وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج المضخات المائية **Poval**
بمدينة البرواقية – ولاية المدية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ضمن تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

- خالدي بلال

- مداني عبد الكريم

تحت إشراف الأستاذة:

- بلحمري خيرة

السنة الجامعية

2022 / 2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

قال الله تعالى : "..... وقليل من عبادي الشكور " سبأ (13)
وقال تعالى : " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل (19)
وقال رسول الله صل الله عليه وسلم : " من صنع إليكم معروفا فكافئوه ، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه "
وقال أيضا : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله ، ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير "

بدءا نحمد الله العلي القدير حمدا كثيرا يليق بجلال وجهه و عظمة سلطانه ونصلي ونسلم ونبارك على شفيعنا ونبيينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم وبعد :

نشكر المولى العزيز القدير الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل راجين منه التوفيق والنجاح ، وأن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه الكريم إن شاء الله .

كما يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتورة المشرفة بلحمري خيرة التي شرفتنا بإشرافها على إنجاز هذا العمل والتي منحتنا الكثير من وقتها في تقديم الملاحظات والإرشادات التي أفادتنا طوال فترة إعدادنا لهذا العمل فجزاها الله عنا خير الجزاء

ولا يفوتنا أن نتقدم إلى كل أساتذة كلية علوم التسيير وعمال المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الذين رحبو بنا وأفادونا بكل احتياجاتنا

وإلى كل من ساندنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد وكان عونا لنا في مشوارنا هذا ولو كان ذلك بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة .



لا تحسبن المجد تمرا أنت آكله * لن تبلغ المجد حتى تلعق الصبر

وبعد فضل الله علي لإتمام هذا العمل أهدي ثمرته إلى :

من بلغ الرسالة وأدى الأمانة حبيبي خير الأنام النبي المصطفى العدنان عليه أفضل الصلاة والسلام الأمين والنور الذي أنار دربنا سعيا لطلب العلم

إلى من علمني الصبر والتضحية إلى من كلله الله بالهيبة والوقار وأحمل اسمه بكل افتخار ..أرجو من الله أن يطيل في عمرك لترى ثمارا قد حان وقت قطافها بعد طول انتظار .. وستبقى كلماتك نجوى أهتدي بها اليوم وفي الغد و إلى الأبد .... أبي العزيز

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها ، الحبيبة الغالية والنفس العالية والشمس الضاوية إلى معنى الحب والحنان والتفاني ..إلى شمعة تنير ظلمة حياتي ..إلى بسمة الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي .. أطال الله في عمرها وأمدها بالعافية في الدنيا و الآخرة ..... أمي الحنونة

إلى أخواتي اللواتي هن رفيقات الدرب وشقيقات الروح وهن دنياي وكل شيء فيها هن باقات من الحنان تملأ الدنيا وتنيرها وتبث رائحتها العطرة في كل الأرجاء

إلى أخي الصغير الذي هو قطعة من القلب والروح إلى من هو أقرب في الدم والنسل إلى من هو الجبل الذي أسند عليه نفسي عند الشدائد هو الشريان الذي يوصل الدم إلى قلبي كيف لا أحبه ورب الكون قال " سنشد عضدك بأخيك "

إلى كل الأهل والأقارب وخاصة ابن أختي الكتكوت عبد البارئ

إلى كل الأصدقاء ورفقاء المشوار الدراسي وأصدقاء العمل وإلى كل من نساهم قلمي ولم ينساهم قلبي إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع .



بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا محمد عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم

إلى المرحوم الغالي أبي رحمه الله وجعل قبره روضة من رياض الجنة .

إلى الوالدة الكريمة بارك الله لها في عمرها وصحتها ورزقنا برها ورضاها عنا .

إلى رفيقة دربي في التضحية زوجتي الغالية .

وإلى قرتا عيني ابنتاي تسنيم وألاء الرحمان .

إلى أختاي العزيزتين على قلبي حفظهما الله من كل مكروه .

إلى جميع إخوتي كل باسمه ورسمه وخاصة يعقوب فك الله أسره .

إلى جميع الأصدقاء دون استثناء لا يسعني ذكرهم .

إلى زميلي خالدي بلال ، زميل العمل والدراسة .

وإلى جميع أساتذة علوم التسيير وخاصة إلى الأستاذة المشرفة بلحمري خيرة لما تكبدت من عناء السهر على إتمام عملنا على أحسن وجه وقبل الآجال المحددة ، ولم تبخل علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها وتذليل جميع العقبات التي صادفتنا في إنجاز هذه الدراسة .

أهدي هذا العمل ثمرة جهد وكفاح وتضحية في سبيل إتمام الدراسة وتحصيل العلم والتوفيق بينها وبين العمل .

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة إنتاج المضخات المائية بوفال بمدينة البرواقية ، ومع العلم أن موضوع الاتصال الداخلي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي مؤسسة إنتاجية كانت أو خدماتية ، وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة .

وتلخصت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

- ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم طرح أسئلة فرعية كانت كالتالي :

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة إنتاج المضخات المائية بوفال بالبرواقية ؟
- ما هو واقع أداء العاملين في مؤسسة إنتاج المضخات المائية بوفال بالبرواقية ؟
- هل هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة بوفال ترجع للمتغيرات الشخصية ؟

ولمعالجة هذا الموضوع استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات من خلال توزيع الاستبيان على عينة من العاملين الدائمين بالمؤسسة خلال شهر ماي 2022 ، وبعد المعالجة والتحليل ببرنامج spss .

ولقد كانت نتائج الدراسة كما يلي :

- يساهم الاتصال الداخلي بشكل كبير في مؤسسة إنتاج المضخات المائية بوفال بالبرواقية .
- هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين في مؤسسة إنتاج المضخات المائية بوفال بالبرواقية .
- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول مدى الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ترجع للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية : الاتصال الداخلي ، الأداء الوظيفي ، مؤسسة بوفال .

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à identifier l'ampleur de l'impact de la communication interne sur la performance des employés de l'établissement de production de pompes à eau poval dans la ville d'Al-Berrouaghia, sachant que la question de la communication interne est un sujet important au sein du processus organisationnel de toute production ou institution de service, et étant donné que les travailleurs ont un rôle majeur à travers leur performance au travail dans la réalisation des objectifs de l'institution .

Le problème de l'étude est résumé dans la question principale suivante :

- Quel est l'impact de la communication interne sur la performance des employés de l'organisation étudiée ?

Pour répondre à cette question, des sous-questions ont été posées comme la suit :

- Quelle est la réalité de la communication interne dans l'institution de production des pompes à eau poval à Al-Berrouaghia ?
- Quelle est la réalité de la performance des ouvriers de l'établissement de production de pompes à eau poval à Al-Berrouaghia ?

- Existe-t-il une relation entre la communication interne et la performance des salariés de l'établissement de production de pompes à eau poval à Al-Berrouaghia ?

Pour répondre à cette problématique, cette étude s'est appuyée sur l'approche analytique descriptive, où les informations ont été recueillies en distribuant le questionnaire à un échantillon d'employés permanents de l'établissement au cours du mois de mai 2022, et après traitement et analyse à l'aide du programme spss.

Les résultats de l'étude étaient les suivants :

- La communication interne contribue grandement à l'institution de production des pompes à eau poval à Al-Berrouaghia.
- Le niveau de performance des travailleurs de l'établissement de production de pompes à eau poval à Al-Berrouaghia est élevé.
- Il existe une forte relation directe positive entre la communication interne et la performance au travail, en plus de la présence d'une grande quantité de communication interne dans l'organisation car elle contribue au transfert d'informations entre les employés afin d'effectuer le travail et les tâches et d'atteindre le objectifs de l'établissement.

Mots clés : **communication interne**, **performance au travail**, **Fondation poval**.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
تمهيد	01
01 / الإشكالية	02
02 / تساؤلات الدراسة	02
03 / فرضيات الدراسة	03
04 / أهداف الدراسة	03
05 / أهمية الدراسة	03
06 / أسباب اختيار الموضوع	04
07 / الدراسات السابقة	04

08 / نقد الدراسات السابقة	07
09 / المدخل النظري للدراسة	07
10 / نوع الدراسة ومنهجها	08
11 / أدوات جمع البيانات	08
12 / مجتمع الدراسة وعينته	09
13 / الأساليب الاحصائية المستخدمة	09
14 / تحديد المفاهيم	10
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول : الاتصال الداخلي	15
تمهيد المبحث الأول	15
المطلب الأول : ماهية الاتصال الداخلي	16
الفرع الأول : مفهوم الاتصال الداخلي	16
الفرع الثاني : وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة	17
المطلب الثاني : أهداف الاتصال الداخلي وأهميته	20
الفرع الأول : أهداف الاتصال الداخلي	20
الفرع الثاني : أهمية الاتصال الداخلي	21
المطلب الثالث : معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه	22

الفرع الأول : معوقات الاتصال الداخلي	22
الفرع الثاني : طرق تحسين الاتصال الداخلي	23
المطلب الرابع : أنواع الاتصال الداخلي وشبكاته	26
الفرع الأول : أنواع الاتصال الداخلي	26
الفرع الثاني : شبكات الاتصال الداخلي	32
خلاصة المبحث الأول	38
المبحث الثاني : الأداء الوظيفي	39
تمهيد المبحث الثاني	39
المطلب الأول : تعريف الأداء ومحدداته ومعاييره	40
الفرع الأول : مفهوم الأداء	40
الفرع الثاني : محددات الأداء	41
الفرع الثالث : معايير الأداء	42
المطلب الثاني : تعريف تقييم الأداء وأهميته ومراحله	44
الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء	44
الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء	46
الفرع الثالث : مراحل تقييم الأداء	46
المطلب الثالث : طرق ومسؤولية تقييم الأداء	51

الفرع الأول : طرق تقييم الأداء	51
الفرع الثاني : مسؤولية تقييم الأداء	64
المطلب الرابع : مشكلات تقييم الأداء وإجراءات تحسينه	65
الفرع الأول : مشكلات تقييم الأداء	65
الفرع الثاني : إجراءات تحسين مستوى الأداء	68
خلاصة المبحث الثاني	71
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة	
تمهيد	73
المبحث الأول : دراسة مؤسسة بوفال بكل وحداتها	74
المطلب الأول : ماهية مؤسسة بوفال	74
الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة	74
الفرع الثاني : تعريف المؤسسة	74
الفرع الثالث : أهداف و وظائف المؤسسة	76
المطلب الثاني : التنظيم الإداري للمؤسسة	77
الفرع الأول : الشكل العام للهيكل التنظيمي للمؤسسة	77
الفرع الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال	78
المبحث الثاني : دراسة وحدة المضخات	80

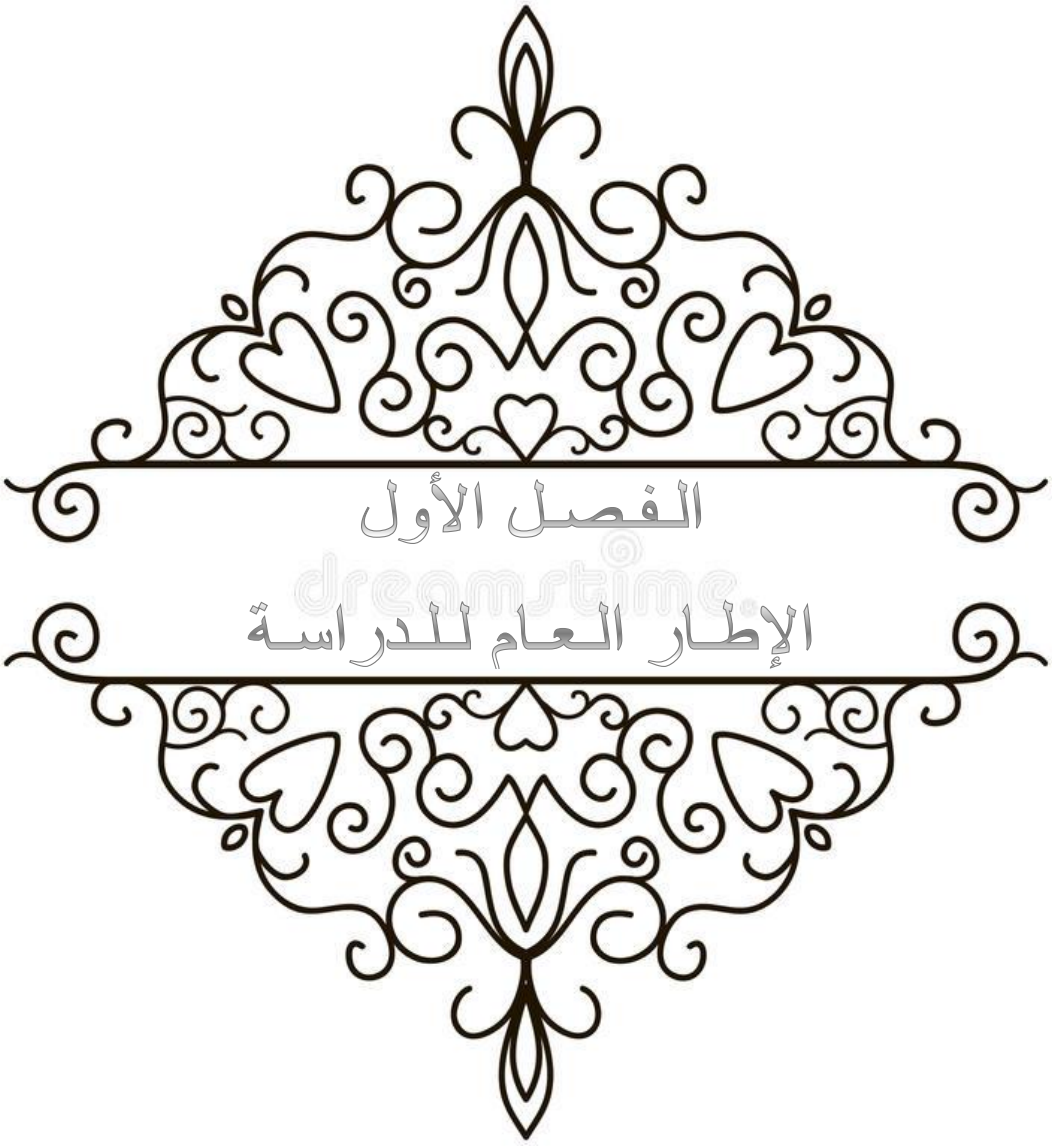
المطلب الأول : ماهية وحدة المضخات	80
الفرع الأول : تعريف وحدة المضخات	80
الفرع الثاني : أهداف وحدة المضخات	80
الفرع الثالث : وظائف وحدة المضخات	81
المطلب الثاني : التنظيم الإداري للوحدة المدروسة	82
الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات	82
الفرع الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة	84
المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة	86
المطلب الأول : اختبار ثبات العينة وصدقها	86
المطلب الثاني : عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الوصفية	86
المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الاستبيان	92
نتائج الدراسة	100
خلاصة الفصل	101
خاتمة	103
قائمة المراجع	107
الملاحق	

فهرس الجداول

العنوان	الصفحة
تصميم الاستبيان	09
طريقة الميزان والدرجات	52
طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين	54
نموذج المقارنة بين الإدارة بالأهداف والطرق التقليدية	61
قيمة معامل Alpha cronbach	86
توزيع أفراد العينة حسب الجنس	86
توزيع أفراد العينة حسب السن	87
توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	89
توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	90
توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	91
اختبار الفروق ت (t–test) لواقع الاتصال الداخلي	92
اختبار الفروق ت (t–test) لوسائل الاتصال الداخلي	93
اختبار الفروق ت (t–test) للأداء الوظيفي للعمال	94
اختبار الفروق ت (t–test) لتأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي	95

(تأثير متغير الجنس على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي) المعنوية الاحصائية لاختبار ANOVA	96
(تأثير متغير السن على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي) المعنوية الاحصائية لاختبار ANOVA	97
(تأثير متغير الخبرة على دور إدارة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي) المعنوية الاحصائية لاختبار ANOVA	98
نتائج استخدام معامل الارتباط بيرسون بين واقع الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي	98
نتائج استخدام معامل الارتباط بيرسون بين وسائل الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي	99

فهرس الأشكال	
العنوان	الصفحة
الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى	28
الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل	29
الاتصال الأفقي	30
الاتصال المتقاطع	31
شبكة الاتصال المركزية	34
شبكة الاتصال اللامركزية	35
طريقة التوزيع الاجباري	55
خطوات مدخل الادارة بالأهداف	60
الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة بوفال	78
الهيكل التنظيمي الإداري لوحدة المضخات	83
توزيع أفراد العينة حسب الجنس	87
توزيع أفراد العينة حسب السن	88
توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	89
توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	90
توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	92


الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

تـمـهـيـد :

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الانساني والسلوك التنظيمي خصوصا ، ويمكن القول أن الاتصال بوصفه نشاط انساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الانسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الانسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم الانسان ، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الانسان في اتصاله كالطبول والرقص والإشارات ، كل هذا من أجل تلبية حاجياته الأولية .

إذن فالاتصال ضرورة انسانية واجتماعية وحضارية ، يقول المؤرخون أن هناك اهتماما واضحا بالاتصال ودوره في الشؤون الانسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين القدماء وفي الياذة هوميروس وغيرها ، ويعد كل من أرسطو ومعلمه أفلاطون من المؤسسين لفن الاتصال .

فالواقع لو نظرنا إلى كمية الاتصال التي نقوم بها في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق ساعات كثيرة ، وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقي الحضاري والتكنولوجي الذي يشهده عالمنا فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيمها ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات ، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بينها ، الاتصال الذاتي والشخصي والخارجي والاتصال الداخلي ، وهذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات ويلعب دورا هاما داخل المنظمات ، فالاتصال الداخلي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتمثل بطبيعة العلاقات الادارية ، فهو يحدد الترابط ويجدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق ايجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها من خلال كل هذا يمكن القول أن الاتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري ، المحرك الأساسي لعمل المنظمات باعتباره جزء لايمكن تجاهله في العملية التنظيمية والانتاجية للمنظمة .

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية .

والأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد ، سواء أكان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له ، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلالها الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

فالأداء العالي الجيد الذي هو ناتج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة الموظف ، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية والخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار ضمن الشركات الناجحة .

1/ الإشكالية :

إن محاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي عند العمال والموظفين هو محور دراستنا التي نقف فيها على واقع الاتصال الداخلي وتحديد مدى علاقته بأداء العمال والموظفين في هذه المؤسسة .

ومن خلال معرفة اسهام الاتصال الداخلي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشاف أو الوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها والمهام المنوط بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقائها ورقيها .

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

- ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة إنتاج المضخات المائية بوفال بالبرواقية ؟

2/ تساؤلات الدراسة :

وعليه فإن دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية :

1 – ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة إنتاج المضخات المائية بوفال بالبرواقية ؟

2 – ما هو واقع أداء العاملين في مؤسسة إنتاج المضخات المائية بوفال بالبرواقية ؟

➢ 3 – هل هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة بوفال ترجع للمتغيرات الشخصية؟

3/ فرضيات الدراسة :

1 – يساهم الاتصال الداخلي بشكل كبير في مؤسسة إنتاج المضخات المائية بوفال بالبرواقية .

2 – هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين في مؤسسة إنتاج المضخات المائية بوفال بالبرواقية .

➢ 3 – يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول مدى الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ترجع للمتغيرات الشخصية.

4/ أهداف الدراسة :

* التعرف على واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة انتاج المضخات المائية بوفال بمدينة البرواقية .
* محاولة دراسة موضوع الاتصال الداخلي كأحد المداخل الهامة لرفع الأداء الوظيفي .
* التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي .
* ابراز الأخطاء التي تقع فيها عملية تقييم الأداء مع التطرق إلى إجراءات تحسين الأداء .
* الكشف عن عناصر الاتصال وطرقه و أنواعه وكذلك نماذجه والمهارات المتبعة في العملية الاتصالية .
* اثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانب مهم من جوانب الشؤون الداخلية في المؤسسة الانتاجية .

5/ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية موضوعنا فيما يلي :

* أهمية الاتصال الداخلي باعتباره الأدوات الأساسية التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الادارة العليا للمؤسسة .
* أهمية العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في رفع انتاجية المؤسسة .
* أهمية دراسة الأداء الوظيفي في فهم وتحديد مسار العمل وأسس الانجاز الفعال للموارد البشرية للمؤسسة .

* أهمية المؤسسة الانتاجية بصفة عامة ومؤسسة بوفال بصفة خاصة لما لها من ارتباط وثيق ومباشر بحياة المواطن والمؤسسات الأخرى .

6/ أسباب اختيار الموضوع :

هناك أسباب عديدة ومختلفة أدت إلى اختيار هذا الموضوع بالذات منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي .

أ – الأسباب الذاتية :

اهتمامي ورغبتي الذاتية في دراسة موضوع الاتصال باعتباره عملية رئيسية وضرورية حيوية في بناء علاقات ودية وطيبة بين مختلف الموظفين من نفس المستوى وبين الإدارة والموظفين ، وكذا رغبتي في التعرف على مكانة الاتصال داخل

المنظمة ودوره في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي ، ذلك أن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى الأشخاص الآخرين من خلال التأثير في أفكارهم .

ب – الأسباب الموضوعية :

* الأهمية التي يحظى بها الموضوع .
* الشعور بالأهمية لتفادي المواضيع المتكررة في دراسة الاتصال .
* المكانة التي يحتلها الاتصال بين مختلف الوظائف الإدارية باعتبارها الرابط الأساسي فيها .
* أهمية الأداء الوظيفي في زيادة مردودية ونجاح أي مؤسسة ولما له من صلة وثيقة بالاتصال داخل وخارج المؤسسة .

7/ الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

الموضوع : الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية ودوره في الفعالية التنظيمية " دراسة حالة قاعدة الأنابيب فرع تقرت – سوناطراك – "

من إعداد الطالبة : دلال بن حمودة

إشكالية الدراسة : ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ؟

وكانت تساؤلات الدراسة على النحو التالي :

- كيف يؤثر نوع الاتصال الداخلي (الأفقي – الصاعد – النازل) على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ؟

- كيف يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي (كتابي – شفهي) على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ؟

نتائج الدراسة :

* فتح وتشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال الداخلي خاصة الصاعد منها يؤدي إلى إزالة عراقيل العملية الاتصالية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وبهذا تتحقق الفعالية التنظيمية .

* حسن استخدام المؤسسة لأساليب الاتصال سواء الكتابية أو الشفهية مع مراعاة ظروف الاتصال يؤدي إلى فهم الرسالة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وبهذا تتحقق الفعالية التنظيمية .

الدراسة الثانية : مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق الخدمات شعبة العلوم التجارية .

الموضوع : دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية " دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة " .

إعداد الطالبة : خنيفر وفاء .

إشكالية الدراسة : كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ؟

كانت تساؤلات الدراسة على النحو التالي :

- ما لمقصود بالاتصال الداخلي في البنك ؟

- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء البنك ؟

- ماهي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟

نتائج الدراسة :

* الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه وذلك بمختلف الاتجاهات .

* تأثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات .

* يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال

*كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة ، المحاضر ، التقارير والتعليمات .

الدراسة الثالثة : مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – قسم العلوم الإدراية – .

الموضوع : الاتصالات الادارية ودورها في الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية لمنسوبي الأمن الجنائي بمنطقة الرياض " .

من إعداد الطالب : علي حسن الشهري

إشكالية الدراسة : ما هو دور الاتصالات الادارية في الأداء الوظيفي بالأمن الجنائي بمنطقة الرياض ؟

كانت تساؤلات الدراسة على النحو التالي :

– هل تساهم الاتصالات الادارية في حل المشاكل التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في الرياض ؟

– هل تساهم تقنيات الاتصال المستخدمة في الأمن الجنائي بالرياض في رفع مستوى الأداء الوظيفي ؟

– ما معوقات الاتصال الادارية التي تخفض من مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض ؟

نتائج الدراسة :

* تلعب الاتصالات دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في الرياض .

* تؤدي تقنيات الاتصال التي يراها منسوبي الأمن الجنائي أكثر أهمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي .

* هناك معوقات الاتصالات الادارية مهمة تخفض من مستوى الأداء لمنسوبي الأمن الجنائي بالرياض تتمثل في : عدم تدريب العاملين بالأمن الجنائي ، قلة وسائل الاتصال المستخدمة ، زيادة ضغوطات العمل ، استغراق الاتصالات فترات طويلة نسبيا ، عدم الالتزام .

الدراسة الرابعة : مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير جامعة منتوري مُحَمَّد – قسنطينة –كلية العلوم الانسانية ، قسم علم النفس .

الموضوع : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة

من إعداد الطالب : بوعطيط جلال الدين .

إشكالية الدراسة : هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

كانت تساؤلات الدراسة على النحو التالي :

– ما هو الاتصال السائد في مؤسسة البحث ؟

– هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين ؟

– هل للمتغيرات التالية : السن ، الأقدمية ، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز ؟

نتائج الدراسة :

* نمط الاتصال السائد في مؤسسة البحث هو مزيج بين نمط الاتصال النازل ونمط الاتصال الصاعد

* استنتاج وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ، حيث قدرة قيمة الارتباط 0.52 بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي .

* أما فيما يخص الفرضية الصفرية المتعلقة بالسن والمستوى التعليمي والأقدمية، تأكد عدم وجود فروق بين العمال .

