

عنوان المشروع

أثر الإتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي
بشركة دواء المجتمع بالمملكة العربية السعودية جدة.
" دراسة حالة "

أسم الطالب

غيداء محسن محمد باقيس

2021205590

مشروع تخرج- 1

الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الثاني – 2024

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	11
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	13
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	1
	4
2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	9
2.3. المتغير التابع	9
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5. الخاتمة	10

جدول الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج الدراسة، المصدر (الباحث)	الشكل 1
11	منهجية البحث للمشروع، المصدر (الباحث)	الشكل 2
13	مخطط المشروع المقترح، المصدر (الباحث)	الشكل 3
17	عناصر الاتصال الداخلي، المصدر (بو عطيط جلال الدين)	الشكل 4

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

اتفقت جميع الكيانات البشرية كالحكومات والمنظمات والشركات والمؤسسات على أن الإنسان يعد أهم الأصول للاستدامة والبقاء والازدهار، إلا أن تلك الطموحات واجهت عدة تحديات متنوعة وفق اختلاف سياق كل تجربة ومتغيراتها، وتنطلق فكرة الإيمان بقوة الإنسان من افتراض مفاده > لدى الإنسان سمات عدة تشمل المعارف والمهارات والطاقات التي تمكنه من القيام بأدواره على أكمل وجه < (المطلق & البواري، 2019). لذا فإن اعتبار الإنسان أصل يعني أن البشر قوة العمل التي يعتمد عليها، بالإضافة إلى أن الموظفين يعلمون من خلال مسؤوليات ومتطلبات من أجل تحقيق النجاح في الأعمال (Boxall & purcell, 2016). (المطلق، 2021)

الأداء الوظيفي يشير إلى قدرة الفرد على تحقيق المهام والأهداف المطلوبة في بيئة العمل، يعتبر فهم وتحليل الأداء الوظيفي أمراً أساسياً للمؤسسات لتحقيق أهدافها بنجاح وتحسين كفاءة العمل وفعاليتها، تتأثر الأداء الوظيفي بعوامل متعددة مثل المهارات الفردية، والموارد المتاحة، والبيئة العملية، والتحفيز، والتقييم. الاتصال الداخلي يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الأداء الوظيفي في العديد من الطرق:

يساعد في تحسين التواصل والتفاهم، يشجع على انخراط الموظفين ومشاركتهم في العمليات واتخاذ القرارات، يسهل تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.

بهذه الطرق يمكن ربط الاتصال الداخلي الفعال بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.

ويعتد الاتصال ظاهرة انسانية قديمة صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية، ذلك انها ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، فهو يعيش ضمن جماعات ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر ودائم، حيث تسمح هذه الأخيرة بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صور الأقوال والأفعال التي يقوم بها الإنسان. (بن منصور & شهناز)

إن للاتصال دور هام داخل المؤسسات وصولها إلى غاياتها المسطرة، فهي تساعد على دراسة سلوك الموظفين وتسهيل تحديد طريقة التعامل معهم، وتساعد على تحقيق التنظيم، كما أنه يحقق كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وفي إطار كل هذا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على النصر البشري بشكل كبير حيث يعتبر المحرك الأساسي لعمل المنظمات فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة، وبالتالي فإن الأفراد هم الاتصال التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرصها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل شدة التنافس التي تعرفه المنظمات اليوم. إذن فإن الأداء هو السبيل للوصول إلى الثمرة المرجو قطعها، وهنا يختلف نوع الأداء فهناك أداء عضلي وأداء فكري يبذله شخص معين أو مجموعة من الأشخاص للوصول إلى هدف أو مجموعة من الأهداف المعينة سابقاً، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وبإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة. (حمدي و آخرون، 2022)

وحتى يقوم المديرون بالمهام الموكلة إليهم من واجبهم الاهتمام بالاتصال الداخلي كعنصر هام في ممارستهم للعملية الإدارية من تخطيط، تنسيق، رقابة، فكيف يمكن للمدير نقل وتوضيح رؤيته وأهدافه وخطته لمروؤوسيه بنجاح ويفوضهم في بعض المهام ما لم يكن متمكناً في اتصالاته معهم.

أما في القيادة فلن يكون المدير قائداً مؤثراً في سلوك مروؤوسيه ومحفزاً لهم على الأداء الفعال والإبداع والتميز إلا بمهارته في الاتصال، ولما كان صنع القرار جوهر العملية الإدارية فلن يتسنى تحديد المشكلة أو تحديد البدائل تقييمها واختيار انسبها في غياب المعلومات.

أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبينة بصفة إيجابية في حسن وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وبقدر ما كانت الاتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران

المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية. حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والأمراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر استراتيجية السير الحسن لها. (خنيفر)

من هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية العامة للبحث كما يلي

1,2. مشكلة الدراسة

يعد الاتصال هو عملية تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين طرفين أو أكثر فهو يساعد الإنسان على تبادل المعارف والمنافع فالاتصال أصبح اليوم في عالمنا ضرورة من ضروريات الحياة الأفراد والمنظمات على حد سواء.

لقد صار الاتصال في عصرنا هذا يسكب تحديا بالنسبة للمؤسسات الحديثة في وقتنا هذا حيث أن ذلك بسبب التغيرات الحاصلة في الواقع العالمي وتغيرات الحديثة في الاتصال داخل المؤسسة فأصبح الاتصال اساس عمل المؤسسات في بنيتها وتواصل موظفين بين بعضهم داخل الإدارة.

