



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة بنكية

عنوان المذكرة :

أثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة - نافطال - سعيدة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

إعداد الطالب

- مبرك اسلام سيف الدين

تحت إشراف الأستاذ

د. دياب الزقاي

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	بن حميدة محمد
مشرفا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	دياب الزقاي
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	بلعربي عبد القادر
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	شريف جلول

السنة الجامعية 2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٦

التشكرات

الحمد لله على نعمه التي لا ينسى ذكرها و لا يؤدي بشيء من
الأنواع شكرها.

أحمد الله تعالى عند هذا المقام

و في هذا المقال أثني عليه الخير كله و لا أحصي

ثناء عليه و هو أهل الحمد و الشكر و الثناء

و في لحظات العرفان بالجميل و حسن الصنيع لا يسعني الا
أن أحمد الله

الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

و أصلي و أسلم على نور القلوب و ضياءها حبيبنا

و قرّة أعيننا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بالشكر لكل من ساعدني على انجاز هذا العمل و نخص
بالذكر الأستاذ الدكتور المشرف

"دياب زقاي" الذي لم يبخل بنصائحه و توجيهاته التي كانت
لي خير معين في هذه الدراسة .

و الشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا
في تقويم و تميم هذه الدراسة

و الشكر الموصول لإطارات مؤسسة سوناظراك بسعيدة

اسلام سيف الدين

اهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب
المصطفى اما بعد

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في
مسيرتي الدراسية بمذكرتي
هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهدات
أولا لنفسى التي رغم العراقيل و المشاكل لم
أستسلم يوميا لصعوبات الحياة
و الى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أدام
عليهما الصحة و العافية
الى عائلتي الصغيرة و الكبيرة ، الى اصدقائي و
جيراني و كل من له أثر في حياتي
الى كرة القدم التي تعطيني الفرحة و الشغف و
تعلمني تحمل الضغوطات

اسلام سيف الدين

خطة المذكرة

الفصل الأول: ماهية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول : مدخل تحليلي للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني : الطرق و الأساليب المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث : العوامل الاقتصادية المؤثرة في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: نظرة شاملة للاتصال في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف بأهمية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: هيكل الاتصال في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث : تأثير الاتصال على الأداء

المطلب الرابع: تحسين الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: انواع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: انواع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية و اهميتها

المطلب الثاني: الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: الاتصال الخارجي

المطلب الرابع : توجيهات لتحسين الاتصال

خلاصة

الفصل الثاني: مدخل تحليلي للاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

- تمهيد
- المبحث الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
 - المطلب الأول : تعريف الاتصال الداخلي
 - المطلب الثاني : أنواع الاتصال الداخلي
 - المطلب الثالث : أهمية الاتصال الداخلي
- المبحث الثاني : استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
 - المطلب الأول : تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي
 - المطلب الثاني : وسائل الاتصال الداخلي
 - المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاتصال الداخلي
 - المطلب الرابع : معوقات الاتصال الداخلي و طرق تحسينه
- خلاصة

الفصل الثالث: مدخل تحليلي للأداء في المؤسسة الاقتصادية

● تمهيد

● المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي

➤المطلب الأول : تعريف الأداء

➤المطلب الثاني : مفهوم الأداء

➤المطلب الثالث : أنواع الأداء

● المبحث الثاني : عناصر و محددات و أبعاد الأداء الوظيفي

➤المطلب الأول : عناصر الأداء الوظيفي

➤المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي

➤المطلب الثالث : أبعاد الأداء الوظيفي

● المبحث الثالث : قياس و تقييم أداء العاملين

➤المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء

➤المطلب الثاني : أهمية عملية تقييم الأداء

➤المطلب الثالث : مداخل تحسين الأداء الوظيفي

➤المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

● خلاصة

الفصل الرابع : اثر الاتصال الداخلي على تحسين اداء العاملين

بشركة نافطال بسعيدة

- تمهيد
- المبحث الأول : بطاقة تقنية عن مؤسسة نافطال بسعيدة
 - المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة نافطال بسعيدة
 - المطلب الثاني: فروع المؤسسة
 - المطلب الثالث : موقع مؤسسة نافطال بسعيدة
 - المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافطال بسعيدة
- المبحث الثاني: فعالية الاتصال الداخلي في تحسين اداء العاملين في مؤسسة نافطال بسعيدة
 - المطلب الأول: تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين
 - المطلب الثاني: المجال التطبيقي

خلاصة

مقدمة عامة

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد و إن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكون أولا وأخيرا مضمون ولذلك يعد الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية لا تقل أهمية عن الحاجات الفيزيولوجية وغيرها من الحاجات الضرورية لوجوده بحكم أن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن أبناء محيطه، فهو بذلك يكون معبرا عن قوة العلاقات الإنسانية ككل .

أصبح الاتصال يحظى باهتمام الكثير من المؤسسات والمنظمات، كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها وحل مشاكلها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، فبقدر ما كان نظام الاتصال فعال كانت الإدارة ناجحة وبقدر ما كان نظام الاتصال غير فعال كانت الإدارة غير ناجحة

و من خلال كل هذا يمكننا أن نقول أن الاتصال يؤثر على العنصر البشري والمحرك الأساسي في عمل المؤسسات باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها وأهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القوة التنافسية لكل مؤسسات القرن الحادي والعشرين ولا يستند رد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل تستند المؤسسة على قدراتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية . فالعاملين هم العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم . فالأداء العالي الجيد للعمال هو ناتج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام به الفرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين لتحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة و إنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العمال، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

إذا الاتصال يلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات و المؤسسات و لذلك سنتناول في هذه الدراسة الاتصال الداخلي و دوره في تحسين أداء العاملين في احدى مؤسساتنا و هي مؤسسة ناपाल بولاية سعيدة للوقوف و للتعريف على دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين فــــالمــــة الاقتصــــادي

1/ الإشكالية الرئيسية:

ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو أثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نافطال بسعيدة ؟

2/ التساؤلات الفرعية:

1/ ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نافطال بسعيدة ؟

2/ ماهي العلاقة بين الاتصال الداخلي و أداء العاملين في مؤسسة نافطال بسعيدة ؟

3/ كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤثر على تحسين أداء العاملين في مؤسسة نافطال بسعيدة ؟

3/ فرضيات الدراسة:

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في مؤسسة نافطال بسعيدة

4 / أهمية الدراسة: للدراسة أهمية تتمثل في ما يلي:

* موضوع الاتصال الداخلي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في علم الاجتماع، وعلوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات،

* إعطاء صورة عن الاتصالات وعلاقتها بتحسين أداء العاملين،

* الاطلاع على واقع عملية الاتصال وما تعترضها من عقبات وعراقيل تحد من عملية الانسجام بين العاملين وبالتالي التأثير على أدائهم العام،

* إيجاد حلول لمشاكل الاتصال بين الإدارة والعمال أو العكس، أو بين العمال من نفس المستوى، داخل المؤسسة الاقتصادية وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية، وذلك لتحقيق اتصال جيد وفعال يساهم في تحسين أداء العاملين

5/ أهداف الدراسة : يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية
- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بأداء العاملين في مؤسسة نافطال بسعيدة

مقدمة عامة

• إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع

6 / حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

الحدود الموضوعية: تمثلت في تبيان أثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نافطال بسعيدة .

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي: 2023 – 2024

الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة التطبيقية بمؤسسة نافطال بسعيدة .

الحدود البشرية: تم اجراء الدراسة التطبيقية على عينة مكونة من 80 موظف بمؤسسة نافطال بسعيدة

7 / اسباب الدراسة: للدراسة أسباب متنوعة تمثلت في:

• معرفة معنى الاتصال الداخلي والدور الذي يؤديه في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال .

• المكانة التي يلعبها الاتصال الداخلي كونه يعد من أهم الركائز الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي ومن تم نجاح وديمومة استقرار أي مؤسسة اقتصادية.

• ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستي وطبيعة تخصصي (إدارة بنكية) .

8 / صعوبات الدراسة:

• صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع من مؤسسة محل الدراسة.

9 / منهجية الدراسة:

لقد اعتمدت في دراستي على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الفرضية الرئيسية و اثبات صحة الفرضية المتبناة من خلال جمع البيانات و محاولة تفسير هذه الحقائق و تحليلها و هذا من اجل الوصول الى النتائج و ابداء اقتراحات بشأن هذا الموضوع .

10 / تقسيمات الدراسة

لقد تم تقسيم دراستنا الى ثلاثة فصول نظرية و فصل تطبيقي

1/ حيث اشتمل الاول على ماهية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية يتكون من ثلاث مباحث

*المبحث الاول: مدخل تحليلي للمؤسسة الاقتصادية

مقدمة عامة

*المبحث الثاني: نظرة شاملة للاتصال في المؤسسة الاقتصادية

*المبحث الثالث انواع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية

2/ و الفصل الثاني كان تحت عنوان مدخل تحليلي للاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية يتكون من مبحثين

* المبحث الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

*المبحث الثاني: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

3/اما الفصل الثالث الذي كان تحت عنوان المدخل التحليلي للأداء في المؤسسة الاقتصادية يتكون من ثلاث مباحث :

*المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

*المبحث الثاني: فخصص لدراسة عناصر و محددات و أبعاد الأداء الوظيفي

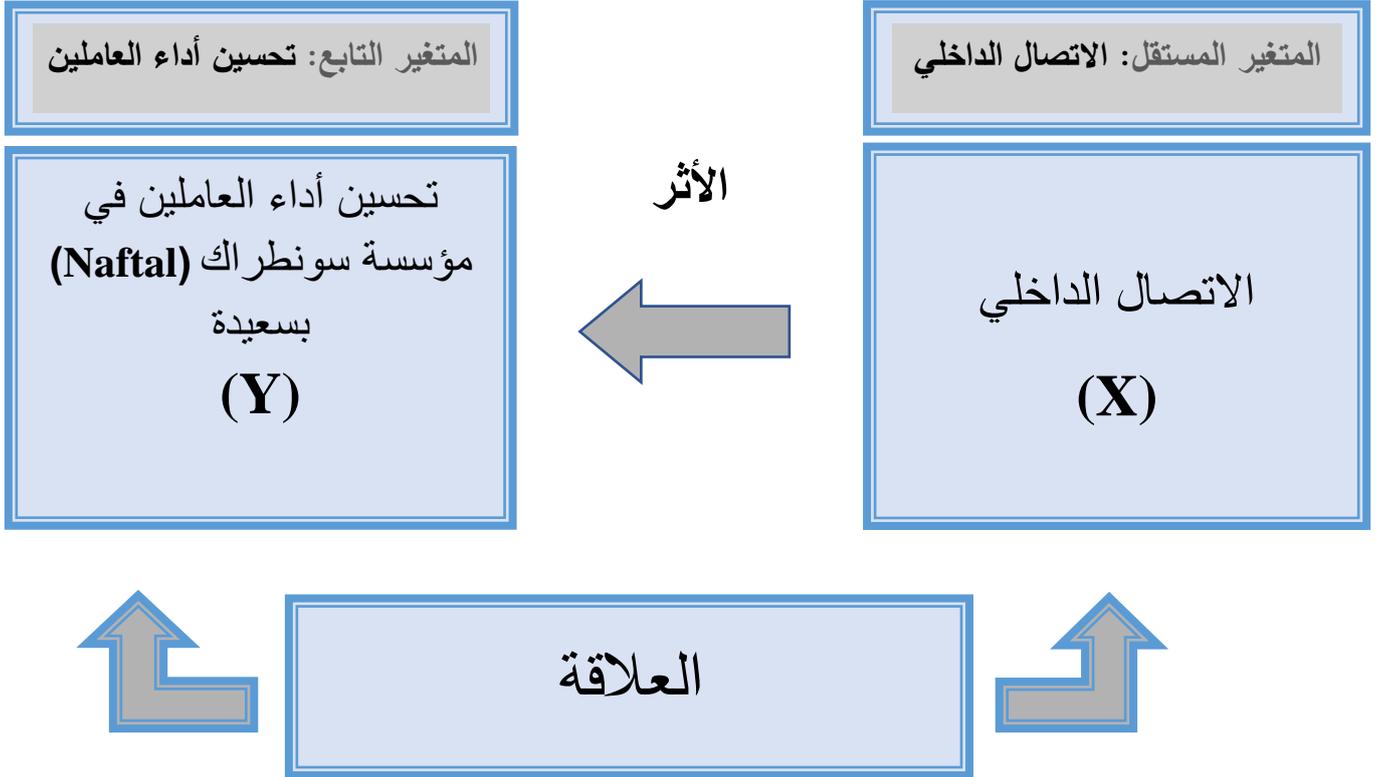
*المبحث الثالث: قياس و تقييم أداء العاملين.

4/و أخيرا في الجانب التطبيقي و الذي هو عبارة عن فصل رابع بعنوان اثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء الموظفين في مؤسسة نافطال بسعيدة شمل مبحثين

المبحث الاول: بطاقة تقنية عن مؤسسة نافطال بسعيدة

المبحث الثاني: فعالية الاتصال الداخلي على تحسين أداء الموظفين بمؤسسة نافطال

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة



12/ مجتمع و أداة الدراسة :

- تم توزيع الاستبيان على 80 موظف من عمال شركة نافتال باسعيدة
- بعد تحصيل الاستبيان من العمال قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج smart pls v 3.2 و برنامج spss v24

13/ الدراسات السابقة:

نور محمد بشار 2023/2022:1/الدراسة الأولى

اشكالية الدراسة:

هل يوجد أثر للاتصال الداخلي على أداء العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية؟

هل توجد فروق جوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية)؟

أهداف الدراسة:

تأثير الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية

تأثير أبعاد الاتصال الداخلي على أداء العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية

نتائج الدراسة:

الدعم المالي ضروري لتطوير عمليات الاتصال الداخلي في الأمانة السورية، وذلك بسبب ارتفاع التكاليف المالية التي تتحملها المنظمة

يعتبر العاملون أنفسهم من العاملين ذو الخبرة العالية والكافية لتحقيق متطلبات المنظمة من الكفاءة والقدرة على العمل، ويتوافر لدى العاملين الرغبة والحافز في التطوير المجتمعي كون أن المنظمة قائمة على عمليات التطوير والتدريب والتنمية المستدامة لأفراد المجتمع

تقوم الأمانة السورية للتنمية بتطوير تجهيزاتها وأدواتها على الدوام، وتحديث الموقع الإلكتروني الخاص بها، بالإضافة إلى إشراك العاملين في عملية التطوير

2/الدراسة الثانية: مذكرة قرواز نبيلة و كسيرة مريم 2023/2022

اشكالية الدراسة :

كيف يمكن للاتصال الداخلي ان يلعب دورا في تحسين أداء العاملين؟

ولتوضيح اشكالية الدراسة نقوم بطرح التساؤل التالي

ما المقصود بالاتصال الداخلي؟

أهداف الدراسة :

تأثير الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المنظمة.

