

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلعة

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص المناجنت الموارد البشرية

تحت عنوان:

أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين  
دراسة حالة بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها "واد رهيو"

لجنة المناقشة :  
د، محمد الحاج ليلي: رئيسا  
د، بن موسى عمر: ممتحنا

تحت اشراف:  
د. شكري معمر سارة

اعداد:  
ديلمي محمد فاروق

السنة الجامعية 2022\_2023



## المخلص

تهدف هذه الدراسة لإبراز أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها، من أجل ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي نظريا والدراسة الكمية تطبيقيا مستنديين على أداة الاستبيان ليتم تحليله باستعمال برنامج SPSS و الذي تم الإجابة عنه عبر 42 عامل لشركة التربص (عينة عشوائية طبقية ) ، حيث توصلت الدراسة إلى أن تعدد وظائف الاتصال الداخلي بمختلف أنواعها (الرسمية و غير الرسمية ) عبر جميع الاتجاهات (صاعدة ،نازلة ،أفقية)باستعمال الوسائل المناسبة في المؤسسة تؤثر إيجابا في رفع الفعالية الوظيفية مما يساهم في تطبيق تقييم أداء وظيفي شفاف ذو مصداقية يمكننا في تنفيذ إجراءات تحسين الأداء المناسبة في المؤسسة و عاملها .

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الأداء الوظيفي.

## Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence l'impact de la communication interne sur la performance au travail des salariés de l'Entreprise des Industries Mécaniques et de ses filiales .Pour cette raison, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive en théorie et l'étude quantitative en pratique, basée sur l'outil questionnaire à analyser à l'aide du programme SPSS, auquel ont répondu 42 travailleurs de l'entreprise de stage (échantillon aléatoire stratifié).Où l'étude a conclu que la multiplicité des fonctions de communication interne de divers types (formelles et informelles) dans toutes les directions (ascendante, descendante , horizontal) l'utilisation de moyens appropriés dans l'institution affecte positivement l'augmentation de l'efficacité au travail, ce qui contribue à l'application d'une évaluation transparente et crédible des performances professionnelles Nous sommes en mesure de mettre en œuvre des procédures appropriées d'amélioration des performances dans l'organisation et ses employés.

Mots-clés : communication interne, performance au travail.

## Summary

This study aims to highlight the impact of internal communication on the work performance of employees of the Mechanical Industries Company and its subsidiaries. For this reason, we relied on the descriptive approach in theory and quantitative study in practice, based on the questionnaire tool to be analyzed using the SPSS program, answered by 42 workers of the internship company (stratified random sample).Where the study concluded that the multiplicity of functions of internal communication of various types (formal and informal) in all directions (upward, downward , horizontal) the use of appropriate means in the institution positively affects the increase in efficiency at work, which contributes to the application of a transparent and credible evaluation of professional performance We are able to implement appropriate performance improvement procedures in the organization and its employees.

Key words: internal communication, job performance

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

الصلاة والسلام على سيد البشرية محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لي لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمدّد لي طريق العلم أبي العزيز "عيسى المهدي"

إلى من حبها يجري في عروقي ويلهج بذكرها فؤادي

إلى من أروضتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وإلى القلب الناصع

أمي الحبيبة

إلى القلب الطاهر الرقيق والنفس الصافي جدي "شعبان و الحاج جيلالي" و جدتي "خديجة" حفظهم الله.

رحم الله جدتي التي ربّنتي "فاطمة"

إلى أختي الثلاث الذي كانوا دعما و سندا لي "علاء , عبد الإله رياض , طه"

و إلى عائلتي الكبيرة من عائلة أبي " خالد ، محمد ،يمينة ،ميلود ، الحاج ، عبد القادر ، نعيمة ..."

و عائلة أُمّي "مليك ، جميلة ، عبد الرحمن ، عائشة ، عبد الحميد ، الحاجة خديجة ، عسول (عبد

الرزاق)... " ألف شكر على الدعاء لي بالنجاح و التوفيق و الدعم المعنوي كما لا أنسى قدوتي و

مرشدي في المجال "عبورة الطاهر " صاحب القلب الأبيض أدعو له بالصبر عن الابتلاء و أن يخفف

عنه و أن يفرج عنك ( و ما ابتلاك إلا حبا ) .

و إلى أختي الذين لم تلدهم أُمّي لأنهم ليسو مجرد أصدقاء فقط "زواد عابد ، هني عبد الرزاق ،

كوردورلي عبد الرحيم ، طويل محمد الأمين ، كوردورلي شيماء ، زناتي ياسين ، حلّيمي عمر فاروق

، بن صالح عبد الرحمن ، مجبر سيد علي ، بلقاسمي زيدان ، غواطي محمد أمين ، مزادي طارق ،

بوداني نعيم ، بن سطاعلي محمد رياض ، عبد اللاوي أمينة ، رحمانني نسيمية ، شاوش فتيحة ،

فراحتي تيمية ، جميات كوثر ، مغربي نعيمة ، كوري مريم ، دون أن ننسى ممثلة القسم غوغام أسماء و

القائمة طويلة ...."

و إلى كل من علمني حرفا من معلمين و أساتذة .

إلى كل من لم يذكره القلم وذكره اللسان

أهديه هذا العمل القيم .

## شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا يليق بمقامه و عظيم سلطانه و صلي اللهم على سيدنا محمد عليه السلام

خاتم الأنبياء و المرسلين

نشكر الله سبحانه و تعالى على فضله و توفيقه و القائل في محكم تنزيله

" لئن شكرتم لأزيدنكم" (الآية 07 – سورة إبراهيم )

و نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في الإنجاز هذا العمل سواء كان من قريب أو من بعيد كما نتقدم بالشكر الجزيل الخاص إلى الدكتورة المشرفة و الموجهة:

شكري معمر سارة الذي سهلت لي شخصيا طريق العمل، و بينت لي الخطأ و وجهتني إلى الصواب من توجيهات و ملاحظات قيمة أنارت بنا طريق البحث إضافة إلى دعمها المعنوي الكبير , فألف شكر و تقدير و عرفان للدكتورة الفاضلة على كل شيء قدمته لي لإنجاز هذا العمل المتواضع .

و كل من ساعدنا على إنجاز المذكرة من أساتذة كرام "محمد الحاج ليلي" و عمال المدرسة لهم منا تحية تقدير و احترام على ما يبذلونه من جهد بغية تذليل الصعوبات أمام الطلبة .

كما أشكر مدير العام لشركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها بواد رهيو على استقبالي تهيئة كل الظروف للبحث العلمي , كما أخص بالذكر مؤطري " خديم عمر و بوشاقور العيد" على تلقيني المهارات الخاصة بالموضوع و بميدان التخصص الموارد البشرية .

و يطيب لنا تقديم الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول و فحص هذه المذكرة .

إليكم جميعا الشكر و العرفان

ديلمي محمد فاروق

## فهرس المحتويات

I	الملخص	.....
II	الإهداء	.....
III	شكر و عرفان	.....
VI	فهرس المحتويات	.....
أ	المقدمة العامة	.....
1	الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي	.....
2	المبحث الأول: الدراسات السابقة	.....
6	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي	.....
6	المطلب الأول: مدخل عام حول الاتصال الداخلي	.....
28	المطلب الثاني: مدخل عام حول الأداء الوظيفي	.....
42	المطلب الثالث: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي	.....
46	الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي	.....
47	المبحث الأول: الإطار المنهجي	.....
47	المطلب الأول: أبعاد وعينة الدراسة	.....
48	المطلب الثاني: منهج الدراسة	.....
50	المبحث الثاني: السياق التنظيمي لشركة	.....
62	الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج	.....

63.....	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة
63.....	المطلب الأول: صدق وثبات متغيرات الدراسة
67.....	المطلب الثاني: عرض المعلومات الشخصية والوظيفية العامة
73.....	المطلب الثالث: المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية
88.....	المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات
93.....	المبحث الثاني: تقييم ومناقشة النتائج
98.....	الخاتمة:
103.....	قائمة المراجع:
108.....	الملاحق:

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجداول
17/16	يوضح تطور وسائل الاتصال عبر الزمن.	جدول رقم 01
20	يوضح الوظائف المتعددة لجريدة الرسمية	جدول رقم 02
38	طريقة التوزيع الإجباري	جدول رقم 03
40	نموذجي لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء الوظيفي	جدول رقم 04
63	جدول ألفا كرو نباخ "Alpha Cronbach" لقياس ثبات الاستبيان	جدول رقم 05
63	جدول ألفا كرو نباخ "Alpha Cronbach" لقياس ثبات المحور الأول (واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة)	جدول رقم 06
64	جدول ألفا كرو نباخ "Alpha Cronbach" لقياس ثبات المحور الثاني (تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة)	جدول رقم 07
64	تلخيص معاملات الثبات لمحاور الاستبيان	جدول رقم 08
66	يوضح السلم الترتيبي لقياس الإجابة على سلم لكارث الخماسي	جدول رقم 09
66	يمثل قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي	جدول رقم 10
67	يوضح توزيع الاستبيانات الدراسة	جدول رقم 11
67	يوضح توزيع عينة حسب الجنس.	جدول رقم 12
69	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	جدول رقم 13
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	جدول رقم 14
71	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	جدول رقم 15
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	جدول رقم 16
74/73	يمثل المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعده "وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسة"	جدول رقم 17
76/75	يمثل المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعده "أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة."	جدول رقم 18
79/78	يمثل المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعده " وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة"	جدول رقم 19
82/81	يمثل المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعده "الفعالية في الأداء الوظيفي للعاملين"	جدول رقم 20
84/83	يمثل المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعده "تقييم الأداء الوظيفي للعاملين"	جدول رقم 21
86/85	يمثل المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعده "تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"	جدول رقم 22

88	جدول معامل الارتباط محاورين لدراسة	جدول رقم 23
88	جدول توضيحي لمعامل الارتباط للمحاورين	جدول رقم 24
89	يوضح أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي " اختبار القبول ANOVA "	جدول رقم 25
90	لنتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	جدول رقم 26
91	لنتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم 27
92	لنتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم 28
93	لنتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة	جدول رقم 29

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	يوضح نموذج التمثيلي لدراسة	الشكل رقم 01
14	يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة في المؤسسة	الشكل رقم 02
16	يوضح الاتصالات الرسمية وغير رسمية في المؤسسة	الشكل رقم 03
18/17	يوضح تقسيمات وسائل الاتصالات الداخلية عبر مختلف الاتجاهات	الشكل رقم 04
39	نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني	الشكل رقم 05
44	يوضح العلاقة بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي	الشكل رقم 06
51	مواقع وحدة BCR	الشكل رقم 07
54	شعار الشركة	الشكل رقم 08
55	الهيكل التنظيمي لشركة	الشكل رقم 09
68	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم 10
69	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير السن	الشكل رقم 11
70	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي	الشكل رقم 12
71	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية	الشكل رقم 13
72	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل رقم 14

# المقدمة

تعد الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية في نجاح أي مؤسسة في سوق العمل المتنافس إذ تشكل الموارد البشرية الطاقة الحيوية التي تدير وتوجه جميع الأنشطة العملية وتحقق أهداف المؤسسة بشكل فعال. حيث تهدف إلى خلق جو من التعاون والثقة بين عاملها لأداء وظيفي عالي وذلك عبر سياسة ممنهجة للاتصال الداخلي.

حيث يعتبر الاتصال من أبرز عوامل التي أنشأت العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وإن الحاجة إليه سمحت بالتطور المستمر لمختلف الأزمنة مما مكن الأفراد في تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل الآراء والمعلومات والأفكار التي تشكل أساساً مضمون الاتصال.

إذ كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم ، فما بالك اليوم فبعد التطور السريع الذي شمل جل المجالات فبعدما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها و وسائلها المادية و البشرية المستعملة تميزت بالسهولة وفق طرق ووسائل اتصالية أغلبها شفوية مباشرة بين المدير و العامل فمباشرة بعد هذه الطرق تطورت و تعقدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها و مستوياتها الإدارية ، و زيادة عدد الأفراد العاملين بها و عصرنة الموارد المادية بها مما استلزم تقسيم المسؤوليات و المهام على عدة مناصب لأداء ما هو مخطط له .

لذلك أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين و المسيرين ، كونه أحد أهم عوامل التي تسعى المؤسسة لتحقيقه مما يساهم في تحقيق الأهداف و حل المشاكل فهو يعمل على تسيير و تنظيم العلاقات داخل المؤسسة أي أنه بقدر ما يكون الاتصال الداخلي فعال تكون النتائج إيجابية في صورة انسياب المعلومات و سيرورتها بين أطراف العملية الاتصالية حيث تمثل عملية الاتصال الداخلي عملية انتقال و تبادل المعلومات و الأفكار و الآراء للمساعدة على أداء عمل بطريقة أحسن و أفضل و جعل الأفكار واضحة ذات دلالة تتميز بالدقة في وقت المناسب .

فالالاتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري والمحرك الأساسي في عمل المؤسسات باعتباره جزء لا يتجزأ لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت أهدافها ووظيفتها فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القوة التنافسية لمؤسسات الجيل الحالي ولا يعتمد فقط على امتلاكها الموارد الطبيعية والتكنولوجية والمالية فحسب بل تستند أساساً على قدرة المؤسسة في توفير نوعيات خاصة ومناسبة من الموارد البشرية.

إن العاملين هم العنصر المحرك والفعال القادر على فهم واستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تمكن المؤسسات في تطبيق استراتيجياتها وأهدافها مع مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية للبقاء في المشهد التنافسي في سوق العمل الحديث.

فالأداء الجيد العالي للعمال هو حوصلة عن جهد مبذول سواء عضليا أم فكريا تم القيام به من طرف الفرد أو المجموعة لإنجاز عمل معين لتحقيق الأهداف المسطرة وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لذا فالمؤسسات تسعى أن تصب جل جهودها وأن تسخر مختلف وسائلها من أجل تحفيز وتحسين الأداء.

يفهم مما سبق ذكره أن للاتصال الداخلي دور هام في المؤسسات الحديثة ككيان اجتماعي مهما كان مجالها حيث توفر الوسائل الاتصالية الملائمة مع طبيعة العمل لخلق جو عمل مريح لعاملها وتشجيعا لهم على الثقة والتعاون في أداء المهام مما يساهم في تكوين اجتماعية بين العمال، إن تبادل الآراء والأفكار يؤدي حتما لرفع من الأداء الوظيفي للعاملين ويزيد في الرغبة والدافعية في العمل مما يحقق الأهداف المسطرة وتحقيق استراتيجية المؤسسة وبقاء وديمومة المؤسسة في سوق العمل.

انطلاقا مما سبق ذكره يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

**ما أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM؟**

من خلال الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي ما يلي:

1. ما مدى تأثير وظائف الاتصال الداخلي على الفعالية في الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM؟
2. كيف تساهم أنواع الاتصال الداخلي على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM؟
3. ما أثر وسائل الاتصال الداخلي على إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM؟

## 2. فرضيات الدراسة

إجابة عن إشكالية الدراسة المطروحة سالفًا قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية

يؤثر الاتصال الداخلي على تحسن الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها

ORSIM بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01

### الفرضية الفرعية الأولى

تؤثر وظائف الاتصال الداخلي على الفعالية في الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الصناعات الميكانيكية

ولواحقها ORSIM بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01.

## الفرضية الفرعية الثانية

تساهم أنواع الاتصال الداخلي على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01.

## الفرضية الفرعية الثالثة

تؤثر وسائل الاتصال الداخلي على إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01.

## 3. أهداف الدراسة

تهدف دراستنا إلى:

- التعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.
- تحليل وتقييم واقع الأداء الوظيفي بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM
- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة حول موضوع الدراسة
- تبيان أهمية الاتصال الداخلي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مع إبراز وظائف المتعددة لهم
- إظهار أثر أنواع الاتصال الداخلي على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM
- التعرف على وسائل الاتصال الداخلي إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM

## 4. أهمية الدراسة

تستقي دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع الاتصال الداخلي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين خاصة في علوم الانسانية و الاجتماعية إذ نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن الاتصالات الداخلية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، والاطلاع على واقع عملية الاتصال وما تعترضها من عقبات وعراقيل تحد من عملية الانسجام بين العاملين وبالتالي التأثير على أدائهم العام، وإيجاد حلول لمشاكل الاتصال بين الإدارة والعمال أو العكس، أو بين العمال داخل المؤسسة وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية، وذلك لتحقيق اتصال جيد وفعال يساهم في تحسين أداء العاملين.

## 5. أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة أو أي بحث علمي، إذ لا يمكن الشروع في أي بحث، قبل تحديد وحصر إطاره العام عن طريق اختيار الموضوع.

واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية.

### الأسباب الموضوعية:

- تزايد الاهتمام بموضوع الاتصال الداخلي والذي أصبح ضرورة لا غنى عنه.
- معرفة معنى الاتصال الداخلي والدور الذي يؤديه في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال.
- المكانة التي يلعبها الاتصال الداخلي كونه يعد من أهم الركائز الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي ومن تم نجاح وديمومة استقرار أي مؤسسة.
- توضيح نوع العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعاملين بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM

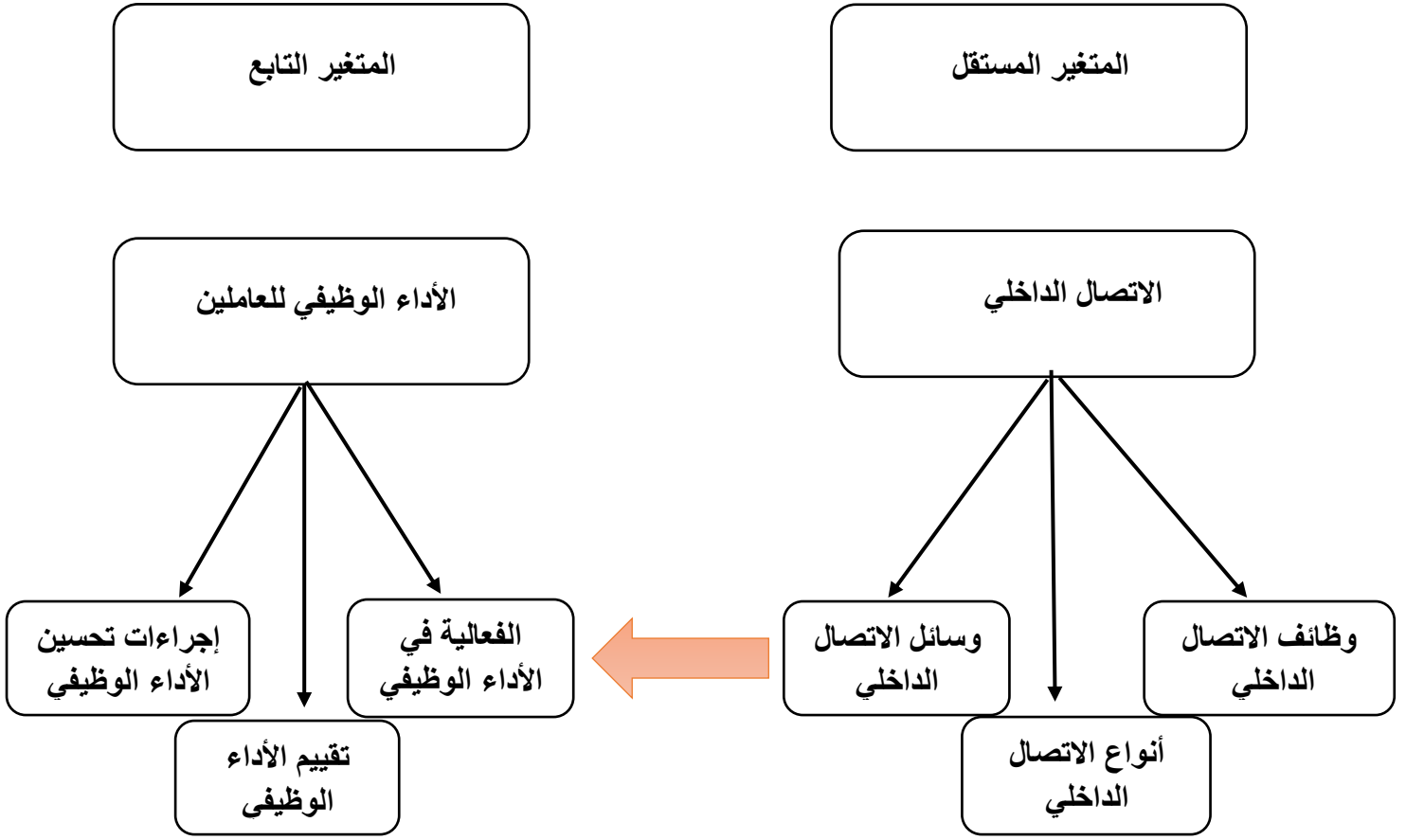
### الأسباب الذاتية

- الرغبة الشخصية في إثراء معارفنا وزيادة الاطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور اهتماماتنا الشخصية.
- قلة الدراسات التي تهتم بالاتصال الداخلي في المؤسسات والدور الكبير الذي يلعبه في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال.
- وفرة المراجع حول موضوع الدراسة

## 6. نموذج الدراسة

يلخص الشكل التالي إثر الاتصال الداخلي بصفته متغير مستقل في تحسين الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع.