8 / نقد الدراسات السابقة

إن كل الدراسات السابقة تناولت إحدى متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون بمتغير آخر بحيث يظهر فيها تشابه نوعا ما مع الدراسة الحالية في الجانب النظري التي تناولت كل من المتغيرين إما الاتصال الداخلي أو الأداء الوظيفي ، لكن هناك اختلاف في الجانب التطبيقي ، حيث تمت دراستنا على مستوى مؤسسة إنتاج المضخات المائية بوفال بمدينة البرواقية بينما اختلفت الدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان ، المنهجية ، المجتمع والعينة ، نوع القطاع .

9/ المدخل النظري للدراسة :

لابد لأي دراسة من الدراسات أو الأبحاث أن تنطلق من مدخل نظري ينطبق على موضوع بحثها ، تقوم هذه الأخيرة بتوجيه مسار واتجاه سير البحث ، وانطلاقا من هذه الحتمية كان لابد لنا من ان نتبع مدخل معينا لدراستنا هاته ووفقا لما يتطلبه بحثنا وتماشيا مع محاولة تحقيق أهداف الموضوع فقد اعتمادنا على النظرية البنائية الوظيفية .

وهذا لتوافقها مع موضوع دراستنا : أما عن مفهوم البنائية الوظيفية فهي مركبة من جزأين :

البناء Structure : فهو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع .

الوظيفة Function : ويشير هذا المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع .

ويتلخص الفكر البنائي الوظيفي في النقاط الآتية :

- يتكون البناء الاجتماعي من مجموعة أنظمة مترابطة بعضها ببعض بنائيا ووظيفيا ويتكون النظام من مجموعة أنساق .
- يتكون النسق من مجموعة أنماط ولكل نظام نسق ، نمط ، حاجات اجتماعية تعكس وظائفه ، ومن خلال تكامله وتكافله الاجتماعي .
- تأكيده على التوازن الاجتماعي .
- يدرس الكل ليصل إلى الجزء .

10/ نوع الدراسة ومنهجها :

تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا علو المنهج الوصفي التحليلي .
الذي يقوم على ابراز أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة ، كما اعتمدنا على أسلوب دراسة الاتجاهات باستخدام استمارة الاستبيان من أجل اسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع التطبيق الفعلي .

11/ أدوات جمع البيانات :

يركز الباحث على تقنية لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة ، والهدف المراد الوصول إليه .

لقد فرضت طبيعة الموضوع ضرورة اعتمادنا على استمارة الاستبيان (تعريفها) ، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات من أجل التحليل والاجابة على الأسئلة التي طرحت في تساؤلات الدراسة .

تصميم الاستبيان : تم اعداد الاستبيان مغلق بطريقة منهجية ليتلائم مع احتياجات الدراسة ، وقد اعتمد في تصميمه على مقياس **ليكرت الخماسي** ، likret scale حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على

خيارات محددة ، وهو مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي :

الجدول رقم 01 : تصميم الاستبيان

التصنيف	موافق بشدة				غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبيان :

للتأكد من صدق قائمة الاستبيان تم عرض محتواها على مجموعة من الأساتذة من قسم علوم التسيير بجامعة المدية ، من أجل مراجعتها وتصحيحها وإبداء أرائهم ، فمنهم من قدم اقتراحات بتقليص عدد الأسئلة وتبسيطها حتى يتمكن المبحوث من الاجابة عليها دون ملل ، وبعد ذلك تم توزيعه على عمال مؤسسة انتاج المضخات المائية بوفال بمدينة البرواقية .

12/ مجتمع الدراسة وعينته :

مجتمع الدراسة : ويتمثل مجتمع دراستنا في جميع عمال وموظفي المؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات والصمامات المائية بوفال بمدينة البرواقية على اختلاف مراتبهم ، والذي يبلغ عددهم حوالي 600 عامل مقسمين على جميع وحدات المؤسسة .

عينة الدراسة : أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار جميع عمال وحدة إنتاج المضخات والبالغ عددهم 48 عامل ، حيث قمنا بتوزيع 48 استمارة عليهم ، حيث تم استرجاع 40 استمارة منها ، إذ تم إلغاء 8 استمارات الباقين نظرا لعدم اكتمال المعلومات وكذلك بعض الغيابات .

13/ الأساليب الاحصائية المستخدمة :

بعد تصميم الاستبيان وتعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة يتم تحليله ، وهناك عدة برامج للتحليل الاحصائي للوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع ثم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة Statistical package for social sciences الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ، ويسهل لنا

البرنامج صنع القرار حيال الدراسة من خلال إدارة البيانات وتحليلها الاحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الاحصائية التالية :

– التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية (الصفات الشخصية)

– المتوسط الحسابي يصلح للبيانات الكمية فقط وهو يتأثر بالقيم ، واستخدمناه لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات أفراد العينة .

– الانحراف المعياري ، استخدم للتعرف على مدى اجابات أفراد العينة عن متوسط لكل عبارة .

14/ تحديد المفاهيم :

الاتصال :

لغة : اتصال الشيء بمعنى تام ولم ينقطع واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى اليه ، كما يقال اتصل اليه بخبر بمعنى علمه .[1]

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة ، ارتباط وصلة ، كما يرد فيه بمعنى التصاق تقارب واشتراك .[2]

كما يعرفه قاموس روبرت الصغير " أن يكون على علاقة مع .... "

وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول : " الاتصال هو نقل المعارف واعطائه انقسام ، اقامة علاقة ، ارتباط ".

اصطلاحا :

– هناك من تناوله على أنه " عملية نقل المعلومات من طرف لآخر "[3] .

– يعرفه مُحَمَّد ناصر العدلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه " [4]

---

[1] **معجم مجاني للطالب** (دار المجاني ، بيروت ، ط5 ، 2000) ص 1028 .

[2] **المنجد في اللغة العربية المعاصرة (دار المشرق ، بيروت ، ط5** ، 2001) ص 73 .

[3] **جمال الدين مرسي وثابت عبد الرحمان ادريس** ، السلوك التنظيمي (الدار الجامعية ، 2002) ص 601 .

[4] **ناصر مُحَمَّد العديلي** ، السلوك الانساني والتنظيم في الادارة معهد الادارة العامة (السعودية ، 1995) ص 164 .

– يعرفه اندروي سيزلاتي ، مارك جي والاس بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات "[1] .

– عرفته جمعية الادارة الأمريكية بأنه " عملية خلق التفاهم وإشاعته ، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد "[2] .

–كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication ويقصد به " مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخص أو أكثر " .

التعريف الاجرائي :

الاتصال عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف ايصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات .

الاتصال الداخلي :

– يعرفه ابراهيم عرقوب بأنه " عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب ، يتم داخل المؤسسة على المستوى الجماعي ، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين "[3] .

– يعرفه فؤاد شريف على أنه " مجموعة من الاجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل انتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازمة وتوفيرها لاتخاذ قرارات سليمة "[4] .

– كما يعرف الاتصال الداخلي أنه " تبادل المعلومات داخل المنظمة لتنظيم الأعمال الادارية وإقامة علاقة وطيدة بين مختلف العاملين فيها ، وتأخذ الاتصالات الداخلية أشكالا متعددة "[5] .

---

[1] **سيزلاتي والاس** ، السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1991) ص 632 .

[2] **محمد المساد** الادارة الفعالة ، ط1 (مكتبة ناشرون ، 2003) ص 17 .

[3] **ابراهيم أبو عرقوب** ، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار المجدلاوي (عمان ، 1993) ص 163 .

[4] **فؤاد شريف** ، نظام الاتصال وعملية الادارة (المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، ط2 ، 1967) ص 7 .

[5] **فاطمة مروة** ، الاتصالات المهنية (النهضة العربية ، لبنان ، 2004) ص 175 .

التعريف الاجرائي :

الاتصال الداخلي هو مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة ، كما يسمح لكل فرد داخل المنظمة أن يكون معروف بشخصية ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وبالتالي ضمان حياته وفعاليته في المنظمة .

الأداء :

لغة : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء وأوصله .

واسم الأداء : أدى الأمانة ، أدى الشيء أي قام به [1] .

اصطلاحا : تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

– الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به [2] .

– يرى علي السلمي أن الأداء هو " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة متبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء [3] .

– تعريف توماس " الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أنع مجموعة السلوك والنتائج ، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس "[4] .

– الأداء هو " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد "[5] .

التعريف الاجرائي :

الأداء هو قدرة الفرد على انجاز عمل أو أمر أو وظيفة ما ، واتمامها على أفضل شكل ممكن ، حيث يكون هذا العمل المنجز قابل للتقييم والقياس .

---

[1] **ابن المنظور** ، لسان العرب (دار صادر ، بيروت ، المجلد 14) ص 26 .

[2] **أحمد زاكي بدوي وحمد كمال مصطفى** معجم مصطلحات القوى العاملة (مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1984) ص 166 .

[3] المرجع نفسه ص 280 .

[4] **عبد البارئ ابراهيم درة** ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الادارية (القاهرة ، 2003) ص 25 .

[5] **مُحَمَّد سعيد أنور سلطان** (أ) ، السلوك التنظيمي (الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2003) ص 219 .

الأداء الوظيفي :

– درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا مايحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج [1] .

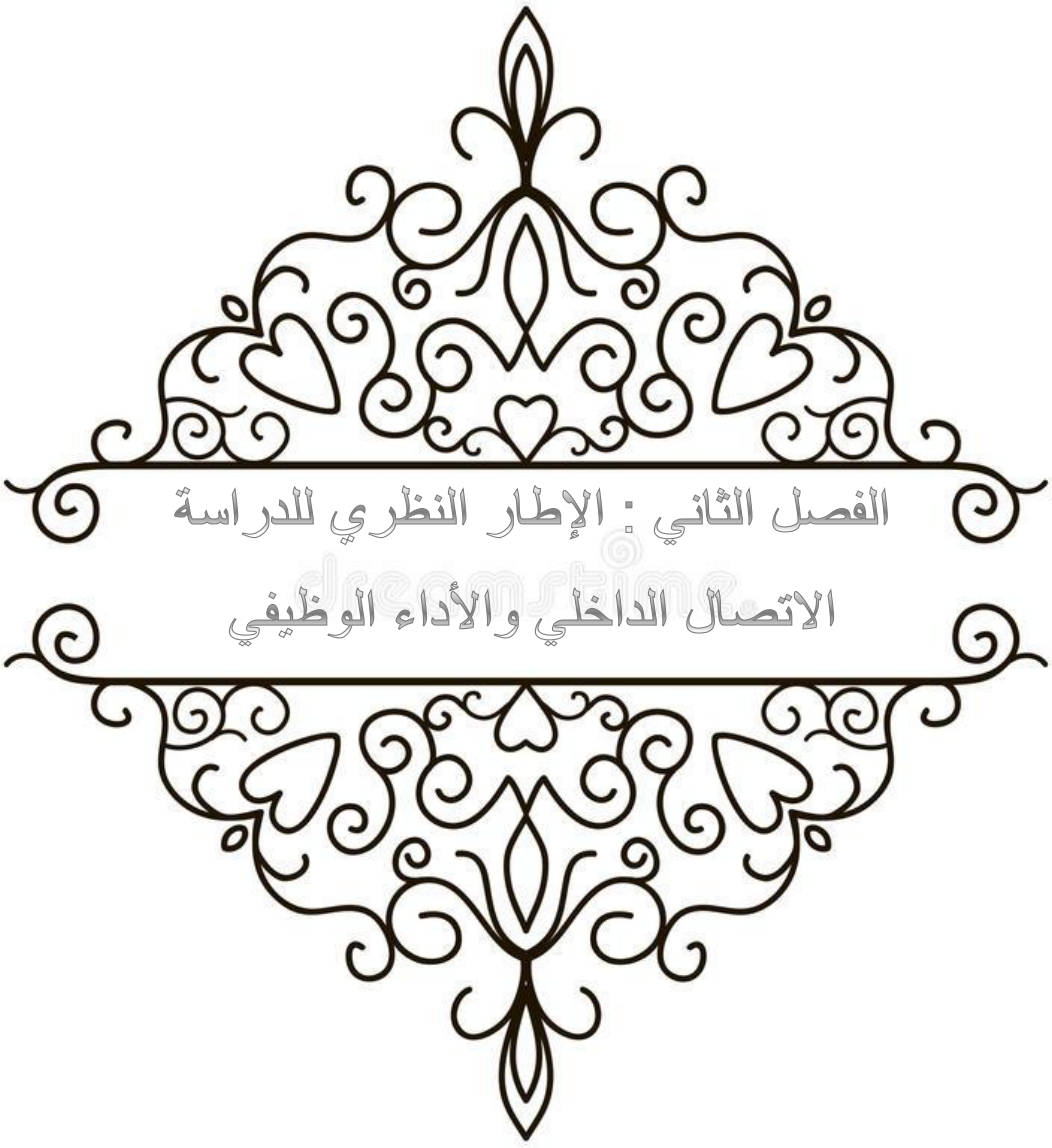
– وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة [2]

التعريف الاجرائي :

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد ، سواء أكان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له ، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلالها الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

[1] **رواية حسن** (أ) ، ادراة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية " (الدار الجامعية ، 2003) ص 209 .

[2] موقع الكتروني ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، تاريخ الزيارة 2022/03/09 ، 20:30 .


الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

❖ المبحث الأول : الاتصال الداخلي

تمهيد

يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده ، ويمكن أن نعتبر الاتصال الداخلي أحد مقومات أو عناصر قيام المؤسسة ، والاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات ، كما أنه عنصر أساسي وهام في عملية اتخاذ القرارات ، ويعمل على التنسيق بين الوظائف وتوفير المعلومات وانتقالها ، وبالتالي وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة وعناصره وكذا وسائله ومعوقاته .

➢ المطلب الأول : ماهية الاتصال الداخلي

✓ الفرع الأول : مفهوم الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال أساسا لنشأة كل جماعة وعاملا مهما لاستمرارها ، والمؤسسة الحديثة سواء كانت اقتصادية أو إعلامية أو سياسية ، وباعتبارها مجموعة من الأفراد أصبحت تهتم بهذا العنصر لضمان نجاح أعمالها وتحقيق الانسجام بين مختلف مستوياتها ، وأكثر من ذلك فإننا نجد إدارة المؤسسة تستعين بالمهنيين والمتخصصين في ميدان الاتصال لتحقيق أهدافها المرجوة وذلك عن طريق دراسة الأشكال المختلفة للاتصال والوسائل المتاحة للقيام به .

– ويعرفه مصطفى حجازي أنه " جملة الاجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل "[1] .

– كما تصفه نيكول دليد " بأن له عدة جوانب تعرض على المحتوى الذي من أجله تبرز غايتين هما : الانتقال الكامل والبسيط للمعلومة من جهة وخلق الاحساس والتحفيز والانتماء من جهة أخرى فالهدف الرئيسي للاتصال يتمثل في التسيير بصفة مثالية ، مجموع الطلب والعرض للمعلومات في المنظمة "[2] .

– وتعرفه قبايلي حياة " الاتصال الداخلي يمثل مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها ، ويمثل العاملين الجزء الأكبر من هذه التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجيات العاملين وشعورهم تجاه منظمتهم وقياس مدى تأثرهم بها وبقيمها وبعاداتها "[3] .

– فعندما يعمل عدد كبير من الأشخاص لقضاء حاجة مشتركة ، خاصة عندما يكون هناك تقسيم للعمل بناء على تخصيص الوظائف فإن الحاجة تقتضي أن يكون للفرد جملة من المعلومات على الأقل حول ما يقوم به الاخرون حتى يكون الهدف المتوخى منجزا بطريقة أكثر ملائمة وهذه المعلومات تتوفر لديه عن طريق مجمل الاتصالات الداخلية .

---

[1] **مصطفى حجازي** : الاتصال والعلاقات الانسانية والادارية ، دار الطلبة ، بيروت ، 1998 ، ص 150-151 .

[2] **Nicole Dlmeda** : Thiery libaert . la communication interne . édition . dunod . paris . 1998 . p24

[3] **قبايلي حياة** : مذكرة الماجيستير الاتصال الداخلي في المنظمة : قسم علوم الاقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة بوقرة ببومرداس ، 2007-2008 ، ص20 .

✓ الفرع الثاني : وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة

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

أ – الوسائل المكتوبة :

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى ، وعليه لابد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة ، يتم ذلك بوسائل أهمها :

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

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

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

4 – رسالة إلى العمال : وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ، للتذكير بموضوع ما ، أو لدعوتهم لاجتماع معين ، ومن ايجابياتها السرعة والتقليل من دور الإشاعة .

5 – جريدة المؤسسة : تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل ، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها .[3]

---

[1] **مصطفى حجازي** ، مرجع سابق ص 160 .

[2] **مصطفى حجازي** ، مرجع سابق ، ص 161 .

[3] **سعيد يس عامر** ، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ، مركز وايد سيوقس للاستشارات والتطوير الاداري القاهرة ، ط 2 ، 2000 ، ص 82 .

الأمر الذي يساعد على الاطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقات .

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

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

8 – علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات : تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بحيازتهم لمعلومات مهمة من فوائدها ، وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة .[1]

ب – الوسائل الشفوية :

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

1 – الاجتماعات : وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ونميز بين نوعين من الاجتماعات :

1 – 1 : اجتماع تبادل الخبرات : هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء كان المدير أو رئيس فرع ، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين .

1 – 2 : الاجتماع الإعلامي : هو اجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين ، كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات .

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

[1] **مصطفى حجازي** ، مرجع سابق ، ص 154 .

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

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

5 – اللجان وجماعات الدراسة : عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض واللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة ، وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لأن المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم .[1]

ج – الوسائل التكنولوجية :

هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال ، فتوجهت إليها الأنظار واستفادة منها المؤسسات بإدماجها ضمن الوسائل التي تعتمدها في عملياتها الاتصالية الداخلية ، ومن هذه الوسائل ما يلي :

1 – الأنترنيت : هي شبكة الحواسيب الداخلية ، تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ، وبالتالي تزيد في فعالية التسيير وربح الوقت والجهد .

2 – البريد الالكتروني : يتم عن طريق الكمبيوتر ، وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسؤول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب .

3 – الأقراص المضغوطة : هي دعامة تكنولوجية هامة فهي وسيلة ملتيميديا ، حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة والمكتوبة والصوتية ، ويمكن استرجاعها في أي لحظة .[2]

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

5 – الفيديو والسينما : إن أفلام الفيديو والأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة ، تعتبر من أهم وسائل الاتصال الداخلي مع العاملين ، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة والوقاية ، إضافة إلى الترفيه عنهم ، إلا أن تكلفتها مرتفعة وكبيرة .

---

[1] **مختار تهامي ، ابراهيم الدقدوقي** ، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية ، دار المعارف ، بغداد ، ط 1 ، 1980 ، ص 175 .

[2] **مختار تهامي ، ابراهيم الدقدوقي** ، المرجع نفسه ، ص 177 .

6 – المذياع : يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء ، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة .[1]

ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل أهمها :

– سرعة الوسيلة – درجة سرية المعلومات – تكلفة الوسيلة – عدد من ترسل إليهم الوسيلة – نوعية الرسالة .[2]

➢ المطلب الثاني : أهداف الاتصال الداخلي وأهميته

✓ الفرع الأول : أهداف الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال بالنسبة لأية جماعة كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الانسان ، فهذه الأخيرة تنقل الغذاء والاحساسات التي تجعله يحس بالبيئة المحيطة به ، وبالمثل فالاتصال يسمح للمعلومات والخبرات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف أفراد الجماعة ، بما يتضمن استمرارها وبقاؤها وتقدمها ، وبتطبيق القول السابق على المنشآت التجارية والصناعية ، نجد أن الاتصال الجيد والفعال أمر أساسي وحيوي بالنسبة لأية منشاة من هذه المنشآت إذا أرادت هاته الأخيرة زيادة كفاءة جميع أجهزتها والعاملين فيها وزيادة إنتاجيتهم ، والاتصال فيها له أهداف كثيرة نذكر منها :

أ – أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين :

– إن الاتصال داخل أي منشأة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين إلماما تاما بما يجري داخلها من أمور تهمهم ، وتستطيع هذه الإدارة أن تقيم علاقات مع الموظفين على أساس التفاهم والثقة ، كما تستطيع الإدارة أن تزيد من إنتاجهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل .

– كما يعمل على إشعار العاملين بأهميتهم داخل المنظمة ، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ، وتزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات وتضييع الوقت والأحاديث التي لا تقوم على أساس كاف من الحقيقة ولا فائدة من ورائها .[3]

هناك أربعة (04) مجالات واسعة ، يمكن في إطارها أن تأخذ المعلومات طريقها للعاملين في منشأة صناعية أو تجارية وهي :

---

[1] **مختار تهامي ، ابراهيم الدقدوقي** ، المرجع نفسه ، ص 179 .

[2] **شريط حورية** ، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير ، معهد علوم الإعلام والاتصال والعلوم السياسية ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، 2001 ، ص 158 .

[3] **خيري خليل الجميلي** ، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1995 ، ص 42 .

1 – معلومات عن المنشأة : فالعاملون يهمهم أن يعرفوا نتاج المنشأة ومستقبلها ، ومعرفة ما يجري في الاجتماعات التي تعقد فيها ، ومعرفة القرارات التي تؤثر على مستقبل المنشأة التي يعملون فيها .

2 – معلومات عن سياسة المنشأة : لاسيما تلك التي تؤثر على العاملين وعلى وظائفهم وعلى مستقبلهم الوظيفي .

3 – معلومات تتصل ببعض المشكلات والصعوبات : وهي الصعوبات الطارئة التي تقابل المنشأة ومعرفة العاملين لهذه المشكلات والصعوبات التي تؤدي إلى زيادة جهدهم المبذول .

4 – معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي : لأنه من أهداف الاتصال تزويد العملين بكل ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات تساعدهم على القيام بأعمالهم على أكمل وجه .

ب – أهداف الاتصال بالنسبة للقيادة :

يساعد الاتصال الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المناسبة والسليمة ، وهذا بفضل المعلومات التي تقدم للمستخدمين والتنسيق بين الجهود وتبادل الخبرات بما يوفره من بيانات ومعلومات ، كما يساهم بتوجيه آراء العاملين ووجهات نظرهم ، كما يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات ، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها .[1]

✓ الفرع الثاني : أهمية الاتصال الداخلي

ترتبط أهمية الاتصال الداخلي ارتباطا وثيقا بمحتوى الاتصال ، ومن ثم أصبح الاتصال وظيفة توصيل المعلومات وتبادلها وتدفقها إلى جميع المستويات التنظيمية ، لكي يضمن استمرار العمل ووحدة الجهد ، وهذا للتأكد من إنجاز العمل بدقة وكفاية ، ومن هنا يمكننا القول أن أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة تبرز في المجالات التالية :

1 – اتخاذ القرارات : حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات ، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات .

2 – التوجيه : حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والامكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم لتحقيق هذه الأهداف .

[1] **خيري خليل الجميلي** ، المرجع نفسه ، ص 48 .

3 – التنسيق : حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة .[1]

➢ المطلب الثالث : معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

✓ الفرع الأول : معوقات الاتصال الداخلي

في غالب الأحيان هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي أو تعيق نجاح عملية الاتصال الداخلي ، فقد يكون السبب هو نقص كفاءة الاتصال نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال ، وهو ما يدعو إلى الاهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال ، وقد يكون مرتب بأسباب تنظيمية وأخرى نفسية .

ومن هنا تتمثل معوقات الاتصال الداخلي في النقاط التالية :[2]

– عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق .

– جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم ، وهذا النقص في كفاءة الاتصال ، مما يؤدي إلى الأداء الغير الجيد ، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم .

– عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية ، ويتعمد بعض العارفين بها إلى اتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها .

– نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية .

– توجه الأفراد إلى السلطات الأعلى من السلطة المباشرة لهم ، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال .

– عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير بها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات .

– كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم ، وخلق ثقافة وهوية مميزة للمؤسسة .

---

[1] **بسمة بوقبرين** ، دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة تبسة ، 2015-2016 ، ص 29

[2] **الأمين بالقاضي** ، الاتصال داخل المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، العدد الثاني ، ديسمبر 2014 ، ص 65 .

– ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العامة أو العليا في المؤسسة ، وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها ، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل ، مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة .

– نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي ، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها .

– تدخل الجماعات الغير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لهدف اختفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا .

– تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب ، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم وتعاليمهم ، وضعف رغبتهم في الاتصال ..... الخ) .[1]

✓ الفرع الثاني : طرق تحسين الاتصال الداخلي

هناك مجموعة من المبادئ التي وجب على المؤسسة أن تتبناها من أجل تحسين اتصالاتها الداخلية وهي :[2]

1 – الوضوح La Lucidité : يتوجب على المؤسسة أن تعرف نفسها بوضوح ودقة لأن المعلومات المشوشة تولد تحديد موقف مشوش والعكس صحيح .

2 – السرعة La Rapidité : تنجم عن التوازن الحاصل بين توقيت بث المعلومات وانتظار الجمهور ، لذا وجب على المؤسسة أن تكون سباقة لجمع وبث المعلومات .

3 – المدة La Durée : أي الالتزام بسيرورة زمنية تطورية للاتصال داخل المؤسسة وتجنب اختلالها .

4 – الثبات La Ténacité : لكي تحقق الرسالة فعاليتها ، وتصل للجمهور الداخلي يجب أن يتم نقلها في الوسائل المتاحة مع المحافظة على ثبات مضمونها ، ومصداقيتها .

5 – الإرادة La Volonté : وتترجم الرغبة في إقامة اتصال جاد داخل المؤسسة بتشكيل مصلحة للاتصال ويخصص لها غلاف مالي معتبر ، ويصبح الاتصال وفقا لها معيارا للتوظيف .