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

لذلك يلعب نوع الاتصال داخل المؤسسة دور مهم في المؤسسة من حيث أدائها ومردوديتها حيث أنه لا يمكننا تخيل مؤسسة لا تحتوي على شكل من أشكال الاتصال بحيث تتمكن المؤسسة من تسيير عاملها وتوجيههم من خلال الاتصال لمواجهة تحديات وتحسين الأداء الوظيفي لديهم ومن بين هذه الأشكال الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

وقد أكدت أغلب الدراسات أن الاتصال الداخلي له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في تحسين أدائهم داخل المؤسسة ومنه يمكننا القول بأن الاتصال الداخلي هو أهم أشكال الاتصال داخل المؤسسة والذي يتم داخلها ويشمل كل مستوياتها، فهو أيضاً انتاج

وتوفير وتجميع بيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة ونقلها وإذاعتها عبر كل المستويات وذلك بهدف احاطة الآخرين بالأمور واخبار ومعلومات وتعديلات بهدف تغيير سلوكهم وتوجيههم وجهة معينة.

ويؤكد المختصون بأن الاتصال الداخلي هو أساس قيام كل مؤسسة بحيث يرون أن الإدارة هي تطوير نظام الاتصال داخل المؤسسة.

وهذا ما سعت إليه هذه الدراسة من خلال معرفة أثر الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بشركة دواء المجتمع بالمملكة العربية السعودية بمحافظة جدة ومنه يمكن طرح التساؤل التالي

" ما هو أثر الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفين المؤسسة؟" (التلي و آخرون)

1.2. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوع مهم هو الاتصال الداخلي في شركة دواء المجتمع، وكذلك إلقاء الضوء على الاتصال الداخلي وما قد يخلفه من تحسين لدى الموظفين من أهم جوانبه فتح آفاق جديدة

في التطوير التقني لتواصل داخل المؤسسة وفتح قنوات الاتصال، لموضوع دراستنا من جوانب لم نتطرق إليها وكذلك تقديم إضافة علمية في التخصص، والخروج بنتائج من خلال هذه الدراسة.

1.2.1. على المستوى النظري:

يساهم البحث في زيادة المعرفة النظرية حول أثر الاتصال الداخلي في المؤسسات وكيف يؤثر على الأداء الوظيفي مما يمكن الباحثين من فهم أعمق للمجال، ويمكن أن يساهم البحث في

تطوير النظريات الحالية أو تقديم نظريات جديدة ويساعد البحث في تحليل العوامل المختلفة التي تؤثر في فعالية الاتصال الداخلي وكيفية تأثيرها على الأداء ويساعد في تحديد الفجوات الموجودة في الأدبيات العلمية الحالية.

1.2.2. على المستوى التطبيقي:

يقدم البحث إرشادات عملية يمكن للمؤسسات استخدامها لتحسين أنظمة الاتصال الداخلي وبالتالي تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين ويمكن أن يسهم في زيادة رضا الموظفين مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية ومنتجة ويساهم في تحسين التنسيق بين الأقسام وتقليل الأخطاء وزيادة الفعالية التنظيمية بشكل عام ويوفر البحث معلومات قيمة للإدارة العليا تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة حول استراتيجيات الاتصال الداخلي ويمكن استخدام نتائج البحث لتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات الاتصال لدى الموظفين مما يعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي.

1.3. أسئلة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف للإجابة على السؤال الرئيسي
" ما هو أثر الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفين شركة دواء المجتمع بالمملكة العربية السعودية جدة؟"

ومنها هناك أسئلة فرعية يجب الإجابة عليها :

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الإتصال والأداء الوظيفي لدى موظفين شركة دواء المجتمع؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي لدى موظفين شركة دواء المجتمع؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي لدى موظفين شركة دواء المجتمع؟

1.4. أهداف الدراسة

الهدف العام "استكشاف العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي"

الأهداف الفرعية :

- إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال في تحسين أداء الموظفين.
- توضيح كيفية الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- توظيف المعلومات والمادة المكتسبة.
- محاولة معرفة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.

1.5. فرضيات الدراسة

Hالفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفين الشركة.

Haالفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الإتصال والأداء الوظيفي لدى موظفين شركة دواء المجتمع.

Hbالفرضية الفرعية الثانية

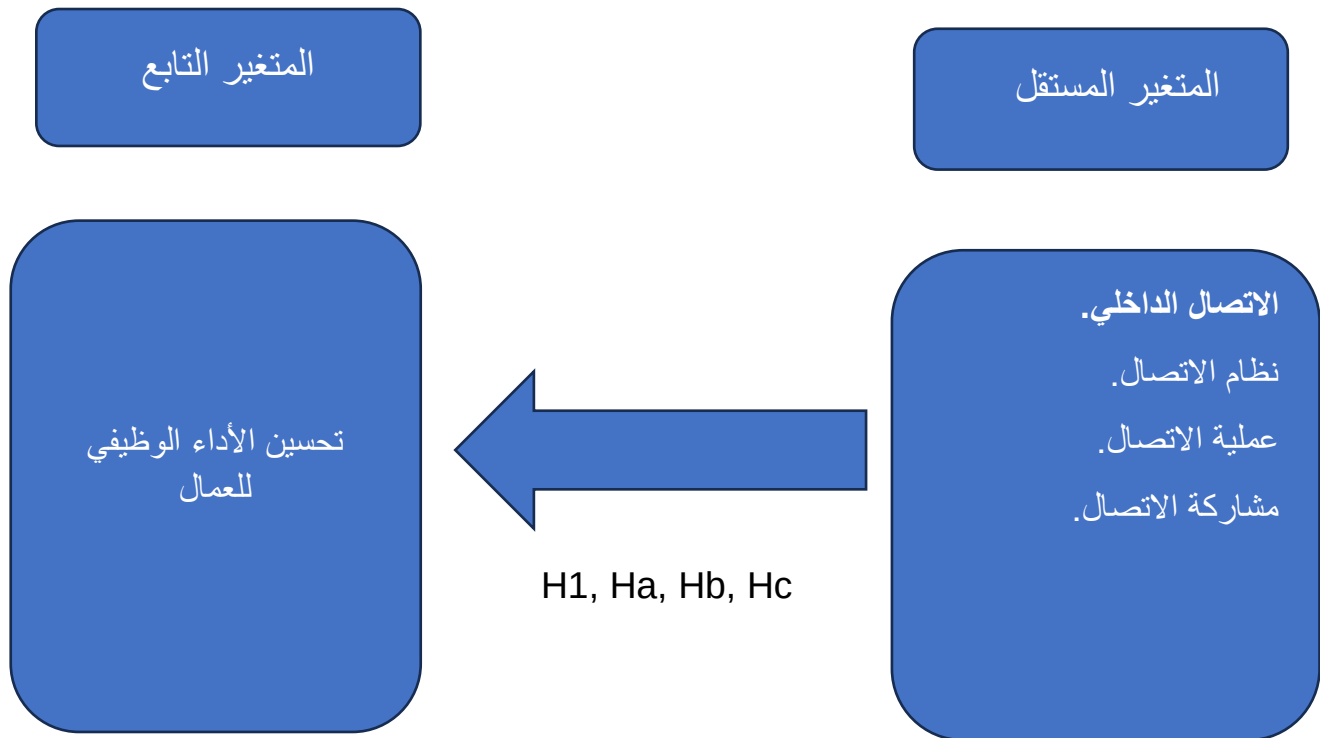
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي لدى موظفين شركة دواء المجتمع.

Hcالفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي لدى موظفين شركة دواء المجتمع.

1.6. نموذج الدراسة

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث فرضيات للبحث كما يلي :



شكل (1) تم التصميم بواسطة الباحث

1.7. منهجية الدراسة

فلسفة البحث : الوضعية

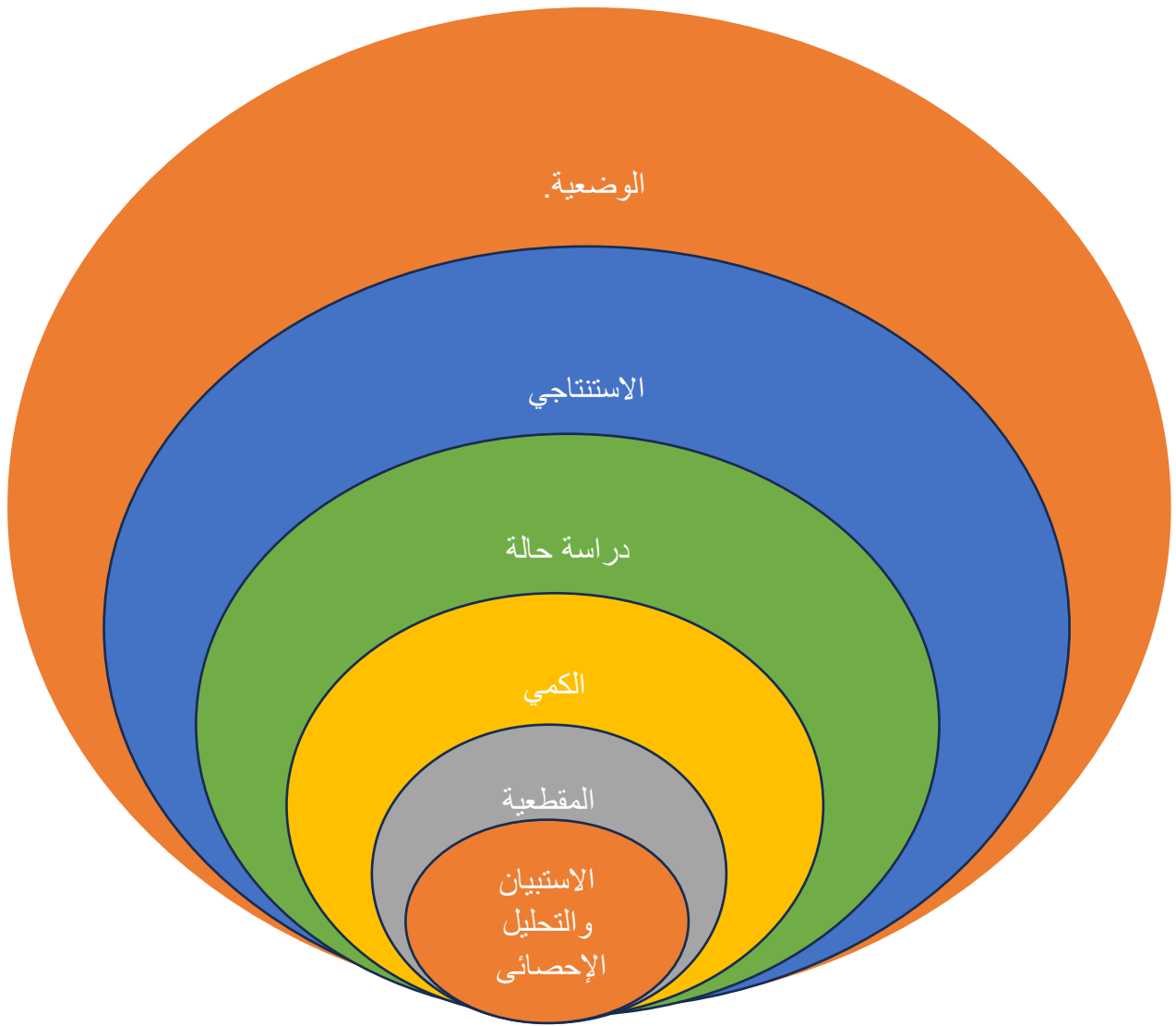
منهج البحث : استنتاجي

استراتيجية البحث : دراسة حالة

اختيار البحث : الكمي

الأفق الزمني : مقطعية

تقنيات جمع وتحليل البيانات : الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل (٢) منهجية البحث للمشروع

