جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة :

دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

– دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز المدية –

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطلبة :

- مسلوب رشيدة
- موايسي رضا

تحت إشراف الأستاذ:

- د/ اسكندر عثمان

عضاء اللجنة المناقشة :

د.امحمد اسليماني..... ممتحنا

اسكندر عثمان .....مشرفا

د.محمد بولصنام.....ممتحنا

السنة الجامعية:2021/2020



((رَبَّنَآ ءَاتِنَا مِن لَّدُنكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا

رَشَدًا))

صدق الله العظيم



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه اجمعين:

عملا بقوله تعالى «وإذا تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم..... .

نشكر الله على نعمه التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل ، نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الوالدين الكريمين الذين كللهم الله بالهيبة والوقار، نطرز من خيوط الشمس اللامعة حروف شكر، ومن ماء الذهب عرفان لحرصهم الدائم بالدعاء لنا وتشجيعنا .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف اسكندر عثمان ، الذي شرفنا قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة جزاه الله خير الجزاء .

كما نتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة مذكرتنا .

الى عمال الجامعة خاصة قسم التسيير .

كما تتسع دائرة شكرنا إلى طاقم مؤسسة سونلغاز المدية .

الى كل من ساهم في هذه المذكرة من قريب أو بعيد وبالاخص الاستاذ بولصنام .

إلى جميع زملائي وطلبة دفعة ادارة الاعمال 2021.

وقبل وبعد فالشكر لله ولله الحمد في الأول والأخير.



فهرس المحتويات

الموضوع	العنوان
شكر	–
إهداء	–
فهرس المحتويات	–
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري حول الاتصال في المؤسسة	
تمهيد	11
المبحث الأول: ماهية الإتصال .	12
المطلب الأول : مفهوم عملية الاتصال وتطوره	12
المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال	16
المطلب الثالث :نماذج عملية الاتصال	18
المبحث الثاني : مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة	24
المطلب الأول :مفهوم الاتصال الداخلي	24
المطلب الثاني :أهمية الاتصال الداخلي	25
المطلب الثالث :أنواع عملية الاتصال	27
المبحث الثالث :إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة	49
المطلب الأول :مراحل القيام بالإستراتيجية الاتصالية	49

المطلب الثاني :الكفاءة والفعالية في الاتصال	**50**
المطلب الثالث :معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي	**53**
خلاصة الفصل	**56**
الفصل الثاني:	
تمهيد	**58**
المبحث الأول: عموميات حول ادارة الموارد البشرية .	**59**
المطلب الأول :مفهوم إدارة الموارد البشرية	**59**
المطلب الثاني : عناصرها ومحدداتها	**61**
المبحث الثاني : تقييم اداء الموارد البشرية :	**65**
المطلب الاول : مفهوم اداء الموارد البشرية	**65**
المطلب الثاني : تقييم الاداء	**69**
المبحث الثالث : المعايير والعوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية :	**77**
المطلب الاول : العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية	**77**
المطلب الثاني : المعايير المؤثرة على ادارة الموارد البشرية	**80**
خلاصة الفصل	**82**
الفصل الثالث	
تمهيد	**84**
المبحث الأول: تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	**85**

المطلب الاول : تعريف المؤسسة	85
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة	94
المبحث الثاني : الاتصال الداخلي وتفعيل اداء الموارد البشرية في المؤسسة	102
المطلب الاول : اهمية استيراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة	102
المطلب الثاني : العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وأداء الموارد البشرية في المؤسسة	103
المطلب الثالث : منهجية الدراسة	106
المبحث الثالث مجتمع وعينة الدراسة:	108
المطلب الأول: أدوات الدراسة	108
المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان	110
المطلب الثالث النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة	115
الخاتمة	135
قائمة المصادر والمراجع	139
الملاحق	142


مقدمة

يعدّ الاتصال عصب العصر، فهو ظاهرة لا يمكن الاستغناء عنها باعتبار أن الإنسان لا يمكن له بأي حال من الأحوال أن يعيش منعزلا عن باقي أفراد جماعته، حيث يتلقي المساعدات من الجماعة التي يعمل معها لهذا فإننا نجده يعمل على معرفة كل ما يقوم به غيره.

فالاتصال عملية تقضي على العزلة وتساعد على إدماج الفرد داخل الجماعة ، حيث انها تساهم في ربط العلاقات بين الأفراد في أي جماعة وتنمي الشعور بالمسؤولية ، كما تهدف أيضا إلى خلق جو من التنظيم داخل الإطار الذي يعيش فيه الفرد بالإضافة إلى دوره الفعال في عملية الإنماء وذلك أنها ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات وذلك بوجود اتصال مستمر ودائم بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأفعال والأقوال التي يقوم بها الإنسان.

لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافها دون وجوده ومع اختلاف المؤسسات وتعددها وانتشارها في المجتمع الحديث اهتم الباحثين بدراسة الاتصال داخل البناء التنظيمي باعتباره أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي ترتكز عليها المؤسسات ، حيث يشكل أرضية هامة بواسطته تم توحيد الأنشطة والتعاون بين جميع وحدات المؤسسة ويحقق التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية.

والاتصال الداخلي له أهمية ودور كبير في المؤسسة لكسب رضاهم في العمل هذا الأخير يعتبر العامل الحيوي والرئيسي إذ هو من عناصر إستراتيجية التسيير الجيد لها ،مما دفع الباحثين إلى الاهتمام بموضوع الاتصال داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب ، اذ انه يجعل المعلومات والأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب .

- **إشكالية الدراسة :**

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية :

- كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يلعب دورا في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

لتوضيح إشكالية الدراسة نقوم بطرح التساؤلات التالية:

1- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟

2- فيما تتمثل انعكاسات الاتصال الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة ؟

3- ما هو واقع الاتصال الداخلي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء، والغاز- المدية-؟

الفرضيات:

في هذا الإطار يمكن أن تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية لتفسير مشكلة البحث:

الفرضية الرئيسية:

- كلما كان الاتصال الداخلي فعال في المؤسسة كلما كان دوره كبير وأساسي في تفعيل وتحسين أداء المؤسسة وعمالها ككل.

الفرضيات الفرعية:

- الاتصال الداخلي يساهم في خلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تتحقق أهدافها.
- يؤثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة إيجابا.
- الاتصال الداخلي الفعال يحسن من أداء الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز— المدية- .

أهمية الدراسة:

يعد الاتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الاتجاهات، فالاتصال بشكل عام له من الأهمية الإنسانية والإدارية خاصة القدر الأكبر، لأنه يمثل أحد الأسس الهامة التي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته، في المستويات التنظيمية المختلفة .

أهداف الدراسة:

- توضيح أهمية موضوع الاتصال الداخلي من خلال مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة.
- تأثير الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة.
- معرفة واقع الاتصال الداخلي ووسائله في مؤسسة سونلغاز بالمدية وأخذ رأي العاملين فيها ومدى تأثيره على أدائه سواء ايجابيا أو سلبيا.

أسباب اختيار الموضوع:

نظرا لأهمية الموضوع فان اختياره تم على أساس الأسباب التالية:

1- الأسباب الموضوعية:

- اهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الاتصال وإدارة العنصر البشري إدراكا منهم لمدى أهمية العملية الاتصالية في إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وتفعيل متغيرات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة كأداة الموارد، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي بصفة خاصة.
- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وحيدة داخل المؤسسة.
- البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة وموقعه هيكليا، وأهميته في تطوير وتحسين الأداء.

2- الأسباب الذاتية:

- ان ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع كان لرغبتنا في توسيع معارفنا العلمية في مجال إدارة الأعمال وتسير المورد البشري.

ميولاتنا الشخصية لإدارة الأعمال وتسيير الأفراد ، وكيفية التعامل مع العنصر البشري وتحفيزه معنويا من أجل غرس فيه عنصر الولاء للمؤسسة والرغبة في أداء أفضل.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة ، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، بالنسبة للجانب النظري اعتمادا على المراجع والمصادر المختلفة والمتوفرة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت المعالجة باستخدام استمارة الاستبيان، والتي كانت محاور عباراته وفقا للجانب النظري للدراسة، فقدم لنا البيانات الكمية والكيفية التي عملنا على تبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم استخلاص النتائج ومناقشتها .

دراسات السابقة:

الدراسة الاولى :

قادري محمد ، الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق – دراسة حالة مؤسسة الحذف بمغنية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعه تلمسان 2009 – 2010 تناول الباحث في إشكالية الدراسة الاتصال كعنصر أساسي للمؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي و أهمية العملية الاتصالية في المؤسسة .

توصل الباحث إلى طرح السؤال التالي : هل يمكن اعتبار الاتصال عنصر هام في تسيير المؤسسة وسريان ربط مختلف مصالحها ؟ وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها مراعيا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الحذف المنزلي بمغنية ؟ وتمثلت الأسئلة الفرعية في ما يلي :

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة ؟
- ما هي أهم التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟
- ما تأثير تكنولوجيا الاتصال على تسيير المؤسسة ؟
- لماذا تضع المؤسسة في مخططها الاستراتيجية الاتصالية ؟

أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالتالي :

- يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي منه على وجه الخصوص له أهمية بالغة لما له من تأثير مباشر وينجم عنه وضع إستراتيجية الاتصالية .
- إن استعمال تقنيات الاتصال خاصة التكنولوجيا لها تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بناء استراتيجية اتصالية الداخلية ومحاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على سير المؤسسة .

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي

وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عمال مؤسسة الحذف المنزلي حيث بلغ عددهم 435 عامل أما العينة المدروسة تمثلت في 87 عامل تم اختيارهم بنسبه 20 %من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة.

كما يعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميداني على استبيان أجراه مع عدد من العمال إضافة إلى الملاحظة حيث خصصها الباحث خلال مدة البحث الميداني .

مجاله الدراسي :

بالنسبة للمكاني : مؤسسة الحذف المنزلي التافنة بمغنية الجزائر

أما **المجال الزمني** : أجريت هذه الدراسة في عام 2010

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في :

- إن الاتصال الداخلي يمثل مكانة محورية حيوية داخل المؤسسة الاقتصادية سواء كانت أجنبية أو محلية وضرورة استغلال المؤسسة الاقتصادية الوطنية لأهمية الاتصال الداخلي في حسن تسييرها وفعاليتها .
- مهمة وضع معالم الاتصال المهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل من أجل تحصيل أحسن أوضاع .
- تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة لاستطاعتها إحداث تغيير نوعي وجذري في طريقة التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهورها .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور الاتصال الداخلي ولكنها تختلف عن الدراسة التي نحن بصددها كونها ركزت على أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة بشكل عام ولم تهتم بدور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة فضلا الاختلاف بين دراستين من حيث الأهداف و المجال المكاني والزماني التي تمت فيه الدراسة .

وقد استفدنا من الدراسة من حيث الخطة التي اعتمدها الباحث في توظيف المعلومات بخصوص الجانب النظري للاتصال داخلي بالمؤسسة .

الدراسة الثانية :

- حياة بلحجار، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة ، (دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL ، البويرة 2014/2013م ، حيث تمحورت الدراسة على الإشكالية التالية :

- كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤدي دورا فعالا في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة؟

- وللتوضيح أو الإجابة على الإشكالية طرحت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يساعد الاتصال الداخلي الأفراد العاملين على تحقيق التفاعل والتماسك فيما بينهم وبين مكونات المؤسسة ؟ وكيف يتم ذلك؟

- ما هي المعايير الواجب استعمالها عند تقييم أداء العنصر البشري حتى تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية؟

- ما هو واقع الاتصال الداخلي لوحدة غاز البترول المميع ؟ وما هي إستراتيجية الاتصال الداخلي الواجب إتباعها من أجل تحسينه ؟

منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المناهج (الوصفي، التحليلي، التاريخي) الوصفي في الجانب النظري ، أما التحليلي في الجانب التطبيقي وذلك بإظهار علاقات التأثير المختلفة من أجل استخلاص النتائج ، والتاريخي في عرض تطور الاتصال عبر مختلف مراحله .

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين ومتعلقة بديناميكية المؤسسة وحملها تقنيات الاتصال الحديثة يساعد العمال في عملية الاتصال فيما بينهم .

- الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تقيد الأعمال والمهام

- تقييم العاملين وأدائهم في المؤسسة موضوعية وفعالة .

- الاتصال الداخلي له تأثير على أداء العاملين وتظهر من خلال مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة تدعيم وتحسين الأداء.

حدود الدراسة :

1- الحدود الموضوعية:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي دراسة أثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية فالمتغير التابع هو أداء الموارد البشرية ، أما المتغير المستقل فهو الاتصال الداخلي

2- الحدود الزمانية والمكانية:

أجريت الدراسة بصفة عامة ابتداء من فيفري **2021** ، أما الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية فقد كانت في شهر جوان **2021** ، فبعد إعداد أداة الدراسة قمنا بتوزيع الاستبيان بمؤسسة سونلغاز بولاية المدية ، وتم اختيار المؤسسة لعدة اسباب ، شجعتنا على إسقاط الدراسة عليها ، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة على اختلاف تصنيفاتهم الشخصية والوظيفية، بهدف معرفة مدى تاثير الاتصال الداخلي في تحسين اداء الموارد البشرية داخل المؤسسة وتحليل العلاقة بين المتغيرين انطلاقا من وجهة نظر العمال وحسب إدراكهم لها.

تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، اثنان منها تعلقت بالجانب النظري وفصل تطبيقي :

الفصل الأول : دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وكيفية تقييم اداء الموارد البشرية .

الفصل الثالث وتم التطرق فيه إلى ثلاثة عناصر كالتالي: يتطرق الى الدراسة التطبيقية لتاثير الاتصال الداخلي في تحسين اداء الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية ، مع القيام بتحليل البيانات والمعلومات باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة لهذا النوع من الدراسات واستخلاص النتائج واعطاء بعض التوصيات والاقتراحات .

كما عمدنا إلى تثبيت خلاصة ونتائج كل فصل .

صعوبات البحث :

- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع ، أي الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، فمعظم الدراسات والبحوث وحتى المراجع تتطرق للاتصال بشكل عام ، ولا يدرسون الاتصال الداخلي كعنصر تحفيزي للموارد.

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

الفصل الأول
الإطار النظري حول الاتصال في المؤسسة

تمهيد :

يحظى موضوع الاتصال الداخلي بأهمية قصوى في المؤسسات الحديثة ، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها حيث يعتبر وظيفة رئيسية في تسيير حياة وعمل المنظمات نظرا للتفاعلات التي يحدثها من تبادل للمعلومات والأفكار ويعمل على تشجيع وتحفيز الأفراد على تحسين أدائهم ، وبدونه يحدث خلل في التعامل بين العمال داخل المؤسسة وبين المدراء وبين العمال فيما بينهم ، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالاتصال والعمل على تحسينه وتطويره في المؤسسة وتبنيه كنظام ليساهم في تحقيق النجاح والفعالية .

- للإلمام بالموضوع سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية الإتصال .

المبحث الثاني: مدخل للاتصال الداخلي في المؤسسة .

المبحث الثالث: استراتجية الإتصال الداخلي في المؤسسة .

المبحث الأول : ماهية الاتصال

إن عملية الاتصال أساسية في مختلف جوانب الحياة، إذ أصبح اليوم وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الأهداف لكونه عملية يتم وفقها نقل المعلومات والأفكار للأفراد والجماعات.

المطلب الأول : مفهوم عملية الاتصال وتطوره

تأخذ الاتصالات دورا وحيزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد والمنظمات بصورة عامة ، نظرا لكونها الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها وعلى مختلف المستويات ، وبالتالي فإنها وظيفة أو مهمة واجب القيام بها وخاصة للمنظمات ، أن تتفاعل مع وخاصة للمنظمات، وذلك لكونها ملزمة أن تتفاعل مع الآخرين من الأفراد أو المجتمع أو المنظمات الأخرى وتسعى إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها، فضلا عن كونها ملزمة بالاستمرار في العمل والنمو في مجالات عملها المختلفة .

أولا: تعريف الاتصال:

لغة : مشتقة من كلمة تواصل ، والتواصل في اللغة من الوصل ، ويعني ربط شيء بشيء أخر وإن الأصل في كلمة اتصال communication ، يشتق من الأصل اللاتيني للفعل commente بمعنى يتربع أو يشبع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية communias ومعناها Common بمعنى (عام) أو (مشترك) [1]، و حسب قواميس اللغة الفرنسية ، تحمل كلمة اتصال عدة معاني، من بينها :

إرسال، تمرير، إعطاء، تقاسم، أو إخبار عن شيء معين، كما يعني الارتباط أو العلاقة ما بين طرفين أو أكثر.[2]

وعليه فان الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول الشيء، فكرة ، اتجاه ، سلوك ، أو فعل معين.

اصطلاحا: الاتصال هو عملية إنتاج و نقل و تبادل و تفهم للمعلومات و الأفكار و الآراء و المشاعر من

([1]) كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، **"الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة – دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة –** "، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال ، جامعة اكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2019/2018 ، ص 3 .

([2]) Le petit Larousse illustré, (Larousse, paris, 2001), p 239.

شخص إلى آخر (أو من مجموعة إلى مجموعة) بقصد التأثير فيه (أو فيها) أو إحداث الاستجابة المطلوبة. [1]

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام والاتصال ، عكست في معظمها أهميته ودوره في حياة الإنسان الاجتماعية والعلمية ومن هذه التعريفات نذكر :

- يعرف "فلويدبروكر Floyd Proker " الإتصال هو عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر.
- ويعرف "ماكفارلاند" : الإتصال بأنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد .
- كما يعرفه : فليبو Flepo : " بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب ".
- و قد عرفه أيضا " Albert Henry" بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين.
- وعرفه ايضا " Pierre -G- Bergeron : " بأنه سيرورة الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة و التأثير على سلوكه . [2]
- يعرف الطنوي بأن: " ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهها المتضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية " .
- وفي تعريف أخر الاتصال هو العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتغييرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنتقل هذه الأفكار إلى شخص أخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها ، ويتأثر الشخص المرسل

([1]) طوبال معمر سومية ، " **الاتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن و البناء للوسط – وحدة البويرة –** " ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2012/2011 ، ص 3 .

([2]) عبيد إسماعيل ، بن كعيبش ياسين ، " **واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية – دراسة حالة لبريد الجزائر "مستغانم" –** " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، تخصص : صحافة مكتوبة و إتصال ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2019/2018 ، ص 22 ، 23 .

بطريقة فهمه وحكمه على الرسالة ، وكذلك في خبرته على نقلها إلى المستقبل ، في حين أن المستقبل يتأثر في فهمه على محتوى الرسالة بحالته النفسية ومدى التطابق في الإطار الفكري بينه وبين المرسل ، لذا فإن من الشروط التي يجب توفرها في الرسالة ، لكي يتم فهمها هي(الوضوح ، الاختصار، السهولة ، الذوق، اللباقة) . [1]

وبصفة عامة يمكن القول أن الاتصال هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين الطرفين أو أكثر.[2]

ثانيا : تطور الاتصال :

منذ بدء الخليقة مرت البشرية بمراحل تطور بالغة الأهمية ساهمت في تغيير طريقة الاتصال ، من لغة الرموز والإشارات إلى عصر اللغة المنطوقة والمكتوبة وصولا إلى الكتابة قبل أن يكتشف الإنسان الطباعة ويدخل في مرحلة ما يسمى بعصر الاتصال الجماهيري، بدءا من الصحافة الورقية إلى وسائل الاتصال المسموعة والمرئية والتي اكتشفها الإنسان في بداية القرن الماضي، ثم اكتشاف السينما وأجهزة الاتصالات تمهيدا إلى آخر ما توصل إليه الإنسان بالاتصال التفاعلي أي الاتصال الالكتروني وعلى ضوء ذلك يمكننا تتبع تطور مرحلة الاتصال الإنساني عبر التاريخ حسب المراحل التالية : [3]

المرحلة الأولى: عصر الإشارات والعلامات

فقد عرف الإنسان الاتصال المباشر من خلال الأصوات كالزمجرة والهمهمة والدمدمة والصراخ ، إضافة إلى لغة الجسد وإيماءات الوجه وإشارات الأيدي والأقدام إلى أن وصل إلى الاتصال المباشر والذي صنفه علماء الاتصال بأنه من أقدم مستويات الاتصال ، و هذا الأخير يعتمد على نقل الرسالة الشخصية بواسطة مندوبين لتوصيل مضمونها ، وخلال هذه المرحلة تعرض الاتصال إلى عوامل اعاقت تطوره وخاصة العوامل الطبيعية إضافة إلى العوامل الزمكانية ، فقد واجهت عملية نقل الرسالة من شخص لآخر عدة صعوبات فهي تستلزم وجود المرسل والمستقبل وجها لوجه ، ولمواجهة هذا التحدي توصل الإنسان لنقل مضمون الرسالة باستخدام الدخان نهارا والضوء عن طريق المشاعل ليلا ، ليجأ اخيرا إلى المرايا المعاكسة في نقل الإشارات والرموز المختلفة .

([1])كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 3 .

([2])عيشوش فريد ، " **الاتصال في إدارة الأزمات**"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، القبة القديمة ، الجزائر ، ط1 ، 2011 ، ص 15 ، 16 .

([3]) بسام عبد الرحمان المشاقبة ، **نظريات الاتصال** ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1،2011 ، ص30 .

المرحلة الثانية : مرحلة عصر الاتصال اللفظي :

وخلال هذه المرحلة انتقل الإنسان من طور العصر الحجري إلى عصر الإقامة والاستقرار في جماعات تزايدت أعدادها مع الأيام ، وبدات تخترع لنفسها لغة تخاطب منطوقة ، ثم انتقل الإنسان لممارسة حرفة الصيد والزراعة وتربية الحيوانات ثم بدأت الحضارات تتشكل حول الأنهار والبحار، وبذلك تحسن الاتصال بين البشر مع ظهور اللغات واللهجات ، وخلال تلك المرحلة استحدث الإنسان أول نشرة أخبار عرفها التاريخ عن طريق المناداة ثم توصل إلى ظاهرة نقل الاخبار مستخدم أسلوب الرواية والشعر، هذا وقد توصل الإنسان إلى نقل الرسالة بواسطة البشر من شخص لآخر ومن مجتمع لآخر . [1]

المرحلة الثالثة : مرحلة الكتابة :

حيث تمكن الإنسان من الجمع ما بين الرموز والرسومات التعبيرية للكتابة التصويرية وظهرت لأول مرة الكتابة المنطوقة ، وأضيف إليها الرموز والرسوم التعبيرية وعلامات ورموز لها دلالاتها الضوئية لتظهر بذلك أول أنواع الأبجديات ومنها المسمارية أو السومرية والهيروغليفية ، وقد قسم المورخون الكتابة إلى مرحلتين :

- الكتابة على أساس النطق.
- الكتابة الألف بائية .

وخلال المرحلة الأولى بزغ فجر جديد من الاتصال الوجاهي بين البشر حيث بدأ استخدام المراسلين والعدائين والراجلين على ظهور الخيول والحيوانات لنقل الرسائل عن طريق الحمام الزاجل . [2]

المرحلة الرابعة :

وهذه أول ثورة من ثورات الاتصال والتي جاءت بعد الثورة الصناعية وقد أبرزت الانجازات التي حققها الإنسان في حقل الاتصال ، فقد عرف الصينيون الطباعة أو النسخ بالألواح الخشبية المحفورة قبل الميلاد بحوالي 1600 سنة ، وقد انتقلت هذه الطريقة إلى أوروبا في القرن الرابع عشر بواسطة الملاحين الهولنديين إلى ان تمكن

([1]) عباسيني سارة ، عليم الزهرة ، " **اثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي (الفايسبوك) على العلاقات الأسرية – صلة الرحم نموذجا – دراسة ميدانية على طلبة علوم الاعلام والاتصال – جامعة عبد الحميد ابن باديس –** " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال ، تخصص : وسائل الاعلام و المجتمع ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2015/2014 ، ص 37 ، 38 .

([2]) بسام عبد الرحمان المشاقبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

جوتنبرغ من اكتشاف الأحرف المعدنية في القرن الخامس عشر، وعلى ضوء ذلك تطور الفكر الاتصالي حيث انتشرت الكتب والصحافة الورقية .

المرحلة الخامسة: عصر الاتصال الجماهيرية

حيث بدأ هذا العصر في مطلع القرن التاسع عشر من خلال التقدم الهائل في حقل الصحافة ثم جاءت مرحلة الأقمار الصناعية والتقنية والإذاعات و اجهزة التلفزيون بكل مراحله وتطوره والتي جاءت بعد اكتشاف الكهرباء ، كما وتم اختراع الهاتف والبرق وتطورت وسائل الاتصال الجماهيرية إلى أن وصلت إلى الفاكس والتلفون النقال والبث الفضائي والصحافة الإلكترونية ... الخ .

المرحلة السادسة : مرحلة الاتصال التفاعلي

خلال النصف الثاني من القرن الماضي حيث توصل الإنسان إلى اكتشاف الحاسوب الإلكتروني والرادار ... والحاسوب الرقمي والأقمار الصناعية المذهلة . [1]

المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال

الاتصال هو عملية تتكون من العناصر التالية:

1- المرسل (مصدر المعلومات) :

وهو المسؤول عن اعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم في موقف معين رغبة في أن تتحقق المشاركة بينه وبينهم . [2] و تتأثر عملية الاتصال به و باتجاهاته ، بشخصيته و أسلوبه الذي يعتمده فيها . [3]

2- المستقبل (المستلم):

يقصد به الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة ، إذن هو ذلك الفرد أو الجماعة المستهدفة من المرسل ، ولكي يكون المستقبل فعالا في عملية الإتصال عليه أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والإستيعاب و أن يكون

([1]) عباسيني سارة ، عليم الزهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 ، 40 .

([2]) دكتور خيري خليل الجميلي، "**الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث** "، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الاسكندرية، 1997، ص20.

([3]) طوبال معمر سومية ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

حساسا في الإنصات والإستماع بموضوعية ، متجنبا الأحكام الذاتية . [1]

3- الرسالة :

وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل ، وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير ذلك وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقوم بها . [2]

4- تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني:

لتوصيل المعلومات أو الحقائق لابد من استخدام رموز للاتصال ، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي والاتصال الكتابي، وقد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات أو تعبيرات وهو ما يعرف باتصال غير اللفظي.

ونشير إلى أنه خلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة . [3]

5- الوسيلة أو القناة الاتصالية:

هي الأداة التي تنقل الرسالة الإتصالية من المرسل إلى المستقبل وقد تكون سمعية كما في الإذاعة أو بصرية كما في التلفزيون أو السينما أو الفيديو أو قد تكون الحواس الإنسانية من سمع وبصر وشم وذوق كما هو الحال في الإتصال الذاتي ، ويجب على المرسل إختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل و الأكثر تأثيرا على المستقبلين أو إستعمالا من قبلهم والأقل تكلفة . [4]

6- التشويش والمعوقات:

هي كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال ، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال ، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون

([1]) دلال بن حمودة ، " **الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية – دراسة حالة قاعدة الأنابيب فرع تقرت– سوناطراك –** " ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014، ص 29

([2]) بسام عبد الرحمان المشاقبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 133 .

([3])كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 6 .

([4])عبيد إسماعيل ، بن كعيبش ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل ، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية .

7- التغذية العكسية:

هي الاستجابة لرسائل المرسل وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين .[1]

المطلب الثالث :نماذج عملية الاتصال:

بغية التعرف على تفاصيل العملية الاتصالية ، وماهية مكوناتها يستوجب الحال التطرق الى نماذج الاتصال ، والنموذج عبارة عن مبسط لعملية الاتصال يعرض على هيئة رسم أو شكل يبين عناصر الاتصال وتسلسلها والعلاقة بينها، ومن أهم هذه النماذج يمكن أن نقدم: [2]

1- نموذج أرسطو :

هو من أقدم نماذج عملية الاتصال وأول من وضع نماذج الاتصال هو أرسطو وتكون نموذجه من ثلاث مراحل أساسية : [3]

- المرسل أو المتحدث أو المصدر.
- المضمون أو النص أو الرسالة.
- المتلقي أو المستقبل

هذا وقد اعتبر العلماء أن نموذج أرسطو قدم توضيحا للحدث الاتصالي بلغة عصره ، بالرغم من أن نموذجه بدائي لكنه لامس مفهوم العملية الاتصالية ، كما واعتبر العلماء نموذج أرسطو وبكل المقايس الاتصالية حجر الزاوية في فهم العملية الاتصالية برمتها ، ومن خلال النظر إلى العناصر التي أكد عليها أرسطو نجد أن المصدر

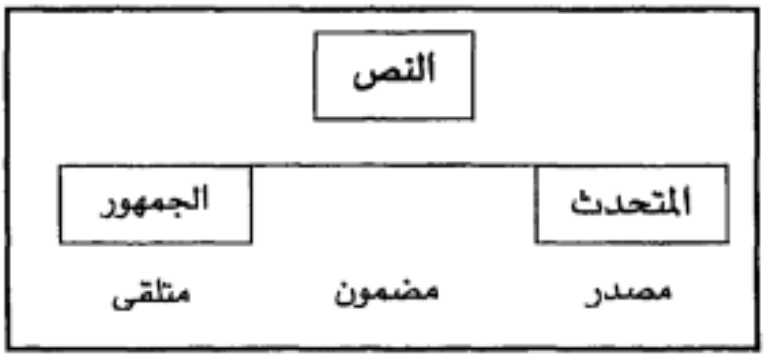
([1]) فريدة سي ناصر، " **واقع الاتصال في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ – دراسة استطلاعية لعينة من طالبي القروض – فرع البويرة –** " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال ، تخصص : اتصال وعلاقات عامة ، جامعة آكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2018/ 2019 ، ص 30 .

([2])كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 8.

([3]) بسام عبد الرحمان المشاقبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

الاتصالي هنا هو المتكلم أو المتحدث الذي يسعى إلى توصيل فكرة محددة عبر وسيلة التخاطب المباشر (الخطاب كنص) ، والذي يحتوي على مضمون الرسالة ، أما المتلقي في هذه الحالة فقد يكون فرداً أو جماعة أو جمهور ، وحسب تصورات أرسطو فإن الحدث الاتصالي بالنسبة له يتمحور حول الأثر الإقناعي بالرغم من إمكانية وجود آثار أخرى .[1]

الشكل (1،1) : نموذج ارسطو .