6 – الشفافية La Transparence : يستاء العمال لقلة المعلومات والتشجيع مع زيادة إحساسهم بأنهم مجرد أرقام ، إذن ما لذي يمكن فعله ؟ لابد من الشفافية لنجاح الاتصال الداخلي في المؤسسة .

---

[1] **الأمين بالقاضي** ، المرجع نفسه ، ص 77 .

[2] **باية بوزة** ، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين انتاجية الموارد البشرية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال ، 2012–2013 ، ص 110 .

7 – البساطة La Simplicité : لكي يفهم الفرد ما يدور داخل مؤسسته ، ويجد لنفسه مكانا وموقعا فيها ، لابد من صياغة محتوى اتصالي بسيط ، ومفهوم ومناسب للمستقبل .

8 – الواقعية Le Réalisme : يقال أن الاتصال لا يصنع المعجزات ، ولمنه يدور ببطء المواقف ، ويسمح بفهم المؤسسة ، وبعدها على العمال أن يغيروا فقط أنماط علاقاتهم .

9 – التوافق L'adaptation : أي الانسجام والتقارب بين النماذج الاتصالية المطبقة .

10 – الالتزام L'engagement : بتوفير محيط اتصالي حر وشفاف ، يسمح للجميع بالعمل .

11 – التوقع L'anticipation : الاستعداد الاتصالي لمواجهة الأحداث والأزمات .

12 – الإغراء La Séduction : تجسيده لا يتطلب نفقات طائلة بقدر ما يرتكز على الذكاء والعناية وحسن اختيار الوسيلة التي تجلب انتباه العامل ، وتشبع فضوله المعرفي .

وهناك أيضا عدة أنماط وأساليب يمكن تحسين الاتصال الداخلي باتباعها أهمها :

1 – نمط الاتصال الرأسي الهابط : يجب على المديرين إمداد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة عند الحاجة ، كما يجب وضع خطة للاتصال حتى نضمن سياسات وإجراءات تمكن للعاملين من الحصول على الحاجة ، وأيضا يجب خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل كي يسهل ذلك للاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين ، وأيضا معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء ، وأيضا الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات كما يجب استخدام أحسن التقنيات وأدقها كوسيلة لتقييم عملية الاتصال .

2 – نمط الاتصال الرأسي الصاعد : بفضل استخدام بعض الأوضاع لتحسين الاتصال الرأسي الصاعد ، منها الأوضاع التي تستلزم حضور المشرف المباشر على العمال أمام مستويات الإدارة العليا ، وغياب الأوضاع التي تسبب نزاعات بين وحدات العمل المختلفة ، ولزيادة فعالية الاتصال الرأسي الصاعد يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال ، مع الإمداد بالقنوات الملائمة ويجب أيضا أن لا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد بالهابط .

3 – نمط الاتصال الأفقي : وجب حسن الاستخدام المباشر بين المديرين والمشاركين في عملية الاتصال مع إقامة دور اتصال لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق وهذا على نفس المستوى التنظيمي ، كما يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنظمة لتسهيل عملية الاتصال ، وهذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة ، كما

يستلزم الانتقال من الدور التفاعلي إلى الدور التكاملي إلى الدور الإداري والترابطي عندما تواجه المؤسسة تفاضلا بين اختلافات رئيسية مع وجوب تشكيل فريق عمل بصفة دائمة للتعرف على المشاكل الداخلية .[1]

4 – سياسة الباب المفتوح : مثل هذه السياسة والأسلوب الذي يقوم باتباعه قسم من المديرين في المؤسسات المختلفة ، الذي يقدم مساعدة فعلية وفعالة للاتصال إلى الأعلى ، ولهذه السياسة أهميتها وجاذبيتها ، وخصوصا إذا كانت تعتبر المنفذ الذي يستطيع المديرون أن ينفذوا خارجه إلى جميع العاملين والمستخدمين في المؤسسة ، ولكنه في الوقت نفسه لا يعتبر منفذ للعاملين لينفذوا داخله إلى الإدارة وما يدور فيها وذلك لأن لهذه السياسة قيود تحدد من خطواتها ، أي بالرغم من أن الباب يعتبر مفتوحا عمليا إلا أن وجود بعض العوائق النفسية والاجتماعية التي تؤدي إلى امتناع العاملين من محاولة الدخول من هذا الباب إلى الإدارة وطرح مشاكلهم أو طلباتهم ، لأن معظمهم يخافون من عدم قبول وتأييد المدير لهم لأسباب تتعلق بالمدير ويعرفونها ، أو لأسباب تتعلق في شخصياتهم ، وثقتهم بأنفسهم ومقراتهم على مقابلة المسؤولين .[2]

5 – النشاط الاجتماعي : من الممكن القيام بتحسين مستوى عمليات الاتصال بمستوياتها المختلفة عن طريق النشاط الاجتماعي داخل المؤسسة أو المنظمة ، وهذا بطبيعة الحال يختلف من منظمة إلى أخرى حيث في قسم كبير من المنظمات أو المؤسسات التربوية يلعب النشاط الاجتماعي الدور الفعال في سياسة المؤسسة العامة وعمليات الاتصال المختلفة التي تقوم عليها وعن طريق الندوات الثقافية والرياضية التي تقام في هذه المؤسسة يتم الاتصال وتبادل الآراء بين جميع العاملين والمسؤولين .[3]

6 – تبادل الرسائل : عملية تحسين الاتصال بين الأفراد والعاملين داخل المنظمات والمؤسسات والإدارة ، عن طريق عملية تبادل الرسائل ، هذه الرسائل توضع في صندوق خاص للرسائل الذي يقوم كل عامل بإرسال ما يريد من رسائل إلى لمسؤولين ، يشرح فيها ما يريد من مطالب أو ما يشعر به من حاجات ورغبات أو ما يحدث داخل المؤسسة من أمور لا تخدم المصلحة العامة وتخدم المصالح الخاصة .

7 – محاربة الشائعات : من المشاكل التي تلعب دورا هاما وفعالا في حياة المؤسسات والمنظمات والتي من الممكن أن تؤدي إلى فشل المؤسسة في نهاية الأمر ، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها الخاصة والعامة ، وتؤدي إلى تحطيم

[1] https://hadou-abdelrrahmene.yoo7.com/t166-topic (رحيم ، 2010 ، منتدى الجزائريين والعرب) .

[2] https://hadou-abdelrrahmene.yoo7.com/t166-topic (رحيم ، 2010 ، منتدى الجزائريين والعرب) .

[3] **عمر عبد الرحيم نصر الله** ، مبادئ الاتصال التربوي والانساني ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، الأردن ، ص 202 .

العلاقات الاجتماعية بين العاملين أنفسهم ، ومع المدير المسؤول ، ظهور الشائعات بين العاملين داخل المؤسسة ، مثل هذا يجب الاهتمام به ، ومحاولة معرفة صحة هذه الشائعات من قبل الإدارة ، تشعر العاملين بالاهتمام بما يحدث معهم ، وأيضا في أفكارهم وآرائهم ، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالرضا والراحة النفسية في نهاية الأمر .[1]

8 – التخطيط الجيد للاتصالات : غالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط ، وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من يتأثروا بعملية الاتصال بالمعنى الملائم له ، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك ، أي عدم الاستعمال الرمزي ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة .

9 – معرفة الظروف المحيطة : فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال ، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية .[2]

➢ المطلب الرابع :أنواع الاتصال الداخلي وشبكاته :

✓ الفرع الأول : أنواع الاتصال الداخلي

يشمل الاتصال الداخلي للمؤسسة عدة أنواع ، وهذه الأنواع الموجودة في المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على بناء المؤسسة وهي :

أ – الاتصال الرسمي : يوجد في كل منظمة إنسانية ، مما يفرق شبكة الاتصال بأنواعها المختلفة ، الرأسي منها والأفقي ، وتقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة ، فالأفكار والآراء والتعليمات والقرارات تنتقل من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للمنشأة حسب تسلسل السلطة ، وقد جرت العادة في المنشآت الكبرى أو الحكومية والرسمية في بلادنا تأخذ الرسائل والتقارير والمعلومات طريقا معينا ، لا بد أن تنتقل خلاله ، فالتوجيهات التي تصدر من مدير الإنتاج في شركة صناعية عادة ما تأخذ طريقا معينا ، حتى تصل إلى العامل العادي في خطوط التجمع مثلا ، فلا بد لها من مسالك معينة تتبعها حتى تصل إلى المدير العام فعادة ما يقف التنظيم الإداري السيئ عائقا للاتصال الجيد .[3]

---

[1] **عمر عبد الرحيم نصر الله** ، المرجع نفسه ، ص 204 .

[2] **أيت حمي كاهينة** ، دور الاتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة ، مذكرة تخرج علوم الإعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2012-2013 ص56-57 .

[3] **سعيد يس عامر** ، مرجع سابق ، ص 58 .

وهناك ثلاثة اتجاهات لتدفق المعلومات :

- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى) .
- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) .
- الاتصال الأفقي .

1- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى) :

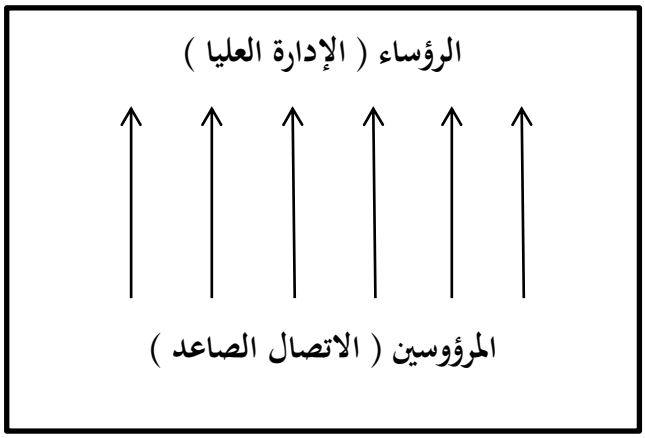
يكون اتجاه هذا الاتصال من الأسفل إلى الأعلى ، أي من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي ، ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا .[1]

يواجه هذا النوع من الاتصال الكثير من المشكلات والعقبات ، حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون الوصول العادي للمعلومات إلى الرئيس الأعلى وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج ، من بين الأساليب التي تساهم في تحسين الاتصال الصاعد ، سياسة الباب المفتوح ، اشتراك الإدارة العليا في الأندية والجمعيات المهنية التي تسهم في كسر الحواجز بينهم وبين المرؤوسين ، وصندوق الاقتراحات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وآرائهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة ، وإظهار الاهتمام والاستعداد لتسلم المقترحات والتعامل مع المشكلات القادمة من المرؤوسين .[2]

كما يواجه الاتصال الصاعد عددا من المعوقات من بينها :

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا .
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى .
- اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين .
- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين .
- عزلة الرؤساء .[3]

[1] **سعيد يس عامر** ، مرجع سابق ، ص 60 .
[2] **مصطفى حجازي** ، مرجع سابق ، ص 153 .
[3] **مصطفى حجازي** ، مرجع سابق ، ص 153 .



الشكل رقم (01) : يوضح الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى

المصدر : إعداد الطالبين

2 – الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) :

يكون الاتصال من الأعلى إلى الأسفل ، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى ، ويعد هذا النوع الأكثر شيوعا ، ويتم من خلاله نقل المادة المرسلة من أوامر وتعليمات وبلاغات وقرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة .

من معوقات الاتصال النازل ما يلي :

– كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة .

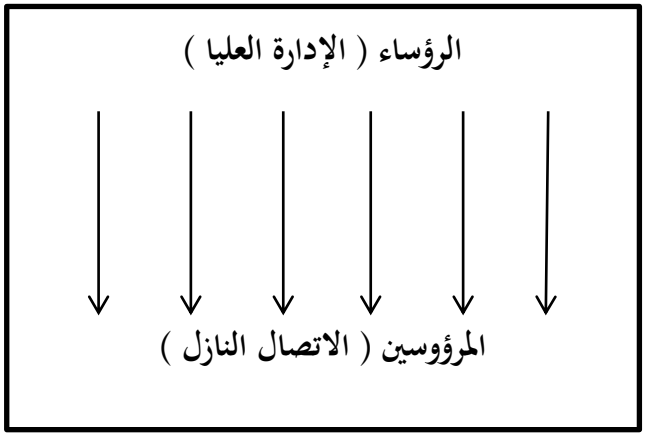
– البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا .

– الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوسين) .[1]

يمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصالات الصاعدة وتشجيعها من خلال تذليل العقوبات والحواجز الموجودة في طريقها وإظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل هذه الاتصالات والتعامل معها ، ووجود الرغبة الأكيدة الواضحة للتعامل

[1] **مصطفى حجازي** ، مرجع سابق , ص 155 .

مع المرؤوسين والاستماع لهم وفهم مشاكلهم وآرائهم واقتراحاتهم ، توخي العناية في اختيار الأفراد الذين ينقلون الرسائل من الأسفل إلى الأعلى .



الشكل رقم (02) : يوضح الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل

المصدر : إعداد الطالبين

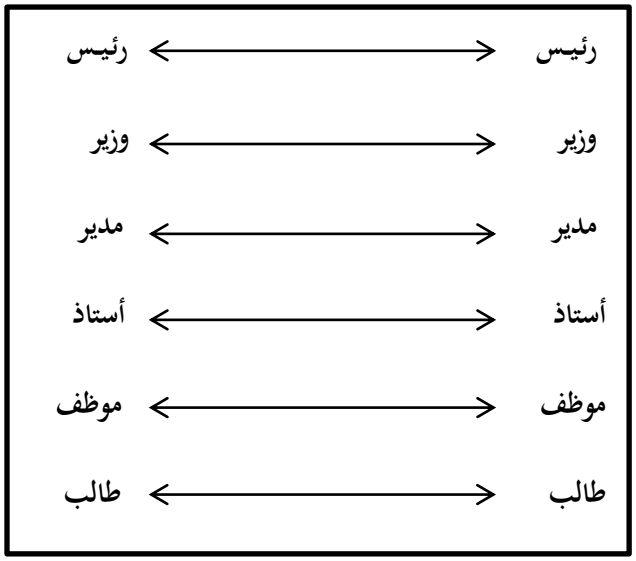
3 – الاتصال الأفقي :

ويكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية أو الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى ، فالاتصال بين الوزراء هو اتصال أفقي والاتصال بين رؤساء الجامعات وبين الطلبة وبين مدراء المدارس وبين الأساتذة وبين عامة الناس هو اتصال أفقي كذلك .

يهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين أفراد أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة أو المهنة .[1]

غالبا ما يكون الاتصال الأفقي شفويا وبالطريقة المباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية ، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات أثناء العمل .

[1] **إبراهيم وهبي فهد ، كنجو عبود كنجو** ، العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، ط 1 ، 1999 ، ص 332 .



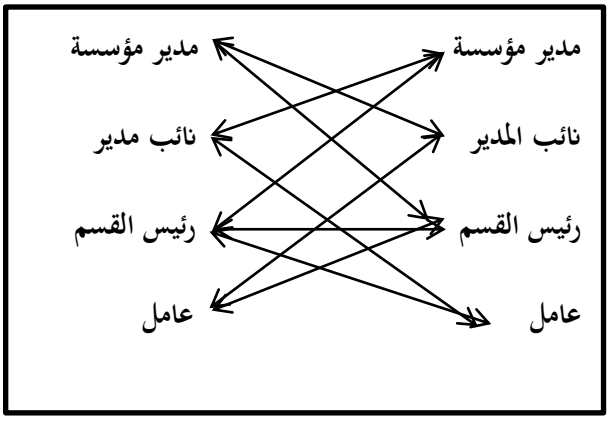
المصدر : إعداد الطالبين

4- الاتصال المتقاطع :

يحدث عندما يتم الاتصال بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة ، فبزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن ودون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة ، وما فيها من بيروقراطية ، ويمون هذا الاتصال مائل (ليس عموديا ولا أفقيا) .

مثل أن يتصل المدير بأحد رؤساء الأقسام في مؤسسة أخرى دون الاتصال برئيس القسم الذي يعمل عنده .[1]

[1] **إبراهيم وهبي فهد ، كنجو عبود كنجو** ، مرجع سابق ، ص 334 .



الشكل رقم (04) : يوضح الاتصال المتقاطع

المصدر : إعداد الطالبين

ب – الاتصال الغير الرسمي :

هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وقوانين وإجراءات إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها ، كما هو الحال في الاتصال الرسمي ، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم ، كما يتم بين مستويات الإدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية .

لا يتم الاتصال الغير الرسمي داخل التنظيم فقط ، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غبر الرسمية ، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال الغير الرسمي إيجابيا ، وعدم السماح له التأثير سلبيا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة ، كالإشاعات الكاذبة وغيرها .[1]

[1] **سعيد يس عامر** ، مرجع سابق، ص 63 .

✓ الفرع الثاني : شبكات الاتصال الداخلي

تقوم المؤسسة مهما كانت طبيعة عملها بتأمين شبكة الاتصالات التي تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها والسرعة في آداء هذا العمل والسهولة فيه ، مما يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على سائر أطراف الاتصال في المؤسسة بصورة معينة من الاتصال المستمر والمباشر .

ومنه فالشبكة هي تنظيم يجمع بين فردين أو أكثر تقوم على أساس تبادل المعلومات بشكل منظم عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف المسطرة ، وتكمن أهمية الشبكات في قدرتها على حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات وخدماتها المختلفة ، ومن بين الأهداف التي تسعى الشبكة إلى تحقيقها ما يلي :

- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكنين ، ذلك أن التنظيم المحكم في المؤسسة من شأنه أن يسهل سيولة المعلومات بطريقة أفضل من التنظيم الذي يسوده الفوضى .
- تقديم خدمات اتصال أفضل .

أما عناصر الشبكة التي تحتاجها لكي تؤثر على كمية ونوعية وجودة خواصها فتتمثل في :

- الانسان أو القوى البشرية .
- أجهزة وتقنيات الاتصال .
- الرسائل التي ستنقل عبر الشبكة .
- الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل .
- أساليب اختيار وتقييم الشبكة .

أما شبكات الاتصال داخل المؤسسة ، فهناك من يقسمها إلى قسمين : " المركزية واللامركزية " وهناك من يقسمها إلى الشبكات المفتوحة العضوية ، وشبكات القطاع العام والخاص ، محلية ووطنية ، إقليمية ودولية .[1]

وذلك حسب حاجة الجهاز وطبيعة عمله ، وهناك من يضيف إلى الشبكات المركزية واللامركزية شبكات مختلطة وشبكات تحت إشراف مركزي .

[1] **عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون** ، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، مكتبة فهد الوطنية ، الرياض ، ط 1 ، 1995 ، ص 30 .

1 – الشبكات المركزية : تعرف المركزية بأنها تجمع صلاحيات اتخاذ القرار في إدارة أو شخص وعدد محدود من المديرين ، أي أن المدير هو الذي يملك حق اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين ، والشبكة المركزية تتألف من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة .

ومعنى ذلك أن كل الأطراف عليها أن تلجأ إلى المركز في أي عمل تقوم به ، باعتبار أن المركز يملك الحق في التوجيه واتخاذ القرارات .

وتعمل هذه الشبكة في المؤسسة على تخفيض تكاليف الاتصالات الإدارية من قوى عاملة وآلات ومعدات وتجهيزات وغيرها ، كما يساعد على الاستخدام الأمثل للعاملين ويقلل من ازدواجية العمل من خلال الأدوار وربط كل عامل بالمركز التابع له .

إلا أن أبرز عيوبه هو الحد من فرصة الاتصال بين الأطراف أو الفروع فيما بينها مباشرة دون الاتصال مع المركز ، وهذا ما يعيق وصول الرسائل للجهة التي تخصها بالإضافة إلى الاحتكار إلى كل الإمكانيات المادية والتقنية وسيطرته على الإمكانيات البشرية لخدمة الأطراف الأخرى .

وبالرغم من عيوبها إلا أن لها مميزاتها تتمثل فيما يلي :[1]

– سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات في الإدارات المختلفة (باعتبار أن كل المعلومات تكون في المركز مما يسهل عملية التنسيق بينها، وكذلك اتصال المركز يسهل من عملية توحيد السياسات التي ترمي إليها المؤسسة)

– التشغيل الاقتصادي الأمثل للإمكانيات المتاحة (من خلال التنظيم الفعال) .

– صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الاستشارية المتخصصة .

– تكوين فريق متعاون مع متخذي القرار على مستوى الإدارة العليا .

– عدم حدوث ازدواجية في القرارات (على أساس أن المركز الواحد تصدر منه القرارات الواحدة ، أما إذا كانت هناك مراكز عديدة ولا يحدث اتصال بينهما فإن القرارات الصادرة تكون عديدة هي أيضا) .

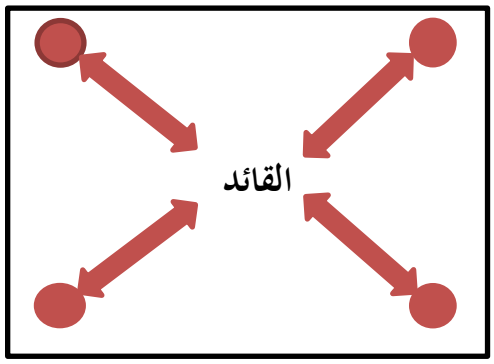
– سهولة الرقابة وإجراءاتها (التي تكون دائما من مهام المركز) .

– المحافظة على الوحدات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة بمعنى أن أعمال الإدارات الخدماتية المساعدة لصالح كافة الإدارات الفنية مهما تعددت وتنوعت أعمالها دون تكرار وازدواجية ، لأنن المسؤولية تقع على عاتق المركز .

– تزويد المركز بالعدد اللازم من الموظفين المؤهلين والمديرين للقيام بالمهام والأعمال .

[1] **عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون** ، مرجع سابق ، ص 31 .

- إعداد دليل الإجراءات التي تتم في كافة وحدات المركز يتضمن عمليات ووظائف كل وحدة .
- توحيد النماذج والأشكال والمعاملات والأوراق في إدارات وأقسام المؤسسة .
- أن تتناسب إمكانيات وموقع المركز مع حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها ووظائفها .



الشكل رقم (05) : شبكة الاتصال المركزية

المصدر: **http://comunicationskills.blogspot.com/2009/05/fadiaadlyyahoo.html**

2 – الشبكات اللامركزية : تعرف على أنها صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص ، أي أن هناك أكثر من شخص يملك اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين .[1]

أما في المؤسسة فمسؤوليتها تضامنية بمعنى أن الفرد في المؤسسة لا يحس بأنه مرتبط دائما بالمركز وأنه مقيد ، بل يندفع من تلقاء نفسه إلى التعامل مع الأفراد الآخرين في المؤسسة في إطار تضامني لأن الإنسان بطبعه اجتماعي .

وتسمح للأطراف المشاركة في الاتصال مع بعضهم دون المرور بالمركز ، فكل إدارة رئيسية لها وحدة الاتصالات الإدارية الخاصة بها ، ومن مميزات هذا النوع من الشبكات ما يلي :

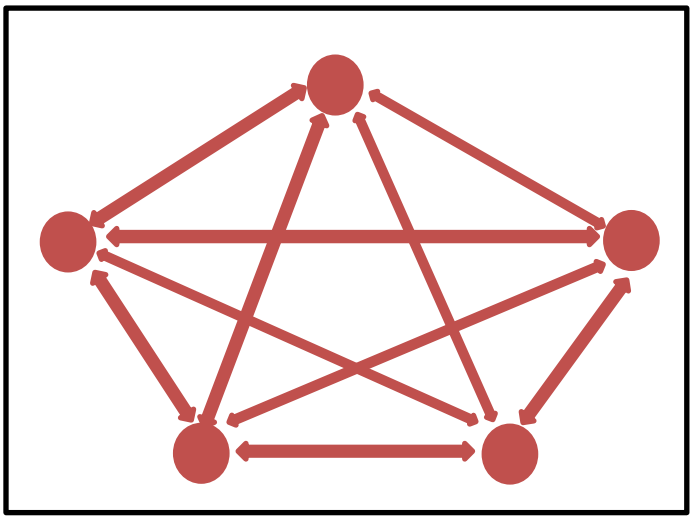
- سرعة وصول الرسائل إلى الإدارات التي تخضع لها ، والتحقيق على المديرين في المستويات العليا لقيام المديرين أو الموظفين في المستويات العليا من التفرغ لأداء الأمور الأكثر أهمية .

ويكون استخدام هذا الأسلوب ملحا عندما تكون الحاجة إلى سرعة المبادرة أو سرعة الاستجابة للموقف وحينما لا يكون غياب سيطرة محكمة مدمرة للمؤسسة .

[1] **عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون** ، مرجع سابق ، ص 34 .

ومن عيوب هذا النوع من الشبكات :[1]

الازدواجية : لأنها لا تخضع إلى مركز يقوم بتنظيم المعلومات والتنسيق بينها ، وبذلك يتم اتخاذ قرارات موحدة ، فعدم توحيد إجراءات الاتصال في المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة السيطرة على نشاطاتها المختلفة قد يكون سببا في عدم تحقيق الأهداف والسياسات المختلفة التي رسمتها .



شكل رقم (06) : شبكة الاتصال اللامركزية

المصدر: **http://comunicationskills.blogspot.com/2009/05/fadiaadlyyahoo.html**

3 – الشبكات المختلطة : يجمع هذا التنظيم أو هذه الشبكة بين المركزية واللامركزية في آن واحد ، حيث يوجد مركز اتصالات يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه توجد مكاتب للاتصال في بعض الإدارات تخضع للإشراف مركز الاتصالات ، ومعنى ذلك أن بعض الفروع أو الإدارات تخضع لمركز واحد وهذا المركز يخضع لمركز آخر أعلى منه .

