيرية.

ويعرف أيضا بأنه مجموع العمليات الاتصالية المقصودة التي تتم بين مؤسسة معينة، ومحيطها كمستقبل، حيث ترسل جملة من المعلومات والأفكار والآراء التي تتعلق بالمؤسسة ومنتجها، في شكل رموز، كلمات، صور، أنشطة اتصالية معتمدة في ذلك على تخصصات، وتقنيات اتصال مختلفة، تكون متمحورة في إطار الاتصال الاشهاري، أو العلاقات العامة وفي حدود علاقتها مع الصحافة.³

¹ هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص: 54، 55.

² مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات العامة والإنسانية الإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص: 52.

³ هامل مهدي، الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الخارجية، علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة 2001 - 2002، ص 8،

ب - أنواعه:

يقسم أغلب الدارسين الاتصال الخارجي إلى ثلاثة أنواع وهي

▪ اتصال خارجي عملياتي:

إن مجموعة كبيرة من أعضاء المؤسسة تتواجد في اتصال مباشر مع محيطها الخارجي، في إطار نشاطاتهم المهنية اليومية، كل منهم يقوم بالاتصال باعتباره ممثلاً للمؤسسة مع شركاء خارجيين من زبائن ، موردين ، مساهمين ، سلطات عمومية و احتمالاً مع المنافسين، و على هذا الأساس فكل منهم يمرر صورة عن المؤسسة، ورسائل باسمها يتلقى بالمقابل ردوداً معلومات بدمجها داخل المؤسسة هذه التبادلات تعد ضرورية للنشاط قصير المدى للمؤسسة، وبدونها لا يمكن التواجد في محيطها.¹

▪ اتصال خارجي استراتيجي:

وفي هذا النوع هناك مظهران للاتصال الخارجي الاستراتيجي أو هما يعمل على تسريع إنشاء، وتكوين شبكات، وإذ أن المؤسسة تبحث عن التواجد وتحقيق الذات في محيطها وتطوير تنمية علاقات إيجابية مع الفاعلين في هذا المحيط، هذه الاتصالات والتبادلات ليست في الحقيقة إجبارية وضرورية جداً، ولكن المؤسسة تعتبرها وسيلة للدفاع يمكن لها أن تخدم المؤسسة في حالة وجود صعوبات أو مشاكل أو حدث خاص.

أما المظهر الثاني هو الاستماع الخارجي، إذ تنشئ المؤسسة قنوات استقبال المعلومات الاستراتيجية في محيطها وهي تبحث على التعرف بأسرع وقت ممكن على معطيات تنافسية إشارات تطور في التكنولوجيا، والتقنيات، إمكانات قوانين جديدة، الحركات الاجتماعية التي يمكن أن تحدث، هذه المعلومات تعد في المؤسسة بمعلومات ومادة لتحليل التي تشكل عوامل مساعدة في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والمدى الطويل²

الأخرى.

¹ 82 Annie Bartoli ،communication et organisation،paris،1991 p.

² . Annie Bartoli ،communication et organisation،paris،1991 p82

خلاصة الفصل

ان عملية الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل كل مؤسسة وهو وسيلة ضرورية لتحقيق الاهداف التي تسعى المؤسسة للوصول اليها، وذلك بتكاتف الجهود العاملين بالمؤسسة فكلما فهموا مشكلات الاتصالات تطورت مهاراتهم زادت فاعلية المؤسسة وبهذا تتم الاتصالات وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يحدد المسؤولين تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة وخارجها.

الفصل الثاني

المؤسسة الاقتصادية والاداء الوظيفي

تمهيد:

كانت المؤسسة ولا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال والنشط فيها، لما تقوم به من عمليات وما تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي، لذا لا بد من التعريف بهذه الوحدة وكيف كان ينظر إليها فيما سبق وما يختلف عنه الأمر حاليا، إضافة إلى ما تقوم به وما تحتاجه من وسائل مادية ومالية وبشرية، وذلك من خلال التطرق إلى أبعادها ومن ثمة يمكن الوصول إلى الخصائص التي تتميز بها والوظائف التي تؤديها كما لقي موضوع الاداء الوظيفي اهتمام كبير وشهد بحوث المستمرة هذا يرجع لأهميته البالغة اذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهداف العمل ويسعى ايضا الى تحقيق الاهداف المسطرة ولا يتم ذلك الا عن طريق ايدي العاملين واكفاء القادرين على تحمل مسؤوليات وتأدية المهام الموكلة اليها على اتم وجه من خلال هذا الفصل تطرقنا الى تعريف الاداء وعناصره ومحدداته وانواعه حيث ذكرنا ايضا ادراك الفرد لأدائه الوظيفي وطرق تقييم الاداء .

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا واختلافا في الأدبيات الاقتصادية وهذا لاختلاف الأنظمة ومدى فعاليتها في كل بلد لا سيما مستوى التطور الاقتصادي الذي يعكس لنا ما إذا كانت الدولة تنتمي إلى مجموعة الدول المتطورة أم المتخلفة، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون، فيمكن تعريف المؤسسة على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به م (تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها¹)"

وتعرف المؤسسة على أنها "متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لمتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا.

من خلال هذين التعريفين اللذان يتميزان بالبساطة، إلا أنهما يعكسان نشاط المؤسسة الإنتاجي المتمثل في إنتاج سلع وخدمات، وكل ما يتعلق بهذا النشاط من تخزين، شراء وبيع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ينعكس لنا الهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة ألا وهو تحقيق هامش الربح الذي يسمح لها باستمرارها.

كما يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها "كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة)

وتعرف المؤسسة كذلك على أنها "كل وحدة قانونية، سواء كانت شخصا طبيعيا أو شخصا اعتباريا تتمتع باستقلالية اتخاذ القرارات، وتنتج سلعا وخدمات قابلة للتسويق)"

وبالرغم من تعرض التعريفين للنشاط الاقتصادي الذي تزاوله المؤسسة والمتصل في إنتاج السلع والخدمات التي يتم تسويقها فيما بعد إلا أنهما يركزان على تعريف المؤسسة من الناحية القانونية، حيث أنها تكتسب الصفة القانونية المستقلة التي تمنحها حرية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى امتلاكها سجلات مستقلة حول المكان الذي تمارس فيه نشاطها الاقتصادي. فهو

¹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط2، 1993 ص24

الفصل الثاني : المؤسسة الاقتصادية والاداء الوظيفي

يعطي مفهومين للمؤسسة، فأما المفهوم الأول: يتناول Pierre LAUZEI وحسب المؤسسة على أنها مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم، منظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشئت من أجلها، بتنفيذ عمليات معقدة ومتشابكة نوعا ما وتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات، حيث أن البيع هو النتيجة الختامية. بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة كتكتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية بغية استخراج، تحويل، نقل، توزيع ثروات أو إنتاج خدمات، طبقا لأهداف موضوعة ومسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أم جماعية، بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح وللمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة¹

نلاحظ أن المفهومين يتشابهان ظاهريا، لكنهما يختلفان من حيث المضمون. فالمفهوم الأول يكتسي الطابع الأكاديمي، ويبين الغاية الأولى التي تسعى لها المؤسسة والمتمثلة في إنتاج السلع والخدمات لتوجيهها إلى المستهلكين. أما المفهوم الثاني فيتناول تعريف المؤسسة بطريقة عصرية حيث يسند لها ثلاث وظائف متمثلة في الوظيفة الاجتماعية، الاقتصادية والمالية، والتي تعمل من خلالها على تعظيم الربح وتحقيق المنفعة الاجتماعية².

ونشير إلى أن مصطلح المؤسسة هو مصطلح اقتصادي بينما مصطلح الشركة هو المصطلح القانوني الذي يعنى بالأشكال القانونية الممكنة لممارسة وتأطير نشاط اقتصادي معين يتجسد بعقد شراكة. وتطور تعريف المؤسسة منذ ثلاثة قرون حيث عرفت المؤسسات في الماضي كمنظمات فلاحية صغيرة، تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال وبالعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية.

وفي النهاية يؤول تعريف المؤسسة إلى مخرج واحد ويصب في معنى واحد، يتمثل فيمايلي:

تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق "زمكاني"

¹ Jean-luc Charron، Sabine Sépari : organisation et gestion de l'entreprise، Manuel et applications، 2édition، Dunod، Paris، 2001، P01

² Yves-Frédéric Livian : organisation Théorie et pratique، Dunod، Paris، 1998،P19.

2- النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة الاقتصادية:

فيما مضى ولحد يومنا هذا لا بد أن تكون هناك نظرة تقليدية وأخرى حديثة وكل منها حول المؤسسة الاقتصادية، ففي النظرة التقليدية يرى البعض أن المؤسسة هي خلية إنتاج بسيطة، ترتكز أساسا على إنتاج السلع والخدمات تعرضها في السوق بغرض البيع، وهذا كله تحت سلطة أو إشراف المفاوض الذي يعتبر المنظم، فهذا الأخير يقوم بجلب الأموال وتوليف عناصر إنتاجية معينة لتحقيق الإنتاج المرجو، وأخيرا بيع المنتج الذي تساهم هذه العناصر في إنتاجه، وبالتالي تحقيق الربح الذي يتمثل في الفرق بين ثمن المنتج ونفقات إنتاجه، ومن جهة أخرى وبعبارة أخرى يرى الاقتصادي الذي يؤيد هذا الاتجاه، أن عمل المؤسسة يكون كما يلي " :تقوم المؤسسة بتوليف كميات عوامل الإنتاج آخذا في الاعتبار أسعارها وحالتها التقنية من أجل تعظيم نتيجة نقدية"¹

وبالتالي تنفي هذه النظرة كل تنظيم معقد أو مشاكل داخلية في المؤسسة لأنها لا تخضع إلا لقيود واحد ألا وهو قيد الإنتاج.

وبدأ تعريف المؤسسة في النظرة الحديثة بنقد شديد حول فرضيات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية ومن بين هذه الفرضيات:

-الهدف تعظيم، الأرباح

-دالة الإنتاج لا تأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية

-المستقبل معروف

-مركز واحد للقرارات

-تركيب الاختيارات المتعددة للمقرر.

¹ . عمر صخري :مرجع سبق ذكره، ص (25)

3- أبعاد المؤسسة الاقتصادية:

أ- البعد الاقتصادي:

تتمثل المهمة الأولى التي توكل للمؤسسة في إنتاج السلع والخدمات فعلى المؤسسة أن تستعمل عناصر إنتاج لا تكون لها نفس الوظيفة ولا نفس فترة الحياة فقطعة الأرض مثلا تستعمل وتدوم لفترات طويلة، أما المعدات والأدوات تستعمل في إنتاج كمية معتبرة من السلع والخدمات وتعوض في فترة زمنية محددة للاستعمال، أما المواد الأولية فهي تستهلك خلال فترة الإنتاج ويجب تجديدها في كل مرة.

إذن فإن عملية التفريق بين عناصر الإنتاج تتم على أساس فترات الاستعمال فبعضها يستعمل لفترة طويلة وأخرى لا تستعمل إلا لمرة واحدة فقط في عملية الإنتاج وسيروته إذن الأولى تسمى الأصول الثابتة وتمول بقروض متوسطة وطويلة الأجل أما الثانية فتسمى أصول جارية وتمول بقروض قصيرة الأجل¹.

ب- البعد المالي:

للحصول على وسائل الإنتاج، على المؤسسة أن يكون لديها موارد، وعلى العموم أموال المالكين لا تكون كافية لذلك فهي مضطرة للاقتراض من هيئات مالية أو من الخواص فيكون أمامها نوعين من المصادر:

* تلك العائدة للمالكين متمثلة في الأموال المساهم بها إضافة إلى الأموال المتأتية من الأرباح غير الموزعة فهي تشكل مع الأموال الخاصة.

* وأخرى من هؤلاء الذين يدفعون الأموال مؤجري الأموال متمثلة في:

- ديون متوسطة وطويلة الأجل التي تسترد في فترة أكثر من سنة عادة.

- ديون قصيرة الأجل مستحقة خلال سنة.

بالإضافة إلى هذه الموارد فإن المؤسسة يمكن لها أن تتحصل من الموردين على فترات تأجيل السداد، تسمح لها بإبقاء تلك الأموال في الدورة الإنتاجية لوقت إضافي¹.

¹ PP38-39، op-cit،Farouk Bouyakoub

ج-البعد الإنساني:

يحتل العنصر البشري مكانة هامة تؤدي إلى نجاح المؤسسة حيث يكون ذلك لو توفرت المهارات التقنية والمهنية لمسيري المؤسسات بالقدر الكافي حيث يكون هناك أشخاص مختصون ذوي كفاءة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، والذي تود أن تستثمر فيه وتكون لديهم النظرة البعيدة والمستقبلية والتي تمكنهم من تقدير المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة حيث يعملون على التقليل منها أو تفاديها.

ومن خلال تعاريف المؤسسة الاقتصادية فإنها تكتسب صفات وخصائص نوجزها في العنصر الموالي.

4- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتصف المؤسسة الاقتصادية بخصائص سواء كانت في المجال الإنتاجي أو القانوني أو التنظيمي نلخصها فيما يلي:

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

2- تمثل المؤسسة وجود ذمة وتعتبر مركزا لاتخاذ القرارات الاقتصادية وتمتلك القدرة على الإنتاج، حيث تنسق بين عوامل الإنتاج وتختار السلع التي ترغب في إنتاجها.

3- تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبط بحالة عدم التأكد وعلى هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية وعمالة كافية ويجب أن تكون قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

4- تكون بحوزة المؤسسة وسائل مادية ومالية وبشرية تحدد حجمها وقدرتها التنافسية ومن ثم فإن تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة.

¹ عوض بدير الحداد: تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط 1999 ، 1، ص (13)

الفصل الثاني : المؤسسة الاقتصادية والاداء الوظيفي

5-التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...

6-تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.¹

7-لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

8-المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

5- وظائف المؤسسة الاقتصادية:

تتلقى المؤسسة الاقتصادية مواد أولية، طاقة، معلومات من المحيط وتمثل هذه العناصر مدخلات فتجري عليها تحويلات معينة لتصبح لدينا مخرجات تكون في شكل منتجات مادية وخدمات) سلع وخدمات (تباع في السوق مقابل نقود، تشغلها المؤسسة مرة أخرى لتحصل بواسطتها على مدخلات أخرى وهكذا تستمر الدورة الإنتاجية، فنلاحظ أن الناتج الذي يعرض في الأخير على المحيط هو محصلة نشاطات عديدة ومنظمة يمكن تصنيفها كما يلي:

1-وظيفة الإنتاج :

وهي الوظيفة الفنية الأساسية في المؤسسة التي تهتم بتوليف عناصر الإنتاج المتواجدة لخلق السلع والخدمات المتنوعة بكل ما يعنيه ذلك من تنظيم، وحل للمشاكل، واتخاذ قرارات، ووضع سياسات توصلنا إلى الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وبأقصى ربح ممكن

2-وظيفة التسويق :

وهذه الوظيفة تلي وظيفة الإنتاج حيث تساعد المؤسسة على تصريف منتجاتها وتتولى

¹ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص 25 26

الفصل الثاني : المؤسسة الاقتصادية والاداء الوظيفي

عرضها على المستهلك، اجتذابه وترغيبه في الشراء عن طريق القرارات الأساسية اللازمة من حيث الأسعار والمواصفات، فهي مجموع العمليات المتعلقة بأعمال البيع، النقل، التخزين، الترميم، وتحمل المخاطر والتسعير، والحصول على المعلومات التسويقية والإعلان والترويج وكل ما يؤدي إلى استرداد الأموال التي صرفت، بالإضافة إلى توفير عائد معقول يعوض عما أنفق ويمكن المؤسسة من الاستمرار والتوسع)

ذلك النشاط الخاص بدراسة رغبات واحتياجات ومطالب العملاء : « ويعرف التسويق بأنه والمستهلكين والعمل على ترجمتها إلى سلع وخدمات تكون متاحة ومعرضة للعملاء في الوقت والمكان المناسبين والسعر المناسب¹

3-الوظيفة الإدارية:

وهي الوظيفة التي تسمح بتعبئة كل قدرات المؤسسة على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة، وإذا استطاعت الإدارة أن تصل إلى المستوى المطلوب من التنظيم، يعني هذا أنها قد وفرت للمؤسسة فرص النجاح الموجودة، حيث أن التنظيم هو عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، م تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات(2) ، وبالتالي يشكل التنظيم

الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه لضمان الاستمرار والتوسع.

4-الوظيفة الاجتماعية :

تعمل هذه الوظيفة على تسيير الموارد البشرية بعدما تعمل على اجتذاب العمال الأكفاء، ومن ثم وضع السياسات الكفيلة بتربيتهم وتطويرهم، وزيادة ارتباطهم الوثيق بالمؤسسة وانضباطهم في العمل لا سيما وضعيتهم وعلاقتهم فيما بينهم وبين رؤسائهم.

5-الوظيفة المالية:

تعتبر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال، إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية والتكلفية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة

¹ -حوري زينب :تقييم الأداء في منشأة صناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، مارس)

الفصل الثاني : المؤسسة الاقتصادية والاداء الوظيفي

لمختلف العمليات والأنشطة، وكذا تلخيص المعاملات المالية والتجارية على اختلاف أنواعها بكيفية تناسب المعنيين باستعمالها سواء كانوا من داخل المؤسسات أو من خارجها، وبعبارة أخرى تتمثل الوظيفة المالية في المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال بالكميات المناسبة

والتكلفة الملائمة في الوقت المناسب، والعمل على إنفاقها بطريقة عقلانية لتحقيق أغراض المؤسسة التي تصبوا إليها، الشيء الذي يعكس مدى أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.

ومما سبق ومن خلال تعريف المؤسسة الذي يدور في الغالب حول النشاط الذي تقوم به والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إضافة إلى الخصائص التي تميزها والوظائف التي تقوم بها، لا تزال الصورة غير واضحة ولهذا يستدعي الأمر التطرق إلى مختلف أنواع هذه الوحدة الاقتصادية.¹

6- الاداء الوظيفي :

يشير الاداء الى درجه تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس كيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبز وتداخل بين الاداء والجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد.²

وقد عرف الاداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر فيه قوي او ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط ولكنه نتيجة تفاعل او توافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية.³

ويعرفه ايضا نادر ابو احمد شيخة بأنه مدى الجودة التي يجب ان يؤدي بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته.⁴

¹ المرجع نفسه، ص13

² رواية حسن، اداره الموارد البشريه رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص209

³ محمود عبد الرحمن، ابراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم اداره الاعمال، الجامعه الاسلاميه، غزة

⁴ نادر احمد ابو شيخة، اداره الاعمال، دار الصفاء، الاردن، 2012، ص219.

الفصل الثاني : المؤسسة الاقتصادية والاداء الوظيفي

الاداء يعني عن ذلك النشاط الذي تم انجازه او يعني نتائج جهد معين قام به فرض لإنجاز عمل معين ويعرف الاداء على انه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية واستغلاله بالصورة التي تجعلها قادره على تحقيق اهدافها.¹

ويعرف الاداء ايضا على انه عباره عن سلوك عملي يؤديه فرض او مجموعه من الافراد او مؤسسه ويتمثل في الاعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل العمل تحقيق اهداف محدد.

1-6 عناصر الاداء الوظيفي:

يتضمن الاداء الوظيفي مجموعه من العناصر اهمها:

- المعرفة بالمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- نوعيه العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبه ومهارات فنية وبراعه وقدره على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الازطاء.

- كميته العمل المنجز: اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعه هذا الانجاز.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدره الموظف على تحمل مسؤوليه العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجه هذا الموظف الارشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.²

¹ ظاهر محسن منصور العالي، الاداره الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، الاردن، 2007، ط1، ص477.

² عقلة محمد المبيضي، اسامه محمد جرادات، التدريب الاداري الموجه بالأداء، المنظمة العربيه للتميه الاداريه، 2001، ص49.

الفصل الثاني : المؤسسة الاقتصادية والاداء الوظيفي

2-6 انواع الاداء الوظيفي :

ان للأداء ثلاثة انواع اساسية وهي تعبر الابعاد الجزئية التي يمكن ان يقاس عليها اداء الفرد وهي:

- كميته الجهد: ان كميته الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فتره زمنيه معينه حيث ان هناك حد ادنى من العمل على كل فرد يقوم به مقابل ما يتقاضاه من اجر.¹

- نوعيه الجهد: نعني بنوعيه الجهد مستوى الدقة والجرأة في انجاز العمل بحيث يجب ان يكون هذا الجهد مطابقا للمقاييس ومواصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد في بعض انواع الاعمال قد لاتهم كثيرا سرعه الاداء او كميته بقدر ما يهم نوع وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقياس التي تحدد درجه مطابقه للانتاج للمواصفات التي تقيس درجه خلو الاداء من الاخطاء.

- نمط الانجاز: المقصود بنمط الانجاز الاسلوب او الطريقه التي يبذل بها الجهد في العمل اي الطريقه التي يؤدي بها انشطه العمل فعلى اساس نمط الاداء يكمن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في القيام بحركات وانشطه معينه ومزيج هذا الاخيره اذا كان العمل جسمانيا بالدرجه الاولى يمكن قياس الطريقه التي يتم الوصول بها الى حل مشكله ما او اتخاذ قرار بخصوصها.²

3-6 محددات الاداء الوظيفي :

لكي يمكن تحديد مستوى الاداء الفردي المطلوب فانه يتطلب معرفه العوامل التي تحدد هذا المستوى وما هية التفاعل بينهما وهذا الامر ليس باليسير نظرا للتعدد هذه العوامل من جهه ولعدم معرفه درجه تاثير كل منهما على الاداء من جهه اخرى والاداء هو نتيجة محصله التفاعل بين ثلاثه محددات رئيسيه هي:

¹ كامل برير، اداره الموارد البشريه، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008.

² محمد نجيب سرار، القيادة وعلاقتها بالاداء، دراسه حاله لمؤسسة سونلغاز بالمديه، مذكره نايل شهاده ليسانس، قسم علوم

التسيير المعهد العلوم الاقتصاديه والتجاريه وعلوم التسيير، جامعه المديه، 2008 2007، ص54

الفصل الثاني : المؤسسة الاقتصادية والاداء الوظيفي

- الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل التي يمكن ان تظهر من خلال حماسه واقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

مناخ العمل: يعبر عن الاشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو احساسه بالرضا عن عمله بعد ان يكون قد حقق رغباته واهدافه واشبع جميع حاجاته.

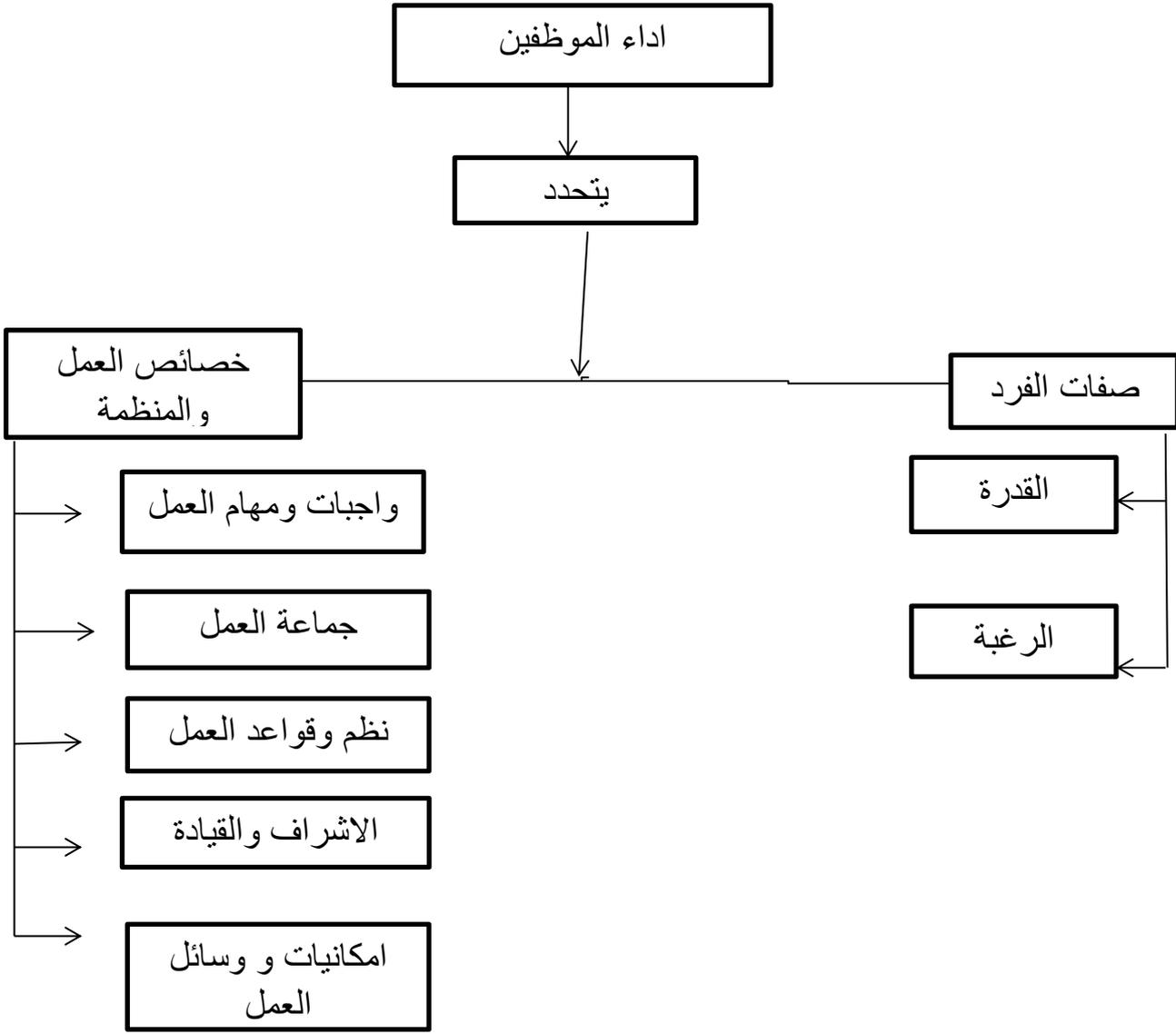
- القدرة لدى الفرد على اداء العمل: ان هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب خبرات ومهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.¹

-الموقف *بيئه التنظيم الداخليه* اوما تتصف به البيئه التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن التالي: مناخ العمل، الاشراف، توفر الموارد، الانظمة الاداريه، الهيكل التنظيمي لنظام الاتصال، السلطة، اسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، اضافته الى العناصر السابقة قد تؤثر البيئه الخارجية الذي يعمل به الموظف على ادائه متمثله في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

6-4- ادراك الفرد لدوره الوظيفي :

وهي تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وكيفية ادائها وتفاعل هذه المواد مع بعضها لتحديد ادائه وبالتالي يكون مضمون اداء الفرض هو مصلحه تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته المتمثلة في خصائص الفرد وقدراته وادراكه لمكونات عمله وهذا يجعلنا نضع المعادلة التالية الاداء يساوي الدافعية *القدرة * الادراك

¹ احمد صقر عاشور، اداره القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 66.