المصدر : بسام عبد الرحمان المشاقبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

2- نموذج لاسويل:

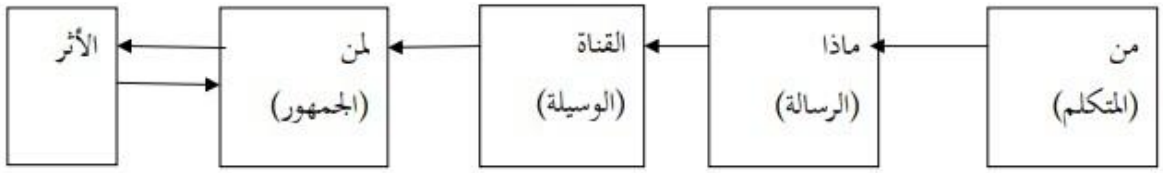
قدم لاسويل منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود السياسية ، والذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية : من يقول ؟ ماذا ؟ لمن؟ بأي وسيلة ؟ بأي أثر؟ . ووفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على انها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل ، وانصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير ، وذلك لأن دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام ، والرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام ، فإن لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة، وركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال نفسها، وقدم تعريفا أشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام والتسلية ، والإثارة والإقناع .[2]

([1]) بسام عبد الرحمان المشاقبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

([2]) سلوى عثمان الصديقي، " الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2005 ، ص 50 .

وقد عدل " ريموند نيكسون" من عبارة " لاسويل " وأضاف إليها ما يتصل بالموقف العام للاتصال ، والهدف من العملية الاتصالية ، فأصبحت : من يقول ؟ ماذا ؟ لمن؟ وما تأثير ما يقال ؟ وفي أي ظروف ؟ ولأي هدف ؟ ووضح أنه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه، وقد نبه أيضا Feering النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل ، كما اكد كل من كولمان L.coleman وP. March على اهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل ، المضمون ، الوسيلة ، المستقبل والاستجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة . [1]

الشكل (1، 2) : نموذج لاسويل .



المصدر : سلوى عثمان الصديقي ، " الاتصال والخدمة الاجتماعية " ، مرجع سبق ذكره ، ص50 .

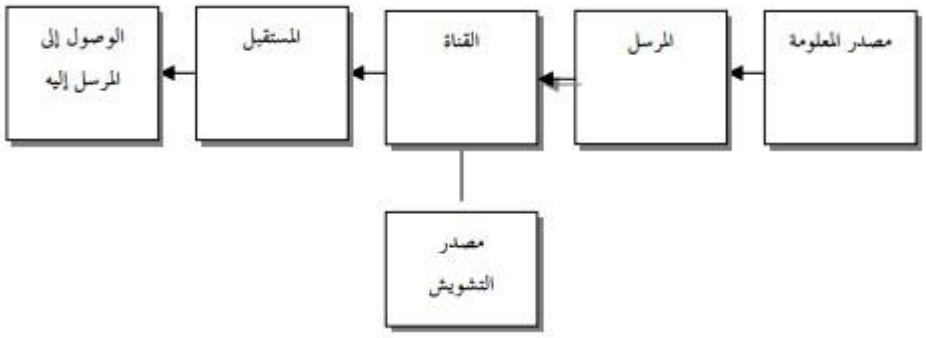
3- نموذج شانون و ويفر: " WIENER ET SHANNON.K"

لقد ظهر سنة [1949] بعد سنة من النموذج الذي قدمه " لاسويل " ، يعتبر من نماذج الإتصال المعروفة و المشهورة ، إذ اعتبر أساسا للنماذج التالية التي حاولت شرح عناصر الإتصال ، هذا النموذج جاء نتيجة بحث أجراه الباحث "كلود شانون SHANNON. K " في شركة أمريكية للهاتف حول المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات ، ولقد قام بالنموذج كل من " SHANNON " وأستاذه "WIENER " من خلال كتابهما " النظرية الرياضية للإتصال " ، فقد وصفا عملية الإتصال بأنها كل السبل و الطرق الّتي يمكن من خلالها أن يؤثر عقل على آخر ، من وجهة نظرهم العملية الإتصالية تتم من خلال خمسة عناصر مع إدخال عامل التشويش . [2]

([1])كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 8 ، 9.

([2]) قبايلي حياة ، " **استيراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة – حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات –** " ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، فرع : تسيير المنظمات ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، 2007/2006 ، ص 33 .

الشكل (1، 3): نموذج شانون و ويفر .



المصدر : قبايلي حياة، مصدر سبق ذكره ، ص 34 .

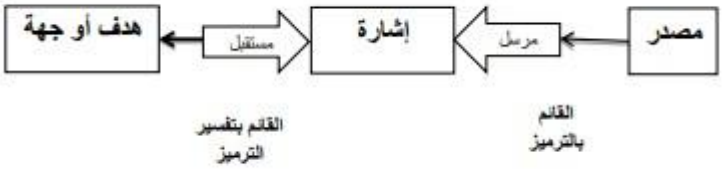
4- نموذج ولبور شرام :

حاول "ولبور شرام " أن يطور إطارا نظريا يصف في ضوئه عملية الاتصال ويحللها مستعينا في ذلك بالمعنى المتضمن في الأصل اللاتيني للكلمة الانجليزية Communication والذي يعني اشتراكا في موضوع معين أو خبرة معينة أو فكرة أو اتجاها وهو بذلك يستهدف في تحليل فكرته التي مؤداها أن أساس الاتصال هو خلق نوع من الاتحاد بين المرسل والمستقبل حول رسالة معينة ، فأخذ يطور من أفكار لاسويل كما استغل نظرية المعلومات المستخدمة في الهندسة الكهربائية التي قدمها " شانون وويفر" ، وأضاف نموذج شرام إلى تلك العناصر الخبرة المشتركة التي بدونها لا يتم الاتصال كما سيتضح فيما ياتي : [1]

- **المصدر**: قد يكون متمثلا في شخص يتحدث أو يكتب أو يرسم أو مؤسسة اتصالية .
- **الرسالة**: فإنها تكون في صور الكلمات مكتوبة على الورق ، أو موجات صوتية عبر الأثير ، أو إشارة يمكن تفسيرها أو إعطاؤها معنى محددا.
- **الوجهة** : قد تشير إلى شخص ينصب أو يراقب ويشاهد أو يقرأ أو قد يكون عضوا في جماعة مناقشة .

([1]) بوقردون فريدة ، بوتاتة ياسمينة ، " **معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية – دراسة ميدانية لوحدة غاز البترول المميع بالبويرة نموذجا.GPL** " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص : تنظيم وعمل ، جامعة اكلي محند اولحاج ، بويرة ، 2015/2014 ، ص 45 ، 46 .

الشكل (1 ، 4) : نموذج **ولبور شرام** .



المصدر : بوقردون فريدة ، بوتاتة ياسمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

5- نموذج بيرلو:Berlo

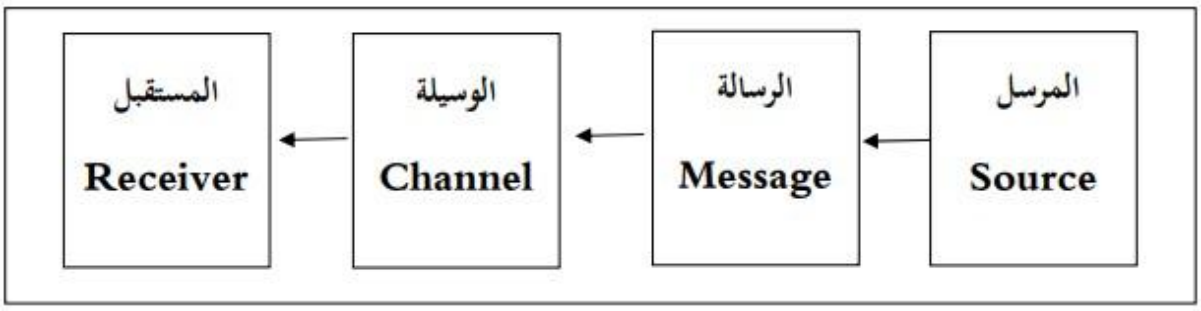
في عام 1965م قدم بيرلو Berlo نموذجاً مختصر لعملية الاتصال يعرف باسم نموذج (Smcr) ويضم عناصر أساسية هي :

- **المصدر S = Source** .
- **الرسالة M = Message** .
- **القناة C =Channel** .
- **المستقبل R =Receiver** .

ويرى بيرلو أننا نتصل كبشر لكي نؤثر في الآخرين ، ولا يوجد اتصال بدون هدف ولهذا يجب أن يكون الهدف واضحاً ومحددا . [1]

([1]) فريدة سي ناصر، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

الشكل (1،5) : نموذج بيرلو.



المصدر : فريدة سي ناصر، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

المبحث الثاني : مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يعتبر الاتصال الداخلي أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار.

المطلب الأول :مفهوم الاتصال الداخلي

تتعدد تعاريف الاتصال الداخلي من باحث لآخر وهنا نذكر بعض التعاريف :

- تعرفه منال طلعت محمود : " هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها ".
- . ويعرفه أيضا حنفي على أنه: " نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد في كل المستويات التنظيمية بين المدرين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم". [1]
- يعرف إبراهيم أبو عرقوب: "الاتصال الداخلي أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة .
- في حين يعرفه فؤاد شريف : " مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت" . [2]
- كما عرفه جان ماك لوغال بأنه: "تعامل الإدارة أو المدراء ما كافة المجموعات المتعاملة معها داخل نطاق المنظمة وفي أنشطتها التنظيمية . [3]

([1])صونية بانوح ، لطيفة بومكواز، " **واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية – دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف – البويرة–** " ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص : اتصال ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2017 / 2018 ، ص 28 .

([2]) كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

([3]) فريدة سي ناصر، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .

- في حين يعرفه إبراهيم عبد العزيز شيح ": الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري."

- في حين ترى الباحثتان ماري إيلان واستيفان : " ان الاتصال الداخلي يشمل كل الأفعال الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة والتي تختلف باختلافها ". أي ربط عملية الاتصال الداخلي الذي يتم داخل المؤسسة بالأفعال الاتصالية والجو السائد بالمؤسسة ، وكذلك استغلال كل الوسائل الاتصالية من أجل تسهيل العمل داخل المنشاة. [1]

وعليه فان الاتصال الداخلي هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها ، أو من الأدنى إلى الأعلى ، أو فيما بين عناصرها الوظيفية داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين بهدف تنسيق الجهود و تحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء لتحسين الأداء الوظيفي . [2]

المطلب الثاني :أهمية الاتصال الداخلي :

تكمن أهمية الاتصالات الداخلية :

- **تحقيق السرعة في تبادل المعلومات :**

إن وجود نظام للاتصال الداخلي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة ، على أطراف الاتصال ، وذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب ، وفي ظل أي طرف من الأطراف المشتركة لها .

- **تخطيط العمل :**

حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها في حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.

([1]) ياسمينة بودويرة ، مريم بوزردوم ، "**الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي – الميلية –** " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص : الاتصال والعلاقات العامة ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2016 / 2017 ، ص 11، 12 .

([2]) خنوف عيسى ، مهدي رانية ، مزوزي فريدة ، جغاطي صار، "دور **الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019/2018 ، ص 19 .

- **توفير معلومات متكاملة :**

تسعى أنظمة الاتصالات الداخلية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين ، بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة .

- **البعد عن التخمين والتقدير الشخصي:**

عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة .[1]

- **تحقيق الدقة في المعلومات :**

يساعد نظام الاتصالات الإدارية والداخلية بالأخص في حالة توافر توثيق معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار .

- **التنفيذ الكفء للعمل :**

إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع و المناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال .

- **تحقيق ديمقراطية العمل :**

يحقق نظام الاتصال الإداري والداخلي نظام الشورى ، وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم ، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل .

- **الرقابة على العمل :**

من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف

(1) ياسمينة بودويرة ، مريم بوزردوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

الاتصالات الداخلية وهذه الانحرافات بقصد تصحيحها . [1]

المطلب الثالث :أنواع عملية الاتصال :

هناك نوعين من الاتصال الداخلي هما :

1- الاتصالات الرسمية :[2]

هو الإتصال الذي يكون في إطار الأسس و القواعد التي تحكم المؤسسة ، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها ، وتكون واضحة وبينة لجميع أفراد المؤسسة ، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية .

فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات او ما شابه ذلك ، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين ، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى .

ويتصف عادة بما يلي : قانوني ، مكتوب يتعلق بالعمل مباشرة ، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف، أما أهدافه فتتمثل في نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها .

يعتمد على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية وتتخلص هذه الوسائل في وسائل سمعية بصرية [3] ، كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي :

([1]) ياسمينة بودويرة ، مريم بوزردوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

([2]) خنيفر وفاء ، " **دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة** " ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم إقتصادية ، علوم التسيير وعلوم تجارية ، التخصص : تسويق الخدمات ، 2013 / 2014 ، ص 5

([3]) خنيفر وفاء ، مرجع سبق ذكره ، ص 6 .

أ- **الاتصالات النازلة :**

هو الاتصال الأكثر شيوعا في المنظمات والذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولا إلى المستويات الأدنى ، وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا .

ويحدد كاتز ورفيقه كاهن " kahn & katz" أنماط الرسائل من المسؤول ويمكن تصنيفها بخمسة أصناف هي :

- توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل .
- معلومات مصممة لتحقيق فهم للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية .
- معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها متضمنة سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة.
- رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم .
- رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة .[1]

ب- **الاتصالات الصاعدة :**

يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة، من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، والمعلومات التي يتم نقله في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى :

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله .
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية .[2]

ويتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين العامل (المرسل) والمدير (المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي ولكن من أسفل إلى أعلى ، حيث يتصل العامل بالرئيس ليقوم الرئيس بنقلها إلى من هو

(1) ياسمينة بودويرة ، مريم بوزردوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 55 .
(2) فريدة سي ناصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

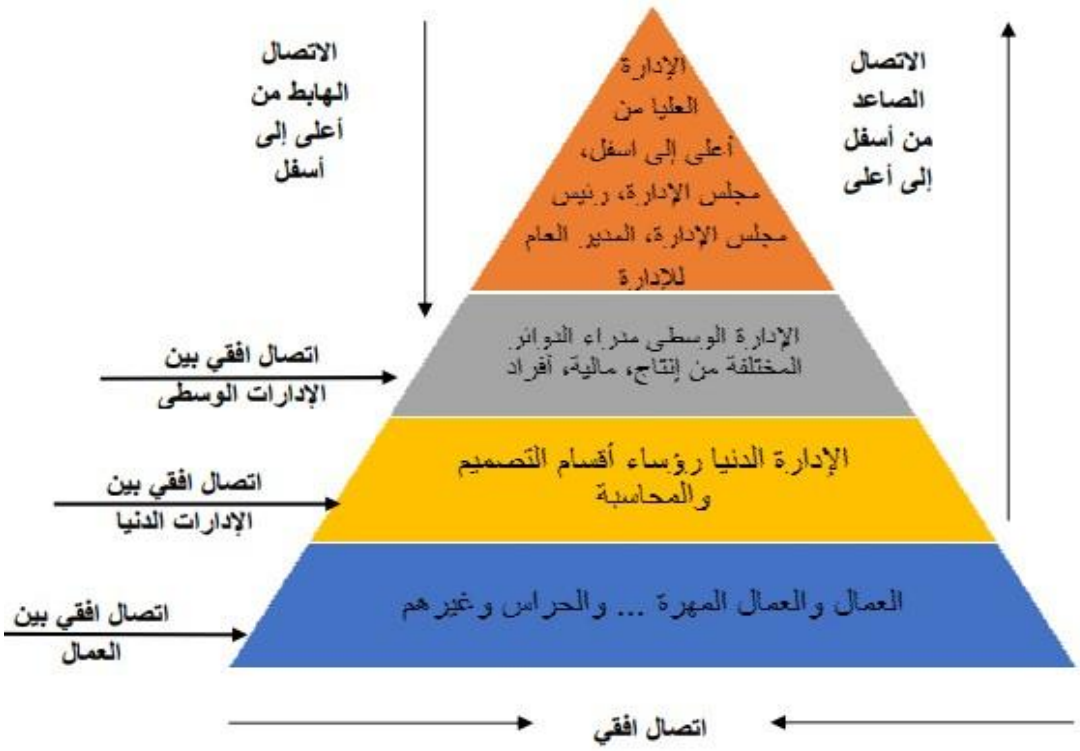
أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير المسؤول في الموضوع أو إلى المدير العام، أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوى ، سياسة الباب المفتوح على المؤسسة ، أساليب المشاركة ... [1]

ج –الاتصالات الأفقية:

تتميز بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة . وفي هذا النمط :

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكل.
- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية. [2]

الشكل (1 ، 6) : يمثل هرم التنظيمي وانواع الاتصال الداخلي في المؤسسة .

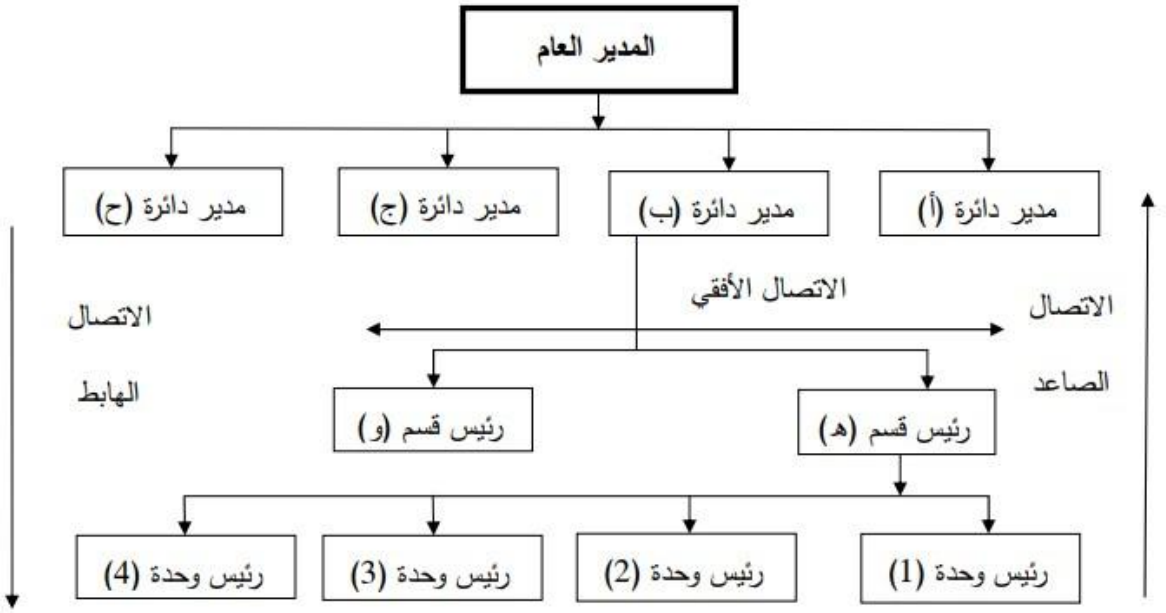


المصدر : صونية بانوح ، لطيفة بومكواز ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

([1]) فريدة سي ناصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

([2]) كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

الشكل (1 ، 7) : يمثل هيكل قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة والافقية في المنظمة .



المصدر : صونية بانوح ، لطيفة بومكواز ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

2-الاتصال غير الرسمي:

هذا الإتصال لا يخضع لقواعد و إجراءات و قوانين إدارية مثبتة و مكتوبة و رسمية و متفق عليها ، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية .

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط ، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية و اللقاءات و الحفلات و الرحلات و الاجتماعات غير الرسمية ، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي ايجابيا ، وعدم السماح له بالتأثير سلبيا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة ، كالإشاعات الكاذبة وغيرها . [1]

أشكال الاتصال الداخلي :

-التسويق الداخلي و احترافية التوقعات :

([1]) خنيفر وفاء ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

مستوحاة من الأطروحات الكلاسيكية من التسيير التجاري ، أي تطبيق التسويق في التسيير ، باعتبار الموظف كزبون خاص ، التسويق الداخلي عرف تطورا مهما في سنوات 80 إلى 90 لكن اليوم يوجد على الهامش و هذا راجع على الأقل إلى العطب المستمر في التسيير الحداثي المحصور بين كل بنية و الصعوبات الاقتصادية المتكررة التي عرفت في السنوات الأخيرة .

التسويق/التسيير يمكن أن يعود إلى الساحة و هذا يلائم توقعه و تحضيره بالإضافة إلى هذا لا يوجد إلا الإعلاميين الذين بإمكانهم تأمين هذه العملية رغم أنها موجودة في ثقافة الموارد البشرية.

اولا: أنشطة التسويق الداخلي

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المنظمة أن تعتنقها ، بل هو فلسفة وأنشطة تحتاج إلى جهد وعمل من أجل تبني مفهوم التسويق الداخلي وتجسيده على أرض الواقع في المؤسسة والعديد من الباحثين حين حاولوا تعريف مفهوم التسويق الداخلي أرادوا بلورت مجموعة من النشاطات والإجراءات تمكن من تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات وهناك من أشار الى التحفيز، الاتصال الداخلي، التطوير والتدريب، تمكين العاملين، القيادة، التنسيق والتكامل بين الوظائف.....وغيرها من الأنشطة التي يرى أغلب الباحثين أنها تمثل عناصر أو مكونات لابد منها في تطبيق التسويق الداخلي ولكن الأنشطة التي نقصدها في هذا البحث هي تلك الأنشطة التي تحاكي أنشطة التسويق الخارجي وهذا ما ذهب إليه كل من كولنز و باين (Collins & 1991 Payne) ورفيق وأحمد حين ربطوا بين مفهوم التسويق الداخلي وتطبيق أدوات وأنشطة التسويق الخارجي داخل المنظمة والتي تشمل بحوث التسويق، تجزئة السوق، تطوير المزيج التسويقي، مراقبة النشاط التسويقي وأيضا بيرسي ومورغان 1991 حين اقتراحا تطوير استراتيجيات تسمح بتطبيق مكونات المزيج التسويقي للسوق الخارجي (المنتج ، السعر، التوزيع ، الترويج) على السوق الداخلي (الموظفين). و قبل التطرق إلى أنشطة التسويق الداخلي من الضروري الوقوف على مفهوم و خصائص السوق الداخلي و التبادل الداخلي .

- **السوق الداخلي (Internal Market)**: الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو أن أول سوق تتعامل معه المؤسسة ، هو السوق الداخلي و الذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات و الوظائف ، على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي ، و الوظائف هي منتجات داخلية و أحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين (الزبون الداخلي و المؤسسة ، وقد أشار الى هذا المعنى أدم سميث في كتاباته ، حين اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المؤسسة و أن سعر البيع

يمثل الأجر الذي يتقاضاه ، و تشير أدبيات الموارد البشرية إلى العديد من النظريات ، التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظف أو العامل ، و من بينها نظرية العدالة أو التوازن الأدامز (Adamz 1963) الذي أشار إلى أن الموظف او العامل يقيم الوظيفة أو العمل بالمقارنة بينما يقدمه في سبيل هذا العمل و ما يحصل عليه من هذا العمل (input – out put) بمعنى أن العامل يقدم (الجهد البدني أو الذهني ، الوقت ، الالتزام و الولاء للمنظمة...) و في المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية و غير المادية . [1]

ومن خلال جهود التسويق الداخلي ، ينبغي على المنظمة إدارة هذا التبادل ، بما يحقق التوازن المطلوب ، و الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضاء الموظفين ، و تقليل الصراعات بين الوظائف ، و دعم التنفيذ الفعال للإستراتيجيات ، و تحسين العلاقات مع الزبائن في السوق الخارجي .

وعلى الرغم من منطقية مفهوم السوق الداخلي و اعتبار الموظف كزبون داخلي ، فإن بعض الكتابات تشير إلى مشاكل محتملة على الأخذ بهذا الاتجاه ، و من ضمن المشاكل تلك التي أثارها كل من رفيق و أحمد تلخصها كما يلي : [2]

- واحدة من أهم المشاكل في هذا الاتجاه هو أن المنتجات الوظيفة التي تباع أو تسوق الى الموظفين قد لا يكون مرغوب فيها ، أو قد لا يكونوا بحاجة إليها بنفس الشكل الذي يحتاج به المستهلك الخارجي الى منتج معين يقوم بشرائه لسد حاجة غير مشبعة لديه.
- على عكس ما هو متاح للمستهلك الخارجي من حرية الاختيار ، فإنه في كثير من الأحيان قد لا يتوفر لديهم حرية الاختيار أو المفاضلة بين المنتجات (الوظائف) .
- بالنظر إلى عقد العمل الذي يربط الموظف بالمؤسسة ، قد تفرض عليه القيام بأساليب جديدة في العمل وهنا عكس ما يجري في السوق الخارجي، الموظف ليس لديه الاختيار عليه أن يقبل المنتج (الوظيفة) تحت طائلة الاضطرار أو بتعرض إلى التوقيف أو الى عقوبات تنص عليها عقود العمل أو لوائح المؤسسة .

([1]) Lings,I, Greenly,G ,OP,Cit, P291.

([2]) Rafiq & Ahmed, OP,Cit, pp, 13, 14.

- على عكس السوق الخارجي الذي تسوده المنافسة ، وتعدد الاختبارات ، في المؤسسة على الموظف أن يتبع سياسة عمل واحدة و التي تعتمدها المؤسسة .

- مشكلة أخرى يثيرها التعامل مع الموظف كزبون و هي قضية " الزبون هو الملك " بمعنى أن الأولوية تكون في التركيز على إشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي ، ام في التركيز على إشباع حاجات ورغبات الموظفين أولا.

و لكن بالرغم من هذه الانتقادات و التحفظات يمكن القول أن قضية التعامل مع السوق الداخلي هو تعامل يقتضي مراعاة خصوصية هذا السوق فبالنسبة ل:

- الانتقاد الأول يمكن القول أن المؤسسة هي في الأصل لا تسعى الى تصريف المنتجات الداخلية (الوظائف) ولكن تسعى الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، اعتبار الموظف كزبون ليس من باب البيع والشراء فحس، بل من منطق التبادل، بمعنى عند تشكيل او تصميم الوظائف (مواصفات الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة) فإنه ينبغي على تلك المواصفات أن تراعى توقعات و احتياجات الموظف أو الفرد المراد تشغيله في تلك الوظيفة من باب عدالة أو توازن التبادل .

- الموظف أو الزبون الداخلي ليس له حرية اختيار مطلقة ، ولكن لديه حرية الاختيار في حدود المنتجات أو الوظائف التي تلائم أو توافق مؤهلاته وإمكانياته وتلبي طموحاته وتوقعاته والفرد أو الموظف له الحرية منذ البداية في أن يقبل أو يرفض وبإمكانه الانسحاب أو المغادرة نحو جهة أخرى ولكن في ظل ظروف الندرة لا يمتلك الأفراد حرية كبيرة في الاختبار وهي الوضعية التي كانت سائدة في سوق السلع والخدمات إبان اقتصاد الندرة حيث كان كل ما ينتج يباع ، و في ظروف وحدود معينة يسري في المنظمات اليوم .

- أما قضية " الزبون هو الملك " فالمؤسسة إذا أدركت أن سبب تواجدها هو الزبون الخارجي، عليها أن تدرك أن الطريق المؤدي إليه هو الموظفين ولذلك عليها أن تسعى الى تعبيد الطريق بشكل صحيح وحول هذا الإشكال أي من هو الأول الزبون أم الموظف ، يقول أحد مؤسسي شركة تويوتا الزبون يأتي ثانيا"[1] في إشارة الى ضرورة الاهتمام بالموظفين والعاملين .

([1]) Simberova I, Internal marketing As A part of Marketing culture supporting Value for External Cutomer. Brno University of Tichnology Journal of Economics and Management:12,2007P472

و على كل خصوصية السوق الداخلي تقتضي خصوصية التعامل معه و خصوصية القوانين التي تحكمه وهذا لا يمنع إمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي و سحبها على السوق الخارجي وفيما يلي توضيح لأهم أنشطة التسويق الداخلي :

❖ بحوث التسويق الداخلي :

تكمن بحوث التسويق في البحث و الاستخدام المعلومات من كل المصادر المتاحة و اختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق [1]، (مهما كان نوع التسويق) و في بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات و تحليلها باستمرار من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة ومن سوق التوظيف ، و في الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها ، و على مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية و الخارجية ، وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي ، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة . [2]

و تحتاج المنظمة إلى تجميع معلومات حول الأشياء و القيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي ، و هي إلى ثلاثة أنواع رئيسية ترتكز على : [3]

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة (ما هو المطلوب منهم تقديمه ؟) .
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة و المؤسسة .
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد الموظف أنه يقدم أكثر مما يأخذ ؟) .

وهذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي ،كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى وآداء والتزام وولاء الموظف للمؤسسة يكون حسب ترجيحه لهذا التبادل فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه سوف يتقاعس في العمل أو حتى قد يقرر المغادرة وإذا

([1]) تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، دار الحامد، الأردن ط1 ،2005 ، ص9 .

([2]) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن 2005 ، ص345 .

([3]) Lings,I, Measuring Internal Market Orientation , Journal of Services Research , Vol 7, February 2005 , P292.

كان العكس ، فإنه سوف يندفع أكثر في العمل و تزداد درجة ولائه و التزامه تجاه المنظمة ، و المنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفاعلية من خلالها تجميعها و تحليلها لمثل هذه المعلومات.

و على العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الأتي : [1]

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة ورسالتها الأساسية.
- مستويات الرضا الوظيفي .
- تقيم المهارات و الحاجة للمعرفة و التعليم.
- حاجات ورغبات العاملين .

