جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة

دراسة تطبيقية مجمع صيدال وحدة الإنتاج

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال عمومية

من إعداد الطالب:

– بوعبد الله محمد

تحت إشراف الأستاذة :

– بلحمري خيرة.

2016/2017

شكر و عرفان

أولا نحمد الله ونشكره على منحنا القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ونخص بالذكر الأولياء الأعزاء

جميع الأساتذة وخاصة الأستاذة المشرفة خيرة بلحمري التي لم تبخل علينا بتوصياتها ونصائحها.

كما نشكر كل موظفين وعمّال مجمع صيدال وحدة الانتاج لما قدموه لي من معلومات قيمة أفادتنا في بحثنا المتواضع هذا خلال فترة التربص .

وإلى كل الأصدقاء وجازاهم الله خيرا.

إلى كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة في إعداد هذا العمل المتواضع سائلين المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير إنه وليّ ذلك والقادر عليه .

الإهداء

إلى من قال فيهم المولى عز وجل: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى أعظم عاطفة في الوجود بهجة القلب وصفاء الحب وكمال الود وهبة الرب، إلى من القلب يهواها والعمر فداها

والعين ترتاح لرؤياها، من أهدتني رضاها ولم تبخل علي بدعاها وأدعوا الله أن يحفظها ويرعاها

أمي الغالية حفظها الله

إلى الذي يتدفق حلما ويفيض كرما ويمشي سماحة، إلى من علمني أن الحياة كفاح وعلمني كيف أتخطى الصعاب لأجل الفلاح، إلى من شقي وتعب لإسعادي

أبي حفظه الله

إلى بذور الحب التي ملأت قلبي وسندي في الحياة

إليكم إخوتي:

إلى كل عائلة. كبيرا وصغيرا

محمد

3DLAG.COM

الملخص:

إن ما يميز البيئة الاقتصادية ، هو التغير الدائم والغموض وعدم الاستقرار، في ظل منافسة تزداد حدتها ومنابعها ، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة . لذا أصبح من الضروري على المؤسسة تقييم أدائها وذلك من خلال الاهتمام أكثر بمنابع الاتصال داخلها حتى تضمن البقاء والنمو والتوسع.

فالإنسان كما قيل كائن اتصالي ، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي أعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري ، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات.....فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة منحولة حتى يستطيع الاستمرار والبقاء،ونفس الشيء ينطبق على المؤسسة.

وانطلاقا من ذلك، أردنا من خلال هذا البحث الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهري التالي: **كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤدي دورا فعالا في تحسين الأداء في المؤسسة؟.**

حيث تم التطرق إلى كل من الاتصال الداخلي وتقييم الأداء ومحاولة اسقاط الجانب النظري على وحدة المضادات الحيوية بالمدية واختيارها كنموذج لمعالجة إشكالية موضوعنا. وتوصلنا في الأخير إلى أن للاتصال الداخلي الفعال دورا هاما ومهما في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

الكلمات الدالة:

الأداء، تقييم الأداء، الاتصال الداخلي، الاتصال الفعال.

:Résumé

Ce qui distingue l'environnement économique, il est en constante évolution et de l'incertitude et de l'instabilité, à la lumière de la concurrence et d'augmenter la gravité de leur source, qui est devenue l'une des principales caractéristiques de l'environnement d'affaires moderne. Il est donc devenu nécessaire pour l'institution d'évaluer son rendement grâce à une plus grande attention de contact Bmnaba en eux de manière à assurer la survie, la croissance et .l'expansion

L'homme est aussi dit à mon objet contact, et la liste de communauté humanitaire sans un système de communication que je considère comme une condition de la survie de l'être humain, l'histoire humaine des ères d'inscription en pierre à la diffusion par satellite peut être contrôlée en parallèle avec le développement des moyens de communication que les liens entre les individus et les groupes ..... .dasal nécessité donc impératif pour l'interaction humaine avec .les humains et la nature Mnholh afin qu'il puisse continuer à rester, et même pour l'institution

Sur cette base, nous voulions à travers cette recherche pour répondre à la question problématique de la question fondamentale suivante: Comment la communication interne peut ?jouer un rôle actif dans l'amélioration de la performance dans l'organisation

Là où ils ont été adressées à la communication interne et l'évaluation des performances et essayer de faire baisser le côté théorique sur l'unité d'antibiotiques et choisis comme modèle de Médée pour résoudre le problème de notre sujet. Et nous sommes arrivés dans ce dernier que la communication interne est un rôle actif et important dans l'amélioration de la performance au .sein de l'organisation

:Mots clés

Performance, évaluation de la performance, la communication interne, la .communication efficace

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
قائمة الأشكال والجداول	
مقدمة عامة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري المفاهيمي لعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة	
تمهيد	**8**
المبحث الأول: عموميات حول الاتصال	**9**
المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته	**9**
المطلب الثاني: أنواع ووسائل الاتصال	**12**
المطلب الثالث: عناصر الاتصال ومعوقاته	**14**
المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي	**18**
المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته	**18**
المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي وأهدافه	**20**
المطلب الثالث: أساليب ووسائل الاتصال الداخلي	**24**
المبحث الثالث: الاتصال الفعال داخل المؤسسة	**29**
المطلب الأول: فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة	**29**
المطلب الثاني: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة	**34**
المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق التغلب عليها	**36**
خلاصة	**39**
الفصل الثاني: الاتصال الداخلي وتقييم الأداء في المؤسسة	
تمهيد	**41**
المبحث الأول: ماهية الأداء	**42**
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته	**42**
المطلب الثاني: مكونات وعناصر الأداء	**45**
المطلب الثالث: محددات الأداء ومعدلاته	**47**
المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء	**49**

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته	**49**
المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء وفوائده	**51**
المطلب الثالث: أغراض تقييم الأداء والصعوبات التي يواجهها	**54**
المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة	**55**
المطلب الأول: خطوات وطرق تقييم الأداء	**55**
المطلب الثاني: القياس المتوازن للأداء	**57**
المطلب الثالث:العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة	**60**
خلاصة	**63**
الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة صيدال للمضادات الحيوية بالمدية	
تمهيد	**65**
المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال ووحدته بالمدية	**66**
المطلب الأول: بطاقة فنية عن مجمع صيدال	**66**
المطلب الثاني: مهام وأهداف وحدة المضادات الحيوية بالمدية	**67**
المطلب الثالث: الاتصالات المعتمدة في الوحدة	**68**
المبحث الثاني: تبيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	**70**
المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	**70**
المطاب الثاني: تحليل البيانات	**72**
المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها	**74**
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية	**74**
المطلب الثاني: النتائج و المناقشة	**89**
خلاصة	**91**
خاتمة عامة	**93**
قائمة المراجع	**99**
قائمة الملاحق	**106**

قائمة الجداول	الصفحة
الجدول رقم (01-01):وظائف الاتصال الداخلي حسب أنواعه.	28
الجدول رقم (02-01): يوضح مفهوم الأداء.	44
الجدول رقم (02-02): أغراض تقييم الأداء.	54
.الجدول رقم: (03_01) مقياس ليكارت ثلاثي	75
الجدول رقم (03_02):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و	81
الجدول رقم (03_03) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه	83
الجدول رقم (03_04): نتائج اختبار T بالنسبة للأسئلة المحور الأول	85
الجدول رقم (03_05): نتائج اختبار T بالنسبة للمحور الثاني	86
الجدول رقم (03-06) اختبار ANOVA	88

قائمة الأشكال	الصفحة
الشكل رقم (01-01): عناصر العملية الاتصالية.	15
الشكل رقم (01-02): الاتصال الداخلي.	19
الشكل رقم (02- 01): الأداء الفعال.	48
شكل رقم (02-02): هيكل بطاقة التقييم المتوازن	58
الشكل رقم(03_01) توزيع النسب لعينة الدراسة حسب السن	75
الشكل رقم (03_02)السن لعينة الدراسة على النحو التالي:	76
الشكل رقم (03_03) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية على النحو التالي:	77
الشكل رقم (03_04) توزيع أفراد العينة حسب مستوى تعليمي على النحو التالي	78
الشكل رقم (03_05) توزيع أفراد العينة حسب مستوى تعليمي على النحو التالي	79

مقدمة

مقدمة:

يعد الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية، ذلك أنها ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، فهو يعيش ضمن جماعات ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر ودائم، بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأقوال والأفعال التي يقوم بها الإنسان.

إن العملية الاتصالية خضعت لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تطوير الاتصال، لقد أفرزت التطورات العلمية في مجال الإعلام والاتصال مجموعة من الوسائل المتطورة التي فرضت على الاتصال مواكبة هذا التطور، مما استدعى زيادة الاهتمام به على الصعيدين العلمي والعملي.

وباعتبار أن المؤسسة منظمة اجتماعية تضم مجموعة من العاملين بها، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فانه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه.

ومنه أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة التنظيم أو المؤسسة نحو تحقيق أهدافها .ذلك أن المؤسسة تستمد مبرر وجودها من قدرتها على تحقيق أهدافها على أكمل وجه، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات، من خلال اتصالاته المختلفة النازلة والصاعدة والأفقية ومدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، والتي على أساسها يتوحد التفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

إن التطور الكبير في وسائل الاتصال قد جلب في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت بسهولة تداول المواد الاتصالية والمعرفية في العالم إلى تضاؤل الحدود والحواجز وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة متَّرابطة الأجزاء، وسعت مؤسسات الدول النامية منها المؤسسات الجزائرية إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكد حضورها الثقافي والصناعي محليا ودوليا، كما أدى النمو والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها مما زاد من فعالية الرسالة الاتصالية واختصار الوقت والجهد والتكلفة.

يمكن القول أن أداء العنصر البشري في المؤسسة مرتبط بعدة عوامل منها ما هو مادي متعلق بالمحفزات المادية

ومنها ما هو معنوي مرتبط أساسا بالعلاقة الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة .فالعنصر البشري بحاجة ماسة للمحفزات المعنوية في مقابل المحفزات المالية وتعتبر ذات أهمية بالنسبة لكل عامل بالمؤسسة، هنا يبرز الاتصال الداخلي

كأهم عامل من العوامل والمحفزات المعنوية التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعنصر البشري في المؤسسة وبالتالي على أدائه، من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة بين الرؤساء والعاملين داخل المؤسسة.

الإشكالية:

باعتبار أن الأداء من بين أبرز الاهتمامات التي توليها العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي لتحسين أداء أفرادها وتحقيق الفاعلية من خلال تعزيز شبكة الاتصالات المختلفة في جميع هياكل التنظيم.

وبغرض الإحاطة أكثر بموضوع الدراسة نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤدي دورا فعالا في تحسين الأداء في مجمع صيدال ؟.

ولتوضيح إشكالية الدراسة نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1.ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟ وماهية أنواعه؟

2.ما المقصود بتقييم الأداء ؟ وماهية أهميته؟

3.هل هناك علاقة بين الاتصال الداخلي للمؤسسة وأدائها بصفة عامة من خلال الدراسة الميدانية؟

الفرضيات:

1. الاتصال هو تحويل المعاني المقصودة للآخرين ومن بين أنواعه الاتصالات الرسمية غير الرسمية.

2. تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفائتهم بأعمالهم الحالية، للحكم على إمكانية النمو والتقدم.وتكمن أهميته في كونه يعطي صورة عن قدرات العاملين من جهة وفعالية المدراء والمشرفين من جهة أخرى.

3. هناك علاقة كبيرة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة.

تتبنى الدراسة مجموعة من الفرضيات للإجابة على الأسئلة المطروحة وتتمثل فيما يلي:

أهداف الدراسة:

تهتم الدراسة بإبراز الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي للمؤسسة في تحسين وتطوير الأداء بشكل عام وبالتالي فإن الدراسة تهدف إلى ما يلي:

1. تقديم دراسة وصفية وتحليلية لطبيعة الاتصالات الداخلية في المؤسسة وعلاقتها بالأداء للوصول إلى وجود علاقة تأثير وتأثر بينهما، حيث فعالية الاتصالات الداخلية تؤدي إلى فعالية الأداء ككل.

2. التقرب أكثر إلى عناصر العملية الاتصالية داخل وحدة صيدال للمضادات الحيوية بالمدية وإبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة للإتصال في مجال تحسين الأداء.

3. تبيان واقع الاتصال الداخلي ووسائله في الوحدة وأخذ رأي العنصر البشري فيه ومدى تأثيره على أدائه سواء ايجابيا أو سلبيا.

مبررات اختيار الموضوع:

نظرا لأهمية الموضوع فإن اختياره تم على أساس المبررات التالية:

الأسباب الموضوعية :

تتمثل في:

- اهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الاتصال وأداء المؤسسة إدراكا منهم لمدى أهمية العملية الاتصالية في الإدارة بصفة عامة، وتفعيل متغيرات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة كأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بصفة خاصة.
- إن ما يلفت انتباهنا أن أكبر ما يتعرض له الفرد سواء في معاملاته الشخصية أو داخل التنظيم، هو عدم قدرته على التعاون مع الأخر وفهمه وذلك راجع لكون قناة الحوار مغلقة، إنها قناة الاتصال.
- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المؤسسة.
- البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة، وموقعه هيكليا، وأهميته في تطوير وتحسين الأداء كما نحاول إضافة بحث علمي جديد للبحوث العلمية وللمكتبة الجامعية يتعلق بموضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسات.

2.الأسباب الذاتية :

نذكرها على النحو الموالي:

- إن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع (الاتصال الداخل في المؤسسة)كان لرغبتنا في توسيع معارفنا العلمية في مجال إدارة الأعمال.
- ميولاتنا الشخصية لإدارة الأعمال وتسيير المؤسسات والأفراد، وكيفية التعامل مع العنصر البشري وتحفيزه معنويا من أجل غرس فيه عنصر الولاء للمؤسسة والرغبة في أداء أفضل.

- تساؤلاتنا حول أهمية ودور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة.

حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة على :الحدود العلمية، الحدود المكانية والزمنية .نذكرها في النقاط التالية:

1.**الحدود العلمية** :بالنظر إلى طبيعة الدراسة والمشكلة البحثية المحدودة فانه يمكن من عناصر المشكلة استخراج المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل هو الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- المتغير التابع هو أداء في المؤسسة.

2.**الحدود المكانية** :سنحاول دراسة مشكلة البحث المتعلقة بدور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء في وحدة صيدال للمضادات الحيوية بالمدية.

3.**الحدود الزمنية** :للتقرب أكثر من مشكلة البحث، أجرينا دراسة ميدانية ممتدة من 2017/2016

صعوبات البحث:

واجهتنا بعض الصعوبات في البحث الذي قمنا بتحضيره، والذي يعتبر موضوع حساس في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، وتتمثل هذه الصعوبات في:

1.نقص الدراسات والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع، أي دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، فمعظم الدراسات والبحوث وحتى المراجع تتطرق للاتصال بشكل عام سواء كان داخليا أو خارجيا، ولا يدرسون الاتصال الداخلي كعنصر تحفيزي للعاملين مثلا، مثل العوامل الأخرى في المؤسسة كالأجر أو التَّقية... الخ.

2.صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا البحث من المؤسسة محل الدراسة بسبب خوفهم على هذه المعلومات من التسرب إلى المحيط الخارجي واطلاع الغير على أسرارها.

منهج الدراسة:

نعتمد في هذا البحث على المناهج (الوصفي ، التحليلي احصائي) ، الوصفي في الجانب النظري عن طريق تقديم وصف لكل الظواهر والمفاهيم المتعلقة بالبحث .أما التحليلي في الجانب التطبيقي ذلك بإظهار علاقات التأثر والتأثير المختلفة من أجل استخلاص النتائج في وحدة صيدال للمضادات الحيوية، ولقد اعتمدنا على أدوات الدراسة التالية:

- الملاحظة والمقابلة.
- الاستبيان.

●وثائق وسجلات الوحدة.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة ركيزة الأبحاث، إذ يقوم أي بحث علمي على أساس الاطلاع ومراجعة الدراسات السابقة للحقل العلمي الذي تصب فيه الدراسة التي بصدد إعدادها .وقد التفتنا إلى هذه الدراسات:

الدراسة الأولى:

ذات عنوان " :**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز بعنابة" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، من إعداد الطالب **بوعطيط جلال الدين** للسنة 2009/2008.

أكد الباحث من خلال دراسته على وجود نمط الاتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانتقال المعلومات بين الإدارة والعمال، كما توصل أيضا إلى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي هذا ما يشبه موضوع دراستنا، أما نقطة الاختلاف تكمن في عدم التطرق لإستًراتيجية الاتصال الداخلي وتقنيات الاتصال الحديثة بما تحمله من مزايا لعملية الاتصال الداخلي.

الدراسة الثانية:

تحت عنوان " :**دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة** دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستًر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، من إعداد الطالبتان **صادق سميرة ومولاهم كاميليا** ، للسنة الجامعية 2013/2012.

تبين هذه الدراسة أن الاتصال الداخلي يعتبر أداة أساسية في كل عملية تغيير داخل المؤسسة، إذ بواسطته يمكن جعل الأفراد العاملين يقتنعون بمشروع التغيير المراد إحداثه بعد التأكد من فهمه على حقيقته، لان من خلاله يمكن تبديد مخاوفهم بإبراز النتائج الايجابية لو من جهة ومن جهة أخرى تحفيزهم لإنجاح التغيير .كما بينت الدراسة الميدانية في جامعة البويرة أن عملية الاتصال فيها تتم من خلال علاقات رسمية تربط مختلف المصالح والأقسام في مجال ستير العمل .تشبه هذه المذكرة موضوع دراستنا في تناولها الاتصال الداخلي، أما الإخلاف فيظهر في المتغتير التابع حيث تناولت التغيير في المنظمة.

هيكل البحث:

للإحاطة بكل جوانب المشكلة واختبار صحة الفرضيات والوصول إلى أهداف الدراسة، قمنا بتقسيم الموضوع

إلى ثلاثة فصول، ومقدمة التي تم فيها طرح الإشكالية وتبيان التصور العام لموضوع البحث، وتليها الخاتمة التي تتضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وبعض الاقتِّراحات المقدمة إلى المؤسسة المستقبلة.

نتطرق في الفصل الأول من الموضوع " :الإطار النظري المفاهيمي لعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة " وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، أولها بعنوان عموميات حول الاتصال يعرض كل من مفهوم الاتصال أهميته ،عناصره، أنواعه، وسائله ومعوقاته.

أما المبحث الثاني فيعرض كل من مفهوم الاتصال الداخلي، أنواعه وأهدافه، وأساليبه ووسائله .وفي المبحث الثالث حاولنا تسليط الضوء على الاتصال الفعال داخل المؤسسة من خلال التعرض لإستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومعوقاته وطرق التغلب عليها.

كما ندرس في الفصل الثاني " :الاتصال الداخلي وتحسين أداء المؤسسة وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية الأداء بتقديم مفهومه، أهميته، مكوناته وعناصره، محدداته ومعدلاته، وفي المبحث الثاني نعرض أساسيات تقييم الأداء من خلال استعراض مفهومه، أهدافه وفوائده،وأغراض تقييمه والصعوبات التي يواجهها بينما في المبحث الثالث نتطرق فيه إلى العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة وذلك بإظهار، العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة ككل بعد التعرض إلى خطوات وطرق تقييم الأداء ، القياس المتوازن للأداء.

ونحاول في الفصل الأخير من هذا البحث ": دراسة حالة وحدة أو فرع صيدال للمضادات الحيوية بالمدية الذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين كما يلي :في المبحث الأول نتطرق فيه إلى التعرف على وحدة صيدال بالمدية بعرض بطاقة فنية عن مجمع صيدال ككل والتعريف بالوحدة الموجودة بالمدية وهيكلها التنظيمي. أما في المبحث الثاني نعرض فيه بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية عن طريق إظهار إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات.

الفصل الأول :

الإطار النظري المفاهيمي لعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

لقد عرفت عملية الاتصال ووسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور، وكذا تطورت من خلاله الأبحاث التابعة له خاصة في مجال علوم الإعلام والاتصال، ولم يستثني ذلك الاتصال في المؤسسة.

فالمؤسسة بدورها من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها، حتى تستطع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لإعادة بعض التوازن المفقود سعيا لتحقيق الانسجام التام، وعلى هذا النحو أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة يحضى باهتمام جميع المسيرين، مهما كانت طبيعة هذه الأخيرة، لذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة وعناصره وكذا أنواعه وشبكاته. ولدراسة ما سبق فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلي ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول الاتصال.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي.

المبحث الثالث: الاتصال الفعال داخل المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول الاتصال.

تزداد أهمية الاتصال في المؤسسة يوما بعد يوم وذلك نظرا للدور الهام الذي تلعبه هذه الوظيفة على كافة المستويات، ونتيجة للتطور المذهل لوسائلها التي أصبحت تؤثر مباشرة على كفاءة ومردودية المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته.

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم الاتصال كفرع أول، وأهمية الاتصال في فرع ثاني.

الفرع الأول:مفهوم الاتصال.

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية ككل، والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال، ومن هذه التعريفات.