1.8. الدراسة الميدانية

صيدليات دواء المجتمع مجموعة رائدة ومتكاملة في تقديم الخدمات الصيدلانية. شركاء وزارة الصحة في تنفيذ برامج الرعاية الصحية مبادرات منظومة الوزارة لبرامج التحول الوطني 2020 ضمن رؤية المملكة 2030. شركاء وزارة الصحة بالتنسيق مع الشركة الوطنية للشراء الموحد (نوبكو) لصرف الوصفات الطبية (وصفتي) الصادرة من مراكز الرعاية الأولية والمستشفيات التابعة للخدمات الطبية بالقطاعات الحكومية الأخرى مثل : وزارة الدفاع ووزارة الداخلية ووزارة التعليم العالي في كل من : (جدة – مكة المكرمة – الطائف – الرياض – المدينة المنورة – الخرج – مدينة الملك عبدالله الاقتصادية – ينبع – رابغ – جازان – صبيا). بالتعاون مع وزارة الصحة تقدم مجموعة صيدليات دواء المجتمع خدمة صرف الوصفات الإلكترونية الصادرة من تطبيق (صحتي) والهاتف الموحد (٩٣٧) من خلال فروعها.

شركاء وزارة الصحة وعدد من المؤسسات التعليمية (جامعة الملك عبدالعزيز – جامعة الطائف) لتقديم الخدمات المجتمعية وتدريب طلبة الامتياز بكلية الصيدلة والمساهمة في البحوث العلمية التي تهدف إلى تطوير مهنة الصيدلة وقطاع الدواء. شركاء وزارة الصحة في تقديم خدمة التطعيمات الموسمية، إضافة إلى رصد المؤشرات الحيوية ضمن الحملة الوطنية. بإشراف من وزارة الصحة تقدم صيدليات دواء المجتمع خدمة الرعاية الصحية غير العاجلة داخل عيادات مجهزة ومخصصة لتقديم الخدمة والاستفادة من خدمة الطب الاتصالي لتقديم افضل الخدمات الصحية.

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

شكل (3) تم تصميمه بواسطة الباحث

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

في السنوات الأخيرة، أصبح الاتصال الداخلي موضوعاً محورياً في دراسات الإدارة وتنمية الموارد البشرية، نظراً لأهميته الكبيرة في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المنظمات. يعكس الاتصال الداخلي الفعال القدرة على توصيل المعلومات والأهداف والسياسات بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، مما يسهل بشكل مباشر في تحسين تفاعل الموظفين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، وتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المهام. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من جوانب متعددة. تركز هذه الدراسات على كيفية تأثير وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسات على تحسين أداء الموظفين، وكذلك التحديات التي تواجهها المنظمات في بناء نظام اتصال داخلي فعال. كما تستعرض هذه الدراسات دور القيادة في تعزيز قنوات الاتصال الداخلي، وأثر ذلك على تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. من خلال استعراض الدراسات السابقة، ستوضح الفجوات البحثية التي يمكن أن تسهم هذه الدراسة في سدها، فضلاً عن تحديد النقاط المشتركة والاختلافات بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، مما يمهد الطريق لتقديم إسهامات جديدة في هذا المجال المهم من الإدارة الحديثة.

2.2. المتغير المستقل :

ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وعناصره.

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي:

سوف نتطرق إلى تعريف الاتصال والذي نستطيع تقسيمه إلى ناحيتين:

الناحية اللغوية: اتصال بالشيء - بمعنى التام - ولم ينقطع، واتصل فلان بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال اتصل به بخبر بمعنى علمه (معجم مجاني للطلاب، 2001) ويقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة ، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك (المنجد في اللغة العربية المعاصرة 2001) كما يعرفه قاموس روبر الصغير بمعنى أن يكون على علاقة مع ... وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول: الاتصال هو ثقل المعارف، وإعطائه انقسام إقامة علاقة ارتباط (بو عطيط جلال الدين، 2008-2009) في حين عرفها مختار القاموس بأنها " وصل الشيء بالشيء وصلاً، بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين (سلوى عثمان الصديقي، 1999) أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال كلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية Commun وفي اللغة الانجليزية Common ، أي مشترك أو الاشتراك في شيء" فالاتصال عملية

تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة. وبالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

من الناحية الإصلاحية : اختلف مجالات وميادين الاتصال لذا تم تعريف مصطلح الاتصال إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

هناك من تناوله على أنه عملية نقل المعلومات من طرف لآخر.

يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه".

يعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات".

كما عرفه قاموس اكسفورد بأنه النقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة.

عرفته أيضا جمعية الإدارة الأمريكية بأنه " عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد". كما يعرفه عبد الغفار على أنه " نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير".

كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication ويقصد به مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.

يتضح من كل التعريفات أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية

أو إنسانية.

سوف نتطرق إلى تعريف الاتصال الداخلي:

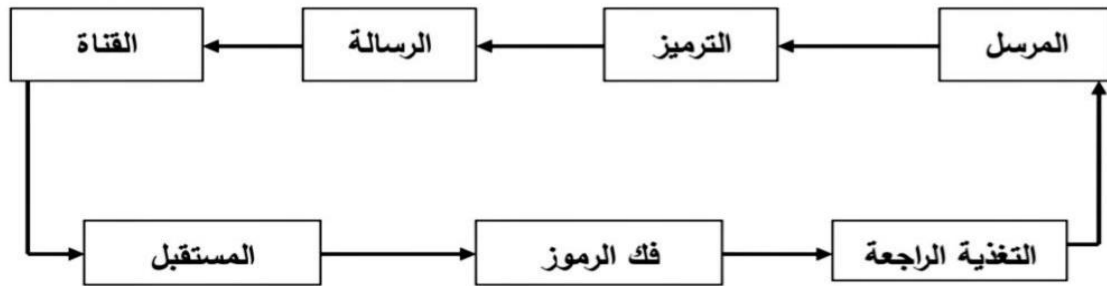
• هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات

الرسمية المستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها .

- كما يمكن تعريفه على أنه الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، وبمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، تستعمل في اتصالات العديد من الوسائل كالمسجلات الداخلية واللوائح الإعلانية.
- ومنه نستخلص التعريف التالي: هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.

ثانيا : عناصر الاتصال الداخلي.

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، تتمثل عناصر



المصدر: بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009، ص 33.

الاتصال الداخلي في العناصر التالية:

شكل (4) تم تصميمه بواسطة بوعطيط جلال الدين

المصدر (المرسل) :

هو شخص أو مجموعة من الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة (محمد بهجة كشك، 1993)

هو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية صور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة ، كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.

قد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون الراديو ، الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل

يقوم بوظيفتين هما:

أ – تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم ، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عليها وتنظيمها وتبويبها وتحديد اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

ب القيام بشرح أو توضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

الترميز Encoding

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كفهم اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال (بو عطيط جلال الدين 2008-2009)

الرسالة Message:

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة مع مقدرة المستلم اللغوية. (محمود سلمان العميان، 2005)

القناة أو الوسيلة Medium

هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ - القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.

ب - القناة الكتابية : يتم فيها نقل معلومات كتابة.

ت - القناة التقنية : الهاتف بنوعيه الثابت والنقال التلفزيون، الراديو... إلخ

ث - القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

المستقبل Recive

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسل من المرسل بالشكل الذي يتم استهدافه من قبل المرسل، وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة، أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى. أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار... إلخ. (بو عطيط جلال الدين، 2008 – 2009)

فك الرموز Decoding :

من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل. (محمد ابراهيم عبيدات)

التغذية الرجعية (العكسية) Feed back

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح.

وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال كما يلي: (خواجه عبد العزيز، 2005)

- الهدف وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- المرسل: قد يكون فردا أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة .
- المستقبل: فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- وسيلة الاتصال : الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية كتابية سمعية مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- نتيجة الاتصال : التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- التغذية العكسية : وتتمثل في تأكيد المرسل ان الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- المعوقات وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي.

أولا أهداف الاتصال الداخلي

تتعدد أهداف الاتصال الداخلي يمكن حصرها فيما يلي : (فردوس الإمام)

أ - أهداف الاتصال بالنسبة للعمال: يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري بداخلها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفهم والدقة، وهذا ما ينعكس إيجابيا على سير العمل، ولا شك أن تزويد العمال بقدر كاف من المعلومات يسمح لهم بتبادل الخبرات ومعرفة الحقائق لتحقيق المصالح المختلفة ويمكن تمييز المعلومات المقدمة للعمال في أربع مجالات:

- معلومات عن المؤسسة وما يتعلق بوظائف العمال.
 - معلومات خاصة بقرارات المؤسسة ومستقبلها. . معلومات خاصة بالمشاكل التي تعاني منها المؤسسة.
 - معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي للعمال.
- ب - أهداف الاتصال للقيادات الإدارية : إن الاتصال يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بما توفره من بيانات ومعلومات كما يساهم في توصيل آرائهم ومشاكلهم إلى الإدارات العليا، وتستعمل عملية الاتصال فيما بين العاملين من جهة وبين العمال والمسؤولين من جهة أخرى وتهدف إلى:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات.
- التعبير عن المشاعر والآراء، وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات.
- انطواء المسؤولين في الإدارات تحت قيم وأهداف المؤسسة.
- تحقيق عنصر القيادة داخل مختلف الإدارات.

ت - أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات ينسق الاتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة وبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق.
- المشاركة في المعلومات يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية. اتخاذ القرارات يمثل الاتصال أهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومة معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.

ثانياً: أهمية الاتصال الداخلي

يمكننا تقسيم أهمية الاتصال الداخلي في الفكر الإداري إلى اتجاهين التقليدي والحديث، والتي تتمثل في:

أ- الأهمية لدى التقليديين

لقد أولى رواد هذه المدرسة أهمية كبيرة للاتصال في المؤسسة مقارنة بمن كان قبلهم:

- لدى فريدريك ونسو تايلور

لقد اهتم أبو الإدارة العلمية تايلور ب:

- توزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي ودقيق.
- أكد على استعمال الإدارة الحديثة أدوات علمية في توزيع العمل واختيار الأفراد والإشراف على العمال.
- الاتصال بالعمال والاهتمام بهم وغيرها من المبادئ التي نادى بها.

وهذه المبادئ التي نادى بها تايلور لا يمكن تطبيقها إلا من خلال نظام اتصالات مستمر، ويضمن على الخصوص اتصال التوجيهات من الإدارة والجهاز الإداري عامة إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة، من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأعمال المنوطة بها.

وتظهر أهمية الاتصال الداخلي أيضا لدى : (برباوي كمال، 2015)

• لدى هنري فايول:

اهتم فايول بمختلف وظائف المؤسسة إذا لم يفصل ويذكر بشكل مفصل وظيفة الاتصال الا انه دعا إلى توجيه وحدة القيادة وإصدار الأوامر، فهو يوافق تايلور إلى حد كبير في إعطاء أهمية بالغة للاتصال.

• لدى تشيسر بارنارد

وقد ذهب إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية ولا يمكن أداء أي عمل إداري دون تحقيق العمليات الإدارية ولا يمكن أداء أي عمل إداري دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال، ومناخ مناسب ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف سلامته على المعلومات والبيانات والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة.