و يتم تجميع البيانات و المعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات المقابلات و الحوارات المباشرة.... الخ

❖ **تجزئة (تقطيع) السوق :**

يتكون السوق من مجموعات غير مجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين وقد يصعب أن يتطابق فردين ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفترقون في أخرى ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقطيع او تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين وتقسيمهم الى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع

و إذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي آمر مطلوب ، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحا ، لأنه يزيد من فاعلية و دقة و ملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع ، و تجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل المؤسسة ، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجزء و يقسم المنظمة إلى مجموعات و اقسام ، و بالرغم من أهمية التقسيم التنظيمي ، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل و صراعات بين الأقسام و الوظائف ، و التسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضارب بينها .

(1)هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص 346.

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير و أسس التجزئة و التقسيم ، التي تحتمل عدة مداخل ، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المؤسسة و العاملين بها ينظر له من الجوانب التالية : [1]

- التقسيم الجغرافي .
- التقسيم الديموغرافي .
- التقسيم البسيكو غرافي.
- التقسيم السلوكي .

- **التقسيم الجغرافي** : يفترض هذا المدخل أن احتياجات و خصائص الأفراد تختلف من مكان الأخر ، بمعنى حاجات و دوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي معين، قد تختلف مع نفس الوظيفة في محيط جغرافي أخرو هذا التقسيم يفيد المنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة.

- **التقسيم الديموغرافي** : و يقوم هذا التقسيم على أساس الخصائص الديمغرافية مثل السن ، الجنس ، الديانة ، الدخل... الخ ، هذا التقسيم قد يكون مهم بالنسبة للمستهلك الخارجي ، أما على مستوى السوق الداخلي قد يؤدي الى بعض المشاكل ، و لكن قد يحتاج إليه إذا كان للمؤسسة خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة .

- **التقسيم البسيكوغرافي (النفسي)** : يعتد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة ، القيم ، التوجهات...الخ من أشهر التقسيمات النفسية ، التقسيم المعروف بمقياس (VALS) و هو يجمع بين القيم (Valus) و نمط الحياة (Life Styl) ، و يركز هذا المدخل لتقسيم السوق الى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد و يعتقد به ، و القيم التي يتمسك بها و تحرك سلوكه.

- **التقسيم السلوكي** : يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت و تحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين .

(1) محمد عبد العظيم ،التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية،2008

وهناك من يعتمد معايير أخرى في التجزئة مثل (حالة الموظف ، نظام تسليم الخدمة ، الأقدمية أو بحسب الوظائف و الأقسام) [1].

الجدول (1- 1): طرق ومعايير تقسيم السوق الداخلي .

المدير العام	+ 10 سنوات	مواد بشرية	متصلون
الاطارات	5 الى 10 سنوات	تسويق	محورون
عمال الدعم	1 الى اقل من 5 سنوات	مالية العمليات	مؤثرون
عمال الاتصال	موظفون جدد	اخرون	انعزاليون
الحالة	الاقدمية	الاقسام	درجة التاثير على الزبون

Source : Gerard Tocquer, Michel Langkting, Marketing des Services, le défi relationnel, dunod 1992, P108.

وكما سلف الذكر فإن تقطيع أو تجزئة السوق ، ليس هدف في حد ذاته ، ولكنه يساعد المؤسسة على تصميم برامج تسويقية توافق احتياجات و توقعات كل قطاع أو مجموعة ، و بصفة عامة ينبغي على المؤسسة أن تطور برامج مرنة بشكل كافي تمكنها من الوصول إلى كافة القطاعات و مجموعات الزبائن الداخليين ، و استثارة دافعيتهم و تحقيق رضاهم و إدماجهم في استراتيجية و رؤية المؤسسة .

❖ مزيج التسويق الداخلي :

من حيث المبدأ فإن الأسس العلمية للتسويق ، سواء الأنشطة بما فيها تطوير مزيج تسويقي ، أو ما اتصل منه بنظريات تحديث التسويق هي واحدة ، و أن الاختلاف يكمن في متطلبات التطبيق و الممارسة المرتبطة بطبيعة و خصوصية المنتج المراد تسويقه . [2]

([1]) G.Tocquer M.Longloi,, Marketing des service le défi relationnel, édition Dunoud, Paris 1992,P108.

([2]) ساهل سيدي محمد ،**أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الاشارة الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية**، رسالة دكتوراه تخصص تسويق ،جامعة تلمسان،2005-2004 ،غير منشورة ص35 .

وبالنظر إلى تعريف كوتلر للتسويق ، وهو تعريف يتفق عليه أغلب أهل الاختصاص ، حيث يقول أن التسويق هو نشاط إنسائي موجه لإشباع الحاجات والرغبات عن طريق التبادل ، وبالتأكيد فإن علاقة المؤسسة بالموظف هي علاقة تبادل ، ولكن ليس تبادل ظرفي أي ينتهي بمجرد انتهاء الصفقة و لكنه يبقى قائم طالما أن الموظف لم يقرر المغادرة أو الانسحاب ، أو أن المؤسسة لم تقرر توقيفه ، و بعبارة أخرى يمكن القول أن المؤسسة عندما تقدم الوظيفة إلى الموظف ، هي في الحقيقة تعرض على الفرد أو الموظف فكرة الانتماء إلى المجموعة أو المؤسسة و التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة ، في مقابل أن يلتزم هو بما تسعى إليه المؤسسة .

وبالنظر إلى منطق التوازن الذي يحكم هذا التبادل ، فإن على المنظمة أن تسعى دائما إلى تطوير جهود تعمل على استمرار هذا التبادل بما يحقق أهداف الطرفين وذلك من خلال بعض الوظائف كما :

- تجميع وتحليل المعلومات (القيام ببحوث التسويق الداخلي).
- رسم وتصميم المنتج الداخلي (الوظيفة) بما في ذلك توضيح المهام و المسؤوليات و الأهداف المطلوبة و المنافع المترتبة عن ذلك ، وتوضيح الرسالة و الرؤية ، و غيرها من العناصر التي تدخل ضمن أبعاد المنتج الداخلي.
- التأثير على التنفيذ والالتزام وذلك بالقيام ببعض الأنشطة الترويجية مثل التحفيز والاتصال الداخلي و زيادة درجة التمكين .
- توفير المكان أو البيئة اللازمة للعمل و تشير الى التوزيع .

التفاعل والتكامل بين هذه الوظائف أو العناصر تشكل ما يعرف بالمزيج التسويقي . وبالعودة الي أدبيات التسويق الداخلي ، وفيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي ، نجد أن العديد من الباحثين مثل

(Berry, 1981; Flipo, 1986Gronroos, 1982; Arnold 1989 & Trumbly)

يقولون بإمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي (04Ps) على السوق الداخلي.

ويرى فليبو 1986 أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقاربة التقليدية (04Ps) على السوق الداخلي كما يلي : [1]

- المنتج : يمثل الوظيفة و يقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل و أحسن الأفراد و هذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة .
- السعر : يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع زبائن غير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة .
- الترويج : يشير الى الاتصالات الداخلية .
- التوزيع : يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة الموظف.

أما أحمد و رفيق فيرون بإمكانية تطبيق مقاربة المزيج التسويقي الموسع (07 Ps) كما يلي : [2]

المنتج يعبر عن القيم و المواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف و التدريب المستمر للموظفين ، في سبيل رفع مهارات و معرفة الزبون الداخلي و إنجاح تنفيذ استراتيجيات المؤسسة .

السعر يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته ، و أيضا التكلفة النفسية لتبني اساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة .

الترويج يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان و التفاعل وجه لوجه ، ولوحة الإعلانات ، والنشريات الداخلية .

التوزيع يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها ، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء المستشارين أو وكالات التدريب .

الدليل المادي أو الملموس على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية ، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين ، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي

([1]) Paivi Voima,Internal relationship management,Broadening the scope of internal marketing,In Varey&Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledg2000,P240.

([2]) Ahmed & Rafik, pp, 28-36.

مثلا في الجامعات قد يكون الدليل المادي الملموس أكثر أهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي .

- **العمليات** : وتشير الى طرق تسليم المنتج الداخلي ، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات ، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.
- **المشاركون (الأفراد)** : وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

العديد من الباحثين عندما أشاروا إلى تطبيق عناصر المزيج التسويقي علي السوق الداخلي، حاولوا تقديم بعض الأنشطة أو العناصر التي تساعد على تطبيق التسويق الداخلي.

الجدول (1. 2) : عناصر أنشطة التسويق الداخلي .

الباحث	عناصر أنشطة التسويق الداخلي
Gronroos 1990	وضوح الأدوار لدى الموظفين ، تنمية وتدريب الموظفين ، مكافاة لموظفون ، العلاقات بين الموظفين ، الاتصال الداخلي ، الدافعية لدى الموظفين .
Forman & Money 1995	تطوير الموظفين، المكافآت، تزويد الموظفين برؤية المنظمة و توضيحها لهم.
Gilmore & Carson 1995	التفاعل الداخلي و الخارجي في النشاط التسويقي، تطبيق المزيج التسويقي التقليدي على العاملين ، التدريب على المهارات التسويقية، تفعيل الاتصال الداخلي لتوضيح أدوار العاملين ، تمكين العاملين ، تطوير العلاقة بين العاملين و المدراء .
Pitt& Forman	تكلفة التبادل بين الزبائن الداخلين و الموردين الداخلين .
Kotler 2003	ترسيخ ثقافة الخدمة، تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية ، بث المعلومات التسويقية لكل العاملين ، تحفيز ومكافاء العاملين .
Rafiq et al 2003	تحفيز الموظفين، الاتصال الداخلي، التدريب و التطوير، القيادة ، مناخ العمل، التعين و الاختيار، التنسيق و التكامل بين الوظائف، التمكين.

Source : Keller,S, al, **The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Services Operations** , Journal of Business Logistics , Vol 27, 2006, p112.

ومن خلال ما سبق نجد أن أغلب الباحثين يقترحون أو يقدمون بعض الأنشطة والإجراءات على اعتبار أنها مكونات أو عناصر تساهم في تطبيق التسويق الداخلي على أرض الواقع ، وبالتالي يبنون أبحاثهم ودراساتهم على أساس تلك الأنشطة.

البعض الأخر يرى بإمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي بما فيها تطوير المزيج التسويقي على السوق الداخلي ، غير أنه لم يتم العثور على دراسات أو أبحاث تختبر أو توضح كيفية استخدام وتطوير عناصر مزيج التسويق الداخلي و لكن هناك إجماع على إمكانية تطبيق مختلف تقنيات وأساليب التسويق على السوق الداخلي أو داخل المنظمة .

وبناء على ذلك يمكن لنا أن نتصور نموذج لتطوير مزيج التسويق الداخلي يجمع بين أهم الأنشطة والإجراءات التي ظهر أنها تلعب دور مهم في تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدماتية ، و في نفس الوقت يحاكي عناصر المزيج التسويقي الخارجي المتفق عليها ، وهو النموذج المقترح في هذا البحث و فيما يلي توضيح لأهم عناصر هذا النموذج :

- **المنتج الداخلي الوظيفة :**

من غير المعقول أن تترجم رسالة وأهداف المؤسسة ، على أرض الواقع ، دون إسنادها إلى مهام ومسؤوليات وواجبات يتولى أدائها العاملين أو الموظفين ، والوظيفة أو المنتج الداخلي ، هي نتاج لنظام معين ، وبعبارة أدق هي محصلة للخطوات التالية : [1]

- تحليل الوظيفة بمعنى تجزئتها إلى مكوناتها الأساسية وهي :

1. تحديد مواصفات الوظيفة.

2. تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

- الدمج بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة ، وتعتبر هذه الخطوة عن الإنتاج الفعلي للوظيفة أو المنتج الداخلي .

([1])عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم ، **إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي**،عالم الكتاب الحديث الأردن،2002، ص 40،48 .

والمنتج الداخلي قد يعبر عنه بالوظيفة أو منصب العمل ، وفيما يلي بعض التعاريف التي توضح أكثر مفهوم المنتج الداخلي أو الوظيفة ، هي مجموع المهام المنظمة والمنجزة من طرف شخص معين في مكان معين خلال فترة زمنية معينة . [1]

ويشير هذا التعريف الى نقطتين أساسيتين وهما :

- المنتج الداخلي هو شيء غير ملموس ، ويشمل كل الجهود والمواقف التي يجب أن يقوم بها شخص ما.
- هذه المواقف والجهود يجب أن تكون في مكان معين (المنظمة، مكان العمل) وفي فترة محددة، وهذه إشارة ضمنية إلى أن المنتج الداخلي الذي تقدمه أو تعرضه المؤسسة يعني ضرورة الانتماء إلى المؤسسة
- وتعرف أيضا على أنها " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة ، والمؤهلات المطلوبة لها ، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات وحاجات العاملين والمنظمة "[2] وهذا يوافق ما ذهب إليه بيري وزملاؤه في أن الوظيفة يجب أن تصمم بشكل يرضي حاجات ورغبات الموظفين .

وهناك من يرى أن المنتج الداخلي ، يمكن النظر إليه على المستوى الاستراتيجي وعلى المستوى التكتيكي، فعلى المستوى الاستراتيجي يعبر عن القيم والمواقف التي يجب أن يتحلى بها الموظف أو العامل من أجل تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة ، وعلى المستوى التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بالإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع الزبائن . [3]

وهذا أمر جد طبيعي لأنه على مستوى المؤسسة المنتج الداخلي أو الوظيفة يخضع للتصميم وإعادة التصميم على اعتبار أن أي عمل يمكن انجازه بعدة طرق مختلفة ، فقد تفرض بعض الظروف تبني استراتيجيات معينة وبالتالي يجب أن يتحلى الموظفين ببعض القيم والمواقف التي تناسب التنفيذ الفعال للاستراتيجيات.

بمعنى أن المنتج الداخلي أو الوظيفة لا يعني فقط الأداء والانجاز الروتيني للمهام والواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها تلك الوظيفة ، بل هي تتأثر بالتغييرات والمتغيرات التي تواجهها المؤسسة ، و لكنها تتبع دائما الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة في إطار رؤية ورسالة المؤسسة .

([1]) Joel Couden, **Gestion des Ressources Humaines**, 2 émé . édtion BERGER LE VAU P116, 1997

([2])عادل حرحوش ،مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

([3]) Rafiq & Ahmed,OP, Cit, p28.

اعتبار الوظيفة كمنتج داخلي ، ليس فقط من وجهة نظر المهام والواجبات التي ينبغي أداؤها ، أو المبادرات والإجراءات الجديدة التي يجب قبول الترحيب بها ، ولكن من وجهة نظر الموظفين أيضا أي المنافع التي ينتظرونها أو يتوقعونها من الوظيفة أو المنتج الداخلي ، ولذلك يتعين على المنظمة أن تتبنى بعض السياسات من أجل تطوير المنتج الداخلي (الوظيفة) بناء على نتائج بحوث التسويق الداخلي ، أو تماشيا مع متطلبات البيئة و المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة . من خلال التاثير على القيم والاتجاهات والسلوكيات وجعل الخطط والاستراتيجيات تنفذ بالطريقة التي ترغبها المنظمة وتلبي تطلعات الموظفين ، وبعبارة أخرى ينبغي على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار المنافع أو القيم التي تشتمل على المنتج الداخلي الوظيفة ويرغب فيها الموظفين مثل العناصر التالية : [1]

- المكافات المالية.
- الحاجة إلى التدريب.
- درجة ومستوى المسؤولية.
- مدى المساهمة في اتخاذ القرارات.
- فرص التطور والترقية.

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بالنقاط التالية :

1. تشكيل وتصميم الوظائف يخضع الي :

- أهداف المنظمة ومتطلبات الأداء التي تفرضها الظروف والتغييرات .
- مدى قدرة الوظائف على تلبية احتياجات وطموحات الأفراد الذين يشغلون أو يريدون شغل هذه الوظائف .

2. أن الأفراد الراغبين أو المرشحين لشغل وظيفة ما ، والاستفادة من منافعها ، عليهم أن يلتزموا باداء المهام والواجبات وبذل الجهود في مكان معين خلال فترة زمنية معينة ، وبعبارة أخرى عليهم أن يقبلوا بالانتماء إلى المؤسسة والالتزام بما تسعى إليه المنظمة حتى يستفيدوا من منافع المنتج الداخلي (الوظيفة) .

([1]) Rafiq & Ahmed,OP, Cit,p28 .

3. من خلال العنصرين السابقين (1،2) يمكن تصور معالم التبادل (أطرافه القيم أو الأشياء محل التبدل) كما يلي:

- ✓ الطرف الأول المنظمة بكل كيانها (صورتها ، ثقافتها ، العلاقات بين أعضائها ، هيكلها التنظيمي).
- ✓ القيمة التي يمتلكها ، الوظيفة بكل مكوناتها (المهام ، الواجبات ، المنافع والامتيازات) وهي تمثل التأشيرة أو بطاقة العضوية والانتماء إلى المؤسسة.
- ✓ الطرف الثاني الموظف (الزبون الداخلي) بكل ما لديه من استعدادات ومهارات وإمكانيات .
- ✓ القيمة التي يمتلكها، الالتزام في العمل والجهود التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي أو سينتمي إليها.

وبالنظر إلى قانون التوازن الذي يحكم هذا التبادل ، ينبغي على المنظمة أن تدرك خطورة الخلل الذي يمكن أن يحدث بين ما يقدمه الموظف وما يحصل عليه أو العكس ، ولذلك على المنظمة أن تسوق منتجها (الوظيفة) بشكل جيد مما يسهل عملية جذب وتحفيز الموظفين و الاحتفاظ بهم بالتركيز على المنافع التي يوفرها المنتج بدلا من مميزاته.

- **السعر الداخلي (الالتزام) :**

يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المؤسسة (تكلفة الفرصة البديلة أو المنفعة المضحى بها نتيجة قبول العمل في المؤسسة) وهناك من يرى أنه يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة للعمل ، أي تكلفة التخلي عن الأساليب والطرق المعتادة في سبيل تنفيذ هذه السياسات الجديدة ، أو عند الانتقال من العمل في قسم معين إلى قسم الأخر. ([1])

ويرى كل من احمد و رفيق انه من الصعب قياس و تسعير تكلفة الفرص البديلة ، وأن الموظفين قد يبالغون في تقدير هذه التكلفة و بالتالي يميلون كثيرا إلى رفض التغييرات و مقاومتها من أجل تفاديها ، وهنا يجب على المؤسسة أن توضح منافع وايجابيات تبني السياسات الجديدة للموظفين وتقلل من مخاوفهم وتقنعهم بقبول الإجراءات والأساليب الجديدة في العمل ، من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة والكافية ، ولكن الى أي حد يمكن أن تختم هذه النظرة مفهوم التبادل الداخلي ؟

([1]) Rafiq& Ahmed,OP, Cit,p28.

حيث أن التضحية بفرصة العمل (أو أسلوب عمل معين) في منظمة معينة مثلا (س) مقابل قبول العمل في منظمة أخرى (ع) هو لا يعني أن المنفعة التي يحصل عليها من العمل في المنظمة (ع) هي مقابل التخلي أو عدم القبول بالعمل في المنظمة (س) .

ويمكن أن نتصور القيمة التي يمتلكها الفرد أو الموظف على أنها الالتزام ، أي الالتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي أو سينتمي إليها ، و لا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو الموظف هو الجهد البدني والذهني فقط ، لأن أداء المهام والواجبات هو جزء من الوظيفة في حد ذاتها، فضلا على أنه يمكن أن تجد موظف أو فرد يقوم بأداء مهامه و واجباته ويبذل الجهد المطلوب منه ، ولكنه يفكر في المغادرة مع أول فرصة تتاح له ، ولذلك فأساس التبادل بين المؤسسة والموظف ، هو أن يدرك كل طرف بانه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا وحصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الأخر. ومن هذا المنطلق نعتقد أن السعر أو القيمة التي يجب أن يقدمها الموظف هي الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به الموظف نتيجة انتمائه للمؤسسة ، وكقيمة ينبغي يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها ، وفيما يلي أكثر تفصيل لهذا المعنى .

تشير أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، الى أن الالتزام لدى الأفراد ينظر إليه من جهة الدوافع بمعنى ما هي الدوافع التي تؤدي الى الالتزام ؟ و من هذا المنظور يمكن التميز بين مستويين :

1. الالتزام الناشئ عن الانسجام بين أهداف المنظمة والفرد ومن هذا الاتجاه هناك من يعرف الالتزام على أنه "مدى تمسك وقبول الموظفين لغايات وقيم المؤسسة ، وبذل الجهود لصالح المنظمة من أجل تعزيز هذه الغايات والقيم ، مع الرغبة في البقاء والاستمرار في المنظمة." [1] وعليه فإن التزام يكون نتيجة :

- الموافقة على أهداف وقيم المنظمة.
- الاستعداد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- الرغبة في البقاء في المؤسسة .

2. هناك توجه أخر يرى أن الالتزام ينشأ عن الرهان الجانبي أي أن الفرد أو الموظف يركز على الاستثمارات المتراكمة التي سيفقدها إذا ترك المؤسسة و بمرور الوقت يصبح أكثر تكلفة ، لأن الأفراد يهتمون أكثر بعدم

([1])Cemile C, **Relationship of Organizational**, **Commitment and Job Satisfaction**: **A Field study of Tax Office Employees**, working paper in Mersin University, Turkey P139.

مقدرتهم على استبدال هذه الاستثمارات المفقودة مما يعني أنهم يقومون برهان جانبي على أحد جوانب شخصيتهم من أجل الاستمرار كأعضاء في المؤسسة .

الباحثان ماير و الان (Alan& Mayer, 97) طورا نموذج لتقييم درجات الالتزام أدى الى تحديد ثلاث مستويات من التزام الأفراد كما يلي : [1]

الالتزام المؤثر، الالتزام من أجل الاستمرار، الالتزام المعياري .

1. الالتزام المؤثر: يتعلق بتناسق الأهداف ، و يشير لرغبة الفرد في الاندماج و الاستمرار في المؤسسة لتوافق العمل أو الوظيفة مع رغبه الفرد.

2. الالتزام من أجل الاستمرار: يتعلق بالرهان الجانبي (تكلفة الاستثمارات المتراكمة) و يشير الى قوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة لوحده عند تخليه عن العمل .

3. الالتزام المعياري : يشير إلى شعور الموظف بأنه مضطر للبقاء بالمنظمة بسب ضغوط من الآخرين.

والمستويات المنخفضة من التزام الأفراد لها عواقب وخيمة على أداء المؤسسة ، حيث تكثر الغيابات و ثقل الرغبة في العمل و إهمال الواجبات و المهام لكون العاملين يسعون إلى الحصول على فرص أفضل خارج المؤسسة ، فضلا عن الانعكاسات السلبية على حياة الموظفين أنفسهم .

وعليه ليس من مصلحة المؤسسة أن تسعى إلى تحقيق أهداف و تنفيذ استراتيجيات معينة و أغلب الموظفين لديها يفكرون في المغادرة مع أول فرصة تتاح لهم ، و من هنا المؤسسة مطالبة بالعمل على تعزيز الالتزام لدى موظفيها من خلال جهود و برامج التسويق الداخلي و لاسيما : [2]

- إثراء الوظائف بما يلائم تطلعات واحتياجات الموظفين و منحهم فرص الاندماج والمشاركة في صياغة مختلف سياسات وبرامج المؤسسة .
- ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها ، بمعنى أن يكون لهم نفس الاهتمامات و المنافع كاقتطاع نسبة من الأرباح لفائدة الموظفين .

([1])Ibid, p140.

([2]) محمد سعيد أنور سلطان،مرجع سبق ذكره، ص211 .

- استقطاب الوافدين الجدد الذين تتفق قيمهم مع قيم المؤسسة، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المؤسسة ومبادئ العاملين كلما كانت درجة الالتزام أكبر .

والمؤسسات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجنية لجذبهم والاحتفاظ بهم هي على الأرجح تجد لديهم التزام قوي اتجاه المؤسسة ، وبالتالي يجب أن تفكر المؤسسة بان الالتزام يمكن التأثير فيه بالأعمال الإدارية ولاسيما جهود التسويق الداخلي.

- **التوزيع (مكان العمل) :**

يشير التوزيع إلى المكان أو القنوات (الأطراف الوسيطة) التي تستعمل لتوصيل المنتجات إلى المستعمل النهائي وعلى مستوى المنظمة أو السوق الداخلي هناك من يرى أن التوزيع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وخاصة موظفو الخط الأمامي (عمال الإتصال)[1]، وبصفة عامة يشير التوزيع إلى مكان العمل أو مقر العمل ويشمل :

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي ، بمعنى القسم الذي يعمل به الموظف .
- البيئة المادية و تشمل بناية المؤسسة ، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات ، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات و الإجراءات و المهام الواجب تنفيذها ، وقد يتم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل المستشارين و وكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام و الإجراءات المطلوبة . [2]
- التنسيق الداخلي بين الموظفين و خاصة بين موظفو الخط الأمامي و الخط الخلفي ، و التكامل بين مختلف الأقسام و الإدارات .

و بصفة عامة التوزيع أو مكان العمل في منظمة الخدمات قد يكون مشترك بين الموظف و الزبون و بالتالي يكون له تأثير مزدوج عليهما من خلال العناصر التالية :

- البيئة المادية (الدليل المادي) : عملية تسليم الأداء واستلام الخدمة يكون في نفس البيئة المادية.

([1]) Yang,J, **The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept**, Department of Hotel and Restaurant Management, National Kaohsiung Hospitality College p6.electronic page.

([2]) Rafiq & Ahmed,OP, Cit,p32.

- العمليات لأن الأداء هو جوهر الوظيفة و هو جوهر الخدمة التي يتلقاه الزبون .
- الأفراد (المشاركون) في عملية تسليم واستلام الخدمة يشترك فيها الموظف و الزبون معا.

وبالتالي تمثل هذه العناصر نقاط تقاطع بين مزيج التسويق الداخلي و الخارجي و تلعب دور مهم في درجة التطابق بينهما.

- الترويج الداخلي :

تسعى سياسات الترويج الخارجي بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك و الحصول على استجابة معينة ويعرف الترويج بأنه " نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تنكير الأفراد بقبول أو بإعادة الشراء أو باستخدام منتج أو قبول فكرة أو التعامل مع المؤسسة [1]، معنى ذلك أن الترويج يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية :

هدف إخباري ، هدف إقناعي ، هدف تذكيري .

نفس المنطق يمكن أن ينطبق على الترويج الداخلي في المؤسسة حين تسعى الى التأثير على التنفيذ و الالتزام ، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي ، بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة ، وتحقيق نفس الأهداف السابقة أي تخبرهم و تقنعهم و تذكرهم ب :

1- المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي.
2- أهداف المنظمة و إستراتيجيتها و برامجها.
3- مستويات ومعايير الجودة المطلوبة.
4- توقعات ورغبات الزبائن و مستويات الأداء اللازمة لتلبيتها.

تحقيق تلك الأهداف ، يتطلب من المؤسسة القيام بالأنشطة التالية : الاتصال الداخلي ، التحفيز ، التمكين ، و التي يمكن اعتبارها عناصر مزيج الترويج الداخلي .

([1]) مبروك عبد المولى الهواري، محمد المحمدي الماضي، أصول التسويق، الدار الهندسية بالقاهرة، الطبعة الأولى 2004 ،ص382.

المبحث الثالث :إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

مثل كل النشاطات المتواجدة داخل المنظمة، الاتصال الداخلي عليه أن ينظم و يتم التحكم فيه، وهذا ما يضمن إعداد إستراتيجية تضمن فعالية أنشطة الاتصال .

المطلب الأول :مراحل القيام بالإستراتيجية الاتصالية :

أولا :تعريف الإستراتيجية:

- **لغة :**

هي فن قيادة الجيوش و كل ما يتعلق بالدراسات الإستشرافية .

و كلمة إستراتيجية اشتقت من المصطلح اليوناني (startegos) و الذي يعني فن الإدارة و القيادة .

إصطلاحا :

- تعريف (druker) : الإستراتيجية هي تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الأمر و يتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض إستخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة .
- تعريف (براون واوكونور) : الإستراتيجية هي تحديد و تقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب .

إن الإستراتيجية في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة المدى ، ووسائل تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك يتم إتخاذها واختيار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة و يعمل على تضافر جهودها و تعاون عناصرها مما يساعد على إحداث التفاعل الإيجابي بين المنظمة و بيئتها ، وبين حاضرها و مستقبلها ، بحيث تسير ككل متكامل وفق الوجهة التي تتحقق أهدافها من خلالها.[1]

([1]) سارة قلقول ، " **الاستيراتيجية الاتصالية للمؤسسة السياحية – دراسة ميدانية بالمركب السياحي سيدي فرج –** " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 2014 / 2015 ، ص 9، 10 .

ثانيا :إستراتيجية الاتصال الداخلي:

عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا .[1]

فإستراتيجية الاتصال الداخلي : هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

ثالثا :الأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال الداخلي :

لإستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف نوجزها فيما يلي : [2]

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرِضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظللة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

المطلب الثاني :الكفاءة والفعالية في الاتصال

1- كفاءة الاتصال :تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية : [3]

([1])كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

([2]) كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

([3])فاطمة حسين عواد ، " **الاتصال والإعلام التسويقي** "، (د. ط) ، دار الأسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010 ، ص21 .

أولا :السرعة:

إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة ، فمثلا عند مقارنة التلفزيون بالخطاب يتبيَّن أنَّ الأول أسرع بكثير من الثاني ، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومة في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومة قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب .

ثانيا :الارتداد:

تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح ، أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال .

ثالثا :التسجيل :

يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، ويفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز ، أما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها .

رابعا :الكثافة :

تتميز بعض الوسائل بانها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير ، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة ، والوقائع والخطط ، ونتائج المتابعة والرقابة ، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل .

خامسا :الرسمية:

إذا كان موضوع الاتصال رسميا أي متعارف عليه ومكتوب أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك. الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل :المذكرات الداخلية والتليفون وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير .

سادسا :التكلفة:

كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة والطبع ، والبريد ، والتليفون ، وأجور العمال المشتركين في الاتصال .