الشكل رقم (01): يوضح النموذج التمثيلي لدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

7. هيكلية الدراسة

لتمكن من دراسة موضوع الدراسة والالمام به بمختلف الجوانب التي يشملها اعتمدنا على خطة عمل شملت متغيرات الدراسة، اشتملت مقدمة العامة لدراسة وتم طرح فيها الإشكالية الدراسة وفرضياتها مع الإشارة لأهمية وأهداف الدراسة وأخيرا النموذج التمثيلي لدراسة.

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، ضم الفصل الأول على الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي فيما يحتوي الفصل الثاني على الإطار المنهجي والسياق التنظيمي فيما خصص الفصل الثالث على عرض ومناقشة نتائج الدراسة ثم خاتمة عامة للموضوع، ضم كل فصل مجموعة من المباحث كالتالي:

**الفصل الأول:** خصص للدراسات السابقة حول الموضوع لتفيد أكثر لفهم الموضوع ثم إلى الإطار المفاهيمي التي شملت المفاهيم العامة الخاصة بالاتصال الداخلي ثم ماهية الأداء الوظيفي وأخيرا العلاقة فيما يخص المتغيرين وذلك لوضع أسس نظرية تفيد في فهم موضوع الدراسة.

**الفصل الثاني:** خصص للإطار المنهجي بعرض المنهج المتبع في الدراسة أما السياق التنظيمي فقد شمل تقديم عام لشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها. ORSIM.

**الفصل الثالث:** يتم في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتبيان أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

# الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار المفاهيمي

### تمهيد

إن من أحد أهم أهداف المؤسسات هو ديمومتها واستمراريتها على المدى الطويل لبناء أساس متين من العلاقات والثقة والتعاون بين عاملها فإنها تشجع عاملها الاتصال الداخلي فيما بينهم رغبة في الاحتكاك وتبادل المهارات والخبرات لزيادة الفعالية في الأداء الوظيفي.

سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الدراسات السابقة الوطنية والأجنبية منها وللإطار الأدبي بمختلف جوانبه والتعمق نظريا في الموضوع.

### المبحث الأول: الدراسات السابقة

#### 1. الدراسات الوطنية:

##### 1.1 الدراسة الأولى:

مقال علمي بمجلة **جامعة الجزائر 01** للباحثين: **بوداود إبراهيم / بفجلين زهرة** سنة **2015** تحت عنوان **تأثير الاتصال الداخلي على الأداء.**

أشار الباحث للدور الهام للاتصال الداخلي ومساهمتها في حل العوائق والمشاكل لما يتضمنه من تسيير إداري والوقوف على واقع الاتصال بمحل الدراسة .... مما يقود إلى طرح الإشكال التالي:

#### ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي المكتبي؟

قد اعتمد على النهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي لتحليل الاستبيان في دراستهما التي شملت **20 موظف** وكان المجال المكاني والدراسي كلية الحقوق جامعة الجزائر 01.

وتم التوصل أن الاتصال الداخلي أهمية لضمان تنفيذ الأعمال كما أن ضرورة التكوين والتدريب لتشكيل ثقافة اتصالية سليمة مع تغيير الآراء الخاطئة حول ذلك.

##### 2.1 الدراسة الثانية:

مقال علمي بمجلة **أفاق علوم الإدارة والاقتصاد العدد 03** للباحثين: **أحمد ميلي سمية وآخرون** سنة **2018**. تحت عنوان **دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي**

فلقد ركز الباحث على تبيان تأثير الاتصال الداخلي في رفع مستوى الأداء الذي يتفاوت من جهة لأخرى نظرا لوجود معوقات تحول دون الاستفادة من الاتصالات في رفع مستوى الأداء كعدم وضوح اللغة المستخدمة، سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل، قدم وسائل الاتصال ....

مما يقود إلى طرح الإشكال التالي:

ما دور الاستخدام الاتصالي الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟  
ومنه قد اعتمد على النهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي لتحليل الاستبيان في دراستهما التي شملت  
34 موظف وكان المجال المكاني والدراسي اتصالات الجزائر بالمسيلة.

وأستنتج أنه يساهم استخدام التكنولوجيا في الاتصال الى تطوير العمل الإداري كما أن للإدارة العليا دور  
مهم في تطوير الأداء الوظيفي وهذا من خلال وضع وتبني استراتيجيات من شأنها تطوير تقنيات الاتصال  
الداخلي.

### 3.1 الدراسة الثالثة

مقال علمي بمجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE العدد السابع للباحثين: مزيان محمد توفيق  
وآخرون نشر 2018 سنة تحت عنوان تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في  
المؤسسة الاقتصادية.

فلقد ركز الباحث على تبيان أهمية استعمال تقييم الأداء الوظيفي إلى مما يؤدي إلى تحسين الأداء أي أن  
عند تقييم الأداء يتم تحديد مستوى الأداء مما يساهم في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ومنه  
تمرير الاتصال الداخلي بمختلف أشكاله في المؤسسة .... مما يقودنا إلى طرح الإشكال التالي:

### كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية؟

ومنه قد اعتمد على النهج الوصفي التحليلي في دراستهما التي شملت 88 فرد عامل وكان المجال  
المكاني والدراسي سوناطراك مركب GL2Z.

تم التوصل أن الاتصال الداخلي الجيد يحسن بشكل كبير في الأداء الوظيفي للمؤسسة عندما يتم توفير  
قنوات اتصال فعالة بين جميع مستويات المؤسسة وبما ان التواصل الداخلي يساعد على تعزيز وتحسين  
التعاون بين الفرق فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام (يمكن للفرق العمل بشكل أكثر  
فعالية عندما يتم توفير المعلومات بشكل واضح منظم).

### 4.1 الدراسة الرابعة

مقال علمي بمجلة الباحث للباحثين أم الخير ميلودي، نرجس فرجوه وبتاريخ نشر 19 / (01) / 2019.  
تحت عنوان أثر الاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية

فلقد ركز الباحث على تبيان أنماط الاتصال الداخلي (الأفقي، الصاعد، النازل) على مستوى دافعية الموارد البشرية لتطرح الإشكالية التالية:

**ما أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية الموارد البشرية في المعهد الوطني لتكوين المهني لتسير بالبلدية؟**

ومنه قد اعتمد على النهج الوصفي التحليلي في دراستهما التي شملت 30 موظفا (تعكس بصورة دقيقة مختلف خصائص مجتمع البحث) وكان المجال المكاني والدراسي بالمعهد الوطني لتكوين المهني لتسيير بالبلدية أما المجال الزمني فكان من 2019/10/01 إلى 2019/10/30.

ليتوصل الباحث أن الاتصال الداخلي وسيلة فعالة لنقل وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل الشخصي من مستوى لآخر كما أن سوء الاتصال بين الموارد البشرية يؤدي حتما إلى سوء العلاقات بينهم ما يؤثر سلبا على مستوى دافعيتهم نحو عملهم وبالتالي ينقص الأداء الوظيفي

### 5.1 الدراسة الخامسة

مقال علمي بمجلة العلوم الاجتماعية العدد 2 بجامعة سطيف للباحثين: فتيحة محمدي /نصر الدين غراف نشر سنة 2021/09/30 تحت عنوان تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة

وقد سلط الباحث الضوء على المورد البشري كمحور رئيسي للعملية الاتصالية الداخلية كما تم التطرق إلى دور الاتصال الداخلي في الرفع من كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة بالإضافة إلى أن الاتصال الداخلي يعتبر كضامن أساسي لنجاح المؤسسة وبقائها في المنافسة.

لم يتم وضع إشكالية وفرضيات لموضوع البحث واعتمد الباحث على النهج التفسيري.

حيث بعد التحليل و المناقشة النتائج تم استنتاج أن الاتصال الداخلي مثل الدم الذي يسري في كل أنحاء الجسم فهذا الأخير ينقل المعلومة إلى جل العاملين في المؤسسة مؤديا عدة وظائف حيث أستنتج أنه كلما تم تنظيمه و احتل مكانة في الهيكل التنظيمي كلما تعظم دوره و تعددت وظائفه كما ان الأداء الوظيفي لا يسمو لتحقيق الأهداف فقط بل كيفية تحقيقها كذلك مع الإشارة لدرجة الاتمام و تحقيق الأهداف من خلال جهد مبذول يتميز بالأداء و الكفاءة العالية و منه يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي حيث يعمل الاتصال الداخلي على الرفع من كفاءة المورد البشري و مطلبا رئيسيا لتميزه .

### 6.1 الدراسة السادسة

مقال علمي بمجلة المنهل الاقتصادي المجلد 04 العدد 03 للباحث راجح بحشاشي بتاريخ نشر 2021/12/31 تحت عنوان أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية

حيث خصصت الدراسة لبحث أثر تطبيق تقنيات الاتصال الداخلي الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال، لتطرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر تطبيق تقنيات الاتصال الداخلي الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال؟

اعتمدت الدراسة في شقها النظري على النهج التاريخي الوصفي أما في النهج التطبيقي على النهج التحليلي التي شملت 30 موظفاً، وكان المجال المكاني لدراسة مؤسسة المبصرات الغذائية نقاوس اما المجال الزمني من 2021/11/13 إلى 2021/12/21

حيث بعد التحليل والمناقشة النتائج تم استنتاج ان تطبيق الاتصال الداخلي بالمؤسسة التي هي محل الدراسة يؤدي حتما الى فعالية الأداء ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2. الدراسات الأجنبية

#### 1.2 الدراسة الأولى

مقال علمي لجريدة المعنون ب **Journal Open Edition** للباحث:

Christian Michon "كريستيان ميشون" نشر ب 29 سبتمبر 2020 تحت عنوان :

Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer

لم يشمل المقال عن إشكالية وفرضيات ومنه قد اعتمد على المنهج التفسيري ولم تشمل الدراسة على إطار مكاني باعتبارها مقال علمي بحث نظريا تؤسس انطلاقا من مراجع ونظريات سابقة.

حيث بعد التحليل والمناقشة النتائج تم التوصل إلى التالي أدى تطور إدارة المنظمات إلى اعتبار الاتصال الداخلي وظيفة في حد ذاتها ومن ثم جعلها رافعة في إدارة استراتيجية.

#### 2.2 الدراسة الثانية

مقال علمي لجريدة المعنون ب " **Journal Open Edition** » للباحث: Nicole Giroux

نيكول جيرو" نشر ب 10 ديسمبر 2020 تحت عنوان:

**La communication interne : une définition en évolution.**

لم يشمل المقال عن إشكالية وفرضيات واعتمد على النهج التفسيري في هذا المقال ولم تشمل الدراسة على إطار مكاني باعتبارها مقال علمي بحث نظرياً تؤسس انطلاقاً من مراجع ونظريات سابقة. كحوصلة على تم ذكره تم استنتاج أنه يتم تطوير تعريف الاتصال الشامل استجابة لقيود الاتصال المثمر ذلك من "تنظيم" الاتصال كرد فعل على تجسيد المنظمة المدرجة في الاثنين السابقتين يبدو لنا أن "تنظيم" الاتصال هو الأقرب إلى الواقع التنظيمي الذي يتم تجربته على أساس يومي. ومع ذلك فهو أكثر تعقيداً ويتطلب التأصيل في الدراسات التجريبية على الرغم من أوجه القصور فيه، إلا أنه مع ذلك مجال تحقيق واعد.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

#### تمهيد

بعد تناولنا في المبحث السابق الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة والتي تمكنا من فهم الجيد للموضوع وللإجابة عن إشكالية بحثنا ما مدى فعالية الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في شركة الصناعات الميكانيكية ولوآقتها؟ سنتطرق في هذا المبحث الى الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي من خلال الإحاطة الى المفاهيم العامة لهما.

### المطلب الأول: مدخل عام حول الاتصال الداخلي

سنتناول أهم تعريفات الاتصال الداخلي ووظائفه بالمؤسسة بالاستعمال مختلف الوسائل الممكنة في مختلف أشكاله رسمية (صاعدة، نازلة، أفقية) وغير رسمية.

#### 1. مفاهيم الاتصال الداخلي

##### 1.1 مفهوم الاتصال

يعود أصل كلمة communication الى الكلمة اليونانية communis والتي تعني الشائع والمألوف والتي يمكن القول عنها المعلومة المرسله بين فردين أو أكثر قصد تحقيق التفاعل. (الباقى, صلاح الدين محمد عبد، 2000، صفحة 231)

كما يعرفه Lzada Vazques,1988 هو مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي و التي يتم على شكل تعبير رسمي مقصود للمؤسسة باعتبارها القائمة على عملية الاتصال بتوفير جميع وسائل الاتصال الممكنة رغبة منها لتسهيل العمل الداخلي منسجمة مع الواقع و توقعاتها و أهدافها و تلبية لرغبات محيطها (دليو, فضيل، 2003، صفحة 30)

ويمكن تعريفه أن الاتصال هو عملية أساسية وركيزة تعتمد عليها المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات والبيانات والقرارات لجميع عاملين المؤسسة باستخدام مختلف الوسائل كتابية، شفوية، الكترونية ...

### 2.1 مفهوم الاتصال الداخلي

عرفه أصحاب المدرسة التأويلية بأن واقع المؤسسة يبني من خلال معانيها بين أعضائها فالواقع الاجتماعي يتكون من خلال مفردات و رموز و الإشارات و سلوكيات يستعملها الأفراد (al, petit , 1993, p. 483)

كما عرفته الجمعية الفرنسية لاتصال الداخلي بأنه مجموعة من التطبيقات و المبادئ التي تسمح بتسهيل و تمرير المعلومات تسمح من الرفع و تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها (Henriet, Francois . Bonen et Bruno, 1988, p. 15)

المؤسسة لا تستطيع ألا تتصل فهي تضمن ديمومتها وتتطور بالاتصال الداخلي الموجه لأفراد المؤسسة الهادف الى خلق مناخ الاجتماعي جيد وتحفيزهم كما يعكس ثقافة المؤسسة (1999,Wood)

كما يعرفه (Philippe Morel, 2000) مجموعة من الرسائل المتدفقة داخل المؤسسة بهدف الحفاظ على جو عمل هادئة مناسبة مع اشراك موظفيها في جميع أعمال المؤسسة و جعلهم يحسون بالانتماء ، فالاتصال الداخلي الاستماع للعامل و الانشغالات و الاقتراحات مع تنشيط عملية الحوار من أجل دمج المعلومة و توضيحها مع التخطيط و تنسيق المهام و الأنشطة (bres, Jean baptiset, 2005, p. 10) .

و يرى (2002,Bennis) أن الاتصال الداخلي يعد حلقة و سلسلة للفهم التي تسمح بالاندماج عمال المؤسسة من القمة الى القاعدة بأقسامها المختلفة و ادارتها كافة ، بمعنى أن الاتصال الداخلي هي العلاقة بين الإدارة و العاملين بها (العناتي, ختام عبد العزيز، 2003، صفحة 27) .

أما أصحاب المدرسة الوظيفية ( Fonctionnalistes ) يعتبرون أن الاتصال الداخلي عبر رسالة تنتقل صعودا و نزولا و أفقيا داخل هيكل المؤسسة هذه النظرية بسطت المفهوم الى مجرد عملية نقل الرسائل (Doolin, 2003, p. 15)

أي أنه جميع الاتصالات التي في نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة بين العاملين بها في جميع مستوياتها (حسن محمد إبراهيم, محمد حسنين العجمي، 2007، صفحة 127)

فالالاتصال الداخلي يمثل كل العلاقات القائمة بين الأطراف المنظمة سواء كانت وفق التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي ، و هي عملية تسمح بتداول المعلومات بين جميع أفراد المنظمة عن طريق استخدام الوسائل الشفهية أو الكتابية أو الالكترونية (شعبان فرج ، 2009، صفحة 137) .

## الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

اذن يمكن القول إن الاتصال الداخلي موجه لمختلف موظفي المؤسسة لإعلامهم عن مؤسستهم أهدافها، عملها، نتائجها والصعوبات التي يمكن مواجهتها وادماجهم لخلق شعور الانتماء من أجل تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة وتعزيز من صورة المؤسسة خارجيا.

كحوصلة عما قيل سابقا يستنتج أنه:

يشير الاتصال الداخلي في المنظمة إلى تبادل المعلومات والأفكار والرسائل بين أعضائها ويشمل أنواعًا مختلفة من الاتصالات مثل الرسمية وغير الرسمية، واللفظية والمكتوبة، والصعود والهبوط، والأفقي. الهدف من الاتصال الداخلي هو تسهيل تدفق المعلومات داخل المنظمة لضمان أن يكون الجميع على دراية بأهداف المنظمة وأهدافها وسياساتها وإجراءاتها.

يعد الاتصال الداخلي الفعال ضروريًا لنجاح المؤسسة لأنه يساهم في العديد من العوامل الرئيسية، بما في ذلك:

- مشاركة الموظفين: تساعد على إبقاء الموظفين على اطلاع وتحفيزهم ومشاركتهم من خلال خلق شعور بالمشاركة والملكية في أنشطة المنظمة.
- الثقافة التنظيمية: تساعد على تشكيل ثقافة المنظمة والحفاظ عليها من خلال تعزيز القيم والمعتقدات والمواقف التي تتماشى مع مهمتها وأهدافها.
- التعاون والعمل الجماعي: يعزز التعاون والعمل الجماعي من خلال تسهيل تبادل الأفكار والمعرفة بين الموظفين والإدارات والفرق.
- إدارة التغيير: تساعد على إدارة التغيير من خلال إبقاء الموظفين على اطلاع ومشاركتهم في عملية التغيير، وبالتالي تقليل المقاومة وزيادة القبول.
- الابتكار والإبداع: يعزز الابتكار والإبداع من خلال تشجيع الموظفين على مشاركة أفكارهم ووجهات نظرهم وتزويدهم بالموارد والدعم اللازمين لتنفيذها.
- باختصار، يعد الاتصال الداخلي أمرًا بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة لأنه يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية والحفاظ عليها، ويعزز التعاون والعمل الجماعي، ويدير التغيير بفعالية، ويعزز الابتكار والإبداع.

### 2. وظائف الاتصال الداخلي

للاتصال الداخلي وظائف متعددة لا يمكن حصرها ومع تعدد تقنيات الاتصال الداخلي يتم الاثراء بوظائف جديدة ولكن سنركز على أهمها والتي يمكن ذكرها كالتالي:

### 1.2 وظيفة التبليغ

وتعني بنقل الوقائع كما هي دون تدخل انساني دون حكم شخصي أو عاطفي قد يسبب في تغير مفهوم المعلومات وتتجسد مثلا في: التقارير والنتائج المحصل عليها، سيرورة العمل في فترة معينة، تقديم شكوى، أو الاعلام حول سياسات وقرارات الإدارة.

### 2.2 الاقتناع

كلنا نعلم أنا مسؤولة المرسل تتجاوز بالاستقبال المستقبل الرسالة فقط بل تمتد الى الاقتناع بها ومن ثم تنفيذ ما تمحور في الرسالة من توجيهات وتعليمات، وتعتبر هذه العملية مهمة لأبعادها المتعددة من بناء أسس حول التغيرات وقرارات المؤسسة مع احاطة المعني بالرسالة بالحجج مع فتح باب الاقتراحات والتوصيات.

### 3.2 وظيفة التفهيم

يتطلب على المرسل في جعل المستقبل بفهم الموضوع والرسالة بنفس طريقة التي يريدتها ويدركها المرسل في جل محتويات الرسالة، وعلى المرسل أن يضع نفسه مكان المستقبل ليتمكن من فهم الرسالة كما يريد نقلها.

