



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التيسر

تخصص: تسيير الموارد البشرية

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

## الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي

- دراسة حالة بنك التنمية المحلية -وكالة عين تموشنت-

إشراف:

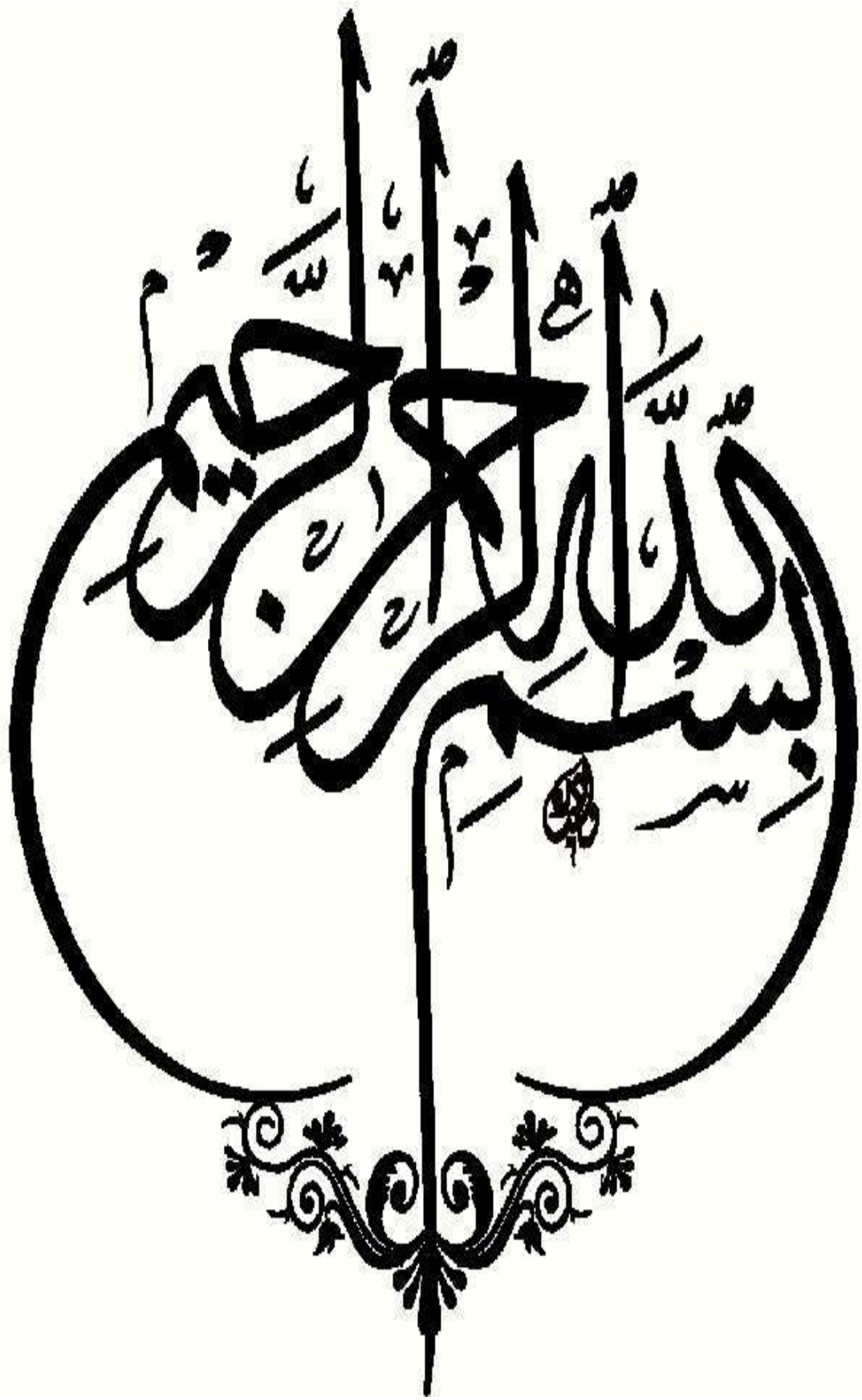
الدكتور: بن عامر عبد الكريم

من إعداد الطالبة

طحرور نجيمة

أعضاء لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. جديدن لحسن	
مشرفا و مقرا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. بن عامر عبد الكريم	
ممتحنا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. زدون جمال	

السنة الجامعية 2022/2021



## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك...

و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك...

" و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك " الله جلا جلاله .

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ... و نصح الأمة ... إل نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه

و سلم.

إلى أستاذي المشرف "عامر عبد الكريم"

إلى موظفي بنك التنمية المحلية نشكر تعاونهم معنا

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

## الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا به وأكرمنا بالتقوى، أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع  
إلى:

والدي الكريمين

الغالية على قلبي أُمي العزيزة التي طالما تعبت على تربيتي وسهرت على راحتي وشاركتني  
أفراحي و أحزاني ، أطل الله عمرها

إلى الذي أفنى عمره في خدمتي وسعى لتذليل العقبات في طريقي أبي العزيز

أطل الله عمره

إلى أخواتي

وكل عائلة طحورور كبيراً وصغيراً

إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد

نجيمة



# فهرس المحتويات

	الشكر
	الإهداء
أ	مقدمة
<h2>الفصل الأول</h2> <h3>الإطار النظري للاتصال الداخلي</h3>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاتصال الداخلي داخل المؤسسة
03	1- الإطار العام للاتصال الداخلي
04	2- أنواع الاتصال الداخلي
08	3- وسائل الاتصال الداخلي
11	4- خصائص و أهداف و أهمية الاتصال الداخلي .
14	5- معوقات و طرق تحسين الاتصال الداخلي .
16	6- طرق تحسين الاتصال الداخلي.
17	المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين في المؤسسة
17	1 - مفهوم أداء العاملين ومحدداته
20	2- أبعاد والعوامل المؤثرة على أداء العاملين .
22	3- تقييم الأداء العاملين .
25	4 - معايير تقييم أداء العاملين.
29	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
29	1- الدراسات العربية
34	خلاصة الفصل
<h2>الفصل الثاني</h2> <h3>دراسة حالة بنك المحلية BDL عين تموشنت</h3>	
36	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام لبنك التنمية المحلية
37	1- نشأة بنك التنمية المحلية

## فهرس المحتويات

38	2- تعريف بنك التنمية المحلية بعين تموشنت
39	3- الهيكل التنظيمي لوكالة التنمية المحلية 419 عين تموشنت
42	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
42	1- أدوات جمع البيانات
43	2- أساليب تحليل البيانات
45	المبحث الثالث: دراسة و تحليل الإستبيان
45	1- دراسة وتحليل المعلومات الشخصية
50	2- عرض وتحليل محور ومتغيرات الدراسة
63	خلاصة الفصل
65	الخاتمة العامة
67	قائمة المصادر والمراجع
71	الملاحق

# مقدمة عامة



يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في نجاح المؤسسة، والتي تعني بها ذلك التوجه العام الذي ترمي إليه المؤسسة للوصول إلى أهدافها التي أنشأت من أجلها، حيث استغلال نقاط القوة التي تتميز بها عن منافسيها من جهة، في حين تعمل على تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة من جهة أخرى.

كما يعد الاتصال الداخلي عنصرا أساسيا يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل، وهذا الأداء يعبر عما يتمتع به العاملون بالمؤسسات من قدرات ومهارات وإمكانيات اتصالية تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.

فنظرا للدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هؤلاء العمال نظرا لدورهم الكبير في تفصيل استراتيجيات المؤسسات و بصفتهم عنصرا لا يمكن الاستغناء عنهم في أي مؤسسة باختلاف نشاطها و طبيعتها لهذا أصبح الاتصال الداخلي يحرص على الاهتمام البالغ من طرف المفكرين و المسيرين كونه احد أهم العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة للوصول إلى حل مختلف مشاكلها . اد على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة ايجابية في حسن سيرورة انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية و بقدر ما كان الاتصال غير فعال فانه يكون وسيلة عرقله للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية .

من هذا المنطق يمكننا طرح الإشكالية العامة للبحث كما يلي :

إلى أي مدى يؤثر الاتصال الداخلي لتحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية المحلية \_وحدة عين تموشنت\_ ؟

ولغرض معالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين الإطار النظري والفكري، فإنه سيتم تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى جملة من الإشكاليات الفرعية كما يلي :

- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟
- هل الاهتمام بالاتصال الداخلي يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة ؟
- ها ساهمت وسائل الاتصال الداخلي الحديثة في تحسين أداء العاملين في بنك التنمية المحلية لعين تموشنت ؟

اختلفنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة نهائية لدراستنا، وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق المقدمة

## فرضيات البحث :

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن تصميم وصياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

- للاتصال الداخلي دور في تحسين أداء العاملين في بنك التنمية المحلية .

و يندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

- يساهم الاتصال الفعال في زيادة قدرات و مهارات العاملين .

- وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين أطراف العملية الاتصالية .

## أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في تحسين أداء العاملين بها . و ذلك نظرا للأهمية الكبيرة للاتصال بكل أشكاله في تحقيق أهداف المؤسسة .

و كذا التعرف على واقع الاتصال الداخلي الحديث في المؤسسة و مدى مشاركة العاملين فيه. أي إبراز العلاقة بينهم .

## أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال في تطوير المؤسسة وتعظيم قيمتها وتحقيق تفوقها على المنافسين، وكونه المصدر الحقيقي لقدراتها التنافسية، لهذا دعت الضرورة المؤسسات إلى العمل على التحكم في الاتصال الداخلي ولما له أثار على تحسين أداء العاملين .

وعلى هذا الأساس تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي:

- التعرف على مستوى تفاعل الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة وكذلك الكشف على مدى أهميته بالنسبة للعمال والمؤسسة .

- الالمام بالجانب النظري للدراسة والذي يستعرض فيه مفهوم الاتصال الداخلي ومدى تأثيره على أداء العاملين

- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة .

- التحقق من الفرضيات الموضوعية والوصول إلى استنتاجات وتوصيات للدراسة.

### أسباب اختيار موضوع الدراسة :

#### الأسباب الموضوعية :

- الميول إلى موضوع الاتصال الداخلي بين العاملين حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة.
- زيادة المنافسة في السوق حيث يشكل الاتصال احد العناصر التي تمنح المؤسسة فرصة تحسين أدائها و البقاء في السوق.
- تزايد الاهتمام بموضوع الاتصال الداخلي والذي أصبح ضرورة لا غنى عنه.
- الاستفادة من التربصات التطبيقية التي تعطينا فكرة على مدى مسايرة المؤسسات الجزائرية للتطورات الحاصلة في التسويق بشكل عام و الاتصال بشكل خاص .

#### الأسباب الذاتية :

- الرغبة الشخصية في إثراء معارف وزيادة الإطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور اهتمامي الشخصي.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستي وطبيعة تخصصي.
- تجاهل الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسات وعدم الاهتمام به.

#### حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في بنك التنمية المحلية وحدة عين تموشنت .
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من : 13.02.2022 إلى 13.03.2022

#### المنهج المستخدم :

اعتمدت في منهجية البحث على المنهج التحليلي الوصفي و ذلك من اجل الوقوف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة بنك التنمية المحلية و التعرف على الوسائل المعتمدة فيها لدى عينة قوامها كونه أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة ...

## صعوبات البحث :

إن أي جهد إنساني عموماً والبحث العلمي خصوصاً لا يخلو عادة من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث و عليه نذكر منها :

- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع، أي الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، فمعظم الدراسات والبحوث وحتى المراجع تتطرق للاتصال بشكل عام، ولا يدرسون الاتصال الداخلي كعنصر تحفيزي للعاملين.
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا البحث من المؤسسة.
- عدم استجابة بعض الموظفين للاستبيان.