و الاتصال لغويا، في القواميس العربية ، كلمة مشتقة من مصدر" وصل "الذي يعني أساسًا الصلة و بلوغ الغاية [1].

و تعني عام أو مشترك (Communes) في الأصل اللاتيني مشتقة من كلمة (Communication) كلمة الاتصال ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة [2].

أما بالنسبة لقاموس أكسفورد يعرف الاتصال بأنه" نقل و توصيل و تبادل الأفكار و المعلومات) بالكلام أو الكتابة أو الإشارات [3].

---

[1]- فضيل دليو، **الاتصال مفاهيمه–نظرياته–وسائله**، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، 2003 ، ص15 .

2- بشير العلاق، **نظريات الاتصال مدخل متكامل**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010 ، ص13 .

3- فضيل دليو، **الاتصال مفاهيمه–نظرياته–وسائله**، مرجع سبق ذكره، ص15 .

وفي هذا السياق تم تعريف الاتصال أيضا على أنه عملية اجتماعية تتسم بالتفاعل بين طرفين، فرادى أو جماعات، في إطار دولي أو جهوي أو محلي، من أجل تحقيق أغراض محددة سلفًا[1] .كما عرف الاتصال على أن فن نقل المعلومات و الأفكار و المواقف من شخص لآخر[2].لكن نجد في المؤسسة ينظر للاتصال من زوايا مختلفة وهذا راجع لتعدد تخصصات الأفراد فيها و اختلاف مستوياتهم الإدارية فرجل العلاقات العامة يقصد به " توصيل و تحسين صورة المشروع أمام المجتمع"، و رئيس مجلس الإدارة يقصد به "تقريب وجهة النظر بين المشروع و الحكومة" ؛ و يرى رجل المبيعات أنه" إخبار العملاء

و المستهلكين بمزايا المنتوج" ؛ أما مدير إدارة الأعمال يقصد به" توفير المعلومات كاملة عن سياسة المشروع للعاملين "، و المدير الممارس يقصد به" تبادل المعلومات بينه و بين المعلومات بينه و بين المرؤوسين "، أما المرؤوسين يقصدون به " الطرق السليمة لإخبار مسؤول المشروع بمشاكلهم"[3].

مما سبق يمكن القول أن الاتصال هو تحويل المعاني المقصودة للآخرين:[4]

- المرسل لديه مفهوم واضح للمعنى الذي يريد تحويله إلى شخص آخر أو عدة أشخاص.
- لنجاح عملية الاتصال لابد للمستقبل أن يفسرها بنفس المعنى الذي قصده المرسل.

ويعرف الاتصال بأنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات[5].

وللتحكم أكثر في تعريف دقيق للاتصال يمكن ملاحظة مكونات هذه العملية وهي[6]:

- وجود طرفي اتصال، أي مرسل ومستقبل، فالأول هو الذي يرسل المعلومات ويحاول التأثير على الآخر والمستقبل هو الذي يتلقى هذه المعلومات ثم يبدي ردة فعله بقبول المعلومة أو رفضها أو الوقوف محايدا اتجاهها.

1- عبد القادر قندوز و محمد الطيب الزاوي، **المدخل إلى علوم الإعلام والاتصال**، المطبعة العربية، غرداية، 2011 ، ص9 .

2- عصام سليمان الموسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، الطبعة السادسة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص23 .

3- بختي ابراهيم، **مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، غير منشورة / 2005/2004، ص.4

4- هاني العرب، **فن الاتصال في الإدارة**، ملتقى البحث العلمي، www.rsscrs.info، 1427هـ، ص.8

5- مصطفى عشوي، **عالم الاتصال**، سلسلة الدراسات الإعلامية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص17.

6- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص24.

- وجود موضوع ينشىء العلاقة بين الطرفين، فالموضوع هنا يقصد به الرسالة التي يريد المرسل نقلها إلى الطرف الآخر.
- وجود قناة اتصال طبيعية أو تقنية توصل الخبر أو المعلومة، وهذه القناة متعددة الأشكال والأنواع فمنها الشخصية التي تعتمد على وسائل الاتصال الأخرى.
- ضرورة وجود بيئة اتصال ملائمة، وهي كل العناصر المحيطة بالعملية مثل العوامل الخاصة بتصميم الرسالة ظروف العملية، وأن تكون هذه البيئة خالية من التشويش الذي يحول دون حدوث عملية الاتصال أو التشويش على المعاني والأفكار، ونقل المعلومات.

الفرع الثاني: أهمية الاتصال.

تعد عملية الاتصال عملية هادفة و ضرورية في أي تنظيم فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقع بقاؤها، وترجع أهمية الاتصال في المقدرة على المشاركة و التفاعل مع الآخرين في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصًا اجتماعيًا و سيكولوجيًا خطيرًا .و عليه يمكن النظر لأهمية الاتصال من جهة نظر المرسل و من وجهة نظر المستقبل، فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال فيما يلي:[1]

- **الإعلام** : إعلام المستقبل عما يدور حولهم من أحداث.
- **التعليم** : تدريب و تطوير أفراد المجتمع لتأهيلهم للقيام بوظيفة معينة.
- **الترفيه** : بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع و تسليتهم.
- **الإقناع** : إحداث تحولات في وجهة نظر الآخرين.

أما من وجهة نظر المستقبل فانه ينظر لأهمية الاتصال من الجوانب التالية:

- فهم ما يحيط به من حوادث و ظواهر.
- تعلم مهارات و خبرات جديدة.
- الراحة و المتعة و التسلية.
- الحصول على معلومات جديدة مساعدة في اتخاذ القرارات.

كما أن أهمية عملية الاتصال للإدارة تنبع من كونها:[2]

---

[1]- ربحي مصطفى عليان و عدنان محمود الطوباسي، **الاتصال و العلاقات العامة**، الطبعة الأولى، دار صفا، عمان، الأردن، 2005 ، ص ص 35-36.

[2]- سهيل عبيدات، **إدارة الوقت وعملية إتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن 2007، ص 99.

- تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم، ووجهات نظرهم لنقل مضامين سياسات الإدارة وأهدافها للعاملين.
- تمثل الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل وتعرفهم رأي الإدارة بمستوى أدائهم.
- الاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصائب دون تأخير فعدم وصول المعلومات أو تأخيرها يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري وضعفه أو تأخيره.

المطلب الثاني:أنواع ووسائل الاتصال.

يتناول هذا المطلب ثلاثة فروع الأول أنواع الاتصال أما الثاني فيتناول وسائل الاتصال،وآخرهم أهداف الاتصال.

الفرع الأول: أنواع الاتصال.

كون الاتصال يتميز بالشمولية و الغاية، عمل الباحثين في هذا المجال إلى محاولة تصنيفه إلى عدة أنواع باعتماد مؤشرات متعددة من اجل الدراسة المعمقة فيه، و سوف نحاول إيجاز بعضها فيما يلي[1] :

- الاتصال اللغوي و ينقسم إلى نوعين (لفظي شفهي) أو كتابي (و غير لفظي) إشارات، صور رسوم(...، و لا يوجد فصل تام في الواقع بين النوعين بل هما مكملين لبعضهما لتحسين عملية الاتصال.
- الاتصال وفقا للاتجاه و يصنف إلى نوعين في اتجاه واحد عندما تكون السرعة مطلوبة أو عند نقد الآخرين أو عند التستر عن أخطاء أو غيرها و في اتجاهين عند الرغبة في زيادة الثقة بين الأفراد و عند البحث عن معرفة أثر الرسالة في المستقبل و غيرها. أما من حيث درجة ومدى التأثير فيقسم إلى ثلاثة أنواع (**شخصي**) وجها لوجه دون قنوات وسيطية،(**تنظيمي**)

خاص بالمنظمات مثل الاجتماعات، برامج التدريب، حفلات تكريم....، (**جماهيري**) و هو الأوسع و الأكثر تأثيرا لاستعماله وسائل الاتصال الجماهيري.

- و أخيرا وفقا لطبيعة مصدره و هو ينقسم لنوعان :(**رسمي**) مرتبط بالمنظمة و يكون إما صاعد أو نازل أو أفقي، (**غير رسمي**) يحدث خارج القنوات الاتصالية و يكون إما مكملا للاتصال الرسمي أو معيقا له.

الفرع الثاني: وسائل الاتصال.

من أهم وسائل الاتصال المستخدمة:[1]

[1]- فضيل دليو، **الاتصال مفاهيمه– نظرياته– ومسائله**، مرجع سبق ذكره، ص20.

- الوسائل المكتوبة: كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة، والصحف والمجلات (الدوريات) والنشرات والكتيبات، والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل. والإنسان المرسل (مصدر المعلومات) يستطيع إرسال رسالته (المضمون المحتوى) عبر كتاب يؤلفه وينشره ويوصله إلى جمهور المستقبلين، ويستطعيع مرسل آخر أن يوصل رسالته عبر مقالة أو دراسة يكتبها في مجلة عامة أو متخصصة أو في جريدة.
- الوسائل الشفوية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل، كالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالته التدريسية، أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل ايصالها للمستقبل.
- الوسائل المسموعة والمرئية: وتتمثل هذه بصورة رئيسية بالمذياع (الراديو) والمذياع المرئي (التلفزيون)، أو كما نسميها بالوسائل السمعية والوسائل السمعية البصرية. وقد تكون الرسالة هذه حديثا يقدم إلى جمهور المستمعين، أو أغنية يحاول فنان ارسالها إلى المستمعين عن طريق الإذاعة المسموعة، أو عن طريق جهاز التلفزيون.
- الوسائل الإلكترونية الحديثة: تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ (الفاكسميلي)، والبريد الإلكتروني، وبنوك الاتصال المتلفزة (الفيديوتكس)، أو ماشابه ذلك من الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالأنترنت.

الفرع الثالث: أهداف الاتصال.

إن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتصميم، ولا يمكن لجماعة أو مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها[2].

ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد يؤثر هذا على أفكاره لتعديلها وتغييرها على اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تصنف أهداف الاتصال إلى:

- هدف توجيه :يمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى الحساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيه.

---

[1]– Mcluhan Marshal ، **The Medium is The Message**، bantam book ،1976، p، 159

[2]– محمد محمد الهادي، **إدارة الأعمال المكتبة المعاصرة**، دار المريخ، الرياض، ص43.

- هدف تثقيفي :ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو نوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- هدف تعليمي :ويتحقق هذا عندما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات أو مفاهيم جديدة.
- هدف إداري :ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التعامل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.
- هدف ترفيهي أو ترويجي :ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستماع إلى نفس المستقبل[1].
- هدف اجتماعي :حيث ينتج الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بفهمهم، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

المطلب الثالث: عناصر الاتصال ومعوقاته.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من عناصر الاتصال ومعوقات العملية الاتصالية.

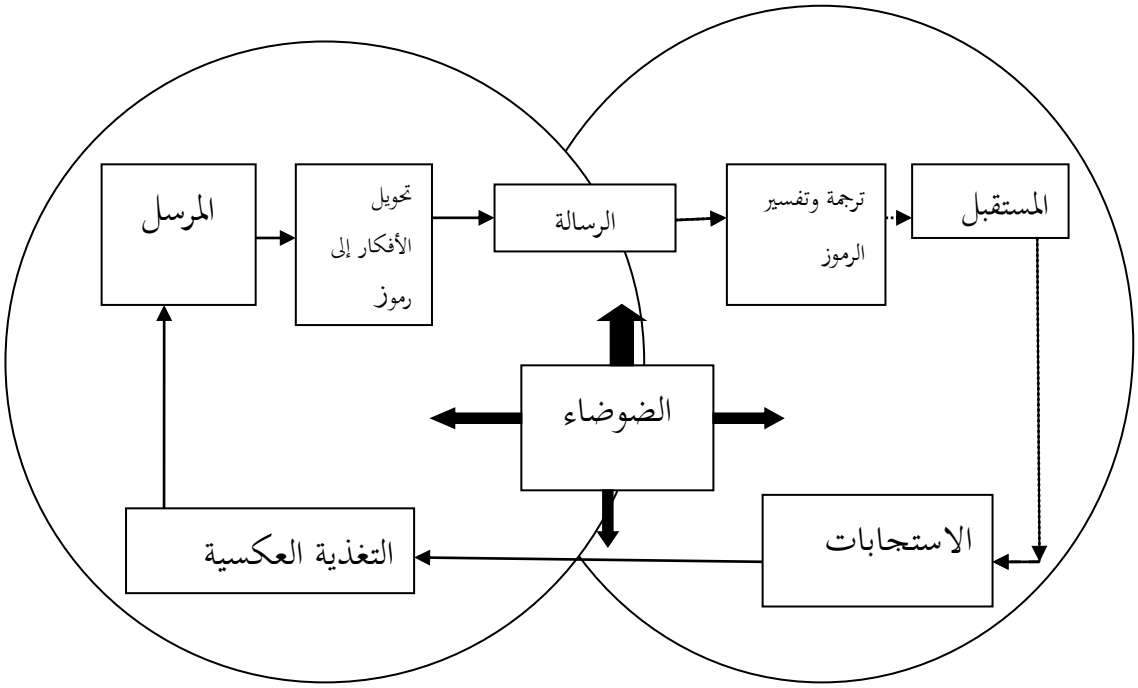
الفرع الأول: عناصر الاتصال.

تتطلب عملية الاتصال عددا من العناصر والمكونات الأساسية المرتبطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن أن تتم عملية الاتصال بشكل فعال ومؤثر، هذا يتطلب منا البحث لفهم عناصر عملية الاتصال والتعرف عليها، إن عملية الاتصال تتضمن العناصر التسعة التي يوضحها الشكل الموالي، هناك عنصران رئيسيين: المرسل والمستقبل، وهناك عنصران آخران هما الأداتان الاتصاليتان الرئيسيتان: الرسالة ووسيلة الاتصال وهناك أربعة عناصر أخرى وهي وظائف الاتصال الرئيسية: تحويل الرسالة إلى رموز وترجمة الرموز والاستجابة والتغذية العكسية، أما العنصر الأخير فهو الضوضاء أو التشويش[2].

[1]- محمد محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص43.

[2]- حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، **الاتصالات التسويقية المتكاملة – مدخل استراتيجي–** دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص25.

الشكل رقم (01-01): عناصر العملية الاتصالية.



المصدر: حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة – مدخل استراتيجي- دار اليازوري، عمان، الأردن،2009، ص25.

وفيما يلي تعريف لكل من هذه العناصر:

- المرسل: وهو "الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين "بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة"[1]. وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدفة وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف

أو المعنى المطلوب من الرسالة .كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة –موضوع الاتصال –بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف[2].

- المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة المرسلة من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل.

[1]- محمد بهجة كشك، **الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص14.

[2]- محمد ابراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك – مدخل إستراتيجي** دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة ، عمان، الأردن ،2004، ص255.

وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة.[1]

- الرسالة: وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواءا كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال .ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيت الهدف، ومن حيت استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية[2].
- وسيلة الاتصال: (القناة): هي الوسيلة أو الواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة،وتوجد أنواع للقنوات من بينها[3]:

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

ب –القناة الكتابية : يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ج –القناة التقنية : الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو...الخ.

د –القناة التصويرية : مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

- تحويل الرسالة إلى رموز: هي عبارة عن العملية التي من خلالها يتم انتقاء الرموز أو الشيفرات التي تؤلف الرسالة أو تساهم في صياغتها.مثل الحروف أو الرموز وغيرها[4].
- ترجمة الرموز: 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.
- التغذية العكسية: 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 قبلا لمستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

---

[1]– محمد ابراهيم عبيدات،مرجع سبق ذكره، ص255.

[2]– محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005، ص241.

[3]– مصطفى حجازي، **الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، الطبعة الأولى، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص14.

[4]– بشير العلاق، **الاتصالات التسويقية الالكترونية (مدخل تحليلي تطبيقي)**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2008، ص175.

- الضوضاء (المعوقات): وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو الرسالة أو الإدارة[1].
- الاستجابة: هي ردود فعل المستقبل بعد تلقي الرسالة[2].

الفرع الثاني: معوقات الاتصال.

هناك عوامل كثيرة تمثل معوقات و عقبات تعمل و تحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة، و يمكننا عرض أهم هذه العوامل حسب التقسيم التالي[3]:

- **المعوقات الشخصية** : تتعلق بالمرسل أو المستقبل من خلال الثقة فيما بينهم أو تضارب القيم و المبادئ والاتجاهات بين المرسل و المستقبل.
- **معوقات تتعلق باللغة** : يتمثل في اختلاف التفسير للألفاظ و العبارات من شخص لآخر مما يؤثر على محتوى و مضمون الرسالة، أو صعوبة التحدث بلغة ما أو فهمها.
- **معوقات مادية** : قد تنشأ هذه المعوقات نتيجة للعوائق المادية كالضوضاء في أجهزة الاتصال وعدم الإضاءة المناسبة مما يؤثر على المستقبل في فهم الرسالة.
- **معوقات في الإصغاء** : حيث أن كثير من الأفراد لا يصغون بشكل جيد في حين أهم يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث، و هذا ناتج عن اللامبالاة أو عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة أو لأسباب أخرى.

[1]- خواجة عبد العزيز، **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص180.

[2]- حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص24. .

[3]- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **القيادة الإدارية والاتصال الإداري**، دار الحامد، عمان، 2008، ص 175.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي.

إن المؤسسة تعتبر كشخص معنوي لديه هويته وقيمته وتاريخه، وهذا بفضل العناصر المكونة أو المبنية عليها المؤسسة، فالأشخاص الموجودين فيها لديهم أيضا هوية، شخصية وقيمة. فهم الذين يشكلون المؤسسة بالبتالي يجب تحقيق اتصال داخلي من أجل تبيين قيمة الأفراد الذين يسيرون المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته.

خصصنا في هذا المطلب فرعان الأول لمفهوم الاتصال الداخلي، والثاني لأهمية الاتصال الداخلي.

الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات و الآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري[1]

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه" : عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي . والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين[2].

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه" : مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت[3]".

ويعرف "Losada et Vezquez" الاتصال الداخلي، على أنه" :مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي مقصود للمؤسسة) بصفتها القائمة بعمليات الاتصال(، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وانتصاراتها وأهدافها وأحاسيسها وطلبات محيطها[4]"

من خلال التعريفات السابقة، نرى أن معظم التعريفات تركز على مفهوم أساسي في عملية الاتصال ألا وهو نقل المعلومات من طرف لأخر، بقصد إخباره بمضمونها ومحتواها ولأي غرض كان. بهذا يمكن أن نعرف

---

[1]- منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

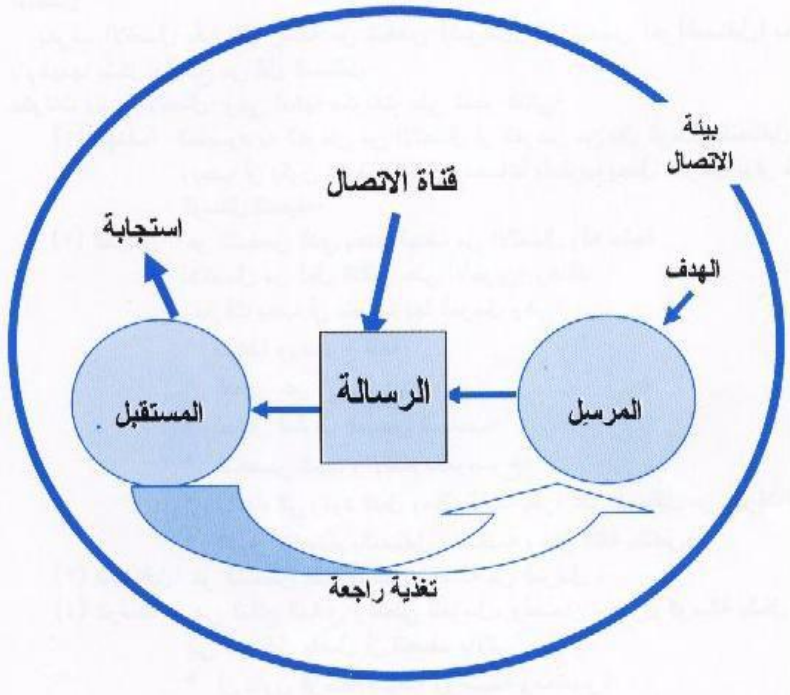
[2]- إبراهيم أبو عرقوب، **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**، دار محمد لاوي، الأردن، 1993، ص163.

[3]- فؤاد شريف، **نظام الاتصال وعملية الإدارة**، المعهد القومي للإدارة العليا، الطبعة الثانية، القاهرة،1967، ص07.

[4]- فضيل دليو، **اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003،ص97.

الاتصالات الداخلية على أنها" :كل الوسائل التي يستخدمها الأفراد في إيصال وتوصيل المعلومات بين المستويات التنظيمية في المؤسسة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية".

الشكل رقم (01-02): الاتصال الداخلي.



المصدر: http // www.fao.org/wairdocs/af196a/ 02.htm

الفرع الثاني: أهمية الاتصال الداخلي.

