

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير
قسم العلوم التسيير
تخصص الإدارة البنكية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ل.م.د.
الموسومة بـ:

الاتصال الداخلي ودوره في تقييم الأداء العاملين دراسة حالة مؤسسة مياه معدنية - سعيدة

إشراف الدكتور:
♦ فتحي أرزي

إعداد الطالبة:
♦ زايدي حياة

أعضاء اللجنة المناقشة

- ♦ الدكتور:بومعزة عبد القادر.....أستاذاً رئيساً
♦ الدكتور: فتحي أرزي.....أستاذاً مشرفاً
♦ الدكتور:حريق خديجة.....أستاذاً ممتحناً

السنة الجامعية : 2018 - 2019 م

كلمة شكر

شكر الله عز وجل ونحمده حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه .
نحمده تعالى على نعمة العقل والعلم الذي يسير لنا الوصول إلى إنجاز هذا العمل
البسيط ونسأله أن يسير لنا الوصول إلى درجات أعلى من أجل علم ننتفع
به ويرزقها جنان الخلود إن شاء الله .

تتقدم بتشكراتنا الخاصة إلى جميع الأساتذة دون الاستثناء
من بداية الطور الابتدائي إلى غاية تخرجنا اعتراف لما قدموه لنا من
نصائح وتوجيهات وتعليمات خلال كل هذه السنوات .
كما نتقدم بالشكر الخاص مرفقا بتقديراتنا واحتراماتنا الخاصة
للأستاذ المحترم "أمرزري فتحي" والذي قام بالإشراف على هذا العمل
ونصائح وتوجيهات التي قدمها لنا .

الإهداء

إلى من سقتني منبع الحب والحنان أملا يعيش معي، وإلى من عشت مراكمة لحنانها
من عشت أنصت إلى خفقان قلبها رجاءا في رضاها وإلى من تأملت لآلامي
وأسعدتها أفراحي، إلى مروفق حياتي وقررة حياتي، إلى من سهرت الليالي كي أسمو
وأصل للعلاي إلى منبع العطف والحنان إلى أحلى وأغلى كلمة نطق بها لساني أمي...

ثم أمي..... ثم أمي..... ثم أمي

إلى حبيب قلبي إلى مصدر فخري وفيض خاطري ومرمر عزتي إلى أبي العزيز.

إلى أخوتي الأعزاء من وقفوا دائما معي: عبد الرحمان، محمد .

إلى أخواتي الحبيبات وإلى نروجة اخي .

إلى أخواتي التي لم تنجبهن أمي: صدقاتي .

حياة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الداخلي في تقييم الأداء العاملين بالمؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة، كونه العنصر الأساسي في تسيير المورد البشري وتحفيزه لقيام بعمله وذلك انطلاقاً من الإشكالية التالية: **كيف للاتصال الداخلي أن يساهم في تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟** وقد تم اعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، كما قمنا بإجراء الدراسة على عينة تكونت من 30 عامل من عمال المؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة، حيث توصلت إلى جملة من النتائج التالية:

- الاتصال الداخلي بمثابة شريان المؤسسة الذي يوفر المعلومات اللازمة عبر مختلف القنوات.
- هناك علاقة ترابطية بين الاتصال الداخلي وتقييم الأداء العامل.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الأداء العاملين.

Résumer

Le but de cette étude est de mettre en évidence le rôle de la communication interne dans l'évaluation de la performance des employés de la Mineral Water Corporation à Saida, considérée comme l'élément principal de la gestion et de la motivation de la ressource humaine.

L'étude est basée sur une méthode descriptive et analytique et a été réalisée sur un échantillon de 30 travailleurs de la Mineral Water Corporation de l'État de Saida, où elle a abouti aux résultats suivants:

- L'interphone est une artère de l'organisation qui fournit les informations nécessaires via différents canaux.
- Il existe une corrélation entre la communication interne et l'évaluation de la performance au travail.

Mots-clés: Intercom, Performance Workers

Abstract:

The purpose of this study is to highlight the role of internal communication in the evaluation of the performance of the employees of the Mineral Water Corporation in Saida, considered as the main element of the management and motivation of the human resource .

The study is based on a descriptive and analytical method and was conducted on a sample of 30 workers from the Mineral Water Corporation of Saida State, where it resulted in the following results:

- The intercom is an artery of the organization that provides the necessary information via different channels.
- There is a correlation between internal communication and the assessment of work performance.

Keywords: Intercom, Performance Workers

1/- قائمة الأشكال :

- الشكل رقم 01: الاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية 11
- الشكل رقم 02: يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية 12
- الشكل رقم 03: يوضح العوامل مؤثرة في الاداء 21
- الشكل رقم 04: يوضح خطوات تقييم الاداء العاملين 28
- الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للمؤسسة 41
- الشكل رقم 06: يوضح هيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة 45
- الشكل رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 50
- الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 51
- الشكل رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 52
- الشكل رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية 53

2/- قائمة الجداول:

- الجدول رقم 01: درجات مقياس " ليكرت الخماسي " 48
- الجدول رقم 02: Alpha de cronbach الخاص باستبيان العينة المستهدفة 49
- الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 50
- الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 51
- الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي 52
- الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية 53
- الجدول رقم 07: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه الاتصال الداخلي 54
- الجدول رقم 08: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه رضاهم في المؤسسة 55
- الجدول رقم 09: يوضح علاقة الارتباط بين الاتصال الداخلي وتقييم أداء العاملين 56
- الجدول رقم 10: يوضح علاقة الارتباط بين تقييم الأداء والاتصال التنظيمي 57
- الجدول رقم 11: إدخال كل المتغيرات 57
- الجدول رقم 12: معاملات الارتباط 58
- الجدول رقم 13: ANOVA 58
- الجدول رقم 14: معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد 59

شكر وتقدير

إهداء

ملخص الدراسة

قائمة الجداول والأشكال

فهرس المحتويات

أ.....	مقدمة.....
ب.....	1/- إشكالية الرئيسية.....
ب.....	2/- تساؤلات الفرعية.....
ب.....	3/- فرضيات الدراسة.....
ب.....	4/- فرضيات الفرعية.....
ب.....	5/- أسباب الدراسة.....
ب.....	6/- أهمية الدراسة.....
ج.....	7/- أهداف الدراسة.....
ج.....	8/- حدود الدراسة.....
ج.....	9/- صعوبات الدراسة.....
د.....	10/- منهج المتبع.....
د.....	11/- تقسيم الدراسة.....

الفصل الأول: الاتصال الداخلي ودوره في تقييم الاداء العاملين

6.....	تمهيد:.....
7.....	المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.....
7.....	المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي.....
8.....	المطلب الثاني: الأهمية الاتصال الداخلي.....
8.....	المطلب الثالث: الأنواع الاتصال الداخلي.....
12.....	المبحث الثاني: الأهداف والأساليب الاتصال الداخلي وإستراتيجيته المتبعة.....
12.....	المطلب الأول: الأهداف الاتصال الداخلي.....
14.....	المطلب الثاني: الأساليب الاتصال الداخلي.....
17.....	المطلب الثالث: الإستراتيجية الاتصال الداخلي.....

18.....	المبحث الثالث: ماهية الأداء.....
18.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره.....
19.....	المطلب الثاني: محددات الأداء.....
20.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....
24.....	المبحث الرابع: تقييم الأداء العاملين.....
25.....	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء العاملين و عناصره.....
26.....	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء العاملين.....
28.....	المطلب الثالث: نظم تقييم الأداء العاملين.....
31.....	خلاصة:.....

الفصل الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة

33.....	تمهيد:.....
34.....	المبحث الأول: الدراسة السابقة (العربية).....
35.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة (الأجنبية).....
36.....	المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....

الفصل الثالث: الدراسة الحالية لمؤسسة المياه المعدنية _سعيدة

39.....	تمهيد:.....
40.....	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الماء المعدني -سعيدة-.....
40.....	المطلب الأول: مفهوم ونشأت المؤسسة ماء المعدني -سعيدة-.....
41.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني - سعيدة -.....
43.....	المطلب الثالث: تسيير المؤسسة المياه المعدنية.....
44.....	المبحث الثاني: طبيعة نشاط لمصلحة المستخدمين.....
44.....	المطلب الأول: مفهوم مصلحة المستخدمين.....
44.....	المطلب الثاني: مهام مصلحة المستخدمين لمؤسسة الماء المعدني - سعيدة -.....
45.....	المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين بمؤسسة ماء المعدني - سعيدة -.....
46.....	المبحث الثالث: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
46.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
46.....	المطلب الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة.....
47.....	المطلب الثالث: أداة الدراسة.....

48.....	المبحث الرابع: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
48.....	المطلب الأول: مصادر جمع البيانات
49.....	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
60.....	خلاصة:
62.....	خاتمة
65.....	قائمة المصادر والمراجع
70.....	الملاحق

مقدمة

يعتبر الاتصال الداخلي بالنسبة إلى المؤسسات من مواضيع التي تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات، حيث أصبح الاتصال الداخلي يمثل احد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة انسجام وتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما يقوم بتوحيد الجهود العاملين من اجل حل مشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة، كونه احد العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة الاتصال مع المدارس الإدارية الأخرى، وصولا إلى تحقيق أهدافها وخططها العامة وتعتبر إستراتيجية الاتصال الداخلي من أهم هذه أساليب لتخطيط ومتابع وتقييم الاتصال داخل المؤسسة، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات الشخصية والاجتماعية كما يتكون من مجموعة مؤسسات الاقتصادية والثقافية والخدماتية....

حيث يعتبر الاتصال الداخلي نجاح المؤسسة خاصة في وضعنا الراهن المتميز بالسرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات وتبادل الأفكار بين فرد وفرد ومجموعة ومجموعة أخرى أي مؤسسة ومؤسسة أخرى، فهو من الضروريات الجوهرية مساعدة على تقييم الأداء العاملين بطريقة أفضل، وجعل أفكار تفهم بوضوح، حيث يساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين وتطوير الأداء بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وذلك بتبني منهج شامل يركز على استغلال مهارات ومواهب العاملين بطريقة إبداعية، ومحاولة تحكم فيه من خلال تقييم مستمر لهذا الأداء لذلك أصبح تقييم الأداء العاملين عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية لان مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم غموضا فهو حالة يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من الدراسات والبحوث المتناولة لهذا الموضوع.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة الاتصال الداخلي ودوره في تقييم الأداء العاملين في إحدى مؤسساتنا وهي مؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة، للوقوف أو للتعريف على دور الاتصال الداخلي في تقييم الأداء العاملين لعمال المؤسسة، وتحقيقا لذلك قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول بعد تحديد الإطار المنهجي لدراسة أما الفصل الأول اندرج تحت عنوان دور الاتصال الداخلي في تقييم الأداء العاملين والذي يحتوي على أربعة المباحث المبحث الأول والثاني يتعلق بمفهوم الاتصال الداخلي وأهميته وأهدافه وإستراتيجيته متبعة...، أما المبحث الثالث والرابع يتعلق بتقييم الأداء العاملين، أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسات السابقة متعلقة

بالموضوع والمقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة، فيما يخص الفصل الثالث أي الجانب التطبيقي تمثل في دراسة ميدانية لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة احتوى أربعة المباحث المبحث الأول والثاني يتعلق بتعريف شامل لمؤسسة ماما الثالث والرابع يحتوي على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

1/- إشكالية الرئيسية: ومن خلال ما تقدم ذكره نطرح الإشكالية التالية:

♦ كيف للاتصال الداخلي أن يساهم في تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟.

2/- تساؤلات الفرعية:

1. ما دور الاتصال الداخلي في تقييم أداء العاملين ؟
2. هل توجد علاقة بين الاتصال الداخلي و أداء العاملين ؟

3/- فرضيات الدراسة:

✓ لا يوجد دور للاتصال الداخلي في تقييم الأداء العاملين

4/- فرضيات الفرعية:

- H0: توجد علاقة بين الاتصال الداخلي والأداء العاملين.
- H1: لا توجد علاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الاتصال.

5/- أسباب الدراسة:

- محاولة معرفة واقع المؤسسات الجزائرية فيما يتعلق بموضوع الاتصال الداخلي .
- شعور بالرغبة في الاطلاع والاستفادة واكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة .
- تعرفا على آثار والانعكاسات الاتصال الداخلي على أداء العاملين.

6/- أهمية الدراسة:

✍ يعتبر الاتصال الداخلي مجالا مهما للدراسة، و ذلك نظرا لأهميته في التنمية المؤسسات الجزائرية وتقوية العلاقات الإنسانية.

✎ ضرورة اهتمام بالاتصال الداخلي وذلك لرفع من كفاءة العنصر البشري في مجال المعلومات، وذلك من خلال تحفيز أداء العامل وتطويره .

✎ أهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة والفعالية المؤسسة، وبالتالي نموها وبقائها.

7/- أهداف الدراسة:

- ✎ تعرف على مدى تأثير الاتصال الداخلي على الأداء العاملين .
- ✎ معرفة إستراتيجية الاتصال الواجب إتباعها من أجل تقييم الأداء العاملين في المؤسسة المياه .سعيدة.
- ✎ تعرف على مدى القدرة الاتصال الداخلي في مساهمته في تقييم الأداء العامل ومعرفة الأنظمة المطبقة ومدى فاعليتها .

8/- حدود الدراسة:

تتضمن موضوع الدراساتنا المتغيرات التالية:

- ✎ **الحدود العلمية:** الاتصال الداخلي، الأداء العاملين.
- ✎ **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال موسم التكويني 2019 ' 2020.
- ✎ **الحدود المكانية:** سنحاول الدراسة المشكلة المتعلقة الموضوع الدور الاتصال الداخلي في تقييم أداء العاملين في المؤسسة المياه المعدني - سعيدة - .