كما وضع " بارنارد سبعة مبادئ لاتصال في المؤسسة ندرجها فيما يلي:

- أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد المنظمة.
- أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة.
- أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن لتحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء.
- أن تمر المعلومات على جميع مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمل.
- عدم مقاطعة خط الاتصال.
- أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا.

والأهمية التي أعطاها "برنارد" للاتصال على أنه أولى العمليات الإدارية والتي من خلاله يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة، وخلق الترابط بين جميع الأقسام الإدارية الأخرى.

ب الاتصال لدى الاتجاهات الحديثة للإدارة:

• داركر

في هذا الاتجاه نجد أن بيتر داركر " قد قفز بالاتصال إلى مرحلة جد متقدمة بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل

فيها الجوانب النفسية والاجتماعية للاتصال، حيث تناول في دراسة علمية للاتصال من عدة جوانب وهي:

الاتصال من نوع الإدراك الحسي:

فالإدراك الحسي هو الخطوة الأولى وأساس العمليات العقلية الأخرى، وهو عنصر أساسي في عملية الاتصال، بحيث أن الطرق الذي يستقبل الصوت أو الرسالة هو الذي يوصله، وأن الطرف الذي يطلق عليه مصطلح المرسل هو الذي يصدر منه الصوت أو الرسالة.

ويمكن للفرد إدراك ما حوله في حدود طاقته وإمكانياته وبمقدار معرفته، وتعلمه وذكائه ولهذا فإن عملية عدم الاستيعاب تقف عثرة أمام الاتصال بالآخرين.

○ الاتصال نوع من التوقعات:

تعني الاتصالات أننا نشعر بما نتوقع أن نشعر به ونرى ما نتوقع أن نراه ونسمع ما نتوقع أن نسمعه، فالشيء الغير المتوقع قد لا نشعر به أو نراه أو نسمعه على الإطلاق وبما ترجع على ذلك إلى تجاهلنا له.

ومن التجارب التي أجريت على العقل البشري أثبت أنه يقاوم كل محاولة تغيير في طريقة تفكيره، لهذا يركز على توقعاته بشكل كبير.

○ الاتصال نوع من الشمول

تتميز هذه الاتصالات بأنها موجهة إلى كافة الجمهور التي يخاطبها المرسل، فعملية الاتصال بال جماهير على درجة كبيرة من الخطورة خاصة في الدعاية عندما لا يقتنع الجمهور بطريقته وأسلوب هذه الدعايات، وبالتالي ينصرف عنها ويصبح موضع شك كبير ولا تتوفر فيها المصادقية مما يعيق عملية الاتصال.

● هاربت سايمون: (زويتي سارة، 2017)

ينظر سايمون للتنظيم على أنه هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضائه من خلال عملية الاتصال المستمرة، يرى أن الاتصال والتعاون يحدث عن طريقها التفاعل. لقد ربط سايمون بين الاتصال والمعلومات، حيث عرف الاتصال بأنه عملية يتم بواسطتها إيصال واستلام افتراضات وهو يعطي أهمية للتنظيم غير الرسمي لإيصال المعلومات. وهناك من يرى أن أهمية الاتصال الداخلي تظهر من خلال:

بالنسبة لأعضاء المنظمة : يمكنهم من الاطلاع على مستجدات المؤسسة وتطوراتها وتحدياتها، مما يدعم التفاهم والثقة بين المؤسسة وعمالها ويمنعهم إحساسها صادقاً بالانتماء، فترتفع معنوياتهم وترتفع دافعيتهم للعمل.

هو الوسيلة المثلى للمسيرين : لتحقيق الإنسجام داخل الجماعة، كما يوفر المعلومات للأطراف الخارجية المهتمة بمصلحة المؤسسة ويساعد الجهاز الإداري على التخطيط المستقبلي بالتعرف على المؤثرات الخارجية التي قد تكون لها انعكاسات على منتجات المؤسسة وخدماتها.

تستفيد المؤسسة من الاتصال الداخلي : في توفير المعلومات لتقديم نتائج مختلف المستويات الوظيفية، وكذا البيانات الضرورية لإدارة المنظمة لتتمكن من تسيير مختلف مواردها بفعالية.

مما سبق يمكن تلخيص أهمية الاتصال الداخلي فيما يلي: (باية بوزة، 2013)

- تحقيق تنسيق بين أفعال وأفكار الموظفين.
- المساعدة في اتخاذ القرارات.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية لمختلف موظفي المؤسسة.
- تحقيق عنصر المشاركة لدى الموظفين.
- توطيد الثقة بين المؤسسة والموظفين ما يخدم مصالح مشتركة، ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.
- تبادل مختلف المعلومات والبيانات داخل المؤسسة.

2.3. المتغير التابع

الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

المبحث الأول: أساسيات حول مفهوم الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

تلقى الأداء اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين مثله مثل الاتصال، فقد جاءت عنه العديد من التعاريف التي يمكن تقسيمها إلى قسمين المعنى اللغوي والاصطلاحي، ومتمثل كالتالي:

المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصل واسم الأداء أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (ابن منظور لسان العرب)

المعنى الاصطلاحي:

اختلفت تعاريف مفهوم الأداء نذكر منها:

" الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. (احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى 1984) ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة

للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".

"الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية" (رواية الحسن 2003)

"الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (عبد المليك مزهودة، 2001)

الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام". (محمد سعيد انور سلطان، 2003) ويلقي توماس جلبيرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. (بو عطيط جلال الدين) يرى علي السلمي أن الأداء هو " الرغبة والقدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء" (صلاح الدين عبد الباقي)

عرفه توماس " الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس" (عبد الباري، إبراهيم درة، 2003) من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن الأناة الوظيفي عبارة عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بقدراته، وإدراك مهامه، وتوليد مهاراته بالإضافة إلى أنه جهد مبذول من طرف العامل سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي.