الشكل رقم 1: يوضح محددات كفاءة اداء الموظفين¹

يوضح الشكل التالي محددات اداء العاملين على اساس صفات الفرد المتمثلة في قدره على انجاز المهام المركلة له والرغبة الفعلية لإنجاز هذه المهام اضافة الى واجبات ومهام محدد سلفا من طرف المشرف المباشر ونجد ايضا نظم وقواعد تحكم سير الامور التنظيمية في المنظمة والاساس في اشراف وقيادة الرئيس المباشر في العمل الذي يسهم دوره في رفع مستوى دافعيه الموظفين طبعاً بتوفير الامكانيات ووسائل العمل الضرورية².

¹ بحوث واوراق عمل مؤتمر العربي 2 بالتعاون مع معهد الادارة العامة،2010، اثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني،مصر،منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.

² حسين حمادة،العلوم السلوكية،حوار مع الفكر الاداري،مكتبة عين شمس،القاهرة،مصر،1988،ص15

6-5- طرق تقييم الاداء الوظيفي :

طرق تقييم الاداء الوظيفي يمكن تقسيم طرق تقييم الاداء الى مجموعتين: الطرق التقليدية والطرق الحديثه وهي كالاتي:

- الطرق التقليدية: حسب حنفي 2002 هي الطرق التي تعتمد على احكام المقيمين سواء المشرف المباشره والاداره ومن هذه الطرق ما يلي:

* طريقة الترتيب البسيط: قد يسمى هذا النظام بمدخل نظام الرتبه او الدرجه حيث يرتب المقيم الافراد حيث يحتل الافضل المرتبه الاعلى والاسوء المرتبه الدنيا.

* طريقه المقارنه الزوجيه: حسب غياث 2008 ان كثرة العمال يجعل من الصعب ترتيبهم لان ذلك قد يؤدي الى اخطاء في الترتيب وصعوبة تقييم الافراد لذا تستعمل طرق المقارنه الزوجيه اي مقارنه كل زوج من العمال على حده وتكون مقارنه كل فرد مع جميع العمال.

* طريقه التدرج: تعد هذه الطريقه من اقدم اشكال تقييم الاداء المستخدمة واكثرها شيوعا في اغلب المنظمات والهيئات الاداريه وبموجب هذه الطريقه يقوم المكلف بعملية تقييم الاداء بتقييم موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع الى منخفض من كثير الى قليل او من ايجابي الى سلبي او بالارقام من واحد الى ثلاثه او خمسه او سبعة او بتقديرات من ممتاز الى جيد ثم مرضي ثم لا بأس به ثم غير مرضي وتقتض هذه الطريقه ان الشخص المكلف بعملية التقييم ملم بالطبيعة عمل الوظيفة وجوده اداء الموظف ويعاب على هذه الطريقه انها تتسم بكثير من الذاتية لا الموضوعيه الامر الذي ينبغي معه عدم الاعتماد على نتائجها واتخاذ اي قرار اداري بناء عليها .

* طريقه التدرج البياني: وقد اكد حمداوي 2009 على ان هذا الطريقة تعتمد على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمه في الاداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقاييس تدرج البياني المحددة ووفقا لدرجه امتلاك الافراد وترجع فاعلية هذه الطريقه الى الدقه في تحديد الصفات والخصائص المرتبطه بالاداء.¹

¹ مصطفى نجيب شاول، ادارة الموارد البشرية، ادارة الافراد، دار النشر، عمان، 2000، ط1، ص87

الفصل الثاني : المؤسسة الاقتصادية والاداء الوظيفي

* طريقه قوائم المراجعة: حسب رفاعي 2009 فان هذه الطريقه تعتمد على تحديد قائمه من الاسئله التي تتضمن مجموعه من العبارات الوصفيه التي تميز الاداء الكفئ للعمل ويقوم الرئيس المباشر بوضع علامه امام كل سؤال اما بنعم او لا حسب رايه في الموظف مع وضع قيم لكل سؤال على تكون القيم سريه ومن حق الاداره فقط.

* طريقه المقالي الوصفي: هي عباره عن وصف دقيق لاداء الموظف يقوم به الشخص المكلف بعملية التقييم بواسطه تقرير واحد يجمع من خلاله معلومات عن الموظف تتضمن ملاحظاته المباشره والسجلات وملاحظات الزملاء والمراجعين ويلاحظ تأثر التقييم بهذه الطريقه بقدرة المقيم كتابيا وكذلك اتجاه التقييم لان يكون متمحورا حول سلوكيات الموظف الأدائية البارزه دون شمول هذا التمحرور الاعمال المتكرره التي يزاولها الموظف يوميا كما ان هذا التقييم لا يرغب به المديرون المشرفون لانه يحتاج الى جهد كبير ووقت لكتابته بدقه وتفسيره تفسيريا سليما

* طريقه الاختيار الاجباري : حسب فيليه ،عبد المجيد2005 تقوم هذه الطريقه على عدد من العبارات التي تصف اداء العمل حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون هذه العبارات الثنائيه تعبر عن نواحي ايجابيه واخرى سلبيه وتتميز هذه الطريقه من البعد عن التحيز الشخصي حيث ان التقدير يتم بواسطه جهة اخرى وهي التي تعطي التقديرات لكل عباره دون التعرف الرئيس على نوعيه التقدير ومدى اهمية لعملية التقييم .

* طريقه المواقف الحرجة: ويقول عباس2003 انه في هذه الطريقه يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمه في الاداء الفعال وسلوكيات المؤثره سلبا على فعاليه الاداء هذه المواقف الإيجابية والسلبيه يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فتره محدده وعلى ضوء معايير محدده بناءا على التحليل الوظيفي .¹

-الطرق الحديثه: هناك العديد من الاساليب والطرق الحديثه لقياس اداء العامل بمعدلات اداء مثاليه مصممه على ضوء مؤهلات العامل .²

¹ مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق،ص88

² كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج،عمان،2001،ط1،ص274

الفصل الثاني : المؤسسة الاقتصادية والاداء الوظيفي

* المقياس السلوكي المتدرج : يقول المغربي 2007 ان طريقه المقياس السلوكي المتدرج تبنى على نهج طريقة الاحداث الحرجة حيث صمم تحديد الابعاد الأداء وتعريف اعتمادا على مواكبه سلوك المرؤوس محاوله تدريجيه في شكل يسهم في تقييم اداء الفرد.

* مقياس الملاحظات السلوكيه: حسب عباس 2003 بموجب هذا المقياس يقوم المقيم بالتسجيل السلوكيات المتكرره بعد ملاحظتها على فترات مختلفه لذلك فان هذا المقياس يختلف عن سابقه في انه يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من سلوك المتوقع حيث اي يتم متابعة و مراقبه العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأثير على السلوك المتوقع وفق معرفه المقيم بسلوكيات العاملين .

* مراكز التقدير: هو مكان او بناء يتم فيه تقييم وتقدير العمال وفيه تعرض الموظف الى عده من الخبرات يقيم من خلالها ادائه ويقوم بذلك عدد من مختصين المدربين ومن تلك الخبرات دراسة حالات والقيام بالتمثيل الادوار واجتياز امتحانات شفويه وتحريريه .

* طريقه الاداره بالاهداف : ان هذه الطريقه تتلخص بمعرفه مدى تحقيق المرؤوس الاهداف التي سبق وان اشترك مع الرئيس او المسؤول في تحديدها او مدى التقدم الذي احرزته هذه الطريقه ،ايضا طريقه التقييم على اساس النتائج .

* طريقه تقييم 360 درجه: يتم في هذه الطريقه تقييم الاداء بواسطه كل المهتمين به وبعده طرق وبعده ازمه وفي ان واحد اي انه يتم بواسطه الرئيس و الزملاء والمرؤسين وباستخدام عده طرق مثل قوائم التقييم والادارة بالاهداف ¹.

¹ كاظم جاسم العيساوي،مرجع سابق،ص275

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تطرق الى الحديث عن الاداء بصفه عامه وعن تقيمه بصفه خاصه وتبين لنا ان نجاح تقدم اي مؤسسه او منظمه تسعى لتحقيق اهدافها يتوقف على الاهتمام بأداء العنصر البشري وزياده فعاليته وانتاجه فان تقييم اداء العامل يساهم في تزويد الإدارة ببيانات القوه والضعف في قدرات ومهارات الافراد ويجب الاعتماد على التقييم الموضوعي كأداة لتنظيم العمل وتحديد الحاجات التكوينية ونقائص الاداء والعلاوات المرتبطة بمناصب العمل التي ترتبط بوظيفة تسيير الموارد البشرية كما تم تطرف من خلال هذا الفصل الى طرق تقييم اداء العاملين وتم الاستخلاص بان هذا الاخير يساعد على رفع المهارات والقدرات حيث يساعد هذا التطور في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار والاستمرارية بالإضافة للتميز عن باقي المؤسسات .

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث

الاجراءات المتبعة في الدراسة

تمهيد:

تعرفنا في الدراسة النظرية على نظام الاتصال ولقد ارتأينا في هذا الفصل أن نقدم المنهجية المتبعة التي اجريت على مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء بالوادي، بحيث قمنا بتسليط الضوء على هذه الدراسة لملاحظة الأثر المباشر داخل المؤسسة.

أولا - المنهجية المتبعة في الدراسة

1 المنهج:

يختلف المنهج المستخدم في الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع ، الذي يفرض ويحدد نوع منهج الدراسة والذي يعرفه رشيد زرواتي بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الدارس بغية تحقيق بحثه¹

وحسب الموضوع اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع والمخصص لجميع البحوث، بينما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على أداة الاستبيان والمقابلة من خلال دراسة الحالة.

2 أدوات جمع البيانات:

بغية التأكد من صدق الفرضيات وتماشيا مع المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، وغالبا ما تجمع البيانات الوصفية من خلال الاستبيانات والمقابلات وأساليب المشاهدة، تم استخدام في هذه الدراسة تقنيتين لجمع المعلومات وهما: المقابلة و الاستبيان والملاحظة .

3-المقابلة:

تدخل ضمن أدوات البحث العلمي، حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان في إطار انجازه للبحث

2

¹رشيد زرواتي، تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2002، ص 119.

²أحمد بن موسلي، مرجع سابق،ص213

اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة المقننة التي تقوم على التحضير المسبق للأسئلة بهدف جمع البيانات والمعلومات، وقد أجرينا هذا النوع من المقابلة مع الأطراف المسؤولة. بالإضافة إلى المقابلة الحرة التي تترك المجال مفتوح للنقاش دون تحديد مسبق للأسئلة وذلك من أجل التوصل إلى جمع كم هائل من المعلومات.

أ- **الملاحظة:** الملاحظة في البحث العلمي، هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المميز وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين والتعرف على أنماط وظروف معيشتهم.¹

ب- **الاستبيان:** يعد الاستبيان اداة مفيدة للحصول على الحقائق والتوصل الى الوقائع والتعرف على الظروف والاحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء.

• واعتمدنا في هذه الدراسة على الكثير من المراجع من بينها الأنترنت والمقابلة والاستبيان والوثائق الخاصة بالمؤسسة التي سهلت لنا تكوين دراسة لهذا الموضوع.

4- الدراسة الاستطلاعية:

المرحلة الاولى: تقدمنا للمؤسسة حيث كان اللقاء مع المدير لشرح موضوع الدراسة وبدوره وجهنا لأحد مصالح الذين استقبلنا حيث حددنا لقاء آخر مع مجموعة من العمال من اجل طرح مجموعة من الأسئلة من اجل بناء استبيان للدراسة.

المرحلة الثانية: قمنا بمقابلة العمال وطرح عليهم بعض الاسئلة التي كانت تخص الموضوع بغرض تجميع مجموعة اسئلة لجعلها تحت اطار استبيان .

المرحلة الثالثة: قمنا ببناء استبيان والذي يتكون من العديد من الاسئلة (40) تخص موضوع الدراسة تم عرضه على المشرف ومنه الى مجموعه من اساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم العلوم الاجتماعية لتحكيم الاستبيان قبل توزيعه على عينة الدراسة.