- إن الاتصال الداخلي الفعال هو مفتاح نشاط المؤسسة، وعليه يتوق بقاؤها، فبدون الاتصال الداخلي لا يعرف الموظفون عمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات من المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون اتصال داخلي يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن التعاون فيما بينهما، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدى حتما إلى انهيار المؤسسة[1].
- فالاتصالات في مجال إدارة الأعمال كشرايين جسم الإنسان التي نجدها متصلة ومترابطة ببعضها البعض ولا تتحقق سلامة الدورة الدموية بدون وجود هذه الشرايين، وبالمثل نجد أن الاتصالات الداخلية تعمل على استمرارية النشاط في المؤسسة، وكذلك نموها وبقائها لأطول مدة ممكنة، فقد قدر الوقت الذي ينفقه المدير في

[1]- حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)**، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر، عمان ، 1977، ص ص 232-233.

الاتصال مابين % 75 و % 90 من ساعات عمله، حيث يقضي % 5 من وقته في الاتصال مع الموظفين، % 10قراءة، 35% تحدثا، % 40 في الاستماع[1].

ومما يزيد من أهمية الاتصال في المؤسسات المعاصرة مايلي[2]:

- التضخم الكبير في حجمها، والتعدد والتشعب الواسع في فروعها، والتنوع والتعقد الهائل في وظائفها إلى الحد الذي أدى إلى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الاتصالات التي تمكن من الربط بين هذه الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يضمن التناسق بينها.

إن نجاح وفشل القرارات الإدارية يعتمد على مدى نجاح أو فشل أجزاء الاتصال التي تهدف إلى الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضع هذه القرارات.

- أهمية الترابط بين المؤسسة ومحيطها وعالمها الخارجي، بحيث المؤسسة كالإنسان لا تستطيع أن تكون منفردة ومنعزلة عن غيرها.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي وأهدافه.

سنتناول في هذا المطلب كل من أنواع الاتصال الداخلي، وأهم قنواته، بالإضافة إلى أهدافه.

الفرع الأول: أنواع الاتصال الداخلي وأهم قنواته.

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية،...الخ، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضا الأفراد وحسن الأداء، وقلة عدم التأكد[3].

- **الاتصالات الرسمية:**

تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة، وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة، وجمهور المتعاملين معها، من الأفراد، ومؤسسات في البيئة المحيطةبها (الخارجية)[4].

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة، ويمكن تحديد ثلاثة قنوات في هذا المجال كالتالي:

---

[1]- أحمد محمد المصري،**الإدارة الحديثة (معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات)**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 11.

[2]- عبد المعطى محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،1999،ص 11.

[3]- محمد محمد الهادي، **إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص119.

[4]- المرجع نفسه ، ص120.

أ –اتصالات من الأعلى إلى الأسفل :وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة، والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين، ومستوى تنظيمي أدنى... إلخ، حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل، حيث تبلغ الإدارة المرؤوسين ببعض السياسات والمسائل ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات ما يلي:

– القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة من اتفاقهم وتفهم لمسائل التعيين والترقية، التفويض... إلخ.

– اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.

– التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.

– الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

ب –الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى :وهي ما يسمى بالاتصالات الصاعدة، والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي مؤسسة، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء، صناديق لاقتراحات والاجتماعات،نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح...إلخ[1].

ج –الاتصالات الأفقية :تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري .وتسمى الأفقية أو المتوازية، تمييزا لها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

- **الاتصالات غير الرسمية:**

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة، وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصداقات

[1]– بوعلي فريدة، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، 2013-2014، ص70.

شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون في تلك لاتجاهات محددة،كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي[1].

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة، وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط – طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

- **الاتصالات القطرية** :قد تنساب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع، السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والحفلات، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جدا.

الفرع الثاني: أهداف الاتصال الداخلي وخصائصه.

أولا: أهداف الاتصال الداخلي.

يقول الجيوسي: إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد، ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي عرض لأهداف الاتصال الداخلي[2]:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم حفزهم للعمل.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- لإقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
- اتخاذ القرارات اللازمة.

[1]- بوعلي فريدة ،مرجع سبق ذكره ، ص71.

[2]-ربحي مصطفى عليان، **إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002م-1422هـ، ص 273.

- تغيير اتجاهات وآراء الأفراد نحو العمل.
- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.

وهناك من اختصر أهداف الاتصال الداخلي في النقاط التالية[1]:

- الإخبار والإعلام.
- الإعداد لتقبل التغيير.
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

ثانيا –خصائص الاتصال الداخلي:

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها[2]:

- **الاتصال عملية ديناميكية** :حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الأفراد والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.
- **الاتصال عملية مستمرة** :حيث لا توجد بداية أونهاية لعملية الاتصال، فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا، ومع مجتمعنا، وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.
- **الاتصال عملية دائرية** :ويعني ذلك، أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط، بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري، حيث يشترك الأفراد جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.
- **لا يمكن إلغاء الاتصال** :ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود، فقد تتأسف للمستقبل، ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.
- **الاتصال عملية معقدة** :بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

[1]– محمد محمد الهادي، **إدارة الأعمال المكتبية المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص43.

[2]– محمد عبد الله العزي، **أثر الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 17-18.

المطلب الثالث: أساليب ووظائف الاتصال الداخلي.

يشتمل هذا المطلب على فرعين الأول تناولنا فيه أساليب الاتصال، أما الثاني فتناول وظائفه.

الفرع الأول: أساليب الاتصال الداخلي.

عرفنا أن عملية الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات أ الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر،وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل ، فمنها المكتوبة و الشفوية و السمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات.

- **الوسائل المكتوبة:**

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

أ– التقرير : يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة ، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة[1] .

ب– الإعلان : من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها،، و الإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا[2].

ج– المذكرة (المدونة الإعلامية) : (هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسئولين وتتعلق بتنظيم العمل ، الأجور ، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

د– رسالة إلى العمال : وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ، للتذكير بموضوع ما، أو لدعوتهم لاجتماع معين، ومن ايجابياتها السرعة و التقليل من دور الإشاعة[3].

---

[1]– مصطفى حجازي، **الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية**، دار الطلبة، بيروت، 1998، ص160.

[2]– المرجع نفسه ، ص161.

[3]– محمد عبد الفتاح محمد، **العلاقات العامة في المؤسسات الإجتماعية، الأسس والمبادئ**، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الاسكندرية ص176.

ث– جريدة المؤسسة : تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الإخبار و المعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقا[1].

هـ– دليل المنظمة : يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتها وإداراتها والممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل و الانجازات، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها.

ن– لوحة الإعلانات : وسيلة سهلة التنفيذ و التسيير ، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة ، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل ، معلومات متعلقة بالصحة، الأمن ، حقوق وواجبات العمال، المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل...

و– علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات : تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بحيازتهم لمعلومات مهمة من فوائدها، وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر.

- **الوسائل الشفوية:**

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بيم المرسل و المرسل إليه شفهيا أي عن طريق الكلمة. المنطوقة ، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه ، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ، ونذكر من بينها:

أ– الاجتماعات : وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ، ونميز بين نوعين من الاجتماعات[2].

-**اجتماع تبادل الخبرات** : هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسئول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات و الأفكار بين المشاركين.

– **الاجتماع الإعلامي** :هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين ، كما يسمح بطرح الأسئلة و تقديم الاقتراحات.

---

[1] Marie Hèlèn west phalen. Le dictionnaire,les pratique,Professionnelles,de la communication edition traingle paris, 1992,p81

[2]. Marie hèlèn west phalen ,lpid ,p88

ب–المحاضرات : لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ، ومن ايجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم[1] .

ج –الهاتف : يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته ، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع[2].

د –المقابلة : تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار.

ث –اللجان وجماعات الدراسة : عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض و اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة ،وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

- **الوسائل التكنولوجية:**

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

أ– الانترنيت : هي شبكة الحواسيب الداخلية ،تمكن من الاتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وربح الوقت والجهد.

ب– البريد الالكتروني : يتم عن طريق الكمبيوتر ، وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات و إيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.

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

د– الصحيفة الالكتر ونية : يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونية داخلية ، تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.

---

[1]– مختار التوهامي ابراهيم الدقدوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، الطبعة الأولى، دار المعارف، ص175.

[2]– عمرو غنايم ، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص188.

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

هـ– المذياع : يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء ، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة

ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل:[1]

-سرعة الوسيلة ؛

-درجة سرية المعلومات؛

-تكلفة الوسيلة؛

-عدد من ترسل إليهم الوسيلة؛

-نوعية الرسالة

الفرع الثاني: وظائف الاتصال الداخلي.

إن الاتصال كعملية اجتماعية لا يمكن لأي كان الاستغناء عنها، يؤدي عدة وظائف وكذا له عدة أهداف يمكن إدراجها كما يلي:

- وظائف الاتصال :يؤدي الاتصال وظائف عديدة منها ما يأتي:

أ– التوجيه :ويقصد به عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحققة لأهدافه[2] .ويتحقق التوجيه في العملية الاتصالية حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها حينما تكون مرغوبا فيها.

ب– التثقيف : هو تزويد الأفراد أو الجماعات بعناصر معرفية جديدة، والتثقيف بمعناه الواسع المتعارف عليه يتناول النواحي العامة التي تعجز الأساليب الأكاديمية المتبعة عن القيام بها.

ويكون الاتصال تثقيفيا حينما يتجه نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم من أجل فهم ما يدور حولهم من أحداث[3].

[1]- عمرو غنايم الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص486.

[2]- خيري خليل الجميلي، **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص47.

[3]- نفسه المرجع ، ص33.

ج–الترفيه :بما أن الترفيه قد أصبح نشاطا هاما وضروريا في المجتمع المعاصر بفضل ما يؤديه للأفراد والجماعات، كونه يخفف عنهم ولو لوقت محدود في أغلب الأحيان الضغوط. ولم يعد الاتصال قاصرا على تسلية الجماهير، بل أصبح الاتجاه القوي الآن هو استخدام الترفيه الموجه لزيادة استمتاع الأفراد بمهارة ترفيهية تنمي اتجاهاتهم بما يعود عليهم بالفائدة[1].

د– التعارف الاجتماعي :بحيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية .ويتحقق ذلك بما تنشره وسائل الاتصال المختلفة من أخبار تزيد من فرص التعارف الاجتماعي بين الناس.

الجدول رقم (01–01):وظائف الاتصال الداخلي حسب أنواعه.

أنواع الاتصال	الوظائف الأساسية	الوسيلة الأكثر فعالية
نازل	– الإعلام: ايصال المعلومات والأوامر والتوجيهات العلمية. – التحفيز: تشجيع المشاركة والالتزام بأهداف المؤسسة والشعور بالمسؤولية.	– المذكرات والاجتماعات. – رسائل المدير. – مرتبات الموظفين.
صاعد	– معرفة الأوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية وذاتية. – الاستفادة من الآراء والمقترحات.	– سير الآراء والتحقيقات. – المقابلات الفردية والجماعية. – صناديق الاقتراحات. – استعمال الجريدة اليومية.
أفقي	– تنسيق العمل بين المصالح المختلفة. – توطيد العلاقات الإنسانية والإجتماعية. – حل الأزمات بين الأفراد والجماعات.	الاجتماعات التنسيقية. الاجتماعات وتبادل الآراء. استقبال عمال جدد. استعمال الجريدة اليومية.

المصدر: علي قساسية، **وظائف الاتصال الداخلي**، محاضرات في وحدة الاتصال الجماهيري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2002.ص76.

[1]– خيري خليل الجميلي ،مرجع سبق ذكره ، ص 34.

المبحث الثالث: الاتصال الفعال داخل المؤسسة.

نظرا لأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة وكفاءته في الإستراتيجية العامة لها، أصبح من الضروري التحكم فيه وجعله فعال بدرجة عالية، وهذا لأن الاتصال العشوائي قد يؤدي إلى إعاقة المؤسسة في تحقيق نشاطها، لهذا ارتأينا تناول العناصر التالية :فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، نظريات الاتصال الداخلي، ومعوقات الاتصالات الداخلية بالمؤسسة وطرق التغلب عليها.

المطلب الأول: فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

يمكن أن يعبر عن الاتصالات الداخلية بأنها اتصالات الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي .ومن الممكن التعبير عنها بأنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا و أفقيا داخل المؤسسة . حيث أن الإدارة في تعاملها مع العاملين معها لها أن تجعل من قراراتها وأوامرها في العمل قنوات اتصالية مفتوحة تنتقل منها هذه القرارات والأوامر إلى مختلف المستويات التنفيذية، ضمانا لها من الصحة والاتفاق في التنفيذ كذلك يمكن لها أن توجه سلوك العاملين في الاتجاه السليم الذي تريده لهم، بحيث القيادة الرشيدة هي التي تستطيع أن تخلق المناخ المناسب لنمو الاتصالات وتحقيق أفضل النتائج منها على اعتبار أن المناخ الجيد في داخل مكان العمل يهيئ الفرص للتعامل المباشر، والمصداقية والصدق في القول وطرح الحقائق أو التعرف على مشكلات العمل .والمدير الكفء هو الذي يستطيع أن يبث في نفوس العاملين معه روح الطمأنينة، بحيث لا يجدون عقبات عديدة في الاتصال به وكلما يحتاجه هو توضيح خطوط الاتصال وكيفية إتمام الاتصال مع المستويات المختلفة داخل التنظيم[1].

الفرع الأول: دور الاتصال في التنظيم الإداري:

في التنظيمات التجارية والإدارية نجد أمثلة كثيرة عن كيفية إتمام الاتصال مع القيادات العليا، منهم من يفتح الطريق أمام الاتصالات المباشرة دون قيود، ومنهم من يضع عقبات في الاتصال حتى لا تشغله مثل هذه الاتصالات عن أداء عمله .ويختلف نظام الاتصال بين القيادة والعاملين معها حسب المؤسسة وحجمها، ولكن من دعامات القيادة الرشيدة وجود سبل الاتصال التي تكفل نقل ما لدى المستويات الإدارية والعاملين على خطوط التنفيذ بالمؤسسة موضحين ما لديهم من ملاحظات و أراء ومقترحات وشكاوى ومشاكل خاصة بالعمل إلى الإدارة العليا، وهو الأمر الذي يكشف النقاب عن حقيقة ما يجري في هذا العمل، مما يساعد على حل مشاكل التنفيذ والتطبيق وعلاج أسباب شكوى هؤلاء العاملين فترتفع معنوياتهم ويتحسن أداءهم ويزيد تعاونهم

[1]- أهمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص ص129-130.

مع الإدارة على تحقق أهداف المؤسسة.

وللاتصال دور ملحوظ في التنظيم الإداري للمؤسسة، فعندما تعهد الإدارة بمهمة اتخاذ القرارات عن طريق تفويض السلطة إلى فرد معين في التنظيم يجب أن يتبع الطريقة التي يتأثربها هذا القرار، وكذا الطريق التي يسلكه كي ينتقل القرار من مكان إلى مكان، أو من فرد إلى فرد أخر داخل التنظيم، ويوجه الآخرين بل يساعدهم على التصرف إذا نظرنا إلى عملية الاتصال داخل التنظيم، ومن النقطة التي منها يبدأ اتخاذ القرار سيتضح لنا أن العملية لها اتجاهان، أحدهما أدائي، والأخر تنفيذي، كما يلي[1]:

- يجب أن يبدأ الاتصال كي نصل إلى النقطة التي تقوم باتخاذ القرار، وذلك لكي تغذيها بالمعلومات التي تستند إليها قبل اتخاذ القرار.
- لابد من إرسال القرار من هذه النقطة لكي يؤثر في بعض الأعضاء الآخرين في التنظيم الذين نطلب تعاونهم كي ينفذ هذا القرار، ولتحديد العمل الذي يصل إليه خط الاتصال، حيث يجب أن يتخذ القرار، يلزم أن نعرف المدى الذي يمكن أن يصل إليه تفويض السلطة، وعندما يتوافر في التنظيم العدد الملائم من الأفراد الأكفاء القادرين على اتخاذ القرارات يتم التفويض، على اعتبار أن هذا التفويض يخفض من درجة الصعوبة في إيصال المعلومات إلى مركز اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: كيفية الاتصال الفعال مع العاملين:

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وإشارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقييمهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة . وتؤثر الاتصالات الجيدة على رغبة العاملين في العمل .تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءة الأداء، فحصول الفرد على المعلومات الصحيحة والكافية عن عمله تبرر قيامه بأداء العمل بطريقة صحيحة، وفي وجود الاتصالات الجيدة يمكن للعامل التعبير عن وجهة نظره وتفاصيل آراءه إلى الإدارة الممثلة في رؤساءه، مما يهيئ له فرصة الحصول على كل ما يلزمه من المعلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل في التنفيذ .وتحرص الإدارة الحديثة على الاتصال الفعال بالعاملين معها، على كافة المستويات التنظيميةبهدف التوجيه والإرشاد والإعلام لكي تقيم معهم جسرا من المعرفة والثقة المتبادلة.

:ويتخذ هذا الاتصال صور متعددة، أهمها :[2]

[1]- أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص131.

[2]- بوعلي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص78.

- تحفيز العاملين على العمل الجيد.
- تعويدهم على تحمل المسؤولية، وإيقاظ روح المشاركة في الإدارة عن طريق منحهم فرص اتخاذ القرارات والرقابة على نتائج المؤسسة.
- اكتسابهم صفة حب النظام في العمل، مما ينمي إدراكهم بالعمل ويساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة لأدائه، وكذلك تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

كل هذا يحقق الاستقرار والانتماء والأمن في العمل، ويوفر للعاملين جو التعاون والتآخي، ويقيم بينهم العلاقات الطيبة، مما يزيد الإنتاج ويرفع من حافة الربح المحققة، ومن ملاحظتنا لهذه الصور التي تمثل الاتصالات في داخل المؤسسة سنجد أن هناك بعض العوامل المشتركة التي تدور حول دور المرسل، والبعض الأخر الذي يدور حول دور المستقبل، ويرتكز البعض الأخر حول التفاعل الذي يحدث بين الطرفين معا .وفي غالبية المؤسسات نلاحظ أن مسؤوليات إحداث التغيير في سلوك العاملين تقع على عاتق الرؤساء لاعتبارات سلطاتهم ومسؤوليتهم عن انجاز الأهداف، ولكن في الواقع إن هذه المسؤولية تتخذ عدة أشكال تختلف من مؤسسة لأخرى.

الفرع الثالث: أشكال وأساليب إحداث التغيير في سلوك العاملين:

يوضح علماء المدرسة السلوكية أن إحداث التغيير في سلوك العاملين يمكن أن يتخذ أكثر من شكل معين الأمر الذي يجب أن يأخذه المنظم في اعتباره عند وضع نظم الاتصال في المؤسسة، فقد يعتمد التغيير المذكور على السلطة أو على الإغراء والتشويق، كما قد يعتمد على التعاون بين الرئيس والمرؤوس، ويقال أنه[1]:

- في المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية إلى حد بعيد في اتصالهم بمرؤوسيهم بهدف إحداث التغيير في سلوكهم والسلطة من وجهة نظر ممارسها(الرئيس المؤثر) هي أداة لضبط سلوك العاملين.

المرؤوسين، أما من وجهة نظر هؤلاء المرؤوسين، فالسلطة التي يتمتع بها الإداري ليست بكافية في حد ذاتها، بل الأهم من ذلك هو كيفية استعمال هذه السلطة، حيث أنه يؤثر على حسن الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وقد ينقطع الاتصال بلا رجعة إذا ما أسيء استخدامها، ولذا يطلق على هذا النمط الأسلوب الاستبدادي.

- بالنسبة للإغراء والتشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فإنه يقوم على محاولة الرئيس تغير سلوك مرؤوسيه عن طريق إقامة العلاقات الطيبة بينهم مع الاستغلال لهذه العلاقات في تحقيق الأهداف ويطلق على هذه الوسيلة في التأثير على السلوك، الأسلوب الإغرائي.

[1]- بوعلي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص79.

- وإذا ما تعذر على الإدارة استخدام الأسلوبين السابقين في اتصالاتها بالعاملين فإنه يمكن الاعتماد في إحداث التغيير على سلوكهم على التعاون، وبموجبه يتعاون المؤثر والمتأثر على إحداث هذا التغيير عن طريق قيام المغير بتوضيح سبل التغيير أمام المتغير ليختار منها ما يتلاءم وظروفه وأحواله، حيث يعتبر هذا الأسلوب أكثر يسرا من الأسلوبين السابقين.

وقد لفت هؤلاء الباحثين أنظار المسؤولين عن الإدارة إلى ضرورة التعرف على ظروف تلك القواعد السلوكية عند تصميمهم نظم الاتصال داخل مؤسساتهم بعد أن تأكد لهم أن لهذه القواعد في النهاية التأثير الأعظم والأول على النجاح أو الفشل التنظيمي لهذه المؤسسات.

الفرع الرابع: القواعد السلوكية (الايجابية والسلبية) للاتصال:

لقد أبرزت إحدى الدراسات والبحوث عشر فئات أو مجموعات عامة .من هذه القواعد السلوكية، وهي مجموعات اتصالية يدور حول كل منها عدد من القواعد السلوكية الايجابية والسلبية، فالمؤسسة تتحلى بقواعد سلوكية موجبة تكون أميل للنجاح من تلك التي تتمسك بقواعد سلوكية سالبة[1].