9/- صعوبات الدراسة:

من طبيعة البحث العلمي أن تكتسبه صعوبات مختلفة بالاختلاف التخصصات ونلخص الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة:

- صعوبة الحصول على الدراسات السابقة تناولت نفس الموضوع .
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع من المؤسسة محل الدراسة بسبب خوفهم على هذه المعلومات من التسرب إلى المحيط الخارجي وإطلاع على إسرارها .

▪ ضيق الوقت.

10/- منهج المتبع:

لقد اعتمدنا في الدر استنا على المنهجين الوصفي والتحليلي لإجابة على الإشكالية مطروحتها إثبات صحة الفرضيات المتنبأة من خلال جمع البيانات ومحاولة تفسير هذه حقائق والبيانات وتحليلها وهذا من أجل الوصول إلى النتائج إبدأ اقتراحات بشأن هذا الموضوع .

11/- تقسيم الدراسة:

لقد تم تقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، فالفصل الأول كان تحت عنوان الاتصال الداخلي ودوره في تقييم الأداء العاملين، والذي قسم بدوره إلى الأربعة المباحث، فتطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم الاتصال الداخلي، أما المبحث الثاني فكان لدراسة أهداف وأساليب الاتصال الداخلي إستراتيجيته متبعة، وفي المبحث الثالث تناولنا ماهية الأداء، والمبحث الرابع تطرقنا فيه إلى تقييم الأداء العاملين.

وفي الفصل الثاني والذي كان تحت عنوان المقارنة بين الدراسات السابقة، والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، فتناول المبحث الأول الدراسات السابق العربية، بينما المبحث الثاني فخصص للدراسات السابقة الأجنبية، والمبحث الثالث كان لهذه المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

وفي الجانب التطبيقي والذي هو عبارة عن فصل ثالث بعنوان دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، والذي بدوره تم تقسيمه إلى أربع مباحث، ففي المبحث الأول تناولنا عموميات حول مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، لي يليه المبحث الثاني بعنوان طبيعة النشاط المصلحة المستخدمين بالمؤسسة المياه المعدنية -سعيدة، وفي المبحث الثالث كان لطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الرابع فهو مخصص لمصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

وفي الأخير ختمنا بحثنا هذا بخاتمة تتبعها أهم النتائج المتو اصلة إليها.

الفصل الأول

الإتصال الداخلي ودوره في تسييم الأءاء العالمين

تمهيد:

كان الاتصال عاملاً وما زال عاملاً مهماً في التطور والتغيير الاقتصادي، فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير والتطور، ازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار.

لذلك يعتبر الاتصال الداخلي من الخطوات الهامة في حياة المؤسسات والتنظيمات، لكونه يسمح بتسهيل الوظيفة وكل واحد يمكن أن يتموقع في التنظيم بفهم أحسن النشاطات والأهداف المسطرة، ومن جهة أخرى يتجه نحو كسب مكملات معلومات، داخل أي مؤسسة كانت، باعتباره العملية الدينامية وهنا يبرز الاتصال الداخلي كأهم العامل من العوامل التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعنصر البشري في المؤسسة وبالتالي على الأداء، لذلك يعتبر تقييم الأداء العنصر البشري العملية القاعدية الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة الاقتصادية للوصول إلى المعدلات العالية في انجاز مهامها و تحقيق أهدافها على الفعالية الأداء العنصر البشري بها ومدى كفاءتهم، كون العنصر البشري يمثل أهم المدخلات النظام المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة .

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.

إن المؤسسة وبمختلف إداراتها في حاجة إلى اتصال فعال وكفاء لأنه عامل ضروري لنجاح التخطيط إذ أنه عبارة عن جمع الحقائق والمعلومات والبيانات كونه عملية تشترك فيها جميع المستويات الإدارية.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

وردت العديد من التعارف للاتصال الداخلي للمؤسسة والتي طرحها عدد من الباحثين والمختصين ومنها:

عرفت بأنها: "مجملة النشاطات والإعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يتسمح لكل فاعل داخل المؤسسة إن يكون معروفا بشخصيته ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها. (ربحي مصطفى وآخرون 1999، 82)

حيث عرف الاتصال الداخلي على أنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطويره أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، و هو أما الاتصال الرسمي أو غير الرسمي. (ابراهيم ابو يعقوب 1993، 163)

في حين يعرفه "فؤاد شريف" على أنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت. (شريف فؤاد 1967، 07)

وفي تعريف الشامل يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري. (محمود منال طلعت 2001، 22)

المطلب الثاني: الأهمية الاتصال الداخلي

وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

1- الاتصال الداخلي اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال الداخلي دور جوهري في عملية اتخاذ القرار، حيث أنه عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة الادق تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة. (محمد 2006، 54)

2 /الاتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيه الإداريين والموظفين على نظام الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويقوم بشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم يؤدونها والإمكانيات التي تصنعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم كلى تحقيق الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم. (عمر عبد الرحيم نصر الله 2001، 39)

3 /الاتصال الداخلي والتنسيق:

يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسيير جهود الجماعة في تجانس وانسجام، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقع على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في بحال الاتصالات الأفقية أو العرضية. (محمد بهجت و اخرون 1999، 287)

المطلب الثالث: الأنواع الاتصال الداخلي

1- الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينه لجميع أفراد المؤسسة لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو

الخطابات أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى، ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي: (ربحي مصطفى عليان 1999، 77)

➤ قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف.

وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في:

➤ نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

➤ وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم.

➤ كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية. (محمد ميزان ابريل 1998، 97)

➤ وتتخلص هذه الوسائل في رسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي:

أ - / الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):

هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالباً ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات، الخطابات، الكتيبات، المذكرات.

هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا، التي يقع على عاتقها واقع التنفيذ ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب.

ب/- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):

ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

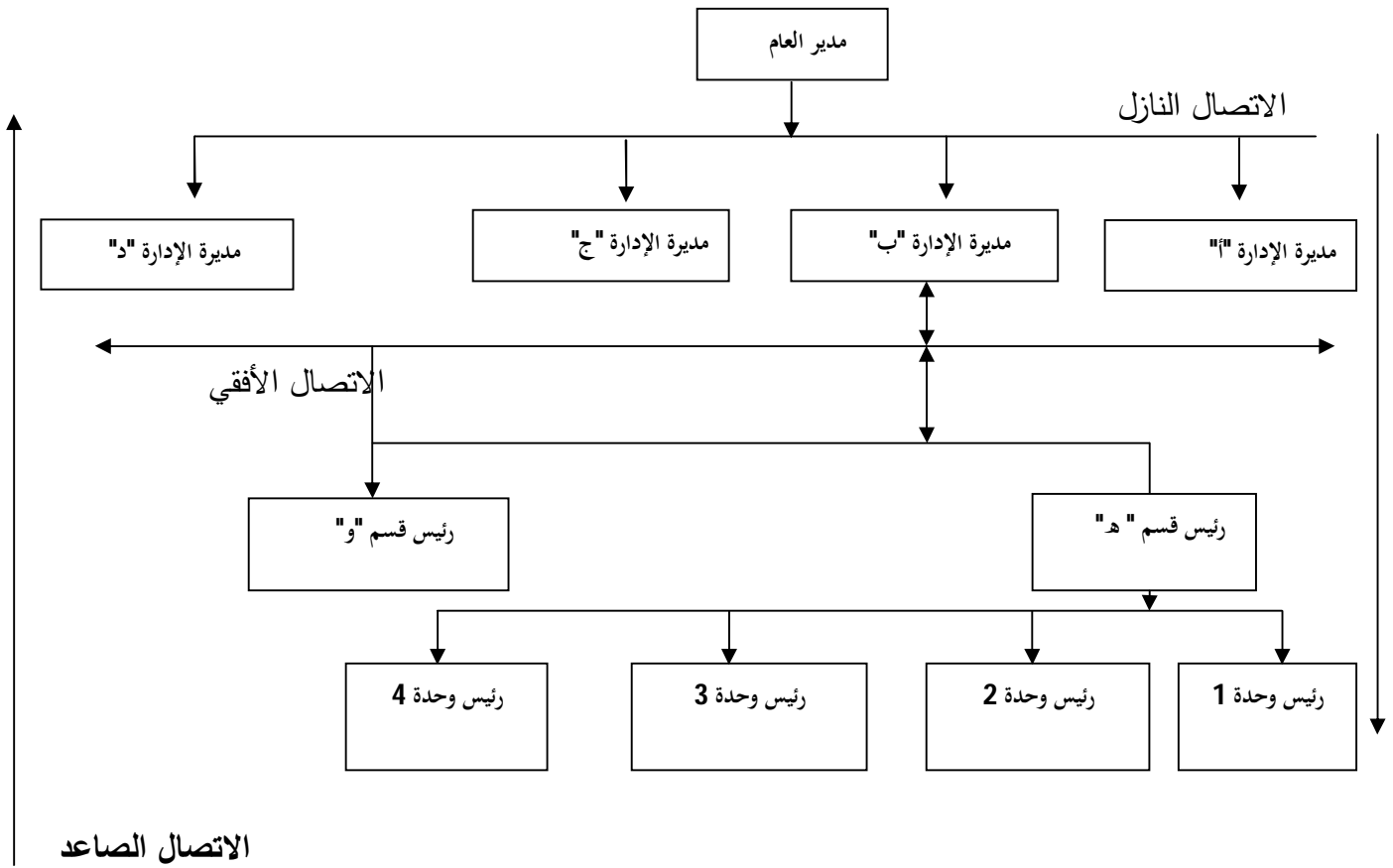
وعلى الرغم من هذه الأهمية، إلا أنه تواجه مشاكل وعقبات حيث غالباً ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج، بالإضافة أيضاً إلى بعد المسافة التي ترتبط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤسيين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤسيين للتعبير عن مواقفهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة. (ربحي مصطفى عليان 1999، 77)

ج/- الاتصال الأفقي:

وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفها وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل. (محمد مزيان إبريل 1998، 111)

الشكل رقم 01: الاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية



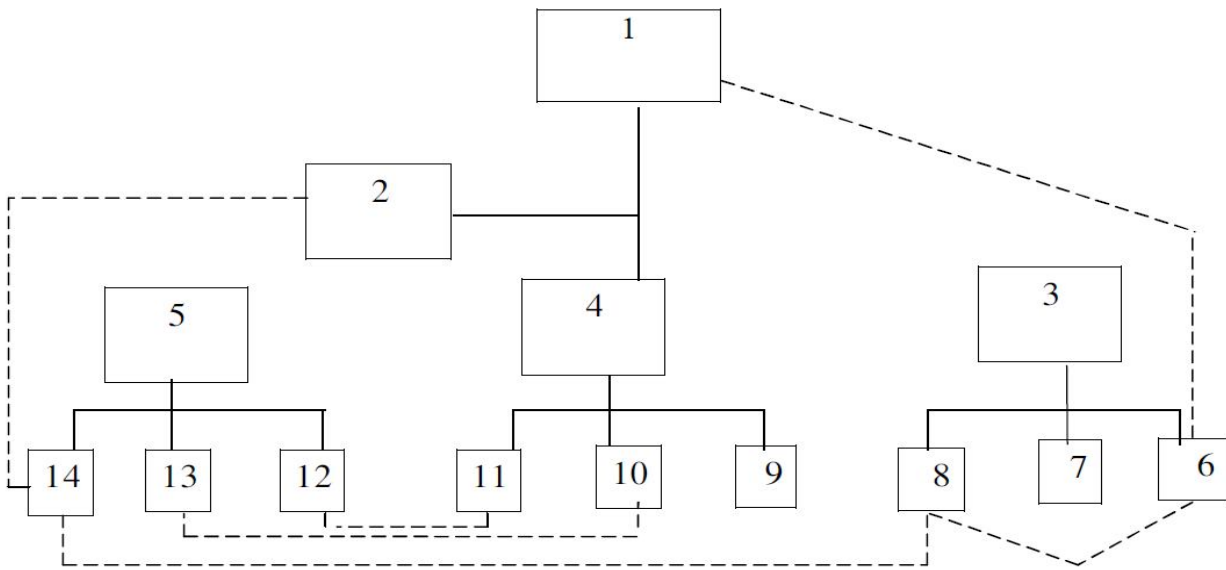
المصدر: (محمد ناصر واخرون 1990، 470)

2/ الاتصال غير الرسمي:

هذا الاتصال لا يخضع لقواعدها إجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية. (خيري خليل الجميلي 1997، 35)

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي ايجابيا، وعدم السماح له بالتأثير سلبيًا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة، كالإشاعات الكاذبة وغيرها. (سعيد يس عامر 1986، 365)

الشكل رقم 02: يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية



المصدر: من إعداد الطالبة.

1/- شبكة الاتصال الرسمي: خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي.

2/- شبكة الاتصال غير الرسمي: خطوط منقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية.

المبحث الثاني: الأهداف والأساليب الاتصال الداخلي واستراتيجيته المتبعة

تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها عن طريق ضبط جوانب التنظيمية التي تتعلق بالاتصال الداخلي إبراز أهمية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة.

المطلب الأول: الأهداف الاتصال الداخلي

1/- الإعلام: يعتبر توضيح أهداف المؤسسة وخلق التعاون والانسجام بين المسيرين في مختلف المستويات هو الأسلوب الأنجع لضمان السير الأمثل للمعلومة داخل التنظيم.