### 4.2 المساعدة في اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات تتطلب توفير بدائل متعددة حتى تتمكن في اتخاذ القرار المناسب لاختيار البديل المناسب وفق معايير وقواعد معينة فسلامة القرار الإداري يعتمد على جودة المعلومات والبيانات المتوفرة حول البدائل المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها في عملية الاتصال المتبادل حيث يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المؤسسة حول موضوع اتخاذ القرار.

( شعبان فرج، 2009، صفحة من 144 إلى 147 )

### 5.2 الرقابة في العمل

عبر مختلف أساليب الاتصال المختلفة تسمح من جمع المعلومات التي تمكن من مراقبة مدى التزام العاملين والمدرين بالأهداف المسطرة والنتائج المحققة في فترة زمنية معينة ومنه توافر المعلومات هو من يحدد الفجوة والهوة بينهما أي بين الأهداف والنتائج والتي تكتشفها الاتصالات الداخلية بقصد تصحيحها. (أسامة خيري ، 2013، صفحة 150)

### 6.2 تحقيق الديمقراطية في العمل

يسمح نظام الاتصال الإداري الداخلي بالشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم كما يحقق شعور العدالة والمساواة والديموقراطية في العمل.

### 3 أنواع الاتصال الداخلي

ويتمثل في نوعين من الاتصال الداخلي

### 1.3 الاتصال الرسمي

الاتصالات الرسمية تتم عبر مختلف خطوط السلطة الرسمية في هيكل المؤسسة الذي يوضح قنوات واتجاهات الاتصال.

و تتمثل فاعلية الاتصالات الرسمية بالاعتراف الإدارة العليا بفائدتها و فعاليتها ،حيث يساهم الاتصال الرسمي في تدفق التعليمات و التوجيهات و الأوامر المعلومات الى المرؤوسين مع التعرف كذلك على وجهات نظرهم من خلال حق الرد مع إمكانية تقديم الاقتراحات و التوصيات حول الموضوع (النصر، مدحت أبو محمد، 2009، صفحة 30 و31)

ومن أمثلة الاتصال الداخلي متعددة:

الخطابات أو المراسلات بين الأقسام و المراسلات بين الرؤساء و المرؤوسين ، لوحة الإعلانات و الارشادات في المؤسسة تعتبر كلها رسائل رسمية أو يمكن القول عنها أنه اتصال رسمي تحكمه القواعد و الإجراءات داخل المؤسسة و من المسلم به و المتفق عليه أن قنوات الاتصال الرسمي تكون معروفة و محددة في أي تنظيم أو مؤسسة (جمال مجاهد, شذوان شبيبة , طارق الخلفي، 2009، صفحة 40)

هذا النوع من الاتصال اهتمت به المدرسة التقليدية و اعترفت به اعتبروه الوحيد الذي يمكن من خلاله أن تحقق المؤسسة أهدافها بالاعتبار اتصال مدروس وواعي و مقصود بطريقة عقلانية يعتبر ركيزة أساسية تكميلية و تنسيقية بين الوظائف الأخرى لتحقيق أهدافها (بركان دليلة، 2017، صفحة 137)

ومنه فالاتصال الرسمي في المؤسسة (صاعد، نازل، أفقي) هو الذي يتم بين أفرادها بالاستخدام وسائل الاتصال الرسمية المعتمدة داخل المؤسسة وفق إجراءات محددة ويتميز الاتصال الرسمي بالوضوح والدقة في التعبير مع الالتزام بالقواعد والمعايير اللغوية والثقافية المتفق عليها في المؤسسة، وذلك لتنظيم وتنسيق الأنشطة اليومية وتبادل المعلومات والأفكار واتخاذ القرارات المهمة والإبلاغ عن الأخطاء .....

ويتصف الاتصال الرسمي عادة بالتالي:

قانوني ، متعلق بالعمل مباشرة يتم داخل المؤسسة و متعلق به ، ملزم للأطراف (عليان, ربحي مصطفى، 1999، صفحة 77)

كما يهدف الاتصال الداخلي الرسمي عموماً إلى:

- نقل الأوامر الصادرة في المؤسسة وفقاً لعملية التسلسل القيادي
- تلقي الردود والاقتراحات التي يراها القائمون على التنفيذ من طرف الإدارة العليا
- احاطة عمال المؤسسة بالاستراتيجية والأهداف المسطرة

(الطنوبي, محمد محمد عمر، 2001، صفحة 27)

أي أنه يهدف الاتصال الداخلي الرسمي بشكل عام إلى نقل الأوامر والتعليمات داخل المنظمة من خلال احترام الهيكل التنظيمي (تسلسل هرمي وعملية الاتصال بمختلف الأشكال)، وتلقي الردود والاقتراحات التي يراها المسؤولون من الإدارة العليا، وكذلك إبلاغ العاملين في المنظمة بالاستراتيجية والأهداف المحددة، وبالتالي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة بشكل فعال.

كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي:

### 1.3.3 الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل)

هي الاتصالات التي تبدأ من المستويات الإدارية العليا وصولاً إلى الأدنى يكون المرسل مثلاً هو (الرئيس ، مدير عام ، مدير تنفيذي ..... ) في حين يكون المستقبل مثلاً ( رئيس قسم ... ) أو المرسل ( رئيس قسم ... ) والمستقبل العاملين أي من أعلى الهرم إلى أسفل التي تعكس مبادئ التنظيم الأساسية المتمثلة في مبدأ التدرج الهرمي و تبيين السلطة الرسمية الأمرة و تأخذ الاتصالات صيغة الأوامر و التوجيه و التعليمات ( تامر البكري، 2006، صفحة 45)

ويعرف الاتصال النازل بأنه انسياب وتدفق للمعلومات من الهيئات العليا إلى التالية في الهيكل التنظيمي يكون أغلبها في شاكلة قرارات وتوجيهات حيث يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسه وهكذا حتى تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بطريقة وأسلوب معين.

تكون وسائلها شفوية (المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات ... ) وقد تكون كتابية (الخطابات، النشرات، المذكرات ..... ) (شبحا, إبراهيم عبد العزيز، 1993، صفحة 383)

يستخلص مما سبق ذكره أن الاتصالات النازلة هي تبدأ من المستويات العليا للإدارة وتصل إلى المستويات الأدنى من التنظيم الهرمي. في هذه الحالة يكون المرسل مسؤولاً إدارياً أعلى مثل الرئيس أو المدير العام

## الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

بينما يكون المتلقي من الموظفين ذوي المستوى الأدنى (أدنى من المرسل)، مثل رؤساء الأقسام والعاملين. تستخدم هذه الاتصالات أشكال الأوامر والتوجيهات والتعليمات وتعكس المبادئ التنظيمية الأساسية، مثل مبدأ التسلسل الهرمي وسلطة القيادة الرسمية تستخدم وسائط مختلفة مثل المحاضرات والمناقشات والوثائق والملاحظات يستخدم الاتصال الهابط لغرض نقل القرارات والتوجيهات الإدارية وتقديم التوجيهات اللازمة للموظفين في المستويات الأدنى.

ويصنف كاتز ورفيقه كاهن أنماط الرسائل من الرئيس المسؤول الى خمسة أصناف وهي:

- **توجيهات وتعليمات حول أداء العمل:** وتشمل الرسائل التي تهدف الى توجيه المرؤوسين وإعطائهم التعليمات اللازمة لتحقيق أداء عالي وفعال وفقا للمعايير المحددة
- **توضيح وشرح للمهام:** وتعتبر كالرسائل التي تهدف إلى توضيح المهام والمسؤوليات المنوطة بكل فرد في المؤسسة بما ذلك الأهداف والتوقعات
- **معلومات حول استراتيجية وأهداف المؤسسة وممارستها:** تحتوي على الرسائل التي غايتها توضيح استراتيجية المؤسسة وأهدافها بما فيها التحديات الرئيسية التي تواجهها والخطط المسطرة
- **رجع الصدى الى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء العمل:** تتعلق بالرسائل التي تتضمن تقييما لأداء المرؤوسين وتقديم الردود على الاقتراحات والانشغالات المطروحة
- **رسائل تحفيزية لخلق جو شعور بالالتزام نحو أهداف المؤسسة:** وتشمل الرسائل التي تهدف إلى تحفيز الموظفين و تشجيعهم على الالتزام بأهداف المؤسسة ، بما ذلك الإشادة بالإنجازات و تقديم الدعم (أصبع و صالح أبو خليل ، 2004، صفحة 91) .

و منه تتمثل أهمية الاتصال النازل في شرح و توضيح الأهداف المسطرة مع تنفيذ المخططات و البرامج الخاصة بالمؤسسة ، عبره تنتقل المعلومات و الأوامر من مستوى لأخر بغية تنفيذها و يبيت الشعور بالتنسيق و التكامل في الأعمال (بركان دليلة، 2017، صفحة 136)

أخيرا يمكن القول إن الاتصال الداخلي النازل يجب أن تكون وسيلة اتصالية قبل أن تصبح ذو قيمة إدارية يشعر العمال بانتمائهم وولائهم معتبريهم مصدر قوة فعالة في المؤسسة إذا تعتبر كمخزن لتحفيز العمال لضخ الرغبة والمردودية العالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 2.3.3 الاتصال الصاعد (من الأسفل الى الأعلى)

هو عملية تصعيد المعلومات من العمال الى الإدارة العليا بحيث يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم المشرفين بإبلاغ المستوى الأعلى ثم الأعلى لأخذ بعين الاعتبار انشغالات و الاهتمامات العمال و نشاطاتهم

في المؤسسة مع رفع المشكلات التي تحدث في بيئة العمل (هاشم, لوكيا ياسين محجر ، 2012، صفحة 15)

إذا لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على سيرورة العمل ومشاكل العاملين وأراءهم في مختلف المستويات في المؤسسة.

يرمي هذا النوع من الاتصال الى تقديم للمرؤوسين الاقتراحات أو البيانات ويمكن أن يكون على شكل تقارير أو شكاوى أو استفسارات أو مطالب وكل ما يخص المرؤوس ومنه تسهيل عملية اتخاذ القرار ويمكن اعتباره تغذية راجعية لما تم استلامه.

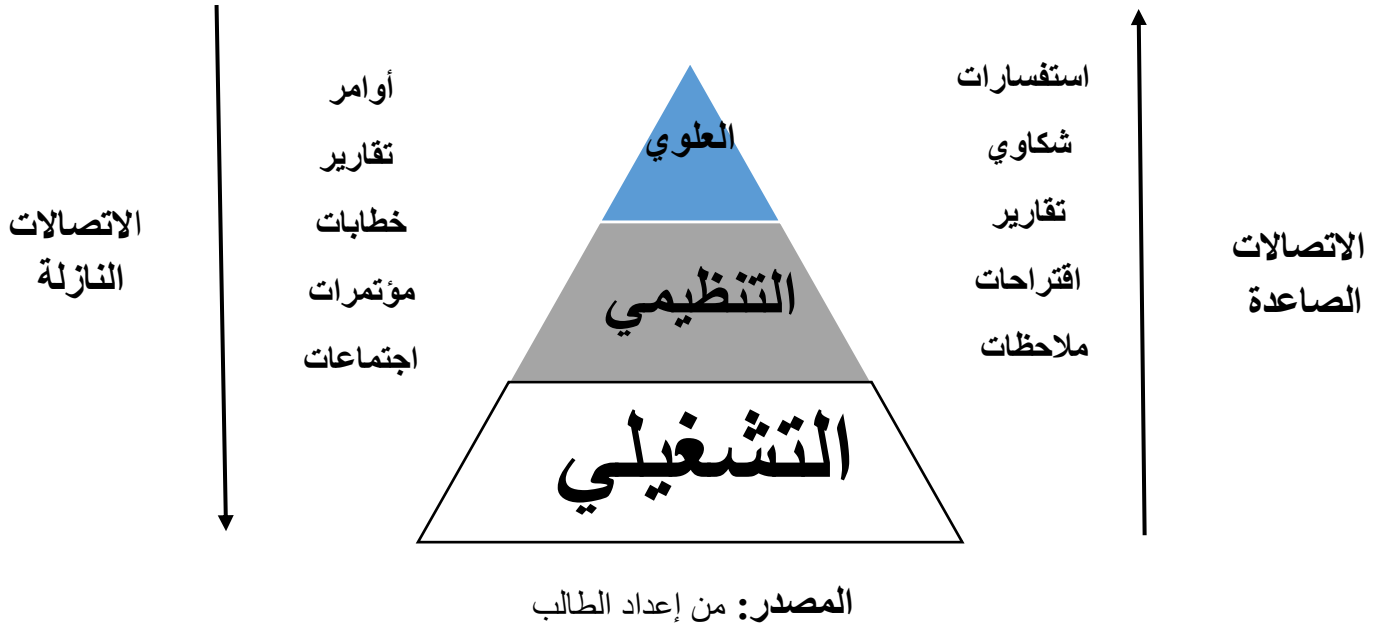
وبحسب كاتز ورفيقه كاهن يتمثل الاتصال الصاعد لأربعة أنماط وهي:

- ما يريد العامل قوله حول أداءه ومشاكله
- ما يريد العامل قوله حول العاملين ومشاكله
- ما يريد قوله حول المؤسسة وسياساتها
- الاقتراحات و التوصيات حول العمل (أصبع و صالح أبو خليل ، 2004، صفحة 91)

ويستنتج أن الاتصال الصاعد الذي يتم من قبل الموظفين في المستوى الأدنى من التنظيم الإداري مع المستويات الأعلى منها في التنظيم يمكن للموظفين ابلاغ المستويات الإدارية الأعلى عن مشاكلهم واقتراحاتهم وكذلك طرح الأسئلة وطلب المساعدة في حالة الحاجة وكتغذية راجعة يستخدمها المستوى الأعلى لتوجيه وتوعية الموظفين حول الأهداف والاستراتيجية المؤسسة.

ويمكن أن يساعد هذا النوع من الاتصال الداخلي في التنظيم وتحسين مستويات الثقة والتعاون بين المستويات المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة كما يعد أحد عوامل نجاح المؤسسة كما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الشكل رقم 02: يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة في المؤسسة



### 3.3.3 الاتصال الأفقي (الجانبى)

و يعرف على أنه تدفق الأفكار و المعلومات و انتقال الرسالة بين العاملين على نفس المستوى الإداري من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، هذا الاتصال يقوم على تبادل و الارسال المعلومات ليس بين فردين فقط بل حتى الجماعات من نفس المستوى الإداري (عامر, سعيد يس، 2000، صفحة 218)

ويتم من خلالها تبادل الاقتراحات والمعلومات عبر مختلف عمال ورؤساء الأقسام من نفس المستوى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يمكن للإدارة في حل المنازعات والمشاكل بين الأقسام من خلال التخصص والتنسيق الأعمال والتعاون ويساهم بطريقة غير مباشرة في تخفيف الضغط على الاتصالات العمودية اذ يستطيع رؤساء الأقسام اللجوء بعضهم البعض دون العودة الى من أعلى منهم سلطة.

وفي هذا السياق يؤكد هنري فايول فأجول ضرورة اللجوء وتشجيع الاتصال الأفقي لتحقيق الفعالية الإدارية والاتصالات السلمية مع مراعاة شرطين أساسيين وهما:

- تحديد أنواع الاتصالات ممكنة التبادل في الاتصال الأفقي
- اعلام المرؤوس لرئيسه النتائج المحصل عنها بواسطة الاتصال الأفقي (عزي, عبد الرحمن،

2010، صفحة 24)

### 2.3 الاتصال غير رسمي

ان القواعد والمعايرة للالتزامات كالجدية والانضباط والرقابة في عملية الاتصال الرسمي شكلت أحيانا عامل ضغط للعمال أجبرتهم للبحث عن متنفس لتحرر من الضغوطات الرسمية فيتم اللجوء الى أساليب وطرق غير رسمية، حيث يظهر الاتصال غير الرسمي بسبب التكرار وتنوع وتعدد العلاقات بين العاملين المنتمين لنفس المؤسسة.

ويعد الاتصال غير الرسمي فعلا عفوي لا ارادي يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي على شكل أحاديث وحوارات بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين تخص المؤسسة أو نشاطات الموكلة أو الأعمال المنجزة ..... (قاسيمي ناصر، 2015، صفحة 192)

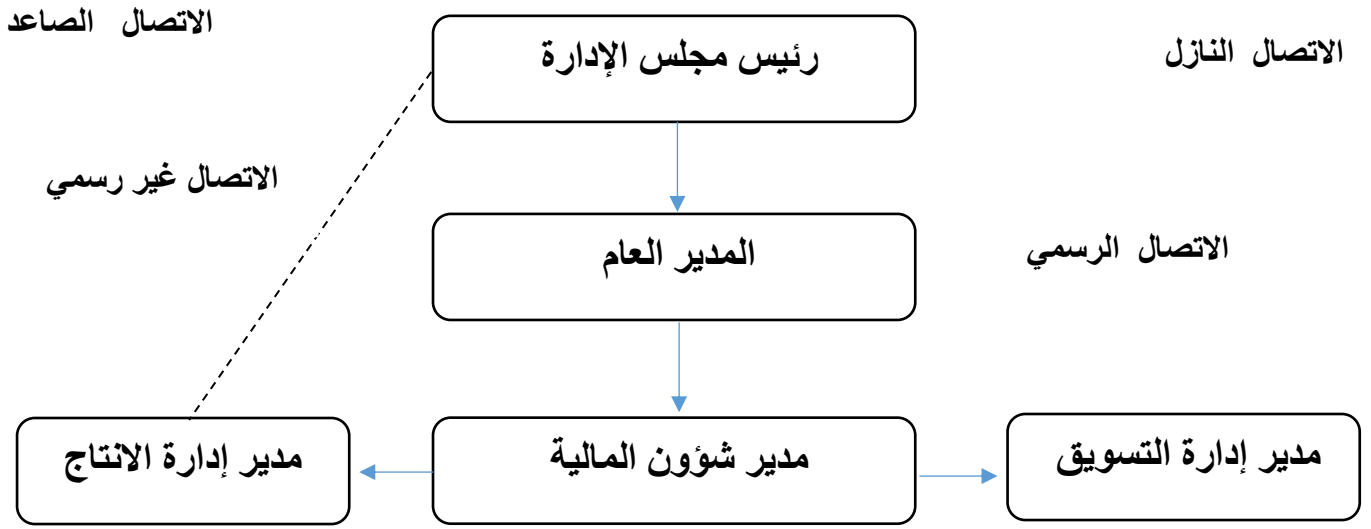
كما أن الاتصال غير رسمي لا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة بل ينشأ عن طريق العادة و تلقائيا نتيجة مصالح وروابط معينة نتيجة لقصور و ضغوط الاتصال الداخلي (julie, Wood, 1999, p. 138)

يمكن تعريفه كالتالي هو الاتصال الذي يتم الفاعل فيه بطريقة غير رسمية من خلال تبادل المعلومات والأفكار والأراء التي تتعلق بهم ومرتبطة بعملهم بصفة مباشرة ويتم خارج إطار الاتصال الرسمي دون أي اعتبار للهيكل وسلم تنظيمي للمؤسسة ويكون مثل اللقاءات غير الرسمية التي تمكن بنقل المعلومات بين العاملين.

ويتميز الاتصال غير رسمي بالتالي:

- يكمل من مسيرة الاتصال الرسمي ويزيد من سرعة انتقال المعلومات
- يسد الغموض والنقص في معلومات وبيانات الاتصال الداخلي
- تذليل الصعوبات والعراقيل التي تقف في طريق التطوير والأداء
- التقليل من الانفعال والقلق والتوتر مع تحسين جو العمل في المؤسسة
- يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر و أسرع (مهدي, محمد محمود، 2005، صفحة 95).

الشكل رقم 03: يوضح الاتصالات الرسمية وغير رسمية في المؤسسة



المصدر: (أحمد بن عبد الرحمن الشمي مري، بشرى بنت بدر المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان الرياض، الرياض، 2005، ص306)

#### 4. وسائل الاتصال الداخلي:

قال عنها مارشال ماكلوهان "الوسيلة هي الرسالة" يبين ذلك أهمية الكبيرة لوسائل الاتصال هي الحامل للمعلومات أو القناة التي تحمل الرسالة بين أطرافها فطبيعة الرسالة تتأثر بنوع الرسالة.