2- فعالية الاتصال :

يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فعالية عملية الاتصال و الحصول على الكفاية وتقليل العوامل التي تؤثر سلبا في عملية الاتصال ، وأهم هذه الخطوات هي :[1]

- ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم مثل :الاتصال الهاتفي لمتابعة فهم الرسالة.
- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه من أجل فهمها واستيعابها .
- التخطيط للاتصال المرغوب إجرائه بشكل جيد ودقيق.
- التدقيق في عملية الاتصال.
- استخدام ألفاظ ومعاني مفهومة من قبل الموظف.
- استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الاتصال.
- محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فعاليتها.
- الاتصال بالوقت المناسب.
- أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية التي سوف تنقل من خلالها المعلومات.
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.
- عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.

([1])كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 22، 23 .

المطلب الثالث :معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي :

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات ، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال ، لذلك و عند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال لا بد من أخذها بعين الاعتبار و إجمال هذه المعوقات :

أولا :المعوقات الشخصية :[1]

يختلف الأفراد في ميولاتهم ، و لذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره ، و مستوى إدراكه كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر ومن هذه المعوقات نجد :

- **تباين الإدراك** : إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- **الإدراك الانتقائي** : يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره و آرائه و العمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و آراء و أفكار .
- **الانطواء** : عدم مخالطة الآخرين ، أو تبادل المعلومات .
- **حبس المعلومات و عدم الإدلاء بها**: أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات .
- **سوء العلاقات بين الأفراد** : و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة . [2]

(1) قبايلي حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص 93 .

(2) كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

ثانيا :الحواجز التعبيرية :

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ، ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد ، و الخبرة ، والخلفية الثقافية . و نبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال [1] و هي :

- **تغيير المعنى المقصود** : تغيير المعنى المقصود : قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإرسال ، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص و ذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر .

- **العقبات التعبيرية** : فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى و المفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى في لغات و ثقافات أخرى .

- **القابلية للقراءة:** فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف و كذلك الجمل المركبة في الكتابة فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة. [2]

- **التوقيت:** يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط .

- **التجريد** : نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها و ليس كما هي موجودة فعلا.

([1]) قبايلي حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص 93 .

([2])كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

ثالثا :معوقات تنظيمية :

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ، و من ذلك : [1]

- غموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات .
- مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات و عدم صحتها .
- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي ، و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف .
- عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد .
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال .
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين و سوق العمل .

(1) قبايلي حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص 95 .

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن الاتصال يحظى باهتمام ملحوظ في المؤسسة ، حيث تتوقف كفاءة الاتصالات في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به , ولضمان ذلك تقوم إدارة المؤسسة بتفعيل الاتصال بين اجزائها باعتبارها وسيلة لتحقيق التفاعل وتحقيق روح الفريق بين العاملين ، وباعتبارها عملية مستمرة طوال حياة المؤسسة ، فنشاط الإدارة من تخطيط ، تنظيم ، اتخاذ القرارات ، التنسيق ، الإشراف ، المتابعة ، الرقابة والتقويم وغيرها من الأعمال تؤدي كلها بالاتصالات الجيدة في وقت المناسب.

يتوقف نجاح أو فشل عملية عملية الاتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بموضوع الاتصال، بل على اعتبارات كثيرة منها :خبرته في صياغة الأفكار ، واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة ، وكفاءة استقبال وفهم تصرف الفرد الأخر المستقبل لهذه الأفكار، وحتى تبرز عملية الاتصال بشكل مناسب وصحيح لا بد من العناية بكافة عناصر العملية الاتصالية ، إذ أن التركيز على عنصر واحد دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة كفاءة الاتصال ، ذلك أن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى شلل عمل المؤسسة واختلالها .

الفصل الثاني
الاطار النظري لتحسين اداء الموارد البشرية

تمهيد :

اصبح العنصر البشري مؤخرا ، يحظى باهمية كبيرة في المؤسسة ، كما ان ادارة وتسيير الموارد البشرية ، اصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة ، هذا لان تحقيق المؤسسة لاهدافها ، وعلى راسهم رفع الانتاجية وتحسين ادائها مرتبط بشكل كبير برفع انتاجية وتحسين اداء الافراد العاملين بها ، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد ، وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري ، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم ، قدراتهم ، مهاراتهم وثقافتهم ، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة ، السياسات الإدارية الجيدة ، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين.

إن كل ما تقدم ،هو ما تسعى الإدارات الحديثة لتحقيقه ، وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية ، لأنها تعتبر المكلفة والمشرفة المباشرة على العاملين ، وللتفصيل في هذا الموضوع تم تخصيص سنتطرق الى :

المبحث الأول: عموميات حول ادارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني: تقييم اداء الموارد البشرية .

المبحث الثالث: معايير و العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية .

المبحث الأول :عموميات حول إدارة الموارد البشرية :

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من اجل النمو تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم ، هذا الجهاز الإداري اصطلح على تسميته حديثا بإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى إدارة رأس المال الفكري .

المطلب الأول :مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إن لإدارة الموارد البشرية مكانة هامة ضمن مختلف أنشطة المؤسسات وقد اكتسبت أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه . ولا شك أنّ محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب ويرجع ذلك إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة والدور المتوقع منها . وفيما يلي البعض منها :

- "تعرف بانها : "مجموعة من الاجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.[1]
- تعرف بانها:" ذلك النشاط الإداري المتمثل في تخطيط القطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود الموارد البشرية التي تحتاج إليها المؤسسة.

ويسهر على تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية والفنية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة ويدخل في كل هذا توافر المزايا والحوافز المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية[2].

([1]) بسود مبارك ، بوخني أمينة ، " **دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة جامعة أدرار** " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، 2019 / 2020 ، ص 13 .

([2]) نسرين كعبش ، هالة قحف، "**مساهمة نظام المعلومات في تفعيل إدارة الموارد البشرية دراسة حالة (اتصالات الجزائر– ورقلة)خلال 2013** "، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ، تخصص: تسيير الموارد البشرية ، 2013/2012 ، ص 16.

- يعرفها فرانش French بأنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة." [1]

- تعرف بانها: "عبارة عن مجموع العمليات الجزئية، بدءا من تخطيط هذه الموارد ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي ، وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة ". [2]

- يعرفها عقيلي: "الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية وتؤدي مجموعة من الانشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية و ذلك في ظل استراتيجية خاصة تابعة و تخدم استراتيجية المؤسسة .

- يعرفها برير périr :"بأنها إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع و تحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الاداء الكلي للمؤسسة ، و ذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة للموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل ، وبين ما هو متاح داخل المؤسسة أو في سوق . [3]

- كما يعرفها سيكوال sikila :" هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ، و يشتمل ذلك على عمليات التعيين ، تقييم الاداء، التنمية ، التعويض ، المرتبات ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الافراد ". [4]

من خلال التعريفات السابقة التي تم استعراضها، يمكن إعطاء التعريف الموالي :

([1]) بودية نوال ، الواهم نجوى ، "**دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية – جيجل –** " ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص : تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، 2016/2015 ، ص 13 .

([2]) ساقة نور الدين ، منصوري عبد النور ، " **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية – دراسة حالة متوسطة تازورت عواوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو–** " مذكرة تدخل ضمن متطلّبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال ، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2018 /2019 ، ص 6 .

([3]) ميلودي دليلة ، "**دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات – دراسة حالة المؤسسية الاستشفائية سيدي على – أنموذجا –** " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، تخصص : تسيير إداري للجماعات المحلية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2018/2017 ، ص 19 .

([4]) ميلودي ، مرجع سابق ، ص 22 .

- إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بتوفير الموارد البشرية الضرورية كما نوعا وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها وصيانتها وتنظيم علاقاتها مع المؤسسة.كما انها تهتم بالعلاقات الإنسانية للعاملين بما يضفي روح التعاون ويضمن خلق الالتزام والوفاء و التكامل وعدم التعارض بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها . [1]

المطلب الثاني: عناصرها ومحدداتها

1- **عناصر إدارة الموارد البشرية** : وهي كالاتي : [2]

- **الموارد البشرية أو القوى العاملة** : يشمل ذلك المدراء ورؤساء الأقسام ومجالس الإدارة ، إلى جانب كافة الموظفين العاملين في الأقسام والدوائر المختلفة في المنظمة .

- **مقر المنظمة:** هو المقر الذي يعمل فيه المورد البشري وتوظف بتوظيف كافة العناصر المادية بصورة تضمن تحقيق الأهداف المختلفة .

- **الاستقطاب:** يتمثل في القدرة على استقطاب وجذب الأيادي العاملة الماهرة القادرة على توظيف مهاراتها الكفؤة في خدمة تحقيق أهداف العمل.

- **التعيين:** يشمل هذا العنصر إجراء المقابلات واختيار الموظفين الذين تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة للوظائف الشاغرة، وإبرام العقود، وتوقيعها، وإنشاء الملفات الخاصة بكل موظف جديد وتعريفه على المؤسسة والعاملين فيها.

- **التدريب** : تدريب الموظفين الجدد ومساعدتهم على الانخراط السليم في العمل ، والتأقلم مع زملائهم ، وكذلك تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموظفين القدامى وخاصة من حيث الجانب التقني والتكنولوجيا .

- **التحفيز** : ويشكل كلا من التحفيز المادي والمعنوي أي بالشكر والإطراء على إنجازات الموظفين وتقديرها ، وتقديم الحوافز المادية والمكافأت اللازمة

([1]) فيـروز بوزوريـن ، " **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية :دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف** " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التّسيير ، جامعة فرحات عبّاس سطيف- 1 - ، 2016 / 2017 ، ص 3 .

([2]) https://horofar.com / عناصر- إدارة-الموارد- البشرية - 1

- **الأجور والرواتب:** والتي تختلف تبعا لاختلاف طبيعة العمل ومدته وحسب المنصب الخاص بكل موظف، ولكن يشترط أن تتوافق مع سلم الرواتب والأجور المعتمد في الدولة التي يعمل بها الموظفين، وبما لا يخالف بنود وقوانين مكتب العمل في المنطقة .

- **الإجازات:** وهي العطل الأسبوعية الشهرية، السنوية، الأمومة، الأعياد، والمناسبات الدينية والاجتماعية وكذلك الوطنية ، والتي يحق للعاملين الحصول عليها بشكل كامل ضمن كافة قوانين العمل المعتمدة في البلدان .

- **التأمين** : ويشمل تأمين العمال في المؤسسة ، بحيث يضمن لهم العلاج المطلوب في حال تعرض أحدهم لأية مشاكل صحية وإصابات داخل مقر المنظمة وخلال ساعات العمل الرسمي ، وكذلك التأمين الصحي الذي يضمن رعايتهم صحيا خارج حدود العمل .

2- محددات ادارة الموارد البشرية :

هي كالاتي : ([1])

1- الحصول على المورد البشري – Sourcing :

عند بداية تأسيس اي شركة او بدء مشروع أو حصول شاغر طارئ او استحداث مناصب وظيفية جديدة او اقسام جديدة في اي شركة فأنها تتطلب توظيف اشخاص يؤدون مهام الوظائف كل بحسبها واجراءات الحصول على الموارد البشرية كالتالي:

- ✓ التخطيط بخصوص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في الشركة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
- ✓ تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإشرافي.
- ✓ إدارة عمليات الاستقطاب و الاختبار والتعيين ، لضمان أن يكون لدى المرشحين الذين يتم اختيارهم وتعيينهم المهارات والمعرفة والخبرة الضرورية التي تمكنهم من تنفيذ المهام المناطة بهم بكفاءة عالية مع الحرص على تنفيذ العملية المطلوبة بشكل منصف وبعيدا عن أي تحيز .

[1] (https://www.hrinsider.info/2020/06/the-main-axes-of-human-resources-management-work.html

2-الاحتفاظ بالمورد البشري وضمان استمراره واستقراره – Retention :

بمجرد أن يكون لدى الشركة العدد الذي تحتاجه من الموظفين لكي تتمكن من تحقيق أهدافها فإن الأولوية التالية ينبغي أن تتمثل في ضمان أن استمرار واستقرار هؤلاء الموظفين في العمل في الشركة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثرا ، فضلا عن أن يكون مستوى أدائهم جيدا في تلك الفترة. ويشمل ذلك ما يلي:

- ✓ تصميم نظام لإدارة الأداء والذي من شأنه مساعدة الموظفين في معرفة ما هو متوقع منهم كما سوف يساعد في زيادة إمكانية تحقيق هؤلاء الموظفين الأهداف المحددة لهم.
- ✓ تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لضمان أن الموظفين لديهم المنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة .
- ✓ تصميم وإدارة نظام تحفيز معياري وعادل وذلك من أجل ايجاد مستوى من المزايا تكفي لجذب الموظفين الأكفاء والماهرين والاحتفاظ بهم .
- ✓ توجيه المشورة للادارة بخصوص الأمور الخاصة بسلامة وصحة ورفاهية فرق العمل .

3- التخلص من المورد البشري – Termination:

دائما ما تأتي اللحظة التي يكون فيها لزاما على كل من الشركة والموظف أن ينفصلا ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى التقاعد أو الاستقالة أو انتهاء العقد إذا ما كان يرتبط بمهمة أو شروط معينة أو انتهاء عقد تدريب أو الفصل من العمل ، إلى آخره من الأسباب وفي مثل هذا السياق يكون دور الشخص المسؤول عن الموارد البشرية كالتالي:

- ✓ إدارة المقابلات التي تعقد عند إنهاء العمل الاستعلام عن الأسباب التي أدت إلى الاستقالة وللعمل على مناقشة أية تفاصيل نهائية.
- ✓ وضع سياسة خاصة بإنهاء عقود عمل الموظفين وتوجيه المشورة للادارة بشأن تطبيق هذه السياسة وبخصوص مستحقات نهاية الخدمة .

- ✓ توجيه المشورة إلى المدراء بشأن الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالة ما إذا كان هناك مناشدات أو تظلمات عند الفصل .

المبحث الثاني : تقييم اداء الموارد البشرية :

يقوم الموظفون في كل المؤسسات ببذل مجهودات للقيام بالوظائف المناطة لكل منهم والتي يعبر عنها بالأداء حيث يتوقف الأداء على خبراتهم، مستواهم التعليمي، مهاراتهم... إلى غير ذلك من العوامل التي تحدده بالإضافة إلى أن وجود تقييم حقيقي للموظفين في أي مؤسسة على أساس الكفاءة، الجدارة والاستحقاق الوظيفي من شأنه أن يخدم هذه المؤسسة. كما يساعد على تطويرها، فعملية تقييم الأداء، إذا طُبقت بطريقة منظّمة ومدروسة، تدعم تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الاول : مفهوم اداء الموارد البشرية :

اولا : مفهومه :

لغة: كلمة اداء "Performance "كلمة انجليزية مأخوذة من كلمة Performer والتي تعني اتم وانجز وادى

فيمكن تعريف الاداء بانه انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على اسهامات الافراد في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق اتمام مهام وظيفته ، حيث يعبر الاداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق اهداف المؤسسة . [1]

اصطلاحا : تعددت المفاهيم التي تناولت الاداء نذكر منها :

- يعرف الاداء بأنه :" مجموعة النتائج المحددة للسلوك ، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة ، وقدرته على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها ". [2]
- يعرفه نيكولاس F. W. Nicolas : " بأنه نتاج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد " . [3]

([1]) العابد هواري ، " **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة – ولاية ادرار** " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم السياسية ، تخصص : إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014 ، ص 62 .

([2]) بوساحة أمنة ، " **فعالية التخطيط الالكتروني في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية – دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز – SONELGAZأم البواقي–** " ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2015 / 2016 ، ص 24 .

([3]) العابد هواري ، مرجع سابق ، ص 63 .

- يعرف أيضا على أنه : " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور أوالمهام ".
- يعرف على أنه : " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع الفرد متطلبات الوظيفة ".
- أما "الخزامي" فقد اعتبر الاداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة فعرفه بأنه ": سلوك يحدث كنتيجة وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الاخرون " . [1]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا ان نقول بان الأداء هو الجهد الذي يبذله الموظف للقيام بعمل معين بطريقة معينة في وقت محدد بأقل تكلفة وفي بيئة عمل معينة وهو حصيلة عدة عوامل أهمها: صفات المستخدم متطلبات الوظيفة وبيئة العمل . [2]

ثانيا : مكونات الاداء :

ان هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود اداء فعال ، وذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الاداء للعاملين في المؤسسة ومن بينها :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفية:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز . [3]

([1])عمران شهيناز ، " **علاقة الرقابة بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي–** " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص : علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي– الجزائر– ، 2013/2012 ، ص 61 .

([2]) امينة جاب الله ، " **سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة مصرف السلام – الجزائر –** " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص : تحليل إقتصادي ، جامعة الجزائر 3 ، 2014/2013 ، ص 24 .

([3]) العابد هواري ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

- **المثابرة والوثوق:** وتمثل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمال وانجاز الاعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقديم نتائج عمله .

ثالثا : محددات الاداء :

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبدأ بالقدرات و ادراك الدور أو المهام وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج المحددات التالي :

- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في العامل ليبذل جهدا محددا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء

- **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وتكون من فرد إلى آخر .

- **إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وبالتالي فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب ، ويؤدي بذلك الى اداء فعال في العمل . [1]

رابعا : تصنيف الاداء :

1- حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

([1]) بودية نوال ، الواهم نجوى ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

- **الأداء الداخلي** : وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات ، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة .

- **الأداء الخارجي**: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة ، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء ، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة وعلى سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة ، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا وسلبا ،[1] وبالتالي على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي .

2- حسب معيار الشمولية : يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي : [2]

- **الأداء الكلي** : يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ومن خلال الأداء الكلي يمكن التعرف على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية .

- **الأداء الجزئي**: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة .

3- حسب المعيار الوظيفي : حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج ، المالية ، التسويق والموارد البشرية ، ويتم تقسيم الأداء إلى :

- **أداء الوظيفة المالية**: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة الى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة ، لذا فإن البعد المالي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما طرح فكرة ربط المكافآت

(1) امينة جاب الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

(2) امينة جاب الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها ، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسي فقط ، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر .

- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة على تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبيات .
- **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلاّ إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب .
- **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الاداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها: حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين...الخ .

المطلب الثاني : تقييم الاداء :

إن وجود تقييم حقيقي للموظفين في أي مؤسسة على أساس الكفاءة والجدارة والاستحقاق الوظيفي من شأنه أن يخدمها ويساعد على تطويرها، فعملية التقييم اذا طبقت بطريقة منظمة ومدروسة، تدعم تحقيق أهداف المؤسسة .

اولا: تعريفه : تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر ومن بينها :

– حسب عبد الباقي فإن تقييم الأداء هو: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية

وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمّله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى . [1]

- عرفه فيشر ورفاقه : "على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة ". [2]

- وعرفه حنا نصر الله ايضا بأنه : "عملية حيوية تهدف الى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءاته او قصوره في اداء واجباته ومسؤولياته ". [3]

- وترى أيضا الباحثة ماري تريزانيني Marie tresanini تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعة " . [4]

- كما يعرف الدكتور كامل بربر تقييم الاداء: "بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل "، وتهدف برامج تقييم الاداء و بشكل عام إلى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية :

- ✓ تسهيل تنمية و تطوير الفرد.
- ✓ تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
- ✓ المساعدة في تخطيط القوى العاملة .
- ✓ المساعدة في تحديد مكافأة الفرد . [5]

([1]) فيـروز بوزوريـن ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .

([2]) دلهوم حكيمة، "**استيراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبليس**"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: ادارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، 2011/2010، ص77.

([3]) بونكانو عبد الله ، بكراوي عبد اللطيف ، " **إشكالية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ـ صديقي محمد برقان** " ، مذكرة ماستر ، تخصص : تنظيمات سياسية وادارية ، جامعة أحمد دراية ، أدرار، 2019/2018، ص 8.

([4]) يوسفي عبد الرحمن، " **تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية دراسة حالة *الوكالة التجارية الاتصالات الجزائر* أم البواقي** " ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي في علوم التسيير، تخصص: مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي ، 2014/2013 ، ص 42 .

([5]) أبصير أحمد طالب ، " **دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سيدي علي – انموذجا –** " ، مذكـرة تخرج لنيل شهـادة الماستر ، تخصص : تسيير إداري للجماعات المحلية ، 2018/2017 ، ص 58 .

وبالتالي مما سبق نقول ان عملية التقييم هي وظيفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، بطريقة علمية، منظمة ومنتظمة، تهدف إلى قياس مستوى أداء الموظفين من خلال قيامهم بمهام محددة والتي على أساسها تعدل سياسات أو تطور بما يخدم أهداف المؤسسة . [1]

ثانيا : خطوات تقييم الاداء :

إن أهمية عملية تقييم الأداء والنتائج المترتبة عليها، تبرر الجهد والوقت الذي ينفق في الإعداد لها وتشتمل عادة على العناصر التالية:

- **تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بأهداف المؤسسة، والهدف من عملية التقييم، وتوضيح ذلك لكل من العاملين والمشرفين .
- **اختيار طريقة التقييم:** بحيث يجب اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين، لأنها ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين العامل ورئيسه .
- **تدريب المشرفين** : نظرا لارتباط عملية التقييم ببعض القرارات الهامة كالترقية ، العلاوات ، المكافآت وأثر ذلك على الروح المعنوية للعاملين وإنتاجيتهم، يجب تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة ، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم.[2]
- **مناقشة طرق التقييم مع العاملين:** قبل تنفيذ عملية التقييم، يجب أن يناقش الرئيس مع العاملين الطريقة المستخدمة في التقييم، أهدافه، العناصر التي سيركز عليها والفوائد المتوقع الحصول عليها.
- **وضع معايير للمقارنة** : الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام العامل بمتطلبات العمل، لذلك يجب ان تحدد مسبقا في شكل معايير كمية او نوعية او زمنية ، كما يجب ان يتم تقييم الاداء والسلوك في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي والانفعالي للرئيس .
- **مناقشة نتائج التقييم مع العامل:** فمن حقه أن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه لمعرفة مدى تقدمه في العمل ومقارنتها مع ما هو متوقع منه.

([1]) امينة جاب الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

([2]) فيـــروز بوزوريـــن ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

- **إتخاذ القرارات الإدارية:** وتتعلق بنواحي عديدة مثل: النقل، الترقية، تنزيل الدرجة أو الفصل.
- **وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:** قد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، رفع كفاءة الاتصالات اتخاذ القرارات . [1]

ثالثا : اهمية تقييم الاداء :

لقد حظي موضوع تقييم أداء الموارد البشرية بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم ، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي: [2]

- ✓ تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعلمون تحت إشرافهم .
- ✓ تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم .
- ✓ تمكن العاملين من معرفة نقط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور و الضعف .
- ✓ ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال .
- ✓ الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة .
- ✓ يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين .
- ✓ إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء .

([1]) فيـــروز بوزوريـــن ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

([2])الضب الزهرة ، تينعمري نجمة ، " **تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات – تقرت –** " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ، تخصص : إدارة أعمال ، 2012 / 2013 ، ص 16 .

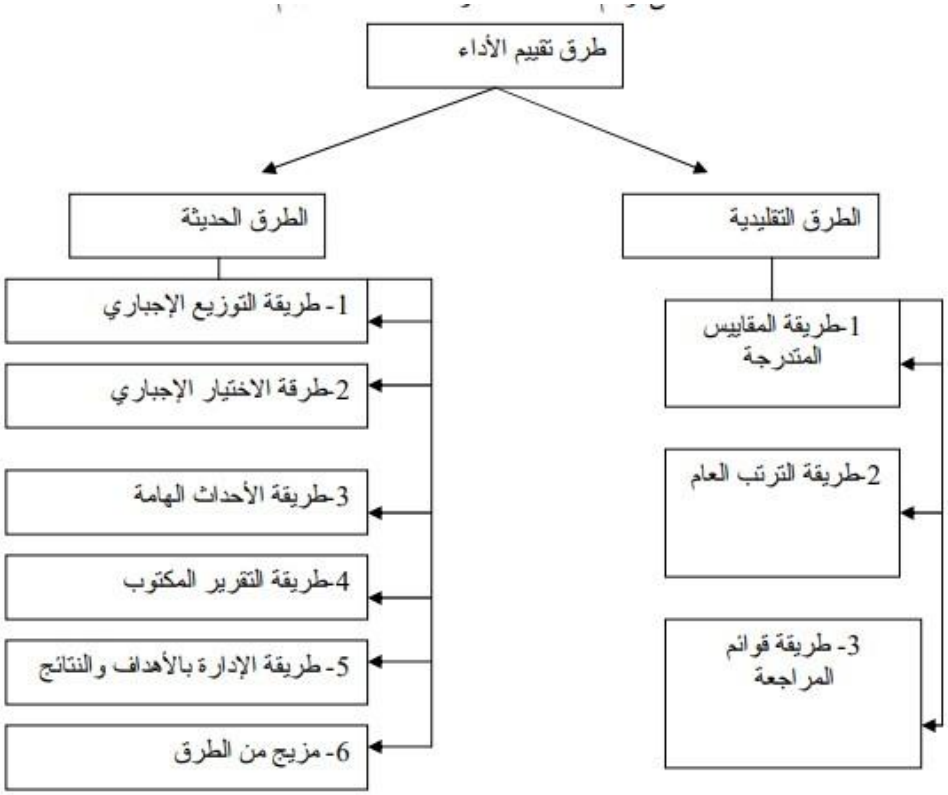
- ✓ يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين .
- ✓ يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات .

رابعا : طرق تقييم الاداء :

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء البشري في المؤسسة تفرض عليها الابتعاد عن الأحكام الشخصية والعشوائية في تقييم الأفراد وبالتالي فهي تبحث دائما على أحسن الطرق التي تتسم بالعدالة وتعكس الواقع بشكل صحيح وكذا فإن المؤسسات تستخدم طرقا مختلفة وقد قام الباحثون في هذا المجال بتقسيم هذه الطرق إلى تقليدية وحديثة اعتمادا على معايير تشترك فيها مجموعة من الطرق وتختلف فيها عن الطرق الأخرى. حيث يرون أن الطرق التقليدية ركزت على الفرد وعلى الكم المالي، كما أن التقييم يكون صادر عن المساهمين والمسؤول الإداري . في حين ركزت الطرق الحديثة على الجماعة ، وعلى النوع وتنمية الموارد البشرية ، كما أن التقييم يكون صادرا عن البيئة المحيطة . يمكننا توضيحها من خلال الشكل التالي : [1]

([1]) بوجعادة إلياس ، **استمارة بحث " تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة "** ، جامعة 20 أوت 1955 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، السنة الثانية ماجستير اقتصاد و تسيير المؤسسة ، 2006/2005 ، ص 60 .

الشكل (2،1) : الطرق المختلفة لتقييم الأداء .



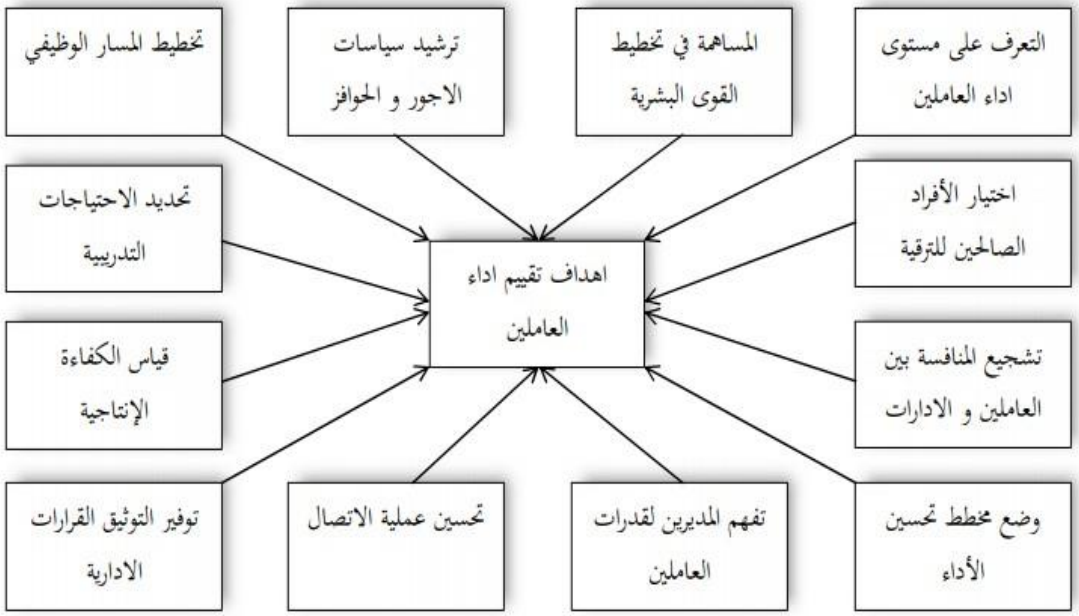
المصدر : بوجعادة إلياس ، مرجع سبق ذكره ، ص 60 .

خامسا : اهداف تقييم الاداء :

يهدف تقييم الأداء الى التعرف على مدى مستوى كل فرد، لتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة وتقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة لرفع مهارات وصقل خبرات من يحتاج ذلك من العاملين لوضع كل عامل في المكان المناسب له وفق أسس علمية وموضوعية ومن هنا يمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من خلال الشكل التالي: [1]

([1]) بن عمار بلقاسم ، بن عياد بلال ، " **أثـر التـدريـب علـى أداء المـوارد البـشـريـة دراسة حالة المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر – مـسـتـغـانـم –** " ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص : تسيير استراتيجي دولي ، 2020/2019 ، ص 55

الشكل (2 ، 1) : اهداف تقييم الاداء :



المصدر : بن عمار بلقاسم ، بن عياد بلال ، مرجع سابق ، ص 55 .