معرفة واقع الاتصال الداخلي ووسائله في مؤسسة سونلغاز بالبويرة وأخذ رأي العاملين فيها ومدى تأثيره على أدائه سواء ايجابيا أو سلبيا

نتائج الدراسة:

للاتصال علاقة وثيقة بالعملية الادارية من حيث التخطيط، التنظيم، التنسيق، واصدار القرارات ، ايضا على مستوى الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح للانحرافات.

الاتصال داخل المؤسسة يهدف الى تسهيل عملية نشر وحركية المعلومات ، وتشجيع سلوك الاستماع ، وتدعيم العمل الجماعي و المبادرة الفردية ، كما تؤدي ادوارا مختلفة كالعمل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة ، ونقل المعلومات و الاراء و التعبير عن الافكار المراد ايصالها باستعمال الرموز المختلفة.

-الاتصال داخل شركة سونلغاز بالبويرة هو اداة تنظيمية لا غنى عنه

يؤكد افراد عينة الدراسة ان الاتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين ادائهم الوظيفي

3/الدراسة الثالثة : مذكرة ياسمينه بودويرة و مريم بوزردوم 2022/2021

اشكالية الدراسة :

ماهو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي الميلية ؟

ماهي أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في مؤسسة الخزف الصحي الميلية ؟

ماهي الصعوبات و العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي الميلية ؟

أهداف الدراسة :

لكل دراسة هدف او مجموعة من الاهداف اذ يسعى الباحث بلوغه و يمكن تحديد اهداف الدراسة في النقاط التالية :

-التعرف على نقاط القوة و الضعف لاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة

-التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة و علاقتة بأداء العاملين

-تحليل و تقييم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة

نتائج الدراسة :

تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الاعلانات كوسيلة هامة لا يصال التعليمات بسرعة الى العامل
-تواجه مؤسسة الخزف الصحي كثير من الصعوبات و العراقيل المتعلقة في الاتصال بالادارة و كذلك
صعوبات متعلقة بتقديم الشكاوي فلا تمنح فرصة للعاملين للتعبير عن مشاكلهم و هذا ما يحد من فعالية
الاتصال

Les études intérieure

Pour mener bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à quelques écrits à

Notre sujet. Ces écrits nous permettent de voir comment les personnes s'intéressent à la

Communication et la performance en entreprise.

1. Les études de Philippe DETRIE et Catherine MESTIN-BROYEZ sur

La communication :Edition 20 2 Philippe Détrie (Auteur) Catherine Meslin-Broyez (Auteur) Paru en ja Nvier 2021 Etude (broché)

, On communique pour donner du sens. Une communication Efficace repose donc davantage sur des comportements que des supports, et davantage sur le Management que sur des techniques, S'appuyant sur plus de dix années d'expérience, ils Montrèrent les idées sur la communication, la fonction de la communication interne , les Démentions multiple de la communication interne et les aspects comportementaux des

Personnes dans la transmission des informations, ils sont sintérisée de définir l'outil de base : Plan de communication qui tienne compte des comportements des individus pour une petite Entreprise, ils montrant que : « La communication interne a pour rôle de donner du sens pouri

,Favoriser l'appropriation, donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à

Mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ».

2. L'étude de L. DEMONT et A KEMP sur la communication :

Dans leur publication intitulée communication des entreprises L. DEMONT et A KEMP (2019)

nous définissent la communication d'entreprise dans sa généralité : S'intéresse à tous les moyens de communication de l'entreprise « elle interne et externe », elle Sélectionne les moyens les mieux adaptés en fonction des objectifs recherchés, des cibles Visées. Elle doit ensuite mettre en place une articulation judicieuse de l'ensemble des moyens Sélectionnés afin d'aboutir à une cohésion et de développer une synergie entre ses moyens.

Puis, ils proposent un plan de stratégie de communication interne. Ils commencent par une

Analyse faite dans une entreprise qui porte sur les informations opérationnelles, motivantes, le Baromètre du climat social et l'image interne. Ensuite proposent un diagnostic qui révèle les Forces et les faiblesses. Des solutions sont proposées afin de résoudre les problèmes :

L'amélioration de la circulation de l'information, développement de l'information ascendante, Fédération, intéressement, motivation et mobilisation du personnel. Enfin, des objectifs sont Fixés afin de réaliser la stratégie en informant, échangeant, fédérant, et motivant le personnel.1

3. L'étude de Motowidlo sur la performance :2019-2018

Depuis le début d'années des travaux émergent sur l'analyse de concept performance, Il propose d'engager une réflexion de fond sur le concept de performance, il souligne que les

Recherches intérieures consacré a la performance au travail reposeraient sur des enquêtes Empiriques hétérogènes, les techniques des mesures de performance étant ad hoc, les résultats Des recherches dépendraient des terrains d'études choisis et de la définition opérationnelle Donnée a la performance définition jugée comme étant trop étroite, il propose une définition Qui constitue une avancée significative ,la performance au travail est définit comme la valeur Total entendue par l'organisation des épisodes de comportement discrets qu'exerce un

Individu pondant une période de temps donnée

**الفصل الأول : ماهية
الاتصال في المؤسسة
الاقتصادية**

تمهيد

الاتصال في المؤسسة يشمل جميع الوسائل التي تسهم في تبادل المعلومات داخل المؤسسة، سواء كان ذلك عبر الاتصال الشخصي، الهاتفي، الإلكتروني، أو أي وسيلة أخرى متاحة. يعتبر الاتصال فعالاً أساساً لتحقيق التنسيق والتعاون بين أفراد المؤسسة الاقتصادية وتحقيق أهدافها بنجاح.

المبحث الأول مدخل تحليلي للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي كيان يهدف الى تحقيق أهداف اقتصادية مثل توليد أو تلبية الاحتياجات الاقتصادية للمجتمع مثل توليد الربح أو تلبية الاحتياجات الاقتصادية للمجتمع. تشمل الشركات و المصانع و المؤسسات المالية وهي تعتمد على مجموعة من الموارد و العمالة لتحقيق أهدافها

تمثل المؤسسة الاقتصادية العمود الفقري للنظام الاقتصادي لأي بلد. حيث تلعب دوراً هاماً في توفير السلع و الخدمات و خلق فرص العمل و تحقيق النمو الاقتصادي

تتنوع المؤسسات الاقتصادية بين قطاعين عام و خاص و تشمل مجموعة واسعة من الأشكال . مثل الشركات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة . و المؤسسات الحكومية و الجمعيات و المزيد

تتفاوت أهداف المؤسسات بين تحقيق الربح و تحقيق الغاية الإجتماعية و تعتمد على السياق الثقافي الإقتصادي للبلد الذي تعمل فيه .

المطلب الثاني : الطرق و الأساليب المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية.

تعتمد الطرق والأساليب المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية على نوع الصناعة والقطاع الاقتصادي. من بين الأساليب الشائعة:

1. تحليل SWOT يستخدم لتحديد قواعد المؤسسة وضعها وفرصها وتهديداتها، مما يسهم في وضع استراتيجيات فعّالة.
2. دارة الجودة الشاملة (TQM) تركز على تحسين الجودة وتحسين الأداء من خلال مشاركة الموظفين وتكامل العمليات.
3. دارة المشاريع تُستخدم لتخطيط وتنظيم المشاريع بشكل فعّال لتحقيق الأهداف بأقصر وقت ممكن¹.

1/ مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضيلة: ص44

1/رضوان بلخيري: لمنظمة نظريات السلوك، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996)، (ص:214)

الفصل الاول

4 لتحليل الاقتصادي والمالي: يشمل تقييم الأداء المالي وتحليل التكلفة لاتخاذ قرارات استثمارية وإدارية².

5. تقنية المعلومات: تستخدم لتحسين تدفق المعلومات وتحسين الاتصالات داخل المؤسسة.

6. دارة الابتكار والتطوير: تركز على تطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات لتحقيق التميز التنافسي.

7. إدارة الموارد البشرية: تركز على تطوير وإدارة المهارات والأداء لتحقيق أهداف المؤسسة

8. لتسويق والتحليل السوقي: يتضمن دراسة السوق وفهم احتياجات العملاء لضمان فعالية استراتيجيات التسويق.

تتكامل هذه الطرق لتحقيق أهداف الشركة وتحسين أدائها في بيئة الأعمال المتغيرة.

المطلب الثالث العوامل الاقتصادية المؤثرة في المؤسسة الاقتصادية

تتأثر المؤسسة بعدة عوامل اقتصادية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل سياق عملها. بعض هذه العوامل تشمل:

1. التضخم والتدهور النقدي: يمكن أن يؤثر ارتفاع معدل التضخم وتدهور القوة الشرائية في الاقتصاد على التكاليف والأرباح.

2. معدلات الفائدة: يمكن أن تؤثر معدلات الفائدة على تكلفة الاقتراض والاستثمارات، مما يؤثر على هيكل رأس المال.

3. التقلبات في سوق العمل: تأثير التغيرات في البطالة والعرض والطلب على المهارات على إدارة الموارد البشرية والتكاليف العمالية.

4. سياسات الحكومة الاقتصادية: تشمل السياسات الضريبية والتنظيمية والاقتصادية، والتي يمكن أن تؤثر على البيئة التشغيلية والتخطيط الاستراتيجي.

5. تقلبات سوق المستهلكين تغيرات في نمط الإنفاق وتفضيلات المستهلكين تؤثر على الطلب على المنتجات والخدمات.

6. التغيرات في الأسواق العالمية: يمكن أن تؤثر التحولات في الأسواق العالمية والتجارة الدولية على توجيهات الصادرات والواردات.

3/عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات ص 112

4/ محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص: 178، 179،

الفصل الاول

7. الابتكار التكنولوجي تطورات التكنولوجيا تؤثر على العمليات والتنافسية، وتفتح فرصًا للتحسين والابتكار.

8. الأحداث الاقتصادية العالمية: مثل الأزمات المالية والصراعات الدولية، والتي يمكن أن تؤدي إلى تقلبات كبيرة في الأسواق والاقتصاد.

فهم هذه العوامل والتفاعل معها يساعد المؤسسة على تحقيق الاستقرار والاستمرارية في بيئة الأعمال المتغيرة.

المبحث الثاني: نظرة شاملة على الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول تعريف بأهمية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية

الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية يمثل عنصرًا أساسيًا لتحقيق التفاعل والتنسيق الفعال بين أفرادها.

1/ تعزيز التفاهم والتعاون: ساهم الاتصال الفعال في فهم أفراد المؤسسة لأهدافها وتوجيهاتها، مما يعزز التعاون والتفاهم بين الفرق العاملة.

2/ تحسين الأداء العام: يساهم الاتصال الجيد في توجيه وتوحيد الجهود نحو أهداف مشتركة، مما يحسن الأداء العام ويزيد من كفاءة العمل.

3/ تعزيز روح الفريق: يساهم الاتصال في بناء روح الفريق والانتماء، حيث يشعر الأفراد بأهمية دورهم وتأثيرهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

4/ نقل المعلومات بفعالية: يضمن الاتصال الجيد نقل المعلومات بشكل فعال وفوري، مما يساهم في اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة.

5/ تحسين بيئة العمل: الاتصال الفعال يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يؤثر إيجابيًا على رفاة الموظفين والمشاركين في المؤسسة.

6/ تجنب سوء التوجيه: يساعد الاتصال الفعال في تجنب سوء التوجيه والفهم الخاطئ، مما يقلل من احتمالية حدوث أخطاء أو تباطؤ في العمليات.

بشكل عام، يعتبر الاتصال الداخلي أساسيًا لبناء بيئة عمل صحية ومستدامة، ولضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة.

الفصل الاول

المطلب الثاني هيكل الإتصال في المؤسسة الاقتصادية

هيكل الاتصال في المؤسسة يشمل ترتيب وتنظيم كيفية تداول المعلومات داخل المنظمة. يمكن تقسيم هيكل الاتصال إلى طبقات ومستويات مختلفة، ويشمل عناصر أساسية مثل:

1. الاتصال الرأسي (التنظيمي): يتعلق بتداول المعلومات بين مستويات الهرم التنظيمي، حيث يتم نقل المعلومات من أعلى الهرم التنظيمي إلى الأسفل والعكس.
 2. لاتصال الأفقي (الوظيفي): يتعلق بالتواصل بين الأقسام أو الوحدات الوظيفية المتساوية في المؤسسة، مما يسهم في التنسيق وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة.
 3. الاتصال الديمقراطي (القاعدية): يشير إلى التواصل بين المستوى الإداري والموظفين في المستوى الأدنى، وهو يعزز التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات.
 4. الاتصال الرسمي وغير الرسمي: يشمل الاتصال الرسمي المنظم والمُعتمد، بينما يشمل الاتصال غير الرسمي التحدث غير الرسمي وتبادل المعلومات بشكل غير رسمي.
 5. وسائل الاتصال (الإلكتروني، الاجتماعي، الورقية): تشمل وسائل الاتصال المختلفة التي يمكن استخدامها لتسهيل التفاعل ونقل المعلومات.
 6. ترتيب السلطة والقنوات الإدارية: يحدد كيفية انتقال المعلومات واتخاذ القرارات وفقاً لترتيب الهيكل التنظيمي والسلطة.
- فهم هيكل الاتصال في المؤسسة يساعد على تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التفاعل بين الأقسام، وتحقيق هدف الاتصال بشكل أكثر فعالية.

المطلب الثالث : تأثير الاتصال على الأداء

الاتصال الفعّال يمتلك تأثير كبير على أداء المؤسسة في عدة جوانب، من بينها:

1. تعزيز التفاهم: الاتصال الجيد يعزز فهم أفراد المؤسسة للأهداف والتوجيهات، مما يسهم في تحقيق تفاهم أفضل للمهام والمسؤوليات.
2. تحسين العلاقات الداخلية: الاتصال الفعّال يسهم في بناء علاقات قوية بين أفراد المؤسسة، مما يعزز الروح الفريقية والتعاون³.

1/نواف كنعان: القيادة الإدارية (، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006 ، ص 403-405/
2/أماني عبد الفتاح علي: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2012.
3/ إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، (الجزائر: دار البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013: ص 140)، .

الفصل الاول

3. زيادة إنتاجية الموظفين توفير بيئة اتصال فعّالة يؤثر إيجابياً على رضا ومشاركة الموظفين، مما يزيد من إنتاجيتهم.
4. تحسين صورة المؤسسة: الاتصال الجيد يساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة أمام العاملين والجمهور الخارجي، مما يؤثر على سمعتها.
5. تسريع نقل المعلومات: الاتصال السريع والفعال يساهم في تداول المعلومات بسرعة ودقة، مما يساهم في اتخاذ قرارات أفضل.
6. تحسين التوجيه واتخاذ القرارات: الاتصال الجيد يوفر البيئة المناسبة لتوجيه الأفراد واتخاذ قرارات فعّالة ومستنيرة.
7. تقليل السوء في التوجيه: الاتصال الفعال يقلل من احتمالية حدوث سوء في التوجيه وفهم غير صحيح للمهام والتعليمات.
- بشكل عام، يعتبر الاتصال الجيد أداة أساسية لتحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز تحقيق أهدافها بفعالية.