المرحلة الرابعة : بعد جمع الاستبيانات من طرف المحكمين وهذا بعد الاتفاق على الاسئلة المقبولة ورفض وتعديل مجموعه من الاسئلة كان الاستبيان في صورته النهائية يحتوي على (18) سؤالاً .

¹عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص15.

5- مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة كافة المفردات من منظمات أو جماعات أو أفراد، والتي يريد الباحث شمولها بالدراسة، أو تعميم نتائج بحثه عليها. وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالوادي تضم 35 عاملاً.

6- مجالات الدراسة:

* الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالوادي.

تعريف بمؤسسة الدراسة (الضمان الاجتماعي لغير الأجراء) بالوادي¹

هو الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجانب لغير الأجراء (casnos) المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي 92\07 المؤرخ 4 كانون الثاني/يناير 1992، وهو المسؤول عن الحماية الاجتماعية للفئات المهنية غير المرتبات التي لا تشمل من بين أمور أخرى وهي كما يلي:

- أصحاب المتاجر
- الحرف
- صناعي
- المزارعين

* الحدود الزمنية : أجريت الدراسة خلال الموسم الدراسي الجامعي 2020/2019 الممتدة من نوفمبر إلى غاية ديسمبر التي كانت فيها اختيار الموضوع والمشرف ومن جانبي الى فيفري تجميع المراجع والمعلومات ومن مارس الى ماي الدراسة الميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء .

عبر المراحل التالية:

قمنا أولاً: بالتعرف على مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالوادي، من حيث عدد الخلايا وعدد المصالح والعاملين ، بإضافة إلى إجراء المقابلات مع بعض العاملين بهدف جمع المعلومات الخاصة بمهامها.

ثانياً: وزعنا الاستبيان على أفراد العينة بعد شرح أسئلته والتأكد من فهمها وبعدها قمنا بجمع الاستبيان وكان ذلك من يوم 8 ماي إلى غاية 14 ماي.

¹وثائق خاصة، بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء. بالوادي.

6 - عينة الدراسة:

تعتبر العينة فئة تمثل مجتمع البحث أو جميع مفردات الظاهرة التي هي محل الدراسة. وحسب طبيعة الدراسة فقد تم اختيار عينة قصدية مأخوذة من مجموع العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 35 عامل.

7 - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لا يمكن لأي دراسة أن تستغني عن الأساليب الإحصائية مهما كانت وذلك لان أهداف الدراسة وطبيعتها والفرضيات تفرض علينا إتباع احد هذه الأساليب لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة والتأكد من فرضيات الدراسة اعتمدنا أسلوب من الأساليب الإحصائية الوصفية التي تعتمد على وصف الظاهرة وتحليلها، ومدى أثرها أو تأثيرها على غيرها من الظواهر الأخرى وتمثل هذا الأسلوب في التكرار.

* التكرار: هو عدد المرات التي تتكرر فيها الظاهرة أو مشاهدة معينة، ويستخدم خاصة في حالة الاسمية المتعلقة بالحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، وأيضا في المقاييس (نعم/لا) وتستخدم مع التكرار النسبة المئوية لكل فئة، والتي تبين نسبة كل فئة إلى المجموع الكلي.

فصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

- نصت الفرضية الاولى: هل للاتصال الداخلي دور في تحسين اداء الوظيفي للعمال ؟
الغرض من الفرضية هو معرفة دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وتحسين اداء العاملين .

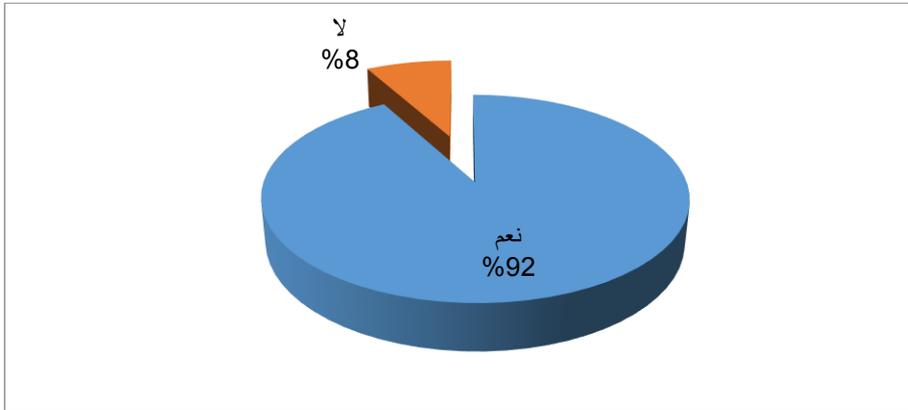
المحور الاول: الاتصال الداخلي

السؤال الاول: هل ترى ان عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في مؤسستك هو السبب الرئيسي في تراجع الاداء؟

جدول رقم (01) يوضح درجة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين

النسبة %	تكرار	
92%	23	نعم
8%	02	لا
100%	25	مجموع

الشكل (02) الدائرة النسبية % حسب نسب تكرار درجة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين



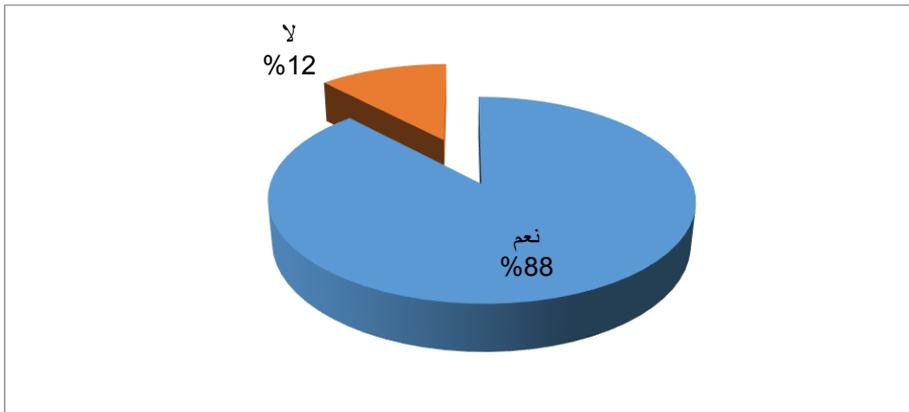
يتضح لنا من الجدول رقم (01) والشكل (02) ان اعلى نسبة فيه هي 92% التي ترى ان عدم الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة هو السبب الرئيسي في تراجع الاداء . بينما تمثل نسبة 8% الذين لا يرون ان عملية عدم الاتصال السالف ذكرها هي السبب الرئيسي في تراجع الاداء .. ومن هنا نلاحظ الفرق الكبير بين النسبتين الاولى و الثانية و بالتالي فان عملية عدم الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين داخل المؤسسة هو السبب الرئيسي في تراجع الاداء .

السؤال الذي طرح: هل ترى ان بعد المسافة بين الادارة والعمال يشكل عائقا في عملية الاتصال ؟

جدول رقم(02) يوضح بعد المسافة بين الادارة والعمال

النسبة %	التكرار	
88%	22	نعم
12%	03	لا
100%	25	المجموع

الشكل (03) الدائرة النسبية % حسب بعد المسافة بين الادارة والعمال



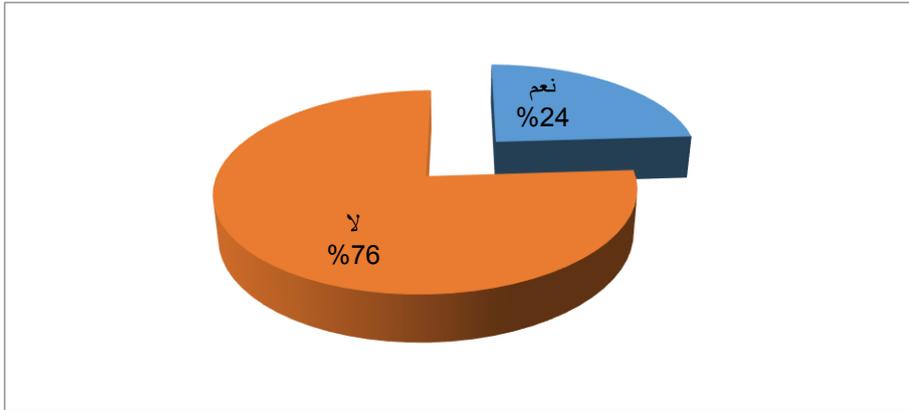
يتضح لنا من الجدول رقم(02) والشكل(03) ان اعلى نسبة فيه هي 88% و هي التي تمثل رأي العاملين الذين ان بعد المسافة بين الادارة و العمال يشكل عائقا في عملية الاتصال، بينما تمثل نسبة 12% رأي العاملين الذين يرون ان بعد المسافة لا يشكل عائقا في عملية الاتصال ومن خلال الفارق الكبير الملاحظ بين النسبتين الاولى و الثانية نستنتج ان لبعده المسافة داخل المؤسسة يشكل عائقا في عملية الاتصال .

السؤال الذي طرح: هل تجد الصعوبة في الاتصال بمرؤوسيك ؟

جدول رقم(03) يوضح الصعوبة في الاتصال بالمرؤوسين

النسبة %	التكرار	
24%	06	نعم
76%	19	لا
100%	25	المجموع

الشكل(04) الدائرة النسبية % حسب نسب تكرار صعوبة الاتصال بالمرؤوسين



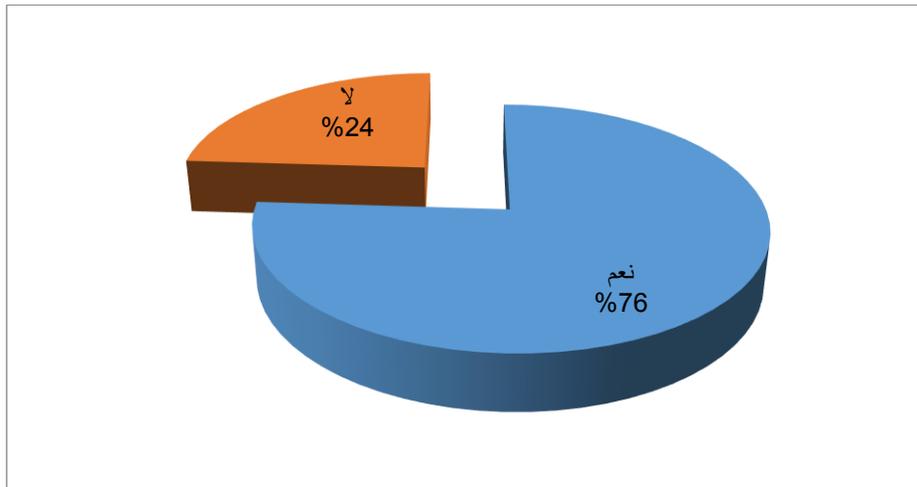
من خلال الجدول رقم(03) والشكل(04) يبين ان نسبة العاملين الذين يرون ان هنالك صعوبة في الاتصال بالمرؤوسين تمثل 24 % بينما ان النسبة الكبيرة و هي 76% و هي التي تمثل راي العاملين الذين يرون انه لا توجد صعوبة في الاتصال بالمرؤوسين . ومن هنا نستنتج انه لا توجد صعوبة كبيرة في الاتصال بالمرؤوسين من خلال فارق النسبتين الاولى و الثانية الكبير جدا.

السؤال الذي طرح: هل تساعدك وسائل الاتصال المختلفة في نقل المعلومة داخل المؤسسة؟

جدول رقم(04) يوضح درجة وسائل الاتصال في نقل المعلومة

النسبة%	التكرار	
76%	19	نعم
24%	06	لا
100%	25	المجموع

الشكل(05) الدائرة النسبية% حسب نسب درجة وسائل الاتصال في نقل المعلومة



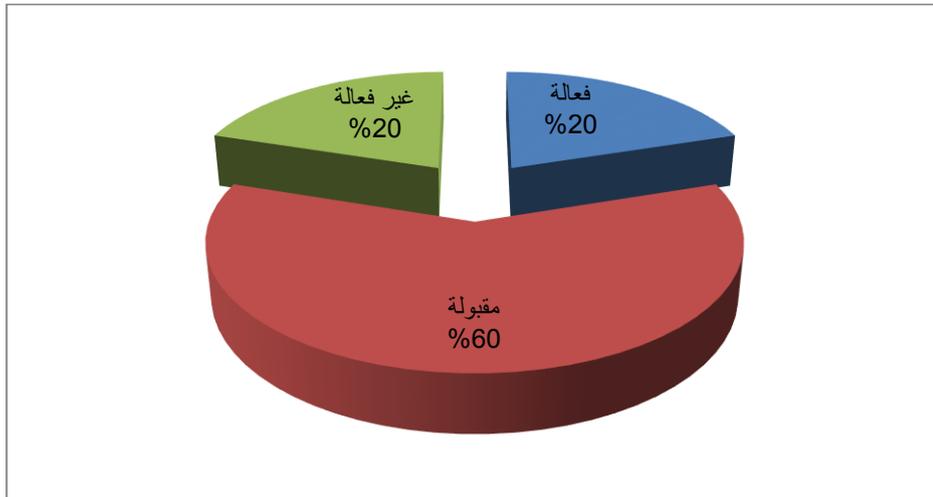
من خلال الجدول رقم(04) والشكل(05) يوضح ان النسبة الاعلى فيه هي 76% و هي التي تمثل رأي العاملين الذين يرون ان لوسائل الاعلام المختلفة دورا مساعدا في نقل المعلومة داخل المؤسسة . بينما رأي العاملين الذين يرون عكس ذلك يمثل النسبة الاقل و هي 24% ومن خلال فارق النسب الملاحظ في الجدول نعرف ان لوسائل الاعلام المختلفة دورا مساعدا في نقل المعلومة داخل المؤسسة .