يتكون الأداء الوظيفي إلى مجموعة من العناصر الأساسية التي لا يمكن التحدث عنه دونها والتي تتمثل في:

- أنشطة العمل.
- تصميم العمل المناسب حسب أنشطة العمل.
- محددات اختيار العمال.

أ- أنشطة العمل:

يمكن تقسيم أنشطة العمل إلى:

الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن وهي الأنشطة التي تعرف بأنها متغيرة بتغير الزمن وذلك تماشياً مع متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل كتغير مهام الموظف في نهاية السنة عن مهامه في بدايتها تبعاً لطبيعة الوظيفة التي تشغلها أو نتيجة خبرته خلال فترة معينة وبالتالي تغير أدائه.

الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل حيث يتميز الفرد عن غيره بخصائص وخبرات، وهذا الاختلاف قائم على أن الكثير من الأعمال لها أكثر من طريقة وأسلوب لإنجازها وهناك بعض الوظائف التي تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكييف نشاطهم وفقاً لخصائصهم.

النشاطات التي تتغير بتغير الظروف المحيطة: وهي تلك التغيرات الناتجة عن تغيرات البيئة التي تؤدي فيها الوظائف أو لها الأثر الكبير على أنشطة وأداء الفرد مثل توقف الآلات أو المعدات المستخدمة في المستشفى فينتج عنها توقف الموظف العامل عليها عن أداء مهامه، كما أن هناك عوامل أخرى وهي متعلقة بالبيئة المادية مثل الإضاءة الحرارة التهوية والضوضاء.

ب- تصميم العمل المناسب حسب أنشطة العمل : ونقصد بتصميم العمل أو الوظيفة هنا تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي تعطي للوظيفة صورة كاملة وشاملة، وإن معرفة أنواع الأنشطة يساعد على تصميم الوظائف بصورة دقيقة وواضحة، ويقوم هذا على أساس علاقة التجانس والتكامل بين الأنشطة وتصميم العمل.

- ت – محددات اختيار العمال تتمثل مختلف محددات اختيار العمال لوظيفة ما في:
- قدرات الفرد: ويمثل هذا العنصر الخيرات والمعارف والتعليم وغيرها من المؤهلات اللازمة ليشغل الموظف وظيفة من الوظائف.
 - متطلبات الوظيفة وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

المطلب الثاني: محددات وأبعاد الأداء الوظيفي.

أولاً: محددات الأداء الوظيفي.

يمكن تمييز محددات الأداء متمثلة في: (بو عطيط جلال الدين)

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
 - القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
 - مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة.
- أ- الجهد يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- ب القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها الأداء وظيفته أو مهامه.

ت – إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض

وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (رواية حسن) من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

ثانيا: أبعاد الأداء الوظيفي

تعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

- أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء. ت نمط الأداء: ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

المطلب الثالث: أنواع وأنماط الأداء الوظيفي.

أولا: أنواع الأداء الوظيفي.

يمكننا استنتاج أنواع الأداء حسب معيارين معيار المصدر ومعيار الشمولية وتمثلة في: (بو عطيط جلال الدين)

أ- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي

1- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الرسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ب- حسب معيار الشمولية وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة النوعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.

ثانيا: أنماط الأداء الوظيفي

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها، والتي من خلالها يمكن استخراج الأنماط التالية : (بن عواطة محمد الصالح، 2014)

أ - أداء المهمة والأداء السياقي

1- أداء المهمة: تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عنها الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويحتوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإتقان الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز، وقد أشار البعض إلى أن البعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤا بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

2- الأداء السياقي: يسمى البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج لدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل ويشكل غير مباشر) في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم

المجموعة الأولى عددا من الأبعاد في نشأتها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق، التطوع، الانتماء للمنظمة ، تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد التعاون، مساعدة الآخرين).

ب - الأداء السلبي والأداء المتكيف:

1 – الأداء السلبي: يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية وبعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه عندما يبدأ الفرد في الغياب عن العمل بدون عذر وغياب الإلتقان في ادائه وانخفاض الإنتاجية.

2 – الأداء المتكيف: أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية الاندماج إعادة الهيكلة تقليل حجم المنظمة الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدراته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي يتطلب استعراض الأنماط المختلفة للاتصال، الصراعات التي قد تنشأ، والفجوات الموجودة بين التوقعات والأداء الفعلي. سنقوم بذلك عبر استعراض الدراسات العلمية السابقة في هذا المجال.

1. أنماط الاتصال الداخلي:

الاتصال الرسمي وغير الرسمي: تتناول الدراسات الأهمية النسبية للاتصال الرسمي (مثل الاجتماعات والتقارير) مقابل الاتصال غير الرسمي (مثل المحادثات العفوية) في تعزيز الأداء

الوظيفي. أشارت دراسة لـ *Clampitt و (1993) Downs* إلى أن الاتصال الرسمي يُعزز وضوح المهام، بينما يعزز الاتصال غير الرسمي التعاون والمرونة.

الاتصال التصاعدي والتنازلي: يعتبر التواصل من القمة إلى القاعدة (التنازلي) حاسماً لنقل الأهداف والرؤى، بينما يشجع التواصل من القاعدة إلى القمة (التصاعدي) على التغذية الراجعة والتحسين المستمر. دراسة لـ *Pettit et al. (1997)* وجدت أن المنظمات التي تعزز الاتصال التصاعدي تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

2. الصراعات الناشئة عن الاتصال الداخلي:

الصراعات التنظيمية: قد تنشأ الصراعات نتيجة لسوء التواصل أو عدم وضوح الرسائل. دراسة لـ *Jehn (1995)* أشارت إلى أن الصراعات المتعلقة بالتواصل يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة التوتر بين الموظفين.