(ديلو فضيل، 2003، صفحة 15)

مع تطور عملية الاتصال شهدت وسائل الاتصال تطورا ملحوظا وهذا ما يبينه جدول تالي لأهم الأحداث لعالم الاتصال:

الجدول رقم (01): يوضح تطور وسائل الاتصال عبر الزمن

السنة	الحدث
20000 ق م	استعمال الدخان و الطبول كوسيلة لتعبير عن الأفكار , كما اعتبرت النقش و الرسم على الكهف وسيلة لحفظ الأحداث
3600 ق م	اخترع السومريين أقدم وسيلة للكتابة ( للكتابة مسمارية ) على طين المبلل
59 ق م	أول صحيفة إخبارية أصدرت من طرف الرومان
105 ق م	صنع الصينيون الحبر و الورق
1436م	اكتشاف الطباعة عن طريق يوحنا جوتنبرج

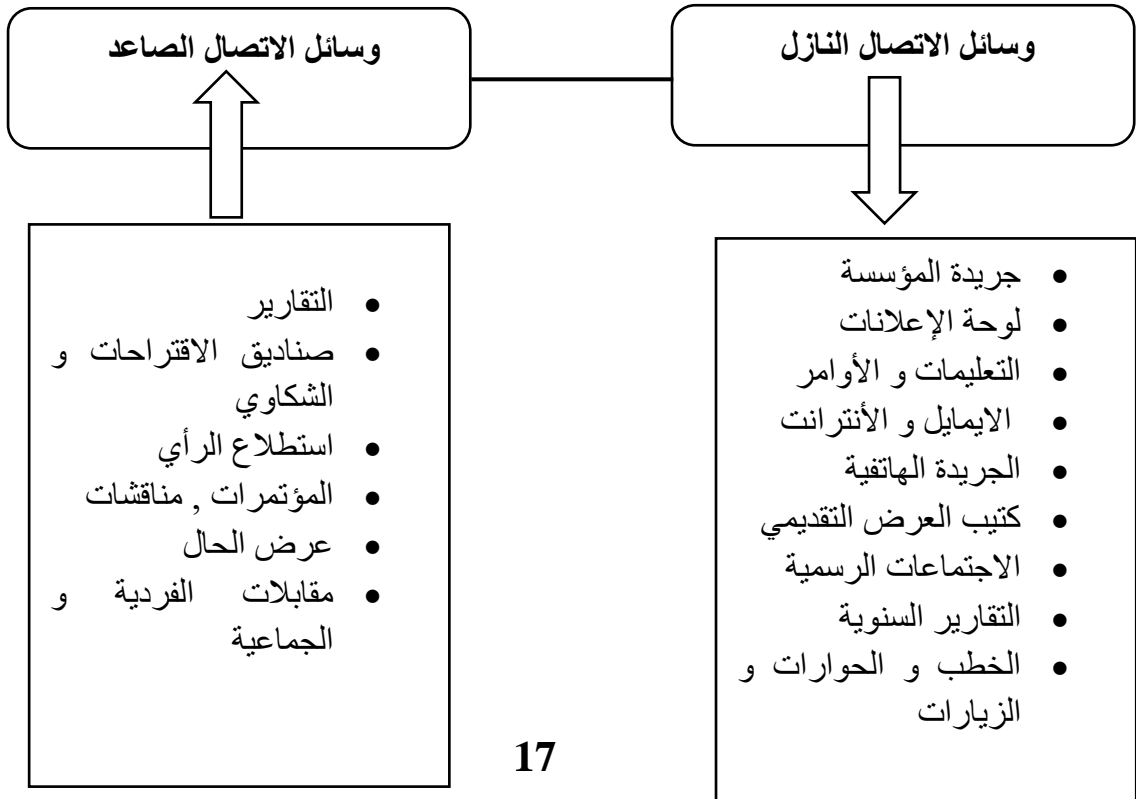
## الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

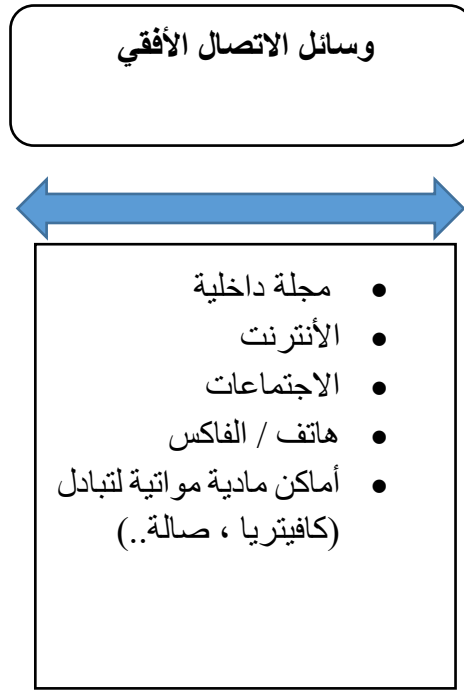
1798 م	استقدم نابليون بمصر أول "مطبعة" عربية
1844م	"مورس" يرسل أول برقية تليغرافية (تحمل اسمه رمزا)
1876 م	"بل" يرسل أول رسالة هاتفية بالسلكي
1894 م	أول آلة عرض تعرض الأفلام
1895 م	اخترع ماركوني "الراديو"
1934 م	بداية الإذاعة في الوطن العربي بمصر
1951 م	أول ظهور للحاسوب الآلي
1957 م	أطلق السوفيات أول قمر صناعي
بعد 1980 م	ظهور الاختراعات الأخرى مثل الحاسوب المنزلي، وتقنيات الاتصال عن بعد والأجهزة متعددة الخدمات. لوحة مفاتيح الافتراضية هواتف ذكية.....

المصدر (ديلو فضيل، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 58/55)

لقد تعددت تقسيمات لوسائل الاتصال الداخلي:

الشكل رقم (04): يوضح تقسيمات وسائل الاتصالات الداخلية عبر مختلف الاتجاهات





المصدر: من إعداد الطالب

لقد تعددت وسائل الاتصال الداخلي فقد يلعب الاتصال الصاعد في عملية تزويد المستوى العلوي بالمعلومات الخاصة بالمهام و الأعمال التي يقومون بها (عرض الحال ، تقارير ...إلخ) و البلاغ عن المشكلات و تقديم الاقتراحات (صناديق الاقتراحات و الشكاوي ) كما يتمثل الاتصال الداخلي النازل الذي يتم في المستويات الإدارية العليا و يتوجه إلى المستويات الأدنى في المؤسسة و يهدف إلى توجيههم و تقييم عملهم و إعطاء التوجيهات اللازمة من خلال الزيارات و التعليمات و الأوامر ، الاجتماعات الرسمية ...إلخ أما الاتصال الأفقي هو أكثر مرونة مما سبق و يهدف إلى تبادل المعلومات و الخبرات و تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة مع تعزيز التعاون و التفاعل فيما بينهم و يكون في الاجتماعات و بشكل غير رسمي يكون مثلا في الهاتف / الفاكس ....إلخ

يستنتج مما سبق ذكره ان لكل وسيلة دورا و منحا يتم اتخاذه في المؤسسة ودورا فعال في تعزيز الاتصال الداخلي وذلك لتسهيل التواصل بين الموظفين وتحسين الاتصال بينهم وبالتالي تحسين الأداء كما تلعب دورا هام في التنسيق والتعاون (خاصة في الاتصال الأفقي).

يتم الاتصال الداخلي من خلال وسائل معتمدة في المؤسسة في ارسال واستقبال الرسائل وذلك عبر ثلاث وسائل للاتصال الداخلي: وسائل مكتوبة ووسائل شفوية، ووسائل الكترونية.

(Thierry, Libaert, 1998, p. 58)

### 4.1 وسائل الاتصال المكتوبة

حسب (D Almeida ,2014 ,p29) يمكن أن تمثل وسائل الاتصال المكتوبة عوامل فشل ونجاح المؤسسة

- القدرة على التدقيق اللغوي
- المعاملة بفرديّة وشخصية
- سرعة التنفيذ
- "الكثير من المعلومات يقتلها "
- مضيعة للوقت والمال
- المعلومات الزائدة

تتميز هذه الطريقة مدونة و مسجلة و يمكن استخدامها كوسيلة اثبات قانونية ، كما لها أحكام في صياغة و الاعداد يمكن أن توجه بشكل شخصي أو جماعي .لكن من عيوبها تراكم الأوراق كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا زيادة على ذلك ليس كل المدربين ماهرين و قادرين على الاتصال الكتابي بشكل جيد (رضا صاحب أبو حمد أل علي, سنان كاظم الموسوعي، 2006، صفحة 475)

#### 1.1.4 جريدة المؤسسة

من الركائز الأساسية للاتصال الداخلي جريدة المؤسسة فهي أداة مرنة تستعمل للرقابة وتؤكد هوية المؤسسة ومن مهامها:

- **معلومات واضحة وموثوق بها:** تقدم الجريدة الرسمية المعلومات المهمة حول الأحداث والأخبار والتطورات المتعلقة بالمؤسسة بصورة مبسطة ومفهومة مما يمكن توجيه العاملين بالمؤسسة بشكل صحيح ويساعد على تعميم المعلومات والإجابة على التساؤلات والاستفسارات المتعلقة بالعمل
- **توفيرها بصفة مستمرة لحسين التسيير الداخلي:** توفر جريدة المؤسسة المعلومات بصفة مستمرة منتظمة وعلى فترات منتظمة، مما يساعد على التسيير الحسن للمؤسسة
- **تهدف الى الشعور بالانتماء:** تعمل الجريدة الرسمية على تعزيز الانتماء (من خلال مشاركتهم وفي النشر ومتابعة ما يتم نشره فيها) الولاء لها، من خلال الشفافية مما يؤكد على مكانة وهوية المؤسسة
- **تعميم ثقافة المؤسسة:** حيث تعمل جريدة المؤسسة على نشر وتعميم ثقافة المؤسسة وقيمها الأساسية والمبادئ التي تتبناها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- **التحسين المستمر للصورة الداخلية:** تعمل الجريدة الرسمية على تحسين صورة المؤسسة الداخلية مع تعزيز الثقة بين العاملين وتشكيل روح الفريق

➤ توفير المعلومات لتحفيز العاملين بأعمالهم: إن توفر المعلومات والأخبار بالمؤسسة يسمح في اتخاذ القرار وتحفيز العاملين. (Claude, Duttermé, 2007, p. 78)

كما تتعدد وظائف الجريدة الرسمية نوضحها في الجدول التالي:

**جدول رقم (02):** يوضح الوظائف المتعددة لجريدة الرسمية

المهام	المواضيع المعالجة
اعلام	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ استراتيجيات المؤسسة</li> <li>➤ المنافسة وحالة السوق</li> <li>➤ النظرة و الأفاق المستقبلية للمؤسسة</li> </ul>
انفتاح	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مواضيع الصالح العام</li> <li>➤ ثقافة .....</li> </ul>
إزالة الحواجز	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تقديم المصالح المختلفة</li> <li>➤ المهام</li> <li>➤ نشاطات ثانوية للمؤسسة (رعاية, .....</li> </ul>
حوار	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ فتح نافذة التشاور و تقديم الاقتراحات</li> </ul>
اعتراف	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الإنجازات</li> <li>➤ الحياة اليومية للمؤسسة</li> </ul>

المصدر: (P110,2004, Paris, dunod, Communicator, Westphalen, M H)

#### 2.1.4 التقارير

تعد التقارير وسيلة هامة لتعرف على سيرورة الأعمال داخل المؤسسة يمكن اعتبارها "ملفات تخزين البيانات و المعلومات عن كل قضية تعد و تحفظ للحاجة ، ان التقارير عبارة عن وصف دقيق لنظام المعلومات من أجل معرفة سير العمل و استنتاج الأداء الفعلي له" (ديلو فضيل، 2003، صفحة 131)

يفهم مما سبق أن التقارير الإدارية هي وسيلة مهمة للحصول على معلومات حول سير العمل داخل المؤسسة فهي تقوم بتوثيق وتخزين البيانات والمعلومات المتعلقة بكل قضية أو موضوع داخل المؤسسة، وذلك للحاجة الحالية أو المستقبلية.

علاوة على ذلك، فإن التقارير توفر وصفاً دقيقاً لنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة، مما يسمح بتحديد سير العمل والتعرف على الأداء الفعلي للمؤسسة كما أنها تعد وسيلة لمراقبة الأداء والتحقق من تحقيق الأهداف

## الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

والتعرف على العوائق التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف، مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة.

وتعتبر كذلك التقارير عبارة عن تحليل لمسائل وقضايا تخص المؤسسة، يوضع هذا التحليل في قالب تقرير يرفع الى المستويات العليا لمناقشته وإيجاد الحلول للقضايا العالقة كما يكشف التقرير عن التجاوزات والأخطاء المرتكبة كما يشير للجهود المبذولة كما تتنوع التقارير من إخبارية وتحليلية إعلامية مع اختلاف فتراتها دورية أو سنوية.

### **3.1.4 صندوق الاقتراحات والشكاوى**

من أهم وسائل الاتصال المساعد فهو وسيلة فعالة لقياس وتحسين جو العمل والمناخ التنظيمي وبواسطته تتمكن المؤسسة من تقليص والتخلص من الصراخ الداخلي فنندوق الشكاوى مخصص لطرح مشاكل العاملين والصعوبات المهنية التي يواجهها ليرسمها من الإدارة العليا ويعد جلول لها كما يمكن أن تتلقى أحسن الاقتراحات جوائز تحفيزية وتشجيعية سواء معنوية أم مادية.

ما يميز هذه الوسيلة أنها تظهر الشفافية ومصداقية الإدارة في مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول لها ودراسة الاقتراحات والرد سواء بالسلب أو الايجاب. (بركان دليلة، 2017، صفحة 148)

### **4.1.4 لوحة الإعلانات**

تعد من الوسائل غير المباشرة وأكثرهم مرونة وتفيد في اعلام العاملين بالأمر الهامة والجدية كما أن لها عدة أغراض كتوضيح الإنجازات البارزة والأخبار التحفيزية والأمن، نتائج الاجتماعات ..... الخ كما توضع في الأماكن الاستراتيجية في المؤسسة حتى يكون لها تأثير قوي كما يجب تحيين المعلومات بشكل دائم مع ضرورة مشاركة الأفراد في اعدادها.

### **5.1.4 مطبوعات المؤسسة (الكتيبات)**

تعتبر من الاتصال الكتابي النازل وهو الذي تستعمله المؤسسة لشرح أبرز نقاط العمل وخطتها الإنتاجية أو الخدماتية فهو المفصل والشارح للنقاط العريضة لمهام المؤسسة ووظائفها وسياسة العامة للمؤسسة وهي مهمة جدا للموظف الجديد خاصة لتعرف على منظور المؤسسة.

(محمد منير حجاب, سحر محمد وهبي، 1999، صفحة 161)

### 6.1.4 التعليمات والأوامر

من وسائل الاتصال النازل حيث يجب مراعاة في هذه الوسيلة البساطة، الدقة والوضوح في اللغة وتجنب التكرار حتى يتمكن المرؤوس من الفهم الصحيح ثم التنفيذ مع شرح مفصل وكاف للتعليمات والأوامر لتسهيل تطبيق المهمة. (حجازي مصطفى، 1998، صفحة 198)

أي أن التعليمات والأوامر هي أدوات هامة في عملية الاتصال الداخلي في المنظمة، وتستخدم لتوجيه المرؤوسين في تنفيذ المهام والأعمال بشكل دقيق وفعال. ويتعين على المديرين والقيادات العليا في المؤسسة أن يكونوا على دراية بأهمية وضرورة صياغة التعليمات والأوامر بطريقة بسيطة وواضحة، وبلغة سهلة ومفهومة للمرؤوسين.

ومن خلال هذه الوسيلة، يتمكن المرؤوس من الحصول على التوجيهات والتعليمات المحددة والدقيقة للقيام بعمله بشكل صحيح وفعال، وتجنب الخطأ في التنفيذ كما يساعد استخدام التعليمات والأوامر المفصلة والكافية في تحقيق أفضل النتائج وتحسين أداء الوظيفي للعمل وتحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة. ومن المهم أيضاً تفادي التكرار في الأوامر والتعليمات، حيث أن التكرار يزيد من حجم الرسالة ويخلق الخلل في التواصل والفهم الصحيح. لذلك يجب التأكد من وجود تعليمات وأوامر دقيقة وواضحة وغير متعددة لتنفيذ المهام بطريقة سليمة.

حيث تعد التعليمات والأوامر أدوات مهمة في عملية الاتصال الداخلي في المنظمة، وذلك للأسباب التالية:

- **التنظيم:** تعد التعليمات والأوامر أساساً لتنظيم العمل داخل المنظمة، حيث تعرف الموظفين بالمسؤوليات والواجبات الخاصة بهم وكذلك السلوك المطلوب منهم.
- **تحقيق الكفاءة:** من خلال وضع تعليمات وأوامر دقيقة ومحددة، يمكن تحقيق الكفاءة والجودة في الأداء داخل المؤسسة، حيث يتم توجيه الموظفين بالطريقة الصحيحة للقيام بالمهام والوظائف المحددة لهم.
- **الحد من الخطأ:** تعد التعليمات والأوامر وسيلة للحد من الأخطاء والتقليل من المشاكل داخل المؤسسة، حيث يعمل الجميع بنفس الأسلوب والطريقة، وبالتالي يقلل من الاختلافات والأخطاء.
- **الاتساق:** تساعد التعليمات والأوامر على الحفاظ على الاتساق في العمل داخل المؤسسة، حيث يتم توجيه الموظفين بنفس الأسلوب والطريقة، وبالتالي يتم ضمان الاتساق في الأداء.
- **التواصل الفعال:** تعتبر التعليمات والأوامر وسيلة للتواصل الفعال داخل المؤسسة، حيث تتيح للإدارة والموظفين التواصل بشكل واضح ودقيق حول المهام والوظائف المطلوبة منهم، وبالتالي يمكن تحقيق الأهداف المحددة بشكل أكثر فعالية.

### 2.4 وسائل الاتصال الشفوية

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفويا أي تتم عبر الكلمة المنطوقة فهو أكثر مرونة من الاتصال الكتابي حيث يعتبر أكثر طبيعية والحاحا وينقسم الى:

1. الاتصال غير رسمي: كأن يلتقي موظفان في مرر ويتحدثان.

2. الاتصال الرسمي: اجتماع، مقابلة... الخ

(القيوفي, محمد قاسم، 2006، صفحة 301)

### 1.2.4 الاجتماعات

هي جلسات لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين أفراد المؤسسة، تسمح لهم بالحوار وابداء الرأي وقد تكون بين أفراد نفس المستوى الوظيفي أو بين الرئيس والمرؤوس فهي من أهم الوسائل لتجميع الآراء والاقتراحات ووجهات نظر حول نقاط تهم المؤسسة ولكن يجب توافر بعض الشروط نذكر أهمها:

➤ تحديد هدف الاجتماع بدقة

➤ احترام دقة المواعيد

➤ تجنب المواجهات والصراعات مع تنشيط الحوار بين المشاركين في الاجتماع

وللإجتماع أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:

➤ التبادل الفكري بين الأعضاء

➤ تكوين علاقات اجتماعية بين أفراد المؤسسة

➤ محاولة التفكير في المشاكل لإيجاد الحلول و تقويم الآراء (بركان دلييلة، 2017، صفحة 153)

### 2.2.4 المقابلات

هو لقاء مواجهة بين الرئيس والمرؤوس الهدف منها تقييم العامل لفهم وجهات نظره وإيجاد حل لمشاكله وتقويم أداءه الوظيفي وهذا بالحوار وجها لوجه وتدور في جو من الاستعداد والثقة بين الأفراد كما يمكن أن تكون المقابلات بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي فالهدف منها نقل المعارف والخبرات والاحتكاك فالمقابلة وسيلة فعالة لمعرفة مستوى وجودة الأداء الوظيفي في المؤسسة.