السؤال الذي طرح: كيف تقيمون وسائل الاتصالات الداخلية في مؤسستكم ؟

جدول رقم(05) يوضح كيفية قيام وسائل الاتصال داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
20%	05	فعالة
60%	15	مقبولة
20%	05	غير فعالة
100%	25	المجموع

الشكل (06) الدائرة النسبية % حسب قيام وسائل الاتصال داخل المؤسسة



من خلال الجدول رقم(05) والشكل (06) يكشف الجدول رقم 5 ان نسبة العاملين الذين يقيمون وسائل الاتصالات الداخلية في المؤسسة بانها مقبولة هي 60% في حين ان نسب التقييم الاخرى لدى العاملين كانت متساوية ب 20% فعالة و 20% غير فاعلة .

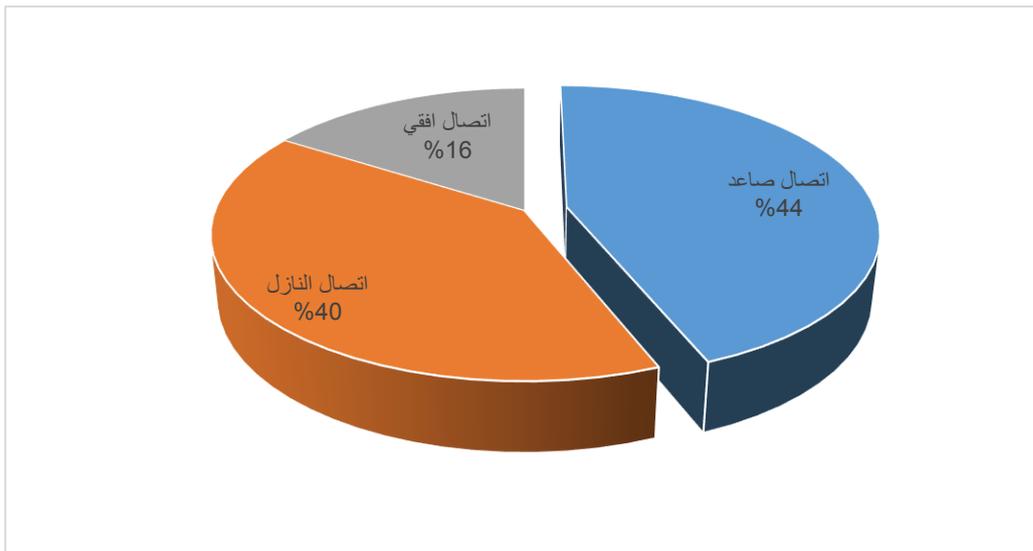
ومن خلال نسب التقييم لدى العاملين نستنتج ان وسائل الاتصالات الداخلية في المؤسسة تلقى قبولاً كبيراً .

السؤال الذي طرح: اي من اشكال الاتصال داخل مؤسستك هو أكثر فاعلية في نقل المعلومات والقرارات؟

جدول رقم(06) يوضح اشكال الاتصال

النسبة %	التكرار	
44%	11	اتصال صاعد
40%	10	اتصال النازل
16%	04	اتصال افقي
100%	25	المجموع

الشكل(07) الدائرة النسبية % حسب تكرار اشكال الاتصال



من خلال الجدول رقم(06) والشكل (07) يوضح ان نسبة 44% وهي اعلى نسبة فيه و هي التي تمثل رأي العاملين الذين يرون ان الاتصال الصاعد هو اكثر شكل من اشكال الاتصال فاعليته في نقل المعلومات و القرارات، في حين كان رأي العاملين الذين يرون ان الاتصال النازل هو الاكثر فاعلية وهو الرأي الذي كان مقارب لرأي الاول و تمثل بسبة 40% .. في حين شكلت نسبة 16% رأي العاملين الذين يرون ان الاتصال الافقي هو الاكثر فاعلية ومن خلال النسب الموجودة في الجدول نستنتج ان الاتصاليين الصاعد و النازل هما اكثر فاعلية في نقل المعلومات و القرارات .

نصت الفرضية الثانية: هل اعتماد المؤسسة على الاتصالات الغير الرسمية دور في زيادة اداء العاملين بالمؤسسة ؟

الغرض من الفرضية هو معرفة مدى اعتماد المؤسسة على الاتصال الغير الرسمي ودوره في زيادة اداء العاملين او لا

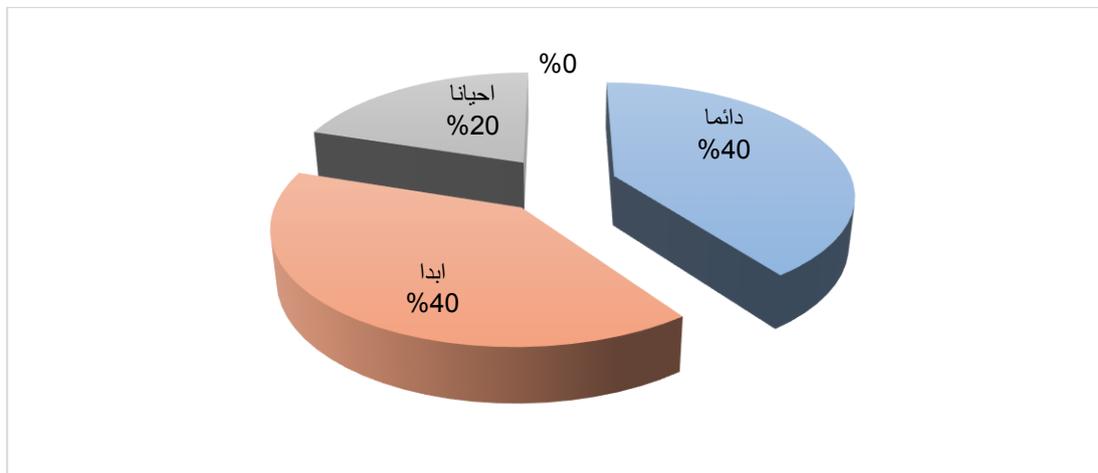
المحور الثاني: الاتصال الرسمي

السؤال الذي طرح: هل يتم ابلاغك بالتعليمات على الاعلانات ؟

جدول رقم(07) يوضح التبليغ بالإعلانات

النسبة %	التكرار	
40%	10	دائما
40%	10	احيانا
20%	05	ابدا
100%	25	المجموع

الشكل (08) الدائرة النسبية % حسب تكرار الابلاغ بالإعلانات



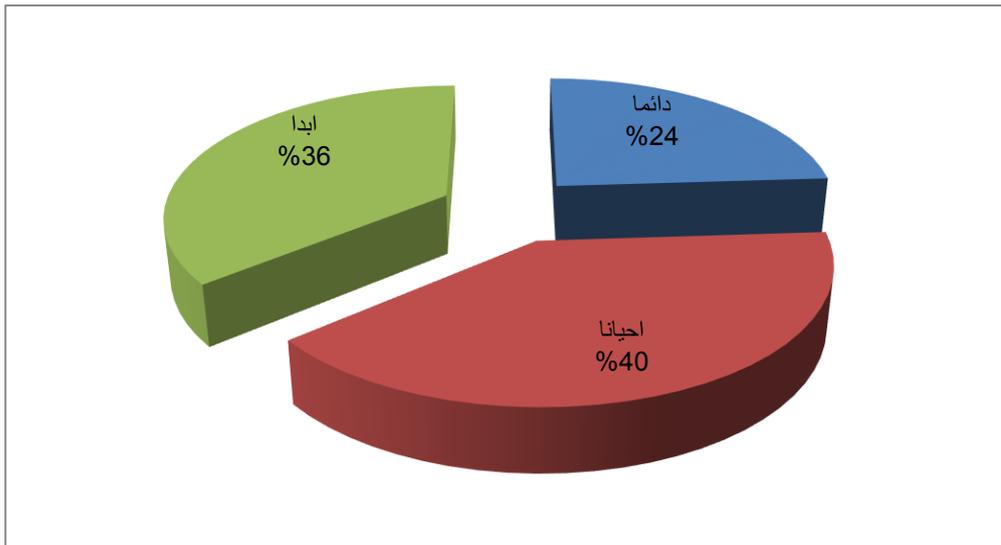
من خلال الجدول رقم(07) والشكل (08) يوضح ان عملية ابلاغ التعليمات على الاعلانات قدرت بنسب متساوية بين العاملين ما بين ما يرون احيانا و دائما و التي هي 40%. بينما شكلت نسبة 5% راي العاملين الذين يرون انه لا يتم ابلاغهم بالتعليمات عن طريق الاعلانات ابدا و من هنا نستنتج ان عملية الابلاغ عن طريق الاعلانات تتم كثيرا بين المؤسسة و العاملين.

السؤال الذي طرح: هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة ؟

جدول رقم(08) يوضح صعوبة الاتصال بالإدارة

النسبة %	التكرار	
24%	06	دائما
40%	10	احيانا
36%	09	ابدا
100%	25	المجموع

الشكل(09) الدائرة النسبية % حسب تكرار صعوبة الاتصال بالإدارة



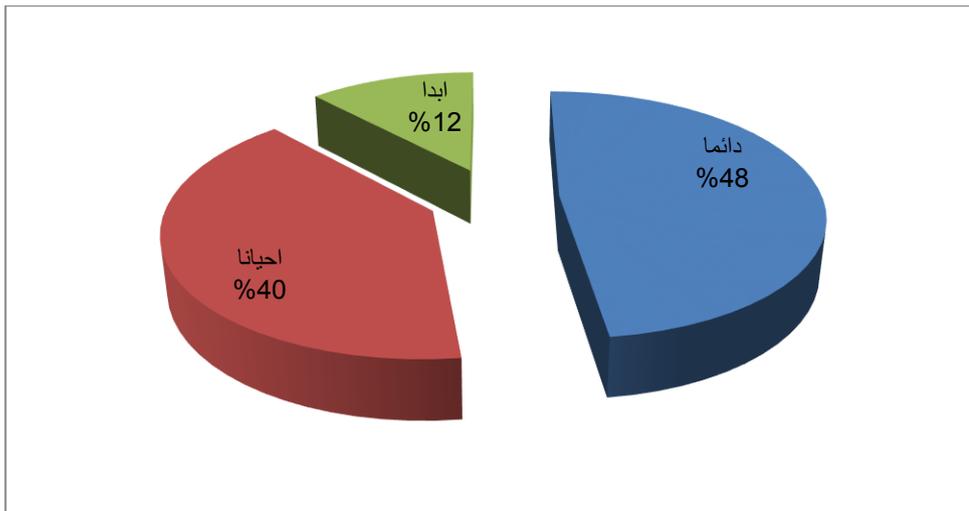
من خلال الجدول رقم(08) والشكل (09) ان راي العاملين حول وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة يمثل 40% ولكن هذا احيانا فقط بينما من يعتقدون انه دائما هنالك صعوبة قدرت نسبتهم ب24% في حين شكلت نسبة 36% راي العاملين الذين انه لا توجد صعوبة ابدا ومن هنا نستنتج ان عملية الاتصال بالإدارة ليست صعبة كثيرا و ذلك من خلال النسب المتقاربة في الجدول و التي تمثل اراء العاملين .

السؤال الذي طرح: هل الادارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع لشكاويهم؟

جدول رقم(09) يوضح اهتمام الادارة باستماع العمال

النسبة%	التكرار	
48%	12	دائما
40%	10	احيانا
12%	03	ابدا
100%	25	المجموع

الشكل (10) الدائرة النسبية% حسب اهتمام الادارة باستماع العمال



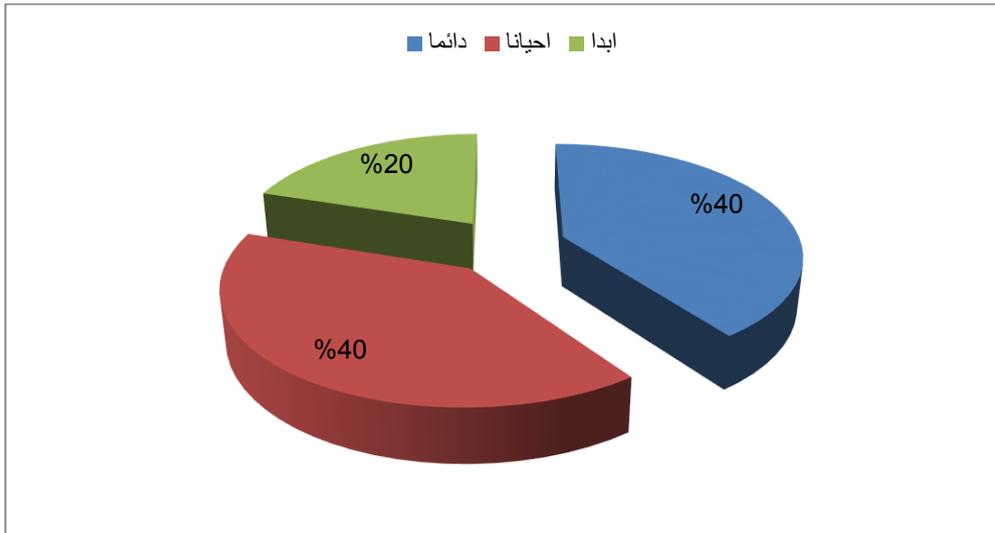
من خلال الجدول رقم(09) والشكل (10) يوضح مدى اهتمام الادارة باستقبال العمال و الاستماع لشكاويهم و قد شكلت نسبة 48% النسبة الاكبر و هذا دائما في حين كانت نسبة العاملين الذين يرون ان الادارة تهتم باستقبال العمال و الاستماع لشكاويهم قدرت ب40% و لكن هذا يحدث حسب رأيهم احيانا .بينما النسبة الاضعف كانت لدى العاملين الذين يعتقدون ان هذا الاهتمام لا يحدث ابدا و قدرت نسبتهم ب12% ومن هنا نستنتج ان اهتمام الادارة باستقبال و الاستماع لشكاويهم يلقى اعترافا كبيرا بين العاملين .