- **قواعد متعلقة بالتميز الشخصي والوظيفي:**

أي تتعلق بدرجة الفخر التي يشعربها الأفراد بعملهم وبنجاح مؤسساتهم فعندما تكون هذه القواعد ايجابية فإن الأفراد يتطلعون إلى المؤسسة على أنها مؤسستهم، ولكن عندما تكون هذه القواعد سلبية فإن التغيير أو السلوك الشائع لكل فرد هو" إنني فقط اعمل هنا"، وهو شعار من لا يكترث بمؤسسته.

- **قواعد متعلقة بالإدارة والجودة:**

وفي وجهها الايجابي يميل الأفراد نحو زيادة الإنتاج وتحسين الجودة، بينما في وجهها السلبي يقبل العاملون بالحد الأدنى لمستوى الأداء دون أي تطلع لبذل جهد أكبر.

[1]- أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص136.

- **القواعد السلوكية للعمل الجماعي:**

ترتكز هذه المجموعة على قدرة الأفراد على العمل الجماعي كفريق متكامل نحو تحقيق أهداف مشتركة وتكون في حالتها الايجابية عندما تصبح الاتصالات مفتوحة تعمل في اتجاهين، حيث يصغي الأفراد لبعضهم ويتبادلوا الآراء ومساعدة بعضهم البعض، بينما في حالتها السلبية يحل الصراع الهدام والمنافسة القاتلة بين الأفراد والجماعات.

- **القواعد السلوكية في القيادة والإشراف:**

وهي موجبة إذا وجه المديرون والمشرفون عنايتهم الزائدة نحو العاملين من ناحية التوجيه والتنمية، وتكون القاعدة هي أنه بإمكان كل مرؤوس طلب المساعدة عندما يكون في حاجة إليها، بينما في القواعد السالبة يهمل المديرون والمشرفون مسؤولياتهم الخاصة بتوجيه وتنمية العاملين معهم، ويقتصر دورهم على تصيد الأخطاء لتوقيع الجزاء والعقاب.

- **القواعد السلوكية المتعلقة بالربحية وفاعلية التكلفة:**

وتركز هذه المجموعة بصفة خاصة على اهتمام العاملين في الاحتفاظ بمستوى الربحية وزيادة المبيعات والإقلال من التكاليف وفي حالتها الايجابية يدخل كل ذلك في تفكير كل فرد منهم، بينما العكس في حالتها السلبية.

- **القواعد السلوكية لعلاقات المؤسسة مع غيرها من المؤسسات:**

وهي مجموعة تساعد على قياس وتقدير نوعية العلاقات القائمة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تربطها بها صلات طيبة ومتبادلة، ففي حالتها الايجابية يبذل العاملون كل جهدهم لإرضاء هذه المؤسسات وتقديرها وتكريمها، مما يدعم هذه الصلات فتصبح مرضية وذات ربحية متبادلة للجهتين، أما في حالتها السلبية ينظر الجانبان (المؤسسة وبقية المؤسسات) إلى بعضها البعض كما لو أن مصالحهما منفصلة لا تقارب بينهما وتسود علاقتهما المعاملة غير الإنسانية.

- **القواعد السلوكية الخاصة بالتعامل مع العمل:**

وترتبط هذه المجموعة بمستوى اهتمام كل مجموعة عمل في إدارة أو قسم داخل المؤسسة بخدمة العميل والمستهلك بأفضل طريقة ممكنة ففي حالتها الايجابية ينظر العاملون لرضا العميل والمستهلك كمفتاح جيد لنجاح الشخصي والتنظيمي، وذلك عن طريق إحاطتهم بأكبر قسط من الرعاية، بينما في حالتها السلبية ينظر إلى العميل و المستهلك بأنها نوع من العبء.

- **القواعد السلوكية الخاصة بالأمانة والأمن:**

وترتكز هذه المجموعة على مستوى الحرص الذي يمارسه العاملون على أموال وممتلكات المؤسسة، ففي حالتها الايجابية يتبع هؤلاء العاملون تعليمات الأمن بشكل جدي ويتعاونون في تنفيذها، بينما تظهر القواعد السلبية في هذه المجموعة عندما يصبح العاملون غير أمناء أو غير مكترثين بأموال ومنتجات هذه المؤسسة، ويهملون التعليمات وإجراءات الأمن الموضوعة[1].

- **القواعد السلوكية الخاصة بالتدريب والتنمية:**

وتكون ايجابية عندما ينظر العاملون إلى برامج التدريب والتنمية كجزء لا يتجزأ من سيادة الاستخدام في المؤسسة، ويولون اهتمامهم لهذه البرامج بهدف الاستفادة منها، ولكن إذا أصبحت هذه البرامج سلبية دون فائدة للعاملين فإنهم ينظرون إليها نظرة غير جادة وينصرفون عنها كلية.

- **القواعد السلوكية الخاصة بالتجديد والإحلال:**

وهي مجموعة القواعد التي تركز على قوة الرغبة لدى العاملين في تحسين أدائهم وحل مشاكل العمل، وتكون هذه القواعد ايجابية عندما يتحمس العاملون لإيجاد الحلول الجديدة والمبتكرة لحل مشاكل العمل، وتصبح سلبية عندما ينظر هؤلاء الأفراد إلى أساليب العمل الجديدة بعدم الثقة وعدم الرغبة في التعاون في إنجاحها، حيث يتمسكون بالطريق القديمة في العمل والأداء حتى ولو كانت هذه الأساليب قد فقدت صلاحيتها وجدواها للعمل[2].

المطلب الثاني: إستراتجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا بد من وضع إستراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تحض بعد بالانتشار اللازم إذ قليلة هي المؤسسات التي تأخذها ضمن برنامج تسييرها.وتنبه الباحثون في حقل الاتصال الداخلي إلى ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها، وتوفير الجو المناسب موع الفاعلين داخل المؤسسة، للوصول لأحسن النتائج وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيريها.

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

الإستراتيجية تستعمل لتجسيد توجيهات السياسية العامة المتخذة من طرف المؤسسة فعلى المستوى الإستراتيجي يجب أن تتحدد الأهداف بكل وضوح قبل وضع الوسائل المادية والبشرية التي تنفذها.

[1]- أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص137.

[2]- المرجع نفسه ، ص 138.

المخطط الإستراتيجي على أنه السيرورة التي تسمح للمؤسسة بوضع والحفاظ على "Kotler et Dubois" يعرف الرابطة القوية بينها وبين مواردها وأهدافها من جهة، وبينها وبين الإمكانيات المتوفرة في السوق من جهة أخرى، وبصيغة أدق نعني بالتخطيط الإستراتيجي تحديد وتسيير الأعمال والمهام المنوطة بالمؤسسة[1] فإذا أرادت المؤسسة تطوير اتصالها الداخلي لا بد أن تطبق إستراتيجية خاصةبها، وهي إستراتيجية الاتصال الداخلي التي هي : "عبارة عن مجموعة من البرامج التي تعدها المؤسسة بغية تنفيذها وهي الميزانية، الوقت والطرق."

الفرع الثاني: أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

للمؤسسة نظام ونسق حي، لا بد أن تكون إستراتيجية مرنة وقابلة للتطبيق حتى تتأقلم والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بها.وهناك شرط ثاني ضروري لنجاح هذه المهمة، وهو أن تكون هذه الإستراتيجية معروفة ومقبولة من طرف المستخدمين.وتعمد المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال وضع إستراتيجية للاتصال الداخلي وهي[2]:

- **تحفيز المستخدمين:**

اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه دون تحفيز المستخدمين لا يمكنهم تطوير مؤسستهم، لذلك لابد للمؤسسة أن تخلق الظروف المواتية لظهوره وتطويره، ويقتضي ذلك معرفة المؤسسة لكي يصبح المستخدم جزء من المحيط الذي يعمل فيه.

- **تنسيق الأفعال:**

لا يمكن لأية مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

- **تغيير التصرفات والعقليات:**

تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغيرات الداخلية والخارجية، تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء ومن بين هذه التغيرات:

أ- الكثير من المؤسسات تغير مجال نشاطها.

---

[1]- Kotler Philipe, Dubois bernard, Marketing Management, publi-union édition, paris1994, p56.

[2]- بوعلي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

ب- ظهور منافسة حادة.

ج- تطور التكنولوجيا و الاستثمارات.

- **تحسين الإنتاجية:**

الهدف الرابع والأخير الذي تعمد المؤسسة إلى كسبه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة الذكر، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف، ولجأت الكثير من المؤسسات في السنوات الأخيرة إلى الاتصال الداخلي للتحقيق من مستوى بث ووضع الإجراءات والأدوات في مجال النوعية لحث المستخدمين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المتعلقة بحسن مردودية مؤسساتهم[1].

المطلب الثالث:معوقات الاتصال الداخلي وطرق التغلب عليها .

يلعب الاتصال دورا هاما في كل مؤسسة ، إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي كما إن عملية الاتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين، إلا أن هناك قيود تؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع إستراتيجية اتصالية فعالة.

الفرع الأول: معوقات الاتصال الداخلي

ويمكن حصر عوائق إستراتيجية الاتصال الداخلي فيما يلي[2]:

- **العوائق التنظيمية** : وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الاتصال في المؤسسة، إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في:

أ- عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق.

ب- عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية.

ج- عدم وجود قنوات للاتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات.

د- عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة.

ث- عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة .

[1]- بوعلي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[2]- خنيفر وفاء، **دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية**، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة ورقلة، 2013-2014، ص25.

- **العوائق النفسية والاجتماعية** : من العوائق النفسية والاجتماعية التي تحول دون إنجاح عملية الاتصال وبالتالي فشل في وضع إستراتيجية محكمة داخل المؤسسة أو المنظمة:

أ- اتصال بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في عملية الاتصال على جميع المستويات مثل اتجاهاتهم للتعالي على الغير أو عدم الرغبة في الاتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين.

ب- التقارير والقرارات الإدارية والكتب وذلك احتواءها على عبارات غامضة تخضع جمود اللغة التي تكتب لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير.

ج- غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة.

الفرع الثاني: طرق التغلب على معوقات الاتصال.

من الوسائل التي يمكن للإدارة استعمالها لتجنب معوقات الاتصال مايلي[1]:

- تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد الذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد.
- تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم يساعد على تحسين كفاءة الاتصالات بين هذه المستويات، وذلك لشعور العاملين بالأهمية والنابع أساسًا من تفويض السلطة إليهم.
- اعتماد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم، وتمكينهم من إدارة القسم لا مركزيًا دون الرجوع إلى الإدارة العليا يساعد على التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية، حيث يشعر فيه العاملون بالأهمية نتيجة إتباع اللامركزية.
- السماح بنوع من الاشتراك في الإدارة، يعتبر هذا العامل ذا أهمية بالغة في نجاح عملية الاتصال والتغلب على المعوقات التي تنشأ عن عدم الشعور بالارتياح نتيجة لتركيز السلطة في يد الإدارة العليا، إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من شأنه أن يعزز ثقتهم بإدارة المؤسسة، وبالتالي يسهل ذلك من إجراء الاتصالات بين الإدارة والعاملين .هذا بالإضافة إلى إعطاء خطة واضحة لتدعيم عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة من خلال:
- وضع أهداف واضحة لعملية الاتصال، ويجب التركيز على الرسالة المطلوب توصيلها للمستقبل.
- إعطاء الحرية الكاملة لجميع أفراد الإدارة والعاملين، للتعليق على الموضوعات المختلفة التي تتعلق بعملهم.
- يجب على الرؤساء والمرؤوسين أن لا يترددوا في تقديم شرح وافي بالنسبة لمشكلات العمل المقدمة.
- يجب أن يكون اتفاق حول المعاني الاتصالية بين العمال والإدارة، وهذا حتى يكون الاتصال تاما.

[1]- مدني عبد القادر علاقي، **الإدارة العامة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، الطبعة الثالثة، دار تهامة، جدة، 1985، ص361.

- يجب على الإدارة أن تعطي إجابات واضحة تجمع الأسئلة والاستفسارات التي تصعد إليها من المرؤوسين.
- يجب التركيز على الاتصال المباشر الذي يتيح للمرسل معرفة أثر الرسالة على المستقبل.

خلاصة:

يساهم الاتصال الداخلي بأنواعه وأشكاله ووسائله في تحقيق الأهداف الاتصالية للمؤسسة، وذلك بالاستعانة بمختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة التي لها دور كبير في تنظيم الاتصالات الداخلية بالمؤسسة، وخلق ثقافة المؤسسة، وتدعيم جو العمل داخلها، ونشر صورة جيدة للمؤسسة لدى عمالها أو المتعاملين معها من الخارج . وكل ذلك لن يكون ما لم يتوفر الاتصال الفعال داخل المؤسسة.

والاتصال الداخلي في المؤسسة لا نعني به فقط التواصل، وانما هو أولا وقبل كل شيء سياسة وإستراتيجية لتمرير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، والتغلب على أهم العراقيل التي تواجهها، وضمان السيولة المستمرة للرسائل مع التأكد من وضوحها، ووصولها إلى الاطراف المعنية بها، مع توفير الوسائل الملائمة لنقل الرسائل التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المستقبل من حيث درجة التكوين و تطمح المؤسسة من خلال وضع استراتيجية اتصالية داخلية إلى خلق الانسجام بين مجموع الاطراف لتقليص من حدة النفور والصراع، ومنه فإن الاتصال الداخلي عملية حيوية للمؤسسة، فهي من دونه لا يمكنها الاستمرار، وأداء وظائفها الضرورية لسير العادي لمجموعة الهياكل المكونة لها.

الفصل الثاني :
الاتصال الداخلي وتقييم الأداء في المؤسسة

تمهيد :

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال ورغم ذلك يشوب تعريفه الإلتباس والغموض لإختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا أن يكون موضوع هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، وبعد ذلك إلى جوانب الأداء.

وبما أن المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه، فهي تؤثر فيه وتتأثر به، رأينا أن نستعرض بعضا من متغيرات هذا المحيط، ودراسة تأثيرها على أداء المؤسسة. وفي الأخير طرحنا إشكالية قياس الأداء وكيفية تحديد المؤشرات الضرورية للقياس والمشاكل التي تتعلق بعملية القياس.

ولدراسة ما سبق فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء.

المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الإداء.

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي الدول والقطاعات الاقتصادية (أو على المستوى الجزئي) المنظمات الربحية وغير الربحية والأفراد وهذا الاهتمام يرجع إلى إن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساسا على عاتق المسيرين، أما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط.
يعكس مصطلح الأداء أبعادا مختلفة لتعدد آراء واتجاهات المفكرين والتي وإن بدت متقاربة فإنها تستحق أن نتناولها بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته.

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم الأداء وأهمية الأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء.

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وإدارة الاقتصاد، بحيث عرفه **لورينو** بأنه[1]: بأنه الفرق بين القيمة المقدمة للسوق، ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ، ومصدر عوائد وتسهم بهامش من الأداء الكلي للمؤسسة.

ويعرف على أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين " كما يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عبارة عن" عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل[2]".

---

[1]- ابراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، 1434هـ-2013م،ص103.

[2]- ريم بن عمر بن منصور الشريف، **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، لدفعة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 1434هـ-2013م، ص55.

و هناك من يرى أن الأداء عبارة عن القيام بالفعل ذاته و ليس النتيجة المتحصلة القيام به، و هو ما يعبر عنه ب "سلوك الأداء"، الذي يعرف على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمل[1].

أو بعبارة أخرى هو: السلوك الوظيفي الهادف أو مايفعله الفرد استجابة لمهمة معينة[2]

وهو انجاز هدف أو أهداف معينة وخلال فترة أو فترات زمنية محددة.[3]

وهو القيام بالمهام أو انجاز الواجبات و إتمام الأعمال وهو يمثّل التنفيذ الفعلي لمراحل العمل ، و يعني أيضا بمستوى أداء المهارة والجهد المبذول في العمل[4].

بالإضافة إلى تعريفه على أنه:إ القيام بمهام وواجبات وظيفية وفقا للمعدل المطلوب من العامل الكفء المدرب انجازه، ويرتبط الأداء الوظيفي بعدّ ة عوامل تكون أحيانا تحت سيطرة العامل وأحيانا خارج سيطرته ويمكن تلخيص هذه العوامل في:

الموظف : بما يمتلكه من مهارات ودوافع للعمل.

الوظيفة :بما تتصف به من متطلّبات وتحديات ،وما تقدّ مه من فرص عمل ممتع.

البيئة : وهي المناخ المحيط بالموظف والوظيفة بكلّ ما فيها من موارد وأنظمة.

وحتى يكون مفهوم الأداء واضحا أكثر فيما يلي أمثلة من الواقع في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-01): يوضح مفهوم الأداء.

السؤال	الجواب
ماهو الأداء؟	للأداء قسمان: الفعاليات والنتائج التي تنتج عنها.
كيف يقاس الأداء؟	- يقاس الأداء من حيث الوقت المستغرق والجودة والكلفة. - الفعالية تقاس حسب الكلفة. - المنتج يقاس حسب الوقت المستغرق والجودة. - المنهج يضيف قيمة بينما الفعالية تضيف تكلفة.

[1]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص50.

[2]- موسى عبد الناصر، **نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه دولية، جامعة باجي مختار، عنابة،2004-2005، ص11.

[3]- حسن بلوط، **المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص37.

[4]- ثناء إبراهيم موسى فرحان،**الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية في القاهرة**، دار الثقافة العلمية ، الإسكندرية، مصر، 2000 ص40.

أمثلة	– الأداء الموسيقي عبارة عن فعالية (العزف)، بينما النتيجة عبارة عن قطعة موسيقية تعزف للمستمعين أو المشاهدين. –أداء المدير هو عدد من الفعاليات، بينما مايصدر من قرارات وخطط وتعليمات أو نتائج عمل هي النتيجة. – أداء اصدار وثائق التأمين عبارة عن فعالية، بينما عدد الوثائق الصادرة يوميا أو في وقت محدد هي النتيجة، وهي أشياء قابلة للقياس.
ماهو الشيء المشابه للأداء ولكن ليس أداء؟	– من الأشياء المشابهة للأداء ولكن ليست أداء: – التدريب على العزف والغناء، ورمي الكرة. – كل ما يعمله المدير بدون أن يكون مدون في جدول القائمة. – المناقشات دون أن يعمل بها محضر أو تصدر عنها توصيات و قرارات.

المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدجلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، 2001 عمان، ص216.

الفرع الثاني: أهمية الأداء.

يمثل الأداء الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور ، وعليه فإنّ المقاس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته والمحدد لقيمته هو أداؤه ، وتكمن أهمية الأداء أساسا في اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقييم التي يمرّ بها الأداء، كما أنّ نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغيير ، فهو يحول الهدف من مجردة فكرة إلى خبر واقع حيث أنه: يجعل المهارات والسلوكات وعلاقة العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير ، كما أنّ أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدّ ي إلي تقييم وتحسين طريقتهم .[1]

و من جهة أخرى فإنّ الأهمية الإدارية للأداء تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمتميز من قبل إدارة المنظمات ونتائجه والتحولات التي تجرى في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء[2].

[1]– عبد الحكيم أحمد الخزامي، **إدارة تغيير الأفراد والأداء**، إشراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2001، ص81.

[2]– فلاح حسين عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص240.

وتكمن أهمّية الأداء من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في[1]:

- إنّ قياس الأداء يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي تتمّ ترقيتهم إلى وظائف أعلى تتناسب مع قدراتهم.
- يسهم في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأعضاء العاملين في المؤسسة الين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعمال، كما يمكن اقتراح نظام للحوافز.

يمكن اعتبار قياس لأداء معيار للحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.

- يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانيّة تتناول أوضاع العاملين والعمل ، وهو بالإضافة مؤشر اختيار وتعيين في المؤسسة.

المطلب الثاني :مكونات و عناصر الأداء.

سنتناول في هذا المطلب كل من مكونات الأداء وعناصره.

الفرع الأول:مكونات الأداء.

بما أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، ومن خلال ذلك يمكننا تعبير ثلاث مكونات يقاس أداء الفرد على أساسها وهي:[2]

- **كمية الجهد:**

وهو مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في وظيفته خلال فترة زمنية محددة.

- **نوعية الجهد:**

ونقصد بها مستوى الدقة والجودة، أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمنا نوعية وجودة المجهود المبذول.

- **نمط الإنجاز:**

ونقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها الأنشطة العمل فعلي أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا :قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة،في حالة ما إذا كان العمل جسميا.

كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول إلى قرار أو حل لقضيته ما أو الأسلوب الذي يتيح في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

---

[1]- راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2000، ص210.

[2]- حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعة المصرية، مصر، ص31.

الفرع الثاني:عناصر الأداء.

فالعناصر تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد ، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ، ومن أمثلتها: الإخلاص والتفاني في العمل الأمانة ، التعاون المواظبة على العمل... إلخ ، إذن في ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه ، يتم الحكم على مستوى كفاءته وللعناصر نوعان هما:

- **العناصر الملموسة** : وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه ، إذ من خلال عدد مرات الغياب ، ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي ، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله ، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها ، فبهذه المراجعة مثلا يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها ، وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.
- **العناصر غير الملموسة** : وتشمل الصفات الغير ملموسة التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد ، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات :الأمانة ، الذكاء ، الشخصية ، والتعاون ....إلخ .