2/- التكوين: لا يمكن أن يحقق الإعلام الداخلي نجاعة ما لم يعزز بالتكوين ليجعل المتلقي مدمج في تخصصه ومحيط بكل مهارات وتقنيات عمله فيؤديه بكفاءة .

3/- التحفيز: استعداد مسبق للقيام بعمل ما بطريقة موجهة لتحقيق هدف معين، والشرط الوحيد لتحفيز

الجمهور الداخلي هو المعرفة الدقيقة والشاملة بنشاط المؤسسة .

4/- الاستقرار: سلوك يهدف للعودة لقيمة أو حالة معينة، وبالنسبة لـ Cote، فأكبر استقرار تنظيمي ينجم عن وجود جماعات غير رسمية ذات روابط قوية موحدة.

5/أهداف خاصة الاتصال في المؤسسات الصناعية:

• أهداف خاصة بالعاملين:

1. خلق الرضا و الارتياح بين العاملين .

2. زيادة التفاهم و الثقة.

• الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير بإبداء آرائهم في مواضع مطروحة (خيري خليل الجميلي 1997، 36)

• أهداف خاصة بالقيادة: وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.(Gilbert jet coll 1995، 43)

• أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور: تتلخص في إقامة نظام اتصال به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها و كذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه و النشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة و التعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى .(بسمه بوقبرين 2016/2015، 30)

فداخل المؤسسة الاتصالات تشجع أولاً: التبادل بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد و ممارسات تتماشى مع أهداف الواجب تحقيقها، عملية الترسخ مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم، هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى فالثقافة حسب "Gilbert" و آخرون تشكل الإطار المرجعي في داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه إن يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات و التي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية و للفعل الفردي (محمد فهمي العطرزي 1996، 469)

ويتعذر تحقيق هذه الأهداف دون تدفق المعلومات والبيانات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين أو تلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في شكل تقارير الأداء والمقترحات والشكاوي. (محمد منير حجاب و اخرون 2003، 84)

كما يهدف الاتصال الى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها و كذا شرح و تفسير القرارات بكل الوضوح مما يقطع الطريق على مروحي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فانها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية. (صالح بن نوار ديسمبر 2004، 130)

المطلب الثاني: الأساليب الاتصال الداخلي

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

1/- الوسائل المكتوبة: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل الأنظمة و المنشورات و كذا المذكرات و الشكاوي .(د.محمد سلطان حمو 2015، 33)

يتم ذلك بوسائل أهمها:

أ/- التقرير: يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة (مصطفى حجازي 1998، 160)

ب/- الإعلان: هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء و تاريخ و هو من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية لسير الحسن لمصالحها. (Eric cobut .christine donjean 2014، 144)

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

د/- رسالة غالى العمال: وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم، للتذكير بموضوع ما أو لدعوتهم لاجتماع معين، ومن ايجابياتها السرعة و التقليل من دور الإشاعة. (محمد عبد الفتاح محمد بدون السنة، 176)

ه/- جريدة المؤسسة: تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الإخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقات . (Marie hélén west phalen 1992, 81)

و/- دليل المنظمة: يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتهم وإداراتهم و الممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل والانجازات، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها. (صواب حنان 2018/2017، 42)

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

ك/- علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات: تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بحياتهم لمعلومات مهمة من فوائدها، وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة.

2/- الوسائل الشفوية: يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وقناعا للمرسل إليه، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب، ونذكر من بينها: (صواب حنان 2018/2017، 43)

أ/- الاجتماعات: وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، ونميز بين نوعين من:

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

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

ب- المحاضرات: لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها، ومن ايجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم .(مختار تامي و اخرون بدون السنة، 175)

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

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

هـ - اللجان وجماعات الدراسة: عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض واللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة، وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم .(عمر غنيم و اخرون 1982، 188)

3/- الوسائل التكنولوجية: هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهر تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية، ومن هذه الوسائل:

- **الانترنيت:** هي شبكة الحواسيب الداخلية، تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة، وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وريح الوقت والجهد .
- **البريد الالكتروني:** يتم عن طريق الكمبيوتر، وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.
- **الأقراص المضغوطة:** هي دعامة تكنولوجية هامة، فهي وسيلة ملتيميديا، حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة والمكتوبة والصوتية، ويمكن استرجاعها في أية لحظة .
- **الصحيفة الالكترونية:** يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونية داخلية، تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية .

- **الفيديو والسينما:** إن أفلام الفيديو والأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة، تعتبر من أهم وسائل الأصال الداخلي مع العاملين، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة والوقاية، إضافة إلى الترفيه عنهم، إلا أن تكلفتها مرتفعة وكبيرة. (عمر غنايم و اخرون 1982، 182)
- **المذياع:** يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة. ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل. (عمر غنايم و اخرون 1982، 486°487)
- سرعة الوسيلة.
- درجة سرية المعلومات.
- تكلفة الوسيلة.
- نوعية الرسالة .
- عدد من ترسل إليهم الوسيلة .

المطلب الثالث: الإستراتيجية الاتصال الداخلي.

إن إستراتيجية الاتصال الداخلي ما هي إلا جهود الاتصالية لكي تتلاءم مع مواقف تسويقية معينة فالمؤسسة تسير وفق أهداف طويلة المدى تعمل من خلال تحقيقها على تعزيز مكانتها في بيئتها الخارجية، وهو ما يدفع بها إلى اعتماد العديد من الاستراتيجيات، من بينها إستراتيجية الاتصال. كما يسمح بالتأقلم مع المتطلبات بيئتها الخارجية وذلك عن طريق اعتماد على مزيج اتصالي شامل. (صبرينة رماش 2008/2009، 133)

حيث تعتبر إستراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق الإستراتيجية العامة للمنظمة. (قبيلي حياة 2007/2006، 88)

والإستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك المعدة للاتصال الخارجي و هي تعرف على انها:

نقل و نشر المعلومات و المعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم و تنمية روح الانتماء و تفعيل مشاركتهم لتعزيز أداءهم الفردي و المؤسسي (Fanelly nguyen thanh 1991, 72_73).

و من أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي نجد:

➤ إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية .

➤ ترسيخ الثقافة المؤسسية و تعزيزها .

➤ توجيه العاملين و تنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية

و على ذلك نجد إن المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها إن كانت، سياسية اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية لذلك نجد انه من أسباب إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي:

1/ الحاجة الاتصال "Le besoin de communiquer" : وجد الاتصال مصدره في العلاقات العامة بين البشر و يعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على انه حاجة إنسانية أساسية او أسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هذا المنطق يتضح ان الاتصال يستند على الأفراد و حاجاتهم .

2/الإدارة الإستراتيجية "La volonté stratégique" الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي عليه ان ينتج عن الإدارة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار انه سيشارك في إعداد هوية المنظمة، و تساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة ان تبقى خارج عملية الاتصال .

المبحث الثالث: ماهية الأداء.

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون من مهارات و قدرات و إمكانيات مناسبة للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم غموضا لأنه يصعب قياسه و دراسته بكل موضوعية و لعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من الدراسات و البحوث المتناولة لهذا الموضوع حيث تعددت التعارف و المفاهيم في تعريف الأداء بتعدد العلماء و الباحثين و من بين هذه التعارف ما يلي:

يشير الأداء إلى: "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق او

يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (زاوية حسن 2003، 209)

كما يعرف الأداء على انه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه (حمداوي وسيطة 2004، 123)

تعريف توماس: "الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك و النتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس. (عبد الباري ابراهيم ذرة 2003، 25)

يرى علي السلمي أن الأداء هو: "الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث ان هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين رغبة و المقدرة في العمل و مستوى في الأداء" (صلاح الدين عبد الباقي 2005، 280)

يعرفه أحمد منصور: "بأنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله و تحمله لمسئوليياته. (منصور احمد منصور 1973، 120_121)

إن مفهوم الأداء يشمل بالتالي عدة عناصر:

المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات و المعارف الفنية و الخلقية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه كمية العمل منجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في ظروف عادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الانجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية، و النفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء عمله .

نوعية العمل: تشمل الدقة، النظام، الإتقان و تمكن الفني، القدرة على تنظيم و تنفيذ عمل و اكتشاف الأخطاء.

المثابرة و الوثوق: يدخل فيها التفاني و الجدية في عمل و قدرة على تحمل المسؤولية العمل و انجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله .

المطلب الثاني: محددات الأداء

1/- محددات الأداء: الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام. فالأداء هو علاقة متداخلة بين الجهد والقدرات والمهام.

2/- الجهد المبذول: يمثل كمية الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد أثناء أدائه لعمله وعادة ما يكون نتيجة حصوله على الحوافز والدعم، فهو بذلك يبين حقيقة دافعية الفرد لأداء عمله، ويعد من أهم محددات الأداء.

وقد يعتمد الجهد على تقييم المكافأة، إذن يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على التدعيم بالمقارنة مع الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. (زاوية حسن 2003، 210)

3/- القدرات: هي الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها أثناء أدائه لوظيفته أي مجموع الخبرات والمهارات التي اكتسبها خلال حياته العملية.

3/- إدراك العامل لدوره الوظيفي: أي مدى اطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. (عمر اسرار 2003، 58)

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد من محدداته بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. وكذلك الأمر بالنسبة للقدرات إدراك الدور وبالتالي تفاعل هذه العناصر الثلاثة فيما بينها لتحديد الأداء. (زاوية حسن 2001، 201)

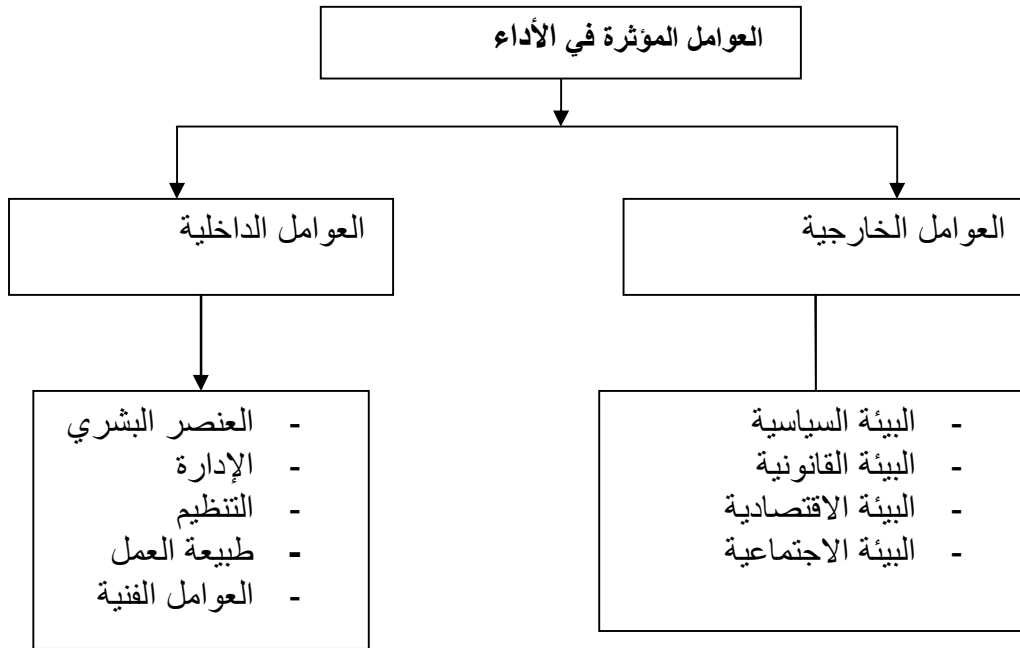
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

لاشك أن أداء العمل يتوقف على عدة عوامل مختلفة ومتشابكة ومؤثرة، منها ما هو تنظيمي وثقافي واجتماعي وبيئي ونفسي، وهذه العوامل تختلف من حيث درجة تأثيرها باختلاف الزمان والمكان، باختلاف التعليمية والاجتماعية والإدارية واختلاف المستويات ورغبات وحاجات الأفراد.

وبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن البعض له تأثير مباشر بينما البعض الآخر له تأثير غير مباشر، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي والسلبي.

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل يمكن حصرها في نوعين وهي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 03: يوضح العوامل مؤثرة في الاداء



المرجع: (عمر سرار 2002، 71)

1/- **العوامل الداخلية:** العوامل الداخلية هي مجموعة التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة، وهي متعددة ومتنوعة، وحسب الشكل السابق فهي تتكون من: (الايام سلمه 2004، 35)

أ/- **العنصر البشري:** وهو يعد أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المؤسسة، هي الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته. (عمر سرار 2003، 73)

فنمو المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها واتجاهاتها، وكذا مرتبط بمدى تنمية العنصر البشري الذي يعد أحد الأساليب التي تستطيع المؤسسات بواسطتها أن تعد لنجاحها المستقبلي، وذلك عن طريق معرفة الطاقات الكامنة، وبالتالي زيادة مساهمتهم في العمل، وتنمية العنصر البشري لها عدة مظاهر أهمها العمل على إنجاح السياسات والبرامج الرسمية وغير الرسمية، لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية وإعدادهم لمراكز ذات مسؤوليات أكبر. (عمر سرار 2003، 58)

كما يتخذ الجهاز الإداري من الأساليب والوسائل من أجل تنمية الفرد مثل التدريب والترقية وتنمية العلاقات الإنسانية، وغير ذلك من الطرق التي تكون في مجموعها محور تأدية العمل وتطور الأفراد العاملين وتحقيق الكفاية والتشجيع ورفع الروح المعنوية. (طلال مسلط الشريف 1992، 108)

ب/- الإدارة: إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، حتى أنه يقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة (عمر اسرار 2003، 58) وأسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بانجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا. وتؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة، مثل التخطيط والتنسيق والقيادة والرقابة...، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الأداء ككل.