4 – الشبكات تحت إشراف مركزي : في هذا التنظيم تكون بعض الإدارات فيه تشرف على بعض الأطراف وهذه الإدارات بدورها تخضع لإشراف مركزي رئيسي والأطراف يكونون تحت إشراف هذا المركز وهذا التنظيم يحقق العديد من المزايا التي توفرها كل من التنظيم المركزي واللامركزي فيه يستطيع الجهاز استغلال القوى العاملة بشكل أمثل وتوحيد الإجراءات والنماذج وهما من مميزات التنظيم المركزي .

[1] **عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون** ، المرجع نفسه ، ص 36 .

كما يمكن هذا التنظيم من المحافظة على سرية أوراق الإدارات التي تحتاج إلى السرية والسرعة في وصول الأوراق للإدارات ، وهي من مميزات التنظيم اللامركزي الذي يقوم على السرعة في توصيل المعلومات دون المرور بعدة مصالح .

وتجدر الإشارة إلى أن لشبكات الاتصال عموما أشكالا عديدة كشكل النجمة ، شكل الهرم ، شكل المنشور ، الشكل الدولابي (العجلة) ، الشكل المتتالي والشكل الدائري ، والتي تختلف أهميتها باختلاف طبيعتها .[1]

فبالنسبة لشكل النجمة تكون فيه الشبكة على شكل مركز ، بحيث تحتوي كافة الإمكانيات والتقنيات لخدمة الأطراف المختلفة في الشبكة المركزية ، ويمكن أن يكون هناك بين أكثر من مركز للشبكات في مناطق جغرافية مختلفة لكل مركز من هذه المراكز فروعه الخاصة به ، وعندئذ تصبح الشبكة متعددة النجمات أو متشبعة مركزية .

أما شكل الهرم أين تكون الشبكة وسيطة معقدة تعتمدها غالبية الإدارات ، ويمكن أن يتحول الاتصال هنا إلى عمليات شكلية يأخذ فيها التنفيذ بالتسلسل الإداري ، ومن محاسن هذه الشبكة أنها تسمح لكل فرد من المؤسسة أن يكون معروف بشخصيته وبمهمته في المؤسسة وبالتالي احترام المستويات الوظيفية ومنح التقارب وهي كفيلة بضمان الرقابة .

وبالنسبة لشكل المنشور ، يسمى بشكل جميع القنوات ، يتألف من عدد من الأطراف المشتركة والمتساوية بغرض الاتصال مع بعضها البعض دون عائق ودون الاتصال من جهة مركزية معينة ويعد هذا النوع من أفضل الشبكات لأنه يتيح الفرصة للاتصال بكافة الاتجاهات .

أما الشكل الدولابي (العجلة) فتعتمد الشبكة فيه على مبدأ المركزية ، فالرئيس هو المركز للقرار وترتبط به مباشرة جميع مراكز المعلومات ، زول مجاري الاتصال تمر به وتصدر عنه وكنتيجة لهذه الشبكة قد تنشأ علاقات صراع حيث يسعى كل عامل إلى جلب انتباه الرئيس وتوطيد العلاقة معه .[2]

والشكل المتتالي أو شكل السلسلة تتميز الشبكة فيه بعدم وجود نظام محدد للاتصال وسير المعلومات في المؤسسة إذ أنه من الممكن أن يلعب أحد الأطراف دور الوسيط بين عضوين آخرين في حين يحتاج هو نفسه إلى وسيط ليتمكن

[1] **محمد أحمد النابلسي** ، الاتصال الانساني وعلم النفس ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط 1 ، 1991 ، ص 67 .
[2] **محمد أحمد النابلسي** ، المرجع نفسه ، ص 68 .

من الاتصال بالآخرين ، فالاتصال يتم بطريقة عشوائية يغلب عليها التكتلات العمالية ، بينما يبقى بعض الأفراد (العمال) منعزلين ومهمشين ، أما المدير فيجد نفسه في حالة ضياع تام كبقية المرؤوسين .

وبالنسبة للشكل الدائري يسمح هذا الشكل لكل عضو في الجماعة بالاتصال بالعضوين الوقعين على جانبيه بالإضافة إلى المركز .[1]

ومن خلال ما عرضته من أشكال الشبكات التي يمكن أن تتواجد في المؤسسات فإنه من الضروري أن نعرف أن لكل شبكة أهميتها في نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة .

حيث تشير بعض الدراسات إلى أن بعض النتائج الهامة فيما يتعلق بأثر شبكات الاتصال في أداء الجماعة ورضا أعضائها .

ومثال ذلك أنه يتمكن من حل المشكلات البسيطة بواسطة شبكة العجلة أو الدولابية ، لأن المعلومات تتناسب إلى الفرد المركزي الذي يوجد فيه المعلومات الواردة ويقوم بحل المشكلات الأكثر تعقيدا فيمكن حلها بواسطة شبكة الدائرة بشكل أسرع .

وذلك لأن مثل هذه المشكلات تحتاج بصورة كبيرة إلى الاتصال باتجاهين الذي يتضمن طرح الأسئلة والإجابة عنها ونقل المعلومات والحقائق الإضافية .

كما أنه يزداد رضا الجماعة عند استخدام شكل الدائرة ، أما في الشكل الدولابي فإن رضا الفرد المركزي يفوق ذلك الذي يحققه بقية أفراد الجماعة .

فأعضاء جماعة العجلة والفرد المركزي في العجلة يتمتعون بقسط أكبر من الحرية والاستقلال في موقعهم ، في حين لا يوجد هناك نمط موحد لبروز القائد في الدائرة لأن المعلومة تتجمع لدى الفرد المركزي ، ويمكنه بذلك تنسيق جهود الجماعة غير أنه يعاني كقائد من عبء المعلومات وخاصة عند حل المشكلات المعقدة .

[1] **ربحي مصطفى عليان** ، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، دار الصفاء ، عمان ، ط 1 ، 1999 ، ص 79 – 80 .

خلاصة المبحث الأول :

إن ما يمكن استخلاصه من المبحث الأول هو أن الاتصال الداخلي يشبع الدم الذي يجري في عروق الانسان أي أنه محرك أساسي لتسيير المؤسسة ، وهذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله وتتبع الأساليب والطرق الفعالة والصحيحة لأدائه ، مع الأخذ بعين الاعتبار المشاكل والصعوبات التي تعيق الاتصال الداخلي ومحاولة تفاديها وكذا مراعاة القدرات وشخصية الأفراد الفاعلين في العملية الاتصالية .

فإذا تم الاهتمام بكل هذه الجوانب في العملية الاتصالية ، تحقق الهدف الذي أصدرت من أجله الرسالة ، وبالتالي تتم الأعمال والمهام وفقا لما ينص عليه التنظيم .

ومنه تتحقق الأهداف المسطرة سلفا مما يجعل التنظيم ليس بالناجح فقط بل بالفعالية أيضا ، وهو الغاية والهدف الذي تطمح إليه أية مؤسسة مهما كان نشاطها وطابعها الاقتصادي .

❖ المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

تمهيد :

يحظى الأداء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عدة ، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة يصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها ، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

وقد تزايد الاهتمام بالمورد البشري من خلال إدراك المدراء داخل المنظمات أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة ، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى إليها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي ....

وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات ، وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال النتائج المتوصل إليها ، فإن كان أداؤهم جيد وفعال فإنه بالضرورة سوف يعطي للمنظمة ميزة تنافسية ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها .

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي للفرد من خلال تعريفه ومعرفة عناصره ومحدداته بالإضافة إلى التطرق إلى عملية تقييم أداء الأفراد العاملين .

➢ المطلب الأول : تعريف الأداء ومحدداته ومعاييره

✓ الفرع الأول : مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف الأداء ، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال ، واختلاف أهدافهم من حيث صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل ، بينما ذهب آخرون إلى اعتبار أن المصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية ، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح) .

وتجدر بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية toperform وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية performer والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل .

تعريف الأداء حسب A.Kherakem : من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة ، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات ، بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة .

تعريف الأداء حسب D. Kaiserguber et J. Handrieu : " يعبر الأداء عن هذين الكاتبين عن إصدار حكم عن الشرعية الاجتماعية لنشاط معين " ، ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية ، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية .[1]

تعريفه حسب Miller et Brouily : ينظر هذا الكاتب إلى الأداء على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية ، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " ، حيث نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ، ونقصد بذلك عامل الكفاءة والنتائج والأهداف المحققة من ذلك الاستخدام ، وتعني بذلك عامل الفعالية أيضا كما يمكن أن نستخلص من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل الحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزامها

[1] **الشيخ الداوي** ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، 2009-2010 ، ص 217 .

بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة) .[1]

ويعرفه أحمد صقر عاشور : بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميزه بثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد هي : كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ، نمط الأداء .[2]

وتعريفه في قاموس الموسوعة العالمية فهو : " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز " أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإلمام المهام الوظيفية ، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد للتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب .[3]

أما توماس جلبرت Thomas Gilbert : فيتكلم عن الأداء ويؤكد أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء ، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها ، أما الانجاز فهو ما يبقي من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو إنتاج أو النتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز ، والانجاز أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معها .[4]

وعليه يمكن القول أن الأداء يتمثل في : المخرجات أو النتائج التي يحققها الفرد عند أداء وظيفته ، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة التي يعمل بها .

✓ الفرع الثاني : محددات الأداء

باعتبار أن الأداء الوظيفي ، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ، ويعني هذا أن الأداء موقف معين يمكن أن ينظر إليه على ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد ، القدرات وإدراك الدور (المهام) .

1 – الجهد : يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التعليم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

2 – القدرات : فهي تلك الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

---

[1] **الشيخ الداوي** ، المرجع سابق ، ص 217 .

[2] **أحمد صقر عاشور** ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 25 .

[3] **عمر حمداوي ، أحمد بخوش** ، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة ، العدد 8 ، 2012 ، ص 150 .

[4] **عبد البارئ إبراهيم درة** ، مرجع سابق ، ص 97 .

3 – إدراك الدور أو المهمة : وهو المحدد الذي يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري بتوجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لهم قدرات متفوقة واكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل ، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح ، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات ، فعادة ما يقيم الفرد مستوى أدائه كأداء منخفض ، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل ، فيكون أداء هذا الفرد أيضا مختلفا ، وبالتالي قد يكون الفرد أداؤه مرتفعا أو مقبولا في محدد من محددات الأداء ، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى .[1]

✓ الفرع الثالث : معايير الأداء

إن معايير الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين ، بحث يعد معيار أداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون إليها بأفضل مستوى من الأداء ، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه النقص التي تشوب الأداء .

إن الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء ، للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات ، وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره .

وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي :

1 – الجودة : ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها تنردي تورو Tenner de toro بأنها : " استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء سواء في الداخل أو الخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة ".

[1] **راوية حسن محمد** ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 210 .

والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي وذات معنى حسي فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الانتاج ، ونسبة الفاقد والهدر ، ومن ثم استخدام المعايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على المشاعر والأحاسيس المتعلقة بمتلقي الخدمة والمستفيد منها .

والجودة من هذه المناطق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء ، من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة ، ولذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للرجوع إليه إذا دعت الضرورة ، فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات .

2 – الكمية : يقصد بالكمية حجم العمل المنجز " وهذا يجب أن يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم ، لأن ذلك لا يعني بطء الأداء .

فعندما يصاب العاملين بالتراخي قد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة وعدلات الأداء ، ولذلك يفضل الاتفاق على حجم كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات .[1]

3 – الوقت : ترجع كمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير القابلة للتجديد أو التعويض ، فهو رأسمال وليس دخلا كما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى رجعة ، ويعد أحد أهم الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال .

4 – الإجراءات : وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العامل ، أو بمعنى آخر هي عبارة عن بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسوح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف .

فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في الإنجاز سواء ما تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها ، حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما

[1] **راوية حسن محمد** ، مرجع سابق ، ص 210 .

يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفصل في الإنجاز ولضمان اتفاقه ولعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين .[1]

➢ المطلب الثاني : تعريف تقييم الأداء وأهميته ومراحله

✓ الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء

يقاس نجاح وفشل أي تنظيم سواء كان صناعي أو تجاري أو خدماتي من خلال الأهداف المحققة أو باستغلاله لكافة موارده بأكبر كفاءة ممكنة ويعد المرد البشري أهم هذه الموارد ولا يتسنى ذلك إلا من خلال عملية تقييم الأداء ، وهذا من أجل اقتراح الحلول لتفادي القصور والتهاون في تأدية المهام الموكلة لكل فرد داخل المؤسسة[2] .

وينظر الكثير من الباحثين على أن عملية تقييم الأداء هي مرحلة أو جزء من عملية المراقبة باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المؤسسة تمارس من أجل الإجابة على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق ؟ أو لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق ؟

وقد وردت عدة تعاريف لتقييم الأداء فيمكن تعريفه على أنه "عملية تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية الفترة الزمنية وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المحددة والمخطط لها مسبقا ، وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد رأسمالية أو بشرية " .

– كما يمكن تعريفه على أنه " عبارة عن قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها والمراد الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء "[3] .

– ويعرف **يودر** تقييم الأداء بأنه " عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفا ، وهي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه " .

ويقول **همشري** أن " تقييم أداء العاملين وظيفة أساسية أخرى لأداء الأفراد في المنظمة ، ويقصد به عملية قياس منظمة لنقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء محددة "[4].

---

[1] **فاروق عبده فلة ، عبد المجيد محمد السيد** ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 267 .

[2] **رضا قجة** ، أداء العامل في التنظيم الصناعي ، الخدمات المكتبية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الجزائر ، 2003 ، ص 64 .

[3] **عبد المالك مزهودة** ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الأول ، 2001 ، ص 95 .

[4] **ربحي محمد عليان** ، أسس الإدارة المعاصرة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 160 .

ويعرفه أيضا " بعملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم ووفق معايير أداء محددة " .

ويرى **عبد الغفار حنفي** في تقييم الأداء بأنه : " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافي أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا ....) "[1] .

ويقصد أيضا بتقييم الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة : " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا الحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر ، وترقية لوظيفة أخرى "[2] .

– ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه : " عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " ويتضح من ذلك أن النظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها [3] .

– وفي تعريف آخر يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقديم جهود العاملين بشكل عادل لتجري مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معايير (عناصر ومعدلات الأداء) تتم على أساس مقارنة أدائهم بها ، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث تتمثل العناصر في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والذي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله ، ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة كالإخلاص والتفاني في العمل ، الأمانة ، التعاون ... أما معدلات الأداء تعد ميزان يمكن بواسطة المقيم أن يزن انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل ، من حيث مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه [4] .

ومنه يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية تقديرية لأداء الأفراد في المنظمة خلال فترة زمنية معينة ، لدراسة وتحليل أدائه وسلوكياته وتحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة .

---

[1] **عبد الغفار حنفي** ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 284 .

[2] **صلاح الدين عبد الباقي** ، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 285 .

[3] **جابر عوض سيد** ، **أبو الحسن عبد المرجود** ، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 208 .

[4] **العربي عطية** ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، 2012 ، ص 324 .

✓ الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات على مستوى المنظمة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف التنفيذي .

1 – أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

– إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة .

– رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور .

– تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

– مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

2 – أهمية تقييم الأداء على مستوى المدير :

– دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية ولتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .

– دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم .

3 – أهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين :

– تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة .

– دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا .

– تحديد مستوى أداء العملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية .[1]

✓ الفرع الثالث : مراحل تقييم الأداء

يحبذ تطبيق أسلوب النظام في تقييم الأداء الذي يشتمل على عناصر رئيسية تعالج مسألة تقييم الأداء بمنظور شمولي ، يأخذ كافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بعملية التقييم ويتألف من :

[1] **عدنان ماشي والي** ، تقييم الأداء الوظيفي ، مسؤول شعبة التطوير والبحوث ، 2011 ، ص 7 .

– مرحلة تخطيط التقييم – مرحلة تنفيذ التقييم – مرحلة التقييم للنظام [1] .

أ – مرحلة التخطيط : إن تصميم نظام تقييم الأداء يشمل الخطوات التالية :

1 – تحديد أهداف المنظمة : إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين وعلى ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف الإدارات في المنظمة ، وكذلك أهداف تقييم الأداء .

وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيهم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها ، وبدون أهداف واضحة للمنظمة وأخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم الأداء ناقصة .

2 – تحديد أهداف تقييم الأداء : إن أهداف تقييم الأداء تمثل مرشد للرؤساء في عملية التقييم ، ويجب أ، تكون إيجابية وبناءة ، فينبغي بداية تحديد الغاية من النظام ، وبيان هل المقصود به توفير تقييم عادل ومعلومات مرتدة وإيجابية وإغفال احتياجات العاملين كما أن تحديد الأهداف يتطلب معرفة آراء عدة أطراف في المنظمة :

* **الإدارة العليا** : لمعرفة آرائهم حول أساليب وأهداف التقييم لضمان التزامها ومساندتها للنظام .

* **مدراء الإدارات العامة** : لأخذ مشورتهم وآرائهم نظرا لكونهم سيعتبرون مسؤولين على تطبيق النظام .

* **العاملون في المنظمة** : بجمع المعلومات حول احتياجاتهم وآرائهم وتطلعاتهم بهدف ضمان التزامهم ومشاركتهم الإيجابية في تطبيق النظام .

* **أطراف أخرى** : كالنقابات العمالية والجمعيات العلمية والمؤسسات المهنية والحرفية .

3 – تحديد السياسات والإجراءات : يلي تحديد الأهداف القيام بوضع السياسات والإجراءات المنظمة لعملية التقييم والتي تشمل الجوانب التالية [2] :

* **تحديد المسؤولية عن إجراء التقييم** : من خلال تحديد دور كل من الرئيس والمرؤوس في عملية التقييم ، وعادة يتطلب تقييم أداء الموظف شخص قريب منه ، وملاحظة أدائه طول الوقت ومن الشائع في الحياة العملية أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه ، وذلك لعدة اعتبارات منها :

أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات بناء على الوصف الوظيفي ، كذلك من مسؤوليات الرئيس توجيه المرؤوسين ومراقبة تنفيذ أعمالهم .

---

[1] **حسن محمود حسن ناصر** ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجيستير ، غزة ، 2010 ، ص 61 – 62 .

[2] **حسن محمود حسن ناصر** ، مرجع سابق ، ص 63 .

* **تحديد مجالات التقييم** : ويقصد بذلك تحديد العناصر والمؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفعالية سلوك الفرد ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات أو عناصر هي :

– عناصر توضيح طبيعة ودرجة الأداء الفني ، مثل حجم ونوعية الانتاج ودرجة السرعة والفعالية .

– عناصر توضيح سمات السلوك مثل ، المبادرة والتعاون والحماس والالتزام .

– عنصر يوضح درجة كفاءة الأداء في المستقبل [1] .

* **تحديد توقيت إجراء التقييم** : (سنوي ، نصف سنوي ، أو ربع سنوي) ، من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاح وتقدم الموظفين ، فإذا كانت الفترة طويلة (سنة أو أكثر) فإنها تعتبر غير مناسبة لأنه من الممكن أن لا يتذكر الرئيس المباشر كل الأمور المتعلقة بالأداء وسلوك العاملين بسبب طول الفترة ، وهذا يؤدي إلى عدم موضوعية التقييم ، ولذلك يفضل أن يكون التقييم خلال الفترة وليس نهايتها .

* **تحديد نمط التقييم** : نظام مغلق أو مفتوح (سرية أو علنية) ودرجة مشاركة العاملين في مناقشة نتائج التقييم والاطلاع عليها .

* **تحديد المعايير لقياس الأداء** : الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظفين بمتطلبات العمل ، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية أو المزيج بينهما ، وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا في التحيز الشخصي والانفعالي للرئيس .

إذن يقصد بالمعايير مستوى الإنجاز الذي تحدده المنظمة للعاملين لكي يلتزمون به ، والجدير بالذكر أو وضع هذه المعايير يتطلب قيام تعاون بين الإدارة العليا والمسؤولين والمشرفين في الإدارة الوسطى والعاملين إلى جانب الاستعانة بالجمعيات العلمية والمهنية لضمان الوصول إلى معايير الأداء .

ويجب أن تتميز المعايير بالخصائص التالية [2] :

1 * **صدق المقياس** : أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها الأداء بدون زيادة أو نقصان ، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا :

– في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء ، وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس .

– في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد ، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس .

[1] **حسن محمود حسن ناصر** ، مرجع سابق ، ص 63 .

[2] **حسن محمود حسن ناصر** ، مرجع سابق ، ص 64 .

2 * ثبات المقياس : يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتا ، أما عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه فذلك ليس عيبا وإنما حالة طبيعية .

3 * التمييز : ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد .

4 * سهولة استخدام المقاييس : ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل .

4 – تحديد الطريقة المناسبة (أسلوب) للتقييم : بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين ، فإن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام ، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه ، ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار إحداها أو بوصفها بشكل متكامل بما يضمن تقييما سليما ، ويتعين على المنظمة لدى اختيارها أسلوب تقييم الأداء الوظيفي ، أن تراعي تناسب ذلك الأسلوب وطبيعة الوظيفة ، ويتطلب ذلك الرجوع إلى الوصف الوظيفي أو المواصفات الوظيفية قبل تحديد ذلك الأسلوب إذ ليس هناك أسلوب قياسي للتقييم قابل للتطبيق في كل زمان ومكان ، وإنه من المستغرب أن يستخدم عدة طرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة .

ب – مرحلة تنفيذ التقييم : بعد التخطيط تأتي مرحلة البدء بوصفه موضوع التنفيذ باتباع الخطوات التالية [1] :

1 – تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين : يتعين إعلام الرؤساء والمرؤوسين بطريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها الإدارة ، وذلك من خلال قيام ممثلين عن إدارة الموارد البشرية بعقد لقاءات على كافة المستويات الإدارية لشرح حول أهداف التقييم وأساليبه وفوائده العائدة على العاملين والمنظمة ، وتعتبر هذه الخطوة حيوية تهدف إلى تجنب مقاومة العاملين لنظام التقييم لكسب تعاونهم .

2 – تدريب الرؤساء على طرق التقييم المعتمدة : يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم ، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى أدائهم المستقبلي .

3 – تحديد الآلية لتنفيذ نظام التقييم : ويتطلب ذلك تحديد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية الذين تناط بهم المسؤوليات التالية :

[1] **حسن محمود حسن ناصر** ، مرجع سابق ، ص 65 .

– تصميم نماذج قياسية لتقرير الأداء وتوزيعها في مواعيد ثابتة من قبل المشرفين والمسؤولين .

– تلقي تقارير الأداء المعبأ من المسؤولين عن الموظفين .

– مراجعة تقارير الأداء ورفعها للجهات العليا ولاتخاذ ما يلزم حيالها (القرارات و المكافآت ، الترقية والنقل ، الفصل والإنذار ...) .

– تلقي تظلمات العاملين المتعلقة بتقارير الأداء ومراجعتها وبحثها مع المشرفين والجهات العليا والعمل على اتخاذ ما يلزم بشأنها .

– تنفيذ قرارات الإدارة العليا المتعلقة بمنح العاملين والمكافآت والعلاوات والزيادات أو النقل والترقية أو الفصل وفق ما تعتمده الإدارة العليا .

– حفظ قرارات وتقارير الأداء في السجلات أو في الحاسوب .

– اقتراح سبل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء بالتشاور المستمر من المسؤولين في ضوء المشكلات والصعوبات في تنفيذ النظام الحالي بهدف التوصية بالتحسينات والتعديلات المناسبة .

ج – مرحلة تقييم النظام : إن ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أ يكون موضوع التقييم ، حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرسين ومدى صلاحيته للقيادة والتقييم ، والمرؤوسين ومدى استفادة متطلبات الأداء والمعلومات عن المرؤوس من حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها وحداثتها ، ومعايير التقييم ، وما إن كانت متساهلة أو معقولة أو معجزة ، وكذلك يتعين تقييم الطريقة ومدى وفائها بأهداف التقييم ، لذلك يجبذ إجراء تقييم مستمر لفعالية نظام تقييم الأداء بشكل دوري أو سنوي للوقوف على مدى تحقيقه للأهداف المرجوة ممنه كالآتي :

1 – مدى زيادة المتحققة فعلا في أداء العاملين ، وذلك بمقارنة الأداء في بداية العام وفي نهايته بالنسبة لكل عامل

2 – مدى انخفاض معدل دوران العمل وحجم المشكلات والتظلمات المقدمة من العاملين (مقارنة مع فترات سابقة) .

3 – مدى الفائدة العائدة على برامج تنمية القوى العاملة .

4 – استقراء آراء وردود فعل العاملين اتجاه النظام لمعرفة نقاط القوة والضعف وسبل تحسين النظام [1] .

[1] **حسن محمود حسن ناصر** ، مرجع سابق ، ص 66 .

➢ المطلب الثالث : طرق ومسؤولية تقييم الأداء

✓ الفرع الأول : طرق تقييم الأداء

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة .

أولا : الطرق التقليدية :

أ – طرق الميزان والدرجات أو قائمة التقدير : تعد هذه الطريقة من أحسن الطرق وأهمها ، حيث يستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن صفات معينة ويهذه الأخيرة يتم الحكم على أداء الموظف في هذه الطريقة ، بحيث يضع المشرف أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كحد أقصى ثم يضع علامة على الخط عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف وتكوين العلامة النهائية هو مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات [1] .