المطلب الرابع تحسين الاتصال داخل المؤسسة

لتحسين الاتصال داخل المؤسسة، يمكن اتخاذ عدة خطوات وتبني ممارسات فعّالة

- 1 تعزيز ثقافة الاتصال
- 2 استخدام وسائل الاتصال المتنوعة
- 3 توفير دورات تدريبية
- 4 تعزيز التواصل بين الأقسام
- 5 استخدام التكنولوجيا بشكل فعال
- 6 تعزيز ثقافة التعاون
- 7 تحسين سياسات الاتصال
- 8 تشجيع على التغذية الراجعة
- 9 تنظيم فعاليات تواصل
- 10 قياس وتقييم الأداء في مجال الاتصال

الفصل الاول

-بتنفيذ هذه التوصيات، يمكن للمؤسسة تعزيز بيئة اتصال صحية تساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز فاعلية الفرق العاملة.

المبحث الثالث: أنواع الاتصال في المؤسسة وأهميتها

المطلب الاول: انواع الاتصال في المؤسسة و اهميتها

هناك عدة أنواع من الاتصال في المؤسسة، وتتنوع أهميتها وفقاً للسياق والغرض في الاتصال وأهميتها:

1الاتصال الرسمي:تنقل المعلومات الرسمية والقرارات من الإدارة إلى الموظفين وبالعكس، مما يسهم في تحقيق توجيه متجانس للجميع.

2الاتصال غير الرسمي*:يعزز التواصل الشخصي والمحادثات غير الرسمية الروح الفريقية ويسهم في بناء علاقات قوية بين أفراد المؤسسة.

3الاتصال الرأسي:*يستخدم لنقل المعلومات والتوجيه من المستوى الإداري العليا إلى المستويات الدنيا، مما يسهم في تنظيم العمل وتحقيق التوجيه الفعال.

4الاتصال الأفقي: يسهم في تعزيز التعاون بين الأقسام وتبادل المعلومات بين وحدات العمل المتساوية.

5الاتصال الديمقراطي: يشجع على مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار ويعزز الشعور بالمساهمة في تحسين العمليات والبيئة العملية.

6الاتصال الداخلي والخارجي: يعزز التواصل داخل المؤسسة لضمان فهم جميع أطراف العمل حول أهداف واستراتيجيات المؤسسة. وفي الوقت نفسه، يسهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة أمام الجمهور والعملاء.

7الاتصال الإلكتروني والرقمي: يسهم في تسريع نقل المعلومات، وتيسير التواصل الفوري، وتحسين الكفاءة في التبادل الرقمي للبيانات والمعلومات.

فهم هذه الأنواع وأهميتها يساعد في بناء بيئة اتصال فعالة داخل المؤسسة، مما يسهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وتنظيم.

المطلب الثاني: الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي يشير إلى تبادل المعلومات والرسائل بين أفراد المؤسسة داخل بيئة العمل الداخلية. يمكن تحديده بوصفه تفاعل الأفراد والأقسام داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار. تحظى هذه العملية بأهمية كبيرة لعدة أسباب:

الفصل الاول

-يساعد الاتصال الداخلي في نقل الأهداف والتوجيهات بشكل واضح، مما يعزز فهم الفريق للرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

-يبني الاتصال الداخلي القنوات للتواصل والتفاعل بين الأفراد، مما يعزز الروح الفريقية والانتماء للمؤسسة.

-يسهم الاتصال الفعال في تنظيم العمليات اليومية وضمان تنفيذ المهام بفعالية، مما يحسن الكفاءة التشغيلية.

-يسهم الاتصال الداخلي في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات المختلفة بشكل سلس، مما يحقق تناعم الأنشطة المختلفة.

-يعزز الاتصال الداخلي المفتوح والشفاف التفاعل بين الأفراد والإدارة، مما يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات.

-يشجع الاتصال الداخلي على بناء ثقافة التعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة.

-يلعب الاتصال الداخلي دورًا في تحسين تنظيم وتوجيه الأنشطة والمهام داخل المؤسسة.

فهم الاتصال الداخلي وتعزيزه يسهم في خلق بيئة عمل فعّالة ومتناغمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الثالث: الاتصال الخارجي

الاتصال الخارجي يشير إلى التفاعل وتبادل المعلومات بين المؤسسة والأطراف الخارجية، ويمتد هذا الاتصال ليشمل العملاء والشركاء التجاريين والمستثمرين ووسائل الإعلام والمجتمع بشكل عام يساهم الاتصال الخارجي في بناء صورة إيجابية للمؤسسة في أعين العملاء والمستثمرين والجمهور.

-يسمح الاتصال الخارجي بتحسين علاقة المؤسسة مع العملاء من خلال التفاعل الإيجابي والاستجابة لاحتياجاتهم.

-يستخدم الاتصال الخارجي كوسيلة للتسويق وتعزيز المنتجات والخدمات لجذب العملاء الجدد⁴.

-يلعب الاتصال الخارجي دورًا في جذب المستثمرين من خلال تقديم معلومات شفافة وجذابة حول الأداء والاستراتيجيات المستقبلية.

1/ إبراهيم عبد الهادي أحمد، غيفي صديق محمد: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، (القاهرة: مكتبة عين الشمس ط10، 2003).

2/ أبو أصعب صالح خليل: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع 2004).

الفصل الاول

- يسهم الاتصال الخارجي في بناء وتعزيز العلاقات مع الشركاء التجاريين والتفاهم المتبادل.
- يستخدم الاتصال الخارجي لإدارة الأزمات والتفاعل مع وسائل الإعلام والجمهور بشكل فعال.
- يستخدم الاتصال الخارجي لنشر مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتحقيق التأثير الإيجابي في المجتمع.
- يلعب الاتصال الخارجي دورًا في الحفاظ على شفافية المؤسسة وتقديم المعلومات بشكل صحيح وموثوق.
- تفهم المؤسسة لأهمية الاتصال الخارجي يسهم في بناء علاقات قوية وناجحة مع الأطراف الخارجية، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية واستدامة.

المطلب الثالث توجيهات لتحسين الاتصال

- لتحسين الاتصال في المؤسسة، يمكن اتباع بعض التوجيهات والممارسات الفعّالة. إليك بعض التوجيهات:
- تشجيع على ثقافة الاتصال المفتوح والشفاف، وتحفيز الموظفين على مشاركة الأفكار والآراء.
- تحسين توفير وسائل متنوعة للاتصال مثل الاجتماعات، ووسائل التواصل الرقمي، وورش العمل.
- تنظيم دورات تدريبية لتعزيز مهارات الاتصال لدى الموظفين، بما في ذلك فنون الاستماع والتواصل الفعّال.
- تحسين جدول الاجتماعات لضمان التواصل الدوري بين الأقسام وتبادل المعلومات.
- تحديث واستخدام التكنولوجيا بفعالية لتسهيل التواصل ونقل المعلومات بشكل سريع.
- تشجيع المشاركة في عمليات اتخاذ القرار لتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء.
- تنظيم فعاليات غير رسمية مثل وجبات الغداء أو الفعاليات الاجتماعية لتعزيز التواصل الشخصي.
- تحديث وتحسين السياسات والإجراءات المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة.
- طلب التقييم الدوري من الموظفين حول جودة الاتصال وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.
- تبني تقنيات تحسين الأداء وقياس كفاءة استراتيجيات الاتصال.

الفصل الاول

بتبني هذه التوجيهات، يمكن تحسين الاتصال داخل المؤسسة، مما يعزز التفاعل والتعاون ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.⁵

خلاصة الفصل

في خلاصة الفصل، يمكن التأكيد على أهمية الاتصال في المؤسسة كعنصر أساسي لتحقيق النجاح والتنمية. يتطلب الاتصال الفعال داخل المؤسسة وخارجها استخدام وسائل التواصل المناسبة وتبادل المعلومات بوضوح وفعالية. من خلال بناء وتعزيز العلاقات مع العملاء والشركاء، وإدارة الأزمات بشكل محترف، يمكن للمؤسسة تعزيز سمعتها وتحقيق أهدافها بنجاح.

⁵ إبراهيم عبد الهادي أحمد، عفيفي صديق محمد: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، (القاهرة: مكتبة عين الشمس ط10، 2003، ص102

2/ أبو أصبغ صالح خليل: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع 2004)، ص 25

3/ أبو النصر مدحت محمد: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، (القاهرة: الناشر موعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص78

4/ الحوش مازن سليمان: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2006

**الفصل الثاني: مدخل
تحليلي للإتصال
الداخلي في المؤسسة
الاقتصادية**

تمهيد:

يعتبر الاتصال داخل أي مؤسسة همزة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين، أو المرؤوسين فيما بينهم، بحيث أنه لا يمكن لأي مؤسسة كانت أن تحقق ما وجدت لأجله بدونها حيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأقوال والأفعال التي يقوم بها الإنسان.

وباعتبار أن المؤسسة الاقتصادية كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه، ومنه أصبح الاتصال الداخلي عنصراً أساسياً في تنشيط وقيادة المؤسسة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها على أكمل وجه، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال الداخلي خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة إذ لا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود اتصال بداخله تمارس من خلاله وجوده وتؤدي مهامه، فالالاتصال الداخلي للمؤسسة يعتبر همزة الوصل الرابعة بينها وبين العمال والعالم الخارجي

المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

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

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

يعرف الاتصال الداخلي للمؤسسة على أنه:

الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسة، من خلاله يتم نقل وتباد لكل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها.

عرف "إبراهيم أبو عرقوب" الاتصال الداخلي أنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

في حين يعرفه "فؤاد شريف" «مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت».

ومنه فإن الاتصال الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

الاتصال الرسمي هو الذي يتبع خطوط السلطة تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوط السلطة الرسمية وأبعادها و يساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر للمرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال ارجاع الأثر.

ويهدف الاتصال الرسمي إلى:

-نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لعملية التسلسل القيادي.

-تحمل الاقتراحات وردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولة.

-إحاطة جميع الأعضاء بالأهداف العامة التي تحاول المنظمة انجازها.¹

الفصل الثاني

تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي

1- الاتصال النازل:

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

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

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

2- الاتصال الصاعد:

يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية (الدنيا) إلى الإدارات في المستويات العليا وذلك لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة. إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

وحسب ما يربكاتز وكاهن يمكن أن يتمثل الاتصال الصاعد بأنماط أربعة هي:

- 1- ما يريد الشخص قوله حول نفسه وأدائه، ومشاكله.
- 2- ما يريد الشخص قوله حول الآخرين ومشاكلهم.
- 3- ما يريد قوله حول ممارسات المؤسسة و سياساتها.
- 4- وأخيرا حول ما يجب عمله و كيف يمكن أن يعمل.

الفصل الثاني

حيث يواجه هذا النوع من الاتصالات الكثير من المشكلات والعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى خاصة وأن كانت تحمل تسيئاً للمؤسسة أو تسبب الإزعاج له.⁶¹

كما أنهم قد يعتمدون الاحتفاظ بمعلومات عن أمور غير جيدة ويمنعون وصولها إلى رؤسائهم أو إلى الطبقة العليا وعلى ذلك فإن الاتصالات الرأسية غير صحيحة جزئياً أو غير كاملة، إذن المرؤوسين يعتمدون إلى تغيير الحقائق وتعديلها بحيث تعطي صورة ذهنية طيبة عن كل منهم، وهو ما يدعم ويعزز الاعتقاد السائد لدى الرؤساء بأن الاتصالات الصاعدة تتركز على النقد والشكوى والتذمر، أما بالنسبة للمرؤوس فقد لا يملك السلطة والحرية للتحدث مع الرئيس إذ لا يملك التسهيلات اللازمة والتي تمكنه من الاتصال برئيسه، أو تعقد الهيكل التنظيمي ووجود مستويات إدارية عديدة.

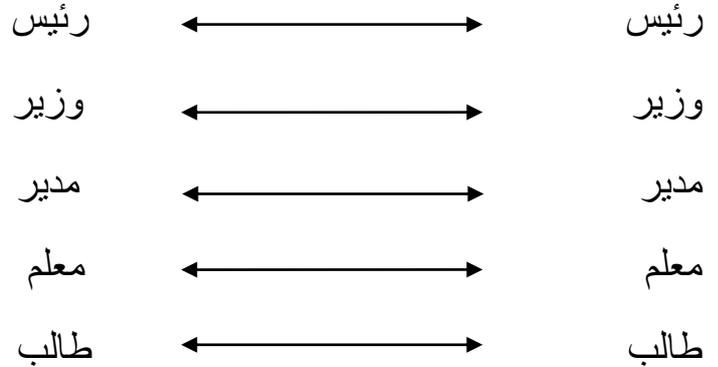
2- الاتصال الأفقي:

وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة. وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها ويرى "هنريفايول" ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرط بينهما:

1- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها على المستوى الأفقي.

2- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية

الشكل رقم (2): يوضح الاتصال الأفقي



^{1/} اظمة حسين عواد، "الاتصال والإعلام التسويقي"، (د. ط)، دار الأسماء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 17

^{2/} عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"

3، مرجع سبق ذكره، ص 15_ 16

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي

تظهر أهمية الاتصالات الداخلية على وظائف المدير ينفي التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، الاتصالات، التنسيق واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كنشاط رئيسي في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاويلته حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75% إلى 90% من وقت العمل الرسمي في الاتصالات.

وتكمن الأهمية في:

-إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة

-إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياساتها.

-تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.

ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي.

فالعملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار، تتم من خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال.

المبحث الثالث: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر استراتيجية الاتصال الداخلي من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة التي يعتبر الاتصال جزءاً لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي لها.

المطلب الأول: تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي

ترجع جذور كلمة الاستراتيجية إلى كلمة (stratego) أي هي نمط لأهم الأهداف والغايات و السياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة و تريد أن تكون فيه والمشكل الذي تريد أن تصبح عليه. وتعرف بأنها العديد من الإمكانيات العملية المستخدمة بطريقة مترابطة فيما بينها حتى تحقيق بعض الأهداف ضد بعض المنافسين في مكان التسويق وتشمل المنافسين المباشرين أو غير المباشرين⁷

¹ _ مرفت الطرابيشي، " نظريات الاتصال"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص 59

الفصل الثاني

من أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي:

- الحفاظ على سياسة البقاء و التطور المستمر للمؤسسة
- فتح آفاق الابتكار و التمييز في رسم الأسس للمؤسسة
- تطوير مخزون المعلومات و الفهم الجيد لدى كل الموظفين
- تحفيز المرؤوسين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم لصالح المؤسسة
- معرفة رأي و مزاج الجمهور حول الخدمات المقدمة و طريقة تطويرها

المطلب الثاني: 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:

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 ما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. 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.