السؤال الذي طرح: هل يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين ؟

جدول رقم(10) يوضح درجة تشاور حول خطة العمل

النسبة %	التكرار	
40%	10	دائما
40%	10	احيانا
20%	05	ابدا
100%	25	المجموع

الشكل(11) الدائرة النسبية % حسب تكرار قيام الادارة بالتشاور



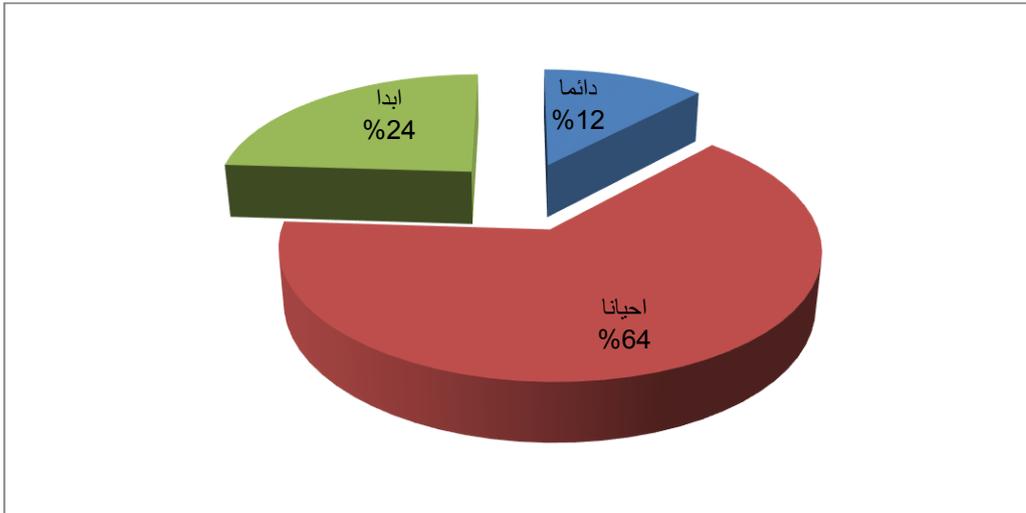
من خلال الجدول رقم(10) والشكل (11) يوضح ان نسبة العاملين الذين يرون انه يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس و المرؤوسين قد تساوت بين من يرى هذا الامر يحصل دائما و احيانا و قدرت بنسبة 40% و نجد نسبة 20% للعاملين الذين يرون ان هذا الامر لا يحصل ابدا .. ومن هنا نستنتج ان هناك نوع من الاتصال الرسمي ما بين الرئيس و المرؤوسين من خلال ما توضحه النسب في الجدول .

السؤال الذي طرح: هل يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف ؟

جدول رقم(11) يوضح درجة التبليغ عن طريق الهاتف

النسبة %	التكرار	
12%	03	دائما
64%	16	احيانا
24%	06	ابدا
100%	25	المجموع

الشكل (12) الدائرة النسبية % حسب تكرار مدى درجة الابلاغ



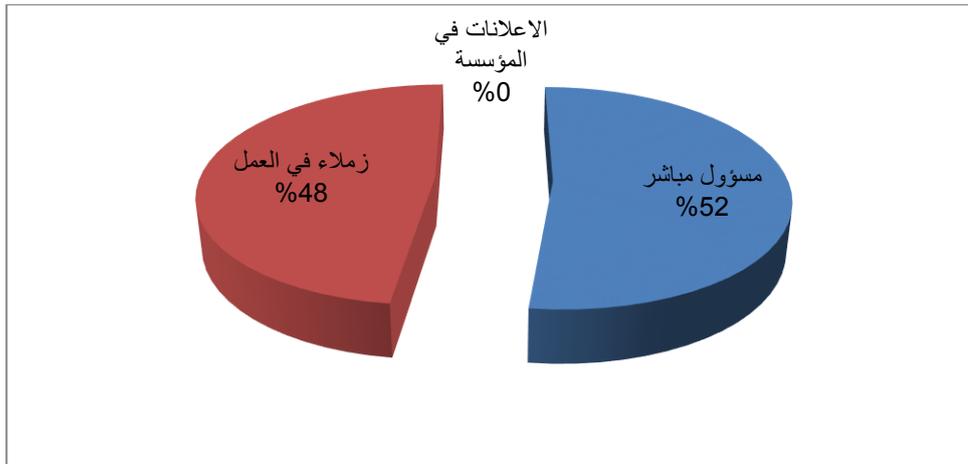
من خلال الجدول رقم(11) والشكل (12) يبين ان عملية ابلاغ التعليمات عن طريق الهاتف قد شكلت نسبة مرتفعة جدا ما بين اراء العاملين وقدرت ب64% و هذا احيانا بينما كان رأي العاملين الذين يرون ان هذه العملية لا تتم ابدا شكلت نسبة 24% في حين ان رأي العاملين الذين يرون ان الامر يحصل دائما شكل النسبة الاضعف و قدرت ب12% ومن خلال النسب الموجودة في الجدول نستنتج ان عملية الابلاغ عن طريق الهاتف تتم بشكل كبير نوعا ما .

السؤال الذي طرح: هل تتلقى المعلومات عن طريق ؟

جدول رقم(12) يوضح درجة كيف تتلقى المعلومات

النسبة%	التكرار	
52%	13	مسؤول مباشر
48%	12	زملاء في العمل
00%	00	الاعلانات في المؤسسة
100%	25	المجموع

الشكل(13) الدائرة النسبية% حسب تكرار كيف تتلقى المعلومات



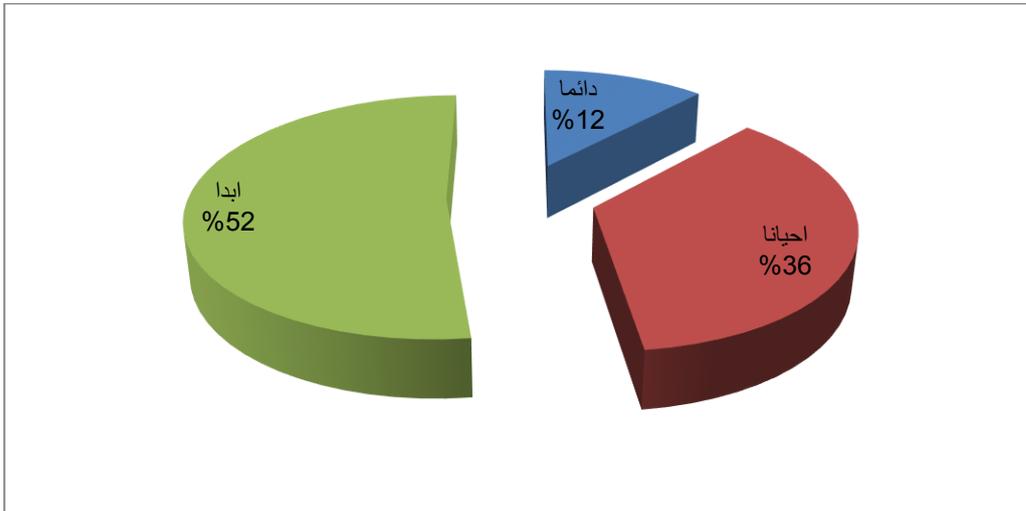
من خلال الجدول رقم(12) والشكل (13) يبين ان عملية تلقي المعلومات قد عرفت تقارب في النسب ما بين العاملين الذين يرون ان العملية تتم عن طريق مسؤول مباشر و قدرت النسبة ب52% بينما من يعتقدون ان العملية تتم عن طريق زملاء في العمل قدرت نسبتهم ب48% في حين ان عملية تلقي المعلومات عن طريق الاعلانات في المؤسسة فقد كانت النسبة منعدمة 0% و من خلال تقارب النسبتين الاولى و الثانية نستنتج ان عملية تلقي العاملين للمعلومات تتم بالتوازي ما بين تلقيها من المسؤول مباشر او زملاء في العمل .

نصت الفرضية الثالثة: هل يلعب الاتصال الرسمي دور في زيادة الاداء الوظيفي للعاملين؟
الغرض من الفرضية معرفة مدى اهمية الاتصال الرسمي في زيادة الاداء الوظيفي للعمال او لا
المحور الثالث: الاتصال الغير الرسمي

السؤال الذي طرح: هل تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي؟
جدول رقم (13) يوضح درجة التواصل مع الرئيس

النسبة %	التكرار	
12%	03	دائما
36%	09	احيانا
52%	13	ابدا
100%	25	المجموع

الشكل (14) الدائرة النسبية % حسب تكرار مدى درجة التواصل مع الرئيس



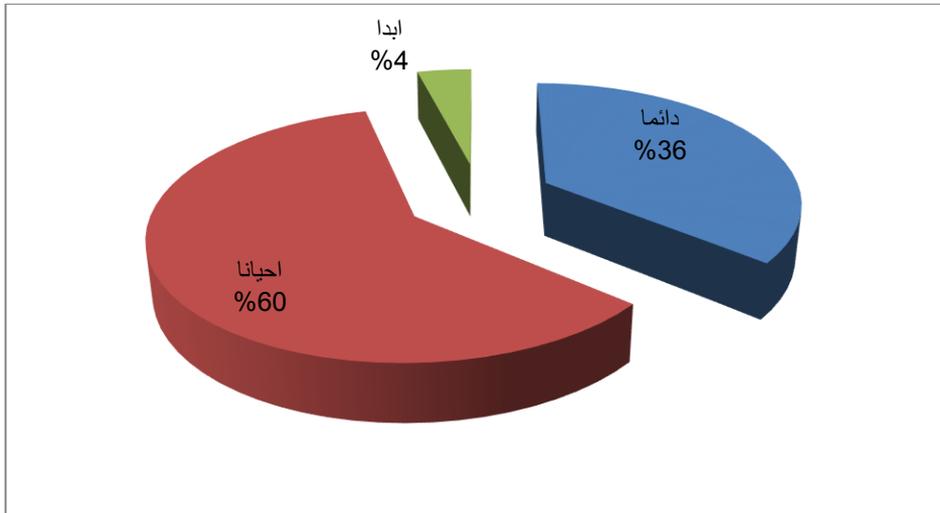
من خلال الجدول رقم (13) والشكل (14) يبين ان اعلى نسبة فيه هي 52% و هي النسبة التي تمثل العاملين الذين يرون ان عملية التواصل مع الرئيس من خلال شبكة التواصل الاجتماعي لا تتم ابدا . بينما العاملين الذين يعتقدون ان امر يحصل احيانا قدرت نسبتهم ب36% في حين شكلت 12% راي العاملين الذين يرون ان عملية التواصل تحصل دائما ومن هنا نستنتج ومن خلال فارق النسب ان علاقة العامل مع تنتهي بانتهاء وقت العمل.