وقد تختلف الإدارة التي ممارسة فعلا في بعض الأجهزة الإدارية عن المبادئ والمفاهيم التي تشملها نظريات، وهذا ناتج عن عدم اهتمام الباحثين والمختصين بدراسة الإدارة وإيجاد نموذج للإدارة يتناسب مع بيئتها مكانية الأجهزة الإدارية التي لم تصل في مستواها إلى المستوى الذي أصبح عليه في بعض الدولة المتطورة. (طلال مسلط الشريف 1992، 102)

ج/- التنظيم: وهو يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق إن درجة الموازنة في التنظيم وأحدث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز، والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على أداء وتحقيق الأهداف بكفاءة ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات ويجب إدخال المرونة والدينامكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المستجدة.

د/- طبيعة العمل: وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقي المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أداؤه. (قادري زهرة 2006_2009، 46)

وقد بين عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم المعرفة الحقيقية بواجبات ومهام وصلاحياته الوظيفة وواجبات ومهام الموظف، إلى التأثير سلبا على أداء العمل.

هـ- بيئة العمل (المناخ التنظيمي): أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته، من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من ابتعاد المناخ التنظيمي، والتي لها بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا وسلبا.

و- العوامل الفنية: أي كل الإمكانيات والمعدات المادية التي لها دور مركزي في التأثير على الأداء، فمجال الصيانة وظروف التشغيل والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية الإضاءة والضوضاء، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة. (عمر اسرار 2003، 72)

هذا بالنسبة لشرح العوامل السابقة الموضحة في الشكل السابق ويمكن إدراج ضمن العوامل أيضا الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية.

ي- الصراع التنظيمي: والذي قد يحدث بين الإدارة والفرد أو بين الجماعات، فقد تكون له نتائج ايجابية، كما قد يكون له نتائج سلبية، حسب شدة الصراع وكذا الطريقة التي يراد بها.

وفي الحقيقة عن كل مؤسسة يوجد بها حد أقصى للصراع والذي يمكن اعتباره صراع ايجابي، يساهم في تحقيق التأثير الايجابي على الأداء وعندما يكون مستوى الصراع منخفضا للغاية مستويات الأداء، قد تتأثر سلبا بشكل ملموس، حيث غير المحتمل أن تبرز محاولات التطوير والابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة. (جمال مرسي وثابت ادريس 2000، 484)

ك- الثقافة التنظيمية: أن مصطلح "الثقافة" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المؤسسة فهو يشتمل على الرقابة والالتزام والتوافق الاجتماعي والتعامل مع الأفراد والجماعات والهيكل والأداء الوظيفي. (دافيد ويلسون 1999، 121)

فهي تعرف على أنها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحضي بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي مؤسسة. (الايهام سلمه 2004، 38)

والثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء وتحسينه وكفاءته، فأداء الفرد مرتبط من ناحية بما توفره البيئة الداخلية من نظم وعلاقات ومكانيات وغيرها، ومن ناحية أخرى هو انعكاس لثقافة الفرد التنظيمية وبالتالي فهي بدورها تتحكم في انخفاض وارتفاع مستوى الأداء. (بو حنية قوي 2003، 71)

2/- العوامل الخارجية:

إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة أن تنتبه لما حولها من متغيرات ايجابية كانت أم سلبية وتتنبأ بتأثيرها وتعمل على توجيهها والتكيف معها، وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها:

أ/- البيئة الاقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة فمثلا إتباع الدولة للاقتصاد الحر يفتح المجال للمنافسة وإتباع التقنيات المتطورة وبالتالي الاهتمام بجودة الإنتاج، أي تقدم الفرد نحو الإبداع وهذا يؤثر إيجابا على أدائه. (جون جاكسون وآخرون 1988، 109)

إن تعبر هذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد.

ب/- البيئة الاجتماعية والثقافية: يرى جاكسون إن البيئة الاجتماعية تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية أما البيئة الثقافية فتشتمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه، وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة. والعلاقة بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية.. (جون جاكسون وآخرون 1988، 109)

ج/- البيئة السياسية والقانونية: تعني البيئة السياسية أي المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي، وأما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والأنظمة، التي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها. وأداء المؤسسات الإدارية يتأثر بهذه البيئة، من حيث طبيعة النظام السياسي والاستقرار السياسي. (جون جاكسون وآخرون 1988، 110)

المبحث الرابع: تقييم الأداء العاملين.

يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد لكيفية أداءه لوظيفته و أحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أداءه، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح الفرد مستوى أداءه الحالي فقط لكنه قد يؤثر على مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء العاملين و عناصره.

1/- تعريف تقييم العاملين: هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

يعرفه فايز الزعبي انه "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (فايز الزعبي 1991، 191)

يعرف مصطفى عشوي انه "عملية تقييم الأداء بأنها مراجعة منظمة لأداء العامل من أجل تقويم فعاليته في الشغل". (مصطفى عشوي 1992، 244)

يعرفه د. عبد الغفار حنفي تقييم الأداء العاملين بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له ان يؤدي، و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية او جدارة او استحقاق معين ممتاز، جيد جيدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا. (عبد الغفار حنفي و اخرون 1996، 598)

يعرف د. كامل بربر تقييم الأداء: "هي عملية التقييم و التقدير المنتظمة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته و تطويره في المستقبل و تهدف برامج تقييم الأداء و بشكل عام إلى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية: (كامل بربر 2000، 125)

➤ تسهيل تنمية و تطوير الفرد .

➤ تحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها

➤ المساعدة في تخطيط القوى العاملة

➤ المساعدة في تحديد مكافآت الفرد .

ومن خلال تعاريف سابقة يمكن القول إن: "تقييم الأداء العاملين هو العملية التي يستخدمها مستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه ومحاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية".

2/- عناصر تقييم الأداء العاملين:

يقصد بالعناصر لتقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح و فاعلية عملية تقييم الأداء منها:

أ/- المقيم أو المشرف المباشر: هو الذي يتسم بما يلي:

➤ إن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله و أدائه

➤ إن المشرف أكثر قدرة على تحليل و تفسير و تقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف و خطط المنظمة التي هو اعرف بها من غير ه أيمن غير المديرين .(نظمي شحادة و اخرون 1991، 76_86)

➤ بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه

ب/-فترة و وقت التقييم: ليس من السهل تحديد فترة وقت تقييم الأداء للعاملين و لكن من ممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث يوصى هؤلاء إن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم و تشخيص نقاط الضعف لديهم و يتم إرشادهم و توجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم و رفع كفاءتهم و فعالية أدائهم .

ج/- إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم و الوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، و أهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم و التي يستفيدون منها في تحسين ادائهم مستقبلا و هذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم .(علي محمد رباحة بدون السنة، 99)

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء العاملين .

عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط، فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمات الناجحة، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين، إلا انه توجد خطوات عامة يتم إتباعها في عملية التقييم .(عادل حرحوش صالح و اخرون 2009، 101)

1/- تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء: " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم .(سهيلة محمد عباس و اخرون 1999، 244)

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيها اذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في حقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد انجازها من خلال أدائها، و ذلك ضمن فترة زمنية محددة .(احمد ماهر 2003، 373)

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي .(صلاح شنواني 1999، 187)

2/- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة و توضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: إن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم و التأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3/- قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، و هناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لأداء الفعلي هي:

✓ ملاحظة الأفراد العاملين.

✓ التقارير الإحصائية .

✓ التقارير الشفوية.

✓ التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

4/- المقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي المناقشة التقييم مع الأفراد العاملين .

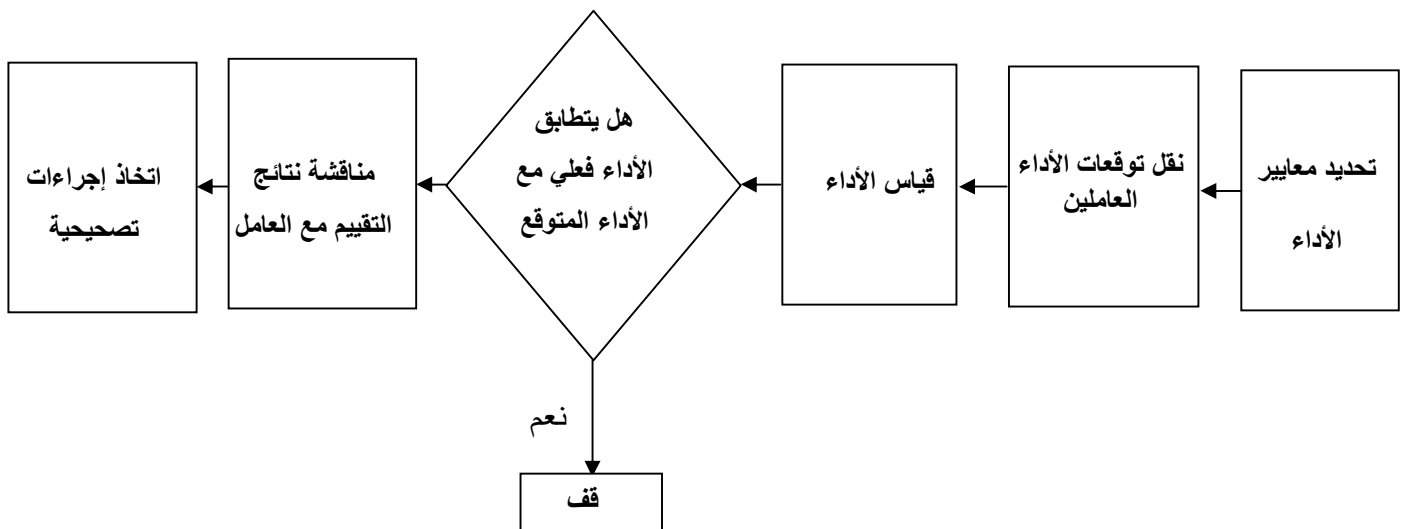
5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم والمشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما و أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي .

6- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من ممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، اذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، و إنما محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، و لذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي .

إما النوع الثاني من التصحيح للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، وهذه عملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول . (د.عمار بن عيشي 2012)

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة

الشكل رقم 04: يوضح خطوات تقييم الاداء العاملين



المصدر: (توماس اي هاينز، دافيد 1990، 37)

المطلب الثالث: نظم تقييم الأداء العاملين

استخدام نظم تقييم الأداء العاملين، يتطلب أن تكون هذه النظم ذات مكانة معينة، ودور واضح ومحدد في النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية، وهذا يعني تحديد مساهمة نتائج التقييم في الممارسات الأخرى للموارد البشرية .

1/- تطبيق نظم تقييم أداء العاملين:

- ☞ استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
- ☞ يفضل أن تكون المعايير الواضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
- ☞ يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.
- ☞ يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة، استناداً إلى علاقتها بالأداء.
- ☞ استخدام عدة نماذج (أو ربما طرق) للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
- ☞ تدريب الرؤساء المباشرين على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في ذلك .
- ☞ اشتراك أكثر من رئاسي في التقييم (يفضل أن يكون على مستويين: الرئيس المباشر، ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر)، وذلك لإضفاء الحيطة والموضوعية و الرقابة على عملية التقييم .
- ☞ الاهتمام بشكل و بطريقة إخراج النماذج التقييم، والاهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم.
- ☞ يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق، والمخطط، والمراقب على إجراءات التقييم، وأن تبنى علاقة تعاون مع المديرين المباشرين، وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء.
- ☞ يفضل إن تكون نتائج التقييم علانية، أي أن تعلن لكل رؤوس، ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري نسبياً.
- ☞ يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة كلما أمكن ذلك.
- ☞ يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.
- ☞ يجب أن يكافأ الرؤساء اللذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسهم بشكل كامل وسليم.
- ☞ يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة، وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق. (محمد قري حسن 2015/2014، 273/272)

2- إرشادات لوضعي تقارير تقييم أداء العاملين:

- ✍ أن يكون التقرير عادلا ومنصفا، لان المغالاة تتضمن ضررا للموظف وظلما للآخرين، وذلك يجب استيفاء بيانات التقرير بمنتهى الدقة والمعرفة الفاحصة لكل ما يتناوله التقرير، بحيث يصور حالة من يتناوله تصويرا يمثل الحقيقة والواقع. (صلاح الدين عبد الباقي و اخرون 1988، 274)
- ✍ يجب على الرئيس المباشر أن يراعي الموضوعية في إعداد التقرير، واستبعاد كافة العوامل الشخصية التي قد تربطه بالموظف موضوع التقرير.
- ✍ يجب أن يغطي التقرير الفترة التي يحرر عنها بأكملها و ليس عن جزء منها يكون قد ترك أثرا.
- ✍ يجب ذكر الحقائق سواء كانت مرضية أو غير مرضية، حتى يمكن الرجوع إليها لمعالجة نواحي الضعف في الموظف.
- ✍ يجب مراعاة المقارنة بين الموظف المقدم عنه التقرير وبين زملائه بنفس العمل، بحيث يقسم الموظفون موضوع التقرير إلى مجموعات حسب العمل المسند إليهم، ومستواهم الوظيفي.
- ✍ إذا كانت هناك مخالفات نسبت إلى الموظف في سنوات سابقة وظهر أثرها في تقارير إحدى هذه السنوات فلا يجوز الاستناد إلى ذات المخالفة عند تقرير كفايته من جديد في عام آخر.
- ✍ يراعي عند تسلسل إعداد التقرير، أن يكون من الرئيس المباشر، ثم من الرئيس الأعلى.
- ✍ لا يجوز للرئيس المباشر أن يعهد إلى سواه بوضع تقدير كفاءة الموظف .
- ✍ يجب في حالة تخفيض تقدير الموظف، أن يكون التخفيض في عامل أو عوامل التقدير، وليس في مجموع الدرجات فقط. (محمد قري حسن 2015/2014، 275/274)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستطيع القول أن للاتصال الداخلي أهمية كبيرة حيث يساهم بأنواعه ووسائله المستخدمة إلى تحقيق الأهداف الاتصالية للمؤسسة وتوضيح وسائل تنفيذها، فهو يعتبر المحرك الرئيسي للعلاقات الإنسانية ويعد تعبيراً عن التفاعل القائم بداخلها، باعتباره جانبا مهما ومؤثرا على أداء العاملين لان للأداء مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية باعتباره ناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها مستوى الفرد والمؤسسة، وبالتالي كلما زاد إحساس العاملين بفعالية وموضوعية نظام تقييم كلما زاد مستوى أداءهم، حيث أن فعالية تقييم الأداء العاملين يساعدهم على تطوير وتحسين علاقاتهم التنظيمية وزيادة من خبراتهم المهنية فالإتصال فعال يؤدي إلى تحسين الأداء العامل و حصوله على رضا اكبر في العمل وذلك عن طريق تقييم لأدائه في العمل .