## هيكل الدراسة :

بناء على الإشكالية والفرضيات المقترحة من الوصول إلى الأهداف المسطرة وضعنا خطة تتضمن فصلين وهي:

### - الفصل الأول:

الإطار النظري حول الاتصال الداخلي في المؤسسة، تم فيه التطرق إلى ثلاث عناصر:

- مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة (مفهوم الاتصال الداخلي و أنواعه وسائله).
- خصائص و أهداف و أهمية الاتصال الداخلي.
- و في الأخير معوقات و طرق تحسين الاتصال الداخلي.

تحسين أداء العاملين في المؤسسة، تم التطرق فيه إلى ثلاث عناصر وهي:

- مفهوم و أهمية و عناصر و محددات أداء العاملين.
  - أبعاد و العوامل المؤثرة على أداء العاملين.
- و في هذا العنصر تطرقت إلى تقييم أداء العاملين و علاقته في تحسين أداء العاملين .

- الفصل الثاني : فهو فصل تطبيقي تحت عنوان : "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في بنك التنمية المحلية " وهي دراسة تقييميه لواقع تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين .

واعتمدت على أداة الاستبيان كأداة رئيسية ، وللتحليل والمعالجة تم استخدام أسلوب الحزم الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات . كما توصلنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج والعديد من التوصيات.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للاتصال

### الداخلي

## تمهيد :

لقد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال، حيث لعب دورا رياديا ومهما في تطويرها بجميع تصنيفاتها و أنواعها ، بالنظر إلى المنافسة و مواكبة التطور والتقدم الصناعي و التكنولوجي . ونظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أهم الخطوات التي يقوم الباحث لأي دراسة، فقد قمت بضبط المفاهيم المتعلقة لموضوع البحث وهو: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي .

سنتطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

- المبحث الأول: الاتصال الداخلي داخل المؤسسة
- المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لأداء العاملين في المؤسسة
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة

**المبحث الأول: الاتصال الداخلي داخل المؤسسة .**

تعد الاتصالات مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصاديا، حضاريا.... إلخ).

**7- الإطار العام للاتصال الداخلي .**

يشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات التي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

**1-1 مفهوم الاتصال الداخلي .**

تتعدد التعاريف للاتصال الداخلي من باحث لآخر وهنا نذكر بعض التعاريف .

**1-1-1 الاتصال لغة :**

جاء في قاموس المحيط إن كلمة اتصال من الناحية اللغوية يعني وصول للشيء أو بلوغه أو الانتهاء إليه ، وهو من مادة (وصل ) يصل فلانا وصولا ، ووصل الشيء إليه وصولا أي بلغه وانتهى إليه<sup>1</sup>.

**1-1-2 الاتصال اصطلاحا :**

إن كلمة اتصال (Communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (Communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة، أو خدمة، أو قضية، أو فرد .. الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل (sender) والمستقبل (Receiver)<sup>2</sup>.

كما عرف العلاق الاتصال بأنه: «أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث

<sup>1</sup> سبتي ذهبية ، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اكلي محمد اولحاج . البويرة، 2014 / 2015 ، ص3.

<sup>2</sup> بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية ، ط1، 2014، ص 06



التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً». وبهذا المعنى فإن العلق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية<sup>1</sup>.

نستنتج من التعاريف السابقة أن الإتصال في المؤسسة هو عملية تدفق المعلومات في مختلف الإتجاهات داخل المؤسسة وبين وحدات هيكلها التنظيمي بهدف استمرار وظائفها الإدارية.

### 1-1-3 تعريف الإتصال الداخلي

ويعرف كذلك الإتصال الداخلي بأنه "الميكانيزم الذي تنشأ به، تنمو و تتحاور وحدة وحيدة و متجانسة و التي نسميها شركة أو مؤسسة"<sup>2</sup>.

هو مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج و توصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.<sup>3</sup>

هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها<sup>4</sup>.

### 8- أنواع الاتصال الداخلي .

في المؤسسة نمطين للاتصال، أولهما: الاتصال الداخلي، وثانيهما: الاتصال الخارجي، ففي المجال الداخلي، يتم التعامل مع موظفي المؤسسة التي ينتمون إليها، ويحرصون على زرع بذور الثقة بين المستخدمين ورؤسائهم، ويعملون على زيادة انتماء هؤلاء المستخدمين بمؤسستهم، إذ يتم تزويدهم بالمعلومات الصحيحة عنها، والقيام بأنشطة تساعدهم على توثيق الصلات الاجتماعية فيما بينهم، ومن بين هذه الأنشطة الاحتفال بالأعياد والمناسبات الدينية والوطنية، وإقامة الحفلات والرحلات والمباريات الترفيهية، وكذلك إقامة ندوات ومحاضرات تثقيفية وتعريفية بسياسة المنظمة، ويمكن تحديد أهم وسائل الاتصال بالجمهور الداخلي: المراسلات، المرفقات،

<sup>1</sup> بشير العلق، المرجع السابق، ص 07

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية- دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص.31.

<sup>3</sup> فواد شريف، «نظام الاتصال وعملية الإدارة»، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ط2، 1977، ص.07.

<sup>4</sup> ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10

المطبوعات، الكتيبات، لوحة الإعلانات، المقابلات الاجتماعات، الندوات، الدورات التدريبية، المؤتمرات، صندوق الشكاوي، صندوق المقترحات وهذا النوع هو موضوع دراستنا .

وفي الاتصال الداخلي ينقسم لعدة أنواع نذكر منها:

## 1-2-1 الاتصالات الرسمية :

هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة<sup>1</sup> وتتمثل في انسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية لاتصال التي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة و يتم بطريق رسمية متفق عليها ويشمل الخطابات والمذكرات والتقارير التي ترسل أو تعد هيئات إدارية من داخل المؤسسة المعنية وتشمل الاتصالات الرسمية انسياب المعلومات داخل المنظمة من أعلى إلى أسفل أو العكس أو بشكل أفقي وتنقسم الاتصالات الرسمية في:

## 1-2-2 الاتصالات النازلة:

(من الأعلى إلى الأسفل ) هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة يسمى بالاتصال النازل، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح<sup>2</sup>.

● لتوضيح أهداف المنظمة وسياستها.

● للتعريف بتاريخ المنظمة تقدمها ومستقبلها.

● لتغطية المعلومات اليومية حول العمليات.

- الاتصالات الصاعدة: (من الأسفل إلى الأعلى) هي على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهداف مثل: رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين، وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من

<sup>1</sup> فاروق عبده فلي، «السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية»، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2005، ص 297.

<sup>2</sup> علي عباس، «أساسيات علم الإدارة»، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2004، ص 156.

الرؤساء وأيضا وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين.<sup>1</sup>

## 2-2-2 الاتصالات الأفقية :

تتميز بجرية تبادل معلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة.<sup>2</sup>

وفي هذا النمط - يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكل - يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية.<sup>3</sup>

## 2-2 الاتصالات الغير رسمية :

إن الاتصالات غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المنظمات ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليها، ويمكن أن تكون لها نتائج ايجابية وتكمل الاتصالات الرسمية ، قد تلحق الضرر بالمنظمة إذا ما أصبحت مصدرا للإشاعات والأقاويل، ويتطلب الأمر من المديرين الحذر واليقظة والاستماع إلى ما يدور ويقال، واطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والإصغاء إليهم.<sup>4</sup>

ويتميز الاتصال غير الرسمي ب:<sup>5</sup>

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثرة من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.
- يدعوا استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفائها .
- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير .
- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لحقائق العمل .
- يساعد على تيسير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.

<sup>1</sup> ضرار العتيبي، «العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن»، ط 1، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 207.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط 5، عمان، الأردن، 2009، ص 238.

<sup>3</sup> محمد ناصر العديلي «الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن»، ط 1، الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 471.

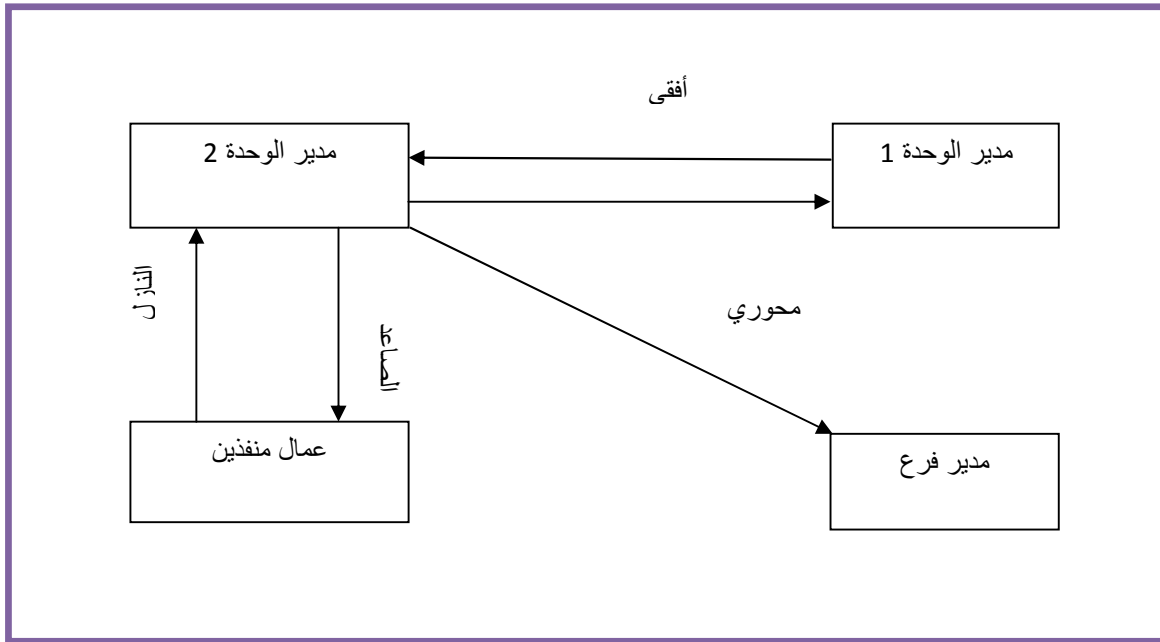
<sup>4</sup> حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص 276. ، ص 277 .

<sup>5</sup> محمد محمود مهدي: الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005)، ص 95.

- يستخدم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي .
- يخلق الوازن مع التغييرات المحيطة بـجو العمل بطريقة أيسر و أسرع.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الاتصال داخل المنظمة عدة اتجاهات تساهم في تدفق المعلومات التي تسيّر العمال نحو أهداف المنظمة ، ولا يمكن الاستغناء عن أي منها سواء النازل أي توجيهات المدير والمسؤولين أو الصاعد من اقتراحات المرؤوسين ، فكل نوع من الاتصال يخلق تفاعل اجتماعي ذا أهمية في العمل الإداري من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### الشكل (1-1) : يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته.



المرجع : زويتي سارة ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل ، ط 1 ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 ، ص 39.

<sup>1</sup> محمد محمود مهدي: المرجع السابق، ص95.

## 9- وسائل الاتصال الداخلي .

يتم الاتصال الداخلي من خلال وسائل عديدة تعتمد عليها المؤسسة بإرسال واستقبال المعلومات، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاثة أنواع هي :

## 3-1 وسائل اتصال مكتوبة :

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي . لكن من عيوب هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل ج . يد وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.<sup>1</sup>

- التقارير : يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل .
- لوحة الإعلانات : تعتبر لوحة الإعلانات من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل وكذلك إخبار العاملين بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية والثقافية والإجازات والمعاشات.... الخ.<sup>2</sup>
- الشكاوي : وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي .
- الفاكس: هي عبارة عن طريقة أو نظام لإرسال الصور والأشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونياً عن طريق سلك أو راديو أو أقمار صناعية، يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة .

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوعي: الإدارة لمحات معاصرة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006) ص 457.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2 1999) ص 161.

ويمكن الاستفادة الآمن الفاكس في طباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية وخاصة العالمية منها التي تصدر أكثر من طبعة وأكثر من مكان في العالم، فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكيا أو لا سلكيا في غضون دقائق.<sup>1</sup>

■ ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الو رشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل

■ الإعلام الآلي: وهذه الوسيلة هي التي أصبحت أكثر استعمالا لتوضيح المعلومات الكمية و الكيفية داخل المؤسسات و تتميز هذه الوسيلة بسرعتها الكبيرة و فعاليتها خاصة مع دخول البشرية عصر الانترنت الذي ألغى الكثير من الحواجز و الحدود و العراقيل و الصعوبات.

### 2-3 وسائل الاتصال الشفوية :

تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة من ناحية، وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر.<sup>2</sup>

و تتمثل الإعلانات الشفوية في :

■ الاجتماعات: وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة. وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلان على الملا وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة. مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

■ الهاتف: يعتبر الهاتف من أكثر وسائل الاتصال الآلية شيوعا واستعمالا، لسهولة استخدامه وسرعته في نقل الأفكار إلى الشخص الأخر وبتكلفة نسبية محدودة، فيسمح بنقل الرسائل مباشرة مهما بعد المكان

<sup>1</sup> جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم النظرية - القضايا، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2013، ص 180.

<sup>2</sup> محمد قاسم القربوي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، (عمان: دار وائل، ط2، 2006، ص 301.

لكن دون إمكانية توثيق المعلومات الواردة في الرسالة . وقد أصبح لجهاز الهاتف الخليوي أهمية كبيرة في أيامنا هذه إذ أصبح بالإمكان إنجاز جميع الأعمال عن طريق التواصل في أي وقت و في أي مكان.<sup>1</sup>

■ الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر: وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا. وهذا يفسح للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

**3-3 وسائل الاتصال الإلكترونية**: وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الإنترنت أو الانترنت فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية ونرى أنه غالبا ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء.<sup>2</sup>

■ البريد الإلكتروني: يقصد بالبريد الإلكتروني تبادل الرسائل عن طريق الحاسبات الآلية ، وذلك من حساب إلى آخر بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم مستلم الرسالة، ويحقق استخدام البريد الإلكتروني للمنظمات المعاصرة العديد من المزايا أهمها توفير في تكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة باستخدام النظام الورقي وماكينات التصوير العادية.<sup>3</sup>

■ الانترنت: يعتبر الحاسب الآلي وسيلة مهمة لتفعيل ممارسة الاتصال العالمي وخاصة بواسطة شبكة الانترنت والإمكانات الهائلة التي تتيحها المعلوماتية بعدم المزوجة بينها وبين وسائل الإعلام السمعية البصرية والاتصالات السلوكية واللاسلكية عن بعد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاطمة حسين عواد: الاتصالات المهنية، (بيروت: دار النهضة العربية، 2004)، ص 25.

<sup>2</sup> شعبان فرح: الاتصالات الإدارية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 168.

<sup>3</sup> فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013)، ص 213.

<sup>4</sup> فيصل دليو: مدخل إلى الاتصال الجماهيري، (الجزائر د. د. ن: 2003)، ص 120.

**10- خصائص و أهداف و أهمية الاتصال الداخلي .**

سنتطرق إلى الخصائص والأهداف وكذا أهمية الإتصال الداخلي داخل المؤسسات والتي يجب أن يتحلى بها لأداء دوره بفعالية ويساهم في السير الصحيح لمسار المؤسسة ويدفع بها للتميز والتطور.

**1-4 خصائص الاتصال الداخلي**

يتميز الإتصال الداخلي بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

**■ الدقة :**

توجب هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة، قاصرة أو غير كافية، أو تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة، أو إهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد أيضا عن المبالغة في عرض الأمور الإيجابية والسلبية.

**■ الوضوح :**

إن وضوح البني والسياسات في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الأوضاع الروتينية وغير الروتينية . أما سوء الفهم، والالتباس والغموض والفوضى والتشويش فإنها جميعا تهدر الوقت والمال والجهد بلا طائل، و لا تخلف وراءها سوى الإحباط.<sup>1</sup>

**■ الإيجاز :**

إن الاتصالات الداخلية الجيدة تجاهد لأن تكون مختصرة لكي تنجز الكثير بكلمات قليلة . والإيجاز ميزة بل فضيلة أساسية في عملية الاتصال الصاعد أو النازل " ، فالبلاغة في الإيجاز " "وخير الكلام ما قل ودل ، " لأن وقت الأفراد رؤساء كانوا أم مرؤوسين في المؤسسة هو وقت ثمين.

<sup>1</sup> فيصل دليو مدخل إلى الاتصال الجماهيري، (الجزائر د.د. ن، 2003) ، ص: 120.



## ■ النشاط :

ويعني ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكر لأن المديرين كما يقول متنزيرغ يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات والانتباه فقط لفترات قصيرة، و إن المقاطعة والإلهاء والمسؤوليات الوظيفية المزاحمة جميعها تميز العمل الإداري، لكن الأسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز<sup>1</sup>.

## 2-4: أهداف الاتصال الداخلي .

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد ، وتحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد .. أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل في<sup>2</sup>:

- شرح أهداف و خطط المنظمة للعاملين .
- إقامة الثقة و الاحترام و التفاهم بين المنظمة و المجتمع .
- نقل المعلومات و التأكد من التحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة و توجيه الأفراد و التنسيق بين جهودهم و تحفيزهم على العمل .
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل و رفع الروح المعنوية
- تحقيق التفاهم بين العاملين و بين الأعضاء و الإدارة العلي .
- جعل الرؤساء قريبين من المرؤوسين حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم و تقوية روح التعاون بينهم .
- إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة و أعضائها و تنسيق العمل بما يخدم المنظمة و أهدافهم.<sup>3</sup>
- يمثل الاتصال جزء هام في عمل المدير حيث يتصل المدير بكل أفراد المؤسسة .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2011) <sup>3</sup> المرجع سبق ذكره ، ص141

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: اتصالات الإدارة، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، 2008، ص17-18.

<sup>3</sup> علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص14.

<sup>4</sup> راوية حسن: السلوك التنظيمي يف المنظمات،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 1999، ص188-190.

**3-4 : أهمية الاتصال الداخلي**

إن الاتصال وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، و إن نجاح الإدارة في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر والإرشادات ... الخ. لكن يتوقف ذلك النجاح إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين وعلى مقدرة المرؤوسين على تفهم المدير إنها علاقة تبادلية من الفهم المشترك، وأن لعملية الاتصال الداخلي في أي منظمة أهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

**1-3-4 أهداف الاتصال الداخلي خاصة بالقيادة.**

تتمثل هذه الأهداف في:

- الاتصالات الأفقية وسيلة التنسيق فهي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الإدارات فيتم التنسيق بين جهود قادتها.
- تمكن الإدارة العليا من الحصول على قدر كافي من المعلومات والبيانات تمكنها من اتخاذ القرارات الهامة.
- تمكن القائد من توصيل آرائه وتوجيهاته وتعليماته ووجهة نظره إلى العاملين. كما تمكنه من أن يتعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم (الاتصال ذو الاتجاهين).

**2-3-4 أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة إلى العاملين.**

تتمثل هذه الأهداف في:

تعريف العاملين بأهداف المنشأة والتغيرات التي تطرأ على سياستها ، وإلمامهم بصفة عامة إلماما تاما بما يجري داخل المنشأة من أمور تمهم ، مما يوفر الثقة بين القيادة والعاملين ويشعروا بالانتماء وبقيمتهم ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية ويقلل من الشائعات . وينال العاملون من خلال الاتصال قسطا من التوجيه والتعليم والتدريب، الذي يؤدي إلى زيادة مهاراتهم ويحسن أدائهم ( وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق وأهداف المنظمة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> ضرار العتيبي، إبراهيم خريس: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007)، ص: 203

<sup>2</sup> محمد أمين زويل: الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، (الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2010)، ص 21 .

## 3-3-4 أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة إلى الجمهور.

الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها غالباً مؤسسة خدمات . لذلك فالمؤسسة يهملها إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة . وكذلك يهملها أن يتعرف الجمهور على حقيقة هذه الجهود. والمؤسسة يهملها بالدرجة الأولى التعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على شكاوي ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها.<sup>1</sup>

## 11- معوقات و طرق تحسين الاتصال الداخلي .

## 5-1-1 معوقات الاتصال الداخلي .

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال، لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال الداخلي:

## 5-1-1 المعوقات الشخصية:

يختلف الأفراد في ميولهم، ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دوراً كبيراً في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر من هذه المعوقات نجد:<sup>2</sup>

- تباين الإدراك : إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- الإدراك الانتقائي: يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.
- الانطواء: عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.
- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها: أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات .

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2 ، ص 252.

<sup>2</sup> مصطفى حجازي: الاتصال الفعال يف العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطبع، بيروت، 1982، ص55-56-58.

○ سوء العلاقات بين الأفراد: وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

### 5-1-2 معوقات تنظيمية :

تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

- معوقات ناتجة عن التنظيم الرسمي : من الإشكالات التي تجعل انسياب الاتصالات غير فعال جند نطاق الإشراف أي عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم حيث كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن ثم سوء الانجاز .
- معوقات ناتجة عن التنظيم غير الرسمي : يعتبر الاتصال في بعض الأحيان من بني العوائق التي تعيق عملية الاتصال، فهو بطبيعته الخفية و في أهدافه التي تخدم المصالح يضر بالأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة حيث يسفر الاتصال غري الرسمي عن توليد إشاعات وبيانات خاطئة، ويتم ذلك على نحو سريع غالباً فعندما لا يزود الأفراد بالمعلومات الكافية عن خطط المؤسسة وبرامجها فإنهم يحاولون استكمال تلك المعلومات بمعلومات خاطئة من تصوراتهم.
- تعدد المستويات الإدارية : كلما تعددت المستويات الإدارية التي تمرر بها الرسالة وخصوص منها الصاعدة من الأدنى إلى الأعلى كلما كان للحلقات الدارية الوسيطة في الهيكل التنظيمي الدور المعرقل في اتصالها للإدارة العليا، وذلك باعتبار غير موضوعية تحتمها الظروف الشخصية وهذا ما سيفقد المعلومات الكثير من صحتها أثناء النزول والصعود.

### 5-1-3 معوقات بيئية :

- تتمثل هذه المعوقات في الآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل ومن هذه المعوقات يوجد :
- اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها : إن اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها وإنما مدلولات تلك الكلمات ، فللمعاني مدلولات خاصة بالفرد يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها، وإنما تلعب دوراً أساسياً في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي: المرجع السابق، ص 57.

- الموقع الجغرافي : إن التباعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرار ومراكز الأداء التنفيذي يؤدي الى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب.
- عدم كفاية أدوات الاتصال : بحيث لا تستطيع التغلب على التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز الأداء في العمل داخل المنظمة<sup>1</sup>.

## 12- طرق تحسين الاتصال الداخلي.

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها :

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلوها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية و الحداثة
- ان تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي .
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة .

<sup>1</sup> مصطفى حجازي: المرجع السابق، ص 58.

**المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين في المؤسسة**

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام، هذا وأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى إنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل لمعرفة أهمية الأداء الوظيفي، مكوناته، أبعاده، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، وأخيرا تطوير الأداء الوظيفي.