وهذا الجدول يعطي لنا قائمة افتراضية لهذه الطريقة :

[1] **نور الدين حاروش** ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الأمة للنشر ، الجزائر ، 2011 ، ص 91 .

الجدول رقم (02) : جدول يوضح طريقة الميزان والدرجات [1] .

التقدير / المعايير	0	5	10	15	20
جودة العمل	**رديئة**	**أقل من المتوسط**	**متوسط**	**جيدة**	**ممتازة**
الحضور في المواعيد	لا يبالي بالمواعيد	يتأخر كثيرا	يتأخر أحيانا	منتظم	منتظم دائما
التعاون مع الزملاء	لا يحب التعاون	يجد صعوبة في التعاون	مناسب	مستعد للتعاون	يحب التعاون ومستعد له
حب العمل	لا يهتم بالعمل	لا يبالي	يحب العمل ويتقبل الارشادات	يحب عمله ويبدي الاهتمام بالأعمال الأخرى	يحب عمله ويعطي إرشادات بشأنه للعمال معه
سرعة الإنجاز	بطيء جدا لا ينتج إلا قليلا من الوحدات	بطيء لا يكاد ينتج العدد المطلوب	متوسط وينتج العدد المطلوب	أسرع من المعتاد ينتج عددا يزيد قليلا عن العدد المطلوب	سريع جدا وينتج عددا كبيرا من الوحدات

تسمح هذه العملية أو الطريقة – التقييم بالميزان أو الدرجات – من التبويب الاحصائي وتساعد المشرف أو الرئيس على التعرف عن نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الموظفين ، كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الموظفين

[1] **نور الدين حاروش** ، مرجع سابق ، ص 92 .

، والدرجات التي يتحصون عليها في كل صفة من الصفات ، فإن كان المجموع مثلا بين 76-100 فإن الأداء ممتاز ، وإذا كان ما بين 51 – 75 نقول أن الأداء جيد ، وإذا كان بين 41 – 50 فالأداء مقبول ، بينما يكون ضعيف إذا كان المجموع أقل من 40 .

هذه الطريقة تناسب الأعداد الكبيرة من العمال ، وهي سهلة وتوفر الوقت والجهد ، وبالرغم من بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنها انتقدت لكونها تهمل المعايير الخاصة بالأداء ، وتتلخص مشاكلها فيما يلي :

– ظهور أخطاء التحيز التعليم و التساهل .

– التأثير بمركز الوظيفة والخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين .

ب – طريقة الترتيب العام : تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وبموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين حيث يضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتها أي يقوم بترتيب الموظفين تنازليا مما يؤدي إلى تقدير آخر بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي.

إن هذه الطريقة لا تعطي صورة دقيقة أو محدودة عن أداء الموظفين كما أنها تفترض أن الفروق بين الرواتب المختلفة متساوية زد على ذلك حدوث الأخطاء الإنسانية مثل التحيز والتأثر بمركز الوظيفة ، هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة الموظفين في مجموعات مختلفة لأنه لا يوجد هناك أساس واضح تستطيع أن تستخدمه في معرفة إن كان أحسن موظف في المجموعة الأولى ومتساويا في المجموعة الثانية ، وهنا تكمن صعوبة استخدامها [1] .

كما توجد صعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصة في الإدارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العمال وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال رتبة واحدة [2] .

ج – طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين : يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج ، بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية : $\frac{ن(ن-1)}{2}$

حيث (ن) هي عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ، وعلى هذا إذا كان لدينا خمسة (05) أفراد هم أ – ب – ج – د – هـ ، فإنه يتم تكوين عشر (10) مجموعات على الشكل التالي :

[1] **نور الدين حاروش** ، مرجع سابق ، ص 93 .

[2] **مصطفى نجيب شاويش** ، إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد – ، ط 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ص 92 .

- أ ب ، أ ج ، أ د ، أ هـ .

- ب ج ، ب د ، ب هـ .

- ج د ، ج هـ .

- د هـ .

وتكون مهمة المقيم أو المشرف هي مقارنة كل ثنائية مثلا (أ ب) ويقرر من هو الأفضل في هذه المجموعة ، وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات ، يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد ، كما هو في الجدول الآتي :

الجدول رقم (03) : جدول يوضح طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين [1] .

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في المجموعة	ترتيبه
أ	2	3
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	5

يتضح من خلال هذا الجدول أنه بمقارنة كل عامل آخر فإن العامل (ب) كان الأفضل في أربع مرات وبالتالي فهو يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد وهكذا .

وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا .

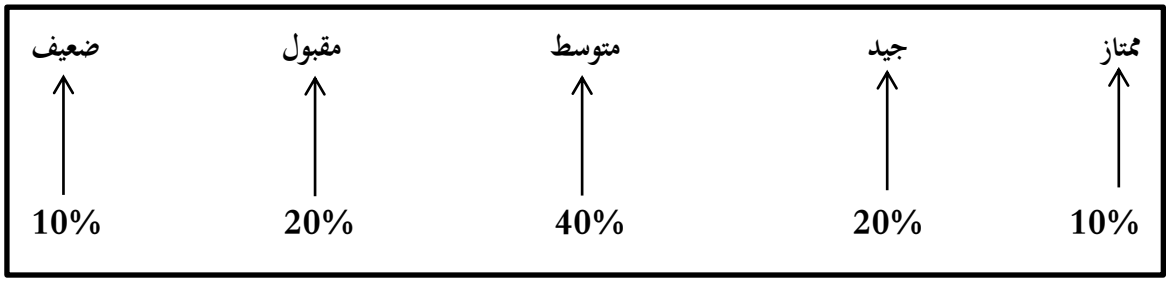
كما يعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق وقتا طويلا وفق عدد الأفراد المطلوب واللذين سيخضعون للتقييم ، إذا لو كان هناك (25) موظفا مثلا على المشرف أن يجري أو يقوم ب (300) مقارنة ، وهكذا لو وصل عدد الموظفين إلى (30) لأصبح عدد المقارنات التي سيقوم بها المشرف (435) مقارنة .

[1] **مصطفى نجيب شاويش** ، مرجع سابق ، ص 93 .

ومن ناحية أخرى فإن هذه الطريقة لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ، ويكاد يكون غرضها الوحيد هو اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين التي تطبقها المنظمة في اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين .

د – طريقة التوزيع الإجباري : يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين ، وتقدير أدائهم بالشكل الذي يرتكز على فكرة التوزيع الطبيعي ، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط ، وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف للقارئ .

ويمكن تصوير هذا التوزيع الإجباري في الشكل التالي :



شكل رقم (07) : طريقة التوزيع الاجباري

وهنا يكون المقيم أو المشرف مجبرا على إدخال النسب المئوية المذكورة في اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم ، فإن كان عدد العاملين 100 عامل ، يكون التوزيع كالآتي :

- 10 عمال في كل من طرفي الخط .
- 20 عاملا بين المتوسط والممتاز .
- 20 عاملا بين المتوسط والضعيف .
- 40 عاملا في نقطة الوسط .

وغني عن الذكر إن استخدام هذه الطريقة يمنع المشرف من التساهل أو التشدد في تقييم أداء العاملين [1] .

هـ – طريقة القوائم : يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته ، ويجب أن يكون اخلاف في الأسئلة التي توجه إلى المحاسب تختلف عن الأسئلة التي توجه إلى الكاتبة ، ونستعمل هذه الطريقة للتخفيف عن الرئيس في عملية التقييم حيث يتولى فقط التبليغ عن الأداء ، فإدارة الموارد

[1] **مصطفى نجيب شاويش** ، مرجع سابق ، ص 94 .

البشرية هي التي تقوم بعملية التقييم والمشرف يقوم بالتقرير بوضع إجابة عن كل سؤال بنعم أو لا مع وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة وتتولى إدارة الموارد البشرية تحديد قيمة كل إجابة بموجب دليل خاص غير معلوم لدى المشرف وذلك لضمان عدم التحيز في التقديرات والحكم على درجة الدقة في التقدير ويستحسن أن تتضمن القائمة عدد من الأسئلة المتكررة بأسلوب مختلف ، ومن أمثلة الأسئلة ما يلي :

- هل يقدم الرئيس أفكار طيبة ؟ نعم أو لا .
- هل يتبع التعليمات اللازمة ؟ نعم أو لا .
- هل يواظب على الحضور ؟ نعم أو لا .

وفي النهاية يتم حساب النقاط التي يحصل عليها بجدول محدد التقديرات .

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب جهد ووقت كبير ودقة فائقة ، كما أنه ليس من السهل تجميع وتحليل وزن عدد العبارات وتحديد خصائص الموظف ومساهمته .[1]

و – طريقة الصفات أو السمات : ويتم وفقا لهذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين ، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية :

– تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الفرد مثل مستوى الأداء ، علاقة الموظف برؤسائه ، علاقته مع زملائه ، المحافظة على الدوام الرسمي ... وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورية في إنجاز الأداء للعامل .

– إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا : ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، متوسط ، مقبول ، ضعيف ... وهكذا .

– تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها .

– يتم وضع عناصر الأداء والدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء .

– يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج .

[1] **نور الدين حاروش** ، مرجع سابق ، ص 97 .

– يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي :[1]

- 100 – 90 ممتاز .
- 89 – 80 جيد جدا .
- 79 – 70 جيد .
- 69 – 60 متوسط .
- 59 – 50 مقبول .
- 49 فأقل ضعيف .

– يقوم الفرد بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا ، بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث أعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتمييز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان وكذلك نقص الموضوعية والعدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية التقييم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا تحقق العدالة التامة بهذا الخصوص ، سيما وأن الوظائف الإدارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان .[2]

ثانيا : الطرق الحديثة :

أ – طريقة الاختيار الإجباري : في هذه الطريقة توضع استمارة التقييم ، وهي تتكون من مجموعات عديدة من الجمل وتحتوي كل مجموعة على أربع جمل ، اثنان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات الغير المرغوبة في أداء الموظفين ويقوم المشرف أو الرئيس باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تقيس الصفة الغير المرغوبة في أداء الموظفين .

وقد وضعت هذه الطريقة أربع جمل في كل مجموعة بهدف وجود صفتان إيجابيتان وصفتان سلبيتان في أداء الموظف ، ولا يعلم الرئيس مسبقا القيمة الممنوحة لهذه الجمل ، معناه أنه لا يتوصل إلى الطريقة التي يقيم فيها الموظف تقييما

[1] **حمود كاظم خضير ، ياسين كاسب الخرشة** ، إدارة الموارد البشرية ، ط 4 ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2011 ، ص 154 – 156 .

[2] **حمود كاظم خضير ، ياسين كاسب الخرشة** ، مرجع سابق ، ص 157 .

جيدا أو ضعيفا حسب تفضيله الشخصي وفيما بعد تجري إدارة الموارد البشرية عملية الحساب ويظهر التقييم ، وهذا المثال يوضح لنا طبيعة الجمل :

1 – الصفات المرغوبة :

- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل .
- ينجز الأعمال المطلوبة منه و الأعمال الإضافية أيضا .

الصفات الغير المرغوبة :

- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها .
- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات .

إن لهذه الطريقة مزايا من بينها أنها تساعد على إتمام تقييم الأداء بموضوعية مما يبعد الأخطاء الإنسانية كالتحيز والتدخل الشخصي ، أما من عيوبها أن الرئيس لا يعرف الأساس الذي يبنى عليه التقييم وذلك لعدم علمه بقيمة الجمل كما أنها طريقة مكلفة لأنه من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدى ، وهذا يختلف من قسم لآخر ومن وظيفة لأخرى وخاصة لما يشمل التقييم عددا هائلا من الموظفين ، زد على ذلك فهي لا تسمح أن يناقش الرئيس تقييم موظفيه خاصة إذا كان في حاجة إلى تحسين أدائه .[1]

ب – طريقة الأحداث الحرجة : ويقصد بها ذلك السلوك الصادر من الأفراد في المنظمة والذي يعد مؤشرا على حسن أو سوء أدائه أو قصوره ، أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها ، كما يتبين لنا من هذه الطريقة أن المشرف لا يركز على الحدث وإنما يركز على رد فعل الفرد ، والمقصود بالمقياس هو لسلوك الفرد الذي يعد كرد فعل يصدر عن الموظف تجاه المؤشر الخارجي في محيط عمله أو في منظمته مثل اشتداد ضغط العمل ، وازدياد العبء على كاهل الفرد أكبر مما هو معتاد .

فكما قلنا لا ترتكز على الحادث وإنما على رد فعل الفرد (أي السلوك ، فنرى كيف يقبل هذا العبء ؟ وإذا تقبله وأنجزه بسرعة وإتقان دل على نجاحه وحسن أدائه ومدى رفعه لكفاءته) ، ويقوم المشرف بتسجيل هذه الوقائع المهمة ويقسمها إلى نوعين بحيث يتم تقييمهما في قوائم خاصة مقسمة إلى قسمين ، قسم خاص بالوقائع الإيجابية وقسم

[1] **نور الدين حاروش** ، مرجع سابق ، ص 97 .

خاص بالوقائع السلبية ، وقد يفصل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه كالدقة ، المبادرة ، جودة العمل ، القدرة على مواجهة زحمة العمل ، التعاون مع الزملاء ، القدرة على التنظيم .

فالميزة الرئيسية لهذه الطريقة أنها تعطي للمشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد ، فهو يركز على حقائق محددة أو أحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث ، ويعاب على هذه الطريقة على أن المشرف ملزم بضرورة المراقبة المستمرة مما يدفعه في بعض الأحيان إلى تسجيل وقائع غير بالغة الأهمية في التقييم .

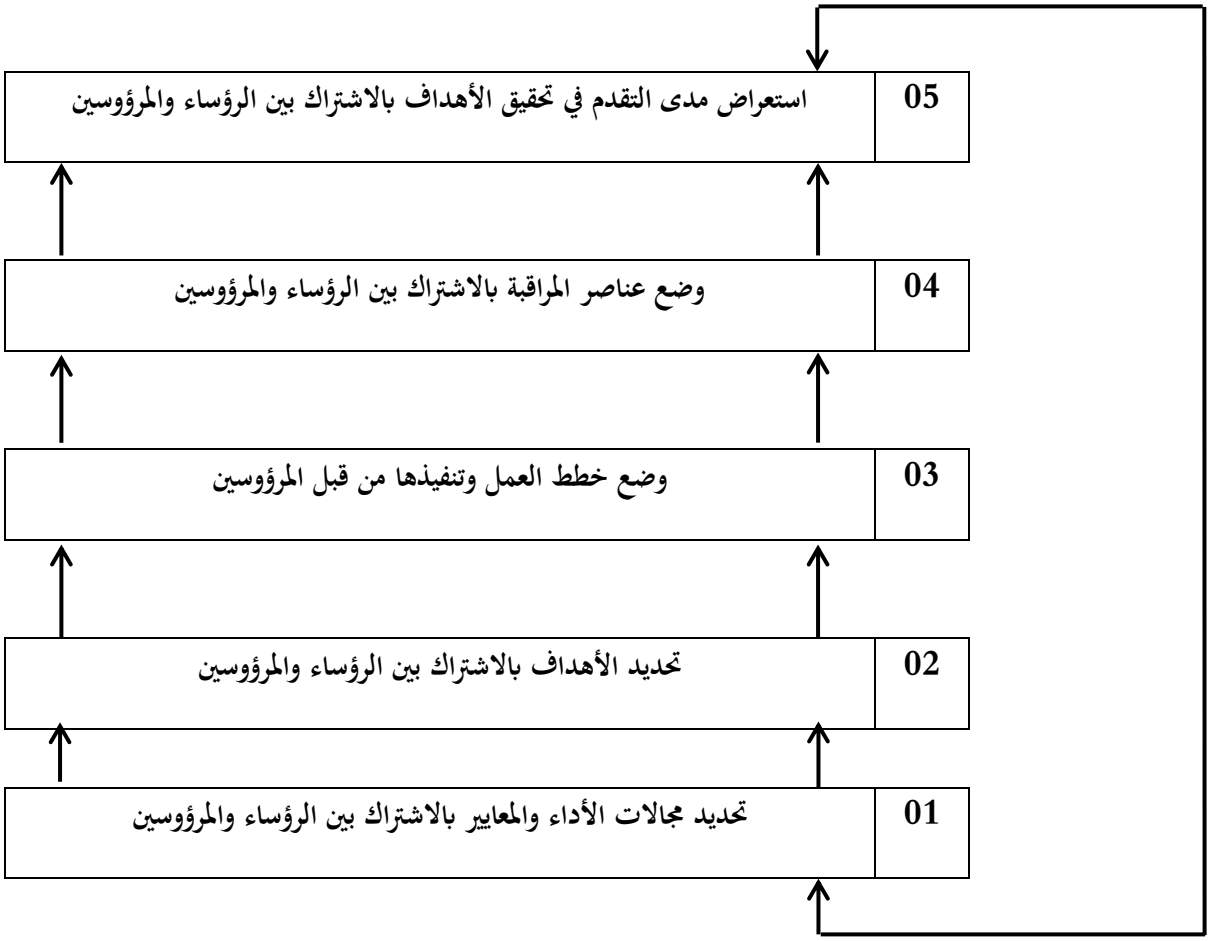
كما أن هذه الطريقة تحتاج إلى وقت طويل من جانب المقيم كما أنه لا يسجل أداء الموظف خلال عمله اليومي ، وهو الأداء الذي يمثل فعاليته .[1]

ج – طريقة التقرير المكتوب : تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقال أو تقرير ، وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا ومختصر أو تفصيليا يشتمل على وصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد ونقاط قوته وضعفه في العمل ، ورأي المقيم فيه ، ويختلف طول التقرير ومحتواه من مقيم لآخر ومن منظمة لأخرى ومن مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات لأن بعض المقيمين يركزون على عوامل أو عناصر في الفرد أو في عمله وتختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم ، كما أن أسلوب المقيم في الكتابة يمكن أن يؤثر في التقييم ، إذ قد يحصل الفرد على تقييم غير مناسب نتيجة ضعف لغة المقيم وأسلوب كتابته ، وبالتالي يمكن القول أن طريقة التقرير المكتوب يمكن أن تكون فعالة أكثر إذا ما استخدمت مع طرق أخرى لقياس الأداء .

د – طريقة الإدارة بالأهداف : تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة تقوم على افتراضات أساسية منها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها ، وأن لديهم رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم ، وأنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في تلك التنظيمات ، وهل هو أداء مرضي أو رديء ؟ .

كذلك تعتبر الإدارة بالأهداف طريقة تتكون من عدة خطوات والتي تتمثل في :

[1] **سليمان محمد حنفي** ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1992 ، ص 225 .



الشكل رقم (08) : خطوات مدخل الإدارة بالأهداف

ومن هذا الشكل يتبين أن الخطوط الخمسة تمثل تقييم الأداء ، وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوسين ، ويكون محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها ، وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة إذا كان الأداء غير مرضي أو هامشي أو ممتاز .[1]

والواقع أن الإدارة بالأهداف كطريقة من طرق تقييم الأداء تختلف عن الطرق التقليدية في التقييم .

[1] **عبد البارئ إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ** ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحى نظمي – ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص 278 .

ويبين الجدول التالي عناصر المقارنة بين الإدارة بالأهداف والطرق التقليدية :

الجدول رقم (04) : نموذج يقارن بين الإدارة بالأهداف والطرق التقليدية .[1]

أداة التقييم / موضع المقارنة	الإدارة بالأهداف	الطرق التقليدية
موضع الاهتمام	تحسين الأداء المستقبلي	الأداء المسبق
الهدف	تنمية الفرد	إصدار حكم عليه
دور الرئيس	المعاونة والرشد والنصح	إصدار الحكم والتقييم
دور المرؤوس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالبا

ومن مزايا هذه الطريقة أنها :

- تركز على إنجازات ونواحي سلوك محدد في عمل الموظف .
- إن هذه الطريقة تقييم الرئيس في نفس الوقت الذي تقيم فيه المرؤوس .
- تهدف إلى تنمية قدرة الموظف على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته .
- تحسين الاتصال بين الرئيس والموظف وتقوية علاقتهما ، ذلك بما فيها من مقابلات دورية بينهما .

ومن عيوب هذه الطريقة نجد :

رغم أنها توجه اهتماما للأداء المستقبلي للموظفين إلا أنها تقيس ولا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى ، كما أنها تفترض أن الأهداف التي يضعها الموظف ورئيسه ومستويات بلوغ هذه الأهداف متفقة مع خطة المنظمة ومنسجمة مع الأهداف العاملة لها ومناسبة لتقدم المنظمة ونجاحها ، ضف إلى ذلك هذه الطريقة تفرض أن الرئيس يفهم واجباته وسلطاته جيدا ، ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات كما أنه حين تطبق

[1] **عبد البارئ إبراهيم درة ، زهير نعيم الصياغ** ، مرجع سابق ، ص 279 .

هذه الطريقة في الواقع نجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلا من الاهتمام للطرق التي استعملت للتوصل إلى النتائج المطلوبة .[1]

هـ – طريقة التقييم 360 درجة : هو تقييم أداء الموظفين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمديرين والتقارير المباشرة والعملاء ، وقد استخدم هذا الأسلوب بشكل موسع في الشركات الأمريكية . يتيح هذا النوع من التقييم فرصة لمعرفة معلومات عن أداء الموظف من التقارير الرسمية وزملاء العمل والموظفين في الإدارات الأخرى والعملاء ومن الفرد نفسه ، وتكمن فائدة هذا التقييم أنه يجمع من الأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة بأداء الشخص من منظورات وزوايا مختلفة ، ولأن التقييمات يتم جمعها من مصادر مختلفة ، لذلك فإن هذا التقييم تكون نتائجه أكثر صحة من التقييمات التقليدية المبنية على رأي المشرف فقط أو المدير بصورة انفرادية ، كما أن معرفة وجهات نظر أخرى تساعد الموظفين على فهم نقاط القوة والضعف ويمكنهم تغيير السلوكيات بسرعة ، ويمكن إعطاء نموذج للتقييم بدرجة 360 وفق ما يلي [2] :

في البداية يجب استخدام توصيف الوظيفة ومعايير الأداء التي يتم وصفها من طرف المدير والموظف وتم الاتفاق عليها ، كما يمكن المشاركة بين المدير والموظف في اختيار فريق العمل الذي لا يتجاوز 12 رفيقا وعميلا وشرفا من داخل الإدارة التي على علم مباشر بعمل الموظف ، ويقوم أفراد الفريق بملء استمارة التقييم وعند الحصول على النتائج يمكن للمدير تلخيصها وإحضار الموظف لمناقشة هذه النتائج ، وبناء على نتائج التقييم قد يتفق المدير مع الموظف على التدريب أو الدورات الدراسية أو المؤتمرات التي تساعده على تحسين نقاط القوة أو إزالة نقاط الضعف ، وهذه عينة لاستمارة تقييم بدرجة 360 خاصة بالمدير :

الاتصال :

- هل توصل المعلومات بشكل واضح وسريع بشأن المتغيرات في الأساليب أو تكليفات العمل ؟
- هل توصل المعلومات بصدق وبطريقة بناءة ؟
- هل تتم مشاركة المعلومات بتوسع وصراحة ؟

التركيز على العميل :

- هل تلتزم بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين ؟

[1] **نور الدين حاروش** ، مرجع سابق ، ص 100 .

[2] **نور الدين حاروش** ، مرجع سابق ، ص 102 .

- هل تتم الاستجابة لمتطلبات العميل والموظف ؟
- هل يعامل كل من العملاء الداخليين والخارجيين بطريقة عادلة واحترام وأمانة ؟

القيادة :

- هل تحث الآخرين على تحقيق أهداف العمل ؟
- هل تقوم بتوقيع وتشجيع الأداء من الآخرين ؟
- هل يمكن أن تكون قائدا عن طريق القدوة الحسنة ؟
- هل تهتم وتكافئ الأفكار الجديدة من الآخرين ؟

الجودة :[1]

- هل تراجع بعناية كل عمل قبل تسليمه ؟
- هل تقدم اقتراحات لتحسين الجودة والانتاجية ؟
- هل تضع المعايير لتحقيق نتائج عالية الجودة ؟

فريق العمل :

- هل تشارك الآخرين في مناقشات في كيفية تحقيق أهداف فريق العمل ؟
- هل تقبل الاقتراحات بشأن تغيير أو تحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل ؟
- ما الذي يجعلك تفضل العمل مع هذا الشخص ؟

هذه الاستمارة يمكن ملؤها من طرف المدير نفسه وزميل له والمشرف عليه والعميل ، وفي الأخير نحصل على معلومات من أربعة مصادر مختلفة ، تكون النتيجة أقرب إلى الواقع والصحة وتكون ذات مصداقية .

وعلى العموم فأن التقييم ب360 درجة يكون أفضل في المنظمات المبنية على روح الفريق وبيئات عمل أخرى حيث يزداد تعاون الموظفين وثقتهم ، أي وجود ثقافة تنظيمية عالية ، ويهدف هذا التقييم إلى رفع التحدي الحقيقي المتمثل في تغيير تفكير الناس إلى كيف يمكن أن أساعد زميلي أو مديري للقيام بعمل أفضل وبإدخال تحسينات على العمل الجيد الذي قام به بالفعل .[2]

[1] **نور الدين حاروش** ، مرجع سابق ، ص 103 – 104 .

[2] **نور الدين حاروش** ، مرجع سابق ، ص 104 .

✓ الفرع الثاني : مسؤولية تقييم الأداء

إن من أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس أو تقوم بعملية تقييم الأداء هي :

أ – المشرف المباشر : وهو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ، ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكياته ، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوس ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه ، ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو لضد هذا المرؤوس أو ذاك ، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحاباة .

ب – رئيس المشرف المباشر : تتطلب بعض المنظمات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء أو حتى بعملية التقويم أحيانا رئيس المشرف المباشر ، بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها ، سواء كان ذلك يتفق مع رغبات الإدارة أم لا ومن هنا فإن فكرة أن يقوم الرئيس المباشر بعملية المراجعة والتقييم نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة العليا التي تحرص على أن يحقق الموظف الأهداف في إطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا ، وأن هذا الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها ، ولديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه عمله .[1]

ج – التقييم عن طريق الزملاء : يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء ، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات ، فالزملاء تتوافر لديهم خبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة ، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية ، ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت ، إلا أنه لا يوجد من يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص .[2]

د – اللجان : قد تشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية ، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم .

---

[1] **مؤيد سعيد السالم** ، **عادل حرحوش** ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – ، ط 2 ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2006 ، 120 – 121 .

[2] **جمال الدين محمد مرسي** ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 445 .

ولا يمنع تشكيل اللجنة من مستويات إدارية مختلفة طالما كانت على صلة ومعرفة بهؤلاء الموظفين وطبيعة أعمالهم وإنجازاتهم السابقة ، وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم فإن احتمالات التحيز الشخصي مع بعض أعضاء اللجنة يظل قائما .

إن المعلومات الكثيرة التي تتوفر للجنة وشكل صريح سوف يخيم على بعض أعضاء المجموعة الجهل بما يجري في حقيقة الأمر .

هـ – التقييم الذاتي : اتجهت بعض المنظمات إلى جعل الفرد يقيم نفسه ذاتيا ، ثم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد ، وتشير البحوث الميدانية إلى أن هذا الأسلوب يحقق مزايا عديدة فهو يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية ويعمل في الوقت نفسه على تحفيز العامل أو الموظف نحو تحسين أدائه خاصة عندما يكون أداؤه متدنيا ، وبالمقابل فقد يقود تقييم الذات إلى التساهل أكثر في عملية التقييم مقارنة مع الطرف الآخر ، وهو بلا شك يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة كاتخاذ القرارات الإدارية ، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، واختيار العاملين .

و – خبراء إدارة الموارد البشرية : يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المنظمة في تقييم أداء الموظفين ، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجازها القائم عليها ، ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم ثم شرح مضامينه والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب القياس والتقدير ، ويطلب بعدئذ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم ، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في التقييم الميداني للأداء.

➢ المطلب الرابع : مشكلات تقييم الأداء وإجراءات تحسينه

✓ الفرع الأول : مشكلات تقييم الأداء [1]

من المآخذ الرئيسية على التقييم عموما ، أنه نتيجة لصعوبة وضع معايير أداء مناسبة يسلك بعض المديرين منهجا يقومون فيه بتقويم صفحات أخرى بصفة شخصية كروح التعاون أو عادات العمل وما إلى ذلك وليس العمل نفسه الذي يؤديه العامل ، والمسألة الأخيرة بهذا الصدد هو قصور نظام التقييم عن وضع حوافز تتناسب مع الفروق بين العامل الجاد والعامل الكسول لا تشكل حافزا قويا للعامل المخلص لبذل مزيد من الجهد، لذلك هو

[1] **منير نوري** ، تسيير الموارد البشرية ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 358 – 359 .

بطبيعته جاد وطموح ولديه حاجة قوية للإنجاز ، بينما لم تقع خسارة كبيرة على الموظف الكسول وتجعله يراجع نفسه ويغير مسلكه .

ولو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبح دور عملية التقييم بسيطا ، إلا أن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها :

1 – التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها : إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس إقناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط ، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة ، فإن كان الفرد أمينا فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح .

2 – التأثر بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم : إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسبا فمن المحتمل أن تمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أداؤه قبل ذلك للتغير مرضي والعكس صحيح ، وقد يكون أداؤه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعة .

3 – التحيز الشخصي : وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأطراف لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد .[1]

وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز ، إذ سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم .

4 – الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة : وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عاليا ، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضا ، وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناءا على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه بصورة واقعية ، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه .

ومن الأخطاء التي يقع فيها المقيم نجد :

[1] **منير نوري** ، مرجع سابق ، ص 260 .

– **خطأ الهالة** : هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء ويرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد أيضا في باقي العناصر .

– **أخطاء النسيان** : فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة ، وعادة تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة .

ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم هذا ما يسهل تذكره ، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لا سيما إذا كان المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل .

– **أخطاء تقدير الوسط** : مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس ، فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء كلما افتقدت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة ، فيميل الرئيس لحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم ، وبتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف ، وتنتقي قيمة وغرض تقييم الأداء .

– **أخطاء اللين أو التشدد في التقييم** : في حالة إن كان المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية ، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم .

– **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية** : لا شك أن للمشرف أو المقيم شعور نحو كل فرد من الأفراد الذين يعملون معه ، سواء كان ذلك الشعور نحوه لسبب أو لآخر ، أو ضده لصفة أو لأخرى ، فإن لذلك تأثيرا كبيرا على تقييمه لهم لأنه سيكون منحازا لبعضهم ضد البعض الآخر ، ويحدث هذا عادة في حال عدم وجود مقاييس (معايير) موضوعية لقياس الأداء .

– **خطأ التقييم العشوائي** : وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في التقييم وتقديراته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم ، بل يكون أكثر اهتماما بأن يقال عنه غير متحيز ، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين .

– خطأ الحداثة : إن معظم عمليات تقييم الأداء تتم في فترة زمنية سابقة ، مثل ستة أشهر أو سنة ، لذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة ، لذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة لكن الذي يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة ، أي تقييم السلوك الحديث للفرد ، لكن ذلك لا يمثل سلوك الفرد خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه التقييم .

أما عن المشكلات التي تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه فمنها :

1 – عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه .

2 – عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه .

3 – عدم فهم العامل لنظام التقييم .

4 – شعور العامل بالظلم وعدم الأمان .

5 – ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم .

6 – ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولا عنها وذلك مثل :

- وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم ، مما يجعل الأخير يتحيز له .
- الأقدمية في العمل .
- عمر العامل كأن يكون كبيرا في السن ، مما يدفع برئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديرات مرتفعة .

✓ الفرع الثاني : إجراءات تحسين مستوى الأداء [1]

إن أحد أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :

1 – تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن

[1] **سهيلة محمد عباس** ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 ، ص 157 .

كيفية تقويم الأداء ، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية ، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين ؟ ، أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي .

كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ، أما الدوافع تتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثلا : الأجور والحوافز ، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة و نوعية الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل ... الخ .

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء .

2 – تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول : تمثل خطة العمل اللازمة التقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء ، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة المشكلات المتعلقة بالأداء .

3 – الاتصالات المباشرة : إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء و لا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة .

ولتحديد أداء الفرد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي :

أ – تحسين أداء الموظف : فالموظف دائما بحاجة فالموظف دائما بحاجة إلى تحسين أدائه وذلك عن طريق :

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي على الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها .
- التركيز على ما يرغب الفرد فيه وعلى ما يؤديه ، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي بالضرورة إلى زيادة وتحسين الأداء من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.
- الربط بين الأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب .

ب – تحسين الوظيفة : إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف .[1]

[1] **سهيلة محمد عباس** ، مرجع سابق ، ص 158 .

خلاصة المبحث الثاني :

في هذا المبحث تم التطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء ومعرفة معاييره ومحدداته حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي منظمة لأنه يعتبر الوسيلة الأساسية والدافع لبلوغ مرحلة التفوق ، ولتمييز وتحقيق الأهداف الأساسية ، لذا لا بد من متابعة ومراقبة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة .

لهذا تم التطرق لعملية تقييم الأداء باعتباره العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتحسين مستوى الإنجاز لدى الفرد ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وكذلك الحكم على سلوك الفرد وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوب الفرد العامل في أدائه لعمله .

ولقد تم التطرق إلى تحديد أهمية ومراحل تقييم الأداء وهي الطرق المعتمدة سواء كانت تقليدية أو حديثة بالإضافة إلى تحديد الأخطاء التي تقع فيها عملية تقييم الأداء مع تحديد إجراءات تحسينها قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين لكي تتمكن المنظمة من تطوير أدائها باستمرار والوصول إلى الأهداف المرجوة .

الفصل الثالث : الاطار التطبيقي للدراسة

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالبرواقية

تمهيد:

مؤسسة بوفال هي مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم يتمثل نشاطها في الإنتاج (التصنيع) للمنتجات التي تستعمل في قطاع الري، قطاع المحروقات ... الخ، وتعتبر من المؤسسات العمومية التي مرت بمرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، كما أنها تأثرت بالإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية في تنمية اقتصادها.

ولقد كان اختيارنا لموضوع الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي، في هذه المؤسسة لعدة أسباب منها ما يلي:

- وجود نظام اتصال داخل المؤسسة لكونها مؤسسة إنتاجية .
- اعتماد المؤسسة على طريقة سياسة الاتصال الداخلي للتواصل مع الموظفين .

ونحاول في هذا الفصل تقديم مؤسسة بوفال وتطورها التاريخي، كما سنحاول دراسة وحدة من وحدتها الستة، وهي وحدة الصمامات بالبرواقية، وذلك من خلال بعض العناصر، نوجزها في ما يلي:

– ماهية المؤسسة، وعرض شامل لها من خلال تعريفها، ودراسة هيكلها التنظيمي وتحليله.

– دراسة وحدة الصمامات حيث نحاول الإلمام بجميع ما يخص هذه الوحدة من التعاريف والمهام والأهداف ... الخ، كما سندرس الهيكل الإداري الخاص بها.

❖ المبحث الأول : دراسة مؤسسة بوفال بكل وحداتها

➢ المطلب الأول : ماهية مؤسسة بوفال

➢ الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة

نشأة مؤسسة بوفال بموجب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1975، وكانت تسمى آنذاك: المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية (SONACOM). وفي 1983 صدر المرسوم 83/01 المؤرخ في 1جانفي 1983 المتضمن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري (ENPMH) والتي أوكلت لها مهمة إنتاج عتاد الري وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية .

ثم أصبحت في سنة 1997 مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 1.200.000.000 دج تحت اسم مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر (POVAL)، وذلك في 05 أوت 1997، وهي مقسمة إلى ستة وحدات إنتاجية متخصصة تساهم بطريقة مباشرة في تنمية الاقتصاد الوطني، وخاصة في مجالات الري والمحروقات.

وهي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية لكنها لا تزال تابعة للقطاع العام أي هي ملك للدولة .

➢ الفرع الثاني : تعريف المؤسسة

بوفال هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم رأسمالها يقدر ب120 مليار سنتيم متخصصة في إنتاج عتاد الري، تقع في المنطقة الصناعية بالبرواقية، ولاية المدية، ومقرها المركزي متواجد بالرويبة في الجزائر العاصمة. تقوم هذه

المؤسسة بعدة أنشطة في مجال الري والمحروقات حيث أنها تنتج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد، ووحدات تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات يتم تسويقها إلى مختلف ولايات الوطن، وتصدر كذلك إلى الخارج لمجموعة من الدول مثل إيطاليا، السينغال، ...الخ.

كان عدد عمالها في سنة 1975 عند إنشائها 3600 عامل موزعين على وحداتها، وبعد الإصلاحات الاقتصادية، ودخول الدولة الجزائرية مرحلة اقتصاد السوق، تم التقليص من عدد العمال ليصبح سنة 1996 حوالي 1400 عامل، وذلك لعدة أسباب منها انتهاج الجزائر لسياسة الخوصصة، والشروط التي فرضت عليها من صندوق النقد الدولي FMI ومن بينها تسريح العمال.

وتضم مؤسسة ستة وحدات إنتاجية هي:

- وحدة الصمامات بالبرواقية.
- وحدة المسبك بالبرواقية.
- وحدة المضخات بالبرواقية.
- وحدة الصيانة بالبرواقية.
- وحدة المضخات بالرويبة.
- وحدة المضخات ببراقي.

بالإضافة إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة. لكن تقلص عددها إلى أربع وحدات وهي الموجودة بالبرواقية وذلك بسبب الغلق .

➢ الفرع الثالث : أهداف ووظائف المؤسسة

① .أهداف المؤسسة:

أنشأت مؤسسة بوفال كباقي المؤسسات الصناعية الأخرى من أجل تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

– تلبية متطلبات السوق الوطنية والدولية بمختلف منتجات الصمامات والمضخات التي تستعمل في الري باعتباره قطاع هام في الاقتصاد الوطني والعالمي.

– المساهمة في قطاع المحروقات وتزويده بالمنتجات (الموارد) التي يحتاجها، حيث أنها تساهم في تمويل الصناعات البترولية.

– تغطية السوق الداخلية بمختلف المنتجات التي تلبي متطلبات القطاعات التي تحتاج إليها، ومحاولة التخلص من الاعتماد على الخارج.

– الاندماج مع المؤسسات الوطنية الكبرى والمساهمة في تطوير وتنمية الدولة الجزائرية من الناحية الاقتصادية. والمساهمة في تحقيق مخطط التنمية الذي تنتجه الجزائر.

② وظائف المؤسسة:

من التعريف السابق لمؤسسة بوفال نستنتج أن مهمتها أو وظيفتها الرئيسية هي العملية الإنتاجية، أي أنها تقوم بعملية التحويل المدخلات من شكل أو نمط إلى آخر والمتمثل في المنتجات النهائية الموجهة للبيع، وتعتمد على طريقتين في الإنتاج هما، الإنتاج حسب الطلب، والإنتاج الدائم (المستمر)، حيث أنها تنتهج الطريقة الأولى للمنتجات غير

المطلوبة بكثرة، أما الطريقة الثانية تنتهجها للمنتجات المطلوبة بكثرة، ويتم التعرف على الطلب الدائم من خلال الدراسات التي يقوم بها مسيرو المؤسسة بالإضافة إلى خبرتهم المكتسبة في هذه المنتجات.

كما أن من مهام المؤسسة القيام ببعض الدراسات التي تخص أذواق المستهلكين، وذلك عبر مصالحها الخاصة بدراسة السوق، ومتطلباتها وبما أن مؤسسة بوفال هي مؤسسة إنتاجية، فإنها تقوم بجميع الوظائف الأخرى التي تعتمدها المؤسسات الصناعية، وذلك حتى تستطيع تحقيق وظيفتها الرئيسية وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

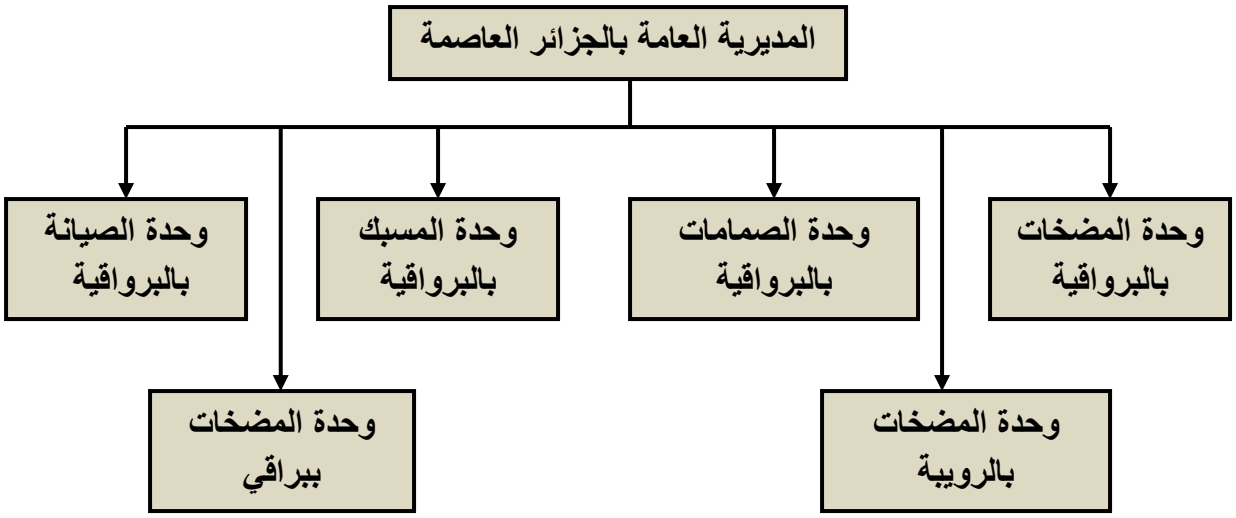
- ✓ **الشراء:** ومهمتها تموين المؤسسة بكل متطلبات الإنتاج.
- ✓ **التخزين:** وتعتبر وظيفة مكملة للشراء والإنتاج.
- ✓ **الإنتاج:** وتهتم بتحويل المدخلات.
- ➢ **التوزيع:** ومهمتها صرف المنتجات إلى الأسواق، ودراسة هذه الأخيرة.

➢ المطلب الثاني: التنظيم الإداري لمؤسسة بوفال

➢ الفرع الأول : الشكل العام للهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل التنظيم الهيكلي توزيع الصلاحيات و المسؤوليات و التدفق المعلوماتي بالإضافة إلى الطريقة التي بها نظام التدرج في المسؤوليات، و يعتبر التنظيم الهيكلي للمؤسسة من النوع الهرمي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب المناصب، و هذا ما يساعد على تسهيل الاتصال عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال، ومحاولة منا لتحليل هذا الهيكل والتعرف على وحداته.



الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة بوفال

➢ الفرع الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

تتكون مؤسسة بوفال من ستة وحدات تقوم كل وحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ما عدا وحدة الصيانة والتي تعد وحدة خدماتية، كما أن وحدتها مستقلة في الإنتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة، بالإضافة إلى وجود مديرية عامة تتحكم في هذه الوحدات، والمتواجدة بالجزائر العاصمة، ويمكننا تلخيص هذه المديرية ووحدات المؤسسة، ومهامها في ما يلي:

① **المديرية العامة:** تتواجد المديرية العامة لمؤسسة بوفال بالجزائر العاصمة، وهي تتحكم في وحدات المؤسسة، والمراقبة عليها، واتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات، سواء كانت قرارات في صالحها أو قرارات ضدها، في حالة سوء التسيير، أو المشاكل التي تنجم عنها، كما أن مهمتها الرئيسية تكمن في التسيير العام للمؤسسة.

② **وحدات إنتاج المضخات:** للمؤسسة ثلاثة فروع لإنتاج أنواع المضخات المختلفة، وبقياساتها المحددة، والموجهة لقطاع الري، وتعتبر كل وحدة من وحدات الثلاث مستقلة، ذاتيا وماليا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية، وقد كان هذا التقسيم بهدف تغطية السوق الوطنية والأجنبية بالمنتجات، كما يهدف إلى محاولة تقريب المستهلك بالمؤسسة، ومنه التقليل من التكاليف التي تنفقها عند شراء هذه المنتجات كنفقات النقل مثلا.

③ **وحدة الصمامات بالبرواقية:** تختص هذه الوحدة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها. وأشكالها وأحجامها، وتعتمد في شراء المواد الأولية على وحدة المسبك، بالإضافة إلى اعتمادها على السوق المحلية والخارجية، كما أنها تتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع من خلال تسييرها الذاتي.

④ **وحدات الصيانة بالبرواقية:** تهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات المتحركة والثابتة المتوفرة لدى المؤسسة.

⑤ **وحدة المسبك بالبرواقية:** تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، حيث تعتبر المنتجات نصف المصنعة (كأجسام الصمامات مثلا) مادة أولية للوحدة الخاصة بها، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر لبقية وحدات المؤسسة أو إلى السوق الخارجي، كما أنه لها هيكل إداري خاص بها واستقلالية في التسيير.

ونظرا لكبر حجم المؤسسة، واختلاف أنواع الإنتاج فيها، خصصنا دراستنا هذه على وحدة من وحدات مؤسسة بوفال، وهي وحدة إنتاج المضخات بالبرواقية ولاية المدية .

❖ المبحث الثاني : دراسة وحدة المضخات بالبرواقية

➢ المطلب الأول : ماهية وحدة المضخات

➢ الفرع الأول : تعريف وحدة المضخات

وحدة المضخات هي جزء من مؤسسة بوفال، أي أنها من وحداتها الأساسية، وظيفتها تكمن في إنتاج مختلف أنواع المضخات مثل مضخات خاصة بالري ، المضخات البترولية ، تجهيزات الضخ وأنواع أخرى من الهياكل، وهذا وفق أشكال وأحجام مختلفة ، تقع هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية بالبرواقية ولاية المدية، وتعتمد في تسييرها على التسيير الذاتي ، وذلك لأنها مرت بالمراحل المختلفة للإصلاحات الاقتصادية، ويبلغ عدد عمالها حتى سنة 2003 حوالي 95 عامل، حيث أن عدد العمال فيها يتناقص سنويا، وذلك نظرا لكبر سنهم وقدمهم، ومنها إحالتهم على التقاعد وانتهاج الوحدة لسياسة تجميد التوظيف ، أي التسريح بدون تعويض ، ويبلغ عدد العمال فيها اليوم حوالي 48 عامل .

وتتكون هذه الوحدة من ستة دوائر، حيث تختص كل دائرة في جزء من التسيير بالإضافة إلى ذلك توجد وظيفة تساهم في إنجاز عمل الوحدة، وتعتبر مستقلة عن الدوائر الأخرى، وهي وظيفة مراقبة التسيير لمختلف فروع ونشاطات الوحدة .

➢ الفرع الثاني : أهداف الوحدة

إن لوحدة المضخات عدة أهداف تسعى لتحقيقها بشتى الوسائل والطرق ، حيث أن للوحدة أهداف خاصة أي أهداف تختص بتطوير الوحدة ، وتأهيلها للمنافسة ، وأهداف عامة والتي تساهم في تحقيق التنمية التي

تنتهجها الدولة الجزائرية ، وخاصة في المرحلة الراهنة (مرحلة اقتصاد السوق) ومن بين الأهداف التي تسعى وحدة المضخات لتحقيقها ، نذكر ما يلي:

①. العمل على تحقيق هدفها المنشود من نشاطها ، والمتمثل في الربح والاستمرارية ، وكذا محاولة تفعيل تطوير منتجاتها ، وتسييرها حتى تستطيع مواجهة أو منافسة المؤسسات المحلية والأجنبية.

②. تغطية متطلبات السوق المحلية ، ومحاولة إرضاء المستهلك المحلي بالمنتجات الوطنية ، وبالتالي مساهمتها في التقليل من الاعتماد على الخارج ، والمساهمة في القضاء على الاحتكار الاقتصادي.

③. المساهمة في تنمية قطاع الري وذلك بتزويده بالاستثمارات التي يحتاجها من مضخات الري ، وكذا تنمية قطاع المحروقات .

➢ الفرع الثالث : وظائف الوحدة

إن الوظيفة الرئيسية لوحدة المضخات تتمثل في إنتاج المضخات بمختلف أنواعها وأشكالها ، حيث تمر مرحلة التصنيع لمنتجاتها عبر عدة ورشات ، وذلك حسب تخصص كل ورشة ، فهناك مثلا ورشة تقوم بصنع الزوايا داخل الجسم المشترى من وحدة المسبك ، وورشة تقوم بعملية الثقب وأخرى خاصة بالتركيب والإتمام ليصبح منتج تام الصنع قابل للتسويق ، وهذه الوظيفة (الإنتاج) هي أساس إنشاء وحدة المضخات ، وبما أن الوحدة تابعة لمؤسسة عمومية اقتصادية إنتاجية فتوجب لها وظائف رئيسية أخرى ، والتي تتمثل في وظيفة الشراء ، ووظيفة البيع ، حيث تقوم وظيفة الشراء بتموين الوحدة بالمواد الأولية التي تحتاجها وتعتبر وحدة المسبك أول مورد تتعامل معه وظيفة الشراء بالإضافة إلى موردين آخرين خارجيين ، أما وظيفة البيع والتي تعتبر آخر مرحلة لملكية المنتج فتهتم ببيع المنتجات التامة

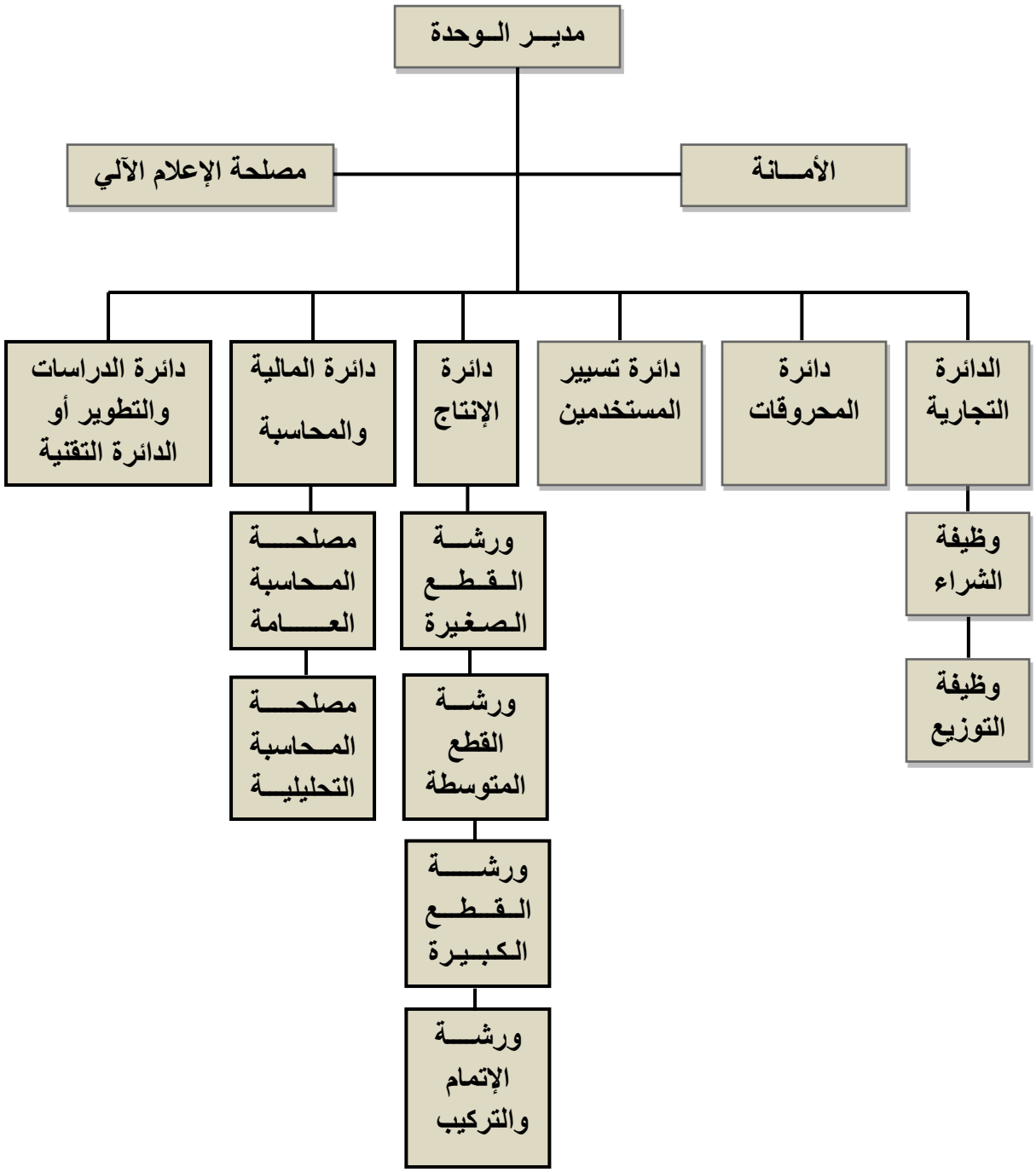
الصنع ، إلى الزبائن المحليين والخارجيين (التصدير) كما أن للوحدة وظائف مساعدة تعتمدها في تسيير نشاطها تتمثل في الإدارة ، والنقل ...الخ

إذن يمكن القول بأن وحدة المضخات تعتمد على نوعين من الوظائف ، وظائف رئيسية ، والتي تهتم بالمنتوج في مجال التصنيع أو مرحلة الانتاج ووظائف ثانوية تساعد الوظائف السابقة في إنجاح ما تهدف إليه الوحدة من إنتاجها المحقق .

➢ المطلب الثاني : التنظيم الإداري للوحدة المدروسة

➢ الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات

سبق وأن قلنا أن وحدة المضخات تتكون من ستة دوائر حيث كل واحدة منها مختصة في مجال معين من التسيير، كما أن كل هذه الدوائر تسعى جاهدة لتحقيق أهداف الوحدة ، وتحقيق فعالية التسيير داخلها ، وحتى نبين مهمة كل دائرة وهدفها في التسيير الداخلي للوحدة سنقوم بتوضيح الهيكل التنظيمي الإداري لوحدة الصمامات ، وهذا من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (10) : الهيكل التنظيمي الإداري لوحدة المضخات

➢ الفرع الثاني : تحليل الهيكل الإداري لوحدة المضخات

إن التنظيم الإداري لوحدة المضخات يأخذ الشكل الهرمي في التسيير أي يسمح بتفويض السلطة من الهيئات العليا إلى الهيئات التنفيذية ، ومن الشكل السابق نلاحظ أن للوحدة دائرة أو مصلحة جديدة وهي مصلحة الإعلام الآلي ، والتي تعتبر مستقلة عن باقي الدوائر الأخرى.

وحتى نتعرف على وظائف الدوائر المختلفة نلخصها في التعاريف التالية:

① . **مدير الوحدة:** هو موظف إداري بوحدة المضخات ، وهو مؤهل إداريا وقانونيا لتسيير وإدارة الوحدة ، ويشرف على تسيير الوحدة ، ومحاولة الرفع من إنتاجيتها وتطويرها.

② . **مصلحة الإعلام الآلي:** تعتبر هذه المصلحة جديدة العهد في التنظيم الإداري لوحدة المضخات وكان الهدف من إنشائها هو مراقبة وتنظيم التسيير داخل الوحدة بالإضافة إلى تسهيل عمل المدير، ومراقبة أعمال الدوائر الأخرى.

③ . **الدائرة التجارية:** تقوم هذه الدائرة بدور الوسيط بين الوحدة والمحيط الخارجي ، حيث أنها تنقسم إلى مصلحتين هما مصلحة التموين ، ومصلحة البيع ، فوظيفة المصلحة الأولى تكمن في تموين الوحدة بما تحتاجه من مواد أولية واستثمارات ، بينما مصلحة التوزيع فمهمتها تسويق المنتجات التامة الصنع إلى مختلف الأسواق.

④ . **دائرة الإنتاج:** هي الدائرة التي تدرس وتحلل مراحل تحويل المادة الأولية من نمط إلى آخر والمتمثل في المنتجات التامة الصنع ، وتتلخص مهمتها في التحويل (الإنتاج) ، وذلك بإعتمادها على ثلاث ورشات كل منها مختصة في نوع معين من المضخات وشكلها وحجمها ، بالإضافة إلى الورشة الرابعة وهي ورشة الإتمام والتركيب ، وتهتم هذه الورشة بتركيب المنتجات التامة ، وتحويلها إلى التخزين أو البيع ، حيث تمر عملية الإنتاج في مصنع المضخات بمرحلتين هما الإنتاج والتخزين وذلك يكون للمنتجات التي يكون إنتاجها بإستمرار (ما عدا الطلبيات).

⑤. **دائرة تسيير المستخدمين:** يشرف على هذه الدائرة مجموعة من الموظفين حيث يقومون بتسيير مختلف مستويات المستخدمين ، وتحليل ودراسة مشاكلهم ، كما تقوم هذه الدائرة بمتابعة أداء العمال وتحديد نقاط القوة ، وإعداد بطاقات الأجر، وتسجيل غيابات العمال ، كما أنها تدرس إحتياجات الوحدة فيما يخص العمال والكفاءات.

⑥. **دائرة المالية والمحاسبة:** تكمن مهمة هذه الدائرة في دراسة وتسيير الشؤون المالية للوحدة حيث تنقسم إلى:

- مصلحة المحاسبة العامة: تشرف على كل الأعمال اليومية والسنوية أو الدورية التي تقوم بها الوحدة من مدخلات ومخرجات (بيع، شراء)، واستثمارات ...الخ.
- مصلحة المحاسبة التحليلية: تقوم هذه المصلحة بتحليل المعلومات ودراستها، وخاصة المستمدة من مصلحة المحاسبة العامة، والهدف الذي تعمل على تحقيقه هو التقليص من التكاليف بأكبر قدر ممكن وكشف الإنحرافات وتحديد مسؤوليتها.

⑦. **دائرة المحروقات:** وتعتبر هذه الدائرة تابعة لقطاع المحروقات حيث تقوم بتحديد إحتياجات هذا القطاع من مضخات ، ودراسة النوعية المطلوبة في هذا المجال.

⑧. **دائرة الدراسات والتطوير:** تكمن وظيفة هذه الدائرة في القيام بدراسات حول المنتوج ، وخاصة التي تتعلق بأذواق المستهلكين والسوق ، كما انها تبحث دوما في تطوير المضخات سواء من ناحية الشكل أو الحجم ... الخ.

❖ المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

➢ المطلب الأول : اختبار ثبات العينة وصدقها

حتى نتمكن من الاعتماد على العينة في إجراء الدراسة نقوم أولا باختبار الثبات، حيث وجدنا أن قيمة معامل (Alpha Cronbach) تقدر بـ 0.844 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية وهو ما يعبر على ثبات الاستبانة، وبالتالي فهي تفي بأغراض البحث العلمي، والجدول رقم (05) يوضح هذه القيمة.

جدول رقم (05): قيمة معامل Alpha Cronbach

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
40	0.844

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

➢ المطلب الثاني : عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الوصفية

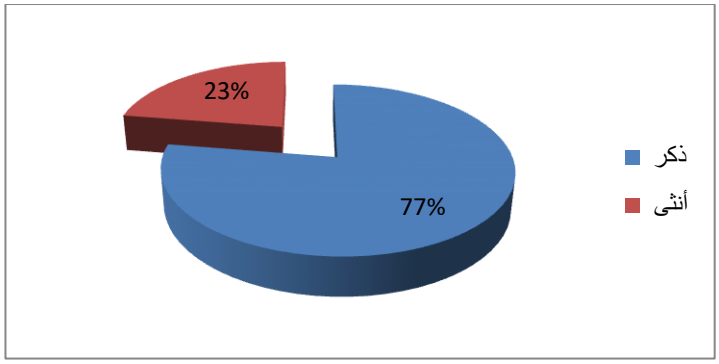
في هذا الفرع سنقوم بالتحليل الوصفي للخصائص الأساسية من خلال متغيرات الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية المهنية ، الوظيفة .

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	% 77.5
أنثى	9	% 22.5
المجموع	40	%100

من خلال الجدول رقم 06 والشكل رقم 11 اللذان يبينان توزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور أخذت أكبر نسبة ب 77.5 % فيما لم تأخذ الإناث إلا نسبة قليلة ب 22.5 % ، وهذا ما يدل على أن وحدة إنتاج المضخات المائية تعتمد على الذكور أكثر من الإناث وهو راجع إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة الذي يناسب الذكور أما الإناث العاملات أغلبهن يباشرن العمل الإداري ، بمعنى أن اليد العاملة في المؤسسة لها بعض الخصوصيات التي تعني الرجال فقط لأنه يتطلب جهد عضلي كبير .

الشكل رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

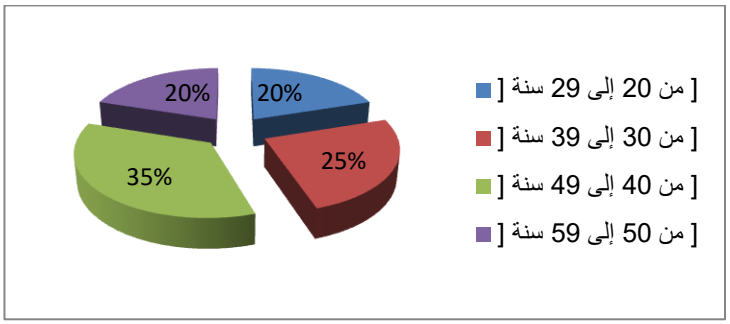


الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
[من 20 إلى 29 سنة]	8	% 20
[من 30 إلى 39 سنة]	10	% 25
[من 40 إلى 49 سنة]	14	% 35
[من 50 إلى 59 سنة]	8	% 20
المجموع	40	%100

من خلال الجدول رقم 07 والشكل رقم 12 اللذان يبينان توزيع أفراد العينة حسب متغير السن نلاحظ أن فئة الأعمار [من 40 إلى 49 سنة] هي السائدة بالوحدة بنسبة 35 % وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة التي تتميز بالخبرة وكذا التمتع بالنشاط والقدرة على تأدية المهام ، في حين أن ما نسبته 25 % هي الفئة التي تتراوح أعمارهم [من 30 إلى 39 سنة] وهي تحتل المرتبة الثانية وتعتبر نسبة مقبولة جدا تمزج بين الخبرة والحداثة في العمل كما أنها المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في السنوات القادمة بعد التكوين والتدريب ، في حين تساوت الفئتان العمريتان [من 20 إلى 29 سنة] و [من 50 إلى 59 سنة] بنسبة 20 % ، فبالنسبة للفئة [من 50 إلى 59 سنة] بالرغم من أنها قليلة إلا أنها تدعم وتدل على اعتماد المؤسسة غلى عامل الخبرة في تسيير أعمالها .

الشكل رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب السن

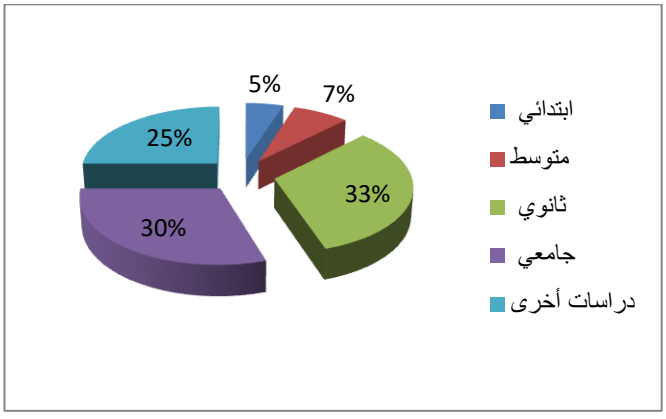


الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	2	% 05
متوسط	3	% 7.5
ثانوي	13	% 32.5
جامعي	12	% 30
دراسات أخرى	10	% 25
المجموع	40	%100

من خلال الجدول رقم 08 والشكل رقم 13 اللذان يبينان توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن ما نسبته 32.5 % من العمال لديهم مستوى ثانوي ، أما من لديهم مستوى جامعي فيمثلون 30 % من عدد أفراد العينة ثم تليها فئة الدراسات الأخرى بنسبة 25 % ثم تليها الفئة ذات المستوى المتوسط بنسبة 7.5 % ثم في الأخير تأتي النسبة الأقل وهم العمال الذين لديهم المستوى الابتدائي بنسبة 5 % ، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد كثيرا على الكفاءات البشرية المتخصصة لأن طبيعة نشاطها يتطلب الكفاءات العليا .

الشكل رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

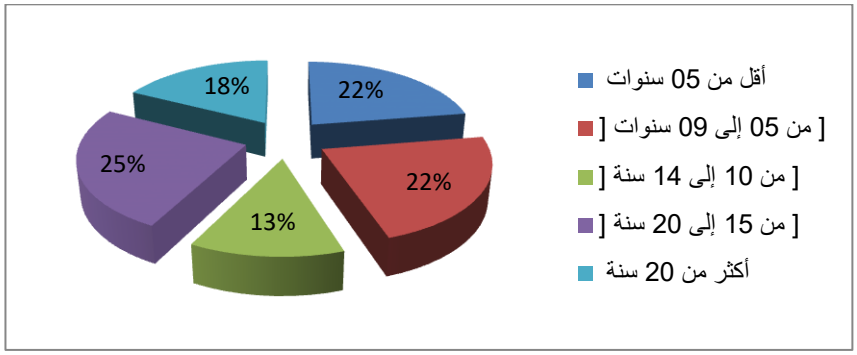


الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	09	% 22.5
[من 05 إلى 09 سنوات]	09	% 22.5
[من 10 إلى 14 سنة]	05	% 12.5
[من 15 إلى 20 سنة]	10	% 25
أكثر من 20 سنة	07	% 17.5
المجموع	40	%100

من خلال الجدول رقم 09 والشكل رقم 14 اللذان يبينان توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية نلاحظ أن 25 % من أفراد العينة مدة خبرتهم [من 15 إلى 20 سنة [ثم تليها نسبة 22.5 % لكل من الذين عملوا أقل من 05 سنوات و [من 05 إلى 09 سنوات [ثم تليها نسبة 17.5 % مدة خبرتهم أكثر من 20 سنة ، ثم أخيرا تأتي الفئة التي تتراوح مدة عملهم [من 10 إلى 14 سنة [بنسبة 12.5 % فقط ، وبالتالي نستنتج المؤسسة تهتم بكل العمال ولا يفرق لديها عامل الخبرة وذلك نسبة إلى التقارب الحاصل في عدد العمال حسب كل فئة .

الشكل رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

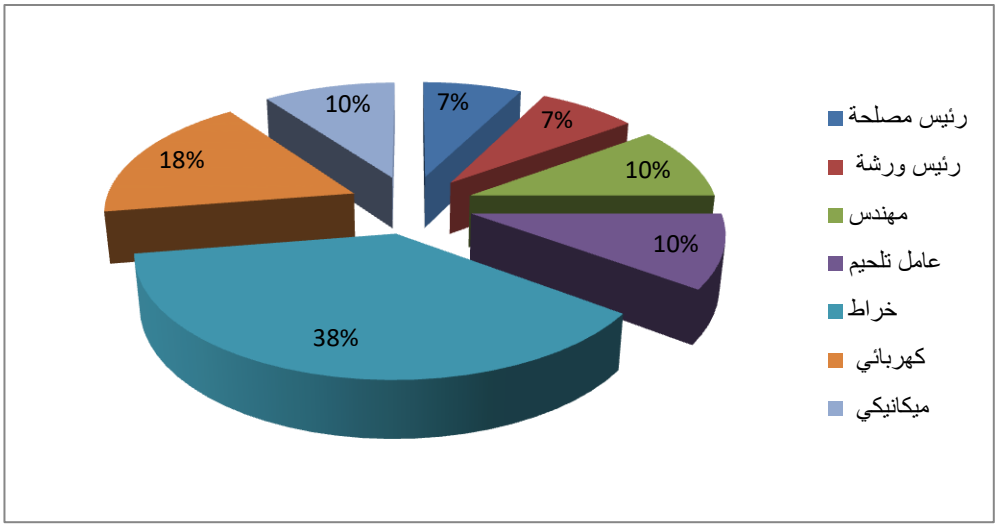


الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	03	% 7.5
رئيس ورشة	03	% 7.5
مهندس	04	% 10
عامل تلحيم	04	% 10
خراط	15	% 37.5
كهربائي	07	% 17.5
ميكانيكي	04	% 10
المجموع	40	% 100

من خلال الجدول رقم 10 والشكل رقم 15 اللذان يبينان توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال هم الخراطون بنسبة 37.5 % ، ثم يليهم الكهربائيون بنسبة 17.5 % ، أما نسبة المهندسين و عمال التلحيم والميكانيكيون فلهم نفس النسبة حيث قدرت ب 10 % وقد جاؤوا في المركز الثالث ، أما المركز الأخير يشمل كل من رؤساء المصالح و رؤساء الورشات بنسبة 7.5 % . وبذلك نستنتج أن أغلبية العمال عم الخراطون وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بالدرجة الأولى على إنتاج المادة الأولية فهي بحاجة إلى اليد العاملة من أجل توفير هذه المادة ألا وهي هياكل المضخات .

الشكل رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



➢المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

1- واقع الاتصال الداخلي

بعد تطبيقنا لاختبار الفروق ت (**t-test**) تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (11) : يبين اختبار الفروق ت (t-test) لواقع الاتصال الداخلي

المقياس	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T- teste لعينة واحدة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار
واقع الاتصال الداخلي	40	18.100	2.560048	44.715743	39	0.000	دالة

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) ان متوسط قيمة واقع الاتصال الداخلي قدرت قيمته ب 18.100 وبانحراف معياري يقدر بـ 2.560048، اما قيمة اختبار (T-teste) قدرت بـ 44.715743 وبدلالة احصائية بلغت 0.00. وهي قيمة اكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر بـ (16)، وهي دالة .

ومنه نستنتج أن مستوى **واقع الاتصال الداخلي** لدى عمال المؤسسة مستوى مرتفع .

2 – وسائل الاتصال الداخلي

بعد تطبيقنا لاختبار الفروق **ت** (**t-test**) تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (12) : يبين اختبار الفروق ت (t-test) لوسائل الاتصال الداخلي

المقياس	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T- teste لعينة واحدة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار
وسائل الاتصال الداخلي	40	18.150	2.896063	39.636806	39	0.000	دالة

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) ان متوسط قيمة وسائل الاتصال الداخلي قدرت قيمته ب 18.150 وبانحراف معياري يقدر بـ 2.896063، اما قيمة اختبار (T-teste) قدرت بـ 39.636806 وبدلالة احصائية بلغت 0.00. وهي قيمة اكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر بـ (16)، وهي دالة .

ومنه نستنتج أن مستوى وسائل الاتصال الداخلي لدى عمال المؤسسة مستواها مرتفع

3 – الأداء الوظيفي للعمال

بعد تطبيقنا لاختبار الفروق **ت** (**t–test**) تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (13) : يبين اختبار الفروق ت (t–test) للأداء الوظيفي للعمال

المقياس	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T– teste لعينة واحدة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار
الأداء الوظيفي	40	54.850	9.702101	35.755333	39	0.000	دالة

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) ان متوسط قيمة الأداء الوظيفي قدرت قيمته ب 54.850 وبانحراف معياري يقدر بـ 9.702101، اما قيمة اختبار (T-teste) قدرت بـ 35.755333 وبدلالة احصائية بلغت 0.00. وهي قيمة اكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر بـ (52)، وهي دالة

ومنه نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة مستواهامرتفع .

4 – تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي :

بعد تطبيقنا لاختبار الفروق **ت** (**t–test**) تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (14) : يبين اختبار الفروق ت (t–test) لتأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي

المقياس	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T– teste لعينة واحدة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	القرار
تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي	40	35.350	5.390162	41.477980	39	0.000	دالة

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) ان متوسط قيمة **تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي** قدرت قيمته ب 35.350 وبانحراف معياري يقدر بـ 5.390162، اما قيمة اختبار (T-teste) قدرت بـ 41.477980 وبدلالة احصائية بلغت 0.00. وهي قيمة اكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر بـ (33)، وهي دالة .

ومنه نستنتج أن مستوى تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة مستواه مرتفع .

5 – اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H_0: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

H_1: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

أولا – متغير الجنس:

H_0: لا لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

H_1: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

تظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (15): المعنوية الإحصائية لاختبار *ANOVA*

العبارة	المعنوية الإحصائية
تأثير متغير الجنس على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء والوظيفي	0,919

المصدر: تم إعداده اعتماد على البرنامج الإحصائي .spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية أكبر من 5%، بالنسبة لكل العبارات مجتمعة وبالتالي نقبل الفرض العدمي **H_0**: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

أولا – متغير السن:

$\mathbf{H_0}$: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن.

$\mathbf{H_1}$: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن.

تظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (16): المعنوية الإحصائية لاختبار *ANOVA*

العبارة	المعنوية الإحصائية
تأثير متغير السن على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة	0,45

المصدر: تم إعداده اعتماد على البرنامج الإحصائي .spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية أكبر من 5%، بالنسبة لكل العبارات مجتمعة وبالتالي نقبل الفرض العدمي $\mathbf{H_0}$: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن

نتيجة: لا يوجد فروق بين الأفراد حسب متغير السن في الآراء حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة

أولا – متغير الخبرة:

$\mathbf{H_0}$: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

$\mathbf{H_1}$: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

تظهر نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (17): المعنوية الإحصائية لاختبار *ANOVA*

العبارة	المعنوية الإحصائية
تأثير متغير الخبرة على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي	0,216

المصدر: تم إعداده اعتماد على البرنامج الإحصائي .spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية أكبر من 5%، بالنسبة لكل العبارات مجتمعة وبالتالي نقبل الفرض العدمي H_0: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

نتيجة: لا يوجد فروق بين الأفراد حسب متغير الخبرة في الآراء حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة

6 – دراسة العلاقة بين واقع الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي:

نختبر هذه الفرضية من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ونتائج المتحصل عليها مدونة في جدول التالي :

جدول رقم (18) : يبين نتائج استخدام معامل الارتباط بيرسون بين واقع الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي

	افراد العينة	معامل الارتباط بيرسون p	الدلالة الاحصائية "sig"	مستوى الدلالة
واقع الاتصال الداخلي	40	0.291×	0.034	0.05
الأداء الوظيفي				

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (18) وبعد تطبيقنا لاختبار معامل الارتباط بيرسون على واقع الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي لدى العمال قدرت قيمته بـ 0.291 وهو ارتباط موجب بين المتغيرين بدلالة احصائية بلغت 0.034 وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

ومنه يمكننا القول بانه توحد علاقة ارتباطية موجبة بين واقع الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي.

7– دراسة العلاقة بين وسائل الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي:

نختبر هذه الفرضية من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ونتائج المتحصل عليها مدونة في جدول التالي :

جدول رقم (19) : يبين نتائج استخدام معامل الارتباط بيرسون بين وسائل الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي

	افراد العينة	معامل الارتباط بيرسون p	الدلالة الاحصائية "sig"	مستوى الدلالة
وسائل الاتصال الداخلي	40	0.435$^{\times\times}$	0.005	0.01
الأداء الوظيفي				

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (19) وبعد تطبيقنا لاختبار معامل الارتباط بيرسون على وسائل الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي لدى العمال قدرت قيمته بـ 0.435 وهو ارتباط موجب بين المتغيرين بدلالة احصائية بلغت 0.005 وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01.

ومنه يمكننا القول بانه توحد علاقة ارتباطية موجبة بين وسائل الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي.