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا،هو كيف يتم تحديد واختيار هذه العناصر ؟

للإجابة عليه يمكن القول أن عملية *تحديد* واختيار العناصر تقوم على النتائج المتوصل إليها عن طريق عملية تحليل الأعمال، والتي تبين وتوضح مهام ومسؤوليات كل عمل ، مع تحديد مواصفات شاغله أو عامله لذلك فنتائج التوصيف هي الأساس الذي عليه يتم اختيار العناصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناء عليها ، وذلك عن طريق مقارنة صفاته وأدائه بها ، لأن العناصر التي يتم اختيارها تمثل الصفات وأداء الكفء ذي السلوك السليم في العمل

أما بالنسبة فيما يخص بمعدلات الأداء فيتمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.

المطلب الثالث: محددات الأداء ومعدلاته.

الفرع الأول: محددات الأداء.

تنقسم هذه المحددات إلى محددات داخلية وأخرى خارجية[1]:

- المحددات الداخلية: وتتمثل هذه الأخيرة في:

أ- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب. وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء.

ب- القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعةالبديهة، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبالتالي هي أحد محدداته.

ج- إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به، حيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهود والقدرات.

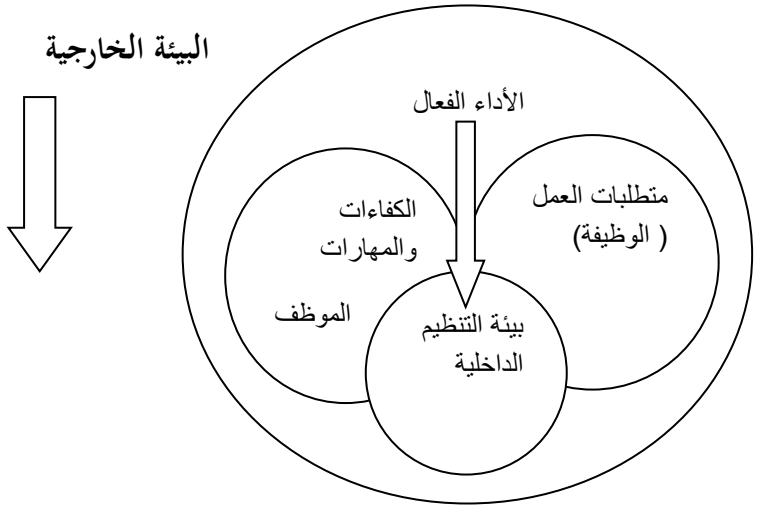
- المحددات الخارجية: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله:

أ- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدى الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل ، توفر الموارد، الاشراف، أسلوب القيادة...إلخ.

ب- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية.

[1]- ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره،ص113.

الشكل رقم (02– 01): الأداء الفعال.



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص120.

الفرع الثاني: معدلات الاداء

ولمعدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن إيجازها على النحو التالي[1] :

- **المعدلات الكمية:**

والتي بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أ ن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء ، ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ثماني ساعات وهي ساعات العمل الرسمية في اليوم ويسمى هذا النوع من المعدلات بالمعدل الزمني للإنتاج.

- **المعدلات النوعية:**

وتعني هذه المعدلات وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد ، يسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء

- **المعدلات الكمية والنوعية:**

وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة ، وبمستوى معين من الجودة والإتقان، ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين

[1]– إيمان ضويفي، **الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس قسم علوم التسيير، في إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2007–2008، ص105–107.

خلال ساعات العمل الرسمية على ألا يتجاوز عدد الوحدات التالفة ثلاث وحدات. وفيما يخص عن المعدل الأحسن والأفضل استخداما، فذلك يعتمد على طبيعة وماهية نوع العمل والإنتاج والخدمات التي تقدمها كل منظمة من المنظمات.

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده ، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم و تحفيز العاملين وأيضا إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة.

المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

الفرع الأول:مفهوم تقييم الأداء.

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة: على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ بالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء.وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء : هو عملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسير بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها[1] .

كما يعرف تقييم الأداء بأنّه: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، للحكم على إمكانية النمو والتقدم للعامل في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى[2].

[1]- عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص95.

[2]- ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

ويعرف كذلك تقييم الأداء بأنه" ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية ،وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل[1].

ويعرف بأنه: "هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل .

يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى
- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية) في الوقت الحاضر من ناحية ، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.[2]

"تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به[3] "

أما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون.
- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:[4]

[1]- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، مرجع سبق ذكره، ص57.

[2]- صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص257.

[3]- شحاذة نظمي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص75.

[4]- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، مرجع سبق ذكره، ص58.

- الترقية والنقل :حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- تقييم المشرفين والمديرين :حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- تعديل المرتبات والأجور :حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.
- تقديم المشورة :حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء وفوائده.

بعد التعرف على مفهوم تقييم الأداء سنتطرق إلى أهدافه وفوائده

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات عل مستويات مختلفة في المؤسسة ، فهي تهدف إلى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء السيئ ، ومن المتوقع أن ينال ذوو الأداء الجيّد عوائد وحوافز كالاعتراف والشكر والعلاقة والترقية والمعاملة الط يبة ، أما ذووا الأداء السيء فقد يحتاجون إلى التوجيه وربما التوبيخ ، وقد يكون ذلك عقبة في سبيل تقدّ مهم في مستقبلهم ال وظيفي[1]

وعليه تتمثل أهداف تقييم الأداء كما يلي:

- **على مستوى المنظمة:**

أ-إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.

ب- رفع مستوى أداء العاملين باستثمار قد ا رتهم وإمكاناتهم.

ج-تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشر للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإدارة[2].

[1]- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص104.

[2]- أحمد ماهر، **الإدارة: المبادئ والمهارات**، دار الجامعة ، الإسكندرية، مصر، 2003،ص 611.

د-تهدف إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين ، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة[1].

ث- تحديد تكاليف العمل الإنساني ، و امكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق ال ربط بين العائد والتكلفة.

هـ-وضع معدّ لات موضوعية لأداء العمل من خلال دارسة تحليلية للعمل ومستلزماته[2].

- **على مستوى المديرين:**

عملية تقييم الأداء من قبل المديرين ليست سهلة ، خاصّة عندما يطالب المدير من الجهات الأعلى بوضع تقرير عن أداء موظف مع ين ، وهذا يدفع بالمدي رين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

وعليه فإنّ أهداف التقييم على هذا المستوى هي:

أ- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلّق بالعاملين.

ب- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين اتصال بهم ،مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة إنتاجية من ناحية ، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

ج- التعرف عل كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.[3]

- **على مستوى العاملين:**

أ- دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول تقدير واحترام رؤسائهم.

ب- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليحصلوا على المكافآت ويتجنبوا العقوبات[4].

ج- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك الموظفين.

د- شعور العاملين بالعدالة وأنّ جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار.

---

[1]- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2006 ، ص139.

[2]- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص105.

[3]- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص295.

[4]- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص105.

ث- تلبية مختلف الحاجات للعمال المسؤولين ، وبرامج تسيير البشرية والتنظيم[1].

وحسب بربر كامل فتقييم الأداء يحقق هدفين[2] :

أ- هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

ب- هدف تطويري : عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها.

بالإضافة إلى زيادة حفز العمال باستخدام طرق موضوع ية في عملية التقييم.

الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء.

له فوائد كثيرة فهو:

- يساعد العاملين على تعريفهم نواحي القصور في الأداء فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة ، والعمل على تجنبها[3].
- أساس العمليات للإصلاح الإداري.
- يساهم في تقوية ب ا رمج وأساليب شؤون التوظيف.
- يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبي.

[1]- محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2007، ص 210.

[2]- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت، 1997، ص125.

[3]- صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر،2002، ص368.

المطلب الثالث: أغراض تقييم الأداء والصعوبات التي يواجهها.

الفرع الأول: أغراض تقييم الأداء.

الجدول رقم (02-02): أغراض تقييم الأداء.

الغرض	مستوى التحليل
- الترقية والنقل وإنهاء الخدمة.	نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد
- التغذية المرتدة للعاملين.	نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد
- تقويم الجدارة النسبية: الفرد والجماعة.	نتائج عمل الفرد.
- المكافأة والعلاوات.	نتائج الوحدة أو القسم
- تقويم قرارات الفعالية والاختيار والتعيين.	نتائج المؤسسة
- تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية.	نتائج عمل الفرد وسلوكه
- تقويم فعالية التدريب.	نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية للفرد
- المعلومات اللازمة للموازنات وتخطيط القوى العاملة	نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية للفرد
وجدولة الانتاج.	نتائج عمل الفرد ونتائج نشاط الوحدة.

الفرع الثاني: الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء.

إن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقدي ا رت الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها:[1]

- التحيّز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها : فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة فإن كان الفرد أمينا فإنّ ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى ، وهو في عامل الحضور كثير الغياب وهكذا.
- التأثر بسلوك الأفراد قبيل التقييم : فقد يمنحه عند التقييم تقديرا مرتفعا، وهو قبل ذلك أداؤه غير مرضي والعكس صحيح، نتيجة لتأثره بمرؤوسيه قبيل التقييم.

التحيز الشخصي : وهي أن يتحيز المشرف لفرد ما لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.

[1]- علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتسيير رياضي، المركز الجامعي محمد الشريف، سوق أهراس، 2011-2012، ص98.

الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة : فمن المشرفين من يعمل على إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه

- الاتجاه نحو إعطاء تقدي ا رت متوسطة ، أو ما يسمى بالن زعة المركزية.
- خطا الهالة ، ويحدث ها بان تؤثر احد الخصائص على التقدير الكلي إذ أنّه لا يوجد شخص كفء بصفةكلية أو غير كفء بصفة كليّة ، وهذا ما يجعل المقيم غير مدرك لهذا الميل الخاطئ ، لذا وجب تدريبه وتعريفه بهذا.

المبحث الثالث: علاقة التصال الداخلي بأداء المؤسسة.

عملية تقييم الأداء في المؤسسة ليس بالأمر البسيط، فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المؤسسات الناجحة . على الرغم من اختلاف خطوات و طرق تقييم الأداء لكننا نجعل عملية تقييم الأداء تتم وفق خطة وطرق محددة، تأخذ باعتبارها معايير التكلفة والفعالية في ذات الوقت.

المطلب الأول: خطوات وطرق تقييم الأداء.

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء.

ويمكن تحديد خطوات قياس الأداء للعاملين كالآتي:

- الخطوة الأولى :التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
- الخطوة الثانية : تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها ، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كمّا ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:

أ- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون.

ب- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كعدد المقابلات التي يقوم بها.

ج- النتائج التي يصل إليها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل.

د- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية والكتابية.

- الخطوة الثالثة : اطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتنافي أيّ خروج عن المعايير المحدّدة.

الفرع الثاني: الطرق الأساسية لتقييم الأداء.

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العاملين ولكل منها م ا زيا وعيوب وأهمّ هذه الطرق:

- **طريقة التدريج البياني** : من أقدم وابسط الطرق وأكثرها شيوعا ، ويقاس ادعاء الموظف حسب معايير محددة كنوعية الأداء وكميته والتعاون والحضور في المواعيد... الخ

حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صف أو عنصر من عناصر التقييم ، يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 0 كأعلى قيمة ويقوم المشرف بوضع العلامة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، ويمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة فهي تسمح بالتبويب إحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركز والتشتت واتجاهات أفراد فيما يتعلق بالصفات المنظمة في القائمة[1].

ورغم بساطتها وسهولتها إلا أنها يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على اختلافها ، والمعايير ليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم.

- **الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير** :وهي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية ، حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر ، يبدي فيه رأيه حول أدائه،وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا ومختصرا،وقد يكون تفصيليا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله[2] .
- **طريقة الاختيار الإجباري** : تقوم هده الطريقة على جمع عدد كبير من العبا رات التي تتصف أداء الفرد ويتم توزيع أربع عبارات ثنائيتين كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد، وثنائيتين كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها ، ويضع المشرف العلامة أمام كل عبارة.
- **طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة:** والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ، ويقصد بالحرج ذلك الجزء من السلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله ، أو مؤشرات لحسن أدائه أو قصوره ، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها ، ولا يركز المشرف على الحدث وإ نما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته وتتلخص الميزة الأساسية لهذه الطريقة في أ نها تعطي المشرف مقاييس

[1]- علي جوادي، مرجع سبق ذكره، ص80.

[2]- نوري منير، مرجع سبق ذكره ،ص347.

موضوعية لأداء الفرد ، وتساعد على إبراز نقاط القوة والاحتفاظ بها وتنميتها ، وتكشف نواحي القصور وعلاجها وتحسين الأداء في المستقبل.

وممّا يعاب عليها اضطرار المشرف لأن يلازم عمّله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويضع أنفهفي كلّ ما يفعلون ، ممّا يضايقهم ويشعرهم أنّ المشرف يحصي أخطاءهم في الدفتر الأسود الصغير[1] .

- **طريقة الإدارة بالأهداف :**

طورت من طرف العالم الإداري بيتر دراكارفي أواسط الخمسينات ، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة ، كوسيلة للتغلبعلى معم عيوب الطرق التقليدية في الأداء.

المطلب الثاني:القياس المتوازن للأداء.

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية.

لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم ، إطلاق منتجات جديدة و / أو خدمات جديدة ، رضا المساهمين ، العملاء والعمال... الخ .وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

- **تعريف بطاقة الأداء المتوازن**

ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة ، إلى بداية عام **1990**عندما قررت مؤسسة**NOLAN NORTON** أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي **KPMG** لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات . ولقد تم ذلك في ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة وبدول متعددة ، مما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

وتعرف بطاقة التقييم المتوازن على أنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم [2]."أما مأمون العمري فيعرفها بأنها " عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة ، والتسجيل(**SCORE**) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعاييرالموضوعة للأهداف

[1]- نوري منير،مرجع سبق ذكره، ص350.

[2]- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،2009.

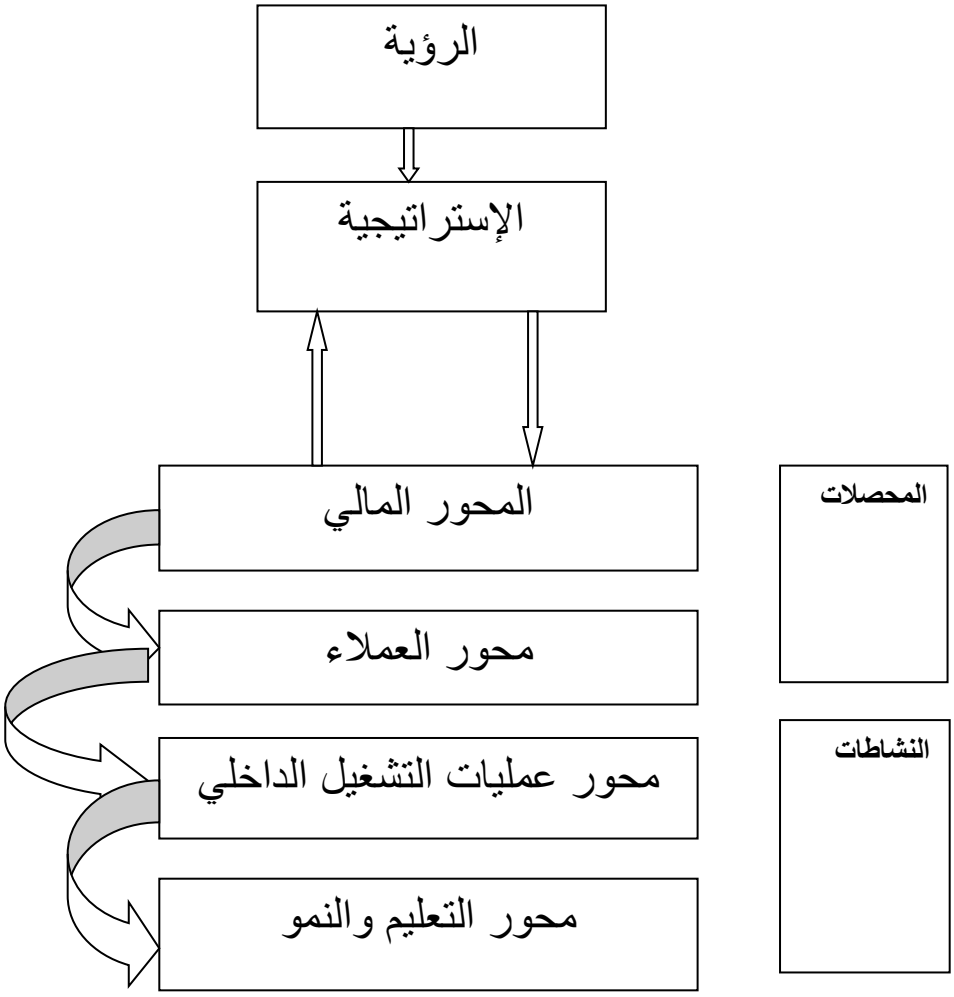
والنتائج ، والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال.

كما عرفها محمد محمود يوسف بأنها" نظام للإدارة **MEASUREMENT SYSTEM** نظام لقياس الأداء والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة ،بها واستراتيجياتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية "

- **المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.**

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها ، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها .ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل الآتي:

شكل رقم (02-02): هيكل بطاقة التقييم المتوازن.



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي،الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2007 ص140.

أ- المحور المالي:

يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات ، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها ، النقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف ، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتقب[1].

ب- محور العملاء:

تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته ، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ماهي الأشياء التي يريدها العميل .وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته ، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فان المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن مؤشرات عن عدد التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد .
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة .

ج- محور عمليات التشغيل الداخلي:

يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة ، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج ، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

د- محور التعليم والنمو:

يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

- **أهمية بطاقة الأداء المتوازن.**

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة والمهمة في قياس الأداء

[1]-عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة مقدمة ضمن متكلبات شهادة الماجستير، في العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي،بسكرة، الجزائر،2013/2012، ص75.

للمؤسسة.ويمكن التطرق لأهميتها في النقاط التالية[1]:

أ- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة ، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

ب- تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

ج- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.

د- توضح الرؤية الإستراتيجية ، تحسن الأداء ، تضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

المطلب الثالث:العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة.

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة والأداء، نتائج تتعلق بهذا الأخير بالمؤسسة وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين، كما أكد عليه الكثير من الباحثين.

ويمكن أن نستنتج من العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي:

- النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري.

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في:

أ- تحقيق الانتماء:

يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل، هذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقلبهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين يتنج عن تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.

ب- المشاركة الفعالة:

الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة وشعورهم بالمسؤولية اتجاه أهداف المؤسسة، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعة تجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الانجاز كما تكون أنظمة المؤسسة وهياكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

[1]- وهيبة مقدم،**استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتقييم استراتيجية المؤسسة**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08و09 نوفمبر 2010، ص10.

ج- تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعرفة والمهارة:

تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عامليها من خلال تدريبهم وتنميتهم من خلال إكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديل ايجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى اكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.[1]

د- شعور العامل بمعنى الوظيفة:

يقصد بها أن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المؤسسة، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة، فيتغير له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل واشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والتواصل والتفاهم، وليس فقط لإشباع الحاجات المادية.

ث- تحقيق الرضا الوظيفي:

تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم بالاتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم.

إن الرضا في العمل يعبر عن مشاعر العامل وأحاسيسه تجاه العمل، وهو مدى الاشباع الذي يستمده من العمل والعوامل المشجعة المحيطة به، ومن سلوك رئيسه معه عن طريق الاتصال والتفاعل معه.

- **النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة.**

إذا قدمت المؤسسة كل ما يجب أن تقدمه للعاملين، من تمكينهم وتطوير المهارات والسلوكيات الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد أو المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها ومن النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر:

أ- المحافظة على العنصر البشري من قبل المؤسسة:

إن المؤسسات الناجحة التكي تحافظ على العاملين فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز سواء مادية كتقديم علاوات مالية أو معنوية كتقديم شهادات تشجيعية

[1] -بلحجار حياة، **دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،2014/2013، ص110.

تعبيرا للجهد المبذول، وقيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورها وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم بفعالية وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم والذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

ب- **زيادة ولاء العنصر البشري للمؤسسة:**

فالعنصر البشري الذي يشعر بأن المؤسسة قد منحته مكانة أو مركز يليق بمقامه من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين والإدارة، واستشارتهم في أمور العمل وأخذ آرائهم بعين الإعتبار في بعض القضايا، ذلك يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أدائهم وعطائهم وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.