الفصل الثاني

المقارنة بين الدراسات السابقة

تمهيد:

من أهم أشياء التي يجب أن يمر بها الباحث هو اطلاعه على الدراسات والبحوث التي سبقت بحثه، لان اطلاعه سوف يجنبه التكرار، أيضا تفادي أخطاء الآخرين، وقد يسمح له ذلك بفهم موضوعه أكثر وكيفية اختيار طرق والإجراءات المنهجية التي تلائم دراسته، ناهيك على أن هذه الدراسات تتضمن مجموعة من مراجع الهامة التي اعتمد عليها، لذا وفي بحثنا حاولنا الحصول على الدراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة.

المبحث الأول: الدراسة السابقة (العربية)

الدراسة الأولى:

دراسة المانع محمد علي بعنوان تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء أجريت هذه الدراسة على الضباط العاملين بالأمن العام بالرياض، و هي مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير بجامعة نايف للعلوم الأمنية، انطلق فيها الباحث من الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى يسهم استخدامات تقنيات الاتصال في تحسين الأداء في جهاز الأمن العام ؟

هدفت الدراسة على التعريف على الواقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأمن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الأفراد مجتمع الدراسة بمليون الموافقة كبيرة على أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدني ومتأخر، ومن أهم المعوقات التي تواجه استخدام تقنيات الاتصال هو قلة هذه الأجهزة وقدم التوافر منها، وانخفاض مستوى تدريب العاملين في الأمن العام وعلى استخدامها بالإضافة إلى عدم صيانتها مما يؤدي إلى كثرة إعطائها . (مرزوقي امال 2016/2015، 12)

الدراسة الثانية:

دراسة حياة قبائلي 2006 / 2007: "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة"، دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة احمد بوقره بومرداس، وهدفت الدراسة إلى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة و كذلك تطرقت إلى دور والمكانة التي يحتلها داخل المنظمة . و كانت نتائجها على النحو التالي:

✓ نقص الكفاءة يؤثر على سرعة في العمل وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف و التي تنتهجها الشركة .

✓ تدني المستوى التعليمي و الثقافي في الشركة و الذي يعود على مستوى الفهم و الاستيعاب لدى الأفراد مما يؤثر على العملية الاتصال الداخلي بها . (باهي نسيبة 2016/2015، 15/14)

الدراسة الثالثة:

دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بمدينة عنابة، وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بجامعة منتوري محمود قسنطينة، انطلق الباحث من الإشكالية:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العامل التنفيذيين؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي .
- معرفة هل لاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطيه قوية بأداء العمال الوظيفي داخل المؤسسة.
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

تم استخدام الباحث منهج الوصف معتمدا على استمارة جمع البيانات، مجتمع الدراسة هم العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة استخلص مجموعة من النتائج:

✓ تم كشف عن نمطي الاتصال الصاعد و النازل داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة الاتصال التنظيمي للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمال.

✓ وتوصل إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين

✓ كذلك وجود علاقة إرتباطية موجبة ومتوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة (ياهي نسبية 2015/2014، 18/17)

المطلب الثاني: الدراسات السابقة (الأجنبية)**الدراسة الأولى:**

دراسة كاتز كوبي وموريس 1950: بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في الرفع الإنتاجية" خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار لأنهم بدلا من الذهاب إلى

الكافتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين و صريحين في هذا المجال بحيث بينوا و أوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى اقل من نصف المعدل خلال 15د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر و اقتناع .

الدراسة الثانية:

دراسة Ruaber 2005: بعنوان "استخدام تقنيات الاتصال في إدارة المشاريع في سويسرا"، هدفت دراسته إلى المعرفة الدور الذي يلعبه شبكة الانترنت وتطبيقاتها على كفاءة إدارة المشاريع و تحسين الأداء. استخدم المنهج التحليلي، وذلك بتوزيع 525 استبيان على أصحاب المشاريع من مختلف المستويات الإدارية و توصل إلى كثير من النتائج أهمها:

- أن التقنيات الاتصال ترفع من أداء العاملين وتساهم بشكل كبير من انجاز المهام في الوقت المحدد .
- الانترنت وتطبيقاتها وخاصة البريد الالكتروني، وهي أهم وسيلة يتم استخدامها للتنسيق بين فريق العمل داخل أي المشروع.

المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة التي درست موضوع بحثنا نجدها الدراسات مقارنة جدا للدراسة الحالية تكاد تتشابه في بعض أهدافها وتختلف في بعض أجزائها وأغلبية الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي وبعض آخر منهج التحليلي، حيث أننا تناولنا موضوع الاتصال من جهات وزوايا مختلفة حيث تناولت الدراسة الأولى واقع تقنيات الاتصال أما الثانية درست الإستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة أما الثالثة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي هذه من الدراسات العربية أما الأجنبية فالدراسة الأولى تناولت دور الاتصال التنظيمي في الرفع الإنتاجية أما الثانية استخدام تقنيات الاتصال في إدارة المشاريع في سويسرا.

أما الدراسة الحالية سنتناول دور الاتصال الداخلي في تقييم الأداء العاملين على المؤسسة المياه المعدنية -سعيدة-، أما بالنسبة لأهمية هذه الدراسات و مدى استفادة الدراسة الحالية منها فقد إفادتنا في الجانبين النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري ساعدت على تحديد المشكلة الدراسة بدقة وتحديد مفاهيم

والمصطلحات بشكل واضح، بالإضافة إلى إرشادنا لبعض الكتب والمراجع، أما بالنسبة للجانب التطبيقي، فقد أعطت صورة عن المنهج المناسب الذي يتم استخدامه في دراستنا الحالية، وكذلك التعرف على أدوات وتقنيات البحث التي تم الاعتماد عليها في جميع البيانات التي تتناسب مع هذه الدراسة، وكذلك الاستفادة من بعض البنود المدرجة في الاستمارة، بالإضافة إلى أنها أرشدتني في تفادي بعض أخطاء والصعوبات التي يجب أن نضعها في الحسبان.

الفصل الثالث

الدراسة الحالية مؤسسة الجاه الوطنية - مسجلة

تمهيد:

بعد تجميع المعلومات حول الاتصالات الداخلية و دورها في تقييم الأداء العاملين والقيام بعرضها في الإطار النظري، كان لابد من إسقاط هذا الكم المعرفي على أرض الواقع عطاء المادة الجامدة روحا وهذا من خلال اختيار مجال الدراسة، وقد تمثل نموذج دراستنا هذه في المؤسسة المياه المعدنية - سعيدة - بغية الوقوف والاطلاع على دور الاتصال الداخلي في تقييم الأداء العاملين ومدى تطابقها بين الجانبين النظري والتطبيقي وتناولنا في هذا الفصل التطبيقي الأربعة المباحث

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الماء المعدني -سعيدة-.

المطلب الأول: مفهوم ونشأت المؤسسة ماء المعدني -سعيدة-

تعرف مؤسسة الماء المعدني سعيدة بأنها وحدة إنتاج المياه تختص في تعبئة المياه المعدنية تحت تسمية " سعيدة " أنشأت هذه الوحدة سنة 1967 م منذ أن كانت مؤسسة عمومية إلى أن ألحقت بمجمع " ياسي " سعيدة الجزائر التي ضمنت الاستمرارية بفضل طاقاتها طبيعة المواد .

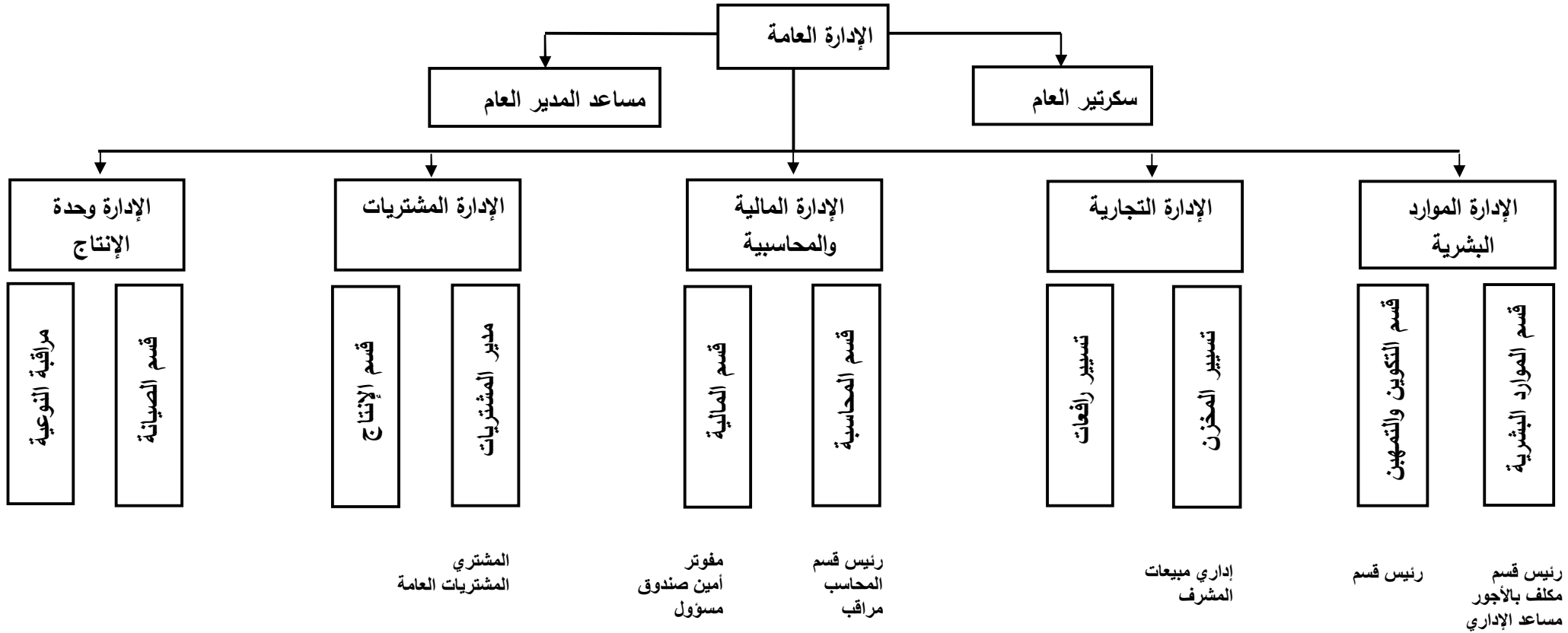
المؤسسة ماء المعدني بسعيدة تنتج المشروبات غازية بعد وجود CDS " Soft compact drinks " ومن بينهم مشروب la casera بالإضافة إلى مشروب Orangina. هذا النشاط يرتبط بالمركب الصناعي للماء المعدني و المشروبات المختلفة هذا المركب يحتوي على مجموع الصناعات إضافة إلى المخازن والبيانات أخرى اجتماعية و التقنية.

تسمية قانونية للمؤسسة: هي م . ش . و . ذ . م . م ماء المعدني سعيدة وهي تسمية قانونية وشكلها قانوني يتمثل في المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة يتمثل رأس مالها في 1369.000.000 دج ويتمثل نشاطها في إنتاج المياه و المشروبات المختلفة غير كحولية.

انتقلت مؤسسة الماء المعدني سعيدة التي كانت تسمى آنذاك بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة EMSS من مؤسسة عمومية سنة 2008 لتصبح خاصة تسمى الماء المعدني سعيدة EMS ومدتها 99 سنة الكائن مقرها الاجتماعي بالمنطقة الاجتماعية سعيدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني - سعيدة -

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: الوثائق المؤسسة.

1- الإدارة الموارد البشرية:

هي عبارة عن إدارة بالقوى العاملة للمنظمة أو الموارد البشرية وتختص بجذب الموظفين وقيام بعملية التدريب وتقييم الأداء، تحديد أجور الموظفين وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية وتؤكد من امتثال بقوانين العمل.

2- الإدارة التجارية:

تتكون إدارة الأعمال التجارية من الأداء أو إدارة العمليات التجارية (عمل التجاري)، وذلك للاتخاذ أو تنفيذ القرارات هامة ويمكن تعريف الإدارة كعملية عالمية لتنظيم الناس والموارد بكفاءة من اجل توجيه أنشطة نحو غايات وأهداف المشتركة حيث تتمثل مهامها في تخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، القيادة، التحكم.