السؤال الذي طرح: هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟

جدول رقم(14) يوضح درجة انتقال المعلومات

النسبة %	التكرار	
36%	09	دائما
60%	15	احيانا
04%	01	ابدا
100%	25	المجموع

الشكل (15) الدائرة النسبية % حسب تكرار مدى درجة انتقال المعلومات



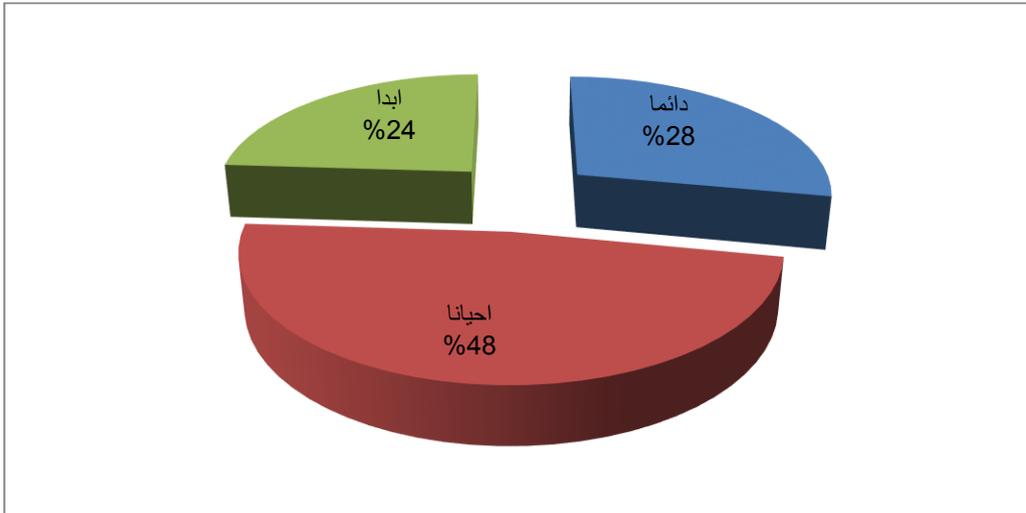
من خلال الجدول رقم(14) والشكل (15) يوضح ان اعلى نسبة فيه هي 60% وهي رأي العاملين الذين يعتقدون احيانا ان هنالك حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة في حين من يعتقدون ان هنالك دائما حرية في انتقال المعلومات قدرت نسبتهم ب36% بينما شكلت النسبة الاقل 4% رأي العاملين الذين يعتقدون انه ليس هنالك حرية انتقال المعلومات ابدا ومن خلال فارق النسب الواضح نلاحظ ان هنالك حرية كبيرة احيانا في انتقال المعلومات داخل المؤسسة .

السؤال الذي طرح: هل تلجا الى زملائك في العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة ؟

جدول رقم(15) يوضح درجة اللجوء للزميل في حالة مشكلة

النسبة %	التكرار	
28%	07	دائما
48%	12	احيانا
24%	06	ابدا
100%	25	المجموع

الشكل (16) الدائرة النسبية % حسب تكرار مدى درجة الابلاغ



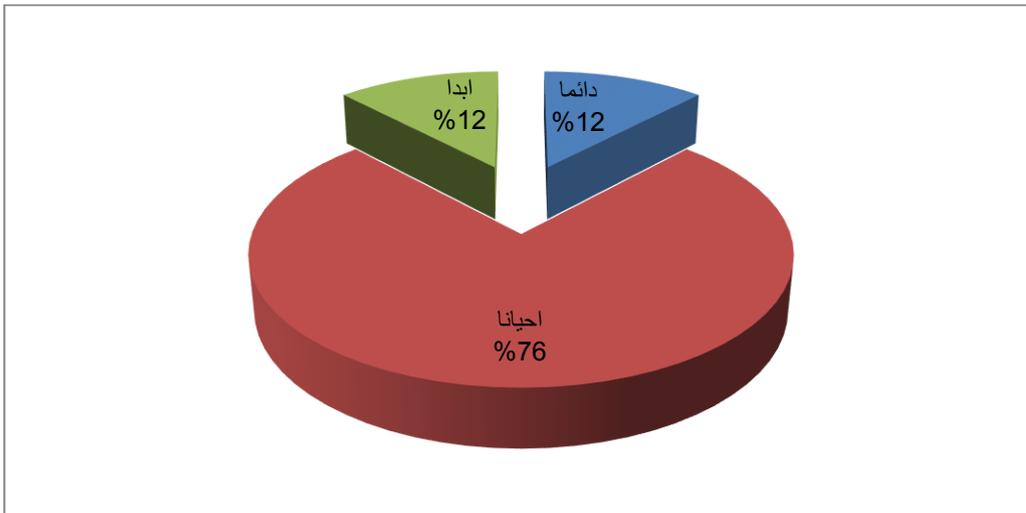
من خلال الجدول رقم(15) والشكل (16) يكشف ان النسبة الاعلى قدرت 48% وهي رأي العاملين الذين يعتقدون بضرورة اللجوء الى زملاء العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة في حين ان من يعتقدون ان الامر يحصل *دائما* تمثلت نسبتهم ب 28% بينما شكلت نسبة 24% وهي الاضعف مع رأي العاملين الذين يرون ان هذا الامر لا يحدث ابدا ومن خلال فوارق النسب الضئيلة والمتقاربة فإننا نستنتج ان تعامل زملاء العمل مع بعضهم البعض عند حصول المشاكل يبقى امر خاصا بالنسبة لكل عامل .

السؤال الذي طرح: هل تعمل علاقات عمل جانبية لتسهيل العملية الاتصالية ؟

جدول رقم(16) يوضح علاقات عمل جانبية في تسهيل ع الاتصالية

النسبة %	التكرار	
%12	03	دائما
%76	19	احيانا
%12	03	ابدا
%100	25	المجموع

الشكل (17) الدائرة النسبية % حسب تكرار علاقات العمل الجانبية



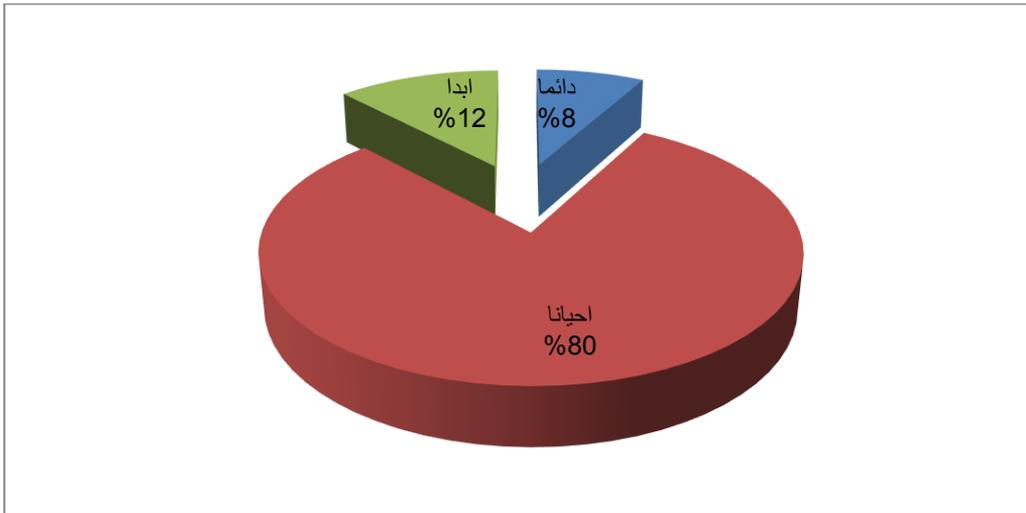
من خلال الجدول رقم(16) والشكل (17) يبين ان عملية اقامة علاقات عمل جانبية لتسهيل العملية الاتصالية مثلت نسبة %76 وهذا بالنسبة للعاملين الذين يرون ان هذا الامر يحدث *احيانا* وهي النسبة الاكبر في الجدول وفي حين كانت نسب الاراء العاملين الذين يعتقدون ان الامر اما يحدث *دائما* او لا يحدث *ابدا* كانت متساوية ب%12 ومن خلال فارق النسب الكبير نستنتج ان اقامة علاقات عمل جانبية له دور كبير في تسهيل العملية الاتصالية.

السؤال الذي طرح: هل الاتصال الغير الرسمي يساعدك في انجاز بعض المهام خارج المؤسسة ؟

جدول رقم(17) يوضح مدى اهمية الاتصال الغير الرسمي في انجاز بعض المهام

النسبة%	التكرار	
%08	02	دائما
%80	20	احيانا
%12	03	ابدا
%100	25	المجموع

الشكل (18) الدائرة النسبية% حسب تكرار الاتصال الغير الرسمي



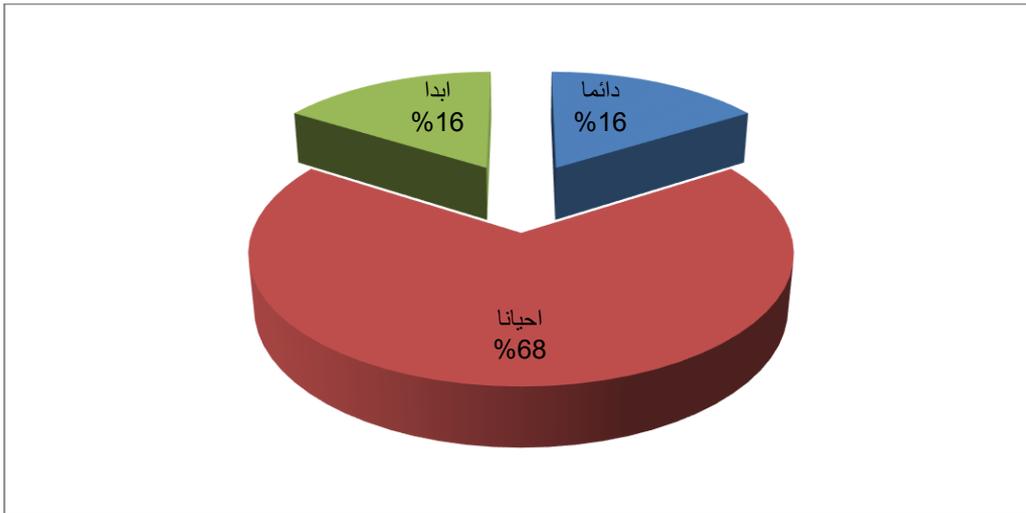
من خلال الجدول رقم(17) والشكل (18) يوضح ان نسبة العاملين يعتقدون ان الاتصال الرسمي يساعدهم في انجاز بعض المهام خارج المؤسسة وذلك احيانا بنسبة كبيرة تمثلت ب80% بينما شكلت نسبة 12% راي العاملين الذين يرون انه ليس هناك اي مساعدة ابدا للاتصال الغير الرسمي في انجاز بعض المهام الخارجية في حين كانت النسبة الاضعف وهي 8/ للعاملين الذين يعتقدون ان هناك دائما مساعدة للاتصال الرسمي ومن خلال فارق النسب الكبيرة نلاحظ في الجدول اذا نستنتج ان للاتصال الرسمي يساعد العاملين في انجاز مهام الخاصة .

السؤال الذي طرح: هل تجد ان اغلب الاتصالات التي تكون في مؤسستك عن طريق الاتصال الغير الرسمي؟

جدول رقم (18) يوضح كيف تكون الاتصالات في مؤسستك

النسبة %	التكرار	
16%	04	دائما
68%	17	احيانا
16%	04	ابدا
100%	25	المجموع

الشكل (19) الدائرة النسبية % حسب تكرار الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة



من خلال الجدول رقم (18) والشكل (19) يوضح ان اغلب الاتصالات التي تكون في المؤسسة عن طريق الاتصال الغير الرسمي اذ كانت نسبة 68% بالنسبة للعاملين الذين يعتقدون ان هذه العملية تحدث *احيانا* بينما تساوت النسب بين اراء العاملين الذين يعتقدون ان هذه الاتصالات اما *دائما* او *ابدا* وتمثلت النسبة 16% بالتساوي ومن خلال النظر الى النسب الموجودة في الجدول من هنا نستنتج ان اغلب الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة تكون عن طريق الاتصال الغير الرسمي.

فصل الخامس

مناقشة النتائج

1-مناقشة النتائج :

1/ مناقشة الفرضية الاولى: تنص الفرضية على ان الاتصال الداخلي له دور في تحسين الاداء الوظيفي للعمال ومن نتائج الاسئلة المتعلقة بالفرضية الاولى وجدنا نسبة كبيرة من العاملين من خلال الجداول (6/5/4/3/2/1) ترى بان للاتصال الداخلي دورا كبيرا في تحسين ادائهم الوظيفي داخل المؤسسة وهذا ما وجدته دراسة **دراعو فاطمة** بعنوان علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء واجريت هذه الدراسة بالمركز الجامعي بأحمد زبانه بغليزان، وهدفت هاته الدراسة الى معرفة مدى اسهام متطلبات التطوير التنظيمي في رفع اداء المنظمين

وقد كشفت الدراسة على مايلي :مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء الموظفين بالمركز الجامعي والتي اتبعت المنهج الوصفي مثلنا . كما عرف ارسطو الاتصال هو نشاط شفهي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع المستمع عن طريق صياغة قوية وماهرة للحجج كما نجد اهمية بالغة في الاتصال الداخلي

2/مناقشة الفرضية الثانية : ان اعتماد المؤسسة على الاتصالات الغير الرسمية له دور في زيادة الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ،ومن نتائج الاسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية وجدنا نسبة كبيرة من العاملين من خلال الجداول(6/5/4/3/2/1) من العاملين يرون انه احيانا يكون الاتصالات الغير الرسمية دور في تحسين ادائهم الوظيفي ، اما نسبة الاكبر من العاملين يرون بان الاتصالات الغير الرسمية ليس لها أي دور ابدأ في تحسين اداء العاملين والنسبة الاقل كانت تمثل راي العاملين الذين يعتقدون بان الاتصالات الغير الرسمية دائما لها دور في تحسين ادائهم الوظيفي في المؤسسة وهذا ما وجدته دراسة **بن فرج الله يونس وشطابي ريمة و عبايدي مبروكة** بعنوان دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية واجريت هاته الدراسة في الاتصالات الجزائرية.