ج- **تبني المؤسسة برامج التكوير والتجديد وتحسين العلاقة مع العاملين:**

إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالعملين بطريقة جيدة، وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب يساعد ذلك في كل البرامج التي تقوم بها المؤسسة، من خلال تعليم الأفراد وإكسابه خلفية عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية، التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التعامل الايجابي مع بعضهم وتطويرهم من خلال إكسابهم مهارات أدائية ووظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والمحاولة والتجريب وتؤهلهم لتقبل كل تغير يحدث في المؤسسة، على عكس ذلك فإن أساءت المؤسسة الاتصال بالعاملين وتهميشهم من طرف إدارتها فنجده سلبيا يقف حجرة عثرة في كل مسعى التغيير نحو الأحسن، إضافة إلى ذلك نشوء صراعات بين العاملين وإدارة المؤسسة.[1]

[1]- بلحجار حياة، مرجع سبق ذكره، ص111.

خلاصة:

وفي نهاية هذا الفصل يمكن القول بعد استعراض أهمّ الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم أداء وأنّ تقييم الأداء هو عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير انجاز الفرد في العمل ، وتوقعات تنميته في المستقبل حتى يعمل على مسايرتها بعد تصويب الأخطاء.

حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الانجاز في المؤسسة ككل ، وهي واحدة من الوظائف الإستراتيجية في الإدارة في المنظمات الحديثة ، تقوم على مبادئ وممارسات وخطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملا للتقييم بعد أخذ عناصر التقييم والخطوات بكل جدية مع فعالية شروط هذا النظام. ويتم ذلك من خلال توفير الجو الملائم لجميع العاملين في المؤسسة و الذي يحفزهم على أداء أعمالهم ومأمورياتهم بكلّ فعالية وجدية.

الفصل الثالث :

دراسة حالة وحدة صيدال للمضادات الحيوية بالمدية

تمهيد:

تدعيما للدراسة النظرية في الفصلين السابقين، ارتأينا أن نجري دراسة تطبيقية نحاول من خلالها مطابقة المعرفة النظرية على ما هو موجود في وحدة صيدال بالمدية والاستفادة من تجربة العاملين في الميدان.

سنتطرق أولا إلى اعطاء بطاقة فنية عن المجمع ككل ومن ثم التطرق إلى أهداف ومهام الوحدة بالإضافة إلى التطرق إلى الهيكل التنظيمي لها. أما فيما يخص المبحث الثاني فسنتطرق إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتوضيح منهجية الدراسة الميدانية وعرض آراء العينة و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال ووحدته بالمدية

نحاول في هذا المبحث إعطاء صورة عامة عن مجمع صيدال والوحدة محل الدراسة والتعرف على أهدافها ومهامها من خلال تقديم بطاقة فنية لها. بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: بطاقة فنية عن مجمع صيدال.

في عام 1982م تعرضت الصيدلية المركزية الجزائرية PCA" لإعادت الهيكلة بموجب مرسوم 161//82 انبثقت منها مؤسسة صيدال وفي أفريل 1987 أسندت لها انتاج المضادات الحيوية، مقرها الاجتماعي بالمدية تابع له كل من الوحدات : فرمال، بيوتيك، ومركب المدية وتطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات .تحولت مؤسسة صيدال إلى مؤسسة اقتصادية عمومية ذات تسيير ذاتي في فيفري 1989وأصبحت بعد ذلك مؤسسة وطنية ذات أسهم.[1]

وفي فيفري 1996 م أصبحت المؤسسة بموجب إعادة الهيكلة الصناعية تحت وصاية الشركة القابضة العمومية كيمياء –صيدلة وفي بداية عام 1977 خضعت المؤسسة إلى مخطط إعادة الهيكلة الصناعية والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا إذ تحولت في 02 فيفري 1998 إلى مجمع صناعي "صيدال" وفي مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر حيث قدرت قيمة السهم الواحد ب 800دج، وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.

مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم رأسمالها 25000000.000 دج. يتكون من عدة مديريات مركزية وثلاثة فروع: فرع فرمال، فرع بيوتيك، ومركب أنتيبيوتيكال بالمدية. إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع وكذا مديرية التسويق والإعلام الطبي. المهمة الرئيسية للمجمع هي تطوير إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستقطاب البشري والبيطري، هدفها ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي، وكذا اختراق السوق العالمية.

تعريف وحدة الانتاج بالمدية: (الوحدة محل الدراسة)

أعدت مؤسسة صيدال في سنة 1997 برنامج إعادة هيكلتها إلى مجمع صناعي يضم ثلاث فروع من بينها مركب المضادات الحيوية الذي أصبح يدعى أنتيبيوتيكال المدية.

[1] مجلة علم وصحة صيدال 2005

يقع أنتيبيوتيكال بالمدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة، يتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، يختص هذا الفرع في انتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداءا من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج ويضم :

1- حدة إنتاج المادة الفعالة وغير البنيسيلينية ويتم بواسطة عمليتي التخمير، ونصف التحليل، سعة التخمير تصل إلى 1200 متر مربع بطاقة انتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

2- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: تحتوي على بنايتين منفصلتين الأولى لإنتاج الأدوية البنسيلينية والثانية لإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية، بطاقة إنتاج تصل إلى 60 مليون وحدة بيع في السنة تتوزع على مختلف الأشكال الصيدلانية كمايلي: 50% من الحقن، 30% من الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات، مسحوق للشراب) 5% من الأشربة، 15% من المراهم. الوحدة لها أربعة ورشات معقمة من صنف 100. ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ، لوازم التعليب والمنتوج النهائي.

1- المطبعة: ذات قدرة إنتاجية تفوق 80 مليون علبة و140 مليون وصفة سنويا، تغطي مطبعة أنتيبيوتيكال 100% من احتياجاتها و30% من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

المطلب الثاني: أهداف ومهام الوحدة

إن المهمة الرئيسية تندرج ضمن مهام المجمع، إذ ترتكز على استغلال وسائل الانتاج والمنشآت الصناعية القادرة على ضمان استقلال الدولة في مجال الأدوية بالإضافة إلى تثبيت مكانتها الخاصة في السوق الجزائرية (كفاية السوق بنسبة 55% من الأدوية في العشرية القادمة). وعلى أثر هذا يمكن تلخيص المهام والأهداف المحددة من طرف المجمع عموما.[1]

أولا: الأهداف

تمثل الأهداف الرئيسية للوحدة فيما يلي:

أ. تحضير ميدان التطبيق العلمي لبرنامج الإنتاج الأكثر ملائمة لسياسة التخزين.

[1] مجلة علم وصحة صيدال 2005

ب. ضمان توزيع أكبر قدر ممكن من الانتاج.

ج. البحث والتطوير لسياسات الانتاج وحقوق التسيير.

د. بناء علاقات تجارية مع مختلف الأطراف من الزبائن والموردين والشركاء.

ثانيا: المهام

من بين المهام التي تقوم بها الوحدة ما يلي:

أ. تخزين المادة الأولية (كيميائية وطبيعية) إلى منتجات صيدلانية (مضادات حيوية و أدوية).

ب. صيانة آلات الإنتاج والعتاد .

ج. تخزين المنتجات الصيدلانية في أحسن الظروف.

د. التكوين المستمر للعمال والمستخدمين من أجل رفع تأهيلهم العلمي.

المطلب الثالث:الاتصالات المعتمدة في الوحدة.

إن الاتصال الذي تعتمده وحدة للمضادات الحيوية هو نوع الاتصال الهرمي من الأسفل إلى الأعلى، ومن الأعلى إلى الأسفل حيث تذهب الحركة الاتصالية من جميع الاتصال من جميع مكاتب الوحدات والمديريات مباشرة إلى مكتب مدير الدراسات أي المدير المساعد في مجلس الإدارة ، والذي بدوره يدرس التقارير والشكاوي والاحتياجات وردود الأفعال لينقلها ويرد عليها في الحين عن طريق الممثلين والمكلفين بالاتصال اتجاه العمال والمستخدمين، وتأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات أساسية مختلفة في الفرع وتتمثل على الشكل التالي:

الاتصال النازل:

يتم هذا النوع من الاتصال بين الإدارة العليا ومنسقيها مثل مكتب المراجعة والاتصال والعلاقات الخارجية بالإضافة إلى الإعلام الآلي والتنظيم وبين هؤلاء وجميع الوحدات والورشات الأخرى مثل: التجاري، ومكتب التوزيع والتخزين ومكتب البحث والتطوير ومكتب المستخدمين ويأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات وأمر وتوجيهات وتقريرات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بحيث تكون هذه التعليمات

والأوامر والتوجيهات ضرووية لشرح الأهداف والسياسات وتنفذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال وتتم عن طريق :

- الكتب الدورية والتفسيرية واللوائح.
- مجموع القرارات والتعليمات والأوامر.
- التوجيهات الصادرة إلى رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.
- أوامر المشرفين للمرؤوسين.
- المنشورات والكتب الدورية التي تشمل على مسائل تتعلق بالعمل والعمال.[1]

الاتصال الصاعد:

يكاد يقتصر في أغلب المؤسسات على تقديم الشكاوي والتقارير والطلبيات مما يؤكد في هذا الصدد هو أن الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة، كما يتضمن المعلومات التي ينبغي عليها التعديل أو التطوير أو تلك التي تؤدي إلى زيادة الاشراف والرقابة. وفي هذا الشأن قامت الوحدة وتطبيقا لسياسة الاستماع للزبائن قسمت الزبائن إلى ثلاث فئات مختلفة: الزبون الأول أطباء، صيادلة ، مستهلكين.

فلماذا اختارت هذا التوزيع: يعتبر المنتوج الصيدلاني منتوجا خاصا للأن عملية البيع والشراء تخضع إلى أربعة عناصر أساسية وهي:

1- المقرر: وهو الطبيب.

2- الموزع: وهو الصيدلاني.

3- المستهلك: المريض.

2- الدافع: الضمان الاجتماعي.

هذه العناصر هي التي سمحت للوحدة بتقييم زبائنها حسب مواقعهم ومن أهداف هذا الاستقصاء مايلي:

- التعرف على انشغلات طبيعة كل طرف أو نوع.

[1]مقابلة مع فتحي عثمان، عامل في خلية الاستثمار ،يوم 2017/05/22ساعة 10.00صباحا

- كسب ولاء وثقة المتعاملين.
- ضمان استمرارية نشاط المؤسسة من خلال تسجيل رضا الزبون.

الاتصال الأفقي:

يجري الاتصال الأفقي بين العاملين على مستوى نفس التنظيمات وله أهمية كبرى في تنسيق العمل وتبادل المعلومات المتعلقة بتنفيذه، وهو كذلك وسيلة يلجأ اليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم ومقارنتها مع وجهات نظر الآخرين وأرائهم وأفكارهم و للحصول على تأييد الآخرين فيما يتعلق بهذه الآراء والأفكار، وبالنسبة للوحدة محل الدراسة تسجل عدة انشغالات بين العمال فيما يتعلق بالسير الحسن للعملية الانتاجية وتوصيل المعلومات منوحدة إلى أخرى. [1]

المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة أثر دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة

في شؤكة صيدال وهذا من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يشتمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، أهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 50إستمارة لم يتم استرجاع 10 و تم إلغاء 03 و بالتالي بقي 37 استمارة خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر

الفرع الثاني: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها

[1]مقابلة مع فتحي عثمان، عامل في خلية الاستثمار ،يوم 2017/05/22ساعة 10.00صباحا

- بيانات الدراسة : اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:

_ البيانات الثانوية : تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة

_ البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

- أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان وهو مستنبط من دراسة سابقة لعبد المحسن أحمد حاجي حسن، وقد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة، واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق مناهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج اعتمدنا في توزيع الاستبيان الاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق مقابلتهم.

محتوى الاستبيان : احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقصي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة

- ، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحته .

كما احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية هي على الترتيب:

أولا : شمل القسم الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة متضمنا "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة"؛

ثانيا: شمل القسم الثاني المحور الأول الاتصال الداخلي أما المحور الثاني تحسين أداء المؤسسة

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الثلاثي" likert scale " والذي يحتمل ثلاثة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد أراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: 03_01) مقياس ليكارت ثلاثي

الرأي	لا	محايد	نعم
الدرجة (الوزن)	1	2	3

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss، (الجزء الثاني موضوعات مختارة)، ص 538المتاح على الموقع: http://site iugaza.edu.ps//mbarbakh//files/2017/02/questionnaire.analyzis.pd، consulte le 21/03/2017 a 14:20

الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة متغيرين أساسيين الأول متغير مستقل والمتمثل في الاتصال بتحديد وظائفه والمعبر عنه ببعدين هما : " الاتصال الداخلي والبعد الثاني هو تحسين الأداء

المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة

سنحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة

- تحكيم الاستبيان : قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة ينقسمون إلى قسمين، القسم الأول يضم الأساتذة المتمدرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، والقسم يمثل أساتذة متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

_ دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛

_ توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛

_ من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية؛

و في الأخير وبناءا على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

- **اختبار ثبات الاستبيان بطريقة " ألفا كرونباخ " cronbach s alpha**

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألف كرونباخ، حيث أن معامل ألف كرونباخ يأخذ قيم مابين (0_1)، فإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

اختبار ثبات الاستبيان

	الفا كرونباج	قيمة الدنيا الفا كرونباخ	عدد العناصر
10	,850	,850	,850

المصدر :من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

نتائج اختبار الثبات : لدينا من الجدول ألفا كرونباخ 0.850 أي أن إذا أردنا إعادة توزيع الاستبيان من جديد فإن 0.850 منهم سيعيدون نفس الإجابة، وهذا يعبر عن نسبة ثبات معقولة من شأنها أن تعطي مصداقية أكثر للنتائج المستخرجة فان نباء الاستبيان كانت صحيح

الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

بعد أن تم تحصيل الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الإلكترونية Excel 2013 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول يترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهل عملية

الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences (spss)22، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات القسم الثاني للأسئلة الاستبيان، كما مكننا برنامج spss من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، والتحقق من أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي :

_ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛

_ حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان؛

_ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة؛

_ اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

يشمل هذا المبحث على مطلبين المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفي المطلب الثاني سنحاول تفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

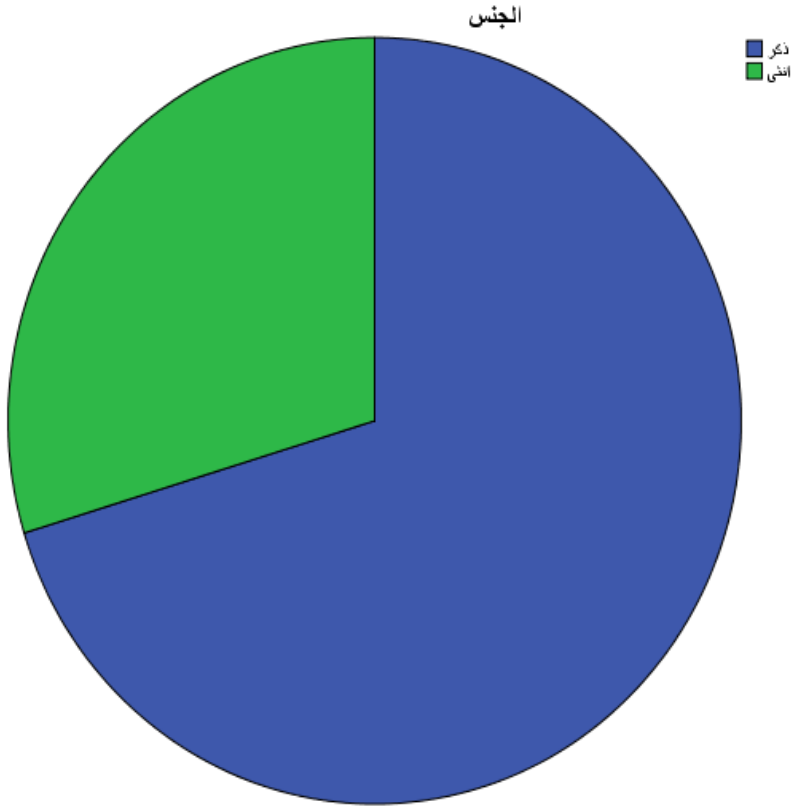
الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة "

1_ الجنس: يبين الشكل رقم(03_01) توزيع النسب لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

الجنس

العبارالت	نسبة	التكرار	النسبة الحقيقة
ذكر	26	70,3	70,3
انثى	11	29,7	29,7
مجموع	37	100,0	100,0



شكل رقم 01 تمثيل بياني للنسبة السن في العينة

المصدر :من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

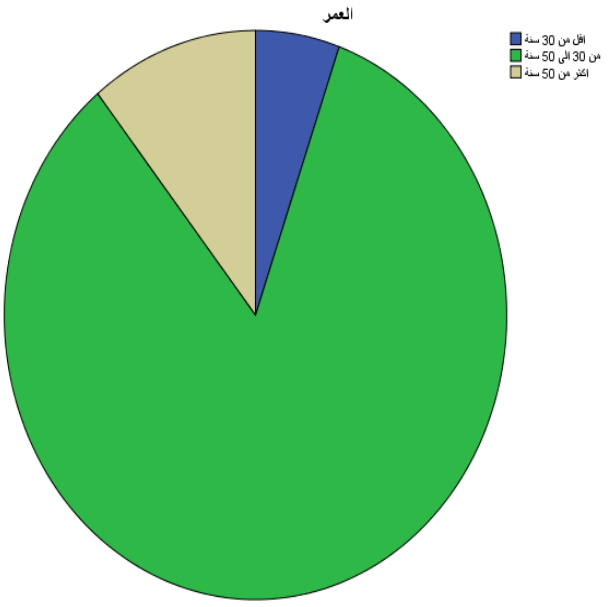
_ من خلال الشكل01 أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب جنس أفراد العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور وذلك بنسبة 70.3أما الإناث بنسبة 29.7، هذا يدل على أن التخصص الإداري محور اهتمام الذكور أكثر من الإناث خصوصا في المجال المؤسسة صيدال

2_ السن: يبين الشكل رقم (03_02)السن لعينة الدراسة على النحو التالي:

العمر

العبارالت	نسبة	التكرار	النسبة الحقيقة	
اقل من 30 سنة	5,4	2	5,4	
من 30 الى 50 سنة	83,8	31	89,2	Valide
اكثر من 50 سنة	10,8	4	100,0	
Total	100,0	37		

المصدر :من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22



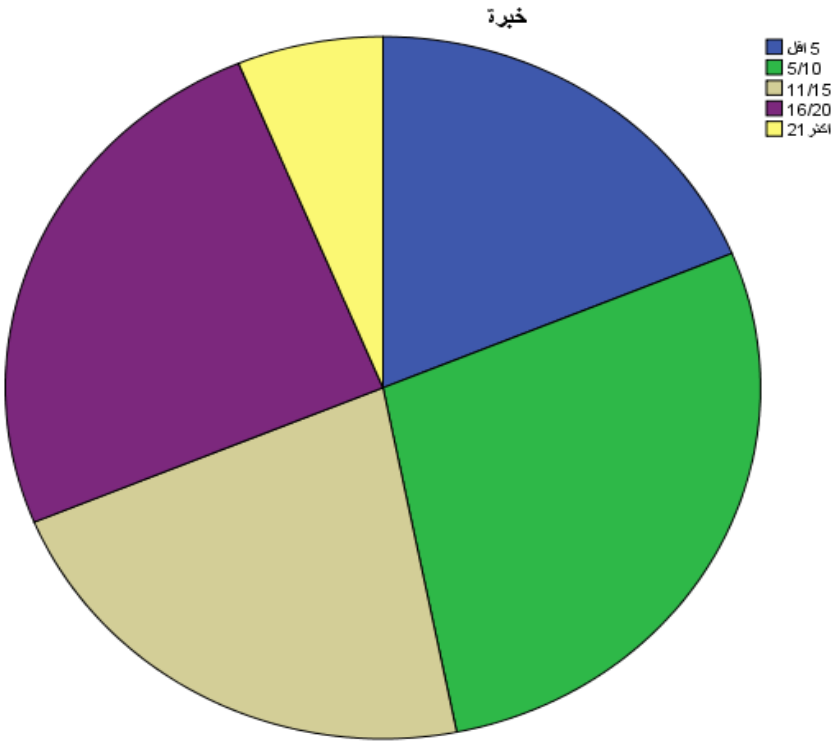
شكل رقم 02 تمثيل بياني للنسبة السن في العينة

لمصدر :من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج spss22

من خلال الشكل02 أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب السن لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة كان سنهم يتراوح بين 50/30سنة بنسبة 83.8 ونسبة 10.8% هم اصحاب أكثر من 50سنة ومنه نلاحظ ان نسبة السن كانت متوسط العمر في مؤسسة صيدال

4 الخبرة : يبين الشكل رقم (03_03) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية على النحو التالي:

العبارات	نسبة	التكرار	النسبة حقيقية
أقل من 5 سنوات	5,4	2	5,4
من 6 الى 10 سنوات	43,2	16	48,6
اكثر من 10 سنوات	51,4	19	100,0
Total	100,0	37	