### 3.2.4 المحاضرات

لقاء تنظمه الإدارة تحت تأطير إدارات المؤسسات أو أهل الخبرة خارجها حول موضوع يهتم المؤسسة (المواكبة في مجال معين حل مشكل ، تكوين ... ) و عاملها (حياة مهنية ... ) (مختار تهامي, إبراهيم الدفوقي، 2000، صفحة 175)

### 4.2.4 الهاتف / الفاكس

يمكن اعتبارها من الاتصال اللفظي غير مباشر و تتواجد في جل الأقسام و المصالح في المؤسسة قصد تسريع و تسهيل التعاملات : اتخاذ القرارات بشكل أني و سريع (بركان دليلة، 2017، صفحة 154)

### 5.2.4 الجريدة الهاتفية

تسمح الجريدة الهاتفية للعامل سماع أخبار المؤسسة عن طريق تشكيل رقم هاتف ليتم الرد من المجيب الألي و هي وسيلة فعالة خاصة وقت الأزمات و لا يتجاوز مدة خمس دقائق و تقاس فعاليته بحدثة الرسائل و المعلومات التي يقدمها (D almeida Nicole, Thierry libaert, 2007, p. 70)

### 1.4 الوسائل الالكترونية

لقد فتحت التكنولوجيا الحديثة مجالاً واسعاً في الاتصالات فالتطور التكنولوجي أحدث طفرة في وسائل الاتصال كالحساب الالكتروني في نظام المعلومات أو البريد الالكتروني أو الفاكس

### 1.3.4 الأنترنت

تساعد الأنترنت على ضمان المعلومات و النشر الفوري السريع و شفاف للمعلومات و البيانات داخل المؤسسة كما تعتبر كمحرك قوي للعثور على المعلومات ، كما أنها أداة قوية تمكن من اعلام الجميع في أن واحد أي ربح الوقت دون وساطة في نقل الرسائل (ديلو فضيل، 2003، صفحة 120) .

### 2.3.4 البريد الالكتروني

يقصد بها تبادل المعلومات و البيانات عبر الحسابات الالكترونية ، كما تحقق للمؤسسات أهم المزايا أهم توفير التكاليف و ربح الوقت مع إمكانية مخاطبة الجميع معرفة التساؤلات مع تقديم الأجوبة (فتحي أحمد ذياب عواد، 2013، صفحة 213)

### 3.3.4 الجريدة الالكترونية

توفر الجرائد الالكترونية العديد من المزايا للمؤسسات، فهي تعتبر وسيلة سهلة فعالة لتواصل مع العاملين ومن بين المميزات التي توفرها:

- الوصول السهل في أي وقت ومكان.
- تكلفة انشاء الجريدة الالكترونية أقل بكثير من الورقية يساعد المؤسسة على توفير الموارد المالية
- أكثر تفاعلية يمكن إضافة وسائط متعددة مثل الصور والفيديوهات والتعليقات في الجريدة مما يسمح بالتفاعل مع الموضوعات المطروحة.

يمكن استخدام الجريدة الالكترونية لنشر مجموعة متنوعة من المحتوى، بما في ذلك الأخبار اليومية والأحداث والمناسبات والمقالات والأبحاث والتقارير والإعلانات ومنه تعتبر كأداة تعزز الاتصال الداخلي بين الموظفين.

### 5 معيقات الاتصال الداخلي

يمكن أن تواجه المؤسسات العديد من العراقيل التي تؤثر على الاتصال الداخلي ومن أهم هذه المعوقات:

#### 1.5 حجم المؤسسة

ان حجم المؤسسة من أحد العوامل المؤثرة على عملية الاتصال حيث كلما كان حجم المؤسسة أكبر تعقد العملية ، و منه يتناقص نصيب كل فرد من الاتصال بالرؤساء و الإدارة لكثرة عدد أعضائها فكلما زاد عدد العاملين زادت الحاجة الى إضافة أقسام جديدة لوظائفها و العدد الكبير لأفراد ينتج عنه اختلاف العوامل النفسية والاجتماعية و الثقافية مما يساهم في احداث فروق على التفاعل و الفهم بينهم و يساهم في اضعاف الإدارة لتقرب منهم (بركان دليلة، 2017، صفحة 130) .

#### 2.5 عوائق تنظيمية

من بين العوائق التي تعرقل عملية الاتصال وتعيق الأداء الوظيفي:

- **عدم المطابقة بين السلم الهرمي للتنظيم مع الهيكل المطبق:** يشير هذا العائق إلى وجود عدم تناغم بين الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة والسلم الهرمي الذي يجري تطبيقه على الموظفين، مما يؤدي إلى عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وتشويش الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

- **جهل العمال بالمهام الموكلة** مما يسبب أداء غير جيد: يعتبر هذا العائق من أبرز العوائق التي تؤثر على أداء المؤسسة، ويتمثل في عدم وعي الموظفين بالمهام الموكلة إليهم، وبالتالي يقومون بأداء غير جيد أو لا يقومون بتنفيذها بالشكل الصحيح
- **نقص في تحديد المسؤولية** يعود ذلك لعدم وضوح خطوط المسؤولية والسلطة: يصعب على الموظفين تحديد من يتحمل المسؤولية في حالة وجود أخطاء أو مشكلات (عدم فهم المسؤوليات والسلطات).
- **عدم وجود قنوات اتصال واضحة** تسير عبر المعلومات في مختلف الاتجاهات: يشير هذا العائق إلى عدم وجود وسائل اتصال واضحة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى صعوبة في التواصل بين الموظفين والإدارة وتدني جودة الاتصال وعدم فعاليته
- **كثافة المعلومات وغموضها** وعدم توفر الوقت الكافي لمعالجتها: يمكن أن ينتج هذا العائق نتيجة الزخم الزائد للمعلومات والتي قد لا تكون واضحة أو مفهومة، ويصعب معالجتها.
- **التشويش** ويشمل كل ما يؤثر على وصول الرسالة بشكل كافي الى المستقبل مع ادراكها. (النعيسى, صلاح عبد القادر، 2008، صفحة 210 و 211)

### 3.5 عوائق نفسية واجتماعية

تتمثل في العادات و الثقافة الاتصالية الواجب اتباعها ، التخلف و التحييز الثقافي عند أحد الأطراف و تعصب و الخوف و سوء العلاقات بين العاملين كل هذه عوامل تساهم في الحد من مدى فعالية الاتصال (ياغي, محمد عبد الفتاح، 2010، صفحة 178 و 179)

يفهم مما سبق أنه ركز على النقاط الأساسية التالية:

- **العادات والثقافة الاتصالية:** تعد العادات والتقاليد والثقافة الاتصالية العوائق الرئيسية للتواصل الفعال بين الأفراد والمؤسسات المختلفة. فالأفراد يمكن أن يتعلموا طرق التواصل المختلفة في بلدان وثقافات مختلفة (يجب تحقيق إدارة التنوع)، مما يؤثر على فهمهم للرسائل وإرسالهم بشكل صحيح.
- **التخلف والتحييز الثقافي:** تحدث هذه العقبات عندما يميل الأفراد إلى التفكير بطريقة تقليدية وربما قديمة، ولا يستطيعون التكيف مع التغييرات في العالم الحديث. ومن الممكن أن ينتج عن التخلف والتحييز الثقافي رفض الأفراد لتغيير طريقة تواصلهم، وبالتالي تعيق العملية الاتصالية.
- **التعصب:** يمكن للتعصب أن يؤثر سلبًا على العلاقات بين الأفراد ويجعلهم غير قادرين على الاتصال بشكل فعال. فالتعصب يمكن أن يؤدي إلى توجه الأفراد نحو الفكر الواحد ورفض الرؤى والآراء الأخرى، مما يتسبب في تعطيل الاتصال وتشويشه.

- **الخوف:** يمكن أن يسبب الخوف الشديد تعطيلًا لعملية الاتصال، حيث يتعذر على الأفراد التركيز على الرسائل وفهمها بشكل صحيح.

### 4.5 عوائق لغوية

تنتج العراقيل لغوية عبر:

- **التلاعب بالألفاظ والكلمات والمفاهيم والمصطلحات:** يؤدي التلاعب بالألفاظ والكلمات والمصطلحات إلى إحداث سوء فهم في المعنى والمقصود، ويمكن أن يسبب ذلك أيضًا تباينًا في الرؤى والآراء والمواقف.
- **استخدام لغة أجنبية لا يفهمها الطرف الآخر:** استخدام لغة أجنبية لا يفهمها الطرف الآخر يعتبر عائقًا كبيرًا، حيث يتسبب في عدم القدرة على فهم الرسالة بشكل صحيح.
- **في الرسائل غير الرسمية اختلاف اللهجات واختلاف المدلولات الألفاظ بين مختلف الفئات:** في حالة الرسائل غير الرسمية، يحدث اختلاف اللهجات والمدلولات الألفاظ بين مختلف الفئات وهو أمر يؤثر بشكل كبير على فهم الرسالة بشكل صحيح، فقد يتسبب في عدم فهم بعض المصطلحات المستخدمة أو اختلاف معانيها ويجب الاهتمام بذلك خاصة في المجالات التي تستخدم لهجات خاصة أو مصطلحات فنية. (مصطفى عليان , ربحي، 2002، صفحة 303)

### 5.5 عوائق تقنية

تتمثل في عدم استخدام الوسيلة الملائمة و تسبب في عرقلة عملية الاتصال مما يؤدي في تأخر التواصل والتعاون بين العاملين كمثل على عدم وجود وسائل الاتصال الفعالة مثل البريد الإلكتروني و الرسائل النصية و المحادثات الفورية.... الخ (العضايلة, مهدي حسن زويلف و علي محمد عمر، 2016، صفحة 286)

يفهم مما سبق أن عدم استخدام الوسيلة الملائمة هي عائق يمكن أن يؤثر سلباً على عملية الاتصال والتعاون بين الأفراد في المؤسسات والمنظمات فالاختيار الصحيح للوسيلة المناسبة يساعد على تسهيل التواصل والتعاون وتحسين أداء العمل.

وجود وسائل الاتصال الفعالة يمكن أن يكون مفتاحاً في نجاح عملية الاتصال، وعدم وجودها يمكن أن يعرقلها على سبيل المثال إذا كان هناك مشروع مشترك بين عدة فروع لشركة معينة والفروع لا تمتلك وسيلة فعالة للاتصال ببعضها ببعض فمن المحتمل أن يتأخر العمل أو يتوقف بالكامل.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤدي عدم استخدام الوسيلة المناسبة إلى زيادة الضغط على وسائل الاتصال الأخرى، مثل الهاتف أو البريد الإلكتروني، مما يؤدي إلى تأخر في الاستجابة وبالتالي تأخر في إنجاز الأعمال.

لذلك يجب أن يتم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة وفقاً للغرض والمحتوى والفئة المستهدفة، ويجب أيضاً أن تكون هذه الوسيلة سهلة الاستخدام ومتاحة لجميع المشاركين في العملية.

### 6. طرق تحسين الاتصال الداخلي

يمكن تحسين الاتصال كالتالي:

- تجنب المركزية الشديدة مع اتخاذ أسلوب المرونة والتشاور في اتخاذ القرار مع تقادي الدرجات السلمية المتعددة مما يسمح بالاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس مع احترام مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- استخدام لغة مشتركة وبسيطة ومفهومة المعاني يفهمها كل أطراف الرسالة مع الابتعاد عن المصطلحات التقنية لا يفهمها مستلم الرسالة مع ضرورة تحيين المعلومات وارسالها في وقتها وتكرارها ان لزم الأمر
- تدريب العاملين على مهارات الاتصال لأن هذه الأخيرة تؤدي لنجاح عملية الاتصال.
- مراعاة الجوانب الاجتماعية والنفسية عند الاتصال بالعاملين وعدم تهميش أو معاملة فئة على أخرى
- الاستفادة من الاتصال غير رسمي و المعلومات المتبادلة عبر احتواء القائد لتحقيق أهداف المؤسسة (بركان دليلية، 2017، صفحة 132) .

### المطلب الثاني: مدخل عام حول الأداء الوظيفي

يبين هذا المطلب مختلف التعريفات للأداء الوظيفي مع محدداته والعناصر المحددة لتمكين لتقييم أداء وظيفي فعال لتصليح الخلل وتطبيق اجراءات تحسين الأداء العمالي بالمؤسسة.

#### 1. تعريف الأداء

يعتبر الأداء كمحصلة الجهد المبذول من الفرد أو الجماعة فكريا (بمساعدة أو بدون أدلة) كانت أو بدنيا في فترة زمنية معينة لإنجاز المهام. (سكرانة, بلال خلف، 2018، صفحة 317)

كما يرجع أصل كلمة الأداء الى الكلمة الإنجليزية Performance و التي تعني التنفيذ و الإنجاز و بالتالي يقصد به انجاز المهام و الأعمال وفق أهداف مسطرة مع مراعاة النتائج المحققة عن هذه الأعمال (رايس وفاء، 2011، صفحة 04)

## الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

"الأداء هو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة و اختلاف الأهداف و الأداء على مستوى العامل هو قيامه بتنفيذ أعماله وواجبته المكلف بها من طرف المنظمة أي يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المؤدي " (مجيد الكرخي ، 2020، صفحة 29)

وعرفه أهل الاختصاص كالتالي:

➤ الأداء هو العمل المقدم من طرف العامل بكل وعي واستيعاب المهام والاختصاصات مع الاحاطة بالتوقعات المستقبلية أثناء عمله مع حسن اصغاء لتوجيهات الرئيس وتنفيذ التعليمات والأساليب المطلوبة

➤ الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملا ما وعادة ما يحدد بكمية وجودة وفق مقاييس تحددها المنظمة وذلك بأسلوب ومنهجية متفق عليها مسبقا.

➤ الأداء هو النشاطات النمطية ويتحدد بعوامل ثلاث كمية، نوع، نمط العمل

(مجيد الكرخي ، 2020، صفحة 29 و 30)

و يعتبر مفهوم عن صافي الجهد المبذول التي تبدأ بالقدرات و الادراك الدور و المهام الذي يوضح درجة انجاز المهام (عباس, أنس عبد البسط، 2020، صفحة 239) .

ويمكن اعتبار الأداء من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمات في تحقيق نتائجها فان العمل على تحسين الأداء يعد جزءا أساسيا من عملية الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وهو الأساس الذي يقيس ويحكم على فعالية الأفراد والجماعات.

يستنتج مما سبق التعريف التالي الأداء الجهد المبذول لتحقيق النتائج المطلوبة والموارد المستهلكة، كمفهوم يعتمد الى حد بعيد على الفاعلية والكفاءة كمعيارين للأداء.

حسب Miller et Bromily ينظر هذان المفكران الى أن "الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام الموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بشكل يمكنها تحقيق أهدافها " يستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو تحصيل حاصل عن تفاعل عنصرين أساسيين (كفاءة، فعالية)

➤ الكفاءة : هي العلاقة بين المورد و النتائج و تقاس بحساب نسبة المخرجات الى المدخلات المستغلة لتحقيق أهداف المؤسسة يقال عن المؤسسة أنها كفوة و هي الحصول المؤسسة على أعلى توقعات و الأهداف (أعلى نمو ، أعلى جودة .... الخ ) (حريم حسين، 2010، صفحة 95)

➤ الفعالية : هي الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب و أكمل صورة و بأفضل وسيلة و أسلوب و لهذا فان الفعالية من خلال نسبة الأهداف المحققة مقارنة بالنتائج المحققة , أي قدرة العامل على تحقيق الحد الأسمى من الأهداف المرجوة منه (عطية العربي، 2012، صفحة 323) .

## الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

ومنه حسب التعاريف السابقة تم التركيز على ربط الأداء بالفعالية و الكفاءة يمكن القول انطلاقا ما أستنتج سابقا بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة و الجهد المبذول (مزهوده عبد الملك، 2001، صفحة 85)

### 2. تعريف الأداء الوظيفي

هناك من عرفه أنه السلوك والتصرف الوظيفي الذي يقوم به العامل في عمله من خلال ما طلب منه أي قيام العاملين بتنفيذ الواجبات والمهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكل قوة وفعالية وكفاءة.

كما يعتبر الأداء الوظيفي على أنه محصلة أداء الأفراد و الجماعات في الوظائف المختلفة ، لذا نجاح المؤسسة يتعلق بشكل كبير بما يبذله العاملين من جهد داخل العمل (زيادة، 2022، صفحة 888)

و غالبا ما يتم تعريف الأداء الوظيفي على أنه تحقيق للأهداف الكمية علما أن الأداء غير مرتبط بتحقيق الأهداف بل حتى كيفية تحقيق الأهداف المسطرة (M, Armstrong, 2006, p. 7)

كما يعرف أنه تنفيذ أهداف التنظيم و الوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين النشاط و الأهداف المسطرة لتحقيق (زيادة، 2022، صفحة 888)

ومنه يلعب أداء الفرد دورا هاما في تأثير على أداء المنظمة فالمهام الذي يقيم بها العامل في المنظمة من انتظامه في العمل وتواصله بالآخرين وانفعالاته وقيامه بأدائه تعتبر حجر الأساس لما تقدمه المنظمة فان نجاحها وتحقيقها لأداء مميز مرهون بمدى وكفاءة الموارد البشرية.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن تقديم شامل للأداء الوظيفي:

هو قيام العامل بالمهام المختلفة المشكلة لعمله عبر بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نهج أداء معين يسمح بتحويل المدخلات الى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة في جو عمل مريح ومساعد تساعد بالقيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن مع أقل تكلفة نتيجة لعوامل أساسية: الفاعلية والكفاءة ودافعية لإنجاز المهام بدقة في أقصر وقت وأقل تكلفة.

### 3. عناصر الأداء الوظيفي

يوجد للأداء الوظيفي مكونات وعناصر أساسية لا يمكن الوصول عن أداء فعال بدونها راجع لأهميتها في تحديد أداء العاملين في المؤسسة ومن هذه العناصر:

#### 1.3 كفايات العامل

وهي تمثل ما يملك العامل من معرفة أساسية مطلوبة لأداء المهام الوظيفية بنجاح كما تشمل كذلك الخبرات التي اكتسبها العامل من خلال العمل في المجال. كما تلعب المهارات دورا أساسيا لذا يتوجب على العامل

امتلاك المهارات اللازمة لأداء الأعمال المتعلقة بالوظيفة (إدارة الوقت، الموارد، التخطيط، التنظيم، التواصل) دون اغفال عنصر أساسي وهو القيم والمبادئ الأساسية التي يتحتم على العامل احترامها والتقدير بها في العمل (النزاهة، الصدق، الاحترام، التعاون... (الحريري, محمد سرور، 2016، صفحة 276)

### 2.3 نوعية العمل

وهو المستوى الذي يتم به تنفيذ المهام بشكل صحيح ومتقن ويشمل عناصر مهمة (الجودة، الكمية، الدقة، الإبداعية....) ومنه تنفيذ المهام بأفضل جودة ممكنة وبطريقة متقنة في الوقت المحدد فان تحسين نوعية العمل يساهم مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي للعامل. (رواية محمد، 2003، صفحة 217)

### 3.3 كمية العمل المنجز

هي عدد المهام والأنشطة التي ينجزها الفرد في فترة زمنية معينة ومحدودة ويتم قياس كمية العمل بعدة طرق مثل عدد المهام والأنشطة في فترة زمنية محددة، أو عدد القطع المنتجة أو المعالجة، عدد العملاء الذي تم خدمتهم أو عدد الأوراق التي تم معالجتها.... الخ

وتعد كمية العمل المنجز بالأداء الوظيفي من العناصر الهامة في قياس الأداء الوظيفي للعامل، الا أنه يجب توافر العنصرين السابق ذكرهما النوعية (الجودة) والفعالية في تنفيذ المهام. (رواية محمد، 2003، صفحة 217).

### 4.3 المثابرة والثوق

وتمثل الجدية في العمل وقدرة العامل على تحمل المسؤولية وانجاز الأنشطة والمهام في وقتها المحدد ومدى احتياجه للإرشاد والتوجيه من طرف الرئيس وتقييم نتائج عمله.