3- الإدارة المالية والمحاسبية:

تعد الإدارة المالية والمحاسبية هي النظام المالي الذي يتم من خلاله تجميع ومعالجة وتحليل وإعداد التقارير حول أهم المعلومات والبيانات التي تهدف لمساعدة المؤسسات في تحقق من موقعها المالي، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لها وتوضيح موقفها المالي للمستفيدين وحاملي الأسهم بالإضافة إلى تحقيق الرقابة والمتابعة المستمرة على صور النشاط داخل المؤسسة .

4- الإدارة المشتريات:

هي عبارة عن إدارة لعملية الشراء وما يتعلق بها في المؤسسة ونظراً لأن شركات الإنتاج تشتري حالياً ما يقارب من 70% من إجمالي المبيعات الخاصة بها تعد إدارة المشتريات إحدى الإدارات أكثر أهمية في المؤسسة وتحتاج إلى إدارة مشددة كما تشمل إدارة المشتريات مجالات الاستعانة بمصادر الخارجية والداخلية تتضمن النماذج المستخدمة في المساعدة مديري المشتريات حيث إن إدارة تتكون من ثلاثة مراحل: التخطيط للشراء ومتابعة عملية الشراء وتقديم تقرير عن المشتريات .

5- الإدارة الإنتاج:

أن الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب عوامل الإنتاج أو مدخلات عملية إنتاجية تحويلها إلى مخرجات إما إدارة الإنتاج هي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وقيادة ومراقبة تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة باستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية مع اخذ بعين الاعتبار مختلف القيود الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة بالإضافة إلى أنها الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل الرقابة على العملية التحويلية .

المطلب الثالث: تسيير المؤسسة المياه المعدنية

يعتبر السيد ياسي سمير المسير الأول للمؤسسة الذي بدوره يقوم بتعيين المسؤولين المكلفين بإدارة المؤسسة وهم على التوالي:

1/- مدير الإدارة العامة DAG: الذي يقوم بالإشراف على أعمال الإدارة والإداريين.

2/- مدير المالية والمحاسبة DFC: الذي يقوم بدوره بالإشراف على تسيير مداخيل ونفقات المؤسسة وذلك بالمتابعة وجردها عن طريق مصلحة المحاسبة التي يتولاها محاسبون أكفاء .

3/- مصلحة الصيانة: التي يديرها مدير الصيانة ويكلف بصيانة الآلات والمعدات المختلفة بإنتاج المياه المعدنية والمشروبات الأخرى غير الكحولية.

4/- جهات خارج الشركة: تتمثل في الجهات الحكومية التي لها علاقة مثل مكاتب العمل ومكاتب الدراسات وإدارة الجوازات وغيرها ومراكز التكوين والتدريب ومكاتب الاستشارة ومنشات أخرى المماثلة لها والمستشفيات وشركات التأمين والتأمينات الاجتماعية للعمال ومراكز التشغيل.

المبحث الثاني: طبيعة نشاط لمصلحة المستخدمين

المطلب الأول: مفهوم مصلحة المستخدمين.

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم المصالح الإدارية وأكبرها في الهيكلية الإدارية نظرا لطبيعة المهام الموجه إليها والتمثلة في تسيير الموارد البشرية، يشرف على تسييرها رئيس المصلحة الذي يحدد المناصب الشاغرة التابعة للإدارة العليا والمؤسسة، كما يحدد شروط الالتحاق بهذه المناصب والعمليات المخولة إليه والتي تتشا حسب التنظيم الهيكلي للمؤسسة .

المطلب الثاني: مهام مصلحة المستخدمين لمؤسسة الماء المعدني - سعيدة -

تقوم المصلحة بتعيين الإداريين والتقنيين في المؤسسة والمتابعة مساره المهنى وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجارى به العمل وعليه تتمثل هذه المهام في:

➤ متابعة المسار المهني للموظف من بداية دخوله إلى المؤسسة إلى نهاية توظيف .

➤ تسيير الملفات المستخدمين حسب ما يلي:

☞ انجاز القرارات التربص للموظفين معنيين الجدد.

☞ انجاز القرارات الترسيم.

☞ انجاز لقرارات الترقية حسب كل الدرجة و التأهيل .

☞ انجاز القرارات العطل السنوية والعطل المرضية طويلة مدى .

☞ انجاز القرارات التكفل، التقاعد، الانتداب .

☞ انجاز الإجازات والعقوبات والإنذارات (الإنذار الأول، الإنذار الثاني ثم يأتي قرار الفصل من العمل).

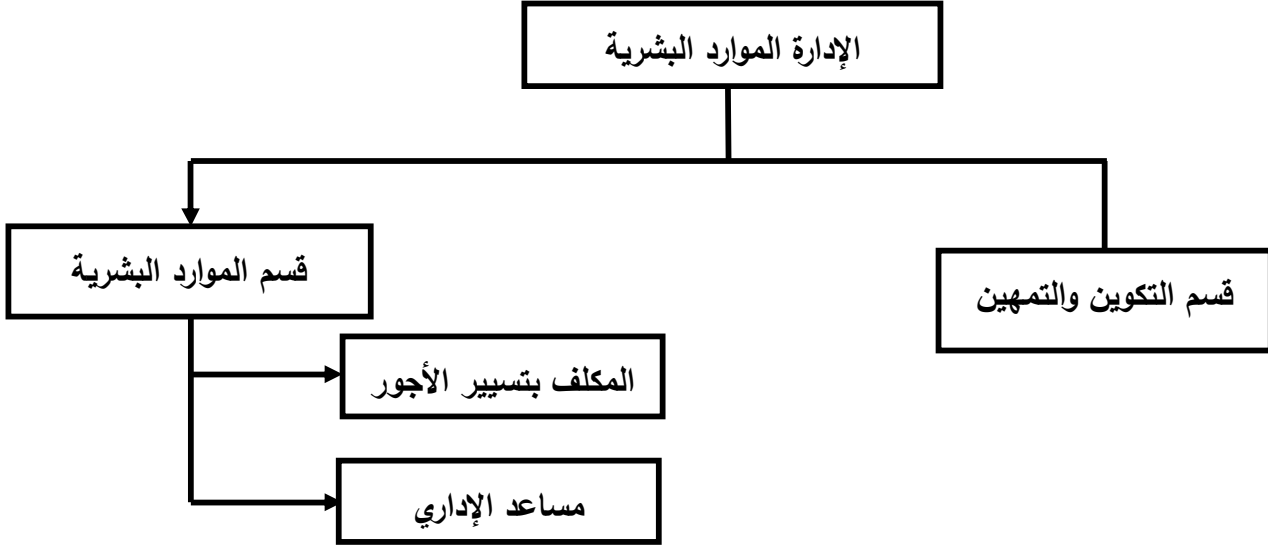
☞ انجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين خلال السنة إلى غاية 31 / 12 من كل السنة (تقرير المرتبط

بصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء - وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي).

☞ انجاز الملفات التقاعد على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد.

المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين بمؤسسة ماء المعدني - سعيدة -

الشكل رقم 06: يوضح هيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة



المصدر: الوثائق المؤسسة .

1- قسم التكوين والتمهين:

أن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة تكوين الأفراد، فالتكوين يعتبر وسيلة لتنمية الاقتصادية وازدهار الاجتماعي، وتأمين ضد البطالة وفقدان التوظيف وعدم الملائمة الفرد لعمله، حيث يعتبر أمرا هاما عمل أساسا من اجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض التكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة.

2- قسم الموارد البشرية:

يجب على المكلفين بهذه المهام والواجبات على عاتقهم المسؤولية أن يكون ذو كفاءة عالية بحيث ينعكس إيجابا على أداء الوحدات التنظيمية الأخرى في المؤسسة، وكلما كان الأداء أكثر الكفاءة والاحتراف كان ذلك الأداء له اثر المباشر في الأداء العاملين في الوحدات التنظيمية الأخرى في الشركة، وتميز قسم الموارد البشرية بـ:

☞ الدقة في العمل .

☞ السرعة في العمل .

- ☞ التطور المستمر .
- ☞ الأمانة والسرية .
- ☞ المرونة والبساطة في الإجراءات.
- ☞ الايجابيات والتفاعل مع الآخرين .
- ☞ التنسيق والتكامل وذلك بالعمل بروح الفريق الواحد داخل الإدارة.

المبحث الثالث: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

نظرا للأهمية العلمية لهذا الموضوع كان لابد من إتباع منهجية سليمة للوصول للأهداف المتوخاة منه، حيث قمت باستخدام المنهج الوصفي و التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة، كما هي على أرض الواقع، سوف نتناول في هذا المبحث أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية وأهم الأدوات المستخدمة في الحصول على المعلومات.

المطلب الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة

1/- طبيعة ونوعية الدراسة:

إن إسقاط الجانب النظري موضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، حول الاتصال الداخلي ودوره في تقييم أداء العاملين، والذي يتطلب توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع أهداف البحث وتكون مناسبة للمبحوثيين من جهة أخرى، اعتمدنا على المنهج التحليلي والإستنتاجي لتفسير نتائج هذه الإحصائيات المحصل عليها في ضوء الفرضيات الموضوعية سابقا.

2/- مجال وحدود الدراسة:

أ/- المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية في مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة.

ب/- المجال الزمني: امتدت الفترة الزمنية لإجراء هذه الدراسة الميدانية المدة منذ الانتهاء من الجانب النظري مروراً بالوقت ما بين وضع طلب الحصول على الإحصائيات لغاية الحصول عليها، أي جمع كافة المعلومات الأولية للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كل هذه الإجراءات امتدت في مدة قدرت من 2019/02/15 إلى غاية 2019/05/15.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

إن حسن اختيار أدوات جمع البيانات يلعب دوراً كبيراً في توجيه مجريات ونتائج الدراسة ونظراً لطبيعة موضوعنا والمتعلق بأثر لعمليات الاتصال الداخلي وتأثيرها على تقييم أداء العمال، فإن الأسلوب الأسهل والأداة المثلى لجمع هذه البيانات يتمثل أساساً في الاستبيان والذي يمثل إحدى المقاييس الذاتية التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة .

1/- استمارة الاستبيان (ملحق رقم 01):

والتي تعد المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات والتي يمكن أن تحدد وتقيس دور الاتصال الداخلي على أداء العاملين، وقد اعتمد الباحث في تحديد مقاييس متغيرات الدراسة على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، فضلاً عن الدراسة الأولية التي قام بها الباحث لمجتمع الدراسة، وقد روعي في تصميم استمارة الاستبيان تحديد عوامل الاتصال الداخلي التي تؤثر على تقييم أداء العاملين في المؤسسة، اعتماداً على الدراسات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تصميم الأسئلة التي تتلاءم وطبيعة مجتمع الدراسة والهدف من إجرائها.

وقد تكونت من المحاور الرئيسية هي:

المحور الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة).

المحور الثاني: الخاص بالاتصال الداخلي والذي يحتوي على 13 عبارة.

المحور الثالث: الخاص بتقييم أداء العاملين وهو يحتوي على 09 عبارات.

وقد استخدمنا مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 01: درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** من أجل استكمال مقتضيات المذكرة واختبار فرضيات البحث ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة، فقد ارتأينا أن يكون مجتمع الدراسة هو عمال مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة.
- **عينة الدراسة:** قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (40) عامل، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الاستمارة وتوضيح الأسئلة، وتمكننا من استرجاع (30) الاستبيان والتي تم الاعتماد عليها في تحليل النتائج.

المبحث الرابع: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

المطلب الأول: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1- المصادر الرئيسية:

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V 20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

2- المصادر الثانوية

تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة الموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، والإحاطة بالموضوع .

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة "statistical package for the social sciences" الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة - (Alpha de Cronbach)
- التكرارات، النسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson)
- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد.
- معاملات الانحدار الخطي المتعدد.

الثبات: لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الاستمارة، وهذا للتأكد من ثبات الاستمارة، حيث قدر معامل الثبات الكمي بـ 0.987، كما هو موضح في الجدول التالي، وهي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية والذي يقدر بـ 0.50 .

جدول رقم 02: Alpha de cronbach الخاص باستبيان العينة المستهدفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,987	26

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

المطلب الثالث: نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

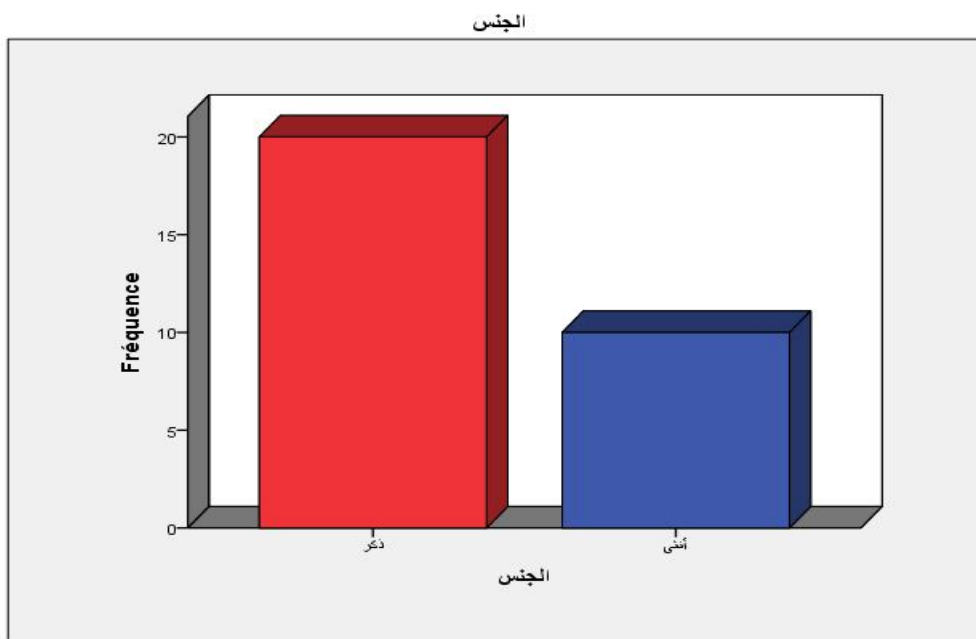
1/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

العينة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكر	20	%66.7
أنثى	10	%33.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

الشكل رقم(07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (07) نلاحظ أن أكبر نسبة في الفئة المدروسة كانت لفئة الذكور والمقدرة بـ %66.7، مقارنة مع فئة الإناث والتي تقدر بـ %33.3، وهذا إن دل فإنه يدل على أن المؤسسة تعتمد على يد عاملة ذكرية كون المؤسسة مؤسسة إنتاجية، وهذا ما يتطلب جهدا بدنيا.