ومن وسائل الاتصال المكتوبة نجد:

1) جريدة المؤسسة

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة، سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية، أو ترفيهية وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة كتابة التعليقات وغيرها.

2) 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 أخبار العاملين بالأوامر و التوجيهات

الفصل الثاني

كذلك إخبار العاملين بالنتائج والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل واجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية والثقافية والإجازات والمعاشات...إلخ.

(3) التقارير:

وهي تحتوي على معلومات ترفع من أعلى إلى أسفل لتيسر للمستوى الإداري الأعلى متابعة أعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة، وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق والوضوح في عرضها وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

(4) المذكرات:

وهي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.

(5) مطبوعات المؤسسة:

كثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها ، يقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها، وكلما كبرت المؤسسة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة، وعلى مستوى راقى من الإخراج الفني.⁸⁴

(6) نشرة الموظفين:

هي نشرة رسمية تستخدم لنقل المعلومات الهامة والملحة لجميع الموظفين في ظرف ساعة أو ساعتين ويمكن توزيعها إما عن طريق المشرفين أو عن طريق تعليقات في لوحة الإعلانات.

(7) الفاكس:

هي عبارة عن طريقة أو نظام لإرسال الصور والأشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونيا عن طريق سلك أو راديو أو أقمار صناعية، يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة. ويمكن الاستفادة الآن من 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.

2- 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

⁴ 1/، عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 20ص

2/ عيشوش فريد، مرجع سابق، ص 312 .

3/ شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 6⁸

الفصل الثاني

المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر.

ويعتبر الهاتف والمقابلات والاجتماعات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفهيًا.

(1) الهاتف:

يعتبر الهاتف من أكثر وسائل الاتصال الآلية شيوعا واستعمالا، لسهولة استخدامه وسرعته في نقل الأفكار إلى الشخص الآخر وبتكلفة نسبية محدودة، فيسمح بنقل الرسائل مباشرة مهما بعد المكان لكن دون إمكانية توثيق المعلومات الواردة في الرسالة. وقد أصبح لجهاز الهاتف الخلوي أهمية كبيرة في أيامنا هذه إذ أصبح بالإمكان إنجاز جميع الأعمال عن طريق التواصل في أي وقت وفي أي مكان.

(2) الاجتماعات :

تستخدم الاجتماعات كوسيلة اتصال بين رؤساء الإدارة وبين العاملين من خلال تقديم لقاءات بينهم للنقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث. قصد الوصول الى حلول وقرارات بشأنها. وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عدد نسبيا، وقد تكون خاصة تجمع عدد قليل من العمال مع رؤسائهم.

(3) المقابلات:

وهي من الوسائل المهمة التي لا غنى عنها في أي مهنة وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية، وهي الوسيلة الأساسية لخدمة الفرد والتي من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء للتعرف على المشكلة ومساعد في التغلب عليها، ويقصد بالمقابلة التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في موقف المواجهة بحيث يحاول كل منهما أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر.

4/المحاضرات:

وهي شرح و توضيح لفظي لموضوع يتقدم به خبير لديه خبرة في الموضوع و تعد من الوسائل اللفظية الشائعة و التي تستعمل في كثير من المجالات المختلفة.

(4) المؤتمرات:

المؤتمر وسيلة اتصال تسعى إلى بناء الوعي وزيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات أو قضايا معينة يتم فيه طرح والتبادل الفكري، بقصد التوصل إلى توصيات أو حلول ومقترحات .

3- وسائل الاتصال الإلكترونية:

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الإنترنت 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 غالباً ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء.

(1) 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 التوفير في تكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة باستخدام النظام الورقي وماكينات التصوير العادية.

(2) الانترنت:

يعتبر الحاسب الآلي وسيلة مهمة لتفعيل ممارسة الاتصال العالمي وخاصة بواسطة شبكة الانترنت والإمكانيات الهائلة التي تتيحها المعلوماتية بعدم المزوجة بينها وبين وسائل الإعلام السمعية البصرية والاتصالات السلكية واللاسلكية عن بعد.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاتصال الداخلي

تأخذ الاتصالات التي تتم في إطار المؤسسات أشكال متنوعة وأنماط مختلفة ويرجع اختلاف هذه الأشكال والأنماط إلى مجموعة من العوامل منه:

1- حجم المؤسسة:

يتأثر نظام وأنماط الاتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فروعها . فالمؤسسات قد تكون صغيرة متوسطة أو كبيرة الحجم و كلما كان حجم المؤسسة كبيراً أدى ذلك إلى تعدد المستويات² والوحدات الإدارية ويؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال وتشابك قنواتها العديدة، وهذا يتطلب نظاماً دقيقاً للاتصال لتحقيق المنظمة أهدافها. أما المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم تتميز عملية الاتصال بالبساطة والمباشرة بين أطراف الاتصال كما أن تشعب فروع المنظمة تؤثر على الاتصالات بها وخاصة إذا كانت هذه الفروع بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة حيث يخلق هذا الوضع صعوبات في الاتصالات، إذ أن ذلك يؤدي إلى طول خطوط الاتصال الأمر الذي يضاعف من احتمال ان تتأخر وصول الرسالة أو تغيير مضمونها، أو عدم مطابقتها لما هو مقصود أصلاً، كما تشكل صعوبة أمام القادة الإداريين

² 1/ عبد الرحمن توفيق، "الاتصال الفعال"، 23 شارع الدقي، الجيزة، مصر، 2014، ص 50 _ 2 .

2/ محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص 8

الفصل الثاني

للمنظمة في الحصول على المعلومات الدقيقة المتكاملة عن موضوع من الموضوعات من الفروع البعيدة عن المركز الرئيسي، مما يصعب من جدوى فعالية الاتصال

2- طبيعة العمل:

تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها ذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات فالأعمال أو الأنشطة المتشابهة أو المترابطة تتطلب اتصالات مباشرة وقد تبدو فيها الاتصالات غير الرسمية بشكل واضح.

3- نوعية الرؤساء و اتجاهاتهم نحو العمل:

فاتجاهات الرئيس نحو العاملين ومباشرة سلطاته ومسؤولياته، تحدد نمط العمل في المنظمة فالرئيس الذي تملكه النزعة التسلطية في الإدارة قلما يقبل المشاركة في الرأي والاستماع إلى الآخرين، وهذا يؤثر على عملية الاتصال، وقد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها كما يجب أن تكون

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي و طرق تحسينه

تواجه عملية الاتصال الإداري تحدياً يتمثل بعدم فاعلية هذه العملية نتيجة لوجود معوقات تحاول دون ذلك، ويقصد بالمعوقات كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات وتعطلها وتؤثر في عملية إرسالها وتؤثر في كميته، فهي بلا شك تعمل على تشتيت المعلومات وتشويهاها فنقل من فاعلية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في عدم الوصول إلى أهدافها المنشودة وللاتصال الداخلي مجموعة من المعوقات تتمثل في:

معوقات تنظيمية:

وتعني عدم وضوح الهدف والتخصص ونقص البيانات والمعلومات وعدم وضوح مراكز الاتصال، وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان مع الأهداف التنظيمية.

كذلك عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية ويعتمد على بعض العارفين بها وعدم إتباع السلطة والمسؤولية فيها سبب عدم رضاهم عنها.

كذلك يؤدي غياب مبدأ تكافؤ الفرص في التأهيل والتدريب والترقية بين مختلف الموظفين إلى غياب أشكال الاتصال من خلال ضعف الانتماء والامبالاة الموظف بسبب إهمال .

تعدد المستويات الإدارية مما ينشأ عنها صعوبة في وصول البيانات إلى وجهتها، فالاتصالات تكون أسهل كلما كان التنظيم صغير الحجم وتجمعت أقسامه في مكان واحد وتكون أكثر صعوبة كلما كبر حجمه وتكاثرت وحداته وفروعه.

الفصل الثاني

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم استقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

عدم الاستقرار التنظيمي و حدوث تغيرات متتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها ما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال⁴.

معوقات إنسانية:

ويقصد بها من المؤثرات التي ترجع إلى المرسل و المستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وعواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد، فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحدمن فاعليتها كذلك التفرقة في المعاملة إذ تميزت أجواء العمل بلا نظام وشعور الموظف بالإهانة ازداد نورا من المؤسسة ومن القائمين عليها قل اتصاله بالوسط الوظيفي الذي ينتمي إليه.

- طرق تحسين معوقات 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 يحتلونها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية و الحداثة.
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هيكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

1/ضرار العتيبي، «العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن»، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 3-2
3/محمد ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 471-3.
4/محمد قاسم القريوني، «السلوك التنظيمي»، مرجع سبق ذكره، ص 78.
5/محمد ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 47-
6/محمد عبد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 28

خلاصة الفصل

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

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

الفصل الثالث:

مدخل تحليلي للأداء في

المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

يعد الأداء عنصر جوهري وهام للمنظمات بشكل عام، فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع حقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، لذلك وجب عليها إغارة أهمية كبيرة لفلسفتها الخاصة بالأداء وقياسه، وخاصة الأداء الوظيفي للعاملين باعتبارهم أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة، إذ يعد الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلا على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إدارتهم مما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية وضع الأداء الوظيفي للعاملين تحت مجهر التقييم بصفة منتظمة للتأكيد من أنهم يؤدون مهامهم بشكل جيد، كما ينبغي على المنظمة أن تعمل على تحسين أداء عاملها من خلال تدريبها و تأهيلها.

وسنحاول في هذا الفصل مناقشة متغير الأداء الوظيفي وأهم العناصر المرتبطة به وعملية تقييم الأداء.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا.

المطلب الأول: تعريف الأداء

يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تدخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

يعتبر الأداء عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.

و كما سبق و ذكرنا أن الأداء هو من المرتكزات الأساسية و نرى هذا من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.⁹

المطلب الثاني: مفهوم الأداء

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم

الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به

1/ نواف كنعان: القيادة الإدارية (، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006
2/ أماني عبد الفتاح علي: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية ، ص(403- 405)
3/، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2012. (50، ص)

المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعارف لمفهوم الأداء نذكر منها:

-الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به

المطلب الثالث: أنواع الأداء

1- الأداء المعياري

هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفقا لمتغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة.

2- الأداء الفعلي

يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقا وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جدا أن تحدث مطابقة بينهما، حيث أن جانبا قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بإنجازات فعلية.

3- الأداء الفردي

هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظرا لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.¹⁰

4- الأداء الجماعي

هو مجموع النتائج المتحصل عليه من طرق مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكاملة لبعضها البعض، وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع فان الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل يتحكم فيه جملة من السلوكيات ويمكن تلخيصها فيما لي:

- الغيابات بكل أنواعها .
- انضباط الفرد في سلوكياته .

^{10/1} أحمد عبد الرحمن الشيميري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان مب: ادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة، (الرياض: مكتبة العبيكا، ص15-16)
2/ عبد القادر النعيسى: الإدارة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 210، 211)

المبحث الثاني: عناصر و محددات و أبعاد الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء و التطرق إلى أنواعه يمكننا الانتقال إلى عرض عناصر و محددات و أبعاد الأداء الوظيفي .

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات اساسية للأداء لوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والذهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

2- نوعية العمل

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز

أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة و الوثوق

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتهم المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتيجة العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد."

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد .
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته

1- الجهد

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمتها ووظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

2- القدرات

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمه الأداء وظيفته أو مهامه .

3- إدراك الدور

ويعني به الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه. ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية¹¹:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين . وهناك من الباحثين من يرى بأن محددات الأداء الوظيفي تتجلى في:

- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء العمل، فهذا الجهد في الواقع يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وتعني تصورات وانطباعاته في السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

ويمكننا صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك

1/ محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، (ص:ص: 178، 179،
2/ مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضاليلة: إدارة المنظمة نظريات السلوك، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996، (ص: 286. رضوان بلخيري:
3/ مرجع سابق ص : 121.¹¹

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وقدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيها بينها لتحديد الأداء.¹²

المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول .
- كمية الجهد .
- نمط الأداء .

1- 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 معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول

نعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج مطابقة الإنتاج والصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء منا لأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء

3- نمط الأداء

يقصد بها الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة .

ويركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، (عمان: المكتبة الوطنية، 2001. 96 ص) ،
(2) وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي: أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009. 40 ص)

- 13 البعد التنظيمي

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس تعلق مباشرة بالهيكلية¹⁴ التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل أي مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة الوعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

- البعد الاجتماعي

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت نجاحات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات... الخ

المبحث الثالث: قياس و تقييم أداء العاملين

نظرا لوجود الفروق بين أداء الأفراد لمهامهم ووظائفهم كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم .

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

يعرف بأنه:"عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجالات وهذا الأداء يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد/أو جهوده/أو سلوكه"

ويرى "هود جيتس": "أن تقييم الأداء يشمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل."

(1) 13 نواف كنعان: القيادة الإدارية (، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006 : (ص ، ص 403- 405 أ
2/ماني عبد الفتاح علي: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2012.
3/ إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، (الجزائر: دار البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013: ص)، 140.

و المقصود بتقييم الأداء الوظيفي "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 و كيفية تعامله مع زملائه ومرؤوسيه"

المطلب الثاني: أهمية عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم أداء لعاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل، واستحقاقهم الترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، فالعاملون عناصر إنتاجية و وسائل لتحقيق غايات تنظيمية لا بد للتنظيم من التثبيت من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم، وتعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء .

وتكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من السياسات وقرارات إدارة المنظمة وتأثير تلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييمها ومنها:

- اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات وإنهاء الخدمات و وضع العلاوات والمكافآت التشجيعية والحوافز.

- الحكم على مدى فاعلية الاختيار، فقرار اختيار فرد وتعيينه في عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار .

- تخطيط الموارد البشرية، فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة.

- إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشدا أو دليلا لإعادة توزيع العمالة في الأوقات و المجالات المناسبة مما يساعد على التحديد المستمر للهيكل التنظيمي في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوة العاملة .

- منظومة تقييم الأداء تؤدي إلى إشعار العاملين بالمسؤولية، فإدراك العاملين بأن نتائج أعمالهم وسلوكهم سيكون موضوع تقييم رؤسائهم فإنهم يبذلون قصار جهدهم حتى لا يقعوا تحت طائلة الجزاء .

- تعديل سلوك واتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستمرة، فنتيح له تعديل سلوكه و اتجاهاته أو الإبقاء على السلوك الفعال.

- يؤدي تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية وعادلة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة

فشعور العاملين بموضوعية التقييم وعدالته يساهم في رفع معنوياتهم مما يحفزهم في أداء عملهم بكفاءة¹⁵.