### 4. محددات الأداء الوظيفي

تعدد تقسيم محددات الأداء الوظيفي من طرف أهل الاختصاص سنتناول على أهمها:

- هناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو جهد العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وينظر عليه أنه نتاج لتداخل (الجهد، القدرات، إدراك المهمة والدور)
- الجهد: وهو الجهد الناتج عن الطاقات الجسمانية والذهنية التي يبذلها العامل في أداء مهامه وعمله للوصول الى عطائه
- القدرات: هي الخصائص الثابتة المستخدمة لأداء الوظيفي وتمكنه من أداء وظيفته بنجاح
- ادراك الدور و المهمة: و هو الاتجاه الذي يعتقد فيه العامل مع اعتقاده من الضروري توجيهها مع الشعور بأهميته في أداءه (بوعطيط جلال الدين، 2009، صفحة 74)

- ويرى باحثين آخرين أن الأداء الوظيفي هو محصلة التفاعل بين محددات ثلاث:
  - الدافعية الفردية: هي الرغبة الشخصية والمنبعثة داخل العامل لتحقيق نجاح والتميز في عمله و اتمامه لمهامه المطلوبة بفعالية وكفاءة، كما أنه تشير الدافعية الى الحالة النفسية التي تحفز العامل على العمل بجهد وإصرار لتحقيق الأهداف المسطرة
  - مناخ العمل: يلعب مناخ العمل دورا هاما في تحسين الأداء الوظيفي فعندما يكون هناك مناخ إيجابي ومحفز يمتاز بالشفافية والتواصل الفعال بين العاملين فان ذلك يساعد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وللمؤسسة بشكل عام.
  - قدرة العامل للعمل: عادة ما يتم قياس القدرة على العمل من خلال الخبرة و المهارات اللازمة لقيام بالمهام المطلوبة و يمكن تحسينه من خلال التدريب و التطوير المهني و الدعم اللازم للعاملين (تجاني منصور، 2011، صفحة 62)

- وقد قسم باحثين آخرين محددات الأداء الوظيفي الى عنصرين أساسيين معا وهما: المقدرة على العمل والرغبة فيه وتحدد العلاقة كالتالي:

الرغبة في العمل \*المقدرة على العمل = مستوى الأداء

(عبد الفتاح بوخمخم, عز الدين هروم، 2010، صفحة 57)

وقد أضاف بورتر وزميله ادوارد لولير محددات أساسيا (إدراك الفرد لدوره الوظيفي) عما سبق ولا ينفصل الأحد عن الآخر ليشكلون تركيبة مستوى الأداء وكالتالي:

إدراك الفرد لدوره الوظيفي \*الرغبة في العمل \*المقدرة على العمل = مستوى الأداء

(عبد الفتاح بوخمخم, عز الدين هروم، 2010، صفحة 58)

ويستخلص مما سبق ذكره أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في الجهد المبذول لأداء المهام وقدرات العامل والدافعية الفردية للأداء الوظيفي كما يعتبر المناخ الوظيفي محددات يسمح لقدرة العامل على العمل دون الاغفال عن إدراك العامل لمهامه الوظيفية.

### 5. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر أداء العامل بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة تختلف باختلاف الزمان والمكان كما تختلف في شدة تأثيرها كما ان هناك من لها تأثير مباشر وتأثير غير مباشر وهي كالتالي:

### 1.5 عدم مشاركة الإدارة

ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار والتخطيط يخلق هوة بين السلطة الإدارية العليا والعاملين في مستوى التنفيذ والتشغيلي الدنيا ما يجعل الأداء متدني ويؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والتشاركية في صنع القرار (صنع الأهداف المطلوب إنجازها، تقديم حلول واقتراحات للمشاكل في المؤسسة...) وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة

(الحريري محمد سرور، 2016، صفحة 282)

### 2.5 غياب الأهداف المحددة

المؤسسة التي لا تملك خطط تنبئية واستراتيجية تفصيلية لعملها وأهدافها لن تتمكن من قياس أدائها لعدم وجود معيار أو مؤشر للأداء الجيد ومنه يتساوى العامل ذو الأداء الجيد مع العامل ذو الأداء الضعيف.

(الحريري, محمد سرور، 2016، صفحة 282)

### 3.5 اختلاف مستويات الأداء

هي التربط معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه كلما كانت العلاقة طردية قوية بينهما كلما كان عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين (بالتشريقات، الأجور والحوافز...) مما يتطلب نظاما متميز ومدرّوس عادل لتقييم الأداء الوظيفي لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف مع ربط معدلات الأداء بنظام المكافآت والتحفيز.

### 4.5 التسبب الإداري

وهو ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة (التجمعات أثناء أوقات العمل وترك المناصب شاغرة، التأخر في الالتحاق بالعمل....) ومؤثرة بشكل سلبي على أداء الوظيفي للعاملين الآخرين وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة الثقافة التنظيمي للمؤسسة، أسلوب القيادة، الاشراف (تساهل المشرفين والمسؤولين).....

(الحريري, محمد سرور، 2016، صفحة 282)

### 5.5 عوامل متعلقة بالعامل

هذه العوامل تتعلق بالقدرة على العمل و قدرات فطرية موروثه ، قدرات مكتسبة و الدافعية نحو العمل تتفاعل فيما بينها و يكون نتائجها مستوى الأداء الوظيفي و لها أوزان مختلفة لتأثير كما تأثر على بعضها البعض بشدة مختلفة ، فالارتفاع القدرات قد يزيد الدافعية و قدرة الفرد على العمل كما أن الدافعية تجعل

العامل في تنمية و تكوير قدراته و العكس صحيح مما يتطلب مراعاة هذه العوامل التي تؤثر على الأداء (فايزة فاضل, سمية سعدون، 2017، صفحة 228).

كحوصلة مما سبق ذكره أنه تؤثر مجموعة من العوامل على أداء العامل وهذه العوامل تختلف من مكان لآخر ومن زمان لآخر، وقد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر من هذه العوامل عدم مشاركة الإدارة في صنع القرار، وغياب الأهداف المحددة، واختلاف مستويات الأداء، والتسيب الإداري، والعوامل المتعلقة بالعامل. عدم مشاركة العاملين في صنع القرار يؤدي إلى انخفاض الأداء وضعف الشعور بالمسؤولية والتشاركية. وفي حالة عدم وجود أهداف محددة، فإن المؤسسة لن تتمكن من قياس أدائها وتقييم العاملين بشكل صحيح. ويختلف مستوى الأداء بين العاملين، ويجب تقييم الأداء بشكل متميز وعادل لتحسين المردودية وزيادة التحفيز. ويؤثر التسيب الإداري بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد يكون نتيجة للثقافة التنظيمية أو القيادة أو الاشراف. وتشمل العوامل المتعلقة بالعامل قدراته ومهاراته والدافعية الخاصة به.

### 6. تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

ان تقييم الأداء الوظيفي من أهم عوامل نجاح المؤسسات وكمعيار للوضعية الوظيفية للعمال مما توجب علينا تقديم تعريف شامل عنه ومراحله مع طرق التقييم الأداء في المؤسسة.

#### 6.1 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

ان تقييم الأداء الوظيفي للعاملين حظي بالاهتمام العديد من الباحثين والكتاب والمختصين وأعط كل منهم تعريفا له منها:

"هي عملية يتم من خلالها تقدير جهود العاملين بشكل عادل ومنصف ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإسقاط على معدلات وعناصر يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفايتهم في العمل". (العديلي ناصر محمد ، 1995، صفحة 449)

"ان تقييم الأداء عبارة عن نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ويحتوي على مجموعة من القواعد والأسس والإجراءات الاتي وفقها تتم عملية التقييم أداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بمختلف الأصناف والرتب رؤساء مرؤوسين، حسب الفرق...." (عمر وصفي عقيلي، 2005، صفحة 365)

كما يعرف على أنه الاجراء الذي يهدف الى تقييم إنجازات العامل عن طريق وسائل معينة للحكم على مدى مساهمة كل عامل في الأعمال الموكلة اليه و بطريقة موضوعية ، كذلك الحكم على سلوكه في الأداء الوظيفي و معاملته لزملائه و مرؤوسيه و منه يعتبر تقييم الأداء العاملين في عملهم و مهامهم

سلوكياتهم و تصرفاتهم أثناء العمل وذلك على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بوظيفتهم و الحكم كذلك على إمكانيات التقدم و النمو للعامل في المستقبل و درجة تحمله للمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (النوري منير، 2010، صفحة 338)

كما أن هناك من عرفها هي قياس الإنتاجية العامل خلال فترة زمنية محددة و تبيان مدى مساهمته في تحقيق الأهداف المؤسسة عموما و الوحدة الإدارية التابع لها خصوصا فهو محاولة لتحليل أداء العامل بكل ما يتعلق من صفات ذهنية و جسدية و ذاتية و الاجتماعية سلوكية كانت ، منه تحديد نقاط قوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى و مواجهة الثانية و ذلك كضمانة أساسية لتحسين أداء وظيفي حالي و مستقبلي (الصيرفي محمد، 2006، صفحة 335)

كما تعتبر عملية مهاجة و منتظمة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين (Michael Armstrong, 2006, p. 495)

يستخلص مما سبق ذكره أن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تقييمية تستخدمها المؤسسات لتقييم الأداء العاملين في العمل و تحديد مدى تحقيقهم لأهداف العمل و المهام التي تم تكليفهم بها و تقييم قدراتهم و مهارتهم و مستوى أدائهم في تحقيق الأهداف المحددة كما تتضمن عملية تقييم الأداء معايير منتظمة و مهاجة تشمل الأداء المرغوب مع وضع أهداف واضحة للعاملين و تحديد المسؤوليات و المهام المطلوبة منهم مع وضع ملاحظات بناءة حول النقاط القوية في أدائهم و تقديم توصيات لتحسين أدائهم المستقبلي (يساعد كذلك في الترقيات و المكافأة و الحوافز ....)

### 2.6 أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي للعاملين له أهمية كبيرة في العديد من الجوانب من بينها:

- يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحسين الأداء العاملين الفردي والجماعي، وبالتالي تحسين أداء المنظمة بشكل عام
- يمكن لتقييم الأداء الوظيفي أن يساعد في تحديد الموظفين الذين يميزون بأداء جيد والذين يحتاجون الى تحسين أدائهم وبالتالي تحديد الخطط اللازمة لتطويرهم
- تحديد العاملين المستحقين للترقية والمكافآت بناء على أدائهم الممتاز وانجازاتهم في العمل
- تعزيز العدالة والشفافية في العمل حيث يتم تحديد المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بطريقة موضوعية وواضحة

- تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الذين يحتاجون تحسين أدائهم وبالتالي توفير الفرض اللازمة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل.

(حنا نصر الله ، 2001، صفحة 170)

### 3.6 مراحل تقييم الأداء الوظيفي

يختلف تحديد مراحل التقييم من مؤسسة لأخرى ولكنهم يتفقون حول مراحل جوهرية لا يمكن الخروج عنها وهي كالتالي:

#### 1.3.6 وضع معايير وتوقعات الأداء

تحدد الإدارة أو الجهة المعنية بالوقوف على عملية التقييم بوضع معايير هي أساس نظام التقييم الفعال:

- معايير وظيفية: المهام والأنشطة المنجزة ودرجة بلوغ النتائج .... إلخ
- معايير سلوكية: كالتعاون المبادرة، مواجهة الصعوبات، حسن التعامل ..... إلخ
- معايير شخصية: كالولاء والإخلاص التنظيمي .... إلخ

أي وضع وصف واضح ودقيق لمختلف التوقعات والمعايير والنتائج التي يجب الوصول إليها.

#### 2.3.6 تدريب المقيمين

إن أساس نجاح عملية التقييم هي تدريب المقيمين على خصائص السالفة الذكر (الشفافية والنزاهة، الموضوعية، العدل، طرق التقييم المناسبة .....). وعلى كيفية مناقشة النتائج التقييم مع رؤوسهم وأساليب التدريب تكون بعدة طرق كالندوات والاجتماعات والمحاضرات وفي أغلب الطرق التجريبية لتقييم الأداء يطلب منهم تقييم عامل معين ثم جمع التقييمات وتقرن في النهاية في نهاية لتوحيد صفات ومعايير التقييم.

#### 3.3.6 اختيار وتحديد طرق التقييم المناسبة ومناقشتها مع الموظفين

توجب على المقيم مراعاة وطريقة التقييم المناسبة في المؤسسة محل التقييم الأداء الوظيفي للعاملين ويراعي النموذج الأنسب لأن هناك ارتباطا بين الوظيفة والصفة وأخيرا الطريقة المستعملة.

#### 4.3.6 تحديد مدة تقييم الأداء الوظيفي

يرجع ذلك على طبيعة وظروف العمل والقوانين الداخلية المعمول بها وأغلب ما تكون سنوية.

### 5.3.6 إجراء التقييم ومناقشة النتائج مع العاملين

بعد اتخاذ الطريقة والنهج المتبع للتقييم والمدة تقييم يتم التقييم ثم إبلاغ والإعلام العاملين الموظفين بالنتائج المتوصل إليها ولا يتم عرض نقاط ضعف فقط بل تشمل نقاط القوة والعمل عليها ونقاط الضعف والعمل على تحسينها فالمناقشة توفر تصحيح الأوضاع الخاطئة وتمكن من تحسين وتطوير الكفاءات والمهارات.

### 6.3.6 اختيار الإجراءات تصحيح وتطوير الأداء

عندما تكون الفجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح وتحسين الأداء المنحرف لينطبق مع الأهداف المسطرة وتشمل المعايير المذكورة سالفًا (سلوكي، شخصي، وظيفي). (النداوي عبد العزيز ، 2009، صفحة 195 و 196).

### 5.6 طرق تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

توجد أكثر من طريقة و وسيلة لتقييم أداء العاملين كل طريقة و إجراء تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها و لها عيوبها و بعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها . ( عبد الحكم أحمد الخزامي، 1999، صفحة 92)

حيث ركزت الطرق التقليدية عموماً على الجوانب الكمية واستخدامها كمعيار مالي أم الطرق الحديثة فقد ركزت على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية والمساهمة في الأداء الجماعي . (Duff Robert , 1999, p. 895)

### 1.6.6 طريقة الترتيب البسيط

هي من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين يقوم المقيم بترتيب العاملين تنازلياً حسب كفاءتهم من الحسن للأسوأ وغالباً ما تتم بعد مقارنة أداء عامل بأخر من نفس وظيفته على أن لا يتم التقييم على صفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

تعتبر من الطرق سهلة التطبيق كما أنها تساعد على التفريق بين الكفاء وغير الكفاء بشكل واضح، ولكن من عيوبها غير موضوعية يغلب عليها الشخصية قائم على التقييم كما يصعب تطبيقها على عدد كبير من العاملين كما أنها لا توضح نقاط الضعف العامل تفصيلياً أي كل مجال على حدى. (عبد المحسن توفيق محمد ، 1999، صفحة 61).

2.6.6 طريقة التوزيع الإجباري

يقوم المقيم بكتابة اسم العامل محل التقييم على بطاقة ثم يقوم بتوزيع البطاقات على شكل مجموعات أو فئات و ذلك بعد مقارنة بعضهم البعض و فرزهم و تصنيفهم إلى فئات ذو نسب مئوية محددة توضح ما تمثله المجموعة عن إجمالي الموارد البشرية محل التقييم كالتالي (سنجق عطا الله محمد تيسير و غالب محمد، 2015، صفحة 257)

- المجموعة (الفئة) الأولى: ضعيف يمثل 10 % من الموارد البشرية محل التقييم
- المجموعة (الفئة) الثانية: أقل من متوسط يمثل 20% من الموارد البشرية محل التقييم
- المجموعة (الفئة) الثالثة: متوسط 40% من الموارد البشرية محل التقييم
- المجموعة (الفئة) الرابعة: أعلى من المتوسط 20% من الموارد البشرية محل التقييم
- المجموعة (الفئة) الخامسة: جيد 10 % من الموارد البشرية محل التقييم

و على سبيل المثال كيفية استخدام التوزيع الاجباري في تقييم 10 عاملين.

الجدول رقم (03): يوضح طريقة التوزيع الإجباري

ضعيف 10 %	أقل من متوسط 20%	متوسط 40%	أعلى من متوسط 20%	جيد 10%
محمود	أحمد علي	محمد يوسف مصطفى سليمان	عادل برهان	نعمان

المصدر: (فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، دار الهلال، عمان، 1991، ص 58)

من مزايا هذه الطريقة سهولة و سرعة التقييم لا يبذل المقيم جهدا و وقتا كبير في التقييم (عمر وصفي عقيلي، 2005، صفحة 417) كما أن من عيوبها كسابقتها نقص الموضوعية أي تقوم على الرأي الشخصي للمقيم تبيان أن فلان و فلان أكفاء و فلان غير كفاء و فقط دون التفصيل في نقاط قوة و ضعف المورد البشري زيادة على ذلك صعوبة استخدام طريقة التوزيع الاجباري عندما يكون العدد المقيمين صغير ، حيث لا يمكن تقسيمهم الى مجموعات (فئات ) حسب مستوى الكفاءة المحددة (عمر وصفي عقيلي , مرجع سابق, ص 418)

### 3.6.6 طريقة التدرج البياني

تركز هذه الطريقة على ضبط و تحديد عدد من الخصائص و الصفات المساهمة في الأداء ثم يقيم كل فرد على درجة امتلاكه لهذه الصفات و الخصائص ( سهيلة محمد عباس و علي حسن، 1999، صفحة 250)

#### الشكل رقم (05): نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني

القسم: .....	اسم الموظف: .....					
اسم المقيم: .....	المرتب: .....					
التاريخ: .....	الوظيفة: .....					
عادات العمل						
بصفة عامة يصل هذا الفرد الى العمل						
متأخر للغاية	1	2	3	4	5	مبكرا للغاية
بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل						
مبكرا للغاية	1	2	3	4	5	متأخر للغاية
سرعة العمل						
بطيء للغاية	1	2	3	4	5	سريع للغاية
مستوى المجهود						
أقل من اللازم	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم
جودة العمل						
رديء	1	2	3	4	5	جيد
إلى أي حد يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة						
مطلقا	1	2	3	4	5	غالبا

**المصدر:** (جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 187)

رغم بساطة وسهولة التدرج البياني إلا أنه له عدة عيوب قد تلعب شخصية المقيم وطريقة تفكيره واتجاهاته في إعطاء تقديرات أكبر وأعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمهم (حالة التساهل والتشدد) كما تدخل مؤثرات في تحريف التقييم ويصبح غير موضوعي على سبيل المثال مركز الشخص (أصحاب المراكز العليا أكثر مما يستحقون)

**4.6.6 طريقة الإدارة بالأهداف**

تقوم هذه الطريقة على أساس معرفة العامل بالأهداف المسطرة و ما ينبغي القيام به من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا (andre, Laurant Belanger; Bergeron, Petit jean –Louis, 1983, p. 108) وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات:

1. تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والذي يكون مرجعا للتقييم وقياس الأداء الوظيفي وذلك بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
2. مساعدة الرئيس لمرؤوسيه أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف
3. مقارنة ما جسد مع ما هو متفق عليه وتحديد الانحراف بشكله سواء كان إيجابيا أو سلبيا

( أحمد ماهر ، 2003 ، صفحة 378 )

والشكل التالي يوضح تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في قسم المبيعات

**الجدول رقم (04):** جدول نموذجي لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
عدد الزيارات المباعة للعملاء	150	160	107%
عدد العملاء الجدد الذي تم الاتصال بهم	50	50	100%
كمية المبيعات من السلعة س	1000	950	95%
كمية المبيعات من السلعة ص	2000	2200	110%
عدد شكاوى العملاء	20	15	75%

**المصدر:** (أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في الإدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص378)

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية التي تعتمد على الأداء الفعلي المحدد الكمي كما تساهم في تعريف الأفراد فيما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم تسهل عملية التنسيق والتخطيط في الأهداف من سلبياتها عند توزيع العمل على فرق متناسقة منسجمة وتكون النشاطات متداخلة يزيد صعوبة في تطبيقها.

### 5.6.6 طريقة الملاحظة السلوكية

تمكن هذه الطريقة في معرفة سلوكيات و تصرفات العاملين في أداء مهامهم و أنشطتهم مع مراقبة إن كانت تلك السلوكيات تتكرر لديهم أم لا في فترات زمنية محددة مع محاولة اكتشاف الأسباب التي أدت إلى تكرار تلك السلوكيات (أي السلوك الملاحظ و ليس المتوقع ) (ربابعة علي محمد، 2003، صفحة 96)

### 6.6.6 تقييم الأداء بطريقة 360 درجة

يعتبر التقييم ذو 360 درجة أحد طرق تقييم الأداء الوظيفي، وذلك لأن جميع الموظفين ذوي الصلة بعمل الموظف مدعون للمشاركة في تقييم أداءه. يشارك القادة وأعضاء الفريق في هذا تقييم، وفي نهاية العملية، يتم إجراء مقارنة بين اعتبارات المقيمين والموظف الذي تم تقييمه، مما يؤدي إلى الحصول على نتائج ذات قيمة ويتم العمل على نقاط القوة وفي حالة نقاط الضعف يتم تحسين الأداء الوظيفي.

(performance-appraisal.html، 2023)

### 7. إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي يتطلب مجموعة من الإجراءات والأساليب التي يمكن أن تساعد على تحفيز العاملين وتحسين أداءهم الوظيفي من خلال:

#### 1.7 تحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل

يشكل بتحديد أسباب انحراف في أداء العاملين كعدم وضوح الأهداف المحددة فسيكون من الصعب على الجميع تحديد العمل وكيفية الوصول على النتائج المرجوة، عدم توافق المهارات مع المهام، عدم القدرة على إدارة الوقت ....