شكل رقم 03 تمثيل بياني للنسبة الخبرة في العينة

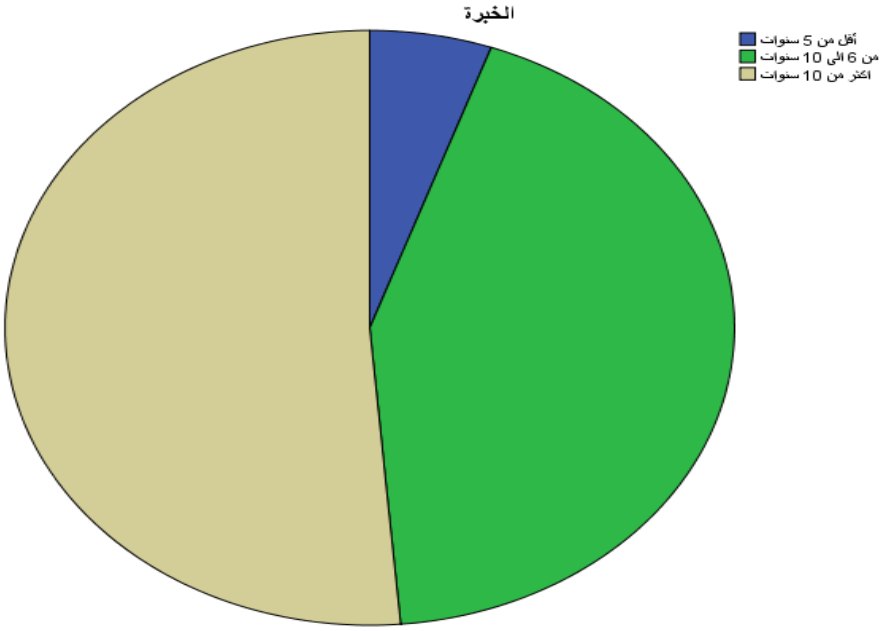
المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج spss22

من خلال الشكل رقم 03 أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة كانت لخبرتهم أكثر من 10 سنوات حيث كانت نسبة 51%، ونسبة 43.0% بالنسبة لأصحاب خبرة 10/6سنة بينما نسبة 5.4% فكانت من نصيب أصحاب خبرة اقل من خمسة سنوات ومنه نستنتج ان أغلب العامل ذوى خبرة

4 المستوى التعليمي : يبين الشكل رقم (03_04) توزيع أفراد العينة حسب مستوى تعليمي على النحو التالي

المؤهل

العبارات	نسبة	التكرار	النسبة حقيقية	
ثانوي	37,8	14	37,8	
ليسانس	51,4	19	89,2	
دراسات عليا	5,4	2	94,6	Valide
اخرى	5,4	2	100,0	
Total	100,0	37		



شكل رقم 04 تمثيل بياني للنسبة المستوى تعليمي في العينة

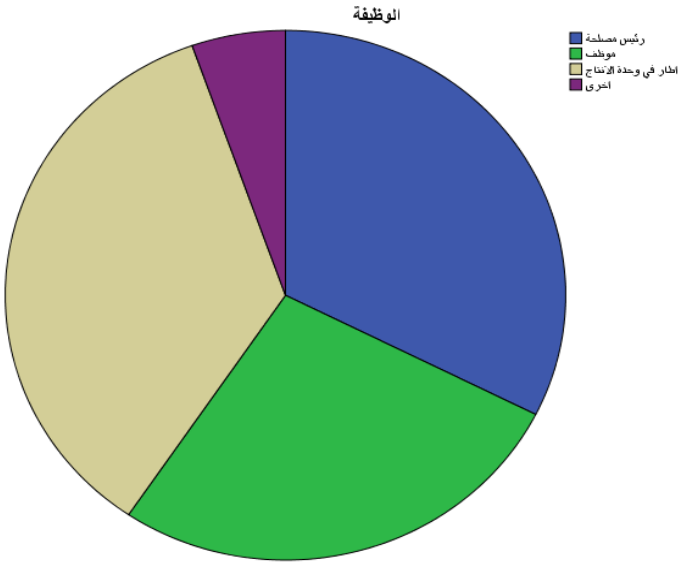
المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج spss22

من خلال الشكل رقم 04 أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة كان مستواهم التعليم هم اصحاب شهادة الجامعية حيث بلغت نسبة 51.4% وجاءت في المرتبة الثانية أصحاب شهادة ثانوية وكانت نسبة اصحاب الشهادات العليا 5.4

4 المستوى التعليمي : يبين الشكل رقم (03_05) توزيع أفراد العينة حسب مستوى تعليمي على النحو التالي

المنصب

العبارات	نسبة	التكرار	النسبة حقيقية	
رئيس مصلحة	32,4	12	32,4	Valid
موظف	27,0	10	27,0	
اطار في وحدة الانتاج	35,1	13	35,1	
اخرى	5,4	2	5,4	
Total	100,0	37	100,0	



شكل رقم 05 تمثيل بياني للنسبة المنصب الشغل في العينة

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج spss22

من خلال الشكل رقم 05 أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة كان منصبهم إطار في وحدة الانتاج حيث بلغت نسبة 35.1% من مجمل العينة وتأتي المرتبة الثانية كانت من نصيب رئيس مصلحة حيث بلغت نسبة 32.4% وفي الأخير يأتي منصب موظف حيث بلغت نسبة 27.0%

الفرع الثاني : النتائج المتعلقة باتجاه أراء المستجوبين تجاه محارو الاستبيان

لقياس درجة الموافقة حول أهمية الإفصاح عن دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين على جميع أسئلة المحاور، مع الأخذ بعين الاعتبار أن درجة 2 تعتبر الحد الفاصل بين الموافقة وغير الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي، لكن التوزيع الطبيعي للعينة ووجود نقطتين حرجتين إحداهما م

وجبة والأخرى سالبة جعل مقياس الفقرات كما يلي:

المحور الأول: الاتصال الداخلي في شركة صيدال

في هذا الجانب سنحاول اكتشاف أهمية **الاتصال الداخلي في شركة صيدال** ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام

الجدول رقم (03_02):المتوسطات **الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاتجاه العام الاتصال الداخلي في شركة صيدال**

أسئلة المحور الأول	لا	محايد	نعم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	التكرار	التكرار	التكرار		
	النسبة	النسبة	النسبة		
1الاتصال الداخلي يقوم بإيصال صورة ايجابية بين المؤسسة وموظفيها .	7	3	27	2.54	0.803
	18.9	8.1	73.0		
2الاتصال الداخلي يؤثر على وظيفة الإدارة العليا.	16	5	16	2.00	0.943
	43.2	13.5	43.2		
3يملك الموظف نظرة حول الاتصال الداخلي للمؤسسة	11	5	21	2.27	0.902
	29.7	13.5	56.8		
4اهتمام المؤسسة بشكل كبير بالاتصال الداخلي .	10	8	19	2.24	0.863
	27.0	21.6	51.4		
5يعمل الاتصال الداخلي على تحديد أهداف المؤسسة وذلك عن طريق نقل المعلومات بين الموظفين والبيئة الداخلية للمؤسسة	5	8	24	2.51	0.731
	13.5	21.6	64.9		
6يعمل الاتصال الداخلي على تشجيع الموظفين في التعامل مع المؤسسة لتحقيق أهدافها .	6	4	27	2.57	0.765
	16.2	10.8	73.0		
7الاتصال الداخلي يقوم بنقل المعلومات والبيانات والمفاهيم التي تبنى عليها المؤسسة .	6	4	27	2.57	0.765
	16.2	10.8	73.2		
8يؤدي الاتصال الداخلي دورا هاما في توجيه وتغيير سلوك الفردي والجماعي للموظفين في المؤسسة .	6	4	27	2.78	0.417
	16.2	10.8	73.2		
9وظيفة الاتصال الداخلي هي تحسين الأداء في المؤسسة .	0	8	29	2.53	0.467
	0	21.6	78.4		
10تحسين وتطوير تقنيات الاتصال الداخلي يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة	6	4	27	2.51	0.731
	16.2	10.8	73.2		

_ يشير الجدول رقم (03_02)أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأهمية تقييم البيئة الخارجية وتقسيمها تراوحت بين 2.87 إلى 2.00 و بانحرافات معيارية من 0.94إلى 0.46 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية الاستقطاب و التعيين في اتصال الداخلي و بدرجات متفاوتة بين الموافق و المحايد؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارات ومنه الثانية و المتمثلة في " تحقق المؤسسة اهداف عن دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 2.00 ثم تأتي العبارات الخامسة وتنص تنظيم الجيد يعطي للمنظمة امكانية اكبر وفرص احسن ونلاحظ من خلال هذا التحليلي الوصفي ان أغلبية الموظفين موافقين على فكرة تفاعل اتصال الداخلي وتقسيمات بعدل كما نلاحظ في السؤال الأخير من المحور الثاني كانت النسبة المؤية 43.2% والمتوسط الحسابي 2.00 والانحراف المعيار 0.93 وهذا يبين ان اغلبية الاشخاص العينة كان على توافق كبير في فكرة التحسين اتصال الداخلي داخل مجمع صيدال وحدة الانتاج .

ثالثا: تحسين الأداء في وحدة الانتاج صيدال

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية تطوير استراتيجية التسويق في مؤسسة اتصالات الجزائر ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (03_03)

الجدول رقم (03_03) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام **تحسين الأداء في وحدة الانتاج صيدال**

أسئلة المحور الثاني : تحسين الأداء في وحدة الانتاج صيدال	لا	محايد	نعم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	التكرار		التكرار		
	النسبة		النسبة		
11الاتصال الداخلي يقوم بإيصال صورة ايجابية بين المؤسسة وموظفيها .	2	10	25	2.62	0.594
	5.4	27.0	67.6		
12الاتصال الداخلي يؤثر على وظيفة الإدارة العليا.	1	2	34	2.89	0.393
	2.7	5.4	91.9		
13يملك الموظف نظرة حول الاتصال الداخلي للمؤسسة	1	3	33	2.86	0.419
	2.7	8.1	89.2		
14اهتمام المؤسسة بشكل كبير بالاتصال الداخلي .	1	2	34	2.89	0.393
	2.7	5.4	91.9		
15يعمل الاتصال الداخلي على تحديد أهداف المؤسسة وذلك عن طريق نقل المعلومات بين الموظفين والبيئة الداخلية للمؤسسة		7	30	2.81	0.397
		18.9	81.0		
16يعمل الاتصال الداخلي على تشجيع الموظفين في التعامل مع المؤسسة لتحقيق أهدافها .	2	15	20	2.49	0.607
	5.4	40.5	54.1		
17الاتصال الداخلي يقوم بنقل المعلومات والبيانات والمفاهيم التي تبنى عليها المؤسسة .		3	34	2.92	.277
		8.1	91.9		
يؤدي الاتصال الداخلي دورا هاما في توجيه وتغيير سلوك الفردي والجماعي للموظفين في المؤسسة .	1	5	31	2.81	0.462
	2.7	13.5	83.8		
وظيفة الاتصال الداخلي هي تحسين الأداء في المؤسسة .	2	3	32	2.81	0.518
	5.4	8.1	86.5		
تحسين وتطوير تقنيات الاتصال الداخلي يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة	4	3	30	2.70	0.661
	10.8	8.1	81.1		

يشير الجدول رقم (03_03)أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأهمية تقييم إستراتيجية التسويق وتقسيمها تراوحت بين 2.281 إلى 2.49 و بانحرافات معيارية من 0.66إلى 0.277 هذا يعني موافقة نسبية

لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية الاستقطاب و التعيين في إستراتيجية التسويق و بدرجات متفاوتة بين الموافق و المحايد؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارات ومنه 13-14 و المتمثلة في " يملك الموظف نظرة حول الاتصال الداخلي للمؤسسة والعبارة اهتمام المؤسسة بشكل كبير بالاتصال الداخلي

حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 2.89 ثم تأتي العبارات الخامسة وتنص تنظيم الجيد يعطي للمنظمة امكانية اكبر وفرص احسن ونلاحظ من خلال هذا التحليلي الوصفي ان أغلبية الموظفين موافقين على فكرة تفاعل استراتيجية لعملية التسويق وتقسيمات بعدل كما نلاحظ في السؤال الأخير من المحور الثاني كانت النسبة 91.%

والمتوسط الحسابي 2.92 والانحراف المعيار 0.277 وهذا يبين ان اغلبية الاشخاص العينة كان على توافق كبير في فكرة التحسين الاداء وحدة الانتاج لمجمع صيدال

الوحدة الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

في هذا الجانب سنقوم باختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام الانحدار البسيط وذلك كما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى هل يوجد اتصال داخلي في مؤسسة صيدال: و التي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

لاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود **الاتصال الداخلي في مجمع صيدال** كما هو موضح في الجدول رقم (03_04)

الجدول رقم (03_04): **نتائج اختبار T بالنسبة للأسئلة المحور الأول والمتمثل في الاتصال الداخلي في شركة صيدال**

إحصائيات العناصر

العناصر	انحراف معياري	متوسط حسابي	تكرار
العبارة 01	,803	2,54	,132
العبارة 02	,943	2,00	,155
العبارة 03	,902	2,27	,148
العبارة 04	,863	2,24	,142
العبارة 05	,731	2,51	,120
العبارة 06	,765	2,57	,126
العبارة 07	,765	2,57	,126
العبارة 08	,417	2,78	,069
العبارة 09	,46729	2,5324	,07682
العبارة 10	,803	2,54	,132

القيمة الإجمالية	نسبة الدلالة معنوي	قيمة الاختبار t	مستوى دلالة معنوي
27,755	37	4,835	0.30

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

بلغت نسبة الدلالة (37) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و اصغر من قيمة F الجدولية البالغة (4.835) ، و هذا يؤكد عدم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى و عليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية اتصال الداخلي وتحسين الأداء في شركة صيدال

الفرضية الرئيسية الثانية والمتمثل في تحسين الأداء في وحدة الإنتاج في مجمع صيدال

لاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين البيئة الخارجية وإستراتيجية التسويق كما هو موضح في الجدول رقم (03_05)

الجدول رقم (03_05): نتائج اختبار T بالنسبة للمحور الثاني ومتمثل في تقييم **تحسين الأداء في وحدة الإنتاج صيدال**

إحصائيات العناصر

العناصر	انحراف معياري	متوسط حسابي	تكرار
العبارة 11	,594	2,62	,098
العبارة 12	,393	2,89	,065
العبارة 13	,419	2,86	,069
العبارة 14	,393	2,89	,065
العبارة 15	,397	2,81	,065
العبارة 16	,607	2,49	,100
العبارة 17	,277	2,92	,045
العبارة 18	,462	2,81	,076
العبارة 19	,518	2,81	,085
العبارة 20	,661	2,70	,109

القيمة الإجمالية	نسبة الدلالة معنوي	قيمة الاختبار t	مستوى دلالة معنوي
18,531	37	3,228	021

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

التحليل

_ يوضح الجدول رقم (03_05) دورفي **تحسين الأداء في وحدة الإنتاج في مجمع صيدال**

بلغت (37) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.228) ، و هذا يؤكد قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية و عليه نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحسين الاداء عند مستوى دلالة 0.05 في مجمع صيدال و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اتصال الداخلي عند مستوى دلالة 0.05 حيث ان نسبة SIN =0.44 ومنه قيمة فرضية الثانية كانت اكبر من 0.05 وهذا يرجع ان فرضية تحققت

أما الفرضية الدلالية الإجمالية للاستبيان كانت

إحصائيات العناصر

القيمة الإجمالية	نسبة الدلالة المعنوي	نسبة الدلالة المعنوي	قيمة الاختبار t	مستوى دلالة معنوي
,044	9	23	3,036	240,502

حيث بلغت قيمة الدالة sig 0.44 أي انها كبر من 0.05 ومنه نستنتج ان قيمة الإحصائية للاستبيان كانت إيجابية ومنه نستنتج ان الاتصال الداخلي في مجمع صيدال لها دور فعال في عملية تحسين الاداء في وحدة الانتاج الخاصة بالشركة .

الفرضية الرابعة : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية في **تحسين الأداء واتصال الداخلي في وحدة الإنتاج في مجمع صيدال**

الجدول رقم (03_06)

اختبار التبيان ANOVA

	مجموع الانحرافات	قيمة الفرضية	متوسط انحراف	نسبة الدلالة	مستوى الدلالة
	111,870		3,609	31	
0.00	39,203	4,182	1,704	23	
0.00	7,092[a]	17,810	7,092	1	
	283,538		,398	712	
	290,630		,408	713	
	329,833		,448	736	
	441,703		,576	767	

	مجموع المربعات	د.ح	قيمة الفرضية	الدلالة	القرار
بين المجموعات	283,538	,398	4,182	1,704	دالة
داخل المجموعات	290,630	,408			
المجموع	441,703				

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة (ف= 4.182) ومستوى الدلالة (1.704) وبمقارنتها بمستوى الدلالة الافتراضي (0.05) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي وبالتالي نقبل الفرضية أي : لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية في **تحسين الأداء الوحدة الانتاج** واتصال الداخلي في وحدة الإنتاج في مجمع صيدال

تفسير النتائج:

دلت الفرضية الأولى على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً في واتصال الداخلي في وحدة الإنتاج في مجمع صيدال دلت الفرضية الثانية هناك علاقة بين تحسين الأداء الوحدة الانتاج واتصال الداخلي في وحدة الإنتاج في مجمع صيدال

دلت الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في تحسين الأداء الوحدة الانتاج واتصال الداخلي في وحدة الإنتاج في مجمع صيدال

المطلب الثاني: النتائج و المناقشة

نحاول من خلال هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق (المخرجات) باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية، وهذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه أراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان و النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

النتائج المتعلقة بوصف العينة

_ كان مستوى أهمية

الاتصال الداخلي في مجمع صيدال محل الدراسة متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه موافق ؛

_ تبين أن مستوى أهمية اتصال في المجمع صيدال محل الدراسة متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه موافق ؛

_ أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تحسين الأداء مرتبط بالاتصال والتنسيق الداخلي للشركة محل الدراسة مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق؛

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

_ وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين ا لاتصال الداخلي وتحسين الأداء في وحدة الإنتاج للمجمع صيدال عند مستوى 0.05 في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة؛

الفرع الثاني: المناقشة

في ضوء ما توصلنا له من نتائج يتضح لنا أن مجمع صيدال محل الدراسة لي ر اهمية الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء العاملين، إضافة لذلك لا تعطي أهمية للعملية التنسيق والاتصال الداخلي، يحظى بالقبول من قبل الموظفين، ولكن بالنسبة لمعايير الصحة والسلامة المهنية فإن تطبيقها جيد؛

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات اتضح أن هنالك أثر ذي دلالة إحصائية بين الاتصال والتنسيق الداخلي وعملية تحسين الاداء

خلاصة:

انطلاقا من الدراسة الميدانية التي أجريناها في وحدة صيدال للمضادات الحيوية بالمدية حول موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة، لاحظنا أن عملية الاتصال في هذه المؤسسة تتم من خلال بناء مترابط ومتماسك بين العاملين وبين جميع الجهات داخل المؤسسة، فالاتصال فيها ذو اتجاهين هذا ما يسمح للعاملين الاشتراك في اتخاذ القرارات، عن طريق استعمال وسائل وطرق الاتصال المناسبة لذلك.

نظرا لكون العنصر البشري القوة المحركة لجميع المهام وعمليه الاتصال الداخلي في المؤسسة، فأن وحدة صيدال المدية تهتم به وتحافظ عليه من خلال تدريبه وتكوينه وتحفيزه معنويا وماديا، لكي تتميز بأداء عمالها في المستوى المطلوب.

وقد تبين لنا أن الاتصال الداخلي أداة أساسية في تحسين الأداء في المؤسسة، إذ يمكن بواسطته جعل الأفراد العاملين يتفاعلون ويتبادلون المعلومات والآراء حول أداء المهام المختلفة، كما يساهم في توفير المعلومات في الوقت المناسبين باستعمال وسائل الاتصال الجيدة حتى يكون الأداء جيدا.

خاتمة

خاتمة:

نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، دفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام به وبجدية، فهو يعمل على نشر ثقافة التَّرابط والتفاعل بين العاملين ويحفزهم لرفع من مستوى جهودهم في العمل.

فالاتصال الداخلي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الاتصالية والبشرية التي يتحرك من خلالها، والأشكال والطرق والقنوات التي يتخذها، للوصول إلى النتائج التي تجعل المؤسسة تسير بشكل أحسن وناجح. إن قياس مدى نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها، أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التحكم في الاتصال الداخلي بها ، عن طريق وضع إستَّراتيجية الاتصال والخطط الخاصة به، والتي تنبثق من الإستَّراتيجية والخطة العامة للمؤسسة، فعالم التنظيم الداخلي هو عالم معقد بما يحمله من قيم وتقاليد وقواعد العمل ومصالح مشتَّركة وأخرى متناقضة، ولا يمكن لهذه العلاقة أن تتحقق بغير اللجوء إلى إستَّراتيجية الاتصال الداخلي.ويعتبر العنصر البشري في كل هذا المحرك الرئيسي لهذه العمليات سواء كان في قمة هرم المؤسسة أو في قاعدتها، وسواء كان صانعا للقرار وإستَّراتيجية أو منفذا لها، فهو الحلقة المهمة في كل الحركات التي تعيشها المؤسسة سواء نجاحها أو تراجعها، فبدونه لا يمكن الحديث عن الاتصال، وبذلك فلو علاقة مباشرة بوجود الاتصال وفعاليته من عدمه في المؤسسة.