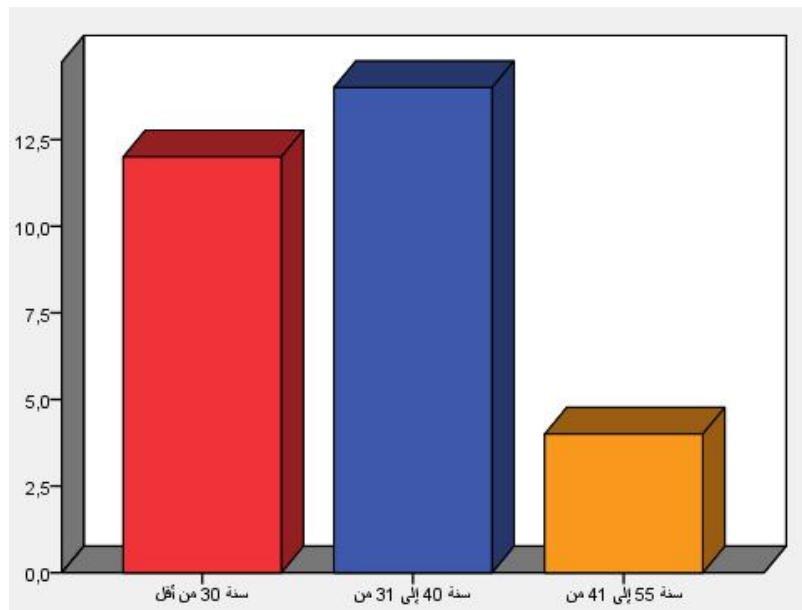
2/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 30 سنة	12	40 %
من 31 إلى 40 سنة	14	46.7 %
من 41 إلى 55 سنة	4	13.3 %
أكثر من 55 سنة	0	00 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (08) نلاحظ أن أعلى نسبة في عينة الدراسة للفئة العمرية التي تتراوح ما بين (31 إلى 40 سنة) بنسبة تقدر بـ 46.7%، تليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم أقل من (30 سنة)، وتليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين (41 إلى 55 سنة)، أما الفئة العمرية أكبر من (55 سنة) فهي معدومة، وهذا كون أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشبابية.

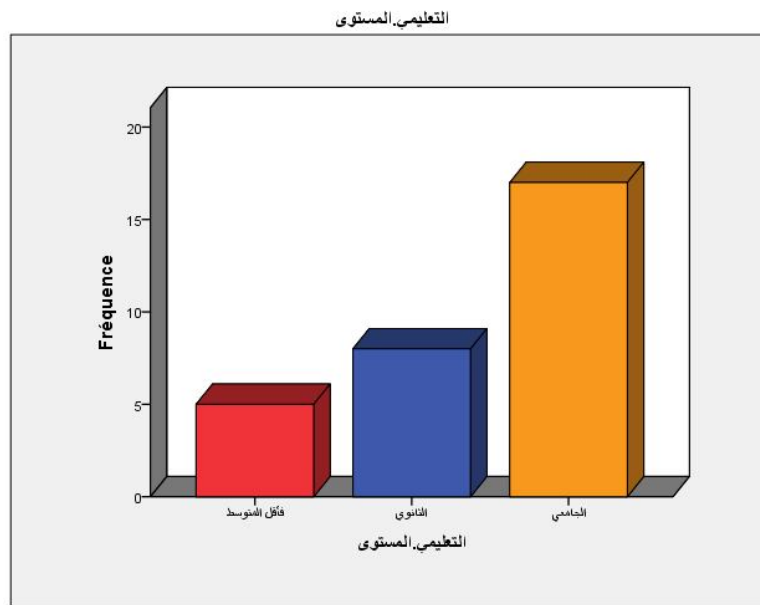
3/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي .

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
16.7 %	5	المتوسط فأقل
26.7 %	8	الثانوي
56.7 %	17	الجامعي
00 %	0	غير ذلك
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

الشكل رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (09) نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على فئة ذوي المستوى الجامعي والمقدرة بـ 56.7%، يليها أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي تقدر نسبتهم بـ 26.7%، ويليهما أفراد العينة ذوي المستوى المتوسط فأقل بنسبة تقدر بـ 16.7%، في حين إن أصحاب مستوى التكوين المهني أو غير ذلك في منعدمة، كون أن المؤسسة تعتمد على أصحاب الكفاءة الفكرية والعلمية.

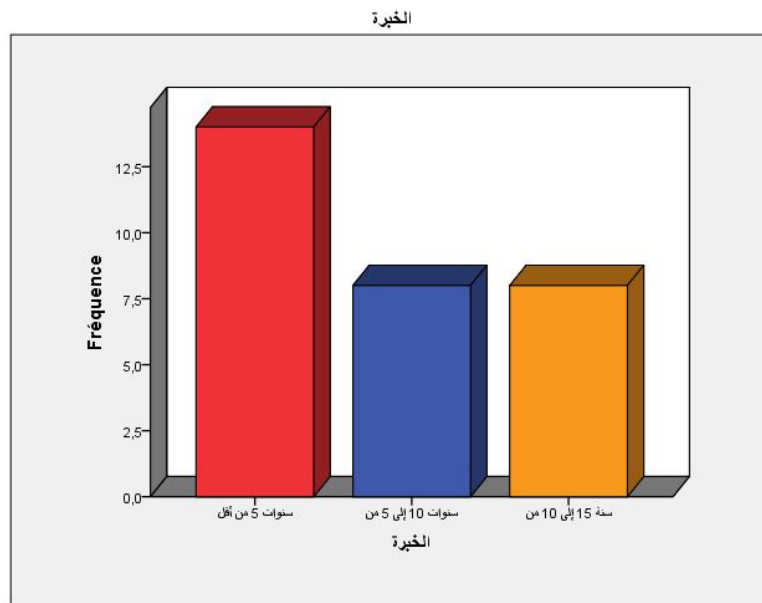
4/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية .

الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أقل من 5 سنوات	14	46.7 %
من 5 إلى 10 سنوات	8	26.7 %
من 10 إلى 15 سنة	8	26.7 %
أكثر من 15 سنة	0	00 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

الشكل رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (10) نلاحظ أن المؤسسة أكبر نسبة كانت لفئة ذات الخبرة المهنية أقل من 05 سنوات وهذا بنسبة 46.7%، أما نسبة الموالية فهي مقسومة على الفئتين (من 5 إلى 10 سنوات) والفئة (من 10 إلى 15 سنة)، بنسبة متساوية والتي تقدر ب 26.7% لكل فئة.

5/- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

بعد تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل بيانات الإجابات المقدمة من طرف العمال وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيلها في برنامج SPSS.

المحور الأول: المتغير المستقل (الاتصال الداخلي): وجهة نظركم الشخصية اتجاه الاتصال الداخلي.

لمعرفة كيف يتم تشخيص الاتصال الداخلي في المؤسسة تم اعتماد على 13 عبارات والتي يوضحها

الجدول التالي:

الجدول رقم 07: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه الاتصال الداخلي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يعتبر الاتصال الداخلي من الخطوات الهامة في حياة المؤسسات	1.766	0.773	عالية
2	الاتصال الداخلي يسهل عملية تواصل عامل مع أئمرؤوسيه	1.633	0.490	عالية
3	الاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين العمال داخل المؤسسة	1.776	0.858	عالية
4	الاتصال الداخلي يساعد على جلب العمال الأكفاء	2.166	1.053	عالية
5	الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها	2.733	1.362	عالية
6	يكون الاتصال بالمسؤولين عن طريق تقارير أو شكاوي .	1.633	0.718	عالية
7	يكون الاتصال بالمسؤولين عن طريق قرارات رسمية .	2.700	1.578	عالية
8	عادة ما يكون الاتصال بالزملاء من نفس الرتبة من أجل حصول على المعلومات اللازمة	2.066	0.907	عالية
9	الاتصال الرسمي قد يكون متصاعدا أو متنازلا أو أفقيا بين العاملين.	1.333	0.479	عالية
10	الاتصال الداخلي يقوم بتحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة	1.833	0.698	عالية
11	إعداد الإستراتيجية الاتصال الداخلي يتطلب فريق العمل خاص .	2.900	1.470	عالية
12	يساهم الاتصال الداخلي بكل أنواعه في توضيح المعلومات الخاطئة أو الغامضة .	2.133	0.973	عالية
13	يساعد الاتصال غير الرسمي في توطيد علاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء	3.133	1.479	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه الاتصال الداخلي في المؤسسة	2.138	0.987	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "20. V"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي أكبر من (2.138) والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم، والخاصة بطريقة تشخيص المؤسسة للاتصال الداخلي، وذلك بمتوسط حساب (2.138)، وانحراف معياري (0.987) وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي (2.138) .

إذن تم التوصل بأن العمال يدعمون الطرق الحالية لتشخيص المؤسسة للاتصال الداخلي والمذكورة في الأسئلة بدرجة موافقة عالية .

المحور السادس: المتغير التابع (تقييم أداء العاملين): وجهة نظركم الشخصية اتجاه أداء العاملين .

لمعرفة كيف يقيم العمال رضاهم عن المعرفة في المؤسسة، تم اعتماد 9 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 08: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه رضاهم في المؤسسة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تكون هناك فعالية في الأداء حين يتم تحقيق ترابط جماعي بين العمال	1,800	0,761	عالية
2	اتصالاتك مع الإدارة عملية فعالة في تحقيق رفع مستوى أدائك في عملك	1,566	0,504	عالية
3	التحفيزات المقدمة من طرف رئيسك تساعدك في رفع مردودية في الأداء	1,433	0,678	عالية
4	يقوم رئيسك بالزيارات المفاجئة حتى يكون هناك انضباط في العمل	1,900	1,124	عالية
5	استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تقييم الأداء العامل	2,100	1,213	عالية
6	يحدد نظام تقييم أداء العاملين نقاط القوة والضعف	1,800	0,714	عالية
7	يعد النظام تقييم الأداء العامل حافزا لتطوير أداء عامل	1,866	0,899	عالية
8	تشجع العملية التقييم الأداء برفع المهارات العاملين وزيادة قدراتهم	1,366	0,490	عالية
9	تهتم المؤسسة بإعداد الدورات التكوينية المختصة	2,000	1,030	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه رضاهم عن تقييم الأداء العاملين في المؤسسة	1,759	0,823	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V20"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي يقدر (1.759) والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت .

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة برضاهم عن المعرفة داخل المؤسسة و ذلك بمتوسط حساب (1.759)، وانحراف معياري (1.759) وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي (1.759).

إذن تم التوصل بأن العمال راضون عن المعرفة المنتهجة حالياً داخل المؤسسة والمذكورة في الأسئلة بدرجة موافقة عالية .

6/- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson):

بعد تحليل درجات الموافقة للعينة ننتقل إلى اختبار الفرضيات وذلك للكشف عن نوعية العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرين، وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون Pearson .

الفرضية الأولى: يوجد ارتباط بين الاتصال الداخلي وتقييم أداء العاملين

الجدول رقم 09: يوضح علاقة الارتباط بين الاتصال الداخلي وتقييم أداء العاملين.

Corrélations

	تقييم الأداء العاملين
Corrélation de Pearson	,979**0
الاتصال الداخلي Sig. (bilatérale)	0,000
N	30

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "20. V"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.979 يعني ارتباط قوي وطردى بين تشخيص الاتصال الداخلي وتقييم أداء العاملين.

وبما أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من النسبة المعتمدة 0.05، إذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة الفاتلة على أنه لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي، وتقييم أداء العاملين.

الفرضية الثانية: لا يوجد ارتباط بين الاتصال الداخلي وتقييم أداء العاملين
الجدول رقم 10: يوضح علاقة الارتباط بين تقييم الأداء والاتصال التنظيمي

Corrélations

	الاتصال الداخلي
تقييم الأداء العاملين	0,979**
Corrélation de Pearson	0,000
Sig. (bilatérale)	30
N	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V. 20"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.979 يعني وجود ارتباط قوي وطردي بين تقييم أداء العاملين والاتصال الداخلي.

وبما أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من النسبة المعتمدة 0.05، إذن نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين والاتصال الداخلي.

7/- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد

الجدول رقم 11: إدخال كل المتغيرات

Variables introduites/éliminéesa

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تقييم الأداء العاملين ^b	الاتصال الداخلي ^a	Introduire

a. Variable dépendante الاتصال الداخلي :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 12: معاملات الارتباط .