سادسا : صعوبات تقييم أداء العالمين :

عدد كبير من تطبيقات تقييم الاداء التي تعتمدها المؤسسات تصاب بالفشل لأسباب عديدة ابرزها : عند كبير من تطبيقات تقييم الأداء التي تعتمدها المنظمات تصاب بالفشل بعض أسباب الفشل يمكن حصرها فيما يلي : [1]

- **المغالاة في الأهداف:** عندما تضع مؤسسة ما موضع التنفيذ إجراء لتقييم الأداء فإن المحاولة تكون كبيرة لربط تحقيق العديد من الأهداف بنظام التقييم، توفير قاعدة أكثر موضوعية لتشخيص الأجور تحسين الأداء اليومي، بناء برنامج تكوين الشخصي PIF وتحديد التوجهات المهنية المرغوبة إلخ، السؤال الذي يطرح هل القائم بالتقويم تتوفر لديه المعلومات الكافية ويملك القدرة على إصدار الأحكام، بحيث يكون في مستوى الذي يمكنه من تقديم التشخيص الملائم لضمان تحقيق نظام التقييم لكل هذه الأهداف ؟

(1) باجة نسيمة ، بركات بخي ، جيلي نورة ، " **دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العمال** " ، مشروع مقدم لنيل شهادة الليسانس ، تخصص: علم النفس عمل وتنظيم ، جامعة اكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2019/2018 ، ص 30 ,

- **الأهداف قد لا تتلاءم مع عملية اتخاذ القرار**: هل يمكننا مثلا أن نقضي وقتا طويلا في الكلام عن استخدام نتائج التقييم في تشخيص الأجور إذا كانت سياسات الأجور لا تكمن في التمييز بوضوح سن الأجور ، وإذا كانت العديد من العوامل تتدخل لدي تحديدها.

- **غياب التحديات الحقيقية لإجراء التقييم** : رغم التوجيهات الرسمية في أغلب الأحيان فإن عملية تقييم الأداء لا تتمحور حول أي عملية لاتخاذ القرارات ينبغي أن تتم بنفس الكيفية التي كانت تتم بها قبل تطبيق نظام التقييم ، أي أن القرارات تبقى تتخذ دون الأخذ في الحسبان لنتيجة التقييم وهذا يشجع بدون شك المعارضين لنظام التقييم على عدم اتباعه.

- **إشكالية اختيار المقيم الملائم**: هل المقيم يمتلك القدرة على التأثير على عملية اتخاذ القرارات في مجال لتسيير الموارد البشرية و يمتلك المعلومات الكافية عن الأفراد الخاضعين للتقييم ؟ من هو الشخص الملائم للقيام بدور المقيم ؟ الإجابة التي تقدم في أغلب الأحيان، المسؤول المباشر يكون أكثر ملائمة فبدون شك هو الذي يمتلك الرؤية الواضحة عن النتائج .

- **نقص في المعلومات وتعدد الإنتظارات** : إن الإدارة كثيرا ما تخفق في توفير المعلومات الكافية لطرفي التقييم ، تقدم التقييم الضروري في المقيمين ولا يكون للخاضعين للتقييم وبالتالي ينشأ التخوف لدى المرؤوسين من التقييم ، هناك عقبات كلاسيكية تقف أمام التقييم ، فالخاضعين للتقييم ينتظرون تطور على مستويات الحياة المهنية والرؤساء ينتظرون انعكاسات على مستويات الاداء ، فعملية إرضاء الجميع أمر صعب خاصة خارج إطار الاليات الفعلية لاتخاذ القرارات .

المبحث الثالث : المعايير والعوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية :

المطلب الاول : العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية :

تتأثر إدارة الموارد البشرية أثناء ممارستها لمهامها بعدة عوامل مثلها مثل المؤسسة ككل باعتبارها نظاما فرعيا لها هذه العوامل تعتبر بمثابة ضغوط تحدث سواء من داخل المنظمة أو من خارجها تفرض عليها أن تكون الأفضل والأقوى والأسرع ، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ما يلي :

اولا– العوامل البيئية :

ان العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المؤسسات ، وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل المحيطة . ويمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية مجموعتين رئيسيتين هما : [1]

- **العوامل الداخلية:** وهذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمؤسسات مثل ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة والى إدارة الموارد البشرية، حجم المؤسسة وإمكانيتها المادية وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضا الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.
- **العوامل الخارجية:** ويقصد بها العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تشمل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها ، ذلك لان المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها حيث على المؤسسة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف ، وبمعنى أخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمؤسسة والنظام المفتوح .

وينبغي التأكيد على أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمؤسسة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منهما مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

([1])محمد الهزام ، " **تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية** " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص : تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016/2015 ، ص 20 .

مما سبق وباعتبار أن المؤسسات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها ، فالمؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية ومن أهم العوامل البيئية التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية ما يلي :

1- **العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوك العام للبشر، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على المؤسسة و الافراد و منها : [1]

- النظرة للعمل .
- الزيادة السكانية .
- المسؤولية الاجتماعية .
- النظرة إلى تحقيق المكاسب والانجاز .
- التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى الأخر .
- النظرة إلى تحميل المخاطر والإقدام عليها .
- النظرة إلى التغيير الاجتماعي والثقافي .

2- **العوامل التعليمية** : يمكن إجمالها في ما يلي : [2]

- المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الأعمال ، وكذلك مستوى الأمية .
- نوعية التعليم المهني الفني المقدم ، ونوعية الأفراد الذين يتلقون مثل هذا التعليم ونسبة تمثيلهم في قطاع الأعمال.
- مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال .
- البرامج المتخصصة في الإدارة ، ونوعيتها ، وعددها ونوعية وعدد الملتحقين بها .

([1]) محمد الهزام ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

([2]) بودية نوال ، الواهم نجوى ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

- نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان، وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاع الأعمال .

- النظرة إلى التعليم، ومدى تقدير الأفراد للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية والتراثية وكذلك اختلاف هذه النظرة بالنسبة لبرامج التعليم .

3- العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات وقوانين يمثل عاملا هاما ومؤثرا على ادارة الموارد البشرية و من بين هده العوامل :

- مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال .

- السياسة الدافعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المنظمات أو الدول الأجنبية، تطوير الصناعة وسياسات الشراء والأفراد .

- السياسة الخارجية وتأثيراتها على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية: الحصص، الجمارك، والتبادل التجاري

- الاستقرار السياسي .

- مرونة الأنظمة والتشريعات . [1]

4- العوامل الاقتصادية :

يؤثر الوضع الاقتصادي في الحاضر وفي المستقبل على أهداف إدارة الموارد البشرية ومكانة هذه الموارد في المؤسسات، فالنشاط الاقتصادي ومؤشراته التي تشمل القوة الشرائية، مستويات الدخل، الناتج القومي، معدلات العمالة والبطالة ، معدلات الاستهلاك ، معدلات الفائدة ، كما وأن انفتاح الأسواق المحلية والعالمية على بعضها وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات في ظل العولمة ، إن كل هذه العوامل والاتجاهات الاقتصادية وتأثيراتها على الموارد البشرية ، تستدعي من إدارة الموارد البشرية التعامل معها بكثير من الحذر وبتركيز كبير نظرا لانعكاساتها على اتجاهات الموارد البشرية ويمكن إجمال أهم هذه العوامل في الآتي :

([1])محمد الهزام ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

- الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم ، الانكماش ، واستقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي .
- القوى الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج.
- مدى توفر المرافق العامة مثل: الكهرباء ، المياه ، النقل ، الاتصالات ، المخازن والمستودعات...الخ .
- السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي ، توقيت الإنفاق ، العجز أو الفائض ، نصيب الدولة من الإنفاق من جملة الإنتاج القومي الإجمالي .

5- العوامل التكنولوجية : تشمل كافة منظومة التقدم التقني الحالية والمستقبلية والتطورات في مجال العلم والمعرفة والتي ترغب أي مؤسسة في الحصول عليها واستخدامها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك فإن تحليل البيئة التكنولوجية تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة خصائص هذه التكنولوجيا وامكانية استخدامها ومن تم انعكاساتها على المنظمات من حيث النظم والمفاهيم والأساليب الإدارية وتحديدا المتعلقة بالموارد البشرية .[1]

المطلب الثاني : المعايير المؤثرة على ادارة الموارد البشرية :

- **مستوى التعليم**: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن الوظيفة الشاغرة ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي وقد يتطلب الأمر أحيانا تحديد جهة التخرج (جامعة معينة أو معهد معين)، وقد تقوم بعض الشركات باشتراط الحصول على تقدير معيل في سنة التخرج. ويعتبر هذا المعيار من المؤشرات المهمة والاساسية ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التعليم المناسب وذلك في بطاقات الوصف الوظيفي.
- **الخبرة العملية**: يفضل معظم أصحاب الأعمال ، الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة للمتقدم للوظيفة كما أنها تعتبر مؤشرا على إمكانية نجاح المرشح في اداء وظيفته والمهام التي ستوكل اليه عند توظيفه ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الشخص المرشح فيها نفس العمل أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها .

(1) بودية نوال ، الواهم نجوى ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 ، 43 .

- **الصفات البدنية (الجسمانية)** : تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالرشاقة أو البنية العضلية القوية أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة . وينبغي هنا على ادارة الموارد البشرية التزام المهنية والاحترافية في وضع بعض المتطلبات تحت هذا المعيار لتجاوز التمييز الذي يعد من اسوأ الصفات التي من الممكن ان تتميز بها ادارة الموارد البشرية. [1]

- **الصفات الشخصية** : وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد فمثلا موظفي العلاقات العامة أو موظفي الاستقبال أو موظفي ومندوبي المبيعات، يجب أن يكونوا اجتماعيين ولا يميلون إلى العزلة والانطواء.

- **المهارات**: تعد المهارات من المتطلبات المهمة لأي وظيفة فهي توازي أهمية الخبرة العملية في الكثير من الأحيان، بل تحل محل الخبرة العملية ، فالمهارات تعكس مدى قابلية الشخص على اداء المهام او المسؤوليات المناطة به، بل تميز الشخص عن زميله الذي قد يساويه بالخبرة والتحصيل الدراسي لكنه لا يتمتع بنفس المهارات. فمهارات التفاوض والإقناع والقيادة والعمل الجماعي والتواصل الفعال وغيرها من المهارات الابرز والاكثر شيوعا والمطلوبة لاهم الوظائف اصبحت ذات قيمة وأهمية للشخص الذي يتمتع بها ، بل اصبحت نقاط تنافسية في السير الذاتية على العديد من الوظائف.

- **اللغات** : تتفاوت اهمية معيار اللغة من منطقة الى اخرى ومن بلد إلى آخر، ففي البلدان العربية التي تتواجد فيها شركات استثمارية اجنبية والتي تلزم تلك الشركات لتوظيف المواطنين المحليين يكون معيار اللغة ذو أولوية قصوى، وعلى العكس في المناطق او البلدان التي تسود فيها اللغة الواحدة (اللغة المحلية في العمل وجميع التعاملات، فهنا قد يعتبر معيار اللغة معيار كمالي و ذو قيمة مضافة وليست اولوية .

[1] https://www.hrinsider.info/2020/07/HR-criteria-of-employment.html

خلاصة الفصل:

مما سبق نستنتج أن العنصر البشري يشكل اهتماما كبيرا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجلات على مدى اهتمام المؤسسة به ، فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل ، وبالتالي فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات ، كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله، بهذه العملية يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، كما تقوم ادارة الموارد البشرية إلى اختيار أفضل الأفراد وترقيتهم لتولي المناصب الشاغرة ذات المستوى الاعلى كما ستقرر مدى صلاحية الفرد للبقاء في وظيفته الحالية .

الفصل الثالث
دراسة ميدانية
بمؤسسة سونلغاز بالمدية

تمهيد:

من خلال دراستنا النظرية للاتصال الداخلي ودوره في تحسين اداء الموارد البشرية من مختلف الجوانب، وللوصول إلى دراسة شاملة وواضحة سنتطرق إلى دراسة تطبيقية تعكس الجانب النظري المشار إليه في الفصلين السابقين ، وقد قمنا بدراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط بمديرية المدية " فرع من فروع مجمع سونلغاز".

وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة (الفصل) إلى مبحثين:

المبحث الأول: تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي وتفعيل اداء الموارد البشرية في المؤسسة .

المبحث الثالث : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الاول : تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أقدم المنشات القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية ، تحتل سونلغاز مكانة مرموقة في الإقتصاد الوطني، نظرا للدور الكبير الذي تلعبه من اجل النهوض وتطوير ودعم قطاع الطاقة بإعتباره أهم القطاعات الإقتصادية في الجزائر، حيث تقوم المؤسسة بنشاط الإنتاج ، النقل، التوزيع، التصدير والاستيراد للطاقة الكهربائية ،كما تعمل على توصيل الغاز عن طريق شبكة من القنوات إلى جميع أنحاء الوطن. وللتعرف أكثر على المؤسسة سيتم التطرق الى التعريف بالمؤسسة ، ثم المهام الموكلة لها .

المطلب الاول : تعريف المؤسسة :

1- سنتطرق فيما يلي الى التعريف بالمجمع ككل ثم ننتقل الى مؤسسة التوزيع بالمدية :

2- التعريف بالمجمع :

أولا : النشأة والتطور التاريخي : [1]

- بداية القرن العشرين، إشتركت 16 شركة في إمتيازات كهربائية في الجزائر، ومجموعة ليبون (الشركة المركزية لإضاءة الغاز)، وشركة الإضاءة والقوة الجزائرية (SAEF) في الوسط والغرب، Compagnie du Bourbonnais إلى الشرق ومصانع Lévy في قسنطينة.
- 1947: تم نقل الشركات الإمتياز 16 إلى شركة تحت المسمى شركة كهرباء والغاز الجزائريةُEGA، كلفت بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز.
- 1962: الإحتفاظ بالإطار القانوني لشركة EGA، وذلك بمقتضى القانون رقم 62/157 الصادر بتاريخ 1962/12/31.
- 1969: حل شركة كهرباء والغاز الجزائرية (EGA) وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحت المسمى"SONELGAZ"، وذلك بمقتضى القانون رقم 69/059 الصادر بتاريخ1969/07/26 مع إبقاء نفس المهام.

(1) الموقع الإلكتروني للشركة القابضةSONELGAZhttp://www.sonelgaz.dz

- 1983 إعادة الهيكلة الأولى: ميلاد 05 شركات تابعة متخصصة في الأشغال (KAHRIF، KAHRAMA، KANAGHAZ، INERGA'ETTARKIBK) ، بالإضافة إلى شركة تصنيع AMC.

- 1991:تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (SONELGAZ EPIC) وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91/457 الصادر بتاريخ 1962/12/14.

- 1995 التمتع بشخصية قانونية والإستقلال المالي، ويؤكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 1995/09/17 على طبيعة سونلغاز كمنشأة صناعية وتجارية عامة توضع تحت إشراف وزير الطاقة والمناجم.

- 1998 إنشاء فروع خدمات منها (MPV, CAMEG, SAT INFO).

- 2002 تغيير الإطار القانوني للشركة لتصبح شركة ذات أسهم SPA، بعد صدور القانون رقم 01/02 المؤرخ في 2002/02/05.

- 2004 الإعلان عن إعادة هيكلة وبرنامج توسعي لأنشطة الإنتاج، النقل والتوزيع وتغير الإطار القانوني لتصبح مجموعة صناعية وكذا أصبحت Sonelgaz شركة قابضة، تم إنشاء بعض الكيانات المسؤولة عن أعمالها الأساسية كشركات تابعة تضمن هذه الأنشطة:

✓ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.(SPE)

✓ الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء.(GRTE)

✓ شركة إدارة شبكة نقل الغاز الجزائرية.(GRTG)

- 2006 توسيع وتطوير مهام المجمع وإنشاء فروع للتوزيع جديدة ودمج شركات الأشغال والخدمات إلى المجمع، من أهمها:

✓ مشغل النظام الكهربائي(OS)، المسؤول عن التحكم في نظام إنتاج / نقل الكهرباء.

- ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر(SDA).
- ✓ المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC).
- ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز للشرق (SDE).
- ✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب(SDO).

- **2009 الإنتهاء من إعادة الهيكلة**: ليصبح المجمع يضم 39 فرعا ينقسم لخمسة أنواع من الشركات:

- ✓ **الشركات المهنية والتجارية"SociétésMétiers"**: تعتبر هاته الشركات العمود الفقري للمجمع، تضم 07 شركات وهي شركة إنتاج الكهرباءSPE، شركة نقل الكهرباءGRTE، شركة نقل الغازGRTG، 04 شركات التوزيعSDA-C-E-O ، شركة مسير المنظومة الكهربائيةOS.
- ✓ **شركات الإنتاج** :وهي شركات متخصصة في إنتاج الكهرباء، برأس مال مختلط مع شركات دولية وتضم 04 شركات وهي شركة إنتاج الكهرباء ترقة SKT، شركة كهرباء كودية الدراوشSKD، شركة كهرباءالبرواقيةSKB، شركة كهرباء سكيكدة. SKS
- ✓ **شركات الأشغال**: يضم 06 شركات,KAHRIF, KAHRAKIB, ETTARKIB, INERGA,CEEG KANAGHAZ
- ✓ **شركات المساعدة**: هي شركات تقدم خدمات حسب الإختصاص في شتى المجالات مثل خدمات الإعلام الآلي، خدمات السيارات ، التجهيزات الصناعية، المحولات الكهربائية....، وتضم 15 شركة.
- ✓ **شركات مشاركة مع سونلغاز**: وهي شركات مختلطة مع شركات أخرى ولها حصص في رأس المال وتضم 06 شركات.

- 2011 – تعديل النظام الأساسي سونلغاز شركة قابضة: تم تنقيح النظام الأساسي سونلغاز، الذي أعتمد في عام 2002، وأعتمد من قبل مجلس الوزراء يوم الاثنين، 2 مايو 2011، وتصبح بالتالي، Sonelgaz.Spa في "شركة قابضة" دون إنشاء كيان قانوني جديد ويأخذ إسم Sonelgaz. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها التابعة مجموعة تسمى " Groupe

Sonelgaz". في اللوائح المعدلة، تحتفظ Sonelgaz بدور صاحب محفظة الأسهم التي تشكل رأس مال الشركات التابعة لها.

إن مجالس إدارة الشركات التابعة هي المرحلات الرئيسية التي تمكن الشركة القابضة من مراقبة وإدارة الشركات التابعة.

- **2017**: إعادة هيكلة الشركات بتجميع عدة شركات في شركة واحدة وتقسم أنواع الشركات كما يلي:

✓ **الشركات الخاضعة** : يكون رأسمالها 100% من المجمع،وتضم 13 شركة (06 شركات مهنية و07 شركات أشغال).

✓ **الشركات المختلطة**: يكون رأسمالها 51% من المجمع، وتضم 07 شركات (شركات الإنتاج المختلطة + 03 شركات جديدة).

✓ **شركات مشاركة مع شركات مجمع سونلغاز**: وهي الشركات المساعدة حسب هيكلة 2009 وتضم 20 شركة

✓ **شركات مشاركة مع شركات أخرى**: وهي شركات مشاركة مع سونلغاز حسب هيكلة 2009 وتضم 05 شركات.

ومن أهم الشركات الموحدة هي شركات التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والتي ضمت «SDC, SDE, SDO» معإضافة SDA كفرع.

وبداية من جانفي 2020 إعادة هيكلة مهمة التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SADEG»، والتي تضم الأربع نواحي للتوزيع:

✓ ناحية الجزائر للتوزيع مقرها الجزائر العاصمة، وتضم ولاية الجزائر العاصمة فقط.

✓ ناحية الوسط للتوزيع مقرها البليدة، وتضم الولايات التالية: البليدة، المدية، البويرة، بومرداس، تيبازة، تيزي وزو، بسكرة، الوادي، ورقلة، الجلفة، الاغواط، غرداية، اليزي وتمنراست.

✓ ناحية الشرق للتوزيع مقرها قسنطينة، وتضم الولايات التالية: قسنطينة، سطيف، المسيلة، برج بوعريريج، بجاية، جيجل، سكيكدة، ميلة، خنشلة، قالمة، باتنة ، سوق اهراس، ام ابواقي، عنابة ، الطارف وتبسة .

- ✓ ناحية الغرب للتوزيع مقرها وهران، وتضم الولايات التالية: وهران، تلمسان، عين تموشنت، عين الدفلى، الشلف، غليزان، مستغانم، سيدي بلعباس، سعيدة، معسكر، تيارت، تيسمسيلت، البيض، النعامة، بشار، تندوف وأدرار.

ثانيا: مهام المجمع: [1]

منذ نشأة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تركزت أهم مهامها فيما يلي :

- ضمان إنتاج ، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لجميع المواطنين بأقل التكاليف في الإطار القانوني.
- تركيب وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج والنقل والتوزيع للطاقة.
- تخطيط وضع برامج استراتيجة لضمان توفير الطاقة وتقديم أحسن الخدمات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- تحديد السياسة التجارية والتعريف بالإمكانيات المتعلقة بالتطبيق وكذلك بأجهزة الحساب والقياس.
- تطوير الهياكل الكهربائية والغازية والتماشي متطلبات السوق.
- عصرنة قطاع الطاقة والمساهمة في تحديث آليات العمل.

ثالثا: أهداف المجمع : [2]

تتمثل أهداف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز فيما يلي:

- ✓ البحث عن الفعالية في كافة الميادين، وبأقل تكلفة ممكنة للطاقة الموزعة والحصول على موارد.
- ✓ توسيع النشاط وفتح باب المنافسة لجميع القطاعات التابعة للمجمع حسب الإستراتيجيات التنموية.
- ✓ إستقلالية التسيير ومسايرة قوانين التجارة العالمية.
- ✓ الوصول لإستقلالية مالية في تمويل الإستثمارات والمساهمة في خلق فرص العمل.

[1]-الموقع الإلكتروني للشركة القابضةSONELGAZ، مرجع سابق

[2]-الموقع الإلكتروني للشركة القابضةSONELGAZ، مرجع سابق

✓ الرفع من الأداء الإجتماعي للخدمات المقدمة لمختلف أنواع الزبائن.

رابعا: تعريف المجمع : [1]

أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم ، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى. حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " SDC ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف بالبليدة ، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع ل 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.

✓ تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي، متوسط ومنخفض وضغط عالي، متوسط ومنخفض)، كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط والنظام ساري المفعول.

✓ إعتمدت شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ميثاق خطي جديد لتحديد هويتها وموقعها بالنسبة للشركة القابضة وبالنسبة لشركات التوزيع الأخرى.

- **خامسا: مهام المجمع :** [2]

وتتمحور مهام المجمع حول:

✓ تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة، من أجل البقاء دوما على إستعداد لتلبية حاجيات الزبائن.

[1]-الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز http://www.sdc.dz

[2]- الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرجع سابق

- ✓ تأمين الهياكل والبنيات الأساسية لمواجهة تزايد الإستهلاك وخاصة إستهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق.
- ✓ تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- ✓ المساهمة في بناء السياسة الإجتماعية انسجاما مع قيم وأهداف الشركة.
- ✓ التماشي مع سياسة الحكومة في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة.
- ✓ توزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات وضمان إحتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة والأمن.
- ✓ ضمان نوعية وإستمرارية الخدمة وإستغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز
- ✓ تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط الزبائن الجدد وكذا ضمان أمن وفعالية الشبكات
- ✓ ضمان التوازن بين العرض والطلب على الطاقة وتسويق الكهرباء و الغاز.

سادسا : المجمع في أرقام[1]:

مجمع توزيع الكهرباء والغاز للوسط تضمن وتطور مجموعة من النشاطات التجارية وكذا الاستغلال وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية بغرض تموين زبائنها في أحسن الظروف الممكنة.

- **عدد الزبائن (الكهرباء والغاز):** تحصي الشركة أكثر من 8312810 زبون في الكهرباء و4911959 زبون في الغاز.
- **تطور الشبكات الكهربائية والغازية:** تحصي الشركة بتسيير أكثر من 1333316 كلم للشبكة الكهربائية و92108 كلم لشبكة الغاز.

[1] – الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرجع سابق

- **عدد العمال:** تسير الشركة بتعداد إجمالي للعمال يفوق 30600 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة.

تسير الشركة عبر 52 مديرية للتوزيع ل 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني منها **مديرية المدية لتوزيع للكهرباء والغاز** وهي المديرية محل دراستنا.

3- التعريف بمؤسسة التوزيع بالمدية :

الفرع الأول: تعريف المديرية:[1]

أنشأت المديرية سنة 1947 لتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى أقليم التيتري (ولاية المدية حاليا) ، مع الأخذ بعين الإعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان وتعتبر الوحدة المسماة ب: مديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى (الشركات المهنية التجارية الخاضعة لمجمع سونلغاز)، والواقع مقرها الإجتماعي بالبليدة وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري وإستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها.

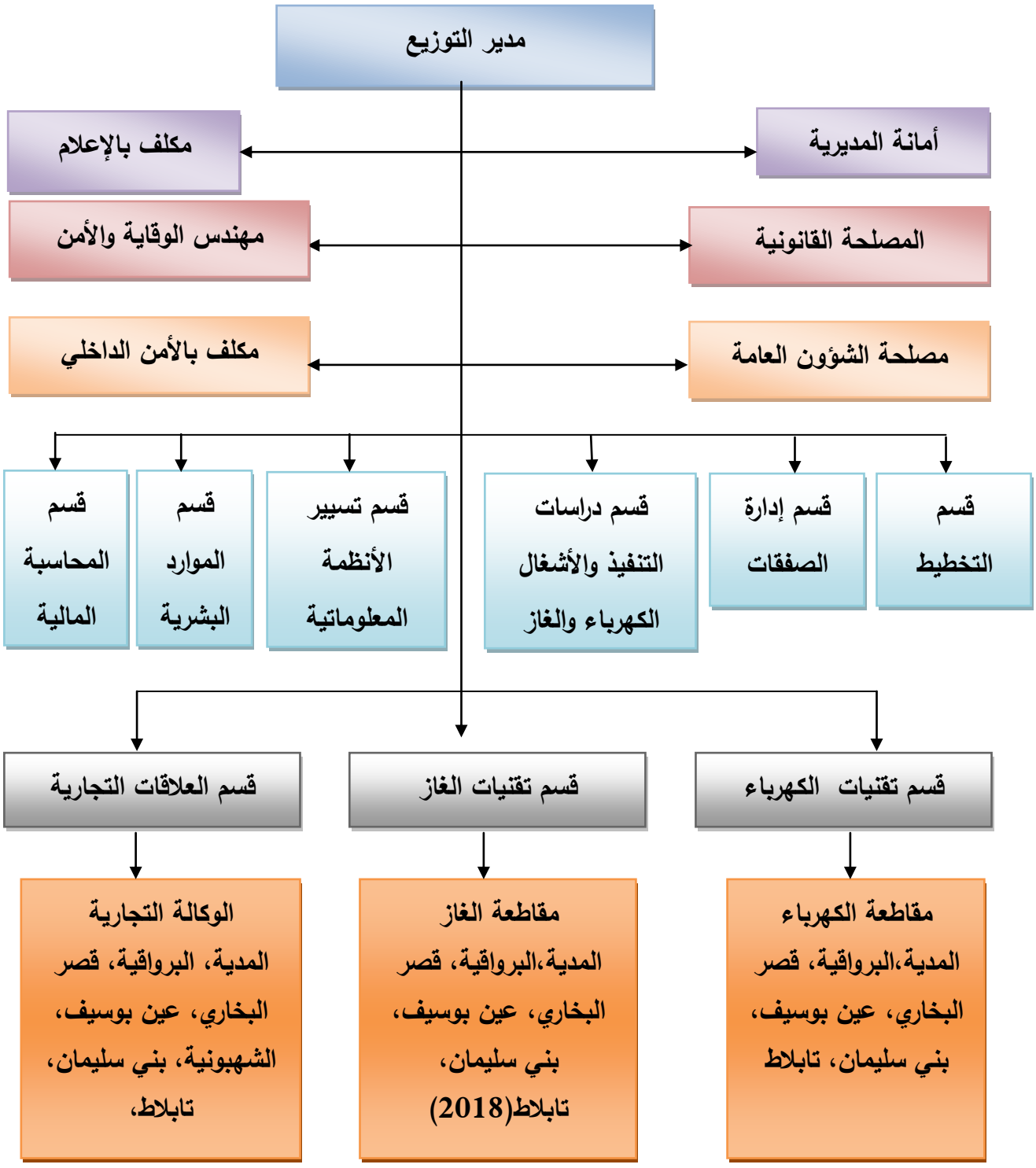
اولا : التغطية الإقليمية :

تقع مديرية التوزيع وسط مدينة المدية، بشارع بن عياد الطاهر يقابلها مستشفى محمد بوضياف، تغطي 64 بلدية ب 08 وكالات تجارية لعدد الزبائن الموصولين بالكهرباء: 219 156زبون،عدد الزبائن الموصولين بالغاز: 899 67 زبون، موزعة على (المدية 1 و2، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط الشهبونية).

و6 وكالات تقنية في مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية ب 67899 كم، و06 وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ب 3296 كم.

[1]– مقابلة مع السيد فرحات رفيق، مكلف بالإعلام والإتصال بمديرية التوزيع للمدية.

فروع مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية[1]



[1] من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا : أهداف المديرية [1] :

- السهر على تقديم وتطوير وتحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن
- تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية وتفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.
- إنجاز المخططات الإستثمارية في آجالها المحددة.
- توفير بيئة عمل على تحصيل ديونها مع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها وتحقيق أكبر أرباح ممكنة.
- مراعاة الجانب الإجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم.
- الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :[2]

لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي ، الذي يحدد مكوناتها من أقسام ومصالح ، ومهام كل منها.

اولا :الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع بالمدية

1–مدير التوزيع : يمثل مدير التنظيم قمة الهرم في المؤسسة ، وهو مكلف في حدود صلاحياته بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف والنوعية الجيدة والاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

2– الأمانة العامة: دورها التنسيق وتوزيع المراسلات وتوجيهها بين الأقسام ومصالح الشركة.

4- مصلحة الشؤون القانونية:

- يعد الممثل القانوني للشركة أمام القضاة (المحكمة، المجلس القضائي، المحكمة العليا)؛
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية؛

[1]– الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرجع سابق

[2]– مقابلة مع السيد مسعودساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع للمدية.