**2 - مفهوم أداء العاملين ومحدداته**

صعب تعريف أداء العاملين وذلك لكثرة الدراسات والأبحاث بهذا الشأن، وذلك لأنها أوليت أهمية كبيرة لهذا المورد البشري.

**1-1 مفهوم الأداء .**

الأداء في اللغة العربية من مصدر الفعل "أدى" أدى الشيء أوصله و قام به.

ويقصد بالأداء: هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

عرفه ( bates and Holton ) 1955 : " بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يختلف قياسه وفقا لعوامل متعددة:

ومن الضروري تحديد ما ان كانت أهداف القياس هي تقييم نتائج الأداء وتقييم السلوك.<sup>2</sup> "

من الناحية الإدارية الأداء هو: " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض

أدائهم من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ( Performance

Analysis) أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه في إنشاء علاقة عادلة بينهما، ولا مكان ترقية الموظف

تجري له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأن تساعد على تحليل

وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة.<sup>3</sup> "

<sup>1</sup> كامل بربر، "ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان ، ط1، 2008، ص172.

<sup>2</sup> نبيل حامد مرسى، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص416.

<sup>3</sup> ابراهيم بدر شهاب الخالدي، "معجم الإدارة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص31.

**1-2 محددات الأداء .**

تعتبر مدن المواضيع التي جذبت انتباه الكثير مدن الباحثين لمعرفة ماهي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي :

**1-2-1 المحددات الداخلية:**

هي محددات تتعلق بالعامل كشخص وهي :

- **الجهد:** هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم الطاقات الجسمية والحركية والفعلية، التي يبذلها العامل لأداء مهمته، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبته عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء.<sup>1</sup>

■ **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسماط الشخصية، القدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر محددات الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

■ **إدراك الدور:** يعني أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتشخيصها في العمل بناء على هذا الفهم، التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.<sup>3</sup>

**1-2-2 المحددات الخارجية :**

هي محددات تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل والمتمثل في ما يلي :

■ **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>حسن راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 215.

<sup>2</sup>علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، مكتبة غريب للنشر، مصر، القاهرة، 1985، ص 27.

<sup>3</sup>أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة للنشر، مصر، القاهرة، 1987، ص 98.

<sup>4</sup>حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص 216.

### ■ البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل ، فالمعلم المتعاقد عادة ما يملك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابيا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاءه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز و تبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية دور في التأثير على الأداء، فانخفاض الرواتب والخوافز و المكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابيا في حالة ارتفاعها وكذلك فالتأثير التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل إضافة إلى الجهود التي يبذلها و المنظمة التجارية التي يعمل بها مثلا، أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصعب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.<sup>1</sup>

### 1-3 عناصر أداء العاملين.

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال ، وهذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بالمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر ما يلي:<sup>2</sup>

- أ- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
- ب- متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- ت- بيئة التنظيمية : وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهدى التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه استراتيجي وإجراءات المستخدمة ، أمددا العوامل الخارجية فهدي

<sup>1</sup> براهيم محمد الحاسنة، " إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص115 .

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري ، عل النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2001 ، ص 267.



- تشكل بيئة التنظيم وتأثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية و اجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية. ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر لأداء تتمثل في<sup>1</sup>:
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والحلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - **نوعية العمل:** ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
  - **المثابرة والثوق:** و تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و انجاز أو الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

## 2- أبعاد والعوامل المؤثرة على أداء العاملين .

### 1-2 أبعاد أداء العاملين .

يمتاز الأداء بعدة أبعاد نذكر منها وهي<sup>2</sup>:

- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- **الجهد المبذول:** قد لا يهتم كثيرا بسرعة أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد للكثير من المقاييس التي تقيس درجه مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسما درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجه الإبداع والابتكار في الأداء.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، راية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 217.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، القاهرة، 2003 ،ص 102.

- **نمط الأداء:** هو الطريقة التي تؤدي أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداءه، إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة<sup>1</sup>.

## 2-2 العوامل المؤثرة على أداء العاملين .

من أبرزها ما يلي<sup>2</sup>:

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات إنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فالتملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيزية متأثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، "التطوير التنظيمي"، ط 1، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 116

<sup>2</sup> محمد سرور الخريزي، عل النفس الإداري، مرجع سابق، ص 282.

العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل التعليمي، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

- **التسيب الإداري** : ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون مآثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة الأسلوب القيادية أو إشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### 3- تقييم الأداء العاملين .

تعددت مفاهيم تقييم الأداء و تنوعت باختلاف نظرة الباحثون لعملية تقييم الأداء فبأصعب من وجود تعريف شامل وموحد و فيما يلي نتعرض لبعض هذه التعاريف:

#### 3-1 تعريف تقييم الأداء العاملين .

المقصود بتقييم الأداء العاملين: "قياس كفاية الفرد العامل، والوصول عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى مساهمته في انجاز الأعمال التي توكل إليه، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وكيفية تعامله مع زملائه ومرؤوسيه".<sup>1</sup>

يعرف أيضا تقييم الأداء : " هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى الأعلى".<sup>2</sup>

يعرف أنه: " محاولة تحديد أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منصور صالح الصافي: الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية، ( السعودية: معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، العدد 19 ،ديسمبر، 1997)، ص: 113.

<sup>2</sup> سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، ( عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط 2، 2004)، ص: 377 .

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الجامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص77.

## 3-2: أهمية تقييم أداء العاملين.

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين بما يلي<sup>1</sup>:

- رفع حماس ودرجة الانشداد إلى المنظمة.
- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.
- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه، إذا كانت إنتاجية متدنية.

كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى<sup>2</sup>:

- **رفع الروح المعنوية:** إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم ، عندما يشعرون اهتمام من قبل ادارة ، وأن هدف ادارة أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم أفعالهم هي موضع تقدير والأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم.
- **إشعار العاملين بمسؤولياتهم:** إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها إتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل ، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه والعمل معا ، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.
- **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تضمن ادارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء ، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل ، كما تضمن إدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين ، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

<sup>1</sup> .مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 128.

<sup>2</sup> مهدي حسن يوليف ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان1993 ، ص 289- 291.

- **الرقابة على الرؤساء:** إذ أن تقييم الأداء يجعل ادارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم إشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.
- **استمرار الرقابة والإشراف:** إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد ، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.
- **تقي سياسات الاختيار والتدريب:** تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختبار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء ، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة ، باستبعاد العوامل المأثرة الأخرى ، يعتبر هذا دليل على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها ، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تأليفها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا.

### 3-3 أهداف تقييم أداء العاملين .

تعتبر عملية قياس العاملين من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، وبإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثالث مستويات ، المنظمة ، المدراء والعاملون وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- خلق منا يسوده الثقة والتعامل الخالقي بين العاملين والمنظمة عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- وضع معدلات موضوعية أداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> محمد الصرقي ، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، ط1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع 2002، صص 270-271.

- تحديد تكاليف العمل إنساني وإمكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

### 3-3-1 أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: تتمثل فيما يلي :

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العالقات بين الموظفين ومناقشة مشكل العمل و الأداء بشكل موضوعي.

### 3-3-2 أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: تتمثل في :

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك و أداء الموظفين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

### 5 - معايير تقييم أداء العاملين.

#### 4-1 عناصر تقييم أداء العاملين.

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة

الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان:<sup>1</sup>

#### 4-1-1 - العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله

بنجاح وكفاءة، كإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون....

#### - عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات،...

حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات

غير ملموسة ولا يمكن تتبعها و ملاحظها.

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعية للنشر، مصر، القاهرة، ص 248.

## - عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة :

هي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عمليه وصف وتحليل الوظيفة ، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفه، مع تحديد الصفات الواجب توفرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليها عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

**4-1-2 معدلات الأداء (النتائج)** تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل<sup>1</sup>.

- الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا .
- النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية .
- الوقت:مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منهم في وقت محدد، وإن كان هناك تأخير يتم البحث عن أسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود على العامل أم إلى سوء التخطيط والإدارة .
- التكلفة: معرفه تكلفه تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

**5- العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وأداء العاملين في المؤسسة.**

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة والأداء- أداء العاملين- نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين يمكن أن نستنتج العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>شاويش مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، إدارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 101.

<sup>2</sup> نادر احمد ابو شيخا، "إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)" ، ط 1 ،دار صفاء للنشر، الأردن، عمان، 2010، ص388.

## 5-1 النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري :

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في:<sup>1</sup>

- **تحقيق الانتماء:** يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي، انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل و للمؤسسة ككل ، وهذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفعالة:** الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الانجاز، كما تكون أنظمه المؤسسة وهياكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.
- **تطوير مستوى أداء العاملين؛ اكتساب المعرفة والمهارة:** تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم وتنميتهم من خلال إكسابهم مهارة و قدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديل إيجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى إكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.
- **شعور العامل بمعنى الوظيفة:** يقصد بها أن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المؤسسة، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة، فيتغير له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم وليس فقط لإشباع الحاجات المادية<sup>2</sup>.
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم باتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة و قدرة على تحفيز العاملين و تحقيق رضائهم .

<sup>1</sup> نادر احمد ابو شيخا، المرجع السابق، ص388.

<sup>2</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، ط العربية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص350.



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

## 2-5 النتائج المتعلقة بفعالية الأداء و كفاءة المؤسسة

إذا قدمت المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للعاملين، من تمكينهم و تطوير المهارات و السلوكيات الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد أو المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها من النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر:<sup>1</sup>

- **المحافظة على العنصر البشري:** إن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على العاملين فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء المادية كتقديم علاوات مالية أو معنوية، كتقديم شهادات تشجيعية تعبيراً للجهد المبذول، و قيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورهم وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم بفعالية، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم الذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.
- **زيادة ولاء العنصر البشري:** فالعامل الذي يشعر بأن المؤسسة قد منحتة مكانة أو مركز يليق به من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين والإدارة، واستشارتهم في أمور العمل و أخذ آرائهم بعين الاعتبار في بعض القضايا، ذلك يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أدائهم و عطائهم وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.
- **زيادة ولاء العنصر البشري:** فالعامل الذي يشعر بأن المؤسسة قد منحتة مكانة أو مركز يليق به من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين والإدارة، واستشارتهم في أمور العمل و اخذ آرائهم بعين الاعتبار في بعض القضايا، ذلك يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أدائهم و عطائهم وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.
- **تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة بين العاملين:** إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالعاملين بطريقه جيدة، وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، يساعد ذلك في كل البرامج التي تقوم بها المؤسسة، من خلال تعليم الأفراد وإكسابهم خلفية عريضة من المعارف والمعلومات

<sup>1</sup> محمد احمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار زمزم للنشر، الأردن، عمان، 2010، ص228.

والاتجاهات النظرية، التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التعامل هل ايجابي مع بعضهم و تطوير هم، من خلال إكسابهم مهارات أداية وظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والمحاولة و التحريب وتأهيلهم لتقبل كل التغيير يحدث في المؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : الدراسات السابقة .

من خلال الاطلاع على الدراسات و التي لها علاقة بموضوع تم الحصول على مواضيع مختلفة و منه تم توظيف ثلاث دراسات و تخدم الجانب النظري و المنهجي للدراسة .

### 2- الدراسات العربية

#### الدراسة الأولى<sup>1</sup> :

- دراسة الأولى: لـ " قرواز نبيلة وكسيرة مريم ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ، بعنوان دراسة "الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" ، في سنة 2018/2019.