وبالنظر إلى الإشكالية التي قمنا بدراستها في هذا البحث، وكذا التساؤلات التي حاولنا الإجابة عنها والفرضيات التي وضعناها وعملنا على إثبات صحتها أو نفيها، ومنه يمكن أن نستنتج بأن للاتصال الداخلي في المؤسسة دورا كبيرا وفعالا في تحسين الأداء في المؤسسة، ويظهر هذا الدور من خلال اختبار الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى:

"الاتصال الداخلي يساهم في انسياب المعلومات لخلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى حقق أهدافها."

انه من خلال العرض المقدم في الفصل الأول وبالاعتماد على الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، لقد

تأكدنا على صحة هذه الفرضية، فعملية الاتصال الداخلي تبرز كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة.

2. الفرضية الثانية:

انطلاقا من العرض المقدم في الفصل الثاني، وما تم التأكد منه من قبل العاملين في الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، تم استخلاص بأن عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة موضوعية وفعالة، حيث تتمثل خطوة وضع الأهداف في تحديد ادوار العاملين وتوجيه جهودهم وتحفيزهم لبذل الجهد اللازم للوصول إليها وتحقيقها لأن المؤسسة تحدد لبذم الأهداف التي ترغب في تحقيقها، ومن هنا فان وجود أهداف للمؤسسة يعتبر أمرا مرشدا وموجها للعاملين، إضافة إلى أنها أساس وضع الخطط والاستَّراتيجيات.

إن قيام المؤسسة بوضع معايير مرجعية التي ينسب إليها أداء العامل والمؤسسة، حيث يتم مقارنة الأداء بها لإصدار الحكم عليه وتقدير مستواه تبعا لقربه أو بعده من هذه المعايير، كما أن تحديد هذه المعايير يجعل من نظام التقييم نظاما فعالا.

3. الفرضية الثالثة:

العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة يظهر من خلال أداء العنصر البشري." بالاعتماد على الفصل الثاني، وما تبين من الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، نجد أن الاتصال الداخلي له تأثير على الأداء وتظهر نتائج هذا التأثير من خلال مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة تدعيم وتحسين الأداء.

نتائج البحث:

انطلاقا من كل ما تم تناوله في الفصلين النظريين الأول والثاني وبالإضافة إلى الفصل الثالث الذي يشمل الدراسة الميدانية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تتمثل فيما يلي:

- يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين ومتعلقة بديناميكية العمل، من أجل نقل المعارف والخبرات المختلفة فيما بينهم، باستعمال الوسائل المختلفة لذلك.

●إن تقنيات الاتصال الحديثة تساعد العمال في عملية الاتصال فيما بينهم، من حيث السرعة والفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات، وقد استفادت وحدة صيدال من هذه التقنيات وقامت بتوظيفها بحسب الغرض منها، إلا أن الكثير منهم لم يعتمد عليها بطريقة مناسبة.

●الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنه في المؤسسات الجزائرية يعتبر فقط وسيلة لتسهيل الأعمال، ولم يرقى إلى اعتباره وظيفة داخل المؤسسة تهتم بتخطيط وتطوير العملية الاتصالية بها.

●يغلب في المؤسسات الاتصال العمودي على الأفقي، فالعمودي يأخذ الاتصال النازل الحصة الأكبر في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في مقابل الاتصال الصاعد، وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما .وأما الأفقي فيكاد ينعدم في أغلبية المؤسسات ويؤثر هذا على ضعف التنسيق ما بين المصالح.

●إن للعنصر البشري دورا فعالا في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وينطلق ذلك من تحسين أدائه أولا الذي هو مجموعة من الجهود والقدرات وإدراك الفرد لدوره.

- إن الاتصال الداخلي الفعال يتطلب الوصول إلى فهم مشتَرك بين أطرافه، في ظل مناخ تنظيمي يسوده التعاون بين العاملين والرؤساء لأنه عنصر منميا ومفيدا لكلا الطرفين، وتعتمد الفعالية على إتقان كلا الطرفين العديد من المهارات واستخدام الوسائل المناسبة.

●باعتبار الاتصال الداخلي عاملا مؤثرا في أداء العاملين وتفعيله داخل المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال عدة مظاهر تتمثل في تحفيز وتنشيط وإدماج العاملين وتحقيق المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة واكتساب المعرفة والمهارة والخبرة.

اقتراحات وتوصيات البحث:

عند الوقوف على واقع الاتصالات الداخلية في وحدة صيدال بالمدية يلاحظ عدم إعطاء أهمية لهذا العنصر كما يجب، لذلك لتفعيل وتسهيل سير عملية الاتصالات الداخلية على نحو أفضل نقوم باقتَراح

التوصيات التالية:

●العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة عن طريق تطوير مهارات العاملين في المجالات الشفوية، الكتابية والإدراكية وتدريبهم لذلك.

●التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة واحتكار اتخاذ القرارات، وذلك بتشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي.

●توعية العاملين بأهمية الاتصالات الداخلية بما يحسن من صورة الإدارة في الوحدة وذلك بإنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل خلايا اتصالية المتواجدة أصلا وإعطائها صلاحيات فعلية.

●إحداث مواقع على شبكة الانتَرنت لتسهيل الاتصال وتدريب العمال على البريد الالكتَروني وتشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال وتطوير قدراتهم لخدمة أهداف الأجهزة.

●الاهتمام بالجوانب الفنية والمادية وتوفير درجة عالية من الوضوح في التقارير والتعليمات وضرورة توحيد المصطلحات والمفاهيم.

●السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يضمن انجاز العمل في الوقت والدكان المناسبين، كما يجب أن ينسجم هذا التقييم والمتابعة مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

●مواكبة التطورات العالية وذلك بتطوير الموارد البشرية إعدادها بشكل مؤهل يمكنها من ممارسة وظائفها بكفاءة ووضوح دون أن يكون هناك تداخل في الاختصاصات.

أفاق البحث:

لقد تم التركيز في بحثنا هذا على الاتصال الداخلي في المؤسسة بصفة عامة ووضعيته الحالية في المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، إن هذا التركيز هدفه التحقق من تأثيره أو عدم تأثيره على العنصر البشري نحو تحسينه وتطويره داخل المؤسسة،وقد تم تجسيد كل هذا في دراسة ميدانية لوحدة ا كنموذج لدراستنا من أجل تعميمها على باقي المؤسسات في هذا الميدان.

إن بحثنا هذا يعالج قضية حساسة ومهمة جدا في تنفيذ أعمال المؤسسات وهي وظيفة الاتصال الداخلي، ومع كل هذا مجرد محاولة علمية، وعليه نقوم باقتِّراح الأفاق التي نرى من الواجب التطرق إليها مستقبلا وهي:

- دور تقنيات الاتصال الحديثة في تنفيذ الأعمال في المؤسسة.
- التغذية العكسية كمحور أساسي للعملية الاتصالية في المؤسسة.
- الاتصالات الداخلية في المؤسسة العامة والمؤسسة الخاصة دراسة مقارنة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

- **الكتب باللغة العربية:**

1- فضيل دليو، **الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله**، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة،2003 .

2- بشير العلاق، **نظريات الاتصال مدخل متكامل**، دار اليازوري العلمية، عمان،2010 .

3- مصطفى عشوي، **عالم الاتصال**، سلسلة الدراسات الإعلامية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

4- ربحي مصطفى عليان و عدنان محمود الطوباسي، **الاتصال و العلاقات العامة**، الطبعة الأولى، دار صفا عمان، الأردن،2005 .

5- سهيل عبيدات، **إدارة الوقت وعملية إتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن 2007.

6- محمد محمد الهادي، **إدارة الأعمال المكتبة المعاصرة**، دار المريخ، الرياض.

7- حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، **الاتصالات التسويقية المتكاملة – مدخل استراتيجي-** دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.

8- محمد بهجة كشك، **الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 1993.

9- محمد ابراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك – مدخل إستراتيجي** دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة ، عمان الأردن ،2004.

10- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان 2005.

11- مصطفى حجازي، **الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، الطبعة الأولى، دار الطليعة، بيروت 1998.

12- بشير العلاق، **الاتصالات التسويقية الالكترونية (مدخل تحليلي تطبيقي)**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2008.

13- خواجة عبد العزيز، **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.

14- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **القيادة الإدارية والاتصال الإداري**، دار الحامد عمان2008.

15- منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.

16- إبراهيم أبو عرقوب، **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**، دار محمد لاوي، الأردن1993.

17- فؤاد شريف، **نظام الاتصال وعملية الإدارة**، المعهد القومي للإدارة العليا، الطبعة الثانية، القاهرة،1967.

18- فضيل دليو، **اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

19- حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)**، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر عمان ، 1977.

20- أحمد محمد المصري،**الإدارة الحديثة (معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات)**، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2006.

21- عبد المعطى محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،1999.

22- ربحي مصطفى عليان، **إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002م-1422هـ.

23- مصطفى حجازي، **الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية**، دار الطلبة، بيروت، 1998، ص160.

24- محمد عبد الفتاح محمد، **العلاقات العامة في المؤسسات الإجتماعية، الأسس والمبادئ**، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الاسكندرية ص176.

25- مختار التوهامي ابراهيم الدقدوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، الطبعة الأولى، دار المعارف.

26- عمرو غنايم ، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت 1982.

27- خيري خليل الجميلي، **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1997.

28- مدني عبد القادر علاقي، **الإدارة العامة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، الطبعة الثالثة، دار تهامة، جدة، 1985، ص361.

29- ابراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، 1434هـ-2013.

30- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت1979.

31- حسن بلوط، **المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.

32- ثناء إبراهيم موسى فرحان،**الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية في القاهرة**، دار الثقافة العلمية ، الإسكندرية، مصر، 2000.

33- عبد الحكيم أحمد الخزامي، **إدارة تغيير الأفراد والأداء**، إشراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى الإسكندرية2001.

34- فلاح حسين عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن 2006.

35- راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر،2000.

36- حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعة المصرية، مصر.

37- عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

38- صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

39- شحاذة نظمي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.

40- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

41- أحمد ماهر، **الإدارة: المبادئ والمهارات**، دار الجامعة ، الإسكندرية، مصر، 2003.

42- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان،2006.

43- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

44- محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2007.

45- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت، 1997.

46- صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر،2002.

47- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،2009.

48- عبد القادر قندوز ومحمد الطيب الزاوي، **المدخل إلى علوم الإعلام والاتصال**، المطبعة العربية، غرداية، 2011.

49- عصام سليمان الموسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، الطبعة السادسة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- **الكتب باللغة الأجنبية:**

- Marie Hèlèn west phalen. Le dictionnaire,les edition traingle pratique,Professionnelles,de la communication paris,1992.

Kotler Philipe, Dubois bernard, Marketing Management, publi-31 union édition, paris1994.

- bantam book ، **The Medium is The Message**،Mcluhan Marshal 1976.

ب- رسائل الماجستير والدكتوراه.

1- بختي ابراهيم، **مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، لدفعة ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2005/2004.

2- بوعلي فريدة، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، 2013-2014.

3- خنيفر وفاء، **دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية**، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات، جامعة ورقلة، 2013-2014.

4 - محمد عبد الله العزي، **أثر الاتصالات الادارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

5- ريم بن عمر بن منصور الشريف، **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، لدفعة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 1434هـ-2013.

6- موسى عبد الناصر، **نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه دولية، جامعة باجي مختار، عنابة،2004-2005.

7-إيمان ضويفي، **الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس قسم علوم التسيير، في إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2007-2008.

8- علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتسيير رياضي، المركز الجامعي محمد الشريف، سوق أهراس، 2011-2012.

9- عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة مقدمة ضمن متكلبات شهادة الماجستير، في العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي،بسكرة، الجزائر،2013/2012.

10-بلحجار حياة، **دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،2014/2013.

ج- الملتقيات:

1- هاني العرب، **فن الاتصال في الإدارة**، ملتقى البحث العلمي، www.rsscrs.info، 1427هـ.

3- وهيبة مقدم،**استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتقييم استراتيجية المؤسسة**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08و09 نوفمبر 2010.

مجلات :

مجلة علم وصحة صيدال 2005

مقابلة:

مقابلة مع فتحي عثمان، عامل في خلية الاستثمار ،يوم 2017/05/22ساعة 10.00صباحا

الملاحق

الملحق رقم 01 استمارة استبيانيه

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم الـ

جامعة المدية

قسم علوم التسيير

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة اعمال عمومية ، بكلية العلوم الاقتصادية والتجـــارية و علوم التسيير بالمدية، وضمن متطلبات موضوعنا تحت عنوان دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة

و لهذا نرجو من سيادتكم أن تمنحونا بضع دقائق للإجابة على هذا الاستبيان، علما أن ما تقدمونه من بيانات سيتم التعامل معه بكل سرية و لغرض البحث العلمي فقط. وسنكون لكم شاكرين لحسن تعاونكم معنا.

-التعريفات الإجرائية :

تعريف الاتصال الداخلي: كل الوسائل التي يستخدمها الأفراد في إيصال وتوصيل المعلومات بين المستويات التنظيمية في المؤسسة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية".

تعريف الأداء: لأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة

من إعداد الطالب :

- بوعبد الله محمد

تحت إشراف الأستاذة :

- بلحمري خيرة.

القسم الأول : معلومات عامة

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة:

1- معلومات شخصية :

الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

السن :

- أقل من 30 سنة ☐ - من 30 إلى 50 ☐ - أكثر من 50 ☐

2-المؤهل العلمي

- ☐ ثانوي ☐ - ليسا ☐

- دراسات عليا - أخرى (الرجاء تحديدها).....

3- عدد سنوات الخبرة

- أقل من5 سنوات ☐ - من 6 سنوات الى10 سنوات ☐ - أكثر من10سنوات ☐

4 - المركز الوظيفي

- رئيس مصلحة ☐ - موظف ☐ - إطار في وحدة الانتاج ☐

- أخرى الرجاء تحديدها:.....

القسم الثاني : الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة .

الرقم	البيان	لا	محايد	نعم
	المحور الأول : الاتصال الداخلي في شركة صيدال			
01	الاتصال الداخلي يقوم بإيصال صورة ايجابية بين المؤسسة وموظفيها .			
02	الاتصال الداخلي يؤثر على وظيفة الإدارة العليا.			
03	يملك الموظف نظرة حول الاتصال الداخلي للمؤسسة .			
04	اهتمام المؤسسة بشكل كبير بالاتصال الداخلي .			
05	يعمل الاتصال الداخلي على تحديد أهداف المؤسسة وذلك عن طريق نقل المعلومات بين الموظفين والبيئة الداخلية للمؤسسة .			
06	يعمل الاتصال الداخلي على تشجيع الموظفين في التعامل مع المؤسسة لتحقيق أهدافها .			
07	الاتصال الداخلي يقوم بنقل المعلومات والبيانات والمفاهيم التي تبنى عليها المؤسسة .			
08	يؤدي الاتصال الداخلي دورا هاما في توجيه وتغيير سلوك الفردي والجماعي للموظفين في المؤسسة .			
09	وظيفة الاتصال الداخلي هي تحسين الأداء في المؤسسة .			
10	تحسين وتطوير تقنيات الاتصال الداخلي يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة .			
	المحور الثاني : تحسين الأداء في وحدة الانتاج صيدال			
11	تقوم المؤسسة بتحسين أدائها من أجل إرضاء عملائها .			
12	تحسين أداء المؤسسة يزيد من حجم مبيعاتها نتيجة في تحسين أوضاعها الاقتصادية .			

13	تحسين أداء المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل تكلفة ممكنة وأحسن جودة .			
14	تقوم المؤسسة بتحسين أدائها من أجل تحقيق التوازن المالي .			
15	تحسين أداء المؤسسة من أجل الاستمرارية والنمو .			
16	اختيار المؤسسة الموظفين ذوي الكفاءة العالية في المنصب المناسب مما يؤدي في تحسين أداءها .			
17	تحسين الأداء يمنح المؤسسة رؤية مستقبلية جيدة إلى جانب التمتع بوضع مالي جيد .			
18	توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء مما يمكن المؤسسة أن تحقق أداء جيد .			
19	توفير ظروف عمل مناسبة للموظفين من أجل تحسين الأداء في المؤسسة .			
20	قياس وتقييم الأداء بالنسبة للمرؤوسين من أجل تنمية الاتصال بالموظفين .			

الملحق رقم 02 جداول برنامج الإحصائي spss

1- اختبار معامل الثبات للمحور الاول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	10

اختبار التوزيع الطبيعي

وصف محور البيانات الشحصية

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	70,3	70,3	70,3
	انثى	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	2	5,4	5,4	5,4
	من 30 الى 50 سنة	31	83,8	83,8	89,2
	اكثر من 50 سنة	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	14	37,8	37,8	37,8

	ليسانس	19	51,4	51,4	89,2
	دراسات عليا	2	5,4	5,4	94,6
	اخرى	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	5,4	5,4	5,4
	من 6 الى 10 سنوات	16	43,2	43,2	48,6
	اكثر من 10 سنوات	19	51,4	51,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	12	32,4	32,4	32,4
	موظف	10	27,0	27,0	59,5
	اطار في وحدة الانتاج	13	35,1	35,1	94,6
	اخرى	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	18,9	18,9	18,9
	محايد	3	8,1	8,1	27,0
	نعم	27	73,0	73,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	16	43,2	43,2	43,2
	محايد	5	13,5	13,5	56,8
	نعم	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

لعبارة3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	11	29,7	29,7	29,7
	محايد	5	13,5	13,5	43,2
	نعم	21	56,8	56,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	10	27,0	27,0	27,0
	محايد	8	21,6	21,6	48,6
	نعم	19	51,4	51,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	13,5	13,5	13,5
	محايد	8	21,6	21,6	35,1

	نعم	24	64,9	64,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	16,2	16,2	16,2
	محايد	4	10,8	10,8	27,0
	نعم	27	73,0	73,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	16,2	16,2	16,2
	محايد	4	10,8	10,8	27,0
	نعم	27	73,0	73,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	21,6	21,6	21,6
	نعم	29	78,4	78,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	لا	2	5,4	5,4	5,4
	محايد	10	27,0	27,0	32,4
	نعم	25	67,6	67,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	2	5,4	5,4	8,1
	نعم	34	91,9	91,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	3	8,1	8,1	10,8
	نعم	33	89,2	89,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	2	5,4	5,4	8,1
	نعم	34	91,9	91,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	18,9	18,9	18,9
	نعم	30	81,1	81,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	2	5,4	5,4	5,4
	محايد	15	40,5	40,5	45,9
	نعم	20	54,1	54,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	8,1	8,1	8,1
	نعم	34	91,9	91,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	5	13,5	13,5	16,2
	نعم	31	83,8	83,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	2	5,4	5,4	5,4
	محايد	3	8,1	8,1	13,5
	نعم	32	86,5	86,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العبارة20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	10,8	10,8	10,8
	محايد	3	8,1	8,1	18,9
	نعم	30	81,1	81,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المحور2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,60	1	2,7	2,7	2,7
	2,00	1	2,7	2,7	5,4
	2,30	1	2,7	2,7	8,1
	2,40	1	2,7	2,7	10,8
	2,50	1	2,7	2,7	13,5
	2,60	4	10,8	10,8	24,3
	2,70	5	13,5	13,5	37,8
	2,80	1	2,7	2,7	40,5
	2,90	6	16,2	16,2	56,8
	3,00	16	43,2	43,2	100,0

	Total	37	100,0	100,0	

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العبارة1	37	2,54	,803	,132
العبارة2	37	2,00	,943	,155
العبارة3	37	2,27	,902	,148
العبارة4	37	2,24	,863	,142
العبارة5	37	2,51	,731	,120
العبارة6	37	2,57	,765	,126
العبارة7	37	2,57	,765	,126
العبارة8	37	2,78	,417	,069
المحور1	37	2,5324	,46729	,07682

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العبارة11	37	2,62	,594	,098
العبارة12	37	2,89	,393	,065
العبارة13	37	2,86	,419	,069
العبارة14	37	2,89	,393	,065
العبارة15	37	2,81	,397	,065
العبارة16	37	2,49	,607	,100
العبارة17	37	2,92	,277	,045
العبارة18	37	2,81	,462	,076
العبارة19	37	2,81	,518	,085

العبارة20	37	2,70	,661	,109
المحور2	37	2,7811	,31077	,05109

الفروق الاحصائية حسب متغير الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور1	ذكر	26	2,5385	,44098	,08648
	انثى	11	2,5182	,54739	,16504
المحور2	ذكر	26	2,7423	,35347	,06932
	انثى	11	2,8727	,14894	,04491

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
المحور1	Hypothèse de variances égales	,878	,355	,119	35
	Hypothèse de variances inégales			,109	15,770
المحور2	Hypothèse de variances égales	4,059	,052	-1,173	35

الفروق الإحصائية حسب متغير العمر

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور1	Inter-groupes	,337	2	,169	,762	,475

	Intra-groupes	7,524	34	,221		
	Total	7,861	36			
	Inter-groupes	,422	2	,211	2,351	,111
المحور2	Intra-groupes	3,054	34	,090		
	Total	3,477	36			

الفروق الإحصائية حسب متغير **oefficients**[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,384	,281		8,478	,000
	المحور1	,157	,109	,236	1,435	,160

a. Variable dépendante : المحور2