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء الوظيفي

إن أي مؤسسة ناضجة لها طرق وإجراءات تنتهجها قصد تحسين أداء أفرادها والتمكن لذلك من تحقيق أهدافها المرجوة، وغاية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال الدراسة المعمقة والشاملة والعوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة في تدعيم العوامل التي تؤثر عليه سلباً، وقد حدد "هانز" ثلاث مداخل لتحسين الأداء و هي كالتالي:

1- تحسين العامل

هذه العملية لا تكون إلا بعد التأكد من أن العامل في حاجة إلى تغيير في أدائه خاصة في السلوكيات السلبية المرتبطة به، وهذا بعد التحليل الكامل لأداء العامل، وتوجد عدة وسائل لإحداث تحسين في أداء العامل نذكر منها ثلاثة أساليب هي:

-الوسيلة الأولى:

وتتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أولاً هو اتخاذها لاتجاهها لإيجابي عن العامل ونواحي النقص، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه لا يمكن تغطية جميع نواحي القصور لدى العامل وذلك من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية في أداء العامل وتصحيح وتعديل الجوانب السلبية ومحاولة الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتنميتها .

-الوسيلة الثانية:

وتتمثل في العمل على تحقيق التوازن والانسجام بين ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بامتياز من خلال اهتماماته كذلك العمل الذي يؤدي داخل المؤسسة، فوجود العلاقة السلبية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى احتمال الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بالأعمال التي يرغبون في القيام بها و يهتمون بها .

-الوسيلة الثالثة:

وتتمثل في الربط بين الأهداف الشخصية وما يحملها الفرد العامل من اتجاهات وأهدافه التي يرغب في تحقيقها، من خلال التوضيح للعمال أو التحسينات التي ستكون على أدائه التي تساهم في تحقيق ما يرغب العامل في تحسينه .

1/مروة شايب الدرغ: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل -ص 25، 2015

2- تحسين الوظيفة

إن محتويات الوظيفة لها تأثير كبير على الموظف فإذا كانت المهام المرتبطة بالوظيفة مملة أو تفوق مهارات الموظف أو على مهام لا تناسبه تساهم في تدني مستوى أدائه أو العكس صحيح، ومن وسائل تحسن الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان، وتوفير الطرق الملائمة لهم المساهمة في حل مشاكل المؤسسة¹⁶

3- تحسين بيئة العمل

للبيئة دورها الذي لا يمكن إخفاؤه أو إنكاره في العمل على تحسين أداء الفرد العامل، فالموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة قد يعطي فرصاً للتغيير تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة .

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي:

1- غياب الأهداف المحددة

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف¹⁷.

2- عدم المشاركة في الإدارة

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع 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 المنظمة³

1/ سهيلة عباس، علي حسن علي إدارة: الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، 2000، (ص: 246)
2/ المرجع نفسه:، ص 246.
3/ رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعة، 2003، (ص: 210.

3- 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 التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

4- مشكلات الرضا الوظيفي

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة

5- التسبب الإداري

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة¹⁸

1/ إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة أو تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص: 108.
2/ المرجع نفسه، ص: 108

خلاصة الفصل

الأداء هو المدخل الأساسي لعملية التنظيم الإداري . كما لمعرفة مستوى هذا الأداء، استنبط الباحثون أساليب عدة بعد دراسات معمقة ميدانية و نظرية لموضوع الأداء الوظيفي و كيفية الوصول إلى الأداء المثالي أو الأقرب إلى المثالية في المنشأة . التركيز على الأداء و دراسته كانت من العوامل المهمة في للتطور في التنظيم الإداري . و هنا يأتي دور الأداء الوظيفي لمتابعة التقييم و تسيير العمل بشكل فعال . أنواع الأداء الوظيفي و أبعاده و علاقته بالموارد البشرية و إدارتها لها دور كبير أيضا في عملية التنظيم المؤسسي .

التقييم الوظيفي و أغراضه و الكيفية التي يتم بها و علاقة الاتصال بها أيضا هي من مكونات التنظيم الإداري . من يقوم بعملية التقييم؟ كل له دور في عملية التقييم، انطلاقا من الموظف نفسه وصولا إلى رؤسائه و حتى زبائن المنشأة(بحسب الحالة) لهم دور في التقييم . كما يأخذ بالحسبان جميع الظروف المحيطة بهذه العملية .

الفصل الرابع: دراسة
تطبيقية لمؤسسة نافطال
بسعيدة

تمهيد :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين أداء العاملين بها ، وذلك نظرا للأهمية الكبيرة للاتصال بكل أشكاله في تحقيق أهداف المؤسسة . ولتحقيق أهداف البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي وذلك من أجل الوقوف على واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة نافطال بسعيدة والتعرف على وسائل الاتصال المعتمدة فيها ، لدى عينة قوامها 80 عاملا من المؤسسة ذاتها . وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر للاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ، ذلك أن الاتصال الداخلي يؤدي إلى زيادة فاعلية العمال ويرفع إنتاجيتهم، من خلال الحوافز التي يتلقونها والتي تجعلهم أكثر إقبالا على العمل وأكثر تقبلا وتأييدا للقرارات الإدارية المقترحة.

الفصل الرابع

المبحث الأول: بطاقة تقنية عن مؤسسة نافطال - سعيدة -

المطلب الأول : لمحة عن مؤسسة نافطال بسعيدة :

باعتبار الجزائر إحدى الدول المصدرة للغاز فقد أصبحت تحتل مكانة بارزة في سوق النفط ويرجع الفضل في ذلك إلى شركة نافطال التي تساهم مساهمة فعالة في هذا الميدان، حرصاً منها للانضمام في المحيط الاقتصادي الجديد ومسايرة التطور الذي يشهده هذا القطاع، والملاحظة خلال هذه السنوات الأخيرة هو ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة، وهذا بفضل الجهود المبذولة من طرف سيرتها، وإن التغييرات التي يشهدها العالم الاقتصادي حالياً أدت إلى بروز منافسة شديدة في هذا الميدان، مما حتم على الشركة ضرورة اتخاذ إجراءات من شأنها التقويم والتطهير والتحكم في التكلفة وتحسين المردودية والجودة في التسيير لضمان تعزيز مكانتها في السوق الوطنية وعلى الصعيد العالمي.

ومع التطورات التي شهدتها هذا الميدان الأمر الذي أدى إلى تفرع نفاطال من الشركة الأم إلى نافطال على شكل هيئات متلاحمة مرتكزة على مهنها القاعدية لتقوية النشاطات الأساسية للتوزيع والتسويق مع تنويع نشاطات أخرى.

وفي هذا الإطار اجتهادي للبحث وقمت بتربص بشركة نفاطال وحدة سعيدة، وهذا بسبب ارتكازها على عملية الاتصال بين العاملين

المطلب الثاني : فروع المؤسسة

لقد نشأت مؤسسة نفاطال بموجب المرسوم رقم: 80-101، الصادر بتاريخ 06 افريل 1980، من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08-106 الصادر بنفس التاريخ السابق، هاته التحويلات التي لحقت مؤسسة نافطال من تقسيم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نفاطال إحدى فروعها، وهذه الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير وتوزيع المواد البترولية، ومن تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نفاطال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، وقد أعيدت هيكلية هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم "87 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987، تحت تسمية المؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية.

تسمية نفاطال هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية لعرض للنفط مقطعين هما :

نفت (NAFT) وهي كلمة جامعة ومشهورة تعني البترول.

ال () : (AL)إشارة إلى الجزائر (.) (Algerie)

إذن نفاطال تعني نفط الجزائر.

وهو يغطي إحتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 ولاية.

الفصل الرابع

إرتفاع نسبة إستهلاك الوقود وهذا ما يقتصر أهمية في الحياة الاقتصادية، تضم منطقة سعيدة 16 . (تسيير حر -GD 04 ومؤخراً وفي سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة للالة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة النشطة، اما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UNDO في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي نقطة ومراكز بيع.

(تسيير مباشر -GD 08

(.بائع عادي .RO 04

أنشأ في مارس 1985.

UNDO سعيدة هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات محملة لتحويل ولاية سعيدة، البيض، النعامه بمواد GPL والوقود.

شركة نفاط سعيدة تحتوي على (06) مراكز للتخزين والتوزيع وشبكة تضم 16 محطة. 01 محطة (GD تسيير مباشر). 02 محطتان (GL تسيير حر). 13 محطة محطة بيع خاص عبر ثلاث ولايات. ولاية سعيدة مركز للتمبيع الغاز البترولي (GPL منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل، والبروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، إنتاج يقدر ب 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يومياً.

تضم 365 عامل متوزعين على كافة أقسام المؤسسة في الولاية على الشكل التالي :

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع العمال في مؤسسة نفاط سعيدة

عدد العمال	الاطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	نساء	رجال
365	112	142	111	77	288

المصدر : مكتب قسم الموارد البشرية أبريل 2024

الفصل الرابع

المطلب الثالث: موقع شركة نافطال بسعيدة

شركة نפטال بسعيدة التابعة لشركة نافتال مركز مديريتها تقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ويغطي كل الاحتياجات إضافة إلى ذلك النسبة المعبرة عن حجمها وطبيعة نشاطها، وعن أهمية الدور الذي تقوم به كمؤسسة فهي أدق وحدة اقتصادية مكملة للاقتصاد الوطني ككل، لذا ما على المؤسسة إلا أن تفسر وتوضح منهجها وخططها التنظيمية بطريقة حسنة وحيدة، وتزيد في بيان الوظائف الاختصاصات بشكل ملائم وسليم وهذا بهدف ابراز المسؤولية بين كافة دوائرها وخلاياها. وكذا توضيح وتنسيق العلاقات المهنية، مما يسهل مهمة المتابعة والمراجعة لكافة أجزاء المؤسسة، فالتنظيم بالنسبة للمؤسسة مهمة راقية لها وظيفتها الفعالة لذلك نجد أن مؤسسة نפטال قد ولت عناية كبيرة واهتماماً بالغاً بهدف تحسين كل من نشاط وصورة المؤسسة امام نظيرتها من المؤسسات

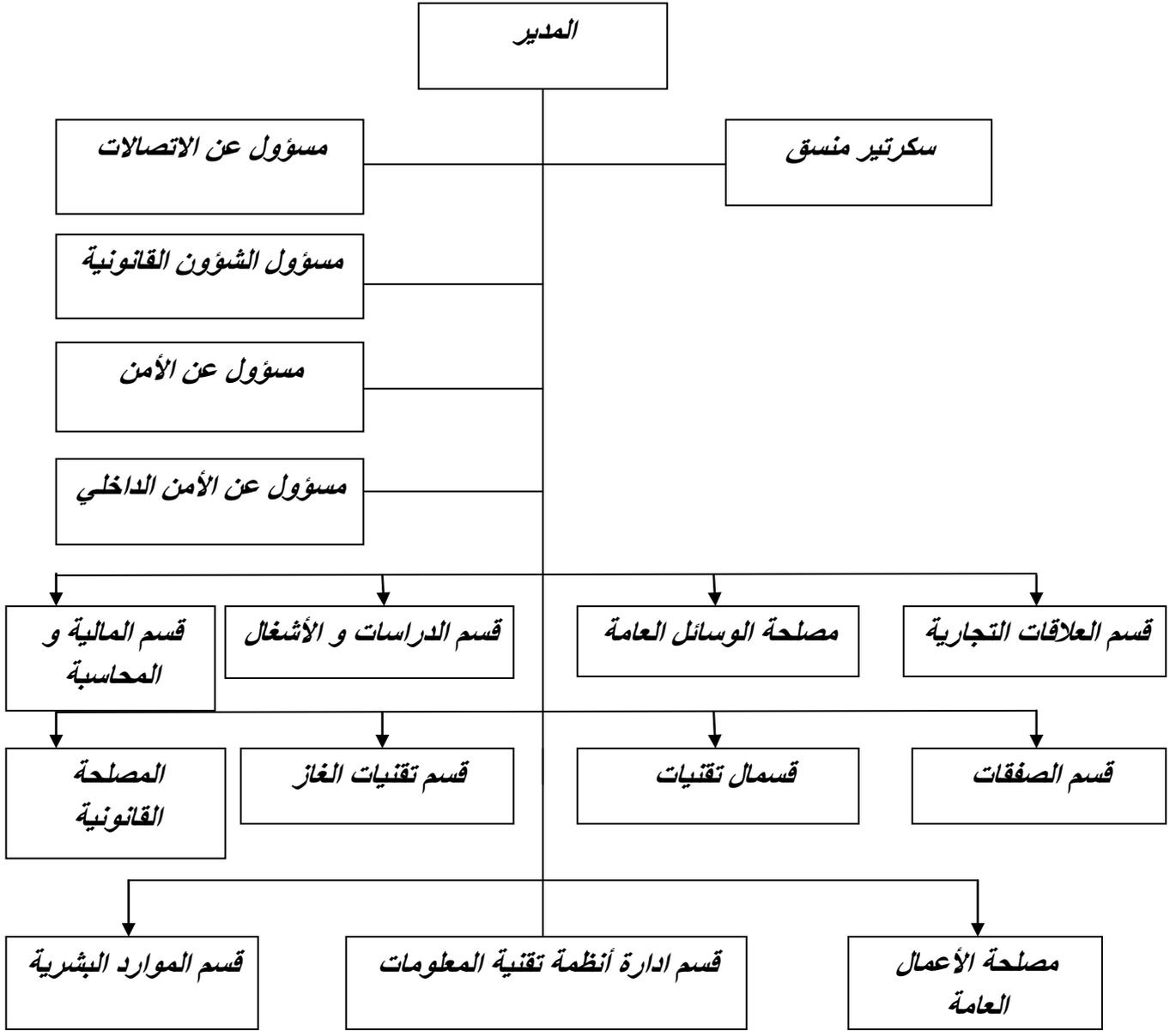
خريطة توضح توزيع فروع مؤسسة نافتال التابعة لشركة نافتال بولاية سعيدة



من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة أفريل 2024

الفصل الرابع

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافتال بسعيدة



تمهيد

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نأفطال بسعيدة تم جمع المعلومات من خلال توزيع الاستبيان على عينة من العاملين الدائمين بالمؤسسة خلال شهر أفريل 2024

المطلب الأول تأثير الإتصال الداخلي على اداء العاملين

وبعد المعالجة والتحليل ببرنامج spss24/smart pls

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية /إيجابية/ بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي، بالإضافة لوجود أهمية كبيرة للاتصال في المؤسسة حيث يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها تملك تقنيات اتصالية حديثة تساعد العمال في عملية الإتصال بينهم، من حيث السرعة والفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات، وقد استفادت مؤسسة الدراسة من هذه التقنيات وقامت بتوظيفها حسب الغرض منها. اقترحت الدراسة العمل على التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة واحتكار اتخاذ القرار، وذلك بتشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي وكذا انشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل خلايا اتصالية متواجدة أصلا وإعطائها صلاحيات فعلية

وفي الأخير تم التوصل الى أن هناك علاقة بين الإتصال ببعديه (الاتصال الصاعد، والاتصال النازل) والأداء الوظيفي، كما انه تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة سونطراك من حيث الأداء الوظيفي طبقا للمتغيرات التالية: السن، الجنس، المستوى التعليمي وسنوات الأقدمية