3/ مناقشة الفرضية الثالثة : تنص الفرضية على ان الاتصال الرسمي يلعب دور في زيادة الاداء الوظيفي للعاملين ومن نتائج الاسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة وجدنا نسبة كبيرة من العاملين من خلال (1/2/3/4/5/6) ان نسبة الاكبر من العاملين يرون انه احيانا يلعب الاتصال الرسمي دور في زيادة الاداء الوظيفي لهم ،اما نسبة المتوسطة ترى انه دائما للاتصال الرسمي دورا في تحسين ادائهم الوظيفي ،اما نسبة الاقل يرون ان الاتصال الرسمي لا يلعب اداء أي دور في زيادة الاداء الوظيفي داخل المؤسسة وهذا ما وجدته دراسة بن فرج الله يونس وشطابي ريمة و عبايدي مبروكة بعنوان دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية واجريت هاته الدراسة في الاتصالات الجزائرية التي اتبعت منهج الوصفي بعدما كانت الفرضيات الثلاثة ايجابية اذا تحققت الفرضية الاولى التي نصت على ان الاتصال الرسمي له دور في تحسين اداء العمال والفرضية الثانية هو اعتماد المؤسسة على الاتصالات الغير الرسمية يساعد في زيادة الاداء الوظيفي اما الفرضية الاخيرة التي نصت ان الاتصالات الغير الرسمية دور كبير في تحقيق الاداء الوظيفي وهذا حسب ما اقترحنا وهكذا تحققت الفرضية العامة وهذا ما استنتجنا ان الاتصال ايجابي بين العاملين للعمل اكثر وانتاج اكبر في الاقتصاد وتطوير المؤسسة الى تحقيق الاهداف والمبتغى العام.

2- النتائج العامة:

هدفت دراستنا الى معرفة دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة من خلال اراء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء (casnos) وبعد جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها توصلنا الى النتائج التالية:

* ان للاتصال الداخلي دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

* ان اعتماد المؤسسة على الاتصالات الغير الرسمية له دور في زيادة الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

* يلعب الاتصال الرسمي دور في زيادة وتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

وعليه يمكن القول ان الاتصال الداخلي للمؤسسة قد حاز اهمية بالغة ودورا كبيرا خاصة في اداء العاملين فمن خلال سير الاتصال الحسن تكون المؤسسة سائرة في طريق النجاح واستمراريتها وضمان بقائها ووجود حافز للموظفين والحصول على الرضاء الوظيفي.

3- الاقتراحات :

* ان التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات جعل المؤسسات اليوم مجبرة على ضرورة مواكبة تطورات عن طريق وسائل تكنولوجية جديدة تزيد من فاعلية الاتصالات الادارية وهذا من اجل تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة.

* تطوير مهارات الاتصال لدى العاملين من خلال تكوينات مجالات الاتصال لان ذلك يؤدي الى القيام بأداء جيد بفاعلية أكبر.

* العمل على التنسيق بين الاقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل واساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات وانتقالها مما ينعكس بالايجاب على تحسين وتطوير الاداء بالمؤسسة .

الخاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الاتصال من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على أداء العمال وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات وخاصة إذا وفرت الوسائل الاتصالية الحديثة وتقنيات متطورة التي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولي اهتمامًا بالغًا للعامل واعتباره مصدرًا للنجاح والتميز والإبداع فأتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل، بالإضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من نشأتها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل. فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، ووجود تحفيز للعاملين مما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول أن للاتصال دورًا كبيرًا في تحسين وزيادة فعالية الأداء، كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها.

ولهذا نقول أن الاتصال هو الأداة الأساسية التي تخلق التنسيق وتسيير النشاطات في جميع المستويات، فهو الأداة التي تحقق فعالية الأداء والدقة في العمل والجودة في المعلومات.

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم القمري، سلوك الإنسان والعلاقات العامة، دار الجامعات الإسكندرية، د ط 1976،
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة المصرية، الإسكندرية، د ط 1974.
3. احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
4. بحوث واوراق عمل مؤتمر العربي 2 بالتعاون مع معهد الادارة العامة، 2010، اثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
5. جيريا. جراي: الاشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988.
6. حسين حمادة، العلوم السلوكية، حوار مع الفكر الاداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1988.
7. -حوري زينب: تقييم الأداء في منشأة صناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، مارس)
8. رشيد زرواتي، تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الإجتماعية. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2002.
9. رواية حسن، ادارة الموارد البشريه رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
10. سيزلاقيوولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
11. طاهر محسن منصور العالي، الاداره الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، الاردن، 2007، ط1.
12. عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة، مدخل بيئي، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، د ط 1993.
13. عقلة محمد المبيضي، اسامه محمد جرادات، التدريب الاداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الاداريه، 2001.

- على أحمد علي وروحية السيد، الاتصالات الإدارية والجماهيرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، سنة 1980، ص14.
14. علي سلمي ، الإعلان، مكتبة غريب، 1975 .
15. عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
16. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط2 ، 1993 .
17. عوض بدير الحداد: تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط 1999 ،1.
18. فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، 2003.
19. كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، 2001، ط1.
20. كامل برير، اداره الموارد البشريه، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008.
21. كيت ديفيز ، السلوك الإنساني للعمل ، دار النهضة ، القاهرة، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، 1974 .
22. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية ، طبع ونشر وتوزيع ، مصر، 2002.
23. محمد منير حجاب - سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1995.
24. محمد نجيب سرار، القيادة وعلاقتها بالاداء، دراسه حاله لمؤسسة سونلغاز بالمدينة، مذكره نايل شهاده ليسانس، قسم علوم التسيير المعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه المديه، 2008 2007.
25. محمود الشركحلي ، إدارة المشاريع الصناعية، دار الكتاب ببيروت .

- محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003.
26. محمود عبد الرحمن، ابراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية، مذكره ماجستير، كلية التجارة، قسم اداره الاعمال، الجامعه الاسلاميه، غزه
27. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات العامة والإنسانية الإدارية، دار الطليعه، بيروت، 1992.
28. مصطفى نجيب شاوش، ادارة الموارد البشرية، ادارة الافراد، دار النشر، عمان، 2000، ط1.
29. نادر احمد ابو شيخه، اداره الاعمال، دار الصفاء، الاردن، 2012، ص219.
30. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
31. هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعيه، الإسكندرية، دط2000.
32. هامل مهدية، الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الخارجية، علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة 2001 – 2002 .
33. وثائق خاصة، بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء. بالوادي.
1. Annie Bartoli ،communication et organisation،paris 1991،
 2. applications، 2édition، Dunod، Paris، 2001، P01
 3. Dictionnaire،commerciale،acadèmie،descience،commerciale،editionha chette ،France ؛1987.
 4. Farouk Bouyakoub، op-cit، PP38-39.
 5. Fundreabrighone،Encyclopèdie ،de l'èconomie ،la rousse ،paris ، ،1978.
 6. Jean-luc Charron، Sabine Sépari : organisation et gestion de l'entreprise، Manuel et
 7. Yves-Frédéric Livian : organisation Théorie et pratique، Dunod، Paris، 1998.

الملاحق



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



استمارة معلومات

اخى الفاضل / اختي الفاضلة تحية طيبة

في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع الاتصال، يطيب لنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة نرجو التكرم بملأ هذه الاستمارة وكما نؤكد لكم ان اجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل الا لأغراض علمية وشكرا لحسن تعاملكم.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك .

➤ المحور الاول الاتصال الداخلي

1/ هل ترى ان عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في مؤسستك هو السبب الرئيسي في تراجع الاداء؟

نعم لا

2/ هل ترى ان بعد المسافة بين الادارة والعمال يشكل عائقا في عملية الاتصال ؟

نعم لا

3/ هل تجد الصعوبة في الاتصال بمرؤوسيك ؟

نعم لا

4/ هل تساعدك وسائل الاتصال المختلفة في نقل المعلومة داخل المؤسسة؟

نعم لا

5/ كيف تقيمون وسائل الاتصالات الداخلية في مؤسستكم ؟

فعالة مقبولة غير فعالة

6/ اي من اشكال الاتصال داخل مؤسستك هو اكثر فاعلية في نقل المعلومات والقرارات ؟

اتصال صاعد اتصال النازل اتصال افقي

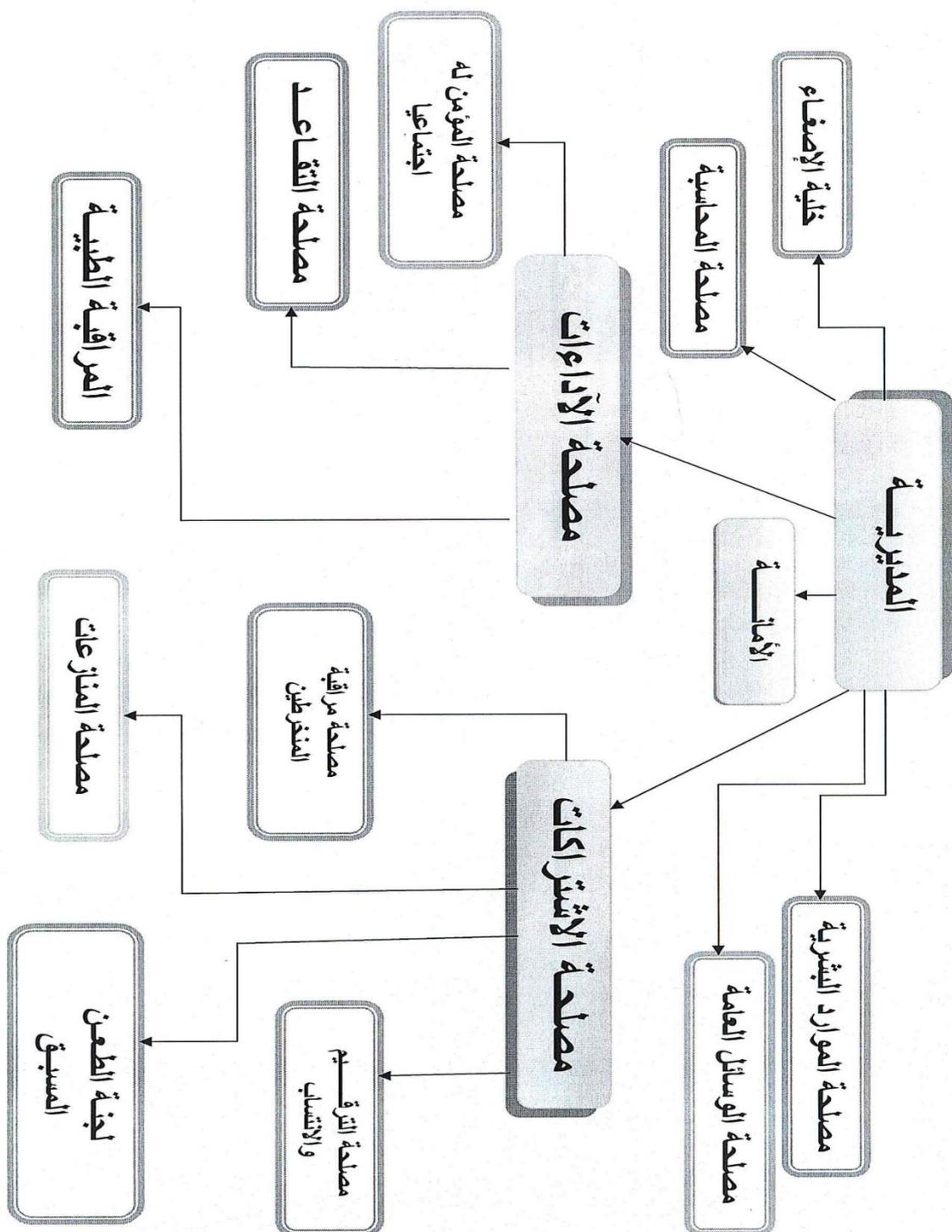
➤ المحور الثاني الاتصال الرسمي

- 1/ هل يتم ابلاغك بالتعليمات على الاعلانات ؟
 دائماً احيانا ابدا
- 2/ هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة ؟
 دائماً احيانا ابدا
- 3/ هل الادارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع لشكاويهم؟
 دائماً احيانا ابدا
- 4/ هل يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين ؟
 دائماً احيانا ابدا
- 5/ هل يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف ؟
 دائماً احيانا ابدا
- 6/ هل تتلقى المعلومات عن طريق ؟
 مسؤول مباشر زملاء في العمل الاعلانات في المؤسسة

➤ المحور الثالث الاتصال الغير الرسمي

- 1/ هل تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي ؟
 دائماً احيانا ابدا
- 2/ هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة ؟
 دائماً احيانا ابدا
- 3/ هل تلجا الى زملائك في العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة ؟
 دائماً احيانا ابدا
- 4/ هل تعمل علاقات عمل جانبية لتسهيل العملية الاتصالية ؟
 دائماً احيانا ابدا
- 5/ هل الاتصال الغير الرسمي يساعدك في انجاز بعض المهام خارج المؤسسة ؟
 دائماً احيانا ابدا

6/ هل تجد ان اغلب الاتصالات التي تكون في مؤسستك عن طريق الاتصال الغير الرسمي ؟
دائماً احيانا ابدا



الهيكل العام لمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء

