

## *The conceptual framework for corporate communication and its impact on functionality*

Dr. Nabila Abdulfatah Keshty

*Member of the International Federation of Arab Academics  
Senior Producer at Egyptian Television*

Email: noby.keshty2000@gmail.com

*Received: 25 April. 2022   Revised: 15 July. 2022   Accepted: 12 Oct. 2022   Published: 01 Jan 2023*

### **Abstract:**

The importance of corporate communication lies in its effective impact on the functioning of institutions, so the organization should be informed of all the problems and constraints that limit the ability of employees to perform, through effective corporate communication to reduce and treat them, which in turn contributes to greater convergence of their views, and effectively contributes to raising the level of job performance of employees.

The study was divided into two main sections: the conceptual framework, which specialized in raising the problem, the reasons for the choice of the topic, and its importance and objectives. The study method and the theoretical section were divided into two topics. The first research is: what is Corporate Communication, in which we discussed the concept of Corporate Communication and the importance and objectives of Corporate Communication and its obstacles; the second research is entitled The Impact of Corporate Communication on Career Performance.

**Keywords:** Corporate communication, job performance, government institutions, hindrances, effective performance

## الإطار المفاهيمي للاتصال المؤسسي وأثره على الأداء الوظيفي

د. نبيلة عبد الفتاح قشطي  
عضو الإتحاد الدولي للأكاديميين العرب  
كبير معد برامج بالتلفزيون المصري

### الملخص

تكمن أهمية الاتصالات المؤسسية في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المؤسسات، لذا يجب إحاطة المؤسسة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، عن طريق الاتصال المؤسسي الفعال للحد منها وعلاجها، مما يسهم في زيادة التقارب في وجهات نظرهم، ويساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

تم تقسيم الدراسة إلى قسمين أساسيين، الإطار المفاهيمي: اختص بطرح الإشكالية، وأسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، ومنهج الدراسة، والقسم النظري تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول: ماهية الاتصال المؤسسي، تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال المؤسسي، وأهمية وأهداف الاتصال المؤسسي ومعوقاته، المبحث الثاني: تأثير الاتصال المؤسسي على الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات المؤسسية، الأداء الوظيفي، المؤسسات الحكومية، المعوقات، الأداء الفعال.

### مقدمة

لم يعد الاتصال المؤسسي شعاراً يُرفع، بل أصبح يلعب دوراً ريادياً في تطوير أداء المؤسسة في عالم يتصف بالمنافسة والقدرة على مواكبة التطور التقني والبقاء في السوق المفتوحة والمزدحمة، والوصول للجمهور وكسب دعمهم، فالالاتصال المؤسسي يُعد الباروميتر الذي يعكس مكانة المؤسسة وأداها على الصعيدين الداخلي والخارجي، فهو يُوحد ويُنظم الجهد والعمل داخلياً، ويحشد ويفتح آفاق للمؤسسة ويكسب زبائن خارجياً.

### مشكلة الدراسة

حددت الباحثة مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي؛ ألا وهو كيف يمكن أن يلعب الاتصال المؤسسي دوراً فعالاً في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية؟ بالإضافة إلى تساؤلات أخرى هي:

- 1- ما أهمية الاتصال المؤسسي في تحسين مستوى الأداء الفعال للعاملين بالمؤسسات الحكومية؟
- 2- ما هي المشكلات والمعوقات التي تعترض عملية الاتصال المؤسسي بالمؤسسات الحكومية؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في العمل على توضيح طبيعة نمط الاتصال المؤسسي السائد في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأداء عمالها، مع توضيح المشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين في الاتصال بالإدارة.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى وضع تصور علمي لدور الاتصال المؤسسي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية، ومعرفة العلاقة القائمة بين الاتصال المؤسسي والأداء الوظيفي.

## الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الخطوة التي يبدأ بها الباحث قبل الشروع في انجاز بحثه، ويمكن النظر إليها على أنها تطبيق للأسلوب في معالجة المواضيع، فالطريقة العلمية تتضمن ضرورة اعتماد الباحث على المعلومات والبيانات ونتائج الأبحاث التي سبق التوصل إليها وجمعها، أو لاختبارها لتأييدها، أو إثبات عكسها، أو للاستفادة منها ومعالجة المشاكل الحالية.

وفيما يخص الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع الذي نحن بصدد البحث فيه تم اختيارنا على ما يلي:

**الدراسة الأولى:** الاتصال المؤسسي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي "دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للحماية المدنية-سعيدة"، دراسة تطبيقية، إعداد فرح فراحي، بحث لنيل درجة الماجستير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي-سعيدة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2015-2016.

كانت خطة البحث عبارة عن أربعة فصول، الفصل الأول ماهية الاتصال المؤسسي، أما الفصل الثاني كان بعنوان الاتصال الداخلي للمؤسسة، والفصل الثالث بعنوان الاتصال الخارجي وكان الفصل الرابع بعنوان الوظيفة التنسيقية للاتصال المؤسسي، إلى جانب الإطار التطبيقي للدراسة التي تناولت الحماية المدنية الجزائرية من خلال أربعة مباحث. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وأعتمد على طرق لجمع البيانات كالمقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة الآلية، واستمارات استبيان وتحليل الوثائق والمستندات وغيرها.

## وطرح الباحث الإشكالية كالاتي:

كيف يمكن أن يساهم الاتصال المؤسسي التنظيمي الناجح الذي يقوم على أساس التنسيق بين جهود القادة الإداريين داخل المؤسسة إلى تحقيق المصلحة العامة المتمثلة في رسم الصورة الحسنة لجمهورها الخارجي؟

**استخلاص النتائج:** توصل الباحث إلى أن الاتصال المؤسسي في المديرية الولائية للحماية المدنية لولاية سعيدة بشتى أنواعه الداخلي والخارجي يسعى إلى تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة من جهة، وكسب وتأييد ثقة الجمهور الخارجي من جهة أخرى، ونقص التنسيق العملي الذي يجمع نشاطات المؤسسة، وذلك راجع بالأساس إلى ضعف الاتصال والتواصل الفعال في المؤسسة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كونها دراسة تطبيقية على المديرية الولائية للحماية المدنية لولاية سعيدة بالجزائر، أما الدراسة الحالية فهي دراسة نظرية بحتة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على ماهية الاتصال المؤسسي وأنواعه وأهدافه وأثره على الأداء الوظيفي للمؤسسة.

**الدراسة الثانية:** الاتصال المؤسسي في المملكة العربية السعودية: تأثير قادة الرأي على كفاءة نفاذ المستخدمين لمنصة

التدوين المصغر "تويتر"، إعداد: د. خالد بن إبراهيم الرويع، معهد الأمير سعود الفيصل للدراسات الدبلوماسية، 2021 وتمثلت إشكالية الدراسة في الإجابة على عدد من التساؤلات وهي: ما أهمية "تويتر" في السعودية؟ ما تأثير قادة الرأي على تدفق المعلومات بين المستخدمين على "تويتر"؟ ما تأثير قادة الرأي على تدفق المعلومات بين المستخدمين على المنصة في العالم العربي؟ ما معايير قياس تأثير قادة الرأي في "تويتر"؟.

وانقسمت الدراسة إلى: أولاً: المقدمة، ثانياً: منصة التدوين المختصر "تويتر"، ثالثاً: أهمية منصة التدوين المختصر "تويتر" في السعودية، رابعاً: سمات مستخدمي منصة التدوين المختصر "تويتر" في السعودية، خامساً: الدراسات السابقة، سادساً: تأثير قادة تشكيل الرأي في تدفق المعلومات بين المستخدمين في الشبكات الاجتماعية على المنصة، سابعاً: النتائج، ثامناً: التوصيات والمقترحات.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسحي، واعتمدت الدراسة على البيانات والمعلومات المتوفرة في مصادر المعلومات المفتوحة.

**استخلاص النتائج:** توصل الباحث إلى أنه يمكن بشكل عام تصنيف معايير قادة تشكيل الرأي إلى نوعين أساسيين وفقاً للإطار الزمني؛ النوع الأول: قادة رأي لفترة زمنية محدودة؛ نظراً لعلاقتهم بهاشتاغ/ هاشتاغات معينة، أو موضوع ما من مواضيع السياسة العامة، النوع الثاني: قادة رأي لفترة زمنية أطول من نظرائهم في النوع الأول، وتأثيرهم يمتد من موضوع واحد إلى نطاق أوسع من الموضوعات.

يعيب هذه الدراسة أنها لم تتطرق لمصطلح الاتصال المؤسسي على الرغم من احتواء العنوان عليه، وانصبت الدراسة بأكملها على منصة تويتر وأهميتها وسماتها.

### خطة الدراسة

بناءً على ما تقدم من عرض لإشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها والمنهج المتبع فيها تم تقسيم الدراسة إلى:

المبحث الأول: ماهية الاتصال المؤسسي.

المبحث الثاني: تأثير الاتصال المؤسسي على الأداء الوظيفي.

### منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التحليلي لكونه أنسب المناهج لطبيعة الدراسة.

### المبحث الأول

#### ماهية الاتصال المؤسسي

#### أولاً: مفهوم الاتصال المؤسسي (Corporate Communication)

يشير مصطلح الاتصال المؤسسي إلى الطريقة التي تتواصل بها الشركات والمؤسسات مع مختلف الجماهير، حيث يتم هذا التواصل إما خارج الشركة كالتعامل مع العملاء أو الوكالات الحكومية والجهات التنظيمية الأخرى، أو داخل الشركة كتفاعل الموظفين فيما بينهم وتبادل الأفكار والمعلومات، ويُدعى هذا النمط الاتصالات التنظيمية (زايد، 2008-

ص 87).

وهناك عدد من تعريفات الاتصال نذكر منها الآتي:

- 1- عرف مايكل ويسترون (M. Weestroun) الاتصال بأنه: "نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم" (الطنوبي، 2001-ص55).
- 2- عرف انجل باركنسون (A. Parkinsson) بأنه: "عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضاً تتطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من المستهدفين بها" (سالمي، ص16).
- 3- الاتصال هو: «الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة» (مؤتمن، 2001-ص28).
- 4- الاتصال المؤسسي هو: "العملية التي يتم بها نقل المعلومات، والمعاني، والأفكار داخل المؤسسة من شخص إلى آخر للوصول إلى تحقيق أهدافها فهم يتفاعلون باستخدام وسائل الاتصال المتعددة، ولا يمكننا أن نتصور منظمة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، وبين أفرادها، وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها" (عبد الباقي، 2002-ص276).
- 5- يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن: "الاتصال الإنساني المنطوق، والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي، والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو إما اتصال رسمي (هابط، صاعد، أفقي) أو غير رسمي" (حجازي، 2000-ص163).
- 6- ويعرفه البعض بأنه: "نقل للمعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد، وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين، وبين الإدارة العليا، وبين الموظفين، والمشرفين، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم" (عودة، 1996-ص81).
- 7- ويعرفه آخرون بأنه: "ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي، وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم" (عودة م.، 1988-ص5).
- 8- وعرفه "العلاق" بأنه: "تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير، أو مذكرات، أو اقتراحات، أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين" (العلاق، 2009-ص65).

من خلال استعراض كل هذه التعاريف يتضح لنا أن الاتصال المؤسسي هو تناول المعلومات داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الممارسات؛ التي تمكن المؤسسة من تنظيم الاتصالات الخارجية والداخلية للتطوير والحفاظ على العلامة التجارية للشركاء والجمهور .

ثانياً: أدوات الاتصال المؤسسي

- 1- الشفافية: يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، مثل المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والندوات والاجتماعات والمؤتمرات، وتعتبر هذه الأداة

أكثر الطرق المستخدمة لتبادل المعلومات والأفكار، وأكثرها سهولة، إلا أنه يُعاب عليها أنها قد تعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

2- **الوسائل الكتابية:** هي أدوات يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة، مثل المنشورات والتقارير والمذكرات والمقترحات والشكاوى، وهذه الوسيلة معمول بها في أغلب المنظمات الحكومية، وتتميز الوسائل الكتابية بإمكانية الاحتفاظ بها والرجوع إليها عند الحاجة، وحماية المعلومات من التحريف، وقلّة التكلفة، ولكن يعيبها البطء في إيصال المعلومات، وضرورة التأكد من احتمال الفهم الخاطئ لها، خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى (الشماع، 2005-ص76).

### ثالثاً: عناصر الاتصال المؤسسي

- **رجع الصدى:** وعلى أساسه يعدل المصدر أسلوبه في الاتصال، ويكون أكثر وضوحاً في حالة الاتصال الشخصي عنه في حالة الاتصال الجماهيري.
- **الرسالة:** هي العنصر الرئيسي في الاتصال المؤسسي، وهي مجموعة من الرموز والمعاني سواء أكانت لغوية، أو حركية، أو سمعية، أو بصرية، ولا بد أن تكون سهلة وواضحة.
- **البيئة المحيطة بالموقف الاتصالي، والتأثير الناجم عن الرسالة.**
- **الجمهور:** لا يقتصر الجمهور المستهدف فقط على الفئات والقطاعات المختلفة من الجمهور الداخلي وإنما يمتد ليشمل القطاعات والفئات المختلفة من الجمهور الخارجي.
- **المصدر:** هو منشئ الرسالة، وقد يكون شخص عادي كالقائد الإداري، وقد يكون منظمة أو منشأة.
- **الوسيلة:** هي الوسيلة المادية التي تنقل الرموز والمعاني من الإدارة إلى الجماهير الداخلية أو الخارجية (الجملي، 1985-ص20).

### رابعاً: معوقات الاتصال المؤسسي

- 1- **المعوقات الشخصية:** هي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، ومنها:
  - أ. **صعوبات اللغة:** تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة عائقاً للاتصال لدى المستقبل كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه
  - ب. **البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:** يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلباً على عملية الاتصال حتى مع وجود الوسائل التكنولوجية المتطورة.
  - ت. **تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:** فإذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال.
  - ث. **الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل:** تعتبر هذه الفروق من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم، حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر.

- ج. الحالة النفسية للمُرسل أو المُستقبل: يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة عما إذا شعر بالارتياح والتفاعل حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.
- ح. المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها: تعد كثرة الاتصالات أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال ومضيعة لوقت، كما تعد قلة الاتصالات من الأسباب المؤدية إلى عدم الوضوح وحجب المعلومات الأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وإلى فشله (دعبس، 1999-ص87).

## 2- المعوقات التنظيمية:

- أ. غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو بعد مراكز التنفيذ يؤدي إلى ضياع المعلومات.
- ب. يؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة.
- ت. تزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المؤسسة.
- ث. عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية والاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المؤسسة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.
- ج. يعتبر التخصص الذي يقوم عليه التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.
- ح. عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات يؤدي إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمؤسسة.
- ### 3- المعوقات البيئية: يقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- أ. عدم تكيف درجة الحرارة والإضاءة غير المناسبة وضيق الحيز المكاني سيؤدي إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب.
- ب. الجو النفسي الاجتماعي السائد بالمؤسسة له تأثير قوي على الاتصال، كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو العنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون (نصر الله، 2001-ص98).
- ت. البيئة المهنية غير العادلة التي تتسم بالنمطية والروتين ورتابة العمل لا تشجع على التجديد والابتكار، فهي من العوامل التنظيمية المعرقة للاتصال (فرج، 2009-ص16).

## خامساً: أنواع الاتصال المؤسسي

الاتصال المصاحب لأنماط الإدارة المختلفة هو الاتصال الإداري بأشكاله وأنواعه الثلاثة التالية، المساعد من العاملين إلى الإدارة، والهابط من الإدارة إلى العاملين، والأقفي فيما بين العاملين بعضهم البعض أو فيما بين الإدارات المختلفة بعضها بعضاً، والاتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمي:

1- **الاتصال الرسمي:** يقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية التي تربطها اللوائح والقرارات المكتوبة، ويتم هذا الاتصال في إطار بناء تنظيمي تحكمه مجموعة من الأسس والقوانين بين الأعضاء ووفقاً للوائح والمعايير التي يقرها نظام المؤسسة.

ويأخذ الاتصال الرسمي عدة أشكال (أبو سمرة، 2009-ص65) وهي:

- أ. **الاتصال الهابط:** يعني تدفق المعلومات والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين؛ بهدف توجيههم نحو العمل، وذلك عن طريق الإقناع الشخصي، المذكرات، التقارير.
- ب. **الاتصال الصاعد:** هو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة، يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم لإبلاغ المؤسسة باهتمامات العمال أو مشكلاتهم التي تحدث في بيئة العمل، وتبرز أهمية هذا الاتصال في تحقيق فعالية للأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنه يساعد الموظفين على التخلص من المشاكل وضغوط العمل.
- ت. **الاتصال الأفقي:** يتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، ويساعد هذا الاتصال على تدفق المعلومات بين العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة، كما يشجعهم على الاندماج في مجموعة مترابطة مهنيًا واجتماعيًا.
- ث. **الاتصالات في خطوط مائلة:** هي نوع آخر من أنواع الاتصال الرسمية وتكون فجائية وغير متوقعة، تحدث في مواقف خاصة جداً لا يمكن استعمال أي نوع من أنواع الاتصال الأخرى فيها، وهذا النوع يعتبر أقل وسائل وطرق الاتصالات استخداماً داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها، ولهذا الاتصال ميزة خاصة وهي توفير الوقت والجهد والسرعة في الوصول إلى ما هو مطلوب.

2- **الاتصال غير الرسمي:** يتم الاتصال غير الرسمي خارج التنظيمات الرسمية، حيث تربط بين الأفراد علاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب وتبادل الآراء بعيداً عن التواصل الرسمي، وترجع أهمية الاتصالات غير الرسمية إلى أنها:

- أ. تؤدي إلى تأثير أقوى من التأثير الذي ينتج عن الاتصال الرسمي، نظراً لمرونتها وقابليتها للتصديق.
- ب. تعمل على استكمال الكثير من البيانات التي يتعذر الوصول لها عن طريق الاتصال الرسمي.
- ت. تؤدي إلى دعم وقوة المسؤولين داخل المؤسسات، حيث يستمر نجاح المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكات اتصالية غير رسمية أكثر من غيرهم، ويتمكنون من السيطرة والتحكم بسرعة في زمام الأمور، والتغلب على التعقيدات التي يمكن أن تواجه العاملين (بلخيري، 2013-ص35).

ويتضح مما تقدم مدى أهمية الاتصالات غير الرسمية في الوصول إلى نتائج إيجابية سريعة في الأمور والمواضيع التي لم تستطع الاتصالات الرسمية أن تصل إلى نتائج قاطعة فيها في فترات زمنية طويلة، وأحياناً يتجه المسؤولون إلى هذا النوع من الاتصالات لأنها تمكنهم من التأثير في الجوانب التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الاتصال الرسمي، لذا فإن المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكة من الاتصالات غير الرسمية تستمر فاعليتهم فترة طويلة من الوقت أكثر من المسؤولين الذين لم يقوموا بتطوير مثل هذا النوع من الاتصال أو الذين يرفضونه من البداية.

## أنماط الاتصال المؤسسي:

1 . نمط الإدارة الديمقراطي: يقوم هذا النمط على مشاركة التابعين أو المرؤوسين في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة، ويسمي النمط المتوازن، ونوع الاتصال المصاحب لهذا النمط هو الاتصال ثنائي الاتجاه المزدوج، الذي يسير في الاتجاهين الصاعد والهابط معاً.

2 . نمط الإدارة الاستبدادي: حيث تنعدم المشاركة من جانب العاملين، ويستبد القائد الإداري بتابعيه، ويقلل من الثواب ويزيد من العقاب، ويبدل العاملين في ظله جهداً كبيراً للحصول على رضاه، ومع مرور الوقت تقل إنتاجية العاملين، ونوع الاتصال السائد في هذا النمط هو الاتصال الرأسي أو الهابط من أعلى إلى أسفل -من الإدارة إلى العاملين-.

3 . نمط الإدارة المتسيب: نوع الاتصال المصاحب لهذا النمط هو الاتصال الأفقي فيما بين العاملين بعضهم البعض أو فيما بين الإدارات المختلفة بعضها بعضاً، وهذا النمط المتسيب تضعف فيه شخصية القائد الإداري، ويتضاءل اهتمامه بالعمل والإنتاجية إلى أقصى حد، ويتعاطف اهتمامه بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية، وتقل قدرته على أن يكون حاسماً (نهر، 2009-ص22).

ويعتبر الاتصال المؤسسي بشتى أنواعه من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها، ويمكن أساسها في التأثير على عملائها عبر حمل رسالتها بطريقة احترافية قائمة على الوضوح والثبات، مما يعطي عملية الاتصال الداخلي أهمية بالغة لتحسين نوعية إدارة مهام المؤسسة، فهو يوفر قنوات الاتصال الفعال بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بين العاملين والمسؤولين من جهة وبين العاملين والمكلفين بالاتصال مع الجمهور الخارجي من الجهة الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مكانة المؤسسة ويجعل لها مكانة في السوق وفي مجال عملها (عامر، 1986-ص24).

والاتصال المؤسسي هو الروح التي تحرك المؤسسة، ولا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فهو محور كل العمليات الرسمية وغير رسمية، ويترتب عليه:

- 1- بناء الهيكل المؤسسي وفعالية القيادة.
- 2- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.
- 3- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.
- 4- مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات.
- 5- المساهمة في امتصاص عدم رضا العاملون من خلال قنوات الاتصال المؤسسي عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.
- 6- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنسوبي المؤسسة.
- 7- المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة.
- 8- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق (ميلود، 2009).

## المبحث الثاني

### تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي

#### أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

#### 1- تعريف الأداء الوظيفي:

##### أ. المعنى اللغوي للأداء:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل "أدى"، ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به (منظور، المجلد 14-ص 26).

##### ب. المعنى الاصطلاحي للأداء:

1- عرفه توماس بأنه: "التفاعل بين السلوك والانجاز، وهو مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس" (درة، 2003-ص 25).

2- عرفه عبيد بأنه: "مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم أثناء أداء عملهم" (عبيد، 1964-ص 12).

3- الأداء الوظيفي هو: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث ليس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (حسن، 2002-ص 209).

4- الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلكان، 2003-ص 219).

5- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به (بدوى، 1984-ص 155).

6- 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 (مزهودة، 2001-ص 86).

7- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه عبارة عن: "غاية أو هدف يراد الوصول إليه، ومن زاوية أخرى (القرالة، 2009-ص 48).

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك زوايا متباينة في التعريفات، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل، والبعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل، ولكن يمكننا القول إن الأداء هو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، بحيث يحدث هذا الجهد تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

#### 2- أهمية الأداء الوظيفي:

أ. يعد الأداء الوظيفي مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

- ب. ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، مما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.  
ج. ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث إن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم (حسن، إدارة الموارد البشرية، 1999-ص216).

### 3- عناصر الأداء الوظيفي:

- أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.  
ب. كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.  
ج. المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (سلطان، 2002-ص222).

### 4- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

- أ. غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات إنتاج المطلوب أدائه لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم؛ لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.  
ب. عدم المشاركة في الإدارة: يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، ويؤدي ذلك إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، ويعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.  
ت. اختلاف مستويات الأداء: كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظام متميز لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز بين الموظف ذو الأداء العالي والموظف ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج (عساف، 1999-ص65).  
ث. مشكلات الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل.  
ج. التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، ويؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة (المغربي، 2004-ص46).

### ثانياً: دور الاتصال المؤسسي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

يساعد الاتصال في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وإشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، كما يُعد الاتصال أحد دعائم المؤسسة في جميع عملياتها الإدارية وخاصة في تحسين أداء العاملين (العميان، 2005-ص23).

تتمثل المهمة الرئيسية للاتصال المؤسسي في توفير جميع الخدمات المتعلقة بالاتصال المؤسسي والتسويق والإعلام لمساعدة الجمهور على فهم الأنشطة الرئيسية للمؤسسة، أما عن المسئوليات الرئيسية فهي كما يلي:

1. إدارة وإنشاء ورصد حملات التسويق الرقمية والإعلامية لمبادرات ومشاريع محددة.
2. إدارة وتنظيم المؤتمرات، والندوات، والمعارض، والاجتماعات.
3. إنتاج الفيديوهات/الوسائط المتعددة لغرض التسويق.
4. تحديث الأخبار والإعلانات من خلال موقع المؤسسة.
5. تخطيط وتنفيذ الفعاليات والأنشطة والتسويق والعلاقات العامة لتعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة.
6. التدقيق ومراجعة وإصدار البيانات الصحفية إلى الصحافة المحلية والإقليمية والدولية عند الحاجة باللغتين العربية والإنجليزية.
7. التنسيق مع المنظمات المحلية والدولية للمشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل والاجتماعات المتعلقة بأهداف المؤسسة.
8. التنسيق والتواصل مع وكالات الطباعة والإعلان والإنتاج.
9. تصميم وإنتاج منشورات/إصدارات المؤسسة مثل الكاتالوجات، والمجلات، والكتيبات، وغيرها.
10. تطوير الحملات الإعلانية المطبوعة والرقمية.
11. تعزيز الشراكة وعلاقة العمل الجيدة والتواصل مع الصحفيين وممثلي وسائل الإعلام.
12. تقديم الدعم اللوجستي لتنظيم الفعاليات والبرامج الاجتماعية لموظفي المؤسسة.
13. تنظيم المقابلات الصحفية للمتحدثين الرسميين في المؤسسة.
14. حجز حيز للإعلانات المطبوعة والإذاعية والتلفزيونية مع وسائل الإعلام.
15. شراء وتصميم الهدايا.
16. متابعة الأخبار في الصحافة، ووسائل الإعلام الرقمية على الانترنت والبحوث ذات الصلة.
17. وضع سياسات وإجراءات الاتصال والتواصل في المؤسسة.

### ثالثاً: معوقات الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة

ومما لا شك أن هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تواجه الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة منها:

- أ. معوقات نفسية.
- ب. معوقات تنظيمية.
- ج. معوقات اجتماعية وثقافية.

وهذه المعوقات تُشكل فجوة حقيقية في عملية الاتصال داخل المؤسسة، نظراً لتأثيرها المباشر على سلوك الموظفين وأدائهم، مما يخلق تضارب في المستويات الفنية والفكرية بين الموظفين، أو بين الموظفين ومدراءهم، أو بين الأقسام والإدارات المتخصصة (ماهر، 1997-ص24-ط6).

#### رابعاً: وظائف الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة

- 1- **وظيفة الإنتاج:** يرى "كيث ديفير" أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل، فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.
- 2- **وظيفة الإبداع:** لهذه الوظيفة بعدين هما: تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات وعملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات، والإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك المؤسسي وتطوير التنظيم، ولكن للأسف هذه الوظيفة أقل ممارسةً داخل المؤسسات نظراً للمقاومة التي تُبديها جميع الأطراف للتغيير (هنا، 2008-ص44).

يتضح مما سبق أن الاتصال المؤسسي له أثره الفعال في الأداء الوظيفي للمؤسسة، حيث يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي تستطيع من خلاله المؤسسة أن تصل لتحقيق أهدافها، وتحقيق الرضى الوظيفي ورفع روح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمؤسسة.