#### 2.7 الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة و العاملين

و يتم ذلك بعد استنتاج تأثير بيئة العمل حيث يتم العمل على تحفيز العاملين ماديا و معنويا مع القضاء على المشاكل التطبيقية لأداء المهام بتوجيه و ارشاد الرئيس مع فتح باب الاقتراحات لإحساس العمل بالمسؤولية و دوره المهم في المؤسسة (الدمارش أحمد محمد، 2018، صفحة 41)

#### 3.7 تحسين الدافعية نحو العمل

من خلال التدريب والتدوير الوظيفي ان أمكن لتفادي الملل والاستفادة من المهارات المتعددة للعامل و إتاحة للعامل المشاركة في فرق دراسة معينة أو لجان ..... ليوثر عليه طرق المساهمة والمشاركة في المؤسسة.

### 4.7 تحسين البيئة

من خلال توضيح المستويات التنظيمية للهيكل و وضوح خطوط الاتصال و المسؤولية و القيادة و مدى الفاعلية مع الإدارات حيث تعطي للعامل مجال أوسع و واضح و شفاف في أداءه الوظيفي مع تحصيله لتقييم أداء وظيفي عادل يتوافق مع قدراته و أداءه (الدمارش أحمد محمد، 2018، صفحة 41) .

وأخيراً يستنتج مما سبق ذكره أنه يمكن تحسين الأداء الوظيفي عن طريق تقديم مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين في أدائهم وهذا يعمل على تحفيزهم وتشجيعهم على تحسين أدائهم الوظيفي أكثر. كما يمكن تحسين الأداء الوظيفي بتوفير أدوات العمل اللازمة والتكنولوجيا المناسبة للمهام المحددة وتوفر الدعم والتوجيه والتدريب المستمر للعاملين

### المطلب الثالث: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي

للاتصال الداخلي داخل المنظمة أدوار متعددة في تشكيل هوية المؤسسة التنظيمية , نشر ثقافتها التنظيمية، تحسين الصورة الداخلية للمؤسسة ، بناء علاقات جيدة داخلية بين العاملين (العنصر البشري بالمؤسسة) الذي يعتبر العمود الفقري للمؤسسة فهو محركها و موجهها و أساس النجاح و الفشل و هذا مرتبط بوعي المؤسسة بأهميته و ضرورة تحسين أداءه حتى يقدم أفضل أداء بكفاءة و دافعية لتحقيق استراتيجية المؤسسة من خلال تسخير كل الإمكانيات و الوسائل لتحسين الأداء الوظيفي و لعل من أهمها الاتصال الداخلي كبعد استراتيجي بحيث أن وظيفتها المسيطرة و الأساس في تحسين الأداء الوظيفي و منه تحسين أداء المنظمة ككل و تحقيق أهدافها (غراف نصر الدين , فتحة محمدي، 2021، صفحة 48).

#### 1. المورد البشري كعنصر رئيسي في العملية الاتصالية الداخلية

بوجود وسائل و طرق الاتصال يقف العنصر البشري (العامل) على حقيقة ما يحدث بالمؤسسة و أن يقتنع بأنه يؤدي دورا هام في تحقيق أهداف المؤسسة و سياستها و برامجها و أنه يقتنع بأنه يساهم في تجسيد أهداف المؤسسة و ما الذي تنتظر المؤسسة منه و هذا لن يأتي الا من خلال الاتصال الداخلي الفعال الذي يسمح بجمع المعلومات بعمال المنظمة و حاجاتهم ، تطلعاتهم ،انشغالاتهم ،أراءهم مما يسمح له من الرفع من الرغبة و الأداء الوظيفي للعاملين ، بشكل عام فان المورد البشري يمثل العنصر الأساسي في تحقيق الاتصال الداخلي الفعال داخل المنظمة ،حيث يساعد في توفير الأدوات و البيئة المناسبة للتواصل بين العاملين و الإدارة و بالتالي يعزز الأداء و الإنتاجية بشكل عام .

( عبد الناصر أحمد جردات و لبنان هاتف الشامي، 2009، صفحة 155)

### 2. الاتصال الداخلي كوسيلة للرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية

أجمع علماء الاتصال أنه إذا اجتمعت للمنظمة الميزانية الكافية و الخطة المحكمة و الفريق المؤهل و فقدت الاتصال الفعال مع مواردها البشرية ، فان كل ما أجمع لها غير كاف لنجاحها و تطورها في دراسة لمعهد إدارة الأزمات في الوم أ و استنتج من خلال الدراسة أن ربع أزمات المنظمات في العالم انما تحدث بسبب ضعف الاتصال الداخلي (غراف نصر الدين , فتيحة محمدي، 2021، صفحة 51).

ولنا أن نتصور حجم الخسائر بسبب ضعف الاتصال الداخلي التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة ليس حتى ماديا وحتى فقدان للمورد البشري، حيث أصبح العمال أو ما يطلق عليه اليوم بالشريك الاجتماعي لا يبحثون عن رفع الأجور بقدر الرعاية والاهتمام والاستماع الى انشغالاتهم أي فتح القنوات الاتصالية التي تسمح لهم بالاندماج، الثقة والمسؤولية وكل هذا انعكاس إيجابي على أداء المورد البشري في المنظمة.

حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الاتصال الداخلي يؤدي دورا مباشرا في تحسين الأداء الوظيفي والرفع من الكفاءة ومنه تحسين أداء المؤسسة ككل من خلال مساهمته في نشر المعلومات والتجارب والآراء وتبادلها والنقاش والحوار للوصول لحلول للمشكلات ومنه نجد جملة من الأهداف المعنوية التي تنعكس إيجابيا على الأداء العاملين:

- رفع روح المعنوية للعاملين
- زيادة روح المبادرة
- تبادل المعرفة وتبادل الخبرات الفردية والجماعية
- تحسين علاقات العمل
- الحد من الصراعات بين العاملين
- تشجيع الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي

( بن مكي فطومة ، 2019، صفحة 133 )

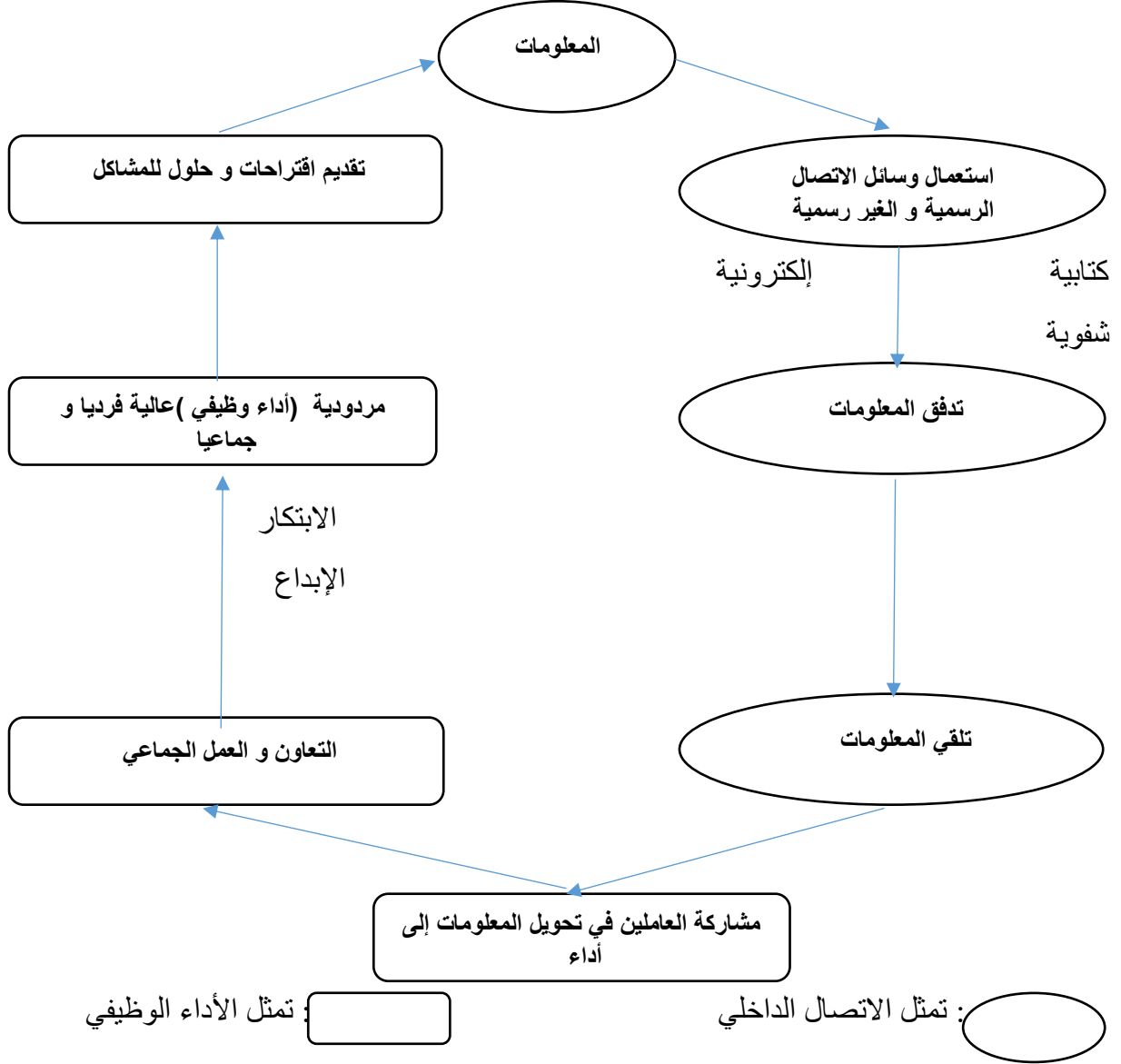
وبالمقابل يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي:

- إدارة نظام الاقتراحات ونظام الشكاوى حيث يسمحان للعامل حرية التعبير عن آراءهم ويكون في المؤسسات التي تحترم عمالها وتعتبرهم جزء لا يتجزأ من البناء التنظيمي وهي بمثابة طريقة لتواصل مع الرؤساء (الاتصال الصاعد) عن طريق أسلوب الكتابي مثلا والمقابلات لمناقشة تقييم الأعمال ..... تعددت الوسائل و لكن السبيل واحد و هو الاهتمام بالعامل لتحسين الأداء الوظيفي (غراف نصر الدين , فتيحة محمدي، 2021، صفحة 53)

## الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

- اختيار الأفراد المناسبين للعمل، فكلما زاد التوافق بين الفرد والعمل فكلما زادت مقدرته على تفهم المشكلات العمل والتعبير عنها ومنها زيادة إمكانية التواصل
- محاولة الكشف عن نقاط الضعف، ووضع خارطة طريق لتدريب لسد النقائص ونقاط الضعف ومنها تحقيق وخلق جو عمل مناسب وترقية الأداء.

الشكل (06): يوضح العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

### خلاصة الفصل

إن الاتصال الداخلي هو أساس و المحرك الرئيسي في المؤسسات عبره تتمكن المؤسسة المواكبة في سوق العمل و يتجسد ذلك بتسخير جل الوسائل الممكنة لطبيعة العمل لتحقيق وظيفتها مستعملين مختلف أنواع الاتصال الداخلي الممكنة لمختلف اتجاهاته مما يساهم في رفع الأداء الوظيفي للعاملين و هو ما تبين في هذا الفصل من خلال ماهية الاتصال الداخلي و وظائف الاتصال الداخلي و الوسائل المستخدمة في الاتصال داخل المؤسسات و أنواعها كما ذكر طرق تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة بالإضافة إلى ماهية الأداء الوظيفي و محدداته و طرق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين و علاقة بين بالمتغيرين مما يساهم في فهم دراستنا أكثر .

مما لا شك فيه هو اتخاذ المؤسسات لسياسات اتصالية متعددة نظرا لخصوصيتها والتحديات التي يمكن أن تواجهها وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال دراسة حالة في شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بعد تحديد المنهج المتبع وذلك بعد معرفة وتحليل واقع الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

# الفصل الثاني: الإطار المنهجي و السياق التنظيمي

### المبحث الأول: الإطار المنهجي

بعد أن تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري محتويا على أهم الدراسات السابقة والمفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة والتعمق فيه التي تمكننا أكثر لفهم الموضوع أكثر ودعما مما سبق ذكره من جانب نظري سنسقطه ميدانيا سنخصص هذا المبحث للإطار المنهجي للدراسة وهذا لتطرق إلى أبعاد الدراسة وعينة الدراسة، المنهج وأدوات البحث العلمية المستخدمة في الدراسة.

### المطلب الأول: أبعاد وعينة الدراسة

#### 1. أبعاد الدراسة

المقصود بأبعاد الدراسة هي مجموعة العناصر الرئيسية التي ترسم الخطوط العريضة لمجال وموضوع الدراسة حيث يتم تجسيد الدراسة في إطارها النظري والتطبيقي دون الحيد عن موضوع الإشكالية.

#### 1.1 البعد الموضوعي

يتمحور الموضوع المدروس في المذكرة على أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وبهذا يتكون من متغيرين:

- متغير مستقل والمتمثل في الاتصال الداخلي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- متغير تابع يتمثل في الأداء الوظيفي وهو العنصر المتأثر بالاتصال الداخلي.

#### 2.1 البعد البشري

حيث تمحورت الدراسة ميدانيا وشملت كل عاملين بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها.

#### 3.1 البعد المكاني

أجريت هذه الدراسة في النطاق الجغرافي بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها.

#### 4.1 البعد الزمني

أجريت هذه الدراسة الميدانية داخل الشركة في الفترة الممتدة (أواخر شهر فيفري إلى أواخر شهر ماي من سنة 2023) ومنه قد تم تسجيل ملاحظات عامة عن الموضوع تطبيقيا وتم جمع المعلومات عبر الأدوات المنهجية (الاستبيان) خلال المدة السالفة الذكر لإجراء الدراسة الميدانية.

### 5.1 البعد الأكاديمي

والمقصود بها هي المجالات التي تحتوي الموضوع في إطار الدراسة ويجد هذا البعد أهمية عندما يستند الموضوع المعالج إلى أكثر من تخصص علمي وهو ما جسد في موضوع دراستنا حيث شمل الموضوع (الاتصال الداخلي / الأداء الوظيفي) مجالات وتخصص إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية وعلوم الإعلام والاتصال وذلك ما تجلّى بعد طرح المفاهيم للموضوع ومنه توجب علينا توضيح المعالم الأكاديمية لدراستنا لتخصص ومجال لإدارة أعمال وإدارة (تسيير) الموارد البشرية.

### 2. عينة الدراسة

هي مجموعة جزئية يختارها الباحث العلمي من مجتمع البحث بحيث تعبر عنه وتحمل نفس خصائصه ويكون الهدف من اختيارها الحصول على بيانات ومعلومات ترتبط بمجتمع الدراسة كما تعد عملية أساسية وجوهرية في البحث العلمي حيث تشكلت عينة دراستنا من 42 عامل في شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM.

### 1.2 نوع العينة

قد اعتمدنا في بحثنا على العينة العشوائية الطبقية مما يضمن الحصول على عينة ممثلة غير متحيزة وتشمل كل طبقات المجتمع (نظرا لتطلب الموضوع لإسقاط أنواع الاتصال الداخلي ليشمل جميعهم) يمكن تعميم نتائجها على جميع أفراد المجتمع الدراسي الأصلي.

وقد تميزت دراستنا بجملة من الخصائص على أنها شملت الذكور والإناث بمختلف الرتب والخبرات.

### المطلب الثاني: منهج الدراسة

من الضروري استخدام أساليب وتقنيات المناسبة لجمع المعلومات وذلك لتأطير العمل البحثي بشكل منهجي صحيح وللقدرة على تحليل وتأكيد الفرضيات أو نفيها في آخر البحث.

### 1. المقاربة المتبعة

تسعى جل الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية عن البحث عما هو مخفي واكتشاف حقيقة الظواهر المختلفة ومنه يجب على الباحث استخدام منهج مناسب يعتمد عليه لجمع المعلومات واختيار ما هو مناسب لموضوع الدراسة مما يحدد مسار الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتائج علمية موضوعية حول الموضوع.

### 2. تعريف المنهج العلمي لدراسة

يعرف المنهج الوصفي على أنه "محاولة الوصول للمعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول لفهم دقيق ووضع الإجراءات و التنبؤات المستقبلية الخاصة بها (عبد الجليل طواهير, بلال عثمان، 2020، صفحة 26) كما تم تعريفه على أنه وصف الظاهرة التي يريد دراستها الباحث إما كميا أم نوعيا (المندلأوي, نبراس عبد الستار خانكة، 2016، صفحة 6).

من خلال التعريفات السالفة الذكر يتضح أن المنهج الوصفي استعمل كثيرا في مجال العلوم الاجتماعية وذلك نظرا لما يتمتع به من خصائص ومزايا حيث يقوم على رصد ومتابعة الظاهرة أو الحدث بدقة وبطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة للوصول إلى نتائج تساعد في فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل وهذا ما اعتمدنا ودفننا للاعتماد عليه بحثنا نظريا لسهولة تطبيق المنهج الوصفي مع موضوع بحثنا وذلك بالإتباع أساسيات المنهج مع احترام خطوات تطبيق المنهج الوصفي.

أما فيما يخص الإطار التطبيقي تم الاعتماد على الدراسة الكمية و هو منهج يقوم أساسا إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة بالاعتماد الطرق الحسابية و الرياضية ليؤطر البحث العلمي منهجيا (أبو غلام, رجاء محمود ، 2007، صفحة 260)

وهذه الميزة ما سمحت لنا بتحليل البيانات والمعلومات بغية معرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين.

### 3. أدوات البحث العلمي لدراسة

لإنجاز أي بحث علمي يجب على الباحث الاستعانة بأدوات البحث العلمي وأن خصوصية موضوع البحث هي التي تفرض عليه اختيار وسائل منهجية مناسبة لها وتخدمها ولذلك اعتمدنا في الإطار النظري على المنهج الوصفي، أما في الإطار النظري بعد اعتمادنا على الدراسة الكمية تطلب منا موضوع البحث وضع الاستبيان كوسيلة منهجية يعتمد عليها.

#### 1.3 الاستبيان

يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها ( بن مرسلي أحمد ، 2005، صفحة 46)

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

يفهم مما سبق ذكره أن الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة يقوم الباحث بصياغتها بدقة حول موضوع البحث وهي أداة جمع البيانات وتحقق من الفرضيات المطروحة.

وهذا ما تم في عملنا البحث بعد زيارات متعددة لمكان التربص ولجمع المعلومات لإعداد الاستبيان وربطه بالجانب النظري وبعد توجيه من الأستاذة المشرفة تم الإعداد والصياغة ليتم تحكيمه بالقبول من طرف المشرفة على العمل البحثي تم توزيعه وجمعه يدا بيد في مؤسسة التربص

### المبحث الثاني: السياق التنظيمي لشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها (ORSIM)

سنتطرق في هذا المبحث على نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM ودراسة هيكلها التنظيمي.

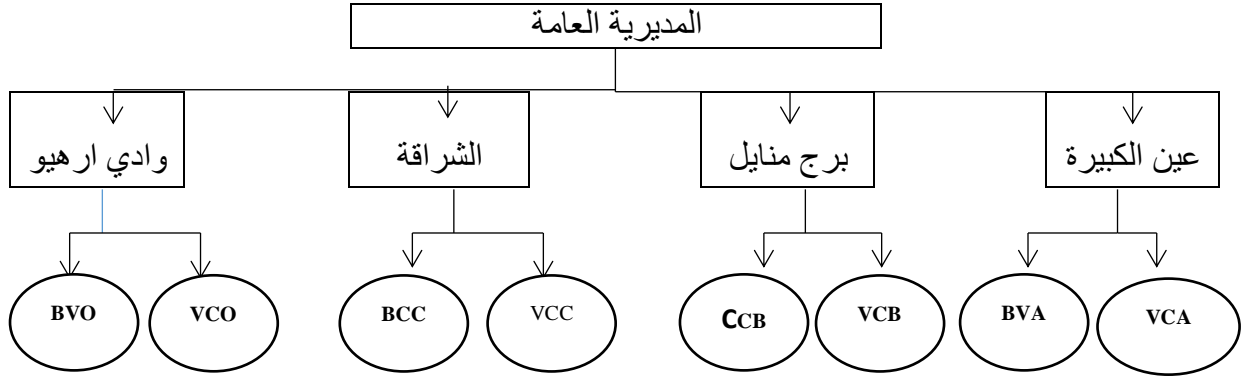
#### 1- تقديم شامل لشركة "ORSIM".