توصل الباحثان إلى مجموعة من الأهداف و النتائج ... وتدور إشكاليه حول الاتصال الداخلي في المؤسسة ، و دوره في تحسين أداء العاملين و في الأمر توصل إلى التساؤل الرئيسي المطروح و هو : (كيف يمكن للاتصال الداخلي ان يلعب دورا في تحسين أداء العاملين؟)

وتندرج ضمنه أسئلة فرعية و هي كالآتي:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟
- فيما تتمثل انعكاسات الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين ف المؤسسة ؟

و مجموعة من الأهداف تمثلت في:

- توضيح أهمية موضوع الاتصال الداخلي من خلال مساهمته في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة .
- تأثير الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> محمد احمد عبد النبي ، " المرجع السابق، ص228.

- معرفة واقع الاتصال الداخلي ووسائله في مؤسسة سونلغاز بالبويرة وأخذ رأي العاملين فيها ومدى تأثيره على أدائه سواء إيجابيا أو سلبيا.
- اعتمد الباحثان في دراسته على المنهج الوصفي و أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة و الاستبيان و الاستمارة. و اثبتت منه مجموعة من الفرضيات :

#### الفرضية الرئيسية :

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

#### الفرضيات الفرعية :

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

#### نتائج الدراسة:

للاتصال علاقة وثيقة بالعملية الإدارية من حيث التخطيط، التنظيم، التنسيق، وإصدار القرارات ، أيضا على مستوى الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح للانحرافات .

-الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات ، وتشجيع سلوك الاستماع ، وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية ، كما تؤدي أدوارا مختلفة كالعامل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة ، ونقل المعلومات والآراء و التعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز المختلفة.

#### الدراسة الثانية:

- ❖ دراسة ل "ياسمينه بودويرة و مريم بوزردوم" تتمثل في دراسة لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: الاتصال والعلاقات العامة. بعنوان للمذكرة "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال" جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016/ 2017.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول :

- ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

- ما هي أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف مؤسسة الخزف الصحي والتي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي؟

- ما هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

وانطلاقاً من تساؤلات الدراسة قام الباحثان بصياغة الفرضيات التالية

**الفرضية الرئيسية :**

- للاتصال الداخلي دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي .

**الفرضيات الفرعية :**

- يحتل الاتصال الداخلي أهمية بالغة في مؤسسة الخزف الصحي .

إن تشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال وخاصة الاتصال الصاعد يزيد من الدافعية نحو العمل مما يؤدي إلى إزالة كل العراقيل التي تواجه العملية الاتصالية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

- تعتبر الوسائل المكتوبة والشفوية من الوسائل التي تساهم في تحسين أداء العمال في مؤسسة الخزف الصحي .

- تواجه مؤسسة الخزف الصحي صعوبات وعراقيل متعلقة بالإدارة تحد من فعالية الاتصال .

## أهداف الدراسة :

لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث بلوغها، ويمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على نقاط القوة والضعف لإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.
- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بأداء العاملين .
- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع.
- تحليل وتقييم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

## نتائج الدراسة :

- تعد العملية الاتصالية داخل المؤسسة محل الدراسة متوسطة من حيث الفعالية، وذلك لعدم اهتمام المؤسسة بتطوير العملية الاتصالية.
- يقوم الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي على الاتصال الرسمي، وذلك بمختلف اتجاهاته الاتصال النازل حيث يتضمن تعليمات وأوامر وقرارات، والأفقي الذي يسهل طريقة العمل، وكذلك نجد الاتصال الصاعد الذي يكون على شكل شكاوي ومقترحات لكن هذا الاتصال يبدو بطيئا في المؤسسة، أما الاتصال غير الرسمي فهو موجود بحكم العلاقات التي تربط بين العمال.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة إلى العامل .
- تواجه مؤسسة الخزف الصحي الكثير من الصعوبات والعراقيل متعلقة في الاتصال بالإدارة، وكذلك صعوبات متعلقة بتقديم الشكاوي فلا تمنح فرصة للعاملين للتعبير عن مشاكلهم وهذا ما يحد من فعالية الاتصال.

## الدراسة الثالثة :

دراسة لـ "بن شعبان سميرة" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء العاملين" ، جامعة 8 ماي 1958 – قلمة-، 2018 / 2019 .

يندرج السؤال الفرعي فيما يلي :

- هل للتكوين دور ا في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية قلمة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

- هل يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية؟
- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية؟
- هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية؟

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن تصميم وصياغة الفرضية الرئيسية الآتية :

- للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية .

و يندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية :

- يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية .
- تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية.
- للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية.

## أهداف الدراسة :

تتمثل الأهداف المستنتجة من دراسة هذا الموضوع في:

- التعرف على العالقة بين التكوين والأداء
- محاولة إبراز دور و أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة و أهميته بالنسبة للعاملين .

-محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين.

### خلاصة الفصل

لقد ساعد تطور مفهوم الاتصال في المؤسسة إلى إعطاء دفعة قوية للمؤسسات الاقتصادية خاصة ولوج سوق المنافسة من بابها العريض، حيث أصبح ينظر إلى عملية الاتصال بالمؤسسة على أنه أكثر من مجرد إيصال الأوامر وتلقي البيانات الخاصة بمتابعة ومراجعة تنفيذ الأعمال، على أنه وسيلة هامة لتحسين وتطوير أداء العمال

## الفصل الثاني

دراسة حالة بنك المحلية BDL عين

تموشنت



## تمهيد

في هذا الفصل سوف نسقط كل ما هو نظري على مؤسستنا محل الدراسة وهي بنك التنمية المحلية المتواجد بولاية عين تموشنت، وسنحاول أن نعرف مدى تواجد الإتصال داخل الوكالة، وهي الأدوار التي يؤديها وهل هي فعالة ومجدية.

لهذا سوف نمر بالمراحل التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لبنك التنمية المحلية
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
- المبحث الثالث: دراسة و تحليل الإستبيان

## المبحث الأول: تقديم عام لبنك التنمية المحلية

يعتبر بنك التنمية المحلية من احد البنوك التجارية الجزائرية التي تعمل على تدعيم الاقتصاد الوطني والمساهمة في عمليات التنمية داخل التراب الوطني وخارجه.

## 4- نشأة بنك التنمية المحلية

بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معناها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد و العائلات. يسعى بنك التنمية المحلية إلى المشاركة الفعلية في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمارات بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية ANSEJ .CNAC. ANGEM بحث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد ، من جهة أخرى للبنك دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم ومرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن<sup>1</sup>.

كانت نشأة بنك التنمية المحلية غير عادية ، حيث انبثق عن القرض الشعبي الجزائري، وتم تأسيسه بالمرسوم الرئاسي رقم 85/86 وبدأ نشاطه برأسمال قدره 6 مليار دينار ، وفي سنة 1995 وبعد مرور 10 سنوات من تأسيسه أصبح رأسماله يقدر ب70 مليار دينار . ويوجد مقره الرئيسي خارج العاصمة بسطوالي بولاية تيبازة . ويضم المقر الرئيسي لبنك التنمية المحلية في مديريات متخصصة أما وكالاته فانتشرت خلال سنة ونصف من تأسيس البنك على مجمل التراب الوطني حيث عند انطلاق نشاطه كان يشرف على 39 وكالة موزعة عبر التراب الوطني وفرع واحد فقط ، وبعد مرور 10 سنوات أصبح يشرف على 150 وكالة و15 فرع .

وفيما يخص موارده التي يتلقاها من عملائه فقدت عند انطلاق نشاطه ب 2 مليار دينار . وبعد 10 سنوات أصبحت 45 مليار دينار . أما الحسابات التي قام بفتحها للمتعاملين معه فارتفعت من 100.000 حساب إلى 650.000 حساب خلال 10 سنوات. أما عدد عماله فارتفع خلال نفس الفترة من 750 عامل إلى 3035 عامل .

<sup>1</sup> <https://www.bdl.dz/Algerie/arabe/index.html> Consulter le 29 mai 2022 a 16 :44.

من المرتقب إطلاق حوالي عشرين وكالة جديدة عبر التراب الوطني خلال السنة 2022. ليلعب العدد الإجمالي لوكالاته 180 وكالة عبر الوطن وهذا ما صرح به مدير بنك التنمية المحلية لقناة النهار<sup>1</sup>.

بنك التنمية المحلية يحمي حاليا 157 وكالة عبر التراب الوطني. تتواجد في ثلاثة من العشر ولايات الجديدة. والمبادلات تجرى حاليا مع عدة جماعات محلية لفتح وكالات على مستوى المناطق الأكثر بعدا خاصة المناطق الحدودية حيث أن هناك ولايات من الضروري تعزيز تواجد البنك فيها لمرافقة المشاريع المحلية. باعتبار أن هذه المناطق تحتاج إلى إستثمارات. حيث يتعلق الأمر بالمساهمة في دفع النشاط الإقتصادي المحلي.

فمنذ بداية 2022 أطلق البنك وكالة بعين البنيان بالعاصمة. فضلا عن وكالة أخرى على مستوى المطار الدولي هواري بومدين. وفي 2021 أطلق البنك العمومي ستة وكالات جديدة عبر التراب الوطني

إن التمويلات التي يكثر عليها الطلب لدى البنك تتمثل في تمويلات الاستغلال. وسمح البنك خلال سنة 2021. بمنح قروض قدرت بـ349 مليار دج. مقابل 268 مليار دج سنة 2020، بارتفاع بلغ 30 بالمائة وبالنسبة للقروض الممنوحة حسب فروع النشاط، حصل القطاع الصناعي خاصة الصناعات الغذائية التحويلية على صدارة الترتيب بنسبة 57 بالمائة من مجموع القروض الممنوحة. تلاها قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 21 بالمائة والتجارة 13 بالمائة وكذا الخدمات والسياحة والفلاحة.

## 5- تعريف بنك التنمية المحلية بعين تموشنت

تقوم وكالة عين تموشنت بجميع العمليات البنكية من ابداع سحب بالعملة الوطنية والعملة الصعبة ، قبول الودائع من العملاء ، فتح الحسابات البنكية تحت طلب أو الأجل ، منح القروض بمختلف أنواعها ، القيام بكل عمليات التجارة الخارجية استيراد وتصديرا من خلال فتح الاعتمادات المستتية والقيام بعمليات التحصيل المستندي والتحويلات المصرفية الخارجية. تقوم وكالة بسكرة بالمهام التالية تسير المعاملات التجارية بصفة مرنة مع الزبائن تسهر على دراسة وتحليل وكذا تسير الملفات المتعلقة بالقروض التي تمنح للخواسب والمؤسسات والصناعات المتوسطة والكبيرة تقوم بالحاسبة والمعالجة الإدارية للعمليات مع الزبائن سواء بالعملة المطية أو الأجنبية

<sup>1</sup> <http://nabd.cc/t/101520725>

## 6- الهيكل التنظيمي لوكالة التنمية المحلية 419 عين تموشنت

يتكون الهيكل التنظيمي لوكالة التنمية المحلية 419 عين تموشنت من:

المديرية:

-المدير: تتمثل مهمته في التوجيه والمراقبة والتنسيق بين مختلف الفروع في البنك والحرص على تنفيذ الخطة لتحقيق الأهداف المسطرة.

-خلية التكوين: وظيفة التكوين مدججة في خلية ومرتبة مدير الفرع ومهمتها

- تحسين كفاءات المستخدمين والرفع من معارفهم وتجديد الاحتياجات توازنا مع التغيرات الطارئة في السوق.

- تقديم مختلف التوجيهات والتوضيحات الضرورية في مجال التكوين.

- تسجيل المستخدمين في ملتقيات المنظمة من قبل المديرية العامة.

-خلية الإعلام الآلي: وظيفة الإعلام الآلي مدججة في خلية ومرتبطة بمدير الفرع مهمتها:

- مساندة الوكالات من الناحية القانونية.

- الحرص والمحافظة على فوائد المؤسسة في الملفات التي بها خلاف.

- مراقبة صحة عقود الضمانات.

-السكرتارية (أمانة المديرية): تقوم الأخيرة على تنظيم وظائف المسؤول.

نـيـابـة مـديـريـة الأعمـال الإداريـة والمحاسبية:

1) نائب المدير: ينوب المدير في أعمال التنشيط والتنسيق ومراقبة المصالح والوكالات، ولنـيـابـة المـديـر ثلاث

مصالح هي مصلحة المستخدمين: مهمتها

- تسيير ملفات العمال بالنسبة للفروع.

- القيام بقرارات التعيين، التأديب.

- تحديد العناصر الثابتة.

-مصلحة الأعمال العامة: مهمتها

- تسيير وسائل المؤسسة تسييرا عقلانيا حسنا.

- المحافظة على الأرشيف.
- المحافظة على نظافة الفرع.
- مصلحة المحاسبة: مهمتها
- انجاز ومتابعة ميزانية الفرع
- السهر على تطبيق نظام المحاسبة البنكية.
- السهر على حسابات الزبائن.
- تحقيق عمليات الإقفال السنوية.
- نيابة مدير التعهدات والاستغلال:

1) نائب المدير: مهمته التنشيط ومراقبة عمل الوكالات ويأخذ القرارات من الاقتراحات المقدمة من طرف

مدراء الوكالات إضافة إلى تسيير المخاطر ونيابة المدير مصلحتين هما:

- مصلحة التعهدات: مهمتها
- دراسة ملفات الاعتمادات في القطاع العمومي الخاص، القطاع الفلاحي.
- متابعة الاعتمادات الممنوحة.
- مصلحة الاستغلال: مهمتها
- تنشيط نشاطات الوكالات في ميدان الموارد.
- مراقبة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مديرية الفرع والمديرية العام.
- نيابة مدير المراقبة والمنازعات:

-نائب المدير: يهتم بكل الإجراءات القانونية التي تمس نشاطات المؤسسة (صحة الضمانات)، تغطية الذمم

المشكوك فيها، تقديم النصائح والإرشادات القانونية وتشمل مصلحة واحدة

-مصلحة المراقبة: مهمتها

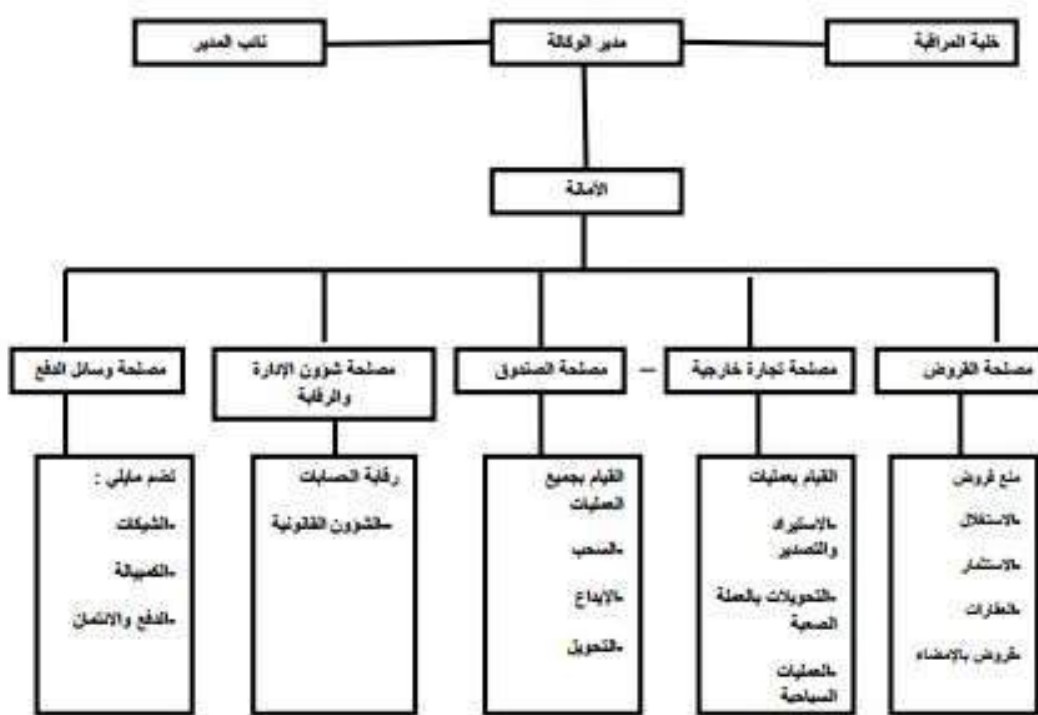
- مراقبة أعمال الوكالات فيما يخص فتح الحسابات الخاصة بالزبائن.
- تقديم الإرشادات الضرورية للمستخدمين.
- تصحيح الأخطاء الملحوظة في المال المحاسبي.

ومنه فالعلاقة التي تربط بين مصالح الفرد هي علاقة تكاملية ويوجد مدير الفرع يقوم بتنظيم وتوجيه أعمال المصالح ونيابات المديرية الثلاث في:

- تعقب المدير في تسيير المؤسسة.
- تكوين لجنة لدراسة ملفات الاعتمادات.
- توجيه وتنسيق أعمال المصالح التابعة لها.

العمال الذين لا يقومون بالأعمال والعمليات البنكية وهم السائقين وحراس الليل وعمال النظافة

الشكل رقم (2-1) يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة التنمية المحلية 419 عين تموشنت



المصدر: بنك التنمية المحلية وكالة عين تموشنت 419

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة، و استنتاج النتائج قمت بإتباع المنهج الوصفي تم المنهج التحليلي و ذلك من أجل جمع و تحليل بيانات الدراسة بحيث سنقوم بعرض الاستبيان و تحليله بغرض إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة

## 2- أدوات جمع البيانات

## 1-1 أداة الدراسة

## 1-1-1 الاستبيان

لجأت الباحثة لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة بالإعتماد على إستمارة الإستبيان كأداة رسمية للبحث، حيث قامت بجمع بيانات من خلال تصميم إستمارة تكونت من عدة ابعاد و معلومات شخصية أساسية . و الإجابة على فرضيات الدراسة إستعملت مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان و كذا يوضحه الجدول التالي:

## الجدول رقم (1-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

## المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج الإحصائي

كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكرت، و ذلك بحساب المدى  $5-1=4$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس  $4 \div 5 = 0.80$  بعد ذلك نظيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس (و هي الواحد) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا و العليا لكل خلية وتكون كما يلي :

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة جدا.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة.

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

## 2- أساليب تحليل البيانات

### 1-2 أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة

-النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي النسبي : تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله .

- إختبار 'ألفا كرونباخ' لمعرقى ثبات فقرات الاستبيان .
- معامل الارتباط سبيرمان : لقياس درجة إرتباط المستخدم ، و لدراسة العلاقة بين المتغيرات .
- معامل الإنحدار المتعدد : لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع
- . إختبار: Tدراسة دور جودة الخدمات الصحية و انعكاسها على رضا الزبون.

### 2-2 قياس صدق الإستبيان و ثبات الدراسة

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها بإستعمال الأساليب الإحصائية الإختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة حيث ندرس أولا ثبات الإستبانة و صدقها و هذا بإستعمال معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' عن طريق البرنامج الاحصائي .

#### -صدق الإستبيان الظاهري :

تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، و ذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة حيث يتكون الإستبيان على المعلومات الشخصية الأساسية و 30 سؤالاً يشمل تغيرات الدراسة و هذا بغرض معرفة و تأكد من صياغة و دقة فقرات الإستبيان.

### 3- عرض نتائج الدراسة

\*دراسة صحة ثبات الإختبار عن طريق 'ألفا كرونباخ' من خلال تطبيق برنامج الإحصائي تم إجراء إختبار الثبات للعينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:



## الجدول رقم (2-3): دراسة حالة العينة

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان تم توزيع الاستمارات على 30 عينة و ذلك بنسبة 100%

## الجدول رقم (2-4): صحة ثبات الاختبار

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,620	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

يستخدم معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' الذي يتراوح قيمته بين (0-1) أي إذا اقترب من (000) فلا يوجد ثبات في ن ثبات في قيمة المعامل ،و كما نلاحظ في الجدول 02 إن قيمة ألفا تتراوح 0.620 إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل.

## المبحث الثالث: دراسة و تحليل الإستبيان

## 1- دراسة و تحليل المعلومات الشخصية

الجدول رقم (2-5): المعلومات الشخصية للعينة المدروسة

العينة	النوع	السن	المستوى التعليمي
	30	30	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجنس كما مبيّن في الجدول التالي :

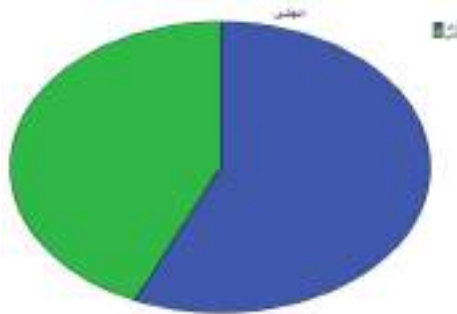
الجدول رقم 2-6 نوع الجنس للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
ذكر	17	56.7	56.7
انثى	13	43.3	43.3
المجموع	30	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بالنسبة لنوع الجنس: يلاحظ من الجدول اختلاف في النسبة المئوية كل من الذكور و الاناث حيث تقدر النسبة ب 56.7 بالمئة بالنسبة للذكور و ما نسبته 43.3 بالمئة من الاناث و هذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): نوع العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الفترة العمرية للعيينة المدروسة كما مبيّن في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-7) الفترة العمرية للعيينة المدروسة

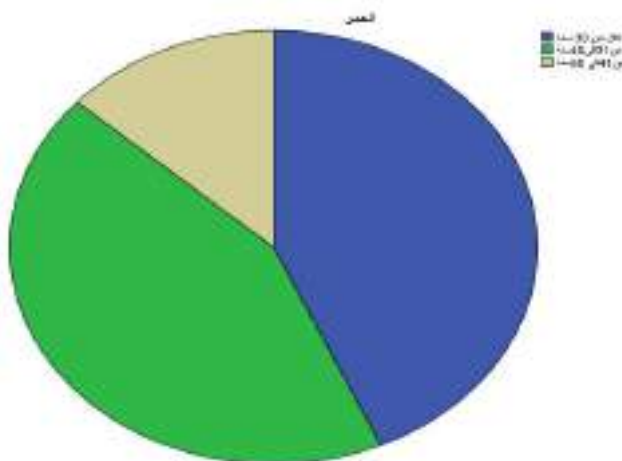
النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
43.3	43.3	13	اقل من 30 سنة
43.3	43.3	13	من 31 الى 40 سنة
13.3	13.3	4	من 41 الى 50 سنة
0.00	0.00	0	اكثر من 50 سنة
100.0	100.0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل بالنسبة للفترة العمرية :

نلاحظ من الجدول رقم(05) أن الفئة العمرية الأكثر نشاط هي التي تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة و ذلك بنسبة 43.3% في المائة. و بنفس الفئة بالنسبة للذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 40 سنة ثم تليها ما نسبته 13.3% للفئة التي تتراوح اعمارهم من 41 الى 50 سنة و هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): الفترة العمرية العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

المستوى التعليمي للعيينة المدروسة :

الجدول رقم 2-8 : المستوى التعليمي للعيينة المدروسة

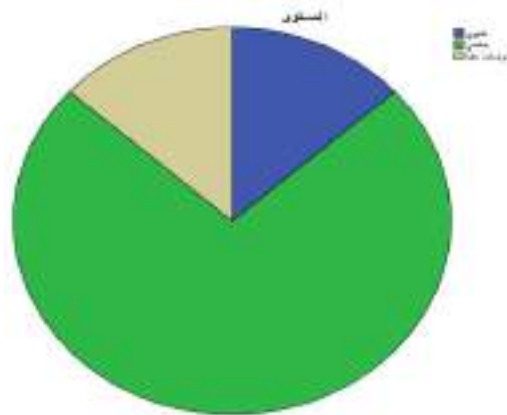
العيينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
متوسط	0	0.0	0.0
ثانوي	4	13.3	13.3
جامعي	22	73.3	73.3
دراسات عليا	4	13.3	13.3
المجموع	30	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل بالنسبة للمستوى التعليمي :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اصحاب شهادات الثانوي بلغوا 13.3% و شهادات دراسات العليا بلغوا 13.3% و اعلى مستوى التعليمي اللذين لديهم شهادات جامعية قدروا ب 73.3% بالمئة , وهذا ما سيوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (2-4): الدرجة العلمية للعيينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الخبرة المهنية كما هي مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم: 2-9 الخبرة المهنية للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
اقل من 5 سنوات	8	26.7	26.7
من 05 الى 10 سنوات	16	53.3	53.3
من 11 الى 20 سنة	4	13.3	13.3
اكثر من 20 سنة	2	6.7	6.7
المجموع	30	100.0	100.0

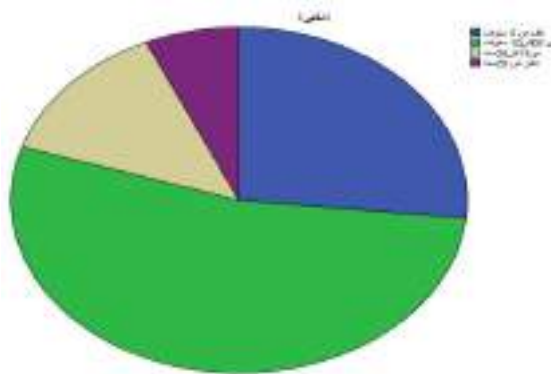
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل بالنسبة للخبرة المهنية:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان ما نسبته % 6.7 بالنسبة للأشخاص اللذين لديهم خبرة اكثر من 20 سنة و ما نسبته %13.3 بالنسبة للأشخاص اللذين لديهم خبرة من 11 الى 20 سنة ثم تليها ما نسبته 26.7 % بالنسبة للأشخاص اللذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات و قدرت اعلى نسبة ب 53.3 بالنسبة للأشخاص اللذين تتراوح عدد سنوات الخبرة من 05 الى 10 سنوات.

وهذا ما سيوضحه في الشكل التالي

الشكل رقم (2-5): الخبرة المهنية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

المستوى الوظيفي كما هي مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم :2-10: المستوى الوظيفي للعيينة المدروسة

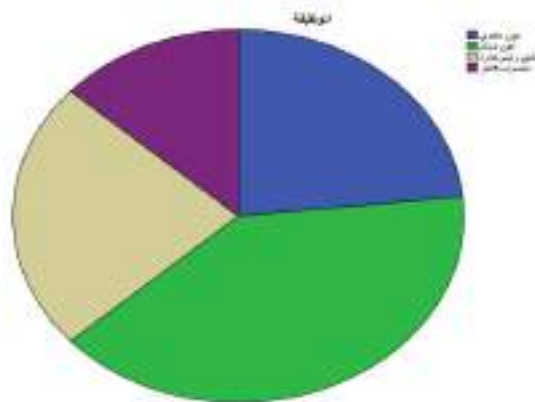
العيينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
عضو مجلس الادارة	7	23.3	23.3
مدير تنفيذي	12	40.0	40.0
مدقق	7	23.3	23.3
موظف	4	13.3	13.3
المجموع	30	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل بالنسبة للموقع الوظيفي :

نلاحظ من خلال الحول اعلاه ان ما نسبته % 23.3 بالنسبة للأشخاص اللذين يمارسون مهنة عضو مجلس الادارة و المدققين و ما نسبته %13.3 بالنسبة للموظفين و قدرت اعلى نسبة ب % 40.0 بالنسبة للمدراء التنفيذيين داخل المؤسسة و هذا ما سيوضحه الشكل الموالي

الشكل رقم (2-6): المستوى المهني للعيينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

## 2- عرض و تحليل محور ومتغيرات الدراسة

تظهر الجداول في الأسفل لإجابات الافراد على الأسئلة التي تم عرضها عليهم و هذا من أجل التوصل إلى النتائج مبينة على اقتراحاتهم و آراءهم والذي اعتمدهما على مقياس ' ليكرت الخماسي '

يتكون هذا الاستبيان من محاورين كل محور يشمل على عدة اسئلة التي تعكس لنا الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحسين اداء العاملين مؤسسة بنكية bdl عين تموشنت ،والتي تعرضنا إليها في الدراسة النظرية و محاولة تطبيقها على أرض الواقع وسنقوم بتوضيح متغيرات من خلال العبارات التالية :

## الجزء الاول :المعلومات الشخصية

## المحور الاول :الاتصال الداخلي

يحتوي على عدة ابعاد :

-نظام الاتصال :01,02,03,04,05

-مشاركة الاتصال :01,02,03,04,05

-عملية الاتصال :01,02,03,04,05

-وسيلة الاتصال :01,02,03,04,05

## المحور الثاني اداء العاملين : 01,02,03,04,05,06,07,08,09,10

و من تم كذلك استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي يتضمنها الاستبيان التي يتضمنها الاستبيان، من أجل التعرف الاتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في تحسين اداء العاملين.

الجدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الاول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبرة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.571	4.53	30	17	12	1	0	0	01
			56.7	40.0	3.3	0.0	0.0	
0.702	4.70	30	24	4	1	1	0	02
			80.0	13.3	3.3	3.3	0.0	
0.937	4.53	30	21	7	0	1	1	03
			70.0	23.3	0.0	3.3	3.3	
0.837	3.30	30	2	10	13	5	0	04
			6.7	33.3	43.3	16.7	0.0	
0.809	4.63	30	23	5	0	2	0	05
			76.7	16.7	0.0	6.7	0.0	
0.427	4.34	30	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للبعد الاول بلغ 0.427 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للبعد الاول قدر ب 4.34 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة جدا .



الجدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبرة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.484	4.80	30	25	4	1	0	0	01
			83.3	13.3	3.3	0.0	0.0	
0.785	4.27	30	13	13	3	1	0	02
			43.3	43.3	10.0	3.3	0.0	
0.547	4.67	30	21	8	1	0	0	03
			70.0	26.7	3.3	0.0	0.0	
0.621	3.40	30	1	11	17	1	0	04
			3.3	36.7	56.7	3.3	0.0	
1.022	3.30	30	4	8	12	5	1	05
			13.3	26.7	40.0	16.7	3.3	
0.335	4.08	30	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للبعد الثاني بلغ 0.335 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للبعد الثاني قدر ب 4.08 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة .

الجدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثالث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.563	4.60	30	19	10	1	0	0	01
			63.3	33.3	3.3	0.0	0.0	
0.615	4.03	30	6	19	5	0	0	02
			20.0	63.3	16.7	0.0	0.0	
0.621	4.60	30	20	8	2	0	0	03
			66.7	26.7	6.7	0.0	0.0	
0.679	1.43	30	0	0	3	7	20	04
			0.0	0.0	10.0	23.3	66.7	
3.87	4.70	30	22	7	1	0	0	05
			73.3	23.3	3.3	0.0	0.0	
0.265	3.87	30	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للبعد الثالث بلغ 0.265 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للبعد الثالث قدر ب 3.87 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة .

الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الرابع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبرة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.450	4.73	30	22	8	0	0	0	01
			73.3	26.7	0.0	0.0	0.0	
1.114	3.00	30	1	12	6	8	3	02
			3.3	40.0	20.0	26.7	10.0	
0.834	3.17	30	3	4	18	5	0	03
			10.0	13.3	60.0	16.7	0.0	
0.802	4.67	30	24	4	0	2	0	04
			80.0	13.3	0.0	6.7	0.0	
0.521	4.73	30	23	6	1	0	0	05
			76.7	20.0	3.3	0.0	0.0	
0.273	4.06	30	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للبعد الرابع بلغ 0.273 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للبعد الرابع قدر ب 4.06 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة .

الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.407	4.80	30	24	6	0	0	0	01
			80.0	20.0	0.0	0.0	0.0	
0.669	4.63	30	22	5	3	0	0	02
			73.3	33.3	10.0	0.0	0.0	
1.094	3.90	30	11	10	4	5	0	03
			36.7	33.3	.13	16.7	0.0	
1.230	2.93	30	5	3	10	9	3	04
			16.7	10.0	33.3	30.0	10.0	
0.535	4.70	30	22	7	1	0	0	05
			73.3	23.3	3.3	0.0	0.0	
0.565	4.63	30	20	9	1	0	0	06
			66.7	30.0	3.3	0.0	0.0	
0.571	4.53	30	17	12	1	0	0	07
			56.7	40.0	3.3	0.0	0.0	
0.765	4.37	30	15	12	2	1	0	08
			50.0	40.0	6.7	3.3	0.0	
0.664	4.20	30	9	19	1	1	0	09
			30.0	63.3	3.3	3.3	0.0	
0.750	4.30	30	13	14	2	1	0	10
			43.3	46.7	6.7	3.3	0.0	
<b>0.299</b>	<b>4.30</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الثاني بلغ 0.299 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الثاني قدر ب 4.30 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

اختبار الفرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام اختبار t student و ذلك لقبول الفرضية او رفضها حسب المعادلة

$$y=a_0+a_1x_1+a_2x_2+u$$

التالية :

Y: المتغير التابع

X1: المتغير المستقل

A0: تمثل المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات تساوي 0

A1: معامل الانحدار للمتغير المستقل

U: الخطأ العشوائي

اختبار الفرضية الرئيسية

سنحاول من خلال هذا الاختبار ان تبين هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في تحسين اداء العاملين في شركة bdl عين تموشنت

الفرضية H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في تحسين اداء العاملين

الفرضية H1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في تحسين اداء العاملين

اداء العاملين المتغير التابع Y:

X : الاتصال الداخلي المتغير المستقل .

لاختبار الفرضية تم استخدام نموذج T student لتتحقق من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين و الجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (2-16) : نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	0.751	2	0.43	1.606	البواقي	0.602	0.468
		28	0.57	0.043	الانحدار		
		30		1.649	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية حيث بلغت قيمة  $F = 0.751$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية  $a = 0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R = 0.602$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 60.2 بالمئة من التباين في المتغير التابع اداء العاملين.

الجدول رقم 2-17: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة T	معامل Beta	معامل A	نموذج	متغير تابع
0.000	.7615	0.621	3.184	جزء الثابت	اداء العاملين
				الاتصال الداخلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل الاتصال الداخلي و المتغير التابع اداء العاملين من خلال معامل A بلغ 3.184 .

ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار فرضية الفرعية الاولى :

لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية نظام الاتصال و اداء العاملين . H0 :

نظام الاتصال و اداء العاملين يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين H1 :

الجدول رقم 2-18: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	0.385	2	0.160	0.160	البواقي	0.62	0.428
		28	0.087	2.440	الانحدار		
		30		2.600	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الاولى حيث بلغت قيمة  $F = 0.385$  بقيمة احتمالية 0.000 و هي اقل من مستوى معنوية  $a = 0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R = 0.62$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 62.0 بالمئة من التباين في المتغير التابع اداء العاملين.

الجدول رقم (2-19) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
اداء العاملين	جزء الثابت	3.546	0.248	6.337	0.000
	نظام الاتصال			1.355	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19 التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل نظام الاتصال و المتغير التابع اداء العاملين من خلال معامل A بلغ 3.546 .

ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار فرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين مشاركة الاتصال و اداء العاملين . H0 :

و اداء العاملين مشاركة الاتصال يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين H1:

الجدول رقم (2-20): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	3.752	1	0.307	0.307	البواقي	0.430	0.344
		28	0.082	2.293	الانحدار		
		29		2.600	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19



التحليل :

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة  $F = 3.752$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية  $a = 0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R = 0.430$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 43.0 بالمئة من التباين في المتغير التابع اداء العاملين .

الجدول رقم (21-2) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
اداء العاملين	جزء الثابت	3.044	0.344	4.681	0.000
	مشاركة الاتصال			1.937	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل مشاركة الاتصال و المتغير التابع أداء العاملين من خلال معامل A بلغ 3.044 .

اختبار فرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين عملية الاتصال وأداء العاملين.  $H_0$  :

يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين عملية الاتصال وأداء العاملين:  $H_1$

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	11.441	1	0.754	0.754	البواقي	0.412	0.539
		28	0.066	1.840	الانحدار		
		29		2.600	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19 التحليل :

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة  $F = 11.441$  بقيمة احتمالية  $0.000$  وهي اقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.412$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره  $41.0$  بالمئة من التباين في المتغير التابع اداء العاملين

الجدول رقم (2-24): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
اداء العاملين	جزء الثابت	1.944	0.539	2.785	0.000
	عملية الاتصال				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19 التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي  $0.000$  و اقل من مستوى المعنوية  $0.05$  و بالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل عملية الاتصال و المتغير التابع اداء العاملين من خلال معامل A بلغ  $1.944$  .

## اختبار فرضية الفرعية الرابعة :

لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين وسيلة الاتصال واداء العاملين.  $H_0$  :

اداء العاملين يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين وسيلة الاتصال و  $H_1$  :

## الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.194	1.774	1	0.155	0.155	البواقي	0.060	0.244
		28	0.087	2.445	الانحدار		
		29		2.600	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الرابعة حيث بلغت قيمة  $F = 1.774$  بقيمة احتمالية 0.194 وهي اكبر من مستوى معنوية  $a = 0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R = 0.060$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 06.0 بالمئة من التباين في المتغير التابع اداء العاملين .

## الجدول رقم (2-26): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
اداء العاملين	جزء الثابت	3.216	0.244	3.942	0.194
	وسيلة الاتصال				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية 0.194 واكبر من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل وسيلة الاتصال و المتغير التابع اداء العاملين من خلال معامل A بلغ 3.216 .

## خلاصة الفصل

بعد عرض المعلومات التي تشكل النقاط الأساسية في هذا الفصل والتي قد تحصلنا من خلال الاستجابة التي أبدتها كل أفراد العينة، كما قمنا بتحليل وتفسير نعظم الحقائق التي أخذت الصبغة الموضوعية وهي ما ترجمتها المعطيات الإحصائية التي وردت في الجداول والتي بنيناها على أساس فروض الدراسة، ونرى من خلالها فعلا أنها مكنتنا مع جمع الحقائق والمتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة

# الخاتمة العامة

يحتل الاتصال الداخلي أهمية كبيرة كونه يمثل ظاهرة من أبرزها الظواهر السائدة في المؤسسات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة، حيث تتداخل العناصر والمواقف المكونة له، ويمكن أن نلمس أهميته من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية وتحقيق الانسجام داخل محيط العمل لضمان البقاء والاستمرار ويعتبر تحسين ورفع أداء العامل في أي مؤسسة محورا أساسيا ، لا يمكن ان يتحقق الا من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة ، وتعزيز التفاعل و التعامل بين الموظفين فيها ، مما يرفع من الدافعية و الرغبة في العمل و يحسن من مستوى أداء العامل.

وقد تم التوصل إلى نتائج لها عديد الدلالات بشأن دور الاتصال في تحسين أداء العمال أهمها :

- تعد العملية الاتصالية داخل المؤسسة محل الدراسة متوسطة من حيث الفعالية، وذلك لعدم اهتمام المؤسسة بتطوير العملية الاتصالية.
- يقوم الاتصال الداخلي في بنك التنمية المحلية على الاتصال الرسمي، وذلك بمختلف اتجاهاته الاتصال النازل حيث يتضمن تعليمات وأوامر وقرارات، والأفقي الذي يسهل طريقة العمل، وكذلك نجد الاتصال الصاعد الذي يكون على شكل شكاوي ومقترحات لكن هذا الاتصال يبدو بطيئا في المؤسسة، أما الاتصال غير الرسمي فهو موجود بحكم العلاقات التي تربط بين العمال.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة إلى العامل.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن الاتصال الداخلي الفعال له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم الخبرة وتطوير أساليبهم في العمل.

# قائمة المصادر والمراجع

المراجع

الكتب

1. ابراهيم بدر شهاب الخالدي، "معجم الإدارة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011
2. احمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعية للنشر، مصر، القاهرة، 1987
3. براهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
4. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية ، ط1، 2014
5. جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم النظرية – القضايا، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2013
6. حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010
7. حسن راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000
8. راوية حسن: السلوك التنظيمي يف المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 1999
9. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، راية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003
10. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006
11. سامح عبد المطلب عامر، "التطوير التنظيمي"، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2010
12. سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط 2، 2004،
13. شاويش مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، إدارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
14. شعبان فرح: الاتصالات الإدارية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009
15. شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الجامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010،
16. ضرار العتيبي، إبراهيم خريس: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007
17. ضرار العتيبي، «العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن»، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
18. علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، مكتبة غريب للنشر، مصر، القاهرة، 1985
19. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007،
20. علي عباس، «أساسيات علم الإدارة»، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2004
21. العميان محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2



22. فاروق عبده فليه، «السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية»، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2005
23. فاطمة حسين عواد:الاتصالات المهنية، (بيروت: دار النهضة العربية، 2004
24. فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013
25. فواد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة»، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ط2 ، 1977
26. فيصل دلبو مدخل إلى الاتصال الجماهيري، (الجزائر د.د. ن: 2003
27. كامل بربر، "ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المهمل اللبناني، بيروت، لبنان ، ط1 ، 2008
28. مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016
29. محمد الصرفي ، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، ط1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع 2002
30. محمد احمد عبد النبي ، "إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار زمزم للنشر، الأردن، عمان، 2010
31. محمد الصيرفي :اتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، 2008
32. محمد أمين زويل:الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، (الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2010
33. محمد سرور الحريري ، عل النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2001
34. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، القاهرة، 2003
35. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، (عمان: دار وائل، ط2 ، 2006
36. محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5 ، عمان، الأردن، 2009
37. محمد محمود مهدي:الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005
38. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2 1999
39. محمد ناصر العديلي «الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن»، ط1 ، الإدارة العامة، الرياض، 1995.
40. مصطفى حجازي:الاتصال الفعال يف العالقات الإنسانية والإدارة ، دار الطبع ،بيروت ، 1982،
41. مهدي حسن يويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعالقات الإنسانية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 1993
42. موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2011
43. نادر احمد ابو شيخا، " إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)" ، ط1 ، دار صفاء للنشر، الأردن، عمان، 2010

44. ناصر دادي عدون، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية- دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
45. ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
46. نبيل حامد مرسى، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010
47. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، ط العربية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010

#### الرسائل الجامعية

1. سبتي ذهبية ، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ، مذكرة ماجستير (غير منشورة )، جامعة اكلي محند اولحاج . البويرة، 2014 / 2015، ص.3.

#### المجلات

1. منصور صالح الصافي: الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية ( ) ، السعودية: معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، العدد 19 ، ديسمبر، 1997) ، ص: 113.

#### المواقع الالكترونية

<http://nabd.cc/t/101520725>

<https://www.bdl.dz/Algerie/arabe/index.html> Consulter le 29 mai 2022 a 16 :44.

الملاحق

جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

استمارة الاستبيان

سيدي سادتي :

في اطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ايدارة اعمال بجامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت - , حيث تقوم هذه الدراسة على معرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي في أداء العاملين ,يشرفني أن أقدم إليكم هذا الاستبيان حول موضوع الدراسة الحامل للعنوان التالي :الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحسين أداء العاملين في شركة – Bdl - – ولاية عين تموشنت- يسرني أن تجيبوا على هذه الأسئلة كي أتمكن من دقة استخلاص النتائج للإشكالية المطروحة للدراسة.

- الطالبة :طحرور نجيمة .

البريد الالكتروني : [tahournadjima@gmail.com](mailto:tahournadjima@gmail.com)

- الرجاء وضع العلامة (x) في خانة الإجابة الملائمة .

• البيانات الشخصية :

- (1) الجنس : ذكر:  - انثى
- (2) السن : اقل من 30 سنة  - من 30 الى 40  - اكثر من 40 سنة .
- (3) المستوى التعليمي : اقل من الثانوي  - ثانوي  - جامعي .
- (4) الإقْدَمَة في العمل : اقل من 5 سنوات  - من 5 سنوات الى 10 سنوات .  - من 10 سنوات .

المحور الاول : الاتصال الداخلي في المؤسسة .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					يعمل الاتصال الداخلي على تسهيل المهام في المؤسسة	01
					تتميز المعلومات الناتجة عن الاتصال الداخلي بسهولة الحصول عليها .	02
					تحفزنا الإدارة على استخدام الانترنت المؤسسة لتسهيل عملية تبادل المعلومات ما بين الزملاء .	03
					يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين.	04
					يعمل الاتصال الداخلي على الوضوح و الشمولية .	05
					يعتبر الاتصال الغير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليك في الوقت المناسب .	06
					التواصل مع الإدارة من خلال المسؤولين مباشرة .	07
					تساهم الإدارة في الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري للتبادل على المعارف و المعلومات.	08
					يعزز الاتصال في نفس المستوى على العمل الاجتماعي .	09
					توفر لنا المؤسسة دورات تكوينية في مجال وسائل الاتصال الحديثة .	10
					تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لتسريع وصول المعلومة و سهولة استخدامها .	11
					تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينكم.	12

المحور الثاني : الاداء الوظيفي .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحسين من أدائك يساهم في تحسين أداء المؤسسة .					
02	تزيد دافعتك في العمل عند لجوء الإدارة لطلب رأيك حول موضوع يخص عملك .					
03	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.					
04	منحك لبعض الصلاحيات يعطيك قدرة ورغبة أكثر في أداء العمل.					
05	يتحمل أعضاء الفريق المسؤولية لتفعيل أدائهم في العمل.					
06	لديك الاستعداد في استغلال الفرصة في الترقية برفع مستواك في أداء العمل.					
07	المشاركة مع زملائك لمعالجة وحل المشكلات يساهم في تطوير أدائك للعمل.					
08	العمل الفرقي يجعل أدائك في العمل أكثر فعالية.					
09	يقدم لك الرئيس التحفيز معنوي مما يحسن أدائك الوظيفي.					
10	التكوين يساهم في زيادة قدراتك في العمل و من تم تحسين ادائك .					
11	المكافآت تمنحك التحفيز المستمر في العمل					

قد خلصت الدراسة إلى وجود أثر للاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ذلك الاتصال الداخلي الذي يؤدي إلى زيادة فعالية العمال ويرفع إنتاجياتهم من خلال الحوافز التي يتلقونها والوسائل الحديثة المتوفرة التي تحصلهم أكثر تقبلا على العمل وأكثر وتأييدا للقرارات الإدارية المقترحة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الاتصال الداخلي، الأداء الوظيفي

## ABSTRACT

The study found an impact of intercommunication in improving the functioning of that intercommunication Increases workers' effectiveness and increases their productivity through incentives and modern means more acceptable and supportive of proposed administrative decisions.

Keywords: Performance, Intercom, Career Performance