#### خلاصة الدراسة

في نهاية هذه الورقة البحثية توصلنا لمجموعة من النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: نتائج الدراسة

- 1- يتوقف نشاط المؤسسة على خلق المناخ السليم للاتصال المؤسسي الفعال، ووضع سياسة واضحة للاتصال المؤسسي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة، ويكون العاملين بها على علم تام بنشاط المؤسسة وأهدافها وبرامجها، ويكون لديهم القدرة على اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال المؤسسي.
- 2- أهمية الاتصال المؤسسي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها ومهما كان حجمها واعتبار أن الموظفين هم الأساس في أي عملية خدمية أو إنتاجية من خلال أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة.

#### ثانياً: توصيات الدراسة

- 1- إجراء دراسات لمعرفة اتجاهات كل من الإدارة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحديد نمط الاتصال المؤسسي الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل العاملين في المؤسسة.
- 2- إجراء دراسات مقارنة بين أفراد الإدارة العليا والعاملين أو الموظفين في المستويات الدنيا حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة وعلاقته بأداء كل العاملين والموظفين.
- 3- إشراك الموظفين والعاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظمها.
- 4- إظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين، وتكريمهم علناً أمام زملائهم لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتحسيسهم بأهميتهم مما يؤدي إلى خلق نوع من المنافسة الحميدة تدفع المستخدمين الآخرين للقيام بأعمال متميزة يحمدون عليها.
- 5- تطوير قدرات العمال والموظفين في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.

## المصادر والمراجع

- أبو سمره، محمد، (2009)، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الجملي، خيري جليل، (1985)، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- الشماع، خليل وحمود، خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية.
- الطنوبي، محمد (2001)، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.
- العلاق، بشير، (2005)، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن
- العميان، محمود سلمان، (2005)، السلوك المؤسسي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- القرالة، عصمت سليم، (2009)، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان.
- المغربي، كامل محمد، (2004)، السلوك المؤسسي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن.
- بلخيري، رضوان، (2013)، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ص35
- حجازي، مصطفى، (2000)، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.
- حسن، راوية، (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- حسن، راوية، (2003)، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- درة، عبد البارئ إبراهيم، (2003)، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- دعيس، محمد يسري، (1999)، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر، الإسكندرية.
- زايد، عادل محمد، (2008)، السلوك الإنساني في المنظمات، جامعة القاهرة، القاهرة.
- سلطان، محمد سعيد أنور، (2003)، السلوك المؤسسي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- سلطان، محمود سعيد أنور، (2003)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- عامر، يسري، (1986)، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، المدينة المنورة.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2003)، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- عبد الباقي، زيدان، (1974)، وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية.
- عبد الرحمن، عبد الله محمد، (2009)، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- عبيد، عاطف محمد، (1964)، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عساف، عبد المعطى محمد، (1999)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- عشوي، مصطفى، (1992)، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسة، عالم الاتصال، سلسلة الدراسات الإعلامية، ديوان المطبوعات الجامعية.
- عودة، محمد أمين، (1996)، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت.
- عودة، محمود، (1988)، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت.
- فرج، شعبان، (2009)، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،
- لطفي، طلعت إبراهيم، (2007)، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة.
- ماهر، أحمد، (1997)، السلوك المؤسسي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ط6
- مؤتمن، منى وآخرون، (2001)، دليل الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية وزارة التربية والتعليم.
- نصر الله، عمر عبد الرحيم، (2001)، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل، الأردن.
- نهر، هادي والخطيب، أحمد محمود، (2009)، إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث، الأردن.

- هنا، مارس، (2008)، أثر الاتصال المؤسسي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة. الرسائل العلمية:
- ميلود، طيبش، (2009/2010)، الاتصال المؤسسي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- الدوريات والمجلات:  
سالمي، جمال، تكييف منظومة الاتصال المؤسسي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة مزهودة، عبد المليك، (نوفمبر 2001)، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1. المعاجم:
- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14
- بدوي، أحمد زكي ومصطفى، محمد كامل، (1984)، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.