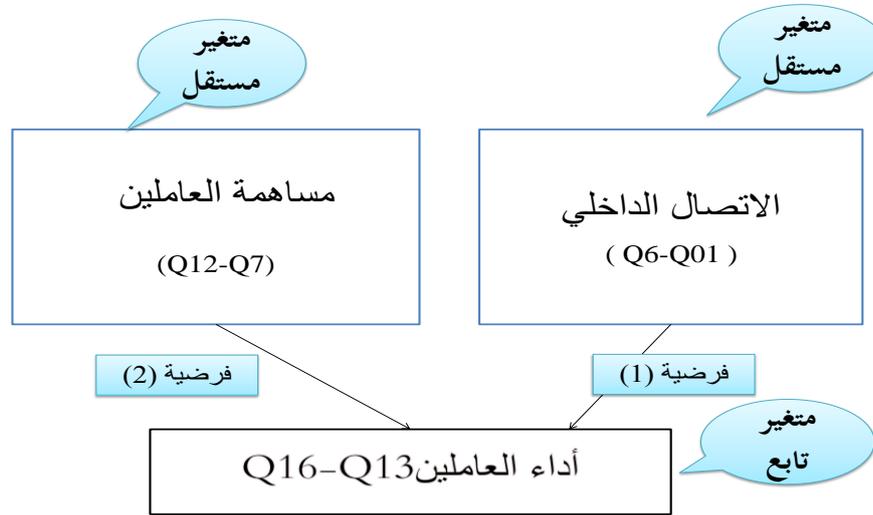
المطلب الثاني المجال التطبيقي

عنوان: أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة الشركة الوطنية نافطال

- نموذج الدراسة الحالية وفرضياته:

بعد التعرض للأطر النظرية وأهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع تم اقتراح النموذج والفرضيات التالية:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

ف1: تؤثر عناصر محور الاتصال الداخلي على عناصر محور المتغير التابع أداء العاملين ؟

ف1: تؤثر عناصر محور مساهمة العاملين على عناصر محور المتغير التابع أداء العاملين

1- الدراسة التطبيقية:

1- 1 الدراسة الإحصائية متعددة المتغيرات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم استخدام التحليل الإحصائي البسيط و المتعدد للاستمارات الموزعة

على العينة محل الدراسة. كانت النتائج على النحو التالي:

الفصل الرابع

أداة الدراسة: تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع قيد الدراسة يحتوي على قسمين:

القسم الأول: يتكون من ثلاث محاور أساسية: المحور الأول الاتصال الداخلي أم المحور الثاني مساهمة العاملين و المحور الثالث الذي يمثل المتغير التابع أداء العاملين. تمت الإجابة عبر مقياس ليكرث الخماسي كما هو موضح في التالي:

الجدول 01 : سلم ليكرث الخماسي

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

القسم الثاني: يتكون من العبارات المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية عن المستجوب المتمثلة في الجنس، الدخل، المهنة والمستوى التعليمي.

1- 2 مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عمال نافتال بسعيدة، وقد تم توزيع الاستبيان على عينه عشوائية من الزبائن الذين بلغ عددهم 100 عامل.

1- 3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للمعلومات الاجتماعية **SPSSV24** في إدخال ومعالجة البيانات المحصلة من الاستبيان و للقياس قدتم استخدام الأساليب الإحصائية في ضوء أهداف الدراسة وفروضها وطبيعة المتغيرات وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
-معامل الصدق تحقق من درجة ثبات و صدق الاستمارة.

-استخدام برنامج Smart PLS لتحديد العلاقة بين المتغيرات. وهو أحد البرامج الإحصائية

الفصل الرابع

التي تقوم بتحليل البيانات والذي يعتمد في تقييم نموذج القياس يهتم Mea sûrement Model Asses ment بالعلاقات بين المتغيرات المقاسة. والمتغيرات الكامنة أو بصفة أخرى كيف يتم التعبير عن المتغيرات الكامنة في ضوء المتغيرات المقاسة. كما يسمح بدراسة العينات التي تشمل 80 مشاهدة فما فوق دون شرط اتباع التوزيع الطبيعي

ترميز المتغيرات الكامنة والجلية المقاسة:

المتغيرات الجلية	المتغيرات الكامنة
Q1-Q6	الاتصال الداخلي في المؤسسة
Q7-Q12	مساهمة العاملين
Q16-Q13	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

أ- دراسة صدق وثبات الاستمارة

للتأكد من صدق وثبات الاستمارة اعتمدنا على معامل ألفا كرو نباخ فوجدناه يساوي 0.878، وهذا يعني أن معامل الثبات جيد، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول 02: صدق وثبات الاستمارة

معامل ألفا كرومبا	عدد العبارات	عدد المشاهدات
0.878	16	80

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

ب- تحليل خصائص العينة: تم تحليل خصائص العينة بهدف التعرف على المتغيرات الديمغرافية، وكيفية توزع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير

الفصل الرابع

توزيع عينة البحث الخاصة بالزبائن حسب الجنس (ذكور إناث) :

الجنس (ذكور، إناث)					
المجموع		أنثى		ذكر	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
100	80	36	28	64	52

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

على أفراد عينة الدراسة. %نسبة الذكور مهيمنة و قدرها 64

توزيع عينة البحث الخاصة حسب المستوى التعليمي:

المجموع		جامعي		ثانوي		اقل ثانوي	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
100	80	52	41	32	25	16	14

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

نسبة مستوى التعليم جامعي مهيمنة و قدرها 52% ثم تليها مستوى التعليم ثانوي بنسبة 32% على أفراد عينة الدراسة

الفصل الرابع

توزيع عينة البحث الخاصة بالعمر:

المجموع		60-45 سنة		45-30 سنة		أقل من 30 سنة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
80	100	16	20	36	44	28	36

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

نسبة الفئة العمرية 45-30 سنة مهيمنة و قدرها 44% ثم تليها الفئة العمرية 60-45 سنة بنسبة 20% على أفراد عينة الدراسة نظرا لعامل الأقدمية في العمل .

1. توزيع عينة البحث الخاصة بالخبرة المهنية:

طبيعة العمل

المجموع		أكثر من 20 سنة		من 10 إلى 20 سنة		10 سنوات	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
80	100	12	15	38	47.5	30	37.5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

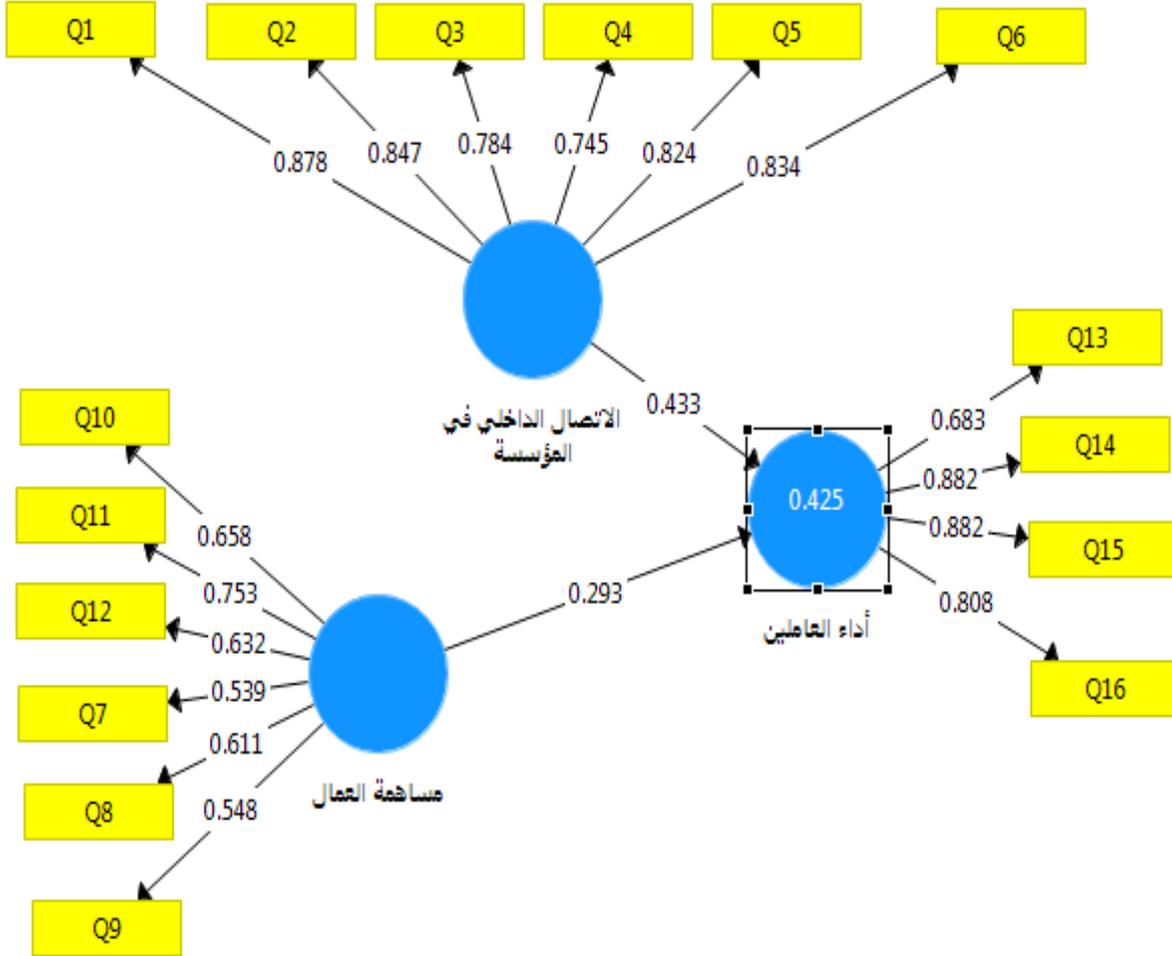
نسبة الاقدمية من 10 إلى 20 سنة مهيمنة و قدرها 47.5% ثم تليها الفئة 10 سنوات بنسبة 37.5% على أفراد عينة الدراسة فوق اغلب المستجوبين في فئة أقل من 20 سنة خبرة .

الفصل الرابع

اختبار نموذج الدراسة:

اعتمدنا في دراسة النموذج على تقنية المستوى الأعلى Hight Order في برنامج Smart PLS في تقسيم المتغيرات يضم المتغيرات الكامنة الرئيسية: الاتصال الداخلي، مساهمة العاملين و أداء العاملين.

الشكل: نموذج الدراسة حسب برنامج Smart PIs



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SmartPLS v3.2.8

يوضح الشكل أعلاه نموذج الدراسة الذي اعتمد، حيث يظهر جليا أن هناك متغيرين كامنة من الدرجة الأولى متمثلة في (الاتصال الداخلي في المؤسسة، مساهمة العمال) و متغير تابع و هو في الدرجة الأولى (أداء العاملين). وكل متغير كامن موصول بمتغيرات جلية (Manifestes) تعبر عن سلم قياس بمعنى العبارات (Items) أو الأسئلة المتعلقة بكل متغير من المتغيرات الكامنة، والذي معناه أن كل متغير كامن يتم قياسه انطلاقا من مجموعة من المتغيرات المقاسة الخاصة .

1-5 تقييم النموذج القياسي :

يهدف تقييم النموذج القياسي إلى تحديد جودة قياس المؤشرات أي أسئلة الاستبيان والتي تمثل النموذج الخارجي Outer Model و يركز على تقييم المصدقية التقاربية التي تحدد مدى موثوقية و مصداقية المؤشرات من ناحية تقارب الأسئلة مع بعضها البعض في تفسير المتغيرات الكامنة أما المصدقية التمييزية فتحدد مدى تمييز كل متغير كامن عن الأخر أي استقلالية المؤشرات و عدم تداخل كل مؤشر في تفسير متغير آخر.

1-5-1 المصدقية التقاربية Convergent Validity :

يمثل المرحلة الأولى في التحليل لابد أن نتأكد من الشروط التالية :

- التحميل الخارجي FACTOR LOADING للمؤشرات أكبر من 0,7 و يمثل INTERNAL REABILITY موثوقية الاتصال الداخلي.
- متوسط التباين المستخلص AVE أكبر من 0,50 .
- الموثوقية المركبة أكبر من 0,70, ما يؤكد ذلك تطابق الدراسة مع الشروط السابقة في الجدول الآتي:

الفصل الرابع

Rho-A	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE	التحميل الخارجي	المؤشرات	المتغيرات الكامنة
0.70>	0.60>	0.70>	0.50>	معايير المقارنة		
0.838	0.830	0.889	0.669	0.878	Q1	الاتصال الداخلي في المؤسسة
				0.847	Q2	
				0.784	Q3	
				0.745	Q4	
				0.824	Q5	
				0.834	Q6	
0.903	0.910	0.915	0.662	0.658	Q7	مساهمة العمال
				0.753	Q8	
				0.632	Q9	
				0.539	Q10	
				0.611	Q11	
				0.548	Q12	
0.772	0.733	0.794	0.666	0.683	Q13	أداء العاملين
				0.882	Q14	

الفصل الرابع

				0.882	Q15	
				0.808	Q16	

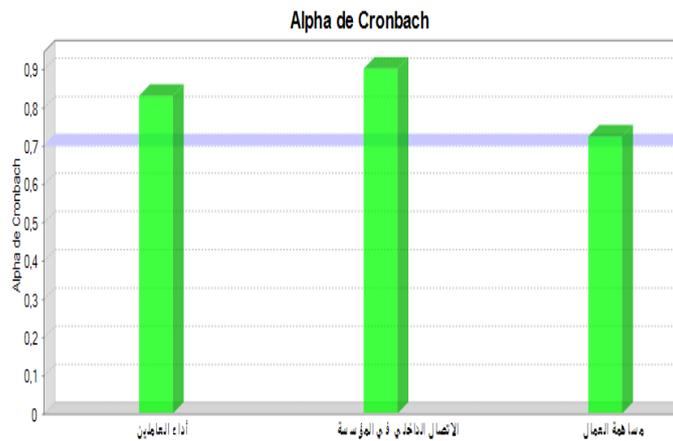
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SmartPLS 3.2.8

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين بأن جميع معاملات (AVE) مقبولة من ناحية الإحصائية إذ أن كل القيم أكبر من 0.50 مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشراتته وبالتالي صحة التقارب قد تحققت في هذا النموذج.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين بأن جميع معاملات الموثوقية المركبة (CR) مقبولة من ناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين بأن جميع معاملات CronbachAlpha مقبولة من ناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.60 وهذا ما يتطابق مع مؤشرات موثوقية المركبة.

الشكل: مؤشر الفا كرومباخ لقياس مؤشرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Smart PLS v3.2.8

الفصل الرابع

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين بأن جميع معاملات Rho-A مقبولة من ناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 فان هذا المعامل أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء.