- يتكفل بكل القضايا القانونية مثل رفع دعوى حول التعدي على ممتلكات الشركة أو الشكاوى ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن .
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية) .
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

5- **مهندس الأمن HSE**: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية .
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية .
- السهر على تطبيق كل إجراءات الوقاية في مجال النظافة والأمن .
- إعداد إحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية .

5 – ملحق الإتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية .
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية .
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال .

6– مساعد الأمن الداخلي للمؤسسات: ويقوم بالمهام التالية :

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران...الخ) .
- تقديم تقرير دوري إلى المسئولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية لولاية.

7- قسم تقنيات الكهرباء: يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة، تطوير الشبكة والقيام بالأشغال تحت التوتر (الكهرباء).

8- قسم تقنيات الغاز: يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة وتطوير الشبكة.

9- قسم دراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: وأغلب مهامه بالميدان:

- فيقوم بكل ما يتعلق بالدراسة كالموقع والمخططات.
- متابعة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.

10- **قسم الإدارة والصفقات:**

- مكلف بإنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء واستقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخصص السوق والبرمجة؛
- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها؛
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع؛
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع- التقنية والمالية؛
- فتح وإغلاق رخص البرامج.

11- قسم العلاقات التجارية: يضم هذا القسم مجموعة من الوكالات تجارية: اثنان منها داخل مدينة المدية، و(06) ستة موزعة على إقليم الولاية، إضافة إلى (03) ثلاث مصالح :

أ- **مصلحة تطوير المبيعات:** وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (التوتر المتوسط والضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بالإيصالات الجديدة أو إحداث تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب- **مصلحة التحصيل:** تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم مثل فوترة وتحصيل الديون.

ت- **مصلحة الحسابات الكبرى:** تهتم بكل ما يتعلق بزبائن الضغط العالي للغاز والتوتر العالي للكهرباء، من الجانب التجاري.

12- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يقوم هذا القسم بـ:

- تسيير وصيانة عتاد الإعلام الآلي على مستوى المديرية والمصالح التقنية التابعة لها.
- طبع الفواتير الخاصة بالكهرباء والغاز.
- تطوير المعلوماتية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

13- قسم الموارد البشرية: يهتم بـ:

- تسيير تكوين الموظفين وتأهيلهم.
- تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، الحضور، الغياب، العطل، الأجور.

14- مصلحة الشؤون العامة: وتتمثل مهامها في:

- تسيير الوسائل المادية.
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- تسيير بريد المديرية.
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشتريات.
- تنظيم حظيرة السيارات كالتأمين، المتابعة، الوقود.

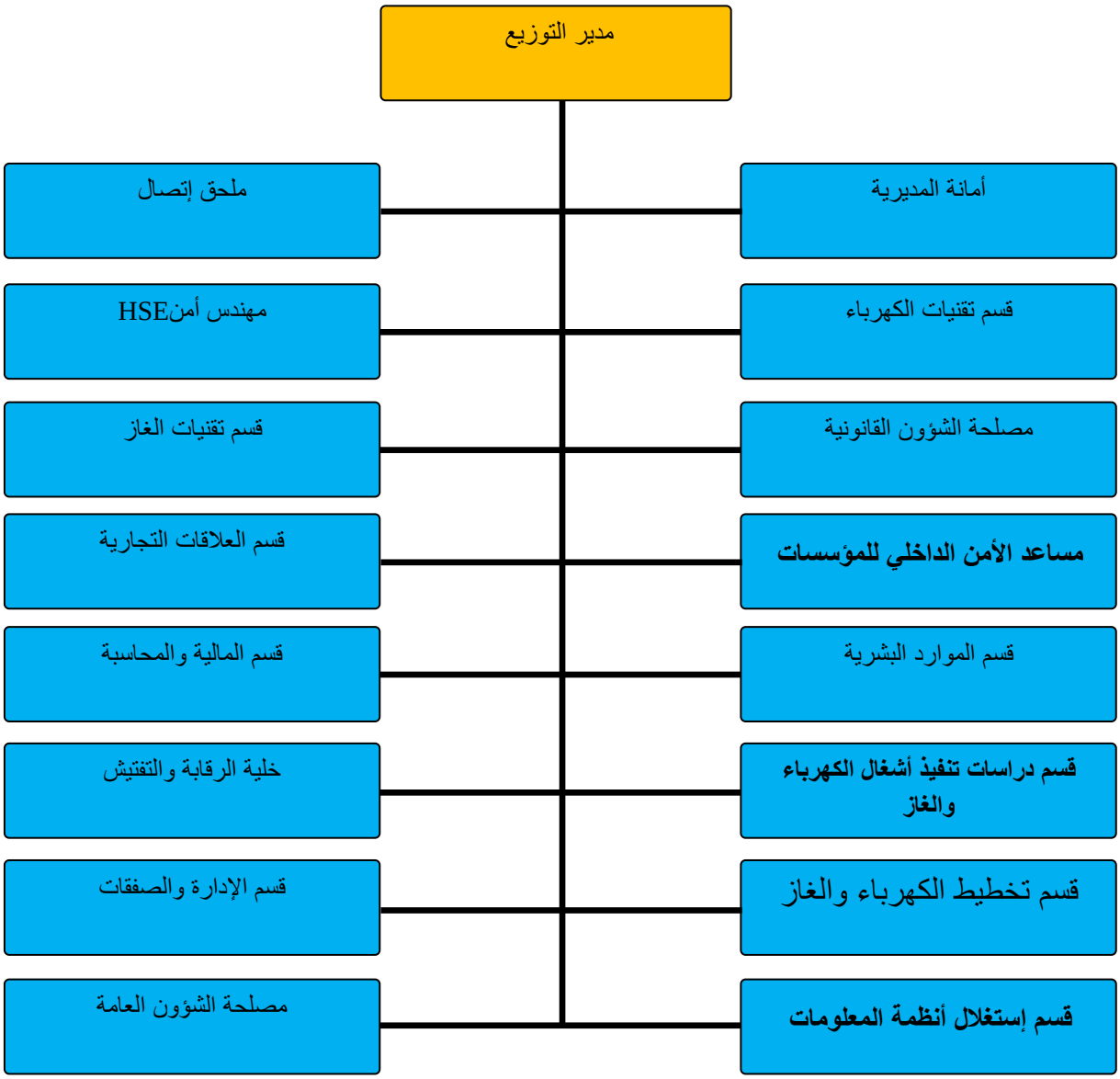
15- قسم تخطيط الكهرباء والغاز: وتتمثل مهامه في :

- إنجاز المخطط الرئيسي لشبكة الكهرباء والغاز للمديرية.
- دراسة المخططات لإعادة التخطيط لشبكات الغاز والكهرباء.
- ضمان احتياجات المديرية بكل الدراسات الخاصة (ضياع الطاقة).
- إنجاز طلبات الربط.
- تشكيل بنك معلومات لاحتياجات الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز.

16- **قسم المالية والمحاسبة** : ويقوم بالمهام التالية:

- تتبع حسابات الخزينة ومراقبة الظروف البنكية.
- إعداد التنبؤات للخزينة على المدى القصير.
- الرقابة على صناديق الوكالات التجارية.
- إجراء مركزية الصناديق.
- إعداد الميزانية السنوية.
- إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط.
- ضمان متابعة ومراقبة العمليات المحاسبية.

الشكل (1): الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع بالمدية



المصدر: قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع بالمدية.

قسم المالية والمحاسبة يهتم بتسجيل العمليات محاسبيا والقيام بأعمال نهاية السنة بالإضافة إلى إعداد القوائم المالية والجداول الملحقة حساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي، إعداد الموازنات التقديرية، أعداد جدول التقارب البنكي والقيام بالمراقبة الدورية لمختلق الأقسام، ويتفرع قسم المالية والمحاسبة إلى المصالح التالية:

1- **مصلحة المالية:**

المهام الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة حركة الأموال سواء كانت بغرض إستثماري أو إستغلالي، بحيث تخص كل عمليات الدفع، أي التدفقات المالية التي تتعلق بالمؤسسة مع البنوك ومصالح البريد.

2- **مصلحة الإستغلال المحاسبي:**

تقوم هاته المصلحة بجمع كل المعلومات ومعالجتها محاسبيا مع مراعاة النظام المحاسبي ومبادئه، بإتباع جميع مراحل التسجيل المحاسبي (بما فيها تسجيل عمليات المحاسبة التحليلية) للوصول إلى القوائم المالية وتحديد النتيجة.

3- مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير :

وتقسم أعمالها إلى قسمين:

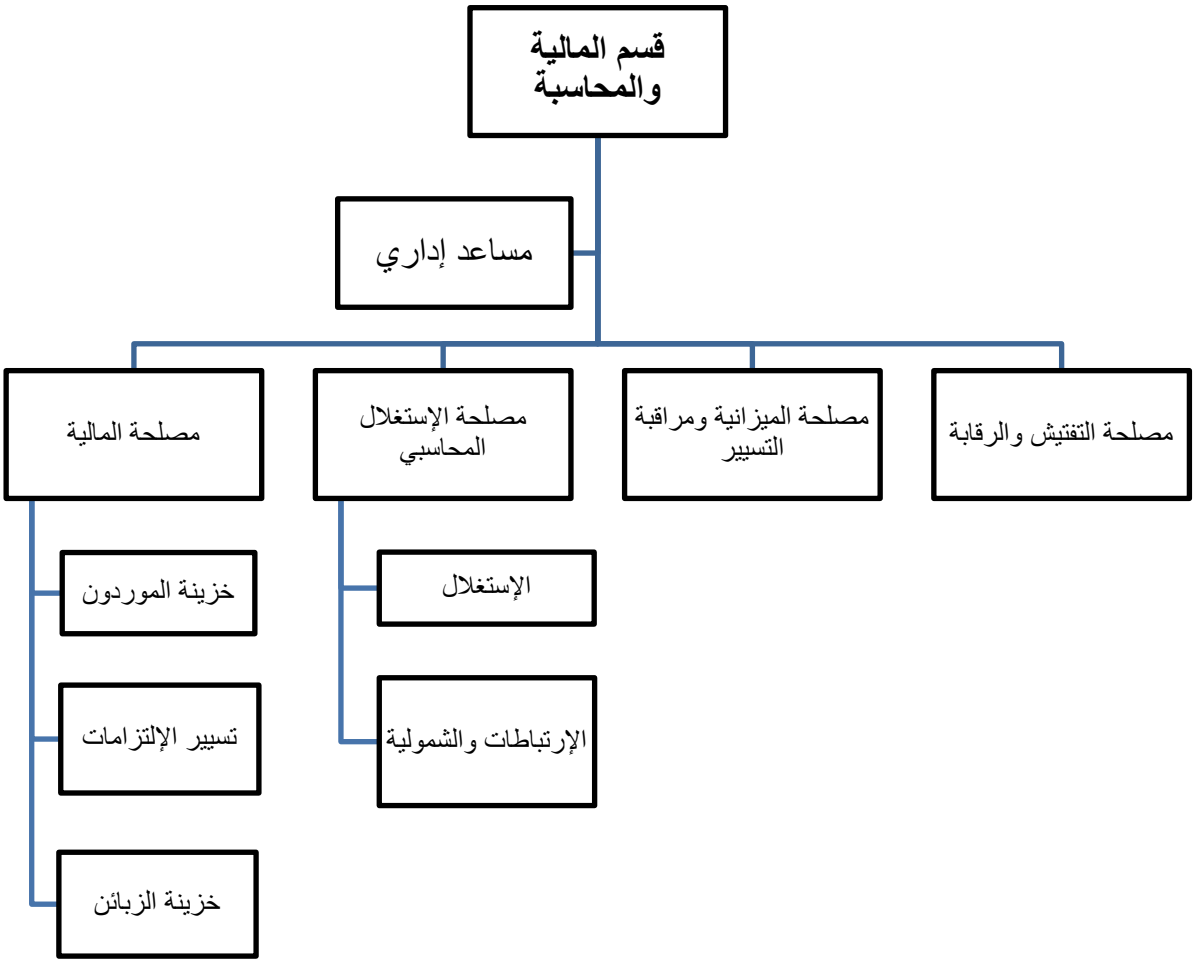
أ- **الموازنات التقديرية:**تسهر على إعداد موازنة تقديرية خلال فترة معينة ، سواء على المدى الطويل أو القصير من ناحية التدفقات ومقارنتها مع الموازنات الفعلية لحساب الإنحراف ولتقييم أداء المؤسسة.

ب- **مراقبة التسيير:** مراقبة جميع العمليات وتحليل الوضعية التسييرية للمؤسسة من خلال الجدول التحليلي ودراسة الحلول الممكنة، وتحديد مراكز المسؤولية وتحسين المردودية في المؤسسة وتحليل الإنحرافات وإكتشاف أسبابها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

4- مصلحة التفتيش والرقابة:

تقوم هذه المصلحة بمراقبة عمليات التسيير لمختلف الأقسام ومدى إحترام الإطار القانوني والمبادئ الأساسية لأدوات التسيير لكل قسم.

الشكل رقم (02):الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية.

المبحث الثاني : الاتصال الداخلي وتفعيل اداء الموارد البشرية في المؤسسة :

يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في اتخاذ القرار و في تسيير العمل في المؤسسة و في توصيل ونقل الآراء والمعلومات والأفكار ما بين الإدارة والموارد البشرية ، ويلعب دورا في التأثير على سلوكياتهم نحو توجيه معين ، كما أنه يعد إطارا منظما يربط بين الأداء وأهداف المؤسسة .

المطلب الاول : اهمية استيراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة :

أن عملية الاتصال الداخلي هي عملية مكثفة ولاتتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر، وإنما تتم بشكل دائم ، ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين الرئيس والعاملين ولا توجد رسميات ولا يوجد خوف من مخاطبة الرئيس ، لأن مصلحة المؤسسة والعمل هي واحدة ، تظهر أهمية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات ، ومظاهرها من خلال عدة نتائج على العامل والمؤسسة نوجز أهمها فيما يلي :

- إن أولويات الرئيس الناجح والذي يعمل باستراتيجية ناجحة تتمثل في لقاءاته المتكررة مع المستويات الإدارية المختلفة لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغايتها وأهدافها اليهم ، حتى يتبنوها بشكل صحيح ، ويؤكد هذا في برامج تطرح حاليا في أدبيات و استراتيجية الاتصال ، كالإدارة على المكشوف ، حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام الموارد البشرية للاطلاع على كل شيء ، لا توجد معلومات خاصه إنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومات ، هذه الأخيرة قوة في حد ذاتها تعطي للعامل الثقة بأن الإدارة العليا لا تعمل في الخفاء، هذا الذي يمكنه من تحديد حجم تأثيره وتأثير مستوى أدائه في المؤسسة ، ويمنحه حوافز مرتبطة بأدائه الفردي .

- وهناك أيضا من بين الاستراتيجيات الناجحة للاتصال الداخلي الإدارة بالتجوال ، حيث يتعامل الرئيس مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهما والتحدث اليهم وقضاء بعض الوقت معهم في مكان عملهم ، ويحل هذا الأسلوب ، محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان ، ويهدف اسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية بين الرئيس والموارد البشرية ، وتعزيز العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة .

- و من بين المظاهر أيضا تعزيز الثقة بين الرئيس والموارد البشرية في المؤسسة ، والثقة ينتج عنها استعداد العامل للتفاعل مع الأخرين ، و تعتبر بذلك سلاحا قويا يكون في شكل متبادل بين الرئيس و الموارد البشرية وتظهر من خلال أداءه في المؤسسة .

- إن الاستراتيجية الاتصالية الناجحة لها أهمية في المؤسسة خصوصا عندما تعتمد على الاتصال الصادق والصريح بين الرئيس والموارد البشرية ، وهي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين أداء جيد لدى الموارد البشرية في المؤسسة .

- وإن من مظاهر الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة نجد مظهر أخر يتمثل في تعزيز الكفاءة والمهارة للعنصر البشري وتقوية العمل الجماعي في المؤسسة.

- تحقيق الانتماء للعنصر البشري في المؤسسة من خلال استعداده للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها.

- توفير مناخ تنظيمي جيد وتشجيع الموارد البشرية على الابداع و التفوق و اكتساب المهارة والمعرفة وخلق روح المبادرة ، نتيجة لتدفق المعلومات في المؤسسة بشفافية و وجود اتصال مستمر.

- إن الاتصال بين الرؤساء والمشرفين من جهة والموارد البشرية من جهة أخرى هو الوسيلة التي توجه بها جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تكوينهم وتنسيق العمل في ما بينهم وتحفيزهم ، يمر عبر شبكة اتصالية تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة ، وكل تلك الأعمال تتطلب حركة اتصالية متواصلة ومستمرة وتتعلق بنتائج أو نشاط المؤسسة إلى حد بعيد بفعالية هذه الشبكة والمشرفين عليها إذ تعتبر عملية الاتصالات الداخلية من أهم وظائف في المؤسسة .

المطلب الثاني : العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وأداء الموارد البشرية في المؤسسة:

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة والأداء – أداء الموارد البشرية – نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة ، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية يمكن أن نستنتج العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي :

أولا: النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري :

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في :

1- **تحقيق الانتماء:**

يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي، انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل وهذا يدل على وجود رغبة للموارد البشرية وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة ، هذا السلوك الإيجابي للموارد البشرية ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك تقص في معدل دوران العمل .

2- **المشاركة الفعالة:**

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

3- تطوير مستوى أداء الموارد البشرية:

اكتساب المعرفة والمهارة: تقوم المؤسسة بتطوير مستوى اداء مواردها البشرية من خلال تدريبهم وتنميتهم واكسابهم مهارة وقدرة اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديل ايجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية و الوظيفية ، ويستهدف إلى اكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للموارد البشرية لتحسين مستوى أدائهم .

4- شعور العامل بمعنى الوظيفة :

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

5- تحقيق الرضا الوظيفي :

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

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

ثانيا: النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة

إذا قدمت المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للموارد البشرية، من تمكينهم وتطوير المهارات والسلوكيات الوظيفية التي تساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد أو المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها من النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر:

1- **المحافظة على العنصر البشري :**

إن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على الموارد البشرية فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء المادية كتقاسم علاوات مالية أو معنوية ، كتقديم شهادات تشجيعية تعبيرا للجهد المبذول وقيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورها وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال هم بفعالية ، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم الذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

2- **زيادة ولاء العنصر البشري :**

فالعامل الذي يشعر بأن المؤسسة قد منحته مكانة أو مركز يليق به من خلال عملية الاتصال المكثفة بين الموارد البشرية والإدارة ، واستشارتهم في أمور العمل واخذ أرائهم بعين الاعتبار في بعض القضايا ، ذلك يساهم في زيادة ولاء الموارد البشرية للمؤسسة ، ويظهر ذلك من خلال أدائهم وعطائهم وتحسين الأداء العام في المؤسسة .

3- تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة بين الموارد البشرية :

إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالموارد البشرية بطريقة جيدة وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب يساعد ذلك في كل البرامج التي تقوم بها المؤسسة، من خلال تعليم الافراد واكسابهم خلفية عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية، التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التعامل ايجابي مع بعضهم وتطويرهم من خلال اكسابهم مهارات أدائية وظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والمحاولة و التجريب وتأهيلهم لتقبل كل تغيير يحدث في المؤسسة .

❖ **كيفية تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة**

يتم تحفيز الأفراد عن طريق نوعين :

- **التحفيز المادي**: يأخذ هذا النوع من الحوافز في هذه المؤسسة صورًا كثيرة إبتداءًا من المكافئات المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر.
- **التحفيز الغير المادي (معنوي)**: يتم هذا النوع من الحوافز انطلاقا من الترقية والمساهمة في التسيير واتخاذ القرارات إضافة إلى حضور ندوات وكذا إعطاء الهدايا والجوائز وأيضا حوافز تتمثل في أوسمة وميداليات من البرونز إلى الذهبية حسب سنوات الخبرة و تبدأ من 15 سنة وتنتهي بلوحة شرف وذلك في 35 سنة من العطاء و الخدمة داخل المؤسسة .

المطلب الثالث : منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليلها واختبار فرضياتها، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو الطريقة التي يعتمدها معظم الباحثون للحصول على بيانات دقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الواضحة والتفصيلية حول المشكلة وتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، وكذلك لأنه مناسب لوصف الظاهرة محل دراستنا والمتمثلة في وصف دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

❖ **مجالات الدراسة**: تتمثل مجالات هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

- **الحدود البشرية :**

- **الحدود العلمية:**

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

المبحث الثالث مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الأول: أدوات الدراسة

تم إعداد استبيان صمم خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعه على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو الآتي:

- إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين هما:

الجزء الأول: يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: الجنس، السن، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والصفة.

الجزء الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: وسائل الاتصال الداخلي ويتكون من الأبعاد التالية:

- ✓ بعد وسائل الاتصال الشفوي.
- ✓ بعد وسائل الاتصال الالكترونية.
- ✓ بعد وسائل الاتصال الكتابية.

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية والذي يتكون من الأبعاد التالية:

- ✓ بعد كمية الجهد.
- ✓ بعد نوعية الجهد.

✓ بعد نمط الأداء.

وقد قمنا بالاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم : درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1-5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى، والنتائج كالآتي:

تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق بشدة
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	محايد
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطاللبين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان.
- قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان:

قمنا باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (K-S)، وذلك لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث أن هذا الاختبار يساعدنا على تحديد الاختبارات التي يجب تطبيقها في تحليل بيانات العينة محل الدراسة.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم : اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف-سميرنوف لبيانات عينة الدراسة.

البيان	قيمة الاختبار K-S	درجة الحرية DDL	مستوى الدلالة P
وسائل الاتصال الداخلي	0,143	29	0,136
أداء الموارد البشرية	0,172	29	0,128

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية لاختبار كولمجروف-سميرنوف للبعد الأول: وسائل الاتصال الداخلي والبعد الثاني: أداء الموارد البشرية، كانت أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي فهي تخضع للاختبارات المعلمية.

صدق وثبات أداة الاستبيان:

قمنا باستخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم : نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

عنوان المحور	عدد العبارات	آلفا كرونباخ
وسائل الاتصال الداخلي	15	0,813
أداء الموارد البشرية	12	0,893
جميع محاور الاستبيان	**27**	**0,909**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من المحور الأول: وسائل الاتصال الداخلي والمحور الثاني: أداء الموارد البشرية كان جد مرتفع وقريب من الواحد، كما بلغت قيمة الإجمالية للمعامل لأداة الاستبيان ككل 0,909 وهي كذلك قيمة جد مرتفعة وقريبة من الواحد مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويعتبر صادق لما وضع لأجله.

الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:

قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman. لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

1- الاتساق الداخلي لمحور وسائل الاتصال الداخلي:

الجدول رقم : الاتساق الداخلي لعبارات محور وسائل الاتصال الداخلي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام اللقاءات وجها لوجه لإيجاد الحلول المتعلقة بالعمل.	0,425*	0,033
2	تنتهج المؤسسة أسلوب الاجتماعات لتنسيق وتوجيه الموظفين نحو المهام الموكلة لهم.	0,678**	0,000
3	تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام الهاتف الثابت والنقال.	0,510**	0,005
4	توجه المؤسسة موظفيها بالاعتماد على التعليمات والأوامر الشفهية حسب الحالة.	0,495*	0,020
5	تقوم المؤسسة باستشارة الموظفين فيما يتعلق بالقرارات الهامة.	0,453*	0,014

6	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في اتصالها بالموظفين	0,817**	0,000
7	تستعين المؤسسة بتطبيقات الهاتف النقال في عملية الاتصال بالموظفين	0,473*	0,010
8	تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام البريد الالكتروني	0,667**	0,000
9	يوجد لدى المؤسسة موقع إلكتروني خاص يتيح نقل المعلومات وإجراء عملية الاتصال مع الموظفين	0,499**	0,006
10	تستخدم المؤسسة مواقع التواصل الاجتماعي مع الموظفين	0,493**	0,007
11	تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على مذكرات داخلية.	0,606**	0,000
12	تعتمد المؤسسة على التقارير الرسمية حسب الحالة، في إتصالاتها مع الموظفين	0,559**	0,002
13	تستخدم المؤسسة الإعلانات الحائطية في اتصالها بالموظفين	0,373*	0,035
14	تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام البرقيات حسب الحالة	0,560**	0,002
15	تقوم المؤسسة بالاعتماد على الصحف والمجلات الداخلية لإعلام الموظفين والعلاقات العامة	0,467*	0,011

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين 0,373 – 0,817 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط موجب بين محور وسائل الاتصال الداخلي وجميع العبارات التي يتضمنها، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,05 مما يدل على أن عبارات المحور صادقة وتقيس ما وضعت لأجله.

2- الاتساق الداخلي لمحور أداء الموارد البشرية:

الجدول رقم : الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بقوتك المتوفرة المعقولة	0,584**	0,001
2	إذا طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فانك على استعداد بذلك	0,534**	0,003
3	التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من الإنتاجية	0,472**	0,010
4	يقوم مديرك مباشرة بتقييم أداءك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف و إمكانية تطويرها	0,719**	0,000
5	يقوم العاملين بتأدية الأعمال بكفاءة و فعالية	0,695**	0,000
6	يؤدي العاملين المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	0,621**	0,000
7	يبذل العاملين الجهد الكافي بانجاز المهام في الوقت المحدد	0,718**	0,000
8	مهامك و مسؤوليتك داخل العمل مرضية لك	0,768**	0,000
9	لديك الثقة بما يتم إخبارك به من قبل الإدارة	0,772**	0,000
10	لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك	0,568**	0,001
11	يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي	0,726**	0,000
12	أثناء أداءك لمهمة تستطيع العمل بسرية و كفاءة	0,689**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان محصور بين 0,472 – 0,772 وهذا يعني أنه يوجد ارتباط موجب وقوي بين محور أداء الموارد البشرية وجميع العبارات التي يتضمنها، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,05 مما يدل على أن عبارات المحور صادقة وتقيس ما وضعت لأجله.

المطلب الثالث النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.

1- الجنس:

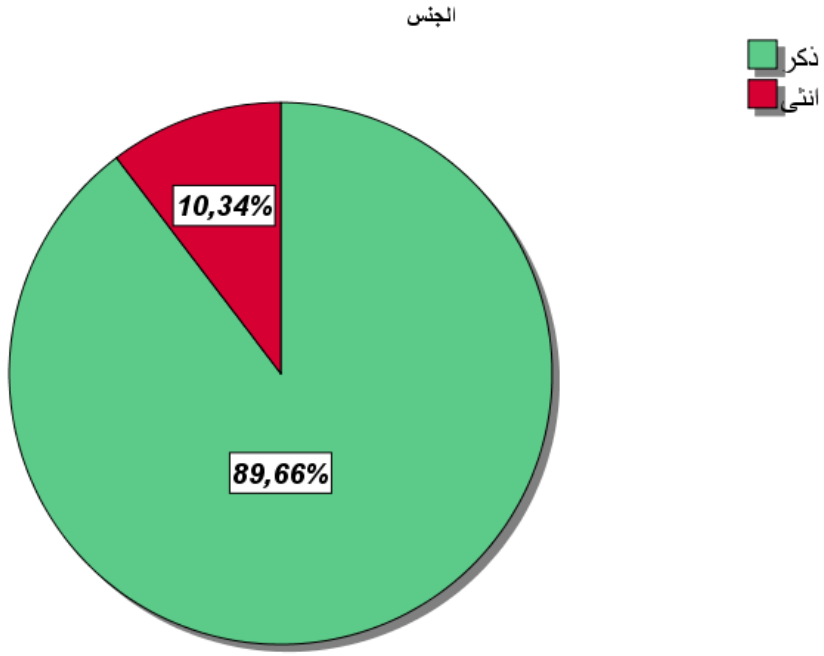
الجدول رقم : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	26	% 89,66
أنثى	03	% 10,34
المجموع	29	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم 89,66% فيما بلغت نسبة الإناث 10,34% ويعود هذا التفوق للذكور إلى طبيعة نشاط المؤسسة والتي تتطلب الجهد البدني والفكري والتواجد بالمؤسسة وخارجها ولساعات إضافية وهذا ما يتوفر أكثر لدى الذكور.

الشكل رقم : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

2- السن:

الجدول رقم : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

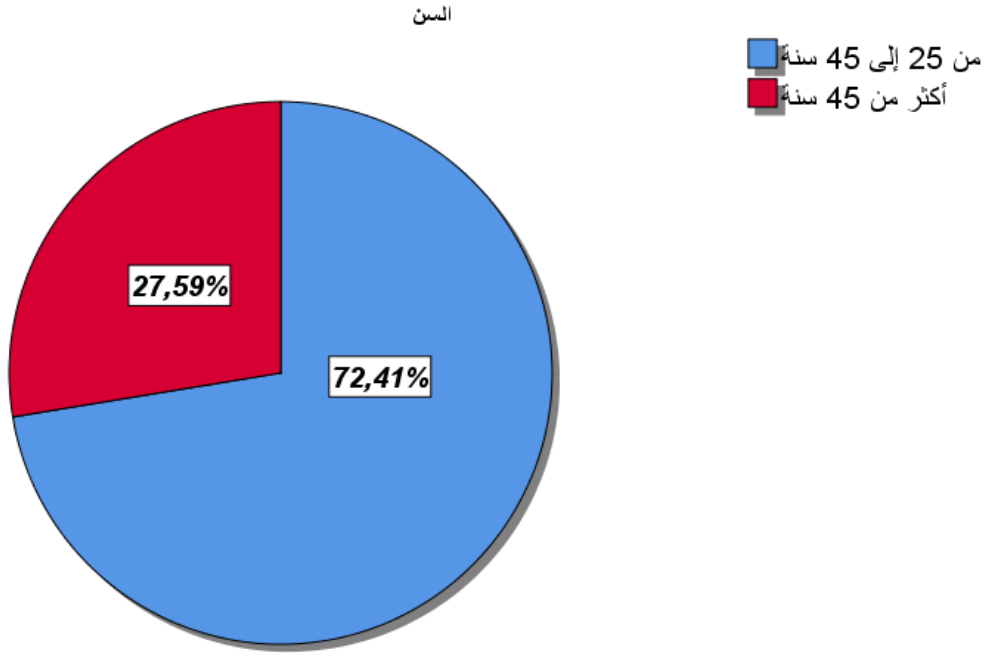
السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	00	00
من 25 إلى 45 سنة	21	% 72,4
أكثر من 45 سنة	08	% 27,6
المجموع	29	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا بالمؤسسة هي فئة الشباب أي من 25 إلى 45 سنة حيث بلغت نسبتهم 72,4% بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة 27,6% في حين لم يكن هناك أي تواجد لفئة الأفراد الأقل من 25 سنة.

وهذا يدل أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على عامل الحيوية والنشاط والذي تتميز به فئة الشباب.

الشكل رقم : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

3- الوظيفة:

الجدول رقم : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	00	00
رئيس مصلحة	17	% 58,6

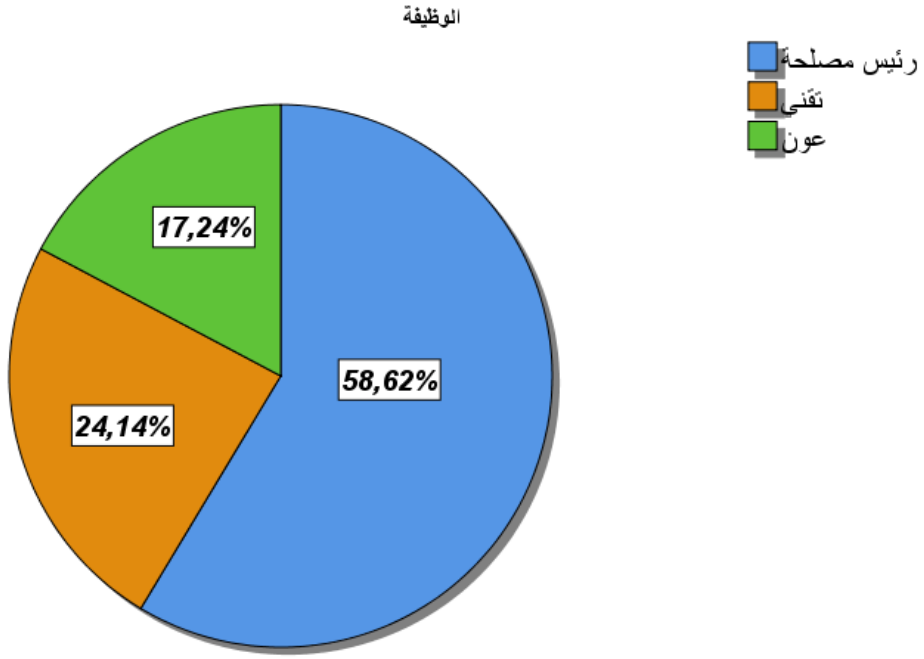
تقني	7	% 24,1
عون	5	% 17,2
المجموع	29	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن ما يزيد عن نصف أفراد العينة هم من ؤرساء المصالح بالمؤسسة حيث كانت نسبتهم 58,6%، لتليها نسبة التقنيين بـ 24,1%، ثم الأعوان بنسبة 17,2%، بينما فئة المدراء لم يكن لها تواجد بين أفراد العينة المستجوبين.

ويعود هذا الترتيب إلى طريقة توزيع الاستبيان الذي حرصنا على أن يشمل كافة المستويات والفروع والمصالح، وكذا التواجد الكبير لعدة أقسام ومصالح بمؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

4-عدد سنوات الخبرة:

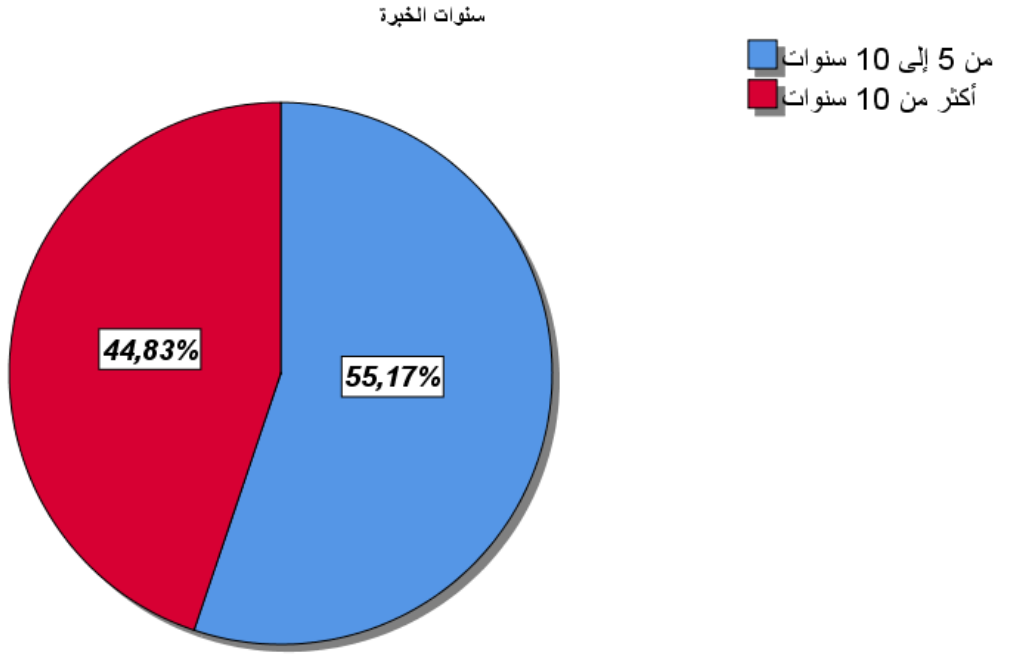
الجدول رقم : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	00	00
من 5 إلى 10 سنوات	16	% 55,2
أكثر من 10 سنوات	13	% 44,8
المجموع	29	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على العاملين من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية المتوسطة المدى والطويلة، حيث قدرت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بـ 55,2%، كما قدرت نسبة الأفراد الذين تزيد خبرتهم المهنية عن 10 سنوات بـ: 44,8%، بينما لم يكن هناك تواجد للأفراد ذوي الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى تقليص عملية التوظيف خلال السنوات الأخيرة.

الشكل رقم : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

5- المؤهل العلمي:

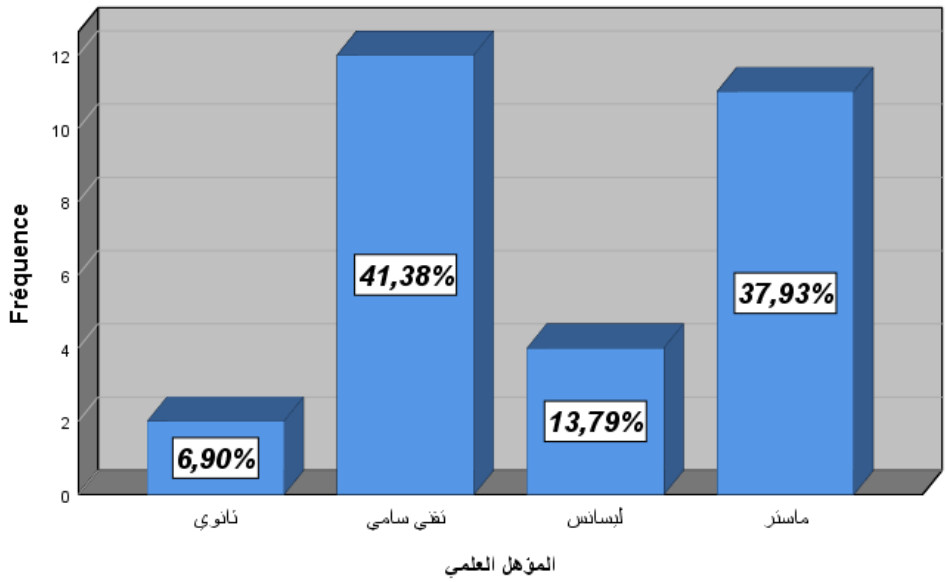
الجدول رقم : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	00	00
ثانوي	2	% 6,9
تقني سامي	12	% 41,4
ليسانس	4	% 13,8
ماستر	11	% 37,9
المجموع	29	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العاملين لديهم شهادة تقني سامي بنسبة 41,4% وهم يمثلون فئة الأعوان والتقنيين نظرا للقطاع الذي تعمل به مؤسسة سونلغاز التي هي بحاجة كبيرة إلى عمال التركيب والصيانة والتصليح، كما بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم شهادة ماستر 37,9% ويمثلون المستويات العليا من الهرم الإداري للمؤسسة كرؤساء الأقسام والمصالح، وبلغت نسبة أصحاب شهادة الليسانس 13,8% وهم المساعدون ورؤساء المكاتب، في حين بلغت نسبة الأفراد من ذوي المستوى الثانوي 6,9%، بينما كانت نسبة الأفراد أصحاب المستوى المتوسط منعدمة.

الشكل رقم : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

6- الصفة:

الجدول رقم : توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة.

الصفة	التكرار	النسبة المئوية
دائم	29	% 29

متعاقد	00	00
المجموع	29	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أفراد العينة يتمتعون بمناصب عمل بصفة دائمة داخل المؤسسة.

تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان:

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: وسائل الاتصال الداخلي.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الاستبيان والمتعلقة بوسائل الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

الجدول رقم: آراء واتجاهات الأفراد حول فقرات المحور الأول: وسائل الاتصال الداخلي.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
البعد الأول: وسائل الاتصال الشفوي							**3,69**	**0,412**	**02**	**موافق**
01	تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام اللقاءات وجها لوجه لإيجاد الحلول المتعلقة بالعمل	0	2	3	22	2	3,83	0,658	07	موافق
		0	%6,9	%10,3	%75,9	%6,9				
02	تنتهج المؤسسة أسلوب الاجتماعات لتنسيق وتوجيه	0	3	3	21	2	3,76	0,739	09	موافق

	الموظفين نحو المهام الموكلة لهم	0	%10,3	%10,3	%72,4	%6,9				
03	تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام الهاتف الثابت والنقال	0	1	4	19	5	3,97	0,680	01	موافق
		0	%3,4	%13,8	%65,5	%17,2				
04	توجه المؤسسة موظفيها بالاعتماد على التعليمات والأوامر الشفهية حسب الحالة	0	0	7	19	3	3,86	0,581	06	موافق
		0	0	%24,1	%65,5	%10,3				
05	تقوم المؤسسة باستشارة الموظفين فيما يتعلق بالقرارات الهامة	0	9	10	9	1	3,07	0,884	14	محايد
		0	%31	%34,5	%31	%3,4				
البعد الثاني: وسائل الاتصال الالكترونية							3,57	0,658	03	موافق
06	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في اتصالها بالموظفين	2	2	3	16	6	3,76	1,091	10	موافق
		%6,9	%6,9	%10,3	%55,2	%20,7				
07	تستعين المؤسسة بتطبيقات الهاتف النقال في عملية الاتصال بالموظفين	2	4	5	16	2	3,41	1,053	13	موافق
		%6,9	%13,8	%17,2	%55,2	%6,9				
08	تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام البريد الالكتروني	1	2	2	18	6	3,90	0,939	05	موافق
		%3,4	%6,9	%6,9	%62,1	%20,7				
09	يوجد لدى المؤسسة موقع إلكتروني خاص يتيح نقل	0	3	4	14	8	3,93	0,923	03	موافق

	المعلومات وإجراء عملية الاتصال مع الموظفين	0	%10,3	%13,8	%48,3	%27,6				
10	تستخدم المؤسسة مواقع التواصل الاجتماعي مع الموظفين	2	8	12	6	1	2,86	0,953	15	محايد
		%6,9	%27,6	%41,4	%20,7	%3,4				
البعد الثالث: وسائل الاتصال الكتابية							**3,77**	**0,506**	**01**	**موافق**
11	تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على مذكرات داخلية	0	2	5	19	3	3,79	0,726	08	موافق
		0	%6,9	%17,2	%65,5	%10,3				
12	تعتمد المؤسسة على التقارير الرسمية حسب الحالة، في اتصالاتها مع الموظفين	0	1	5	18	5	3,93	0,704	02	موافق
		0	%3,4	%17,2	%62,1	%17,2				
13	تستخدم المؤسسة الإعلانات الحائطية في اتصالها بالموظفين	0	1	4	21	3	3,90	0,618	04	موافق
		0	%3,4	%13,8	%72,4	%10,3				
14	تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام البرقيات حسب الحالة	0	4	4	17	4	3,72	0,882	11	موافق
		0	%13,8	%13,8	%58,6	%13,8				
15	تقوم المؤسسة بالاعتماد على الصحف والمجلات الداخلية لإعلام الموظفين والعلاقات العامة	0	5	7	14	3	3,52	0,911	12	موافق
		0	%10,3	%24,1	%48,3	%10,3				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول: وسائل الاتصال الداخلي							**3,68**	**0,440**		**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول: وسائل الاتصال الداخلي محصور بين 2,86- 3,97 والانحراف المعياري محصور بين 0,618- 1,091، كما نلاحظ أن العبارة رقم 03 والمتمثلة في "تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام الهاتف الثابت والنقال" قد جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي 3,97 وانحرف معياري 0,680 وباتجاه عام بالموافقة من طرف أفراد العينة، ثم تلتها العبارة رقم 12 المتمثلة في "تعتمد المؤسسة على التقارير الرسمية حسب الحالة، في اتصالاتها مع الموظفين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,93 وانحراف معياري 0,704 كذلك باتجاه الموافقة، ثم تلتها العبارات 09، 13، 08، 04، 01، 11، 02، 06، 14، 15 و 07 بنفس الاتجاه العام بالموافقة، وصولا إلى العبارة رقم 05 والمتمثلة في "تقوم المؤسسة باستشارة الموظفين فيما يتعلق بالقرارات الهامة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 3,07 وانحراف معياري 0,884 وباتجاه عام محايد، لتأتي في الأخير العبارة رقم 10 والمتمثلة في "تستخدم المؤسسة مواقع التواصل الاجتماعي مع الموظفين" بمتوسط حسابي 2,86 وبانحراف معياري 0,953 باتجاه محايد من طرف أفراد العينة.

- بعد وسائل الاتصال الشفوي احتل المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد المحور، بمتوسط الحسابي قدره 3,69 وباتجاه الموافقة من طرف الأفراد، كما بلغ الانحراف المعياري للبعد 0,412 وهذا يدل على وجود تقارب كبير في الإجابات على هذا البعد، وهذا يدل على أن الاتصال الشفوي بين العاملين بمؤسسة سونلغاز يطبق في أعلى مستوياته، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسطات الحسابية كانت محصورة بين 3,07- 3,97 والانحرافات المعيارية محصورة بين 0,581- 0,884.

- بالنسبة لبعد وسائل الاتصال الالكترونية فقد احتل المرتبة الثالثة في ترتيب أبعاد المحور، كما بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,57 باتجاه الموافقة من طرف الأفراد، وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على شبكات اتصال إلكتروني تساهم في تواصل العاملين داخل المؤسسة بشكل جيد، كما بلغ الانحراف المعياري للبعد 0,658 وهذا يعني وجود تقارب في الإجابات على هذا البعد، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسطات الحسابية كانت محصورة بين 2,86- 3,93 وانحرافات معيارية محصورة بين 0,923- 1,091.

- أما بالنسبة لبعد **وسائل الاتصال الكتابية** فقد احتل المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد المحور، بمتوسط حسابي قدره 3,77 باتجاه موافق من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن هناك نطاق واسع لتطبيق الاتصال المكتوب

داخل المؤسسة بمختلف اتجاهاته بين العاملين والمسؤولين، كما بلغ الانحراف المعياري للبعد 0,506 وهذا يعني أن هناك تقارب كبير في الإجابات على هذا البعد، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسطات الحسابية كانت محصورة بين 3,52- 3,93 وانحرافات معيارية محصورة بين 0,618- 0,911.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور وسائل الاتصال الداخلي **3,68** باتجاه عام موافق وهذا يعني أن أفراد العينة المستجوبين يرون بأن الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز يتم بصورة جيدة عبر مختلف اتجاهاته وأشكاله وكذا تواجد وسائط وقنوات تضمن هذا الاتصال، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور **0,440** وقيمته أصغر من الواحد مما يدل على وجود تقارب كبير بين إجابات أفراد العينة.

النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: أداء الموارد البشرية.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان والمتعلقة بأداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

الجدول رقم: آراء واتجاهات الأفراد حول فقرات المحور الثاني: أداء الموارد البشرية.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
البعد الأول: كمية الجهد							**3,71**	**0,522**	**03**	**موافق**
01	كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بقوتك المتوفرة المعقولة	**0**	**3**	**8**	**16**	**2**	3,59	0,780	10	موافق
		0	**%10,3**	**%27,6**	**%55,2**	**%6,9**				
02	إذا طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فانك على استعداد بذلك	**0**	**1**	**3**	**22**	**3**	3,93	0,593	02	موافق
		0	**%3,4**	**%10,3**	**%75,9**	**%10,3**				
03	التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من الإنتاجية	**1**	**2**	**5**	**15**	**6**	3,79	0,978	04	موافق
		%3,4	**%6,9**	**%17,2**	**%51,7**	**%20,7**				

04	يقوم مديرك مباشرة بتقييم أداءك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها	**0**	**4**	**9**	**13**	**3**	3,52	0,871	11	موافق
		0	**%13,8**	**%31**	**%44,8**	**%10,3**				
البعد الثاني: نوعية الجهد							**3,75**	**0,754**	**01**	**موافق**
05	يقوم العاملين بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية	**0**	**4**	**4**	**15**	**6**	3,79	0,940	05	موافق
		0	**%13,8**	**%13,8**	**%51,7**	**%20,7**				
06	يؤدي العاملين المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	**0**	**3**	**7**	**17**	**2**	3,62	0,775	09	موافق
		0	**%10,3**	**%24,1**	**%58,6**	**%6,9**				
07	يبذل العاملين الجهد الكافي بانجاز المهام في الوقت المحدد	**0**	**3**	**4**	**17**	**5**	3,83	0,848	03	موافق
		0	**%10,3**	**%13,8**	**%58,6**	**%17,2**				
البعد الثالث: نمط الأداء							**3,72**	**0,756**	**02**	**موافق**
08	مهامك ومسؤوليتك داخل العمل مرضية لك	**1**	**3**	**3**	**16**	**6**	3,79	1,013	06	موافق
		%3,4	**%10,3**	**%10,3**	**%55,2**	**%20,7**				
09	لديك الثقة بما يتم إخبارك به من قبل الإدارة	**0**	**4**	**6**	**13**	**6**	3,72	0,960	07	موافق
		0	**%13,8**	**%20,7**	**%44,8**	**%20,7**				
10	لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك	**0**	**6**	**3**	**15**	**5**	3,66	1,010	08	موافق
		0	**%20,7**	**%10,3**	**%51,7**	**%17,2**				

11	يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي	**1**	**4**	**7**	**14**	**3**	3,48	0,986	12	موافق
		%3,4	**%13,8**	**%24,1**	**%48,3**	**%10,3**				
12	أثناء أداءك لمهمة تستطيع العمل بسرية وكفاءة	**0**	**3**	**3**	**15**	**8**	3,97	0,906	01	موافق
		0	**%10,3**	**%10,3**	**%51,7**	**%27,6**				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني: أداء الموارد البشرية							**3,72**	**0,607**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني: أداء الموارد البشرية محصور بين 3,48- 3,97 والانحراف المعياري محصور بين 0,593- 1,013، كما نلاحظ أن الاتجاه العام لكل عبارات المحور كان بالموافقة من قبل أفراد العينة المستجوبين، حيث أن العبارة رقم 12 والمتمثلة في: "أثناء أداءك لمهمة تستطيع العمل بسرية وكفاءة" قد جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي قدره 3,97 وانحرف معياري 0,906 وباتجاه عام بالموافقة طبعا، ثم تلتها العبارة رقم 02 المتمثلة في: "إذا طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فانك على استعداد بذلك" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,93 وانحراف معياري 0,593 كذلك باتجاه الموافقة، ثم تلتها باقي العبارات بنفس الاتجاه العام أي بالموافقة، وصولا إلى العبارة رقم 11 والمتمثلة في: "يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,48 وانحراف معياري 0,986 وباتجاه موافق أيضا.

- بالنسبة لبعد كمية الجهد فقد احتل المرتبة الثالثة في ترتيب أبعاد المحور، بمتوسط الحسابي قدره 3,71 وباتجاه الموافقة من طرف الأفراد، كما بلغ الانحراف المعياري للبعد 0,522 وهذا يدل على وجود تقارب كبير في الإجابات على هذا البعد، وهذا يدل على أن هناك توافق بين كمية الجهد الذي يبذله الفرد وبين الإنتاجية المحققة من طرف المؤسسة كما أن المؤسسة تقدر مساعي ومجهود العاملين، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسطات الحسابية كانت محصورة بين 3,52- 3,93 والانحرافات المعيارية محصورة بين 0,593- 0,978.

- وبالنسبة لبعد نوعية الجهد فقد احتل المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد المحور، كما بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,75 باتجاه الموافقة من طرف الأفراد، كما بلغ الانحراف المعياري للبعد 0,754 وهذا يعني وجود تقارب

في الإجابات على هذا البعد، وهذا يدل على أن العاملين بمؤسسة سونلغاز يتمتعون بالمهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز مهامهم ووظائفهم في الوقت المحدد، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسطات الحسابية لها كانت محصورة بين 3,62- 3,83 وانحرافات معيارية محصورة بين 0,775- 0,940.

- أما بالنسبة لبعد نمط الأداء فقد احتل المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد المحور، بمتوسط حسابي قدره 3,72 باتجاه موافق من طرف أفراد العينة، كما بلغ الانحراف المعياري للبعد 0,756 وهذا يعني أن هناك تقارب كبير في الإجابات على هذا البعد، وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة لديهم الحرية والصلاحيات الكافية التي تساعدهم في إنجاز مهامهم واتخاذ قراراتهم وهذا يشكل لديهم رضا وظيفيا تجاه إدارة المؤسسة، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المتوسطات الحسابية كانت محصورة بين 3,48- 3,97 وانحرافات معيارية محصورة بين 0,906- 1,013.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني: أداء الموارد البشرية 3,72 باتجاه عام موافق، وهذا يعني أن مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز يعتبر جيدا ويحقق أهداف واستراتيجيات المنظمة، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,607 وهي قيمة أقل من الواحد وهذا يدل على وجود تقارب كبير بين إجابات أفراد العينة.

علاقة أبعاد وسائل الاتصال الداخلي بأداء الموارد البشرية:

وتتم دراسة العلاقة وفق الفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد وسائل الاتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد وسائل الاتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم : علاقة أبعاد وسائل الاتصال الداخلي بأداء الموارد البشرية.

	أداء الموارد البشرية	
أبعاد وسائل الاتصال الداخلي	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig
وسائل الاتصال الشفوي	$0,709^{**}$	0,000
وسائل الاتصال الالكترونية	$0,526^{**}$	0,003
وسائل الاتصال الكتابية	$0,511^{**}$	0,005

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

1-علاقة بعد وسائل الاتصال الشفوي بأداء الموارد البشرية:

يبين لنا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R = 0,709$ أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين بعد وسائل الاتصال الشفوي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

وذلك عند مستوى معنوية $Sig = 0,000$ وهي قيمة أقل من 0,05.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وسائل الاتصال الشفوي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

2-علاقة بعد وسائل الاتصال الالكترونية بأداء الموارد البشرية:

يبين لنا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R = 0,526$ أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين بعد وسائل الاتصال الإلكترونية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

وذلك عند مستوى معنوية $Sig = 0,003$ وهي قيمة أقل من 0,05.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وسائل الاتصال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

3-علاقة بعد وسائل الاتصال المكتوبة بأداء الموارد البشرية:

يبين لنا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R = 0,511$ أي (R>0) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين بعد وسائل الاتصال المكتوبة وأداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

وذلك عند مستوى معنوية $Sig = 0,005$ وهي قيمة أقل من 0,05.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وسائل الاتصال المكتوبة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

- وبالتالي يمكننا القول بأن أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالمدية يتأثر طرديا بجميع أبعاد وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة.

علاقة وسائل الاتصال الداخلي بأداء الموارد البشرية:

من أجل قياس الدور الذي تلعبه وسائل الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية، قمنا بقياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية وهو الانحدار الخطي البسيط.

و ذلك وفقا للفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز – المدية- عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز –المدية- عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول التالي يبين نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الدراسة:

الجدول رقم : العلاقة بين وسائل الاتصال الداخلي وأداء الموارد البشرية.

البيان	وسائل الاتصال الداخلي					
أداء الموارد البشرية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	b معامل الانحدار	a الثابت	t المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,680	0,462	0,937	0,276	4,815	***0,000***

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من الجدول ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط $R = 0{,}680$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين وسائل الاتصال الداخلي وأداء الموارد البشرية.
- قيمة معامل التحديد $R^2 = 0{,}462$ أي أن ما نسبته 46,2% من التغير في مستوى أداء الموارد البشرية ناتج عن تأثيرات وسائل الاتصال الداخلي.
- معامل الانحدار بلغ $b = 0{,}937$ أي أن الزيادة في استخدام وسائل الاتصال الداخلي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموارد البشرية بمقدار 0,937.
- قيمة الثابت $a = 0{,}276$ وهي مقدار ثابت في معادلة أداء الموارد البشرية.
- كما بلغت قيمة t المحسوبة $t = 4{,}815$ بمستوى دلالة معنوية 0.000 وهي أصغر من 0,05.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز –المدية– عند مستوى دلالة إحصائية 0,05".

وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط للدراسة كالآتي:

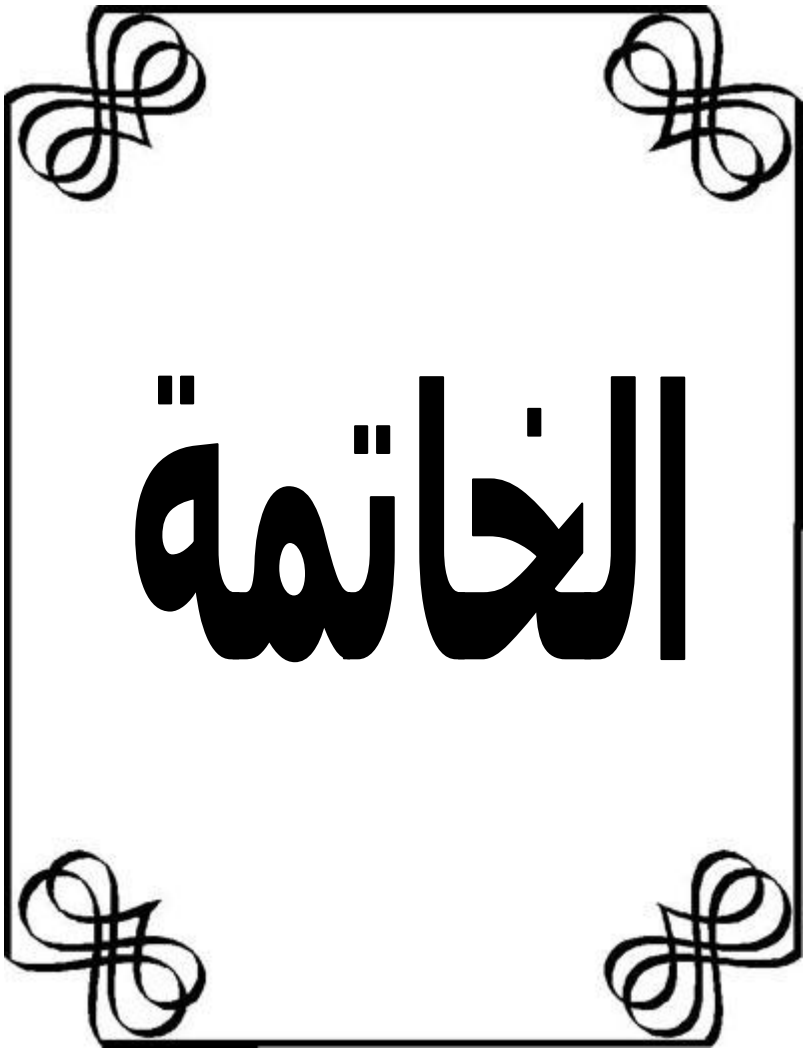
$$y = 0{,}937\ x + 0{,}276$$

علما أن:

y : أداء الموارد البشرية.

x : وسائل الاتصال الداخلي.

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن وسائل الاتصال الداخلي تؤثر إيجابيا على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز –المدية– ، بحيث أن معامل اتجاه المعادلة له إشارة موجبة.


الخاتمة

جاء بحثنا ليتناول موضوع الذكاء الاصطناعي ودورها في تفعيل وتطبيق الأعمال الإلكترونية لدى المؤسسات الإقتصادية في الجزائر، حيث قمنا بصياغة وإعداد فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث اهتم الفصل الأول بتوضيح مفاهيم الأعمال الإلكترونية، كما جاء الفصل الثاني بتبيان أسس ومفاهيم الذكاء الإصطناعي.

بينما تناول الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر وكالة المدية وذلك لغرض معرفة دور الذكاء الإصطناعي في تطبيق المؤسسة للأعمال الإلكترونية وكذلك مساهمت هذه الأخيرة في تجاوز ظروف جائحة كورونا (كوفيد 19) التي حلت بالجزائر والعالم.