نتيجة: يؤثر الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

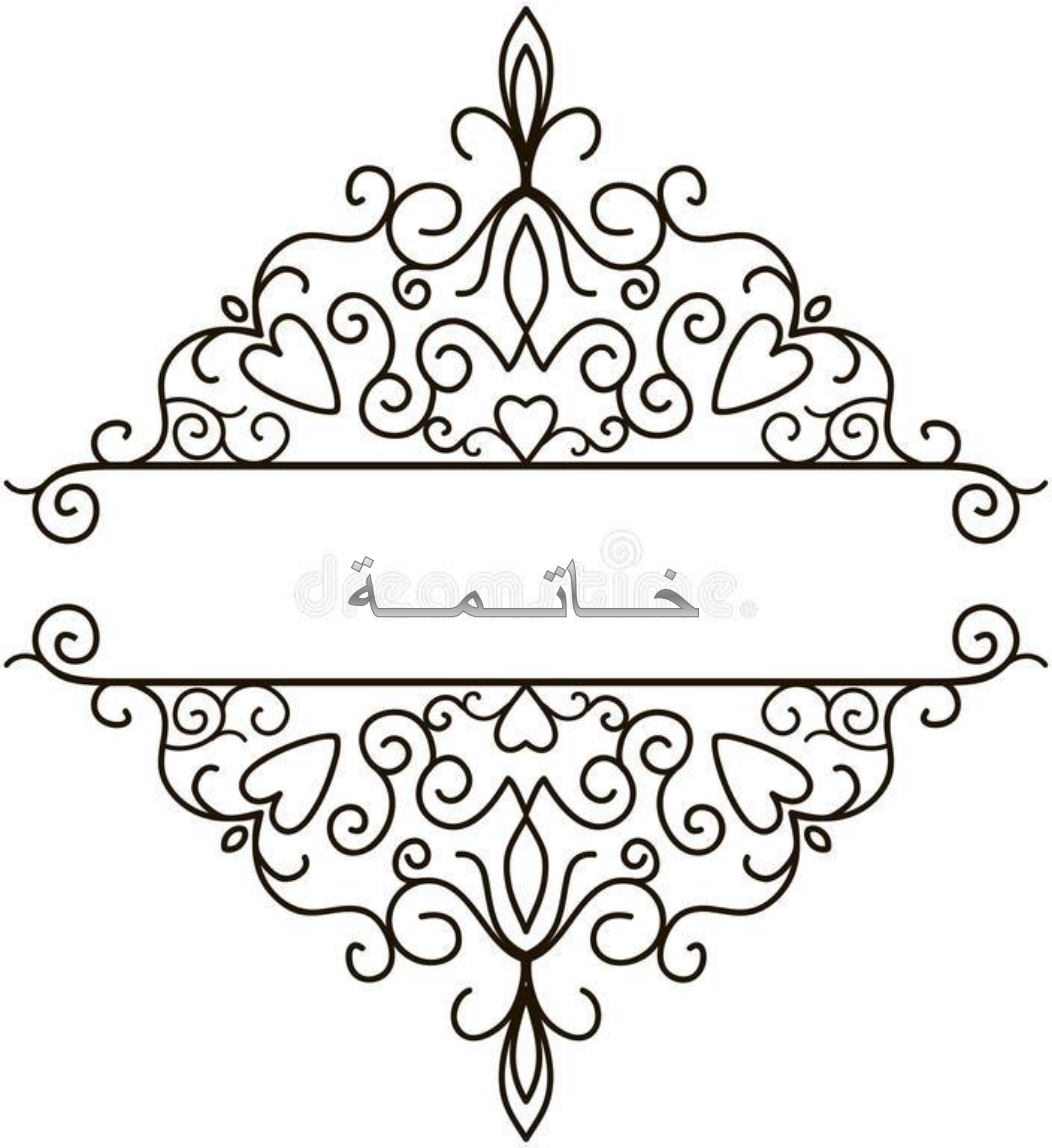
نتائج الدراسة:

- لا يوجد فروق بين الأفراد حسب متغير السن في الآراء حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة
- لا يوجد فروق بين الأفراد حسب متغير الخبرة في الآراء حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة
- تهتم المؤسسة بالاتصال الداخلي بين الأفراد
- تهتم المؤسسة بالأداء الوظيفي للعمال
- تهتم المؤسسة بوسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة.
- يؤثر الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل :

بعد عرض المعلومات وحساب العلاقات الارتباطية بين أبعاد الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي وإحصاء تكرارات المشاهدة لكل بند من بنود الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي عند مستويات الموافقة ، وبتطبيق الأساليب الاحصائية المناسبة لكل فرضية ، وباستقراء الجداول وتحليلها وترجمتها ، ومن خلال ما تم التوصل إليه من تحقق الفرضيات من خلال وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي لدى العمال تعكس إلى حد ما وجود هذه العلاقة الموجبة .

يمكن أن نقول الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي لدى العمال ، ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال من خلال اعتباره من بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة أو الرادار الذي تتحسس به على كل ما يحيط بها إن جاز التعبير وبالتالي يمكن أن نقول أن الاتصال الداخلي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والعاملين كفيل بأن يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها .


خـــاتـــمـــة

خـاتـمـة :

نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة ، دفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام به وبجديته ، فهو يعمل على نشر ثقافة الترابط والتفاعل بين العاملين ويحفزهم للرفع من مستوى جهودهم في العمل ، فالاتصال الداخلي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الاتصالية والوظيفية التي يتحرك من خلالها ، والأشكال والطرق والقنوات التي يتخذها للوصول إلى النتائج التي تجعل المؤسسة تسير بشكل أحسن وناجح ، وإن قياس مدى نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التحكم في الاتصال الداخلي ، ويعتبر العنصر الوظيفي في كل هذا المحرك الرئيسي لهذه العمليات سواء كان في قمة هرم المؤسسة أو في قاعدتها ، وسواء كان صانعا للقرار أو منفذا له ، فهو الحلقة المهمة في كل الحركات التي تعيشها المؤسسة سواء نجاحها أو تراجعها ، فبدونه لا يمكن الحديث عن الاتصال ، وبذلك له علاقة مباشرة بوجود الاتصال وفعاليته من عدمه في المؤسسة .

لهذه الأهمية تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التي عولجت من خلاله إشكالية مدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة الدراسة ، حيث تم الاعتماد على فصل نظري تطرقنا فيه بالتفصيل لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على مختلف المصادر والمراجع ، أما الجانب التطبيقي فقد تمثل في دراسة تطبيقية على مؤسسة جزائرية ذات سمعة دولية ، وتتناسب مع موضوع الدراسة .

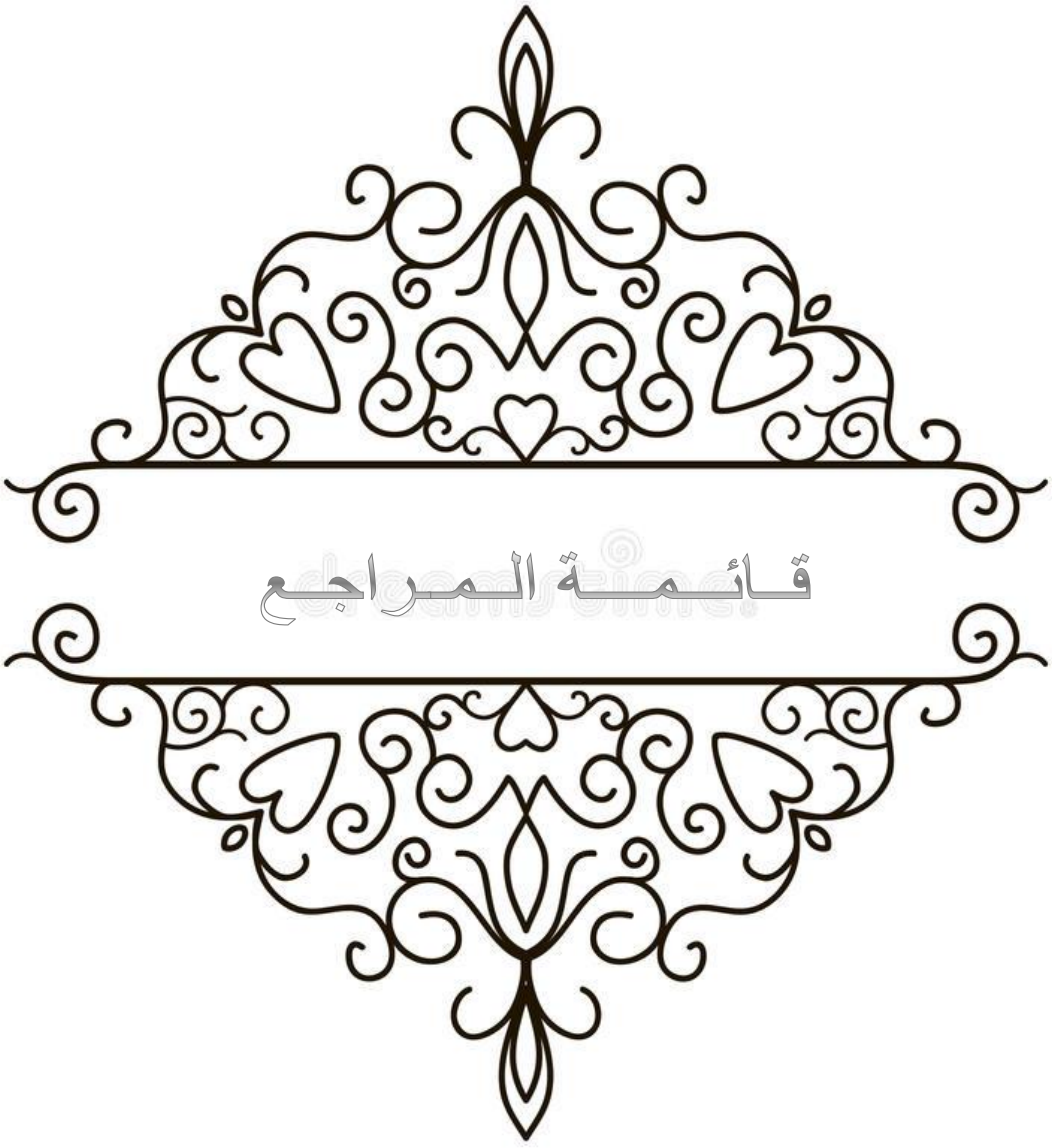
أكدت هذه الدراسة أن الاتصال الداخلي له جانب جد مهم وأساسي في المؤسسة يستحق البحث والتطوير في وسائله كما أنه عامل مساهم بدرجة كبيرة في الرفع والتحسين من مكانة ومستوى الأداء الوظيفي من جهة ، ويكتسب العامل من خلالها المهارات الأساسية والتقنيات الحديثة من جهة أخرى ، كما يكسبها ميزة خاصة تحمل جملة من الخصائص عن غيرها سواء طرق العمل أو طرق التسيير الحديثة ، إضافة إلى دورها في تحسين كفاءة الفرد من خلال منح المؤسسة فرص للتميز عن باقي المؤسسات الأخرى ، وكذا قاعدة تبنى عليها الخطط والرامج المستقبلية ، وهذا ما يدعم الفرضية الثالثة ويؤكد صحتها والتي تمحورت حول وجود علاقة طردية إيجابية بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين في مؤسسة الدراسة ، يظهر ذلك من خلال أنه كلما كان تطبيق جيد للاتصال الداخلي وحسن استغلال مهارات وكفاءات العنصر الوظيفي ، كلما تحسن أداؤه في المؤسسة أكثر .

ومن خلال نتائج الدراسة والمتعلقة بالاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوجزها في ما يلي :

- وجود علاقة طردية قوية إيجابية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي حيث كلما كان تطبيق الاتصال الداخلي أحسن كلما كان الأداء الوظيفي أفضل وبالتالي بقاء واستمرارية المؤسسة وكذا تحسن أدائها ككل.
- هناك علاقة قوية بين الأداء الوظيفي وأداء المؤسسة ككل حيث لا يمكن التفريق بينهما لقوة التشابك ونوع تلك العلاقة ، فتحسن أداء الفرد وجودة عمله يرافقه مباشرة تحسن الأداء الكلي للمؤسسة .
- العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي ، هي علاقة تأثير وتأثر ، أي كلما كان الاتصال فعالا يؤدي دورا حيويا ومؤثرا في أداء العاملين ، كلما كان الأداء حسنا ومستوى الانتاجية مرتفع ، فالاتصال داخل المؤسسة أداة تنظيمية ضرورية لا غنى للمؤسسة عنه .
- يحظى الاتصال الداخلي بالمؤسسة بمكانة هامة ويسمى بجهاز الاتصال الداخلي ، حيث يدخل ضمن أهدافها الاستراتيجية ، فهو يركز على نوعية استخدام الأساليب الاتصالية والتحكم في تقنياتها ، وتأمين التنسيق مع الصورة الخارجية للمؤسسة ، كما تستخدم إدارة وحدة المضخات نظام خاص بتحسين الأداء فيها ، والذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل هذا ما يؤكده أفراد عينة الدراسة ، أن الاتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين أدائهم الوظيفي .
- إن وسائل الاتصال الحديثة تساعد العمال في عملية الاتصال فيما بينهم ، من حيث السرعة والفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات .
- تؤدي عملية توزيع الاتصال ومشاركتها لجميع العمال من زيادة الثقة لدى الفرد وتنمية قدراته ، مما يسمح له بالقيام بالأعمال بصورة سهلة وحل المشاكل التي تعترض المهام الموكلة له ، وبالتالي يؤدي عمله بطريقة سريعة وذات جودة وبكفاءة تساهم في تحسين مستوى أدائه مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل .

- توصلت الدراسة لوجود أهمية كبيرة للاتصال الداخلي في المؤسسة حيث يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة خاصة في خضم الاقتصاد الرقمي الجديد.
- إن الاتصال الشفهي والمواجهاتي بين العاملين يشعرهم بالانشراح والارتياح وكذا قصر ساعات العمل وهذا ما يؤثر إيجابا على أداء العامل .

من خلال هذه النتائج ، نكون قد توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة ، بحيث نجد أن الاتصال الداخلي له تأثير على أداء العاملين وتظهر نتائج هذا التأثير من خلال مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة تدعيم وتحسين الأداء ، منها ما هو متعلق بالعنصر البشري كتحقيق الانتماء للمؤسسة وكذا منحه الفرصة لمشاركته الفعالة في تحقيق أهدافها ، واكتساب المعرفة والمهارة وتطوير مستوى أدائه ، إضافة إلى شعوره وإحساسه بمعنى وظيفته وتحقيق رضاه الوظيفي ، ومنها ما هو متعلق بالمؤسسة من خلال محافظتها على العنصر البشري لديها والتقليل من نسبة تسرب العاملين بها ، ومساهمته في برامج التطوير للوصول إلى تحسين علاقته بزملائه في المؤسسة .


قائمة المراجع

قـائـــمـــة الـــمـــراجـــع

المراجع باللغة العربية :

- **الكتب :**

1 – أحمد صقر عاشور ، **السلوك الانساني في المنظمات** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .

2 – إبراهيم أبو عرقوب ، **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي** ، دار المجدلاوي ، عمان ، 1993

3 – إبراهيم وهبي فهد ، كنجو عبود كنجو ، **العلاقات العامة وإدارتها** ، مدخل وظيفي ، مؤسسة الورق ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 1999 .

4 – ابن المنظور ، **لسان العرب** ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14 .

5 – جابر عوض السيد ، أبو الحسن عبد الموجود ، **الإدارات المعاصرة في المنظمات الاجتماعية** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 .

6 – جمال الدين مرسي وثابت عبد الرحمان ادريس ، **السلوك التنظيمي** الدار الجامعية ، 2002 .

7 – جمال الدين مُحَّد مرسي ، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 .

8 – حمود كاظم خضير ، ياسين كاسب الخرشة ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، الطبعة الرابعة ، 2011 .

9 – خيري خليل الجميلي ، **الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1995 .

10 – رواية حسن (أ) ، **إدارة الموارد البشرية** ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، 2003 .

11 – ربحي مصطفى عليان ، **وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم** ، دار الصفاء ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1999 .

12 – راوية حسن مُحَمَّد ، **إدارة الموارد البشرية** ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000 .

13 – رضا قجة ، **أداء العامل في التنظيم الصناعي** ، الخدمات المكتبية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة الأولى 2003 .

14 – ربحي مُحَمَّد عليان ، **أسس الإدارة المعاصرة** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2006

15 – سيزلاقي ولاس ، **السلوك التنظيمي والأداء** ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991 .

16 – سعيد يس عامر ، **الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها** ، مركز وليد سيوقس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 2000 .

17 – سليمان مُحَمَّد حنفي ، **السلوك التنظيمي والأداء** ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1992 .

18 – سهيلة مُحَمَّد عباس ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي –** ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2003 .

19 – صلاح الدين عبد الباقي ، **الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2005 .

20 – عبد البارئ إبراهيم درة ، **تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية** ، القاهرة ، 2003 .

21 – عمر عبد الرحيم نصر الله ، **مبادئ الاتصال التربوي والانساني** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية .

22 – عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون ، **واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية** ، مكتبة فهد الوطنية ، الرياض ، الطبعة الأولى ، 1995 .

23 – عبد الغفار حنفي ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2005 .

24 – عبد البارئ إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحى نمطي –** ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008 .

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

26 – فاطمة مروة ، **الاتصالات المهنية** ، النهضة العربية ، لبنان ، 2004 .

27 – فاروق عبده فلة ، عبد المجيد مُحَّد السيد ، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .

28 – مُحَّد المساد ، **الإدارة العامة** ، مكتبة ناشرون ، الطبعة الأولى ، 2003 .

29 – مُحَّد سعيد أنور سلطان (أ) ، **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .

30 – مصطفى حجازي ، **الاتصالات والعلاقات الانسانية والادارية** ، دار الطلبة ، بيروت ، 1998 .

31 – مختار تهامي ، إبراهيم الدقدوقي ، **مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية** ، دار المعارف ، بغداد ، الطبعة الأولى ، 1980 .

32 – مُحَّد أحمد النابلسي ، **الاتصال الانساني وعلم النفس** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 1991 .

33 – مصطفى نجيب شاويش ، **إدارة الموارد البشرية** ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2001 .

34 – مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتتيجي –** ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2006 .

35 – منير نوري ، **تسيير الموارد البشرية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية .

36 – ناصر مُحَّد العديلي ، **السلوك الانساني والتنظيم في الادارة** ، معهد الادارة العامة العامة ، السعودية ، 1995 .

37 – نور الدين حاروش ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الأمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2011

- **المعاجم والقواميس :**

1 – أحمد زاكي بدوي ، أحمد كمال مصطفى ، **معجم مصطلحات القوى العاملة** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1984 .

2 – المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، بيروت ، الطبعة الخامسة ، 2001 .

3 – معجم مجاني للطالب ، دار المجاني ، بيروت ، الطبعة الخامسة ، 2000 .

- **المجلات :**

1 – الأمين بلقاضي ، **الاتصال داخل المؤسسة** ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، العدد الثاني ، ديسمبر 2014 .

2 – الشيخ الداوي ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، 2009 – 2010

3 – العربي عطية ، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية** ، مجلة الباحث ، العدد العاشر ، 2012 .

4 – عمر حمداوي ، أحمد بخوش ، **انعكاس الأداء الوظيفي في جودة البحث العلمي** ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة ، العدد الثامن ، 2012 .

5 – عبد الماليك مزهودة ، **الأداء بين الكفاءة والفعالية** ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الأول ، 2001 .

- **المذكرات :**

1 – أيت حمي كهينة ، **دور الاتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة** ، مذكرة تخرج ، قسم علوم الإعلام والاتصال جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2012 – 2013 .

2 – بسمة بوقبرين ، **دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية** ، مذكرة نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة تبسة ، 2015 – 2016 .

3 – باية بوزة ، **الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال ، 2012 – 2013 .

4 – حسن محمود حسن ناصر ، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير ، غزة ، 2010 .

5 – شريط حورية ، **مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية** ، مذكرة نيل شهادة الماجيستير ، معهد علوم الإعلام والاتصال والعلوم السياسية ، قسم علوم الإعلام والاتصال ، 2001 .

6 – قبايلي حياة ، **الاتصال الداخلي في المنظمة** ، مذكرة الماجيستير ، قسم علوم الاقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة بوقرة ، بومرداس ، 2007 – 2008 .

- **الكتب باللغة الأجنبية :**

1 – Nicole Dlmeda : Thiery libaert . **la communication interne** . édition . dunod . paris . 1998 . p24

- **المواقع الالكترونية :**

1 – موقع إلكتروني ، **المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية** .

2 – عدلان ماشي والي ، **تقييم الأداء الوظيفي** ، مسؤول شعبة التطوير والبحوث ، 2011 .

3 - **https://hadou-abdelrrahmene.yoo7.com/t166-topic**

(رحيم ، منتدى الجزائريين والعرب ، 2010).

4 - **http://comunicationskills.blogspot.com/2009/05/fadiaadlyyahoo.html**

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

خاص بالموظفين في شركة الوطنية لإنتاج الصمامات والمضخات المائية بالبرواقية حول موضوع (الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة) تحية طيبة تليق بمقامكم وبعد:

يشرفنا أن تقدموا لنا مساهمتكم في إنجاز هذا العمل لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال.

نرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة الذي يتضمنها هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية

وذلك للاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي، علما أن نتائج هذا الاستبيان صمم لأغراض البحث العلمي فقط وأن المعلومات التي سوف تدونوها تحاط بالسرية التامة.

لكم منا جزيل الشكر والاحترام

- **إعداد الطالبين :**
- **خالدي بلال**
- **مداني عبد الكريم**

الموسم الجامعي

2022 / 2021

البيانات الشخصية :

01 – الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

02 – السن : [من 20 إلى 29 سنة[☐ [من 30 إلى 39 سنة[☐

[من 40 إلى 49 سنة[☐ [من 50 إلى 59 سنة[☐

03 – المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات أخرى ☐

04 – الأقدمية المهنية : أقل من 05 سنوات ☐ [من 05 إلى 09 سنوات[☐

[من 10 إلى 14 سنة[☐ [من 15 إلى 20 سنة[☐

أكثر من 20 سنة ☐

05 – الوظيفة : رئيس مصلحة ☐ رئيس ورشة ☐ مهندس ☐

عامل تلحيم ☐ خراط ☐ كهربائي ☐

ميكانيكي ☐

المحور الأول : الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي للعمال

أولا : واقع الاتصال داخل المؤسسة :

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب					
02	يتصل بك مسؤولك أثناء العمل					
03	تتصل بزملائك من أجل مناقشة العمل					
04	تؤخذ اقتراحاتك ووجهات نظرك بعين الاعتبار لدى مسؤولك					
05	يعامل المرؤوسين من قبل المسؤول بعدالة					
06	تواجه صعوبات عند مقابلة الرئيس					

ثانيا : وسائل الاتصال الداخلي :

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقام اجتماعات دورية بين العمال والإدارة تناقش من خلالها قضايا ومشاكل المؤسسة					
02	تنتقل المعلومات بواسطة الوسائل الشفوية مثل الهاتف والمقابلات والتي تتصف بالدقة والفعالية					
03	تستخدم دائما التقارير المكتوبة في نقل القرارات إلى المرؤوسين					
04	تستخدم وسائل سمعية بصرية للتعريف عن مختلف الجوانب المتعلقة بتاريخ ومكانة المؤسسة وأهدافها ووظائفها					
05	تستخدم وسائل الاتصال الحديثة (الالكترونية والتفاعلية) للمشاركة في تسيير المؤسسة					

ثالثا : الأداء الوظيفي للعمال :

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تبذل مجهود كبير في أداء عملك					
02	لديك الرغبة في التحدي أثناء عملك					
03	تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد					
04	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى					
05	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك					
06	تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها					
07	لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة					
08	تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في أداء عملك					
09	يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة					

10	في حالة تلقيك عبارات الشكر والتقدير من المشرف المباشر بعد انجاز مهامك يرفع ذلك كثيرا من معنوياتك					
11	أداؤك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة					
12	تهتم بحضور الدورات التكوينية					
13	يستشيرك زملائك في الأمور التي يجهلونها					
14	تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء ورفع المردودية					
15	تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة جدا					
16	تشعر بولاء كبير اتجاه المؤسسة التي تعمل بها					

المحور الثاني : تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	كمية المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين كافية للأداء المهني الفعال					
02	يؤدي الاتصال الفعال إلى سرعة تنفيذ الأعمال					
03	يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد عوامل تحسين فعالية المؤسسة ككل والفرد العامل					
04	تنعكس عملية مشاركة القرارات على قدراتك المهنية					
05	تؤدي عملية الاتصال الجيدة إلى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام أوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة					
06	توجد عوائق بيروقراطية عند الاتصال بالمسؤولين المباشرين					
07	مستوى فهم الرسائل المتبادلة سيء بين الرؤساء والمرؤوسين					

08	لا يتلقى العمال مباشرة وبصفة آنية القرارات والمعطيات الجديدة المرتبطة بالعمل					
09	عملية انتقال المعلومات بين مختلف المصالح داخل المؤسسة ليست في المستوى المطلوب					
10	قنوات الاتصال غير مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعدة والنازلة والأفقية					

الملاحق :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,844	40

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
La réalité de l'interphone	40	18.10	2.560	.405
Interphones	40	18.15	2.896	.458
Fonctionnalité	40	54.85	9.702	1.534
L'effet de la communication interne sur la performance au travail	40	35.35	5.390	.852

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
La réalité de l'interphone	44.716	39	.000	18.100	17.28	18.92
Interphones	39.637	39	.000	18.150	17.22	19.08
Fonctionnalité	35.755	39	.000	54.850	51.75	57.95
L'effet de la communication interne sur la performance au travail	41.478	39	.000	35.350	33.63	37.07

ANOVA à 1 facteur

A

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,367	3	,122	,892	,458
Intra-groupes	3,843	28	,137		
Total	4,210	31			

ANOVA à 1 facteur

A

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,367	3	,122	,891	,458
Intra-groupes	3,843	28	,137		
Total	4,210	31			

Correlations

		La réalité de l'interphone	Fonctionnalité
La réalité de l'interphone	Pearson Correlation	1	.291*
	Sig. (2-tailed)		.034
	N	40	40
Fonctionnalité	Pearson Correlation	.291*	1
	Sig. (2-tailed)	.034	
	N	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Interphones	Fonctionnalité
Interphones	Pearson Correlation	1	.435**
	Sig. (2-tailed)		.005
	N	40	40
Fonctionnalité	Pearson Correlation	.435**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	
	N	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).


تم بحمد الله