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,979a	0,958	0,957	2,49797

a. Prédicteurs: (Constante), تقييم الأداء العاملين,

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت 0.957، وهي علاقة قوية جداً، كما بلغ معامل التحديد 0.958 ما يعني أن 95.8% من التغير في تقييم أداء العاملين يعود للاتصال الداخلي.

8/- معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم 13: ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4002,084	1	4002,084	641,375	0,000b
Résidus	174,716	28	6,240		
Total	4176,800	29			

a. Variable dépendante الاتصال الداخلي :

b. Prédicteurs: (Constante), تقييم الأداء العاملين,

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 14: معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	0,486	1,171		,415	0,681
تقييم الأداء العاملين	1,704	,0670	,9790	25,325	,0000

a. Variable dépendante : الإتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدولين (13) و(14) أن مستوى الدلالة sig= 0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة، فبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة أنه لا يوجد تأثير دال إحصائيا للاتصال الداخلي على تقييم أداء العاملين.

خلاصة:

من ما تم معالجته في هذا الفصل وإسقاط البيانات من التعرف على دور وتأثير الاتصال الداخلي على تقييم أداء العاملين في المؤسسة المياه بولاية سعيدة، وهذا من خلال استبيان الذي قمنا به والذي كان موجه لعمال المؤسسة، حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي صحة فرضيات الدراسة ووجود علاقة قوية وطردية ذات أثر معنوي بين كل من الاتصال الداخلي وتقييم أداء العاملين، كما اكتشفنا أن معامل التحديد 0.958 ما يعني أن 95.8% من التغير في تقييم أداء العاملين يعود إلى الاتصال الداخلي.

خاتمة

انطلاقاً من نتائج متحصل عليها من خلال الدراسة "الاتصال الداخلي ودوره في تقييم الأداء العاملين"، وبناءً على ما ورد فيها فإن الاتصال الداخلي تكتسيه أهمية كبيرة في كثير من المؤسسات بالإضافة إلى خلق علاقات إنسانية بين الأفراد تركز على التعاون والتضامن فيما بينهم، لذا أصبح من ضروري اهتمام بالاتصال الداخلي وعمل على تحسينه وتطويره، فهو يعد من النشاطات الخمسة التي تتضمنها أي عملية إدارية المتمثلة في التخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار .

فهو يعتبر حتمية ضرورية لسير المؤسسة ووصول إلى تحقيق أهدافها، وهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين من أجل قيامهم بمهام بغية تحقيق الأداء فعال، فهو يعتبر عاملاً هاماً وفعالاً في خلق البيئة المناسبة للعمل وزيادة كفاءتها إنتاجية، وذلك عن طريق حرص على متابعة وتقييم أداء العامل لتقوية نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط ضعف المتمثلة في نقص المعارف والمهارات وهذا يعد مؤشراً أساسياً لوجود الحاجة إلى الاتصال الداخلي، حتى تتمكن المؤسسة من تقييم الأداء موظفيها، لذا تلعب وظيفة تقييم الأداء دوراً هاماً في حياة المؤسسات، لمحافظة على استمرارية نتيجة لاتصال فيما بينهم فالإتصال يعمل على تحقيق الفهم المشترك بين الأفراد المؤسسة .

نتائج الدراسة

بعد الحصول على جميع البيانات سواء في الجانب النظري أو التطبيقي وتفسيرها نستخلص النتائج

التالية:

- تستخدم المؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة عدة الوسائل من مراسلات والهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ومن خلال الإحصائيات البيانية المتحصل عليها بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة الذي صرح به أغلب عمالها إن الاتصال الداخلي له دور كبير على تقييم الأداء، لأن عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- التحاور وإبداء الرأي يزيد من فعالية الأداء العاملين.

- توفير المعلومات والتعليقات من المدير إلى العمال في الوقت المناسب يساهم في السرعة عملية التنفيذ وتقليل من خطأ ومنه تحسين الأداء العامل.
- تنظيم الدورات التكوينية للقادة الإداريين، بغية تعريفهم بالأهمية الأداء وكيفية تحسينه، وذلك من خلال تقييم الأداء العاملين.
- توجد علاقة ارتباط بين الاتصال الداخلي وتقييم الأداء العاملين.
- تشجع العملية التقييم الأداء برفع المهارات العاملين وزيادة قدراتهم.
- إن المؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة تعتمد بالنسبة كبيرة على خري جامعات لان هم ذات الكفاءة عالية.
- يساهم الاتصال الداخلي بتزويد العمال بمعلومات الصحيحة والصادقة، وذلك لأداء عملهم بشكل صحيح.

قائمة

المصادر والمراجع

المراجع

1/- الكتب

أ/- العربية:

1. ابراهيم ابو يعقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاي، الاردن، 1993.
2. احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية والافراد، دار الجامعية، مصر، 2003.
3. البكري تامر، الاتصالات التسويقية والترويج، الاردن، 2009.
4. بوقرة 2006/2007 ،
5. توماس اي هاينز، دافيد، الادارة الاستراتيجية، الرياض 1990.
6. جمال مرسي وثابت ادريس، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعية، 2000.
7. جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للادارة، الرياض، معهد الادارة العامة، 1988.
8. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
9. خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997
10. د، عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد، ط1، دار الاسامة للنشر والتوزيع، الاردن 2012.
11. د، محمد سلطان حمو، الاتصالات الادارية، طبعة 1، الاردن :دار الراهية للنشر و التوزيع 2015
12. دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير، طبعة 2، القاهرة :ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر و التوزيع 1999
13. ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، طبعة1، عمان، دار الصفا 1999.
14. ربحي مصطفى وآخرون، وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، 1999.
15. زاوية حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، مصر، 2001 ،
16. زاوية حسن، الادرة الموارد البشرية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2003 ،
17. سعيد يس عامر، الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر الرياض 1986 ،
18. سهيلة محمد عباس و آخرون، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن 1999 ،
19. شريف فؤاد، نظام الاتصال و عملية الادارة، طبعة 2، المعهد القومي لادارة العليا، الرياض 1967،
20. صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، الاسكندرية :المكتب العربي الحديث 1988 ،

21. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعية، مصر 2005،
22. صلاح شنواني، ادارة الافراد، مؤسسة شباب الجاعية، مصر 1999،
23. عادل حرحوش صالح و اخرون، ادارة الموارد البشرية، طبعة3، عالم كتب الحديث، الاردن 2009،
24. عبد البارى ابراهيم ذرة، تكنولوجيا الاداء في المنظمات، المنظمة العربية لتنمية الادارية، القاهرة، 2003،
25. عبد الغفار حنفي و اخرون، السلوك التنظيمي و ادارة الافراد، طبعة2، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية 1996،
26. علي محمد ربابعة، ادارة الموارد البشرية، طبعة1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، القاهرة، بدون السنة،
27. عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي و الانساني، دار وائل للنشر، عمان 2001،
28. عمر غنايم و اخرون، تنظيم و ادارة الاعمال، دار النهضة، بيروت، 1982،
29. فؤاد شريف، نظام الاتصال و عملية الادارة، القاهرة، 1967،
30. قادري زهرة، " دور التكوين في التحسين اداء الموظف دراسة حالة مديرية التربية، ورقة، " 2006_2009،
31. قايز الزغبى، الرقابة الادارية في منشآت الاعمال (طرق و الاساليب سياسات استراتيجيات، الاردن، دار الهلال 1991،
32. قبائلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات، بومرداس، جامعة احمد
33. كامل بربير، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، القاهرة، 2000،
34. محمد اميرة علي، الاتصال التربوي، طبعة 2، الدار العالمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006،
35. محمد بهجت و اخرون، المنظمات و اسس ادارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 1999،
36. محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، بدون السنة،
37. محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الادارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، القاهرة 1996،
38. محمد قدرى حسن، ادارة الاداء المتميز، الاسكندرية: دار الجامعية جديدة للنشر، الاسكندرية، 2014/2015،
39. محمد مزيان، الاتصال المؤسسي انواع وانماط، الجزء1، العدد 11: دار الحكمة، ابريل 1998،
40. محمد منير حجاب و اخرون، المداخل الاساسية للعلاقات العامة، طبعة3، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003،

41. محمد ناصر واخرون، السلوك الانساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، 1990
42. محمود منال طلعت , مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث ,مصر، ، 2001
43. مختار تامي و اخرون، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، طبعة 1، دار المعارف, بغداد، بدون السنة،
44. مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الانسانية و الادارية، دار الطلبة، بيروت، 1998 ،
45. مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر , 1992،
46. منصور احمد منصور، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، مصر 1973 ،
47. نظمي شحادة و اخرون، ادارة الموارد البشرية، طبعة 2، دار الصفاء، الاردن 1991 ،

ب/- الأجنبية

1. BONEU, Henri (B) &.Eric cobut .christine donjean. *la communication interne*. 2éme édition . Belgique: edipro, 2014.
2. Gilbert jet coll. *genererle chagement organisationnel*. PARIS les éditions d'organisation, 1995.
3. Marie hélén west phalen. *professionnelles de l communication*. paris: edition traingle , 1992
4. nelly nguyen thanh. *la communication une stratégie au service de éntreprise*. paris : les édition economica , 1991.

2/- المذكرات والأطروحات

1. الايام سلمه، علاقة الاداء بالمناخ التنظيمي، رسالة ليسانس لجامعة الورقلة، الجزائر، 2004
2. صواب حنان، دور ادارة الكفاءات في تحسين التصال الداخلي للمؤسسة، جامعة د، طاهر مولاي، سعيدة 2017/2018،
3. عمر اسرار، الرضا عن العمل و اثره على الاداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجزائر 2003.
4. قادري محمد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق بمؤسسة الخزف المنزلي بالمغنية، "تلمسان، 2017/2016،

3/- المقالات:

1. باهي نسبية، بسمة بوقيرين ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، ام البواقي، 2015/2016.
2. بو حنية قوى، الثقافة المؤسسة لمدخل اساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، 2003

3. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2009/2008،
4. طلال مسلط الشريف، "العوامل المؤثرة في اداء العمل، "مجلة الجامعة الملك عبد العزيز 1992، ،
5. مرزوقي امال، "الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الاداء الوظيفي، "سعيدة 2015/2016، ،
5. صالح بن نوار، "الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية، "مجلة العلوم الانسانية، ديسمبر 2004،

الملك الحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. طاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و العلوم التسيير

التخصص الإدارة البنكية

الاستمارة البحث: بعنوان الاتصال الداخلي و دوره في تقييم الأداء العاملين

أخي العامل :

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الاتصال الداخلي و دوره في تقييم الأداء العاملين لديك في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص الإدارة البنكية , و لذا فان نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن الأسئلة الاستمارة كما نوكد بان إجابتكم ستظل سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية , و شكرا على حسن تعاونكم

من فضلك ضع علامة أمام خانة المناسبة لاختيارك.

البيانات الشخصية :

الجنس	الذكر	<input type="checkbox"/>	الأُنثى	<input type="checkbox"/>
السن	اقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>
	أكثر من 55 سنة	<input type="checkbox"/>	41 إلى 55 سنة	<input type="checkbox"/>

المستوى التعليمي	المتوسط فاقل	<input type="checkbox"/>	الثانوي	<input type="checkbox"/>	الجامعي	<input type="checkbox"/>	غير ذلك	<input type="checkbox"/>
الخبرة	اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>

المحور الأول: الاتصال الداخلي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
01	يعتبر الاتصال الداخلي من الخطوات الهامة في حياة المؤسسات					
02	الاتصال الداخلي يسهل عملية تواصل عامل مع أزمؤوسيه					
03	الاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين العمال داخل المؤسسة					
04	الاتصال الداخلي يساعد على جلب العمال الأكفاء					
05	اتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومنفق عليها					
06	يكون الاتصال بالمسؤولين عن طريق تقارير أو شكاوي .					
07	يكون الاتصال بالمسؤولين عن طريق قرارات رسمية .					
08	عادة ما يكون الاتصال بالزملاء من نفس الرتبة لحصول على المعلومات اللازمة.					
09	الاتصال الرسمي قد يكون متصاعدا أو متنازلا أو أفقيا بين العاملين.					
10	الاتصال الداخلي يقوم بتحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة					
11	إعداد الإستراتيجية الاتصال الداخلي يتطلب فريق العمل خاص .					
12	يساهم الاتصال الداخلي بكل أنواعه في توضيح المعلومات الخاطئة واو الغامضة .					
13	يساعد الاتصال غير الرسمي في توطيد علاقة بين موظفي المؤسسة و الرؤساء .					

المحور الثاني: تقييم الأداء العاملين

الرقم	العبارات	الموافق بشدة	الموافق	المحايد	غير الموافق	غير الموافق بشدة
01	تكون هناك فعالية في الأداء حين يجب تحقيق ترابط جماعي بين العمال					
02	اتصالاتك مع الإدارة عملية فعالة في تحقيق رفع مستوى أدائك في عملك					
03	يشجع رئيسك على المناقشة الجماعية للعمل لكي يسعى إلى تحقيق مردودية في الأداء					
04	يقوم رئيسك بالزيارات المفاجئة حتى يكون هناك انضباط في العمل					
05	استخدام التقنيات الحديثة يساهم في تقييم الأداء العامل					
06	يحدد نظام تقييم الأداء العاملين نقاط القوة و الضعف					
07	يعد النظام تقييم الأداء العامل حافزا لتطوير أداء عامل					
08	تشجع العملية التقييم الأداء برفع المهارات العاملين و زيادة قدراتهم .					
09	تهتم المؤسسة بإعداد الدورات التكوينية المختصة .					