وفي من خلال ما سبق، تم اختبار الفرضيات النظرية والتطبيقية والتي أسفرت عن النتائج التالية من البحث، والتي سوف نستعرضها فيما يلي:

أولا: نتائج البحث:

في إطار الإجابة على إشكالية بحثنا توصلنا إلى النتائج التالية:

أ: النتائج النظرية:

- تبين لنا أن الذكاء الاصطناعي هو مصطلح أطلق على مجموعة من الطرق والأساليب الجديدة التي تحاكي الفعل البشري (طريقة التفكير البشري) التي تسمح بالوصول إلى حقائق وقوانين يتم تجسيدها وتطبيقها في ذاكرة الحاسوب لحل جميع التعقيدات والصعوبات.
- باعتبار الأعمال الالكترونية واحدة من أهم التغيرات الجديدة التي دخلت حياتنا اليومية وبقوة، والتي أصبحت تتداول وتستخدم مفاتيح أساسية أهلت الانسان والمؤسسات إلى إحداث تحولات جذرية وعميقة في مجال الاعمال الالكترونية، كون أن الأنترنت هي أكبر مستودع معلومات وأصبحت المجالات الأكثر تداولا واستعمالا في المنظمات مما أدى إلى حقيقة إدراجها أولى اهتمامات المؤسسات.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية: حيث نجد:

فمن خلال اختبارنا للفرضية الخاصة بالدراسة الميدانية والموسومة بـ:

- ✓ **لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء الاصطناعي ومكونات الأعمال الالكترونية في ظل جائحة كورونا عند مستوى المعنوية 0،05 لدى مؤسسة بريد الجزائر–وكالة المدية–؟**

وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية وجدنا أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد مكونات الذكاء الاصطناعي ومكونات الأعمال الإلكترونية لدى العاملين بالمؤسسة، ومنه فإن **الفرضية العدمية** غير مقبولة **ونقبل الفرضية البديلة أي** يوجد تأثير لبعد مكونات الذكاء الاصطناعي ومكونات الأعمال الإلكترونية على مستوى المؤسسة عند مستوى المعنوية 0.05، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- **مكونات الأعمال الإلكترونية =18.878+1.509 (مكونات الذكاء الاصطناعي).**

ومن نجد أن هناك علاقة وتأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الذكاء الاصطناعي وتطبيق الأعمال الالكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر وكالة المدية في ظل جائحة كورنا (كوفيد19) مما يفسر دور الذكاء الاصطناعي الكبير في إتاحة وتطبيق الأعمال الإلكترونية من أجل التغلب على العوائق التشغيلية والتحديات التي تواجه مؤسسة بريد الجزائر في ظل ظروف الجائحة.

وزيادة على ما سبق، فقد خلصنا إلى الاستنتاجات التالية:

1- تساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي في تخفيض الأخطاء المرتكبة أثناء تنفيذ الأعمال في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية.

2- مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية تعتمد على سلسلة توريد إلكترونية لتلبية احتياجاتها من مختلف المزودين لتجاوز ظروف الكورونا.

3- كشفت نتائج الدراسة إلى أن بريد الجزائر بالمدية يتعامل مع الذكاء الاصطناعي.

ثالثا: اقتراحات الدراسة:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقدم الاقتراحات التالية لمؤسسة بريد الجزائر:

1- العمل على تقديم كامل الدعم المعنوي والمادي لتطبيق الذكاء الاصطناعي ومجال تكنلوجيا المعلومات.

2- العمل على استخدام وإدراج النظم الذكية في كل خدمات المؤسسة.

3- الاستفادة من المزايا التي تقدمها الشبكات العصبونية فيما تتعلق بالجهد والوقت والتكلفة للاستجابة للتغيرات البيئية الطارئة.

4- التوجه على تطبيق الأعمال الالكترونية في كل أنشطة المؤسسة.

5- استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية تفعيل الأعمال الإلكترونية.

رابعا: آفاق الدراسة:

بخصوص حداثة موضوع الذكاء الاصطناعي والأعمال الإلكترونية وقلة المراجع لكليهما لا يمكننا الإحاطة بكافة الجوانب، الذي استدعى إجراء المزيد من هذه البحوث التالية:

- دور الأنظمة الخبيرة في تفعيل التجارة الإلكترونية.
- تطبيق الذكاء الاصطناعي في المنظمات.
- تفعيل الأعمال الإلكترونية واستخدامها بالنسبة للمؤسسات.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1- بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، ط2011 .

2- تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، دار الحامد، الأردن ط1 ،2005.

3- دكتور خيري خليل الجميلي، "الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث "، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الاسكندرية، 1997.

4- سلوى عثمان الصديقي، " الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،2005.

5- عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي،عالم الكتاب الحديث الأردن،2002.

6- عيشوش فريد ، " الاتصال في إدارة الأزمات"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، القبة القديمة ، الجزائر ، ط1 ، 2011..

7- فاطمة حسين عواد، " الاتصال والإعلام التسويقي"، (د. ط)، دار الأسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، 2010.

8- مبروك عبد المولى الهواري، محمد المحمدي الماضي، أصول التسويق، الدار الهندسية بالقاهرة، الطبعة الأولى 2004.

9- محمد عبد العظيم ،التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية،2008

10- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن 2005 .

المذكرات والأطروحات

11- أبصير أحمد طالب، "دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سيدي علي – انموذجا -"،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص: تسيير إداري للجماعات المحلية ، 2018/2017.

12- امينة جاب الله ، "سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة مصرف السلام – الجزائر- " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص: تحليل إقتصادي ، جامعة الجزائر 3 ، 2014/2013

13- باجة نسيمة، بركات بخي، جيلي نورة، "دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العمال" مشروع مقدم لنيل شهادة الليسانس، تخصص: علم النفس عمل وتنظيم، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة،2019/2018

14- بسود مبارك، بوخني أمينة" دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة جامعة أدرار "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، 2019 / 2020.

15- بن عمار بلقاسم، بن عياد بلال، " أثر التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر –مستغانم- " ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص : تسيير استراتيجي دولي ، 2020/2019.

16- بوجعادة إلياس، استمارة بحث "تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الثانية ماجستير اقتصاد و تسيير المؤسسة ، 2006/2005

17- بودية نوال، الواهم نجوى، "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية – جيجل-" ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل ، 2016/2015.

18- بوساحة أمنة، " فعالية التخطيط الالكتروني في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية –دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ – أم البواقي- " ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2015 / 2016.

19- بوقردون فريدة ، بوتاتة ياسمينة ، " معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية – دراسة ميدانية لوحدة غاز البترول المميع بالبويرة نموذجا " GPL.، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص : تنظيم وعمل ، جامعة اكلي محند اولحاج ، بويرة ، 2015/2014

20- بونكانو عبد الله، بكراوي عبد اللطيف "إشكالية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ـ صديقي محمد برقان" ، مذكرة ماستر ، تخصص : تنظيمات سياسية وادارية ، جامعة أحمد دراية ، أدرار، 2019/2018.

21- خنوف عيسى، مهدي رانية، مزوزي فريدة، جغاطي صار، "دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019/2018. .

22- خنيفر وفاء ، " دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNAبورقلة " ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم إقتصادية ، علوم التسيير وعلوم تجارية ، التخصص : تسويق الخدمات ، 2013 / 2014.

23- دلال بن حمودة ، " الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية – دراسة حالة قاعدة الأنابيب فرع تقرت- سوناطراك – " ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014.

24- دلهوم حكيمة، "استيراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبليس"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: ادارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.

25- سارة قلقول ، " الاستيراتيجية الاتصالية للمؤسسة السياحية – دراسة ميدانية بالمركب السياحي سيدي فرج – " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة ، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي ، 2014 / 2015.

26- ساقة نور الدين ، منصوري عبد النور ، " دور التّكوين في تنمية الموارد البشرية – دراسة حالة متوسطة تازورت عواوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو- " مذكرة تدخل ضمن متطلّبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال ، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2018 /2019.

27- ساهل سيدي محمد ،أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الاشارة الى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة دكتوراه تخصص تسويق ،جامعة تلمسان،2005-2004 ،غير منشورة.

28- صونية بانوح، لطيفة بومكواز، " واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية – دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف –البويرة" – ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص : اتصال ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2017 / 2018.

29- الضب الزهرة ، تينعمري نجمة " تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات – تقرت– " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ، تخصص : إدارة أعمال ، 2012 / 2013.

30- طوبال معمر سومية ، " الاتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن و البناء للوسط – وحدة البويرة – " ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2011/.

31- العابد هواري، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة – ولاية ادرار " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014.

32- عباسيني سارة ، عليم الزهرة ، " اثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي (الفايسبوك) على العلاقات الأسرية – صلة الرحم نموذجا – دراسة ميدانية على طلبة علوم الاعلام والاتصال – جامعة عبد الحميد ابن باديس – " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال ، تخصص : وسائل الاعلام و المجتمع ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2015/2014.

33- عبيد إسماعيل، بن كعيبش ياسين، "واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية– دراسة حالة لبريد الجزائر "مستغانم" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص : صحافة مكتوبة وإتصال ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2018.

34- عمران شهيناز ، " علاقة الرقابة بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي– " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص : علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي– الجزائر– ، 2013/2012.

35- فريدة سي ناصر، " واقع الاتصال في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب – ANSEJ دراسة استطلاعية لعينة من طالبي القروض – فرع البويرة – " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص : اتصال وعلاقات عامة ، جامعة آكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2018/ 2019.

36- فيــروز بوزوريــن، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التّسيير ، جامعة فرحات عبّاس سطيف- 1-، 2017/2016.

37- قبايلي حياة ، " استيراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة – حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات – " ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، فرع : تسيير المنظمات ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، 2007/2006.

38- كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، "الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة – دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة – "، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال ، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2018

39- محمد الهزام"تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص : تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016/2015.

40- ميلودي دليلة ، "دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات – دراسة حالة المؤسسية الاستشفائية سيدي على – أنموذجا – " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص : تسيير إداري للجماعات المحلية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2018/2017.

41- نسرين كعبش ، هالة قحف، "مساهمة نظام المعلومات في تفعيل إدارة الموارد البشرية دراسة حالة (اتصالات الجزائر- ورقلة)خلال 2013 "، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ، تخصص: تسيير الموارد البشرية ، 2013/2012.

42- ياسمينة بودويرة ، مريم بوزردوم ، "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي– الميلية–"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص : الاتصال والعلاقات العامة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2017/2016

43- يوسفي عبد الرحمن" تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية دراسة حالة *الوكالة التجارية الاتصالات الجزائر* أم البواقي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2013.

المقابلات

44- مقابلة مع السيد فرحات رفيق، مكلف بالإعلام والإتصال بمديرية التوزيع للمدية.

45- مقابلة مع السيد مسعودساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع للمدية.

المراجع باللغة الأجنبية

1- Joel Couden, Gestion des Ressources Humaines, 2 émé . édtion BERGER LE VAU, 1997

2- Cemile C, Relationship of Organizational, Commitment and Job Satisfaction: A Field study of Tax Office Employees, working paper in Mersin University, Turkey .

3- Yang,J, The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept, Department of Hotel and Restaurant Management, National Kaohsiung Hospitality College.

4- Paivi Voima,Internal relationship management,Broadening the scope of internal marketing,In Varey&Barbara ,Internal marketing Directions for Management, Routledg2000.

5- G.Tocquer M.Longloi,, Marketing des service le défi relationnel, édition Dunoud, Paris 1992.

6- Lings,I, Measuring Internal Market Orientation , Journal of Services Research , Vol 7, February 2005.

7- Lings,I, Greenly,G ,OP,Cit.

8- Rafiq & Ahmed, OP,Cit.

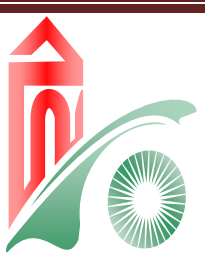
9- Simberova I, Internal marketing As A part of Marketing culture supporting Value for External Cutomer. Brno University of Tichnology Journal of Economics and Management:12,2007

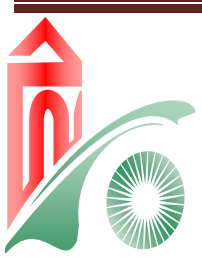
10- Le petit Larousse illustré, (Larousse, paris, 2001), p 239

11- https://www.hrinsider.info/2020/06/the-main-axes-of-human-resources-management-work.html

12- https://www.hrinsider.info/2020/07/HR-criteria-of-employment.html

الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة يحيى فارس –المدية–

تخصص: إدارة أعمال

السلام عليكم:

سيدي سيدتي

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر، يشرفني أن أقدم إليكم هذا الاستبيان حول موضوع الدراسة الحامل للعنوان التالي :"دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة سونلغاز المدية . يسرني أن تجيبوا على هذه الأسئلة التي تسمح لنا باستخلاص نتائج أكثر دقة بالنسبة للإشكالية المطروحة في هذه الدراسة.

ملاحظة: إن هذه المعلومات التي تقدمونها في هذه الاستمارة ستحظى بالسرية التامة ولا نستعمل إلا بغرض البحث العلمي لذلك نرجو منكم ملأها بدقة وعناية حتى تكون لها الفائدة يوضع علامة * في الخانة المناسبة.

شكرا على تعاونكم معنا.

إعداد الطالبين **إشراف الأستاذ:**

- **موايسي رضا** ***د. اسكندر عثمان**
- **مسلوب رشيدة**

ملاحظة : تكون الإجابة بوضع علامة (*) في الخانة المناسبة .

الجزء الاول: البيانات الشخصية .

*** الجنس ذكر ☐ أنثى ☐**

السن:

اقل من 25 سنة ☐ من 25سنة الى 45 سنة ☐ اكبر من 45 سنة ☐

الوظيفة :

مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ تقني ☐ عون ☐

عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المؤهل العلمي:

مستوى متوسط ☐ مستوى ثانوي ☐ تقني سامي ل ☐ س ☐ ماستر ☐

الصفة :

دائم ☐ متعاقد ☐

الجزء الثاني: المتغير المستقل (وسائل الاتصال الداخلي)

البعد الأول: وسائل الاتصال الشفوي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام اللقاءات وجها لوجه لإيجاد الحلول المتعلقة بالعمل.					
تنتهج المؤسسة أسلوب الاجتماعات لتنسيق وتوجيه الموظفين نحو المهام الموكلة لهم.					
تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام الهاتف الثابت والنقال.					
توجه المؤسسة موظفيها بالاعتماد على التعليمات والأوامر الشفهية حسب الحالة.					
تقوم المؤسسة باستشارة الموظفين فيما يتعلق بالقرارات الهامة.					
البعد الثاني: وسائل الاتصال الالكترونية					
تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في اتصالها بالموظفين					
تستعين المؤسسة بتطبيقات الهاتف النقال في عملية الاتصال بالموظفين					
تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام البريد الالكتروني					
يوجد لدى المؤسسة موقع إلكتروني خاص يتيح نقل المعلومات وإجراء عملية الاتصال مع الموظفين					
تستخدم المؤسسة مواقع التواصل الاجتماعي مع الموظفين					
البعد الثالث: وسائل الاتصال الكتابية					
تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على مذكرات داخلية.					
تعتمد المؤسسة على التقارير الرسمية حسب الحالة، في إتصالاتها مع الموظفين.					
تستخدم المؤسسة الإعلانات الحائطية في اتصالها بالموظفين					

تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام البرقيات حسب الحالة.					
تقوم المؤسسة بالاعتماد على الصحف والمجلات الداخلية لإعلام الموظفين والعلاقات العامة.					

الجزء الثالث : المتغير التابع (أبعاد أداء الموارد البشرية)

البعد الأول: كمية الجهد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بقوتك المتوفرة المعقولة					
إذا طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فانك على استعداد بذلك					
التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من الإنتاجية					
يقوم مديرك مباشرة بتقييم أداءك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف و إمكانية تطويرها					
البعد الثاني: نوعية الجهد					
يقوم العاملين بتأدية الأعمال بكفاءة و فعالية					
يؤدي العاملين المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
يبذل العاملين الجهد الكافي بانجاز المهام في الوقت المحدد					
البعد الثالث:نمط الأداء					
مهامك و مسؤوليتك داخل العمل مرضية لك					
لديك الثقة بما يتم إخبارك به من قبل الإدارة					
لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك					
يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي					
أثناء أدائك لمهمة تستطيع العمل بسرية و كفاءة					

الملاحق:

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
وسائل_الاتصال_الداخلي	,143	29	,136	,960	29	,337
أداء_الموارد_البشرية	,172	29	,128	,948	29	,166

a. Correction de signification de Lilliefors

صدق وثبات الاستبيان:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	27

الاتساق الداخلي للاستبيان:

المحور الأول: وسائل الاتصال الداخلي

			وسائل_الاتصال_الداخلي
Rho de Spearman	وسائل_الاتصال_الداخلي	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	29
	1-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام اللقاءات وجها لوجه لإيجاد الحلول المتعلقة بالعمل.	Coefficient de corrélation	,429*
		Sig. (bilatéral)	,033
		N	29
	2-تنتهج المؤسسة أسلوب الاجتماعات لتنسيق وتوجيه الموظفين نحو المهام الموكلة لهم.	Coefficient de corrélation	,678**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	29
	3-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام	Coefficient de corrélation	,510**

	الهاتف الثابت والنقال.	Sig. (bilatéral)	,005
		N	29
	4-توجه المؤسسة موظفيها بالاعتماد على التعليمات والأوامر الشفهية حسب الحالة.	Coefficient de corrélation	,495*
		Sig. (bilatéral)	,020
		N	29
	5-تقوم المؤسسة باستشارة الموظفين فيما يتعلق بالقرارات الهامة.	Coefficient de corrélation	,453*
		Sig. (bilatéral)	,014
		N	29
	6-تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في اتصالها بالموظفين	Coefficient de corrélation	,817**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	29
	7-تستعين المؤسسة بتطبيقات الهاتف النقال في عملية الاتصال بالموظفين	Coefficient de corrélation	,473**
		Sig. (bilatéral)	,010
		N	29
	8-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام البريد الالكتروني	Coefficient de corrélation	,667**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	29
	9-يوجد لدى المؤسسة موقع إلكتروني خاص يتيح نقل المعلومات وإجراء عملية الاتصال مع الموظفين	Coefficient de corrélation	,499**
		Sig. (bilatéral)	,006
		N	29
	10-تستخدم المؤسسة مواقع التواصل الاجتماعي مع الموظفين	Coefficient de corrélation	,493**
		Sig. (bilatéral)	,007
		N	29
	11-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على مذكرات داخلية	Coefficient de corrélation	,606**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	29
	12-تعتمد المؤسسة على التقارير الرسمية حسب الحالة، في اتصالاتها مع الموظفين	Coefficient de corrélation	,559**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	29
	13-تستخدم المؤسسة الإعلانات الحائطية في اتصالها بالموظفين	Coefficient de corrélation	,373*
		Sig. (bilatéral)	,035
		N	29
	14-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام البرقيات حسب الحالة	Coefficient de corrélation	,560**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	29
	15-تقوم المؤسسة بالاعتماد على الصحف والمجلات الداخلية لإعلام الموظفين والعلاقات العامة	Coefficient de corrélation	,467*
		Sig. (bilatéral)	,011
		N	29

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

			أداء_الموارد_البشرية
Rho de Spearman	أداء_الموارد_البشرية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	29
	1-كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بقوتك المتوفرة المعقولة	Coefficient de corrélation	,584**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	29
	2-إذا طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فانك على استعداد بذلك	Coefficient de corrélation	,534**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	29
	3-التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من الإنتاجية	Coefficient de corrélation	,472**
		Sig. (bilatéral)	,010
		N	29
	4-يقوم مديرك مباشرة بتقييم أداءك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها	Coefficient de corrélation	,719**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	29
	5-يقوم العاملين بتأدية الأعمال بكفاءة و فعالية	Coefficient de corrélation	,695**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	29
	6-يؤدي العاملين المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	Coefficient de corrélation	,621**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	29
	7-يبذل العاملين الجهد الكافي بانجاز المهام في الوقت المحدد	Coefficient de corrélation	,718**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	29
	8-مهامك و مسؤوليتك داخل العمل مرضية لك	Coefficient de corrélation	,768**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	29
	9-لديك الثقة بما يتم إخبارك به من قبل الإدارة	Coefficient de corrélation	,772**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	29
	10-لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك	Coefficient de corrélation	,568**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	29
	11-يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي	Coefficient de corrélation	,726**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	29
	12-أثناء أداءك لمهمة تستطيع العمل بسرية و كفاءة	Coefficient de corrélation	,689**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	29

البيانات الشخصية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	89,7	89,7	89,7
	انثى	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 إلى 45 سنة	21	72,4	72,4	72,4
	أكثر من 45 سنة	8	27,6	27,6	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	17	58,6	58,6	58,6
	تقني	7	24,1	24,1	82,8
	عون	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

الخبرة سنوات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 إلى 10 سنوات	16	55,2	55,2	55,2
	أكثر من 10 سنوات	13	44,8	44,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

العلمي المؤهل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	6,9	6,9	6,9
	تقني سامي	12	41,4	41,4	48,3
	ليسانس	4	13,8	13,8	62,1
	ماستر	11	37,9	37,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

الصفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	29	100,0	100,0	100,0

تحليل محاور الاستبيان:

المحور الأول: وسائل الاتصال الداخلي

1-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام اللقاءات وجها لوجه لإيجاد الحلول المتعلقة بالعمل.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,9	6,9	6,9
	محايد	3	10,3	10,3	17,2
	موافق	22	75,9	75,9	93,1
	موافق بشدة	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

2-تنتهج المؤسسة أسلوب الاجتماعات لتنسيق وتوجيه الموظفين نحو المهام الموكلة لهم.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,3	10,3	10,3
	محايد	3	10,3	10,3	20,7
	موافق	21	72,4	72,4	93,1
	موافق بشدة	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

3-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام الهاتف الثابت والنقال.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,4	3,4	3,4
	محايد	4	13,8	13,8	17,2
	موافق	19	65,5	65,5	82,8
	موافق بشدة	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

4-توجه المؤسسة موظفيها بالاعتماد على التعليمات والأوامر الشفهية حسب الحالة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	24,1	24,1	24,1
	موافق	19	65,5	65,5	89,7
	موافق بشدة	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

5-تقوم المؤسسة باستشارة الموظفين فيما يتعلق بالقرارات الهامة.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	31,0	31,0	31,0
	محايد	10	34,5	34,5	65,5
	موافق	9	31,0	31,0	96,6
	موافق بشدة	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

6-تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في اتصالها بالموظفين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,9	6,9	6,9
	غير موافق	2	6,9	6,9	13,8
	محايد	3	10,3	10,3	24,1
	موافق	16	55,2	55,2	79,3
	موافق بشدة	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

7-تستعين المؤسسة بتطبيقات الهاتف النقال في عملية الاتصال بالموظفين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,9	6,9	6,9
	غير موافق	4	13,8	13,8	20,7
	محايد	5	17,2	17,2	37,9
	موافق	16	55,2	55,2	93,1
	موافق بشدة	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

8-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام البريد الالكتروني					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	2	6,9	6,9	10,3
	محايد	2	6,9	6,9	17,2
	موافق	18	62,1	62,1	79,3
	موافق بشدة	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

9-يوجد لدى المؤسسة موقع إلكتروني خاص يتيح نقل المعلومات وإجراء عملية الاتصال مع الموظفين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,3	10,3	10,3
	محايد	4	13,8	13,8	24,1
	موافق	14	48,3	48,3	72,4
	موافق بشدة	8	27,6	27,6	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

10-تستخدم المؤسسة مواقع التواصل الاجتماعي مع الموظفين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,9	6,9	6,9
	غير موافق	8	27,6	27,6	34,5
	محايد	12	41,4	41,4	75,9
	موافق	6	20,7	20,7	96,6
	موافق بشدة	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

11-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على مذكرات داخلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,9	6,9	6,9
	محايد	5	17,2	17,2	24,1
	موافق	19	65,5	65,5	89,7
	موافق بشدة	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

12-تعتمد المؤسسة على التقارير الرسمية حسب الحالة، في اتصالاتها مع الموظفين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,4	3,4	3,4
	محايد	5	17,2	17,2	20,7
	موافق	18	62,1	62,1	82,8
	موافق بشدة	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

13-تستخدم المؤسسة الإعلانات الحائطية في اتصالها بالموظفين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,4	3,4	3,4
	محايد	4	13,8	13,8	17,2
	موافق	21	72,4	72,4	89,7
	موافق بشدة	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

14-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام البرقيات حسب الحالة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,8	13,8	13,8
	محايد	4	13,8	13,8	27,6
	موافق	17	58,6	58,6	86,2
	موافق بشدة	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

15-تقوم المؤسسة بالاعتماد على الصحف والمجلات الداخلية لإعلام الموظفين والعلاقات العامة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	17,2	17,2	17,2
	محايد	7	24,1	24,1	41,4
	موافق	14	48,3	48,3	89,7
	موافق بشدة	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام اللقاءات وجها لوجه لإيجاد الحلول المتعلقة بالعمل.	29	3,83	,658
2-تنتهج المؤسسة أسلوب الاجتماعات لتنسيق وتوجيه الموظفين نحو المهام الموكلة لهم.	29	3,76	,739
3-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام الهاتف الثابت والنقال.	29	3,97	,680
4-توجه المؤسسة موظفيها بالاعتماد على التعليمات والأوامر الشفهية حسب الحالة.	29	3,86	,581
5-تقوم المؤسسة باستشارة الموظفين فيما يتعلق بالقرارات الهامة.	29	3,07	,884
6-تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في اتصالها بالموظفين	29	3,76	1,091
7-تستعين المؤسسة بتطبيقات الهاتف النقال في عملية الاتصال بالموظفين	29	3,41	1,053
8-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام البريد الالكتروني	29	3,90	,939
9-يوجد لدى المؤسسة موقع إلكتروني خاص يتيح نقل المعلومات وإجراء عملية الاتصال مع الموظفين	29	3,93	,923
10-تستخدم المؤسسة مواقع التواصل الاجتماعي مع الموظفين	29	2,86	,953
11-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على مذكرات داخلية	29	3,79	,726

12-تعتمد المؤسسة على التقارير الرسمية حسب الحالة، في اتصالاتها مع الموظفين	29	3,93	,704
13-تستخدم المؤسسة الإعلانات الحائطية في اتصالها بالموظفين	29	3,90	,618
14-تعتمد المؤسسة في اتصالها بالموظفين على استخدام البرقيات حسب الحالة	29	3,72	,882
15-تقوم المؤسسة بالاعتماد على الصحف والمجلات الداخلية لإعلام الموظفين والعلاقات العامة	29	3,52	,911
N valide (liste)	29		

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

1-كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بقوتك المتوفرة المعقولة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,3	10,3	10,3
	محايد	8	27,6	27,6	37,9
	موافق	16	55,2	55,2	93,1
	موافق بشدة	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

2-إذا طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فانك على استعداد بذلك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,4	3,4	3,4
	محايد	3	10,3	10,3	13,8
	موافق	22	75,9	75,9	89,7
	موافق بشدة	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

3-التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من الإنتاجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	2	6,9	6,9	10,3
	محايد	5	17,2	17,2	27,6
	موافق	15	51,7	51,7	79,3
	موافق بشدة	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

4-يقوم مديرك مباشرة بتقييم أداءك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	13,8	13,8	13,8
	محايد	9	31,0	31,0	44,8
	موافق	13	44,8	44,8	89,7
	بشدة موافق	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

5-يقوم العاملين بتأدية الأعمال بكفاءة و فعالية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,8	13,8	13,8
	محايد	4	13,8	13,8	27,6
	موافق	15	51,7	51,7	79,3
	موافق بشدة	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

6-يؤدي العاملين المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,3	10,3	10,3
	محايد	7	24,1	24,1	34,5
	موافق	17	58,6	58,6	93,1
	موافق بشدة	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

7- يبذل العاملين الجهد الكافي بانجاز المهام في الوقت المحدد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,3	10,3	10,3
	محايد	4	13,8	13,8	24,1
	موافق	17	58,6	58,6	82,8
	موافق بشدة	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

8-مهامك و مسؤوليتك داخل العمل مرضية لك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	3	10,3	10,3	13,8
	محايد	3	10,3	10,3	24,1
	موافق	16	55,2	55,2	79,3
	موافق بشدة	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

9-لديك الثقة بما يتم إخبارك به من قبل الإدارة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,8	13,8	13,8
	محايد	6	20,7	20,7	34,5
	موافق	13	44,8	44,8	79,3
	موافق بشدة	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

10-لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	20,7	20,7	20,7
	محايد	3	10,3	10,3	31,0
	موافق	15	51,7	51,7	82,8
	موافق بشدة	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

11-يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	4	13,8	13,8	17,2
	محايد	7	24,1	24,1	41,4
	موافق	14	48,3	48,3	89,7
	موافق بشدة	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

12-أثناء أداءك لمهمة تستطيع العمل بسرية و كفاءة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,3	10,3	10,3
	محايد	3	10,3	10,3	20,7
	موافق	15	51,7	51,7	72,4
	موافق بشدة	8	27,6	27,6	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1-كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بقوتك المتوفرة المعقولة	29	3,59	,780
2-إذا طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فانك على استعداد بذلك	29	3,93	,593
3-التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من الإنتاجية	29	3,79	,978
4-يقوم مديرك مباشرة بتقييم أداءك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها	29	3,52	,871
5-يقوم العاملين بتأدية الأعمال بكفاءة و فعالية	29	3,79	,940
6-يؤدي العاملين المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	29	3,62	,775
7-يبذل العاملين الجهد الكافي بانجاز المهام في الوقت المحدد	29	3,83	,848
8-مهامك و مسؤوليتك داخل العمل مرضية لك	29	3,79	1,013
9-لديك الثقة بما يتم إخبارك به من قبل الإدارة	29	3,72	,960
10-لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك	29	3,66	1,010
11-يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي	29	3,48	,986
12-أثناء أداءك لمهمة تستطيع العمل بسرية و كفاءة	29	3,97	,906
N valide (liste)	29		

علاقة أبعاد وسائل الاتصال الداخلي بأداء الموارد البشرية

Corrélations		
		أداء_الموارد_البشرية
أداء_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	29
S1	Corrélation de Pearson	,709**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
S2	Corrélation de Pearson	,526**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	29
S3	Corrélation de Pearson	,511**
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	29
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

علاقة وسائل الاتصال الداخلي بأداء الموارد البشرية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,680[a]	,462	,442	,45321

a. Prédicteurs : (Constante), الداخلي_الاتصال_وسائل

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,761	1	4,761	23,180	,000[b]
	de Student	5,546	27	,205		
	Total	10,307	28			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الداخلي_الاتصال_وسائل

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,276	,721		,383	,705
	الداخلي_الاتصال_وسائل	,937	,195	,680	4,815	,000

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_أداء