صراعات الأدوار: تحدث عندما يكون هناك تضارب بين الرسائل المستلمة حول دور الموظف، مما قد يؤدي إلى الغموض في الأدوار وضعف الأداء. دراسة لـ *Rizzo et al. (1970)* بيّنت أن وضوح الأدوار من خلال الاتصال الفعال يرتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي.

3. الفجوات في الاتصال الداخلي:

فجوات التوقعات: تشير إلى الفجوة بين ما يتوقعه الموظفون من التواصل وبين ما يحدث فعلياً. دراسة لـ *Tourish and Robson (2006)* وجدت أن هذه الفجوة غالباً ما تؤدي إلى شعور الموظفين بعدم التقدير والانسحاب.

فجوات الاتصال التكنولوجي: تعني الفجوة بين توافر التكنولوجيا والقدرة على استخدامها بشكل فعال. دراسة لـ *Mazzei (2010)* أكدت أن عدم استخدام التكنولوجيا بشكل مناسب يمكن أن يعيق التواصل الفعال ويؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

2.5.الخاتمة :

بناءً على الدراسات السابقة، يتضح أن الاتصال الداخلي له تأثير كبير على الأداء الوظيفي. حيث أن الأنماط المختلفة للاتصال قد تعزز التعاون والرضا الوظيفي، في حين أن الصراعات والفجوات في الاتصال يمكن أن تؤدي إلى تدهور الأداء. لذا، من الضروري أن تعمل المنظمات على تحسين استراتيجيات الاتصال الداخلي لمعالجة هذه الفجوات وتقليل الصراعات.

المراجع :

1. التلي، ليتيم & جومانة. دور الاتصال الداخلي في تحفيز الأداء الوظيفي للعمال دراسة حالة مؤسسة سيترام ورقلة (Doctoral dissertation.univ-ouargla)
٢. المطلق, ن. (2021). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية. المجلة العربية للإدارة, 41(1), 187-208.
٣. بن عبد الكريم, آسية, بن علي, آمنة, سباعي, & أمحمد/مؤطر. (2019). دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي (Doctoral dissertation), جامعة احمد دراية-ادرار).

٤. بن منصور, & شهيناز. الاتصال الداخلي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي مديرية الخدمات الجامعية-ورقلة (Doctoral dissertation, univ-ouargla)
٥. حمدي, بن لشهب, & حمزة. (2022). دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.
٦. خنيفر. دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة BNA
٧. سوالمية, & مومن. (2021). تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation, علم الاجتماع تنظيم و عمل).
٨. محي الدين, & أومدور. (2022). دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال
٩. معمري, بن موسى, & سرير أحمد. (2022). دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بكلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت (Doctoral dissertation).

1. Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.

2. Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98.

3. Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*,

- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). 440(2), 256-282
Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative
Science Quarterly*, 15(2), 150-163
5. Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of
critical upward communication in organizations. *Journal of
Management Studies*, 43(4), 711-730
6. Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours
through internal communication. *Corporate Communications: An
International Journal*, 15(3), 221-234

2.7. الملاحق

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة البكالوريوس في قسم إدارة المشاريع حول "أثر الإتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي" والذي كانت شركتكم محل الدراسة، نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي تعاونكم معنا عن طريق الإجابة الواضحة والصادقة على الاستبيان الذي وضعناه بين أيديكم من أجل السماح لنا بإنجاز دراسة واضحة.

ونحيطكم علماً أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط وليس لأي أغراض ثانية.

إعداد الطالبة :

غيداء باقيس

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشري

تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير
شكراً

المعلومات الشخصية

1.النوع الاجتماعي

ذكر () أنثى ()

2.العمر:

أقل من 30 سنة () من 30 إلى 40 سنة ()

من 41 إلى 50 سنة () أكثر من 50 سنة ()

3.المؤهل العلمي :

جامعي () ثانوي ()

4.الخبرة العملية :

أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

المصدر	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير.
ابتسام حمدي 2021/2022 دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي	5	نظام الاتصال	المتغير المستقل : الإتصال الداخلي
	4	مشاركة الاتصال	
	5	عملية الاتصال	

المصدر.	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير

المحور الأول : الاتصال الداخلي

نرجو منكم وضع إشارة (x) عند الاختيار المناسب :

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
أولا : نظام الاتصال					
1. تقوم المؤسسة بنظام اتصال شامل للمؤسسة					
2. توفر المؤسسة قنوات الاتصال واضح بين جميع المستويات					
3. تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع					
4. تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد					
5. تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال					
ثانيا : مشاركة الاتصال					
1. تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية الاتصال					
2. تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لإنتاج عملية الاتصال					
3. يساهم الفرد العمل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات					
4. تتقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل.					
ثالثا : عملية الاتصال					
1. يوجد سهولة اتصال بين جمع أفراد المؤسسة					
2. يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين الرؤساء					
3. هناك إيصال المعلومات حول كل الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة					
4. يكون الاتصال تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب هرم السلطة					
5. وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية					

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

نرجو منكم وضع إشارة (x) عند الاختيار المناسب:

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. كلما توفرت المعلومات كلما سهلت مهمة العمل					
2. يؤدي الاتصال الفعال إلى سرعة تنفيذ الأعمال					
3. يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد عوامل تحسين فعالية المؤسسة ككل والفرد العامل					
4. تنعكس عملية مشاركة القرارات على قدراتك المهنية					
5. تؤدي عملية الاتصال الجيدة إلى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام أوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة					
6. تتلقى عبارات الشكر من المشرف بسرعة إنجازك لعملك					
7. لديك الرغبة في التحدي أثناء عملك					
8. لديك ميول للتكيف مع الظروف العمل الصحية					
9. تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد					
10. تستفيد من رصيد ما تعلمته واكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك					
11. اهتمام الإدارة بك زاد من اختصاصك في عملك					