##### 1.1 نشأة وتطور الشركة

لقد انبثقت هذه المؤسسة عن المؤسسة الوطنية لتركيب الآلات الميكانيكية SONACOME والتي أنشأت سنة 1967 ثم أصبحت تدعى هذه المؤسسة بالمؤسسة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير ENBCR والتي تعتبر من أبرز المؤسسات الوطنية في الجزائر وبدأت المؤسسة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير ENBCR مزاولة نشاطها من سنة 1979، وتطبيقا للمرسوم رقم 83-08 الصادر في 01 جانفي 1983 ثم على اثر هيكلية هذه المؤسسة تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة آنذاك وقد كان مقرها بئر خادم بالجزائر ونتج عن هذه الهيكلية عدة مؤسسات منها :

- - المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.
  - - شركة توزيع السيارات الخاصة.
  - - الشركة الوطنية لتوزيع العتاد الفلاحي.
  - - الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والصنابير والسكاكين BCR
- نشأت هذه المؤسسة برأس مال يقدر ب: 1642 مليون دينار جزائري وبطاقم مكون من 2300 عامل وبقدرة إنتاجية تعادل 100.00 طن في السنة حيث بلغ إنتاجها من اللوالب 8500 طن في السنة ومن الصنابير 1400 طن وبعد سنة 1990، تم الزيادة في نشاطها وفي مارس 1991 هذه المؤسسة هي الأخرى تفرعت إلى أربع وحدات على مستوى الوطن «وحدة للإنتاج ووحدة تجارية " إضافة إلى المديرية العامة ومقرها بسطيف وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل (07): مواقع وحدة BCR



قد أصبحت هذه المؤسسة ذات أسهم SPA لذا استطاعت أن تستفيد من القروض البنكية التي منحها السلطات سنة 1996 والتي أوصيت معها بعض الامتيازات حتى تساهم وتساعد في تطوير المؤسسات الصناعية إلا أن للاقتصاد ومشاكله كان له دور في التأثير عليها خاصة من حيث المنافسة التي أدت بها إلى الوقوع في بعض المشاكل كالديون التي كانت تستوجب تسديدها رغم تحويلها إلى ديون متوسطة في الأجل بعدما كانت ديون مستحقة في الحين.

وصولاً لسنة 2016 انضمت المؤسسة لمجمع الجزائري للميكانيك " Algerian " AGM Spa " Group Of Mechanics لديها رأس مال 360 مليون يورو ولديها 30 شركة تابعة وشركات فرعية نشطة في إنتاج وتسويق:

- الآلات والمعدات الزراعية.
- آلات الأشغال العامة ووسائل المناولة.
- معدات صناعية.
- المحركات.
- التعاقد من الباطن.

### 2. التعريف بشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها "ORSIM"

#### 2.1 التعريف بالمؤسسة

تعتبر هذه المؤسسة من أبرز المؤسسات الإنتاجية على المستوى الوطني وهي وحدة انبثقت عن التقسيمات الهيكلية التي عرفتها المؤسسة قبل نشأتها وذلك انطلاقا من 05 جويلية إثر العقد الذي أبرمته المديرية العامة لمؤسسة SONACOM (سطيف) مع الشركة الألمانية (BUM) لبناء وحدة اللوالب والصنابير بوادي رهيو في شهر أفريل 1977 عقدت المؤسسة اتفاقا مع الشركة السويسرية IPO لتجهيز وتسيير الوحدة أين كان معظم الإطارات واليد العاملة من سويسرا ، حيث بدأت بالإنتاج الفعلي في 02 سبتمبر 1979 ، وبلغت تكاليف الإنجاز سنة 1981 ما يقارب 9100 دج وبطاقة إنتاجية 1200 طن سنويا. وفي 01 جانفي 1983 وعلى إثر التغيير الهيكلي الجديد الصادر عن وزارة الصناعات الثقيلة أصبحت تسمى هذه المؤسسة بـ: ENBCR وفي 01 جانفي 1988 تم تسميتها بالمؤسسة الاقتصادية العمومية وعلى وضع المشاكل التي شهدتها البلاد في هذه الفترة استوجب تقسيم الشركة في 01 مارس 1991م إلى وحدتين: وحدة مختصة في الإنتاج، ووحدة مختصة في التسويق.

إلى غاية 01 جانفي 2002 حيث أصبحت تسمى الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM وهذا المصنع مجهز بكامل التجهيزات (المرشاة، الوسائل المضادة للحرائق، المواد المضادة لأخطار العمل، السكنات الاجتماعية، المطبخ، الخدمات الاجتماعية).

#### 2.2 الموقع الجغرافي لشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM

تقع هذه الوحدة بالغرب الجزائري بدائرة وادي رهيو ولاية غليزان على الطريق الوطني رقم 04 الرابط ما بين ولايتي وهران والجزائر العاصمة وتبعد عن وسط المدينة حوالي 800م، تتربع على مساحة قدرها 116877متر مربع منها 40 ألف متر مربع مغطاة وهي موزعة على النحو التالي:

- الإدارة تتربع على مساحة 9600 متر مربع.
- ورشة إنتاج الصنابير 13000 متر مربع.
- ورشة إنتاج اللوالب والبراغي 10000 متر مربع.
- ورشة اللوازم والإنتاج تبلغ مساحتها 2700 متر مربع.
- مصلحة الإطفاء وورشة التصليح، تتربع على مساحة 1100 متر مربع

### **3.2 العنصر البشري لشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM**

تحتوي هذه المؤسسة على تشكيلة بشرية تساهم في إنتاج وتسويق منتجات التثبيت حيث بلغ عدد عمالها في ديسمبر 2022 285 عامل منهم:

- فئة الإطارات: 51
- أعوان التحكم: 74
- أعوان التنفيذ: 160

أو يتم تقسيمها إلى:

- عقود دائمة: 231 عامل
- عقود مؤقتة: 54 عامل

### **4.2 معنى كلمة ORSIM**

OR :OUED RHIUO

SOCIETE: S

INDUSTRUEL: I

M: MECANIQUE

### **5.2 شعار الشركة**

اعتمدت الشركة على شعارين الشعار الأول موجه بصفة مباشرة لزبون أما الشعار الثاني موجه بصفة خاصة لعمال الشركة وهما كالتالي:

- الشعار الأول:

**عملتنا الغالية: الزبون هو الملك**

- الشعار الثاني:

**أجورنا مدفوعة من طرف زبائننا**

**6.2 رمز (لوغو) الشركة**

يوضح الشكل التالي رمز الشركة

الشكل (08): يمثل شعار الشركة



المصدر: من الوثائق المقدمة من طرف شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها

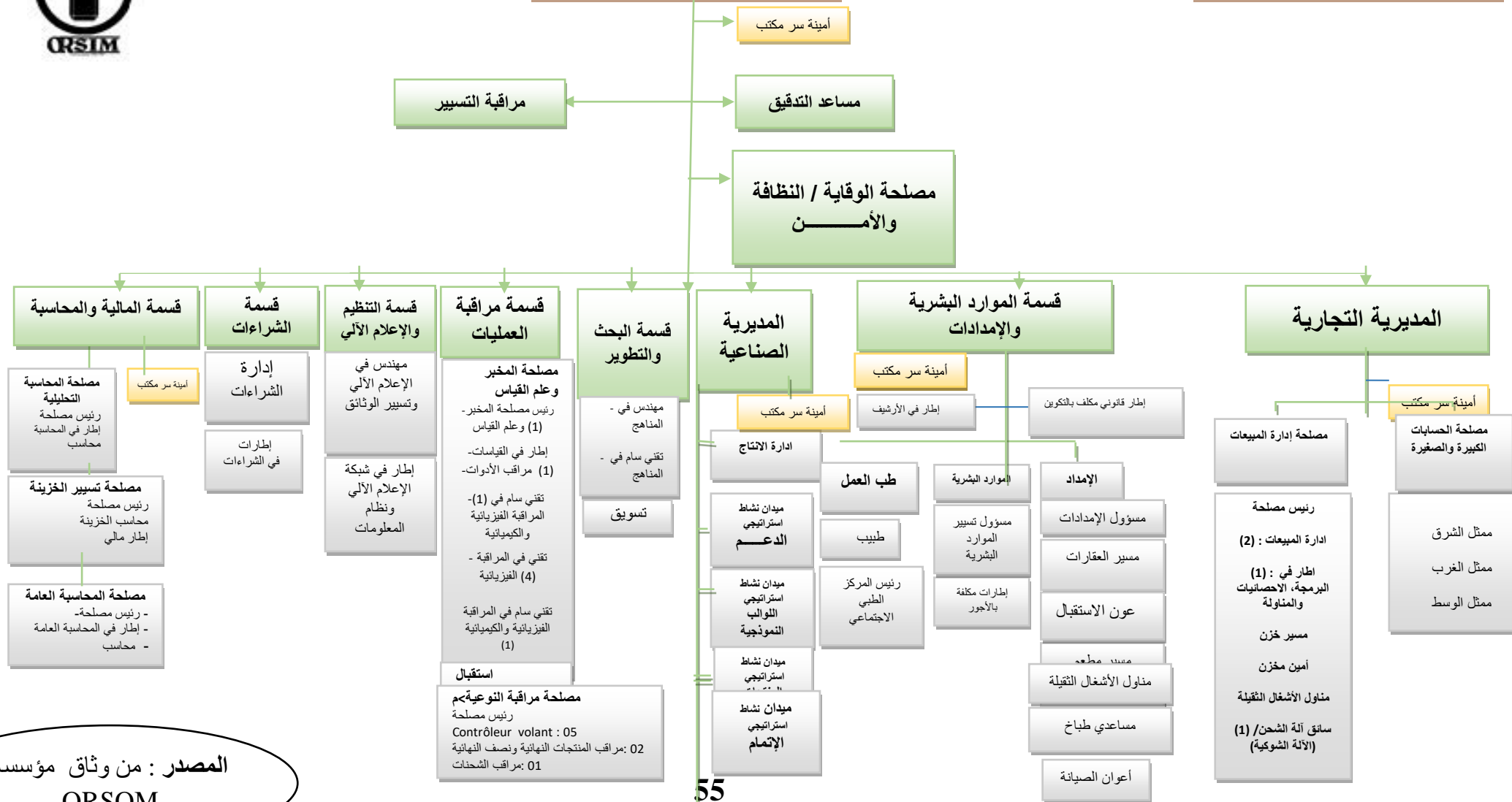
**7.2 طاقة الإنتاجية الحالية لشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM**

4 ألف طن سنويا بمختلف أنواع المنتجات التي تقدمها الشركة حيث تعترم الشركة إلى رفع طاقتها الإنتاجية إلى 10 آلاف طن سنويا سنة 2030.



## الرئيس المدير العام

## مجلس الإدارة



**3.2 شرح الهيكل التنظيمي لشركة O R S I M**

**1.2.3 المديرية العامة ( DIRECTION GENERAL )**

إن المدير العام هو المسؤول على تسيير المؤسسة بأكملها من بينها المديريات والأقسام والدوائر والمصالح وهي الهيئة التي تشرف على كل الهيئات تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة بالتعاون مع المديريات الأخرى للمؤسسة.

**( SECRETAIRE DE DIRECTION GENERAL ) أمينة سر المكتب**

تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة.

**(SERVICE SECURITE) مصلحة الأمن**

السهر على وقاية وحماية وامن المؤسسة ومراقبة أجهزة المطافئ والسهر على احترام النظام الداخلي للمؤسسة من طرف الجميع.

**2.2.3 قسمة مراقبة العمليات ( DIVI. CONTROLE OPERATIONLLE )**

السهر على مراقبة البضاعة كما ونوعا عند الاستقبال ومراقبة عملية الإنتاج وتوجد بها 3 مصالح:

- مصلحة الاستقبال وأدوات القياس
- مصلحة مراقبة التصنيع
- المخبر

**3.2.3 قسمة الموارد البشرية والإمدادات ( D. RESSOURCES & LOGISTIQUES )**

تدير وتتابع الحوار الاجتماعي وتقوم بالإشراف على متابعة التحضير والمفاوضات مع النقابة، كما تسهر على مراعاة ترتيب الاتفاقيات التنظيمية والتشريعية وإعداد مخطط التكوين المستخدمين المطابق للاستراتيجية الشركة ولهذه القسمة (موارد البشرية والإمدادات وطب العمل):

**• دائرة الموارد البشرية**

تدير المصالح البشرية وكل الوسائل الخاصة بالمؤسسة وتضم هذه القسمة رئيس الوسائل والموارد مكلف بالمحافظة على الجو الاجتماعي خاصة بعلاقتها مع النقابة والمشاركة في التعريف بالسياسة المالية للشركة وضمان مراعاتها والذي ببداها يجب اعتباره كعنصر ريادي لكل ديناميكية ونمو لهذا فوظيفة الموارد البشرية يجب عليها ان تحدد اعمال حاسمة التي يجب تنفيذها في المجالات التالية:

- تسيير مناصب العمل حسب متطلبات الدوائر والورشات
  - سياسة الاجور
  - التسيير التقديري للعمال
  - حفظ وتطوير الكفاءات

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

- الحوار الاجتماعي بين مختلف فئات العمال
- الامن والوقاية
- المشاركة في الاجتماعات مع النقابة.
- التدريب تقوم بإدارة الملفات الفردية للتكوين ومختلف فئات الأجور والسهر على مراعاة ضمان الإشراف على المتربصين ومتابعة عملهم وكذا عقود العمل المحدد الأجل، والتكفل بالمتربصين الذي طريق التنصيب كما تعمل على إعداد قوائم لمناصب العمل وضمان متابعة تطور أعمال التكوين .... إلخ
- وتضم المصالح التالية (المستخدمين والتكوين):

### ➤ مصلحة المستخدمين

- تشرف تسيير شبكة العمال و القيام بوضع الرواتب لهم و متابعة التسيير الإداري و الضرائبي ( صندوق الضمان الاجتماعي ) , و تضم 3 مناصب هم على التوالي :

✓ رئيس مصلحة المستخدمين

✓ مسير الأجور

✓ المراسل الاجتماعي

### ➤ مصلحة التكوين

- تقوم بإدارة الملفات الفردية للتكوين ومختلف فئات الأجور والسهر على مراعاة تسيير الموارد البشرية والمشاركة في الاجتماعات مع النقابة كما تضمن الإشراف على المتربصين ومتابعة عملهم وكذا عقود العمل المحدد الأجل، والتكفل بالمتربصين الذي طريق التنصيب.
- إعداد مخططات التكوين للمستخدمين في الشركة وضمان المتابعة للمشاركة في إعداد قوائم لمناصب العمل وضمان متابعة تطور أعمال التكوين.

### ● دائرة الإمدادات:

- تشرف على ملفات التامين وعلى مسؤولية الحفاظ على المكاتب والوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة.
- وضع قوائم للحاجيات وتسليمها للموردين لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار.
- مراقبة تسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها في المخازن والسهر على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل الهاتف، الفاكس، التلفاكس.
- ضمان تنظيف البنايات والمساحات الخضراء في الشركة والإشراف على تسيير مرائب السيارات، ووضع الحاجات الدورية وتوجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة.

➤ متابعة حالات الاستهلاك وتنظيم فواتير الغاز والكهرباء وكذا إعداد الميزانية للدوائر وتقديمها للسلطة السلمية.

### • طب العمل

تقوم هذه المصلحة على متابعة التطور الصحي للعاملين والإشراف والموافقة على العطل المرضية مع التدخل في الحالة الإصابة المهنية المستعجلة وتحتوي على طبيب ورئيس المركز الطبي الاجتماعي.

### 4.2.3 قسمة المشتريات (DIVISION ACHAT)

تقوم بالإشراف على مختلف برامج السلع المحلية والمستوردة بأقل تكلفة وفي الأوقات المحددة وبالكمية والنوعية المطلوبة وتنقسم إلى:

➤ مصلحة الشراءات المحلية

➤ مصلحة الشراءات الخارجي

### 5.2.3 قسمة التنظيم والاعلام الالي (Div. Organisation informatique)

تسهر على تسيير شبكة الإعلام الآلي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل، البحث والسرعة في التنفيذ فالشركة تستعمل حوالي 100 حاسوب من أنواع مختلفة:

➤ COMPAQ DE CAPACITE 486 MHZ

➤ SIMENS DE CAPACITE P2, P3, P4

➤ PORTABLE TOCHIBA CAPACITE P1

ولدى الشركة 54 طابعة من EPSON ونوع (MATRIUEL ET LASE) وتستعمل الشركة 06 برامج بلغات مختلفة:

➤ SILOG ..... CC++

➤ AUTOCAD .....CC++ BUILDER

➤ PC PAIE.....CLIPER

➤ PC COMPT.....DBASE 4.2

➤ SIMA.....DBASE 4.2

### **6.2.3 المديرية الصناعية (INDUSTRIELE DIRECTION)**

تسهر على إدارة شؤون الإنتاج وكذا الدوائر التابعة له والمتمثلة في:

**أمانة المديرية الصناعية** تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير الصناعي إلى الدوائر والميادين الخاصة بنشاطات العمل وتنظيم الاجتماعات من السير الحسن داخل المؤسسة وتوجد لها عدة ميادين:

- ميدان نشاط الاستراتيجي الدعم
- ميدان نشاط استراتيجي اللوالب النموذجية
- ميدان نشاط استراتيجي المنتجات الخاصة
- ميدان نشاط استراتيجي إتمام

### **7.2.3 المديرية التجارية (DIRECTION COMMERCIALE)**

يعتبر الجانب الإداري أحد المقومات الأساسية للنشاط الذي تزاوله المؤسسة الحديثة، وقد أثبتت الخبرة الطويلة وواقع التجربة التطبيقية أن البعد التجاري كان دائما المحدد الرئيسي لكثير من حالات النجاح والفشل للمؤسسة، ولها علاقة مباشرة مع الزبون وتتكون هذه المديرية من:

### **أمانة المديرية التجارية (SECRETAIRE DE DIRECTION)**

تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير التجاري إلى الدوائر والميادين الخاصة بنشاطات العمل والتصدير والإستاد والتنسيق بين المدير ورؤساء المصالح وتنظيم الاجتماعات من أجل السير الحسن داخل المؤسسة. ولها تتفرع منها مصلحتين:

#### **• مصلحة إدارة المبيعات (Chef De Département Des Ventés)**

تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير التجاري إلى الدوائر والميادين الخاصة بنشاطات العمل والتصدير والاستيراد والتنسيق بين المقوض التجاري وإداري المبيعات وتنظيم الاجتماعات بين مختلف المصالح من أجل السير الحسن داخل المؤسسة.

- مصلحة الحسابات الكبيرة والصغيرة

### 1.2.3 قسمة البحث والتطوير

لها دور هام وفعال وبدورها تسمح بوضع الشركة في وضع ريادي في السوق من خلال معرفة المتطلبات السوق والجديد الذي يدور في هذا المجال ابتكاريا وعلميا كما تلعب هذه القسمة دورا أساسيا في التسويق لمنتجات الشركة في سوق العمل

### 9.2.3 قسمة المالية والمحاسبة

تحضي هذه القسمة بمكانة حساسة في المؤسسة لكونها تدير المصالح المالية العمود الفقري للمؤسسة التي تبين وضعيتها (ربح خسارة ثبات)، وهي بدورها تضم:

➤ مصلحة المحاسبة التحليلية

➤ مصلحة تسيير الخزينة

➤ مصلحة المحاسبة العامة

### 4. واقع الاتصال الداخلي في شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها (ORSIM)

الاتصال الداخلي في الشركة من العوامل الحاسمة التي تؤثر على أدائها ونجاحها فهي تحدد كيفية التفاعل والتواصل بين جميع أفراد الشركة، بما في ذلك الموظفين والإدارة. وتهدف هذه السياسة إلى توفير بيئة عمل مريحة ومحفزة للإنتاجية والإبداع، وتعزيز العلاقات بين الفريق وزيادة الثقة بين الجميع.

تعتمد سياسة الاتصال الداخلي على وضع إجراءات وقواعد محددة لتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين جميع أفراد الشركة، بما يتناسب مع أهدافها ورؤيتها. وتشمل هذه الإجراءات استخدام وسائل الاتصال المختلفة اقتراحات وتقارير وملاحظات أنثرا نت "inrane" والاجتماعات ... كما يلعب الاتصال غير الرسمي بالشركة دورا هاما في توطيد العلاقات