1-5-2 المصادقيه التمايزية Discriminante Validity :

أ-الارتباط ما بين المتغيرات الكامنة :Latent Variable Corrélations

يعتبر الارتباط للمتغير الكامن مع نفسه أكبر ارتباط بالمقارنة مع المتغيرات المتبقية في نفس العمود و السطر مما يدل على أن المتغير مستقل بحد ذاته و يختلف كلياً عن باقي المتغيرات الأخرى و لا يوجد تداخل بين المتغيرات مما يتأكد في دراستنا عبر الجدول التالي:

الجدول 05:الارتباط ما بين المتغيرات الكامنة LATENT VARIABLE CORRELATION

المتغيرات	أداء العاملين	الاتصال الداخلي	مساهمة العاملين
أداء العاملين	0.818		
الاتصال الداخلي	0.608	0,647	
مساهمة العاملين	0.671	0.514	0.787

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Smart PLS v3.2.8

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن جميع معامل المعنوية و مقبولة إحصائياً وذلك بعد النظر إلى القطر نلاحظ أن كل متغير متميز عن الآخر (قيمة التقاطع المتغير مع نفسه أكبر من تقاطع متغير مع متغير آخر).

1-6 تقييم النموذج الهيكلي :

يعتمد أولاً على التأكد من الفرضيات عبر تقييم المسارات فإذا تحققت الدلالة المعنوية فيمكن قبول الفرضيات ثم تحديد مدى تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع عبر معامل التحديد R^2 , و من ثم تحديد مدى قوة تأثير كل متغير مستقل بمفرده في تفسير المتغير التابع عبر F^2 أما Q^2 فتتمثل قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع .

الفصل الرابع

أ-تقييم المسارات Path-Coefficient :

من خلالها يتم التأكد من الفرضيات عبر البسترة BootStraping يتم دراسة العلاقة بين المتغيرات من خلال P-Value و التي تحدد احتمالية الخطأ في العلاقة بين المتغيرين إذا وجدت العلاقة لابد أن تكون معنوية بنسبة أقل من 5% كما أن معامل Beta يستخلص من قيمة Original Sample فإذا كان موجب أو سالب فالعلاقة طردية أو عكسية، يتضح في الجدول الأتي أن كل الفرضيات مقبولة و ذات دلالة معنوية ما توضح في الجدول التالي :

من خلالها يتم التأكد من صحة الفرضيات يتم دراسة العلاقة بين المتغيرات من خلال P-Value والتي تحدد احتمالية الخطأ في العلاقة بين المتغيرين لذا العلاقة لابد أن تكون معنوية بنسبة أقل من 5% كما موضح في الجدول .

الجدول 06: تقييم المسارات

الفرضية	المتغير	Strd Error	Strd Beta	T-Value	P-Value	أداء العاملين
ف1	الاتصال الداخلي فيالمؤسسة أداء العاملين	0.094	0.444	6.202	0.000	العلاقة قوية (قبول الفرضية)
ف2	مساهمة العاملين أداء العاملين	0.077	0.524	6.446	0.003	العلاقة قوية (قبول الفرضية)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SmartPLS v3.2.8

يتضح لنا من خلال الشكل و الجدول أعلاه ما يلي:

نبدأ بالفرضية الجزئية الأولى القائلة : يوجد تأثير معنوي للاتصال الداخلي في المؤسسة على أداء العاملين (العمال الشركة الوطنية للكهرباء) عند مستوى معنوية 5% ،بالرجوع إلى الجدول السابق فقد تم قبول ف1 أي يوجد تأثير معنوي للاتصال الداخلي في المؤسسة على أداء العاملين(العمال الشركة الوطنية للكهرباء) عند مستوى معنوية 5%.

في ما يخص الفرضية الجزئية الثانية القائلة : يوجد تأثير معنوي لمساهمة العاملين في المؤسسة على أداء العاملين(العمال الشركة الوطنية للكهرباء) عند مستوى معنوية 5% ،بالرجوع إلى الجدول السابق فقد تم قبول ف2أي يوجد تأثير معنوي مساهمة العمال في المؤسسة على أداء العاملين(العمال الشركة الوطنية للكهرباء) عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الرابع

بما أن الدلالة معنوية فهناك قبول للمتغيرات المستقلة مساهمة العاملين و الاتصال الداخلي في تأثيرها على المتغير التابع أداء العاملين. إذ يظهر من الجدول معاملات يتبين أن جميعها كانت معنوية من خلال متابعة قيمة (value P) ليتحقق المجال لقبول الفرضية الرئيسية بأن الاتصال يؤثر على أداء العاملين.

ب- معامل التحديد R^2 :

يمثل قدرة المتغيرات المستقلة معا على تفسير المتغير التابع و توضح ذلك في الجدول التالي :

الجدول 07:معامل التحديد R^2

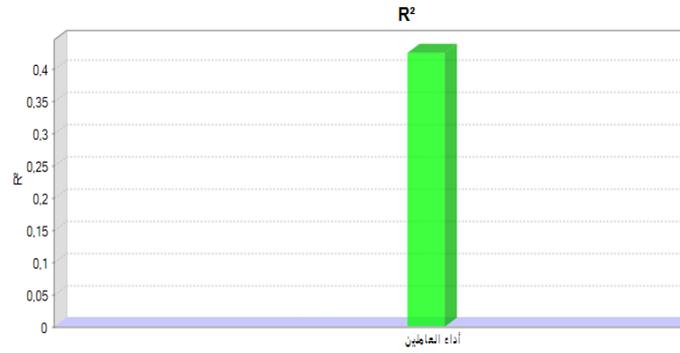
المتغير	معامل التفسير	معامل التحديد	الملاحظة
أداء العاملين	0.425	0.409	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SmartPLS v3.2.8

و كان التفسير كالتالي :

- المتغيرين المستقلين مساهمة العاملين و الاتصال الداخليتشارك في تفسير المتغير التابع أداء العاملين بقيمة 0.425 و هي نسبة حسنة. و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل : معامل التفسير R^2



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SmartPLS v3.2.8

بعد تطبيق البسترة يمكن قياس حجم تأثير كل متغير مستقل بمفرده على تفسير المتغير التابع من خلال F^2 و

يتضح ذلك في الجدول التالي :

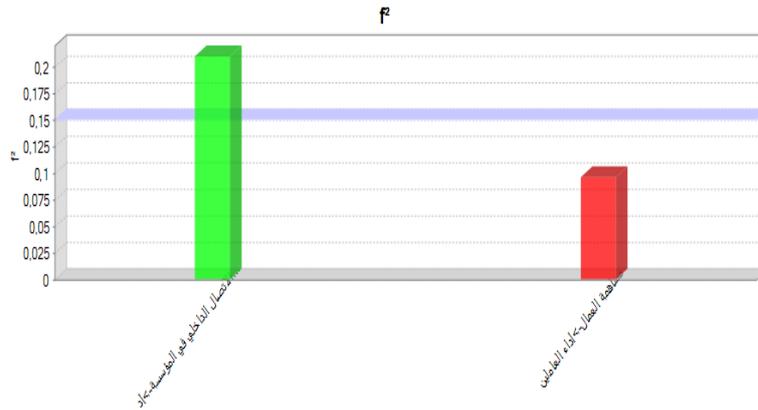
الجدول: قوة التأثير F^2

الملاحظة	قوة التأثير	المتغيرات المستقل-التابع
ضعيف	0.09	مساهمة العاملين - أداء العاملين
جيد	0.21	الاتصال الداخلي - أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SmartPLS v3.2.8

- المتغير المستقل مساهمة العاملين بمفرده يفسر المتغير التابع أداء العاملين بقيمة 0.09 و هي قيمة ضعيفة لأن عناصر مساهمة العاملين لا تساهم في تفسير مكونات المتغير التابع أداء العاملين و تعتبر ضعيفة.
 - المتغير المستقل بمفرده الاتصال الداخلي بالنسبة للمتغير التابع أداء العاملين يفسر بقيمة 0.21 و هي قيمة حسنة باعتبار أن جودة الاتصال الداخلي لها دور أساسي في تفسير و قياس تأثيرها على أداء العاملين.
- و الشكل التالي يؤكد ذلك :

الشكل: قوة التأثير



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SmartPLS v3.2.8

خلاصة الفصل

انطلاقاً من الدراسة الميدانية التي اجريناها في مؤسسة نافطال لوحدة سعيدة ، حول موضوع "الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" ، لاحظنا ان عملية الاتصال في هذه الشركة تتم من خلال بناء مترابط ومتماسك بين العاملين فيما بينهم ، هذا ما يسمح للعاملين الاشتراك في اتخاذ القرارات ، عن طريق استعمال وسائل وطرق الاتصال المناسبة لذلك. نظراً لكون العنصر البشري القوة المحركة لجميع المهام وعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة ، وتحافظ عليه من خلال تدريبه وتكوينه وتحفيزه معنوياً ومادياً لكي تتميز بأداء عمالها في المستوى المطلوب .للاتصال الداخلي تأثير واضح على أداء العاملين ، فهو الذي يساهم في توجيه العاملين في انجاز الاعمال المكونة لهم



الخاتمة

الخاتمة

تمكنا في نهاية هذا الموضوع المعالج ألا وهو أثر الإيصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية و بعد دراسة حالة على مؤسسة نافتال بسعيدة أن نسلط الضوء على كل الجوانب المتعلقة به حيث تم عرض كل المفاهيم و العلاقات بالجانب النظري و الجانب التطبيقي من الموضوع تطلب منا دراسة معمقة له .

➤ النتائج :

بعد استعراض أهم نتائج الاستبيان مرورا بالتحليل الوصفي وصولا إلى تحليل منهجية smart pls v3.2 و 8 و spss v24

تمكنا من الوصول إلى النتائج بخصوص الإجابة على إشكالية البحث وفرضيته يمكن سردها كالتالي :

- وجود أثر إيجابي معنوي لمساهمة العاملين على أداء العاملين يظهر أنه بنسبة أقل لعدم التأثير المباشر لمساهمة العاملين على أداء العاملين.
- وجود أثر إيجابي معنوي لمكونات الاتصال الداخلي على أداء العاملين بنسبة قوية لتفاعل العنصرين مع بعض .
- وجود أثر إيجابي معنوي لمكونات الاتصال الداخلي على أداء العاملين بنسبة قوية نظرا للتفاعل المباشر. مما يمكن من تفعيل وتقوية العلاقة بينا لعنصرين .
- وجود ارتباط قوي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في متغير مستقل (الاتصال الداخلي) ومتغير تابع (تحسين اداء العاملين)
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي (متغير مستقل) على تحسين أداء العاملين (متغير تابع).

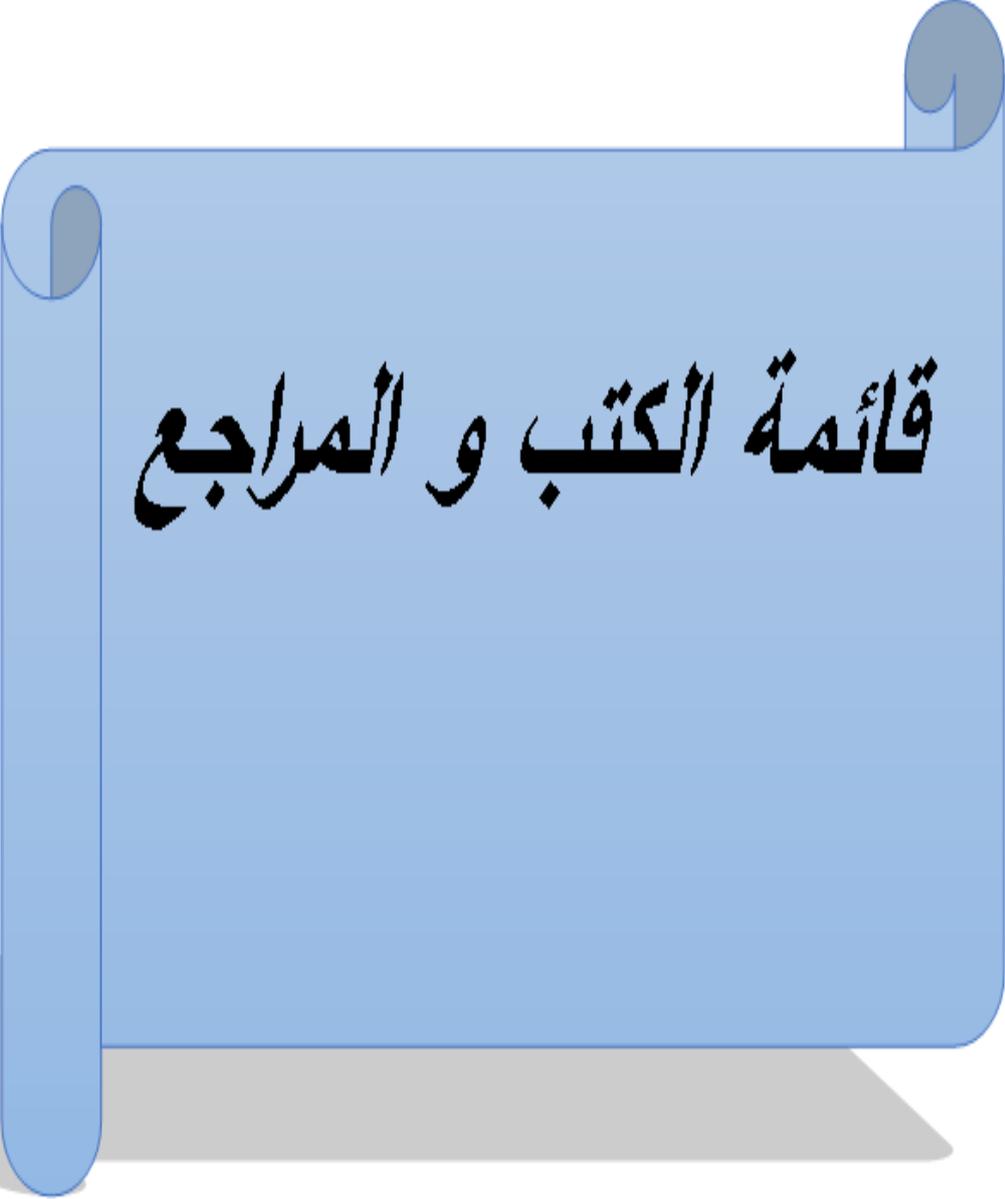
➤ التوصيات و الاقتراحات

للدراة توصيات واقتراحات تمثلت في :

- 1/ التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة ، وذلك بتشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي
- 2/ ادراج التكنولوجيا التي تساعد في عملية الاتصال
- 3/ ايجاد طرق فعالة لتحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة .

➤ أفاق البحث : للدراسة آفاق تمثلت في :

- 1/ أثر تقنيات الاتصال الحديثة على الاداء في المؤسسة الإقتصادية
- 2/ الاداء الوظيفي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية



قائمة الكتب و المراجع

أولاً : قائمة المصادر والمراجع

1-: الكتب

- 1/ إبراهيم عبد الهادي أحمد، عفيفي صديق محمد: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، (القاهرة: مكتبة عين الشمس ط10، 2003
- 2/ أبو أصبع صالح خليل: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع 2004).
- 3/ أبو النصر مدحت محمد: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، (القاهرة: الناشر موعة العربية للتدريب والنشر، 2009
- 4/ أبو سمرة محمد: الاتصال الإداري والإعلامي، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011
- 5/ أبو شنب جمال محمد: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم النظرية –القضايا، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2013
- 6/ إحسان محمد حسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، (دار وائل للنشر والتوزيع، 2005
- 7/ إدريس ثابت عبد الرحمن: إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2005
- 8/ آل علي رضا صاحب أبو حمد، الموسوعي سنان كاظم: الإدارة لمحات معاصرة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006
- 9/ البرادعي بسيوني محمد: مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل علمي)، (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2005
- 10/ البكري تامر: الاتصالات التسويقية والترويج، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006
- 11/ الجميلي خيرى خليل: الاتصال ووسائله فيتمتع الحديث، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، - 1997.)

المراجع

- 12/ جمال الدين لعويسات، " السلوك التنظيمي والتطوير الاداري " ، ط1 ، بوزريعة- الجزائر، دار هومة للنشر، اصدار 2003
- 13/ حسن ابراهيم بلوط، "ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.بيروت،
14. /حسن راوية،"ادارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة، الاسكندرية ، مصر، 2000
- 15/ حمزة محمد دودين، " التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام " ، ط1 ،دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2010
- 16/ حنا نصر الله، " ادارة الموارد البشرية" ، دار زهراء للنشر والتوزيع، ط1 ،المملكة الاردنية 2013.الهاشمية، عمان،
- 17/ ربحي مصطفى عليان، " طرق جمع البيانات والمعلومات لاغراض البحث العلمي"، ط1 ،دار صفاء للنشر، عمان، الاردن، 2009
- 18/ زاهد محمد ديري ، "الرقابة الادارية " ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011 .
19. /سامح عبد المطلب عامر،" التطوير التنظيمي" ، ط1 ،دار الفكر للنشر، عمان، الاردن، 2010
- 20/ سعاد نائف برنوطي، "ادارة الموارد البشرية " ، ط1،دار وائل للنشر، عمان، الاردن،

ب- رسائل الماجستير

- 1/العربي بن داود " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، - الجزائر، جامعة منتوري، فلسطين، 2007.2008 بتصرف
- 2/ البقمي مصلح حمدان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010
- 3/ الحوش مازن سليمان: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2006

د- اطروحات دكتوراه

- 1/ عبد الله علي، " اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه، - كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999الاتصال الفعال" ، اخر تحديث 16:44، 9، اغسطس2017، لوحظ يوم 22 ماي 2019

- 2/القايدي براق سالم بن بركة: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، السعودية 2008

هـ:المقالات

- رانية سنجق، "الاتصال الفعال" ، اخر تحديث 16:44، 9 اغسطس2017، لوحظ يوم 22 ماي - 2019



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية
وعلوم التسيير



قسم : علوم التسيير
السنة : الثانية ماستر
التخصص : إدارة البنكية

الاستبيان:

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته
أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة وبعد: في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة
الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة البنكية المعنون بـ : أثر الاتصال الداخلي في
تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة الشركة الوطنية
للنقل وتسويق **naftal** بسعيدة ، ولهذا يسعدنا أن نضع بين أيديكم نسخة من الاستبيان
المتعلق بموضوع الدراسة.
فالرجاء التكرم بالإجابة عليه ونعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية
الكبرى و السرية التامة و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، و لكم منا فائق الاحترام
والتقدير.
ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

تحت اشراف الأستاذ الدكتور:

من اعداد الطالب :

- دياب زقاي

- مبرك اسلام سيف الدين

الموسم الجامعي : 2024/2023

الملاحق

1. البيانات الشخصية للمستجوب:

- 1- الصنف الاجتماعي : ذكر انثى
- 2- السن : اقل من 30 سنة اكثر من 30 سنة
- 3- المستوى التعليمي : اقل من الثانوي الثانوي الجامعي
- 4- الخبرة المهنية : اقل من 10 سنوات من 10 الى 20 سنة اكثر من 20 سنة

2. البيانات الثانوية المتعلقة بالدراسة :

المحور الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تصلك المعلومات في الوقت المناسب					
2	تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال فيما بينكم					
3	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك					
4	يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين					
5	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة لك					
6	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليك					

المحور الثاني : أداء العاملين في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى					
2	أشارك في اتخاذ القرارات و هذا يساعد في تحسين أدائي					
3	يعتبر تقييم الإدارة لادائك عملية مهمة جدا					
4	تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المؤسسة					
5	حصولي على التدريب يجعلني قادر على أداء عملي بشكل جيد					
6	تستفيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق الابداع في أداء عملك					

الملاحق

المحور الثالث : مساهمة العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمكن للموظفين المساهمة في بناء ثقافة الإتصال داخل المؤسسة					
2	الاتصال الفعال يؤدي الى تحسين و رفع جودة انتاج العمال					
3	يستعمل الموظفون وسائل التواصل الحديثة في عملية الإتصال					
4	مساهمة العاملين في انجاح عملية الاتصال يؤدي الى تحسين الأداء داخل المؤسسة					
5	يقدر العاملون على تقديم اقتراحات لتحسين عملية الاتصال الداخلي					

المحور الرابع : اثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الاتصال الداخلي له دور في تحسين وتقييم أدائك					
2	يتواصل رئيسك معك لإبلاغك تقارير تقييم أدائك					
3	يوفر الاتصال الداخلي المناخ الإيجابي للعاملين في انجاز العمل					
4	يعزز الاتصال التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى إنتاجية العمل					
5	للاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وتصحيح الانحرافات					
6	نظام الاتصال السائد في مؤسستك يؤدي إلى تحسين أدائك					

المصدر : من اعداد الطالب أفريل/ 2024 بناء على مختلف الدراسات السابقة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

ك.ع.إ.ق.ع.تج.ع.تس.ج.س.ا.ج.س.ا.ق.ع.تس. / 2024

اتفاقية تربص

بين :

جامعة "د. الطاهر مولاي" سعيدة الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: *ناطال - APC - Saïda*

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب(ة):

- الطالب(ة): *صبرك اسلام* - مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر علوم التسيير / تخصص إدارة بنكية

- الطالب(ة): مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر علوم التسيير / تخصص إدارة بنكية

- المادة الأولى : أحكام العامة

- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التبرصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .

- المادة الثانية: أهداف التربص

- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه و إنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير مآكرة .

- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و بدرجة التربص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر .

- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم:.....إلى.....

- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الامنية .

- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية ان تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك .

- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مادة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

02 ماي 2024

حررت(ت) بسعيدة في :

عن السيد مدير الجامعة وبالنابة عنه / رئيس قسم علوم التسيير

*الكامل الداخلي ضي
رئيس أداء العاملين في
المؤسسة الكفء مادية*



ممثل المؤسسة
BELLAH Mokhter
Chef Département PMC

الملحق رقم (03) جدول المحكمين:

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	عمر بلخير جواد
جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	دياب الزقاي
جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	بلعربي عبد القادر
جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	شريف جلول



الفهرس

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	الشكل (1)
31	الإتصال الأفقي	الشكل (2)
38	محددات الأداء الوظيفي	الشكل (3)
45	المحددات الوظيفية للاداء	الشكل (4)
36	توزيع العمال لمؤسسة نافطال	الشكل (5)
40	فروع مؤسسة نافطال	الشكل (6)
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافطال	الشكل (7)
42	سلم ليكرت الخماسي	الشكل (8)
43	صدق و ثبات الاستمارة	الشكل (9)
44	مؤشر الفا لقياس مؤشرات الدراسة	الشكل (10)
45	الارتباط بين المتغيرات	الشكل (11)
46	تقسيم المسارات	الشكل (12)
48	معامل التحديد	الشكل (13)
48	معامل التفسير	الشكل (14)
50	قوة التأثير	الشكل (15)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	يوضح توزيع العمال في مؤسسة نافطال سعبدة	الجدول (1)
40	سلم ليكرث الخماسي	الجدول (2)
41	توزيع عينة البحث الخاصة بالزبائن حسب الجنس (ذكور إناث)	الجدول (3)
42	توزيع عينة البحث الخاصة حسب المستوى التعليمي	الجدول (4)
42	توزيع عينة البحث الخاصة بالعمر	الجدول (5)
42	توزيع عينة البحث الخاصة بالخبرة المهنية	الجدول (6)
45	الارتباط ما بين المتغيرات الكامنة LATENT VARIABLE CORRELATION	الجدول (7)
48	تقييم المسارات	الجدول (8)
48	معامل التحديد R^2	الجدول (9)
49	قوة التأثير F^2	الجدول (10)

الصفحة	عنوان	الرقم
أ	مقدمة	1
ب	الإشكالية الرئيسية	2
ب	التساؤلات الفرعية	3
ب	فرضيات الدراسة	4
ب	أهمية الدراسة	5
ب	أهداف الدراسة	6
ت	حدود الدراسة	7
ت	اسباب الدراسة	8
ت	صعوبات الدراسة	9
ت	منهجية الدراسة	10
ت-ث	تقسيمات الدراسة	11
ج	نموذج و اداة الدراسة	12
ح...ر	الدراسات السابقة	13
الفصل الاول		
2	تمهيد	14
2	المبحث الأول : مدخل تحليلي للمؤسسة الاقتصادية	15
2	المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية	16

الفهرس الرئيسي

2	المطلب الثاني : الطرق و الأساليب المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية	17
3	المطلب الثالث : العوامل الاقتصادية المؤثرة في المؤسسة الاقتصادية	17
3	المطلب الثالث : العوامل الاقتصادية المؤثرة في المؤسسة الاقتصادية	19
4	المبحث الثاني: نظرة شاملة للاتصال في المؤسسة الاقتصادية	20
4	المطلب الأول: تعريف بأهمية الإتصال داخل المؤسسة	21
5	المطلب الثاني: هيكل الإتصال في المؤسسة	22
5	المطلب الثالث : تأثير الإتصال على الأداء	23
6	المطلب الرابع: تحسين الإتصال داخل المؤسسة	24
7	المبحث الثالث: انواع الإتصال في المؤسسة	25
7	المطلب الأول: انواع الإتصال في المؤسسة و اهميتها	26
8	المطلب الثاني: الإتصال الداخلي	27
8	المطلب الثالث: الإتصال الخارجي	28
9	المطلب الرابع : نوجهات لتحسين الإتصال	29
	الفصل الثاني	
12	تمهيد	30
13	المبحث الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة	31
13	المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي	32

الفهرس الرئيسي

13	المطلب الثاني: انواع الاتصال الداخلي	33
14	المطلب الثالث: أهمية الإتصال الداخلي	34
14	المبحث الثاني : استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة	35
15	المطلب الأول : تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي	36
16	المطلب الثاني : وسائل الاتصال الداخلي	37
20	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاتصال الداخلي	38
22	المطلب الرابع : معوقات الاتصال الداخلي و طرق تحسينه	39
23	خلاصة	40
الفصل الثالث		
25	تمهيد	41
26	المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي	42
26	المطلب الاول: تعريف الاداء	43
26	المطلب الثاني: مفهوم الاداء	44
27	المطلب الثالث: أنواع الأداء	45
27	المبحث الثاني : عناصر و محددات و أبعاد الأداء الوظيفي	46
28	المطلب الأول : عناصر الأداء الوظيفي	47
29	المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي	48
30	المطلب الثالث : أبعاد الأداء الوظيفي	49
30	المبحث الثالث : قياس و تقييم أداء العاملين	50

الفهرس الرئيسي

32	المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء	51
33	المطلب الثاني : أهمية عملية تقييم الأداء	52
35	المطلب الثالث : مداخل تحسين الأداء الوظيفي	53
35	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	54
36	خلاصة	55
الفصل الرابع - الجانب التطبيقي		
38	تمهيد	56
39	المبحث الأول : بطاقة تقنية عن مؤسسة نأفطال بسعيدة	57
39	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة نأفطال بسعيدة	58
41	المطلب الثاني : فروع المؤسسة	59
44	المطلب الثالث : موقع مؤسسة نأفطال بسعيدة	60
45	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نأفطال بسعيدة	61
46	المبحث الثاني: فعالية الاتصال في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نأفطال بسعيدة	62
48	المطلب الأول: تأثير الاتصال على أداء العاملين	63
48	لمطلب الثاني : المجال التطبيقي	64
57	خلاصة	65

الملخص:

هدفت هذه المذكرة إلى معرفة أثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة نافطال (Naftal بسعيدة ، الجزائر). وبغية الحصول على نتائج جيدة تخدم أهداف الدراسة تم توزيع 100 استبيان على عينة من عمال نافطال بسعيدة، تم استرجاع 80 استبيان صالح للدراسة بنسبة تقدر بـ 80 % ، تم معالجته بالبرنامج الإحصائي * smart pls v 3.2.8 * و من خلال النتائج التي تم الحصول عليها تبين أن هناك ارتباط قوي بين (الاتصال الداخلي) و (تحسين أداء العاملين في مؤسسة نافطال بسعيدة).

يوجد أثر إيجابي لمكونات الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في مؤسسة نافطال بسعيدة
الكلمات المفتاحية: الاتصال. المؤسسة الاقتصادية . الاتصال الداخلي ، مساهمة العاملين ، أداء العاملين

Abstract :

This memorandum aimed to know the impact of internal communication in improving the performance of employees in an economic institution, a case study of the Naftal Foundation in Saida (Algeria). In order to obtain good results that serve the objectives of the study, 100 questionnaires were distributed to a sample of Naftal workers in Saida. 80 valid questionnaires were retrieved for the study at an estimated rate of 80%. They were processed with the statistical program * smart pls v 3.2.8 *.

Through the results obtained, it was found that there is a strong connection between (internal communication) and (improving the performance of employees at the Naftal Foundation in Saida).

There is a positive impact of internal communication components on improving the performance of employees at the Naftal Foundation in Saida.

Keywords : Economic institution. internal communication, employee contribution, employee performance,

Résumé : communication Cette note visait à connaître l'impact de la communication interne dans l'amélioration de la performance des salariés dans une institution économique, étude de cas de la Fondation Naftal à Saïda (Algérie). Afin d'obtenir de bons résultats qui servent les objectifs de l'étude, 100 questionnaires ont été distribués à un échantillon de travailleurs de Naftal à Saïda. 80 questionnaires valides ont été récupérés pour l'étude à un taux estimé de 80%. Ils ont été traités avec le programme statistique. *intelligent smart pls v 3.2.8*.

A travers les résultats obtenus, il a été constaté qu'il existe un lien fort entre (la communication interne) et (l'amélioration de la performance des salariés de la Fondation Naftal à Saïda).

Il y a un impact positif des composantes de communication interne sur l'amélioration des performances des collaborateurs de la Fondation Naftal à Saïda

Mots clés : la communication. Institution économique. communication interne, contribution des salariés, performance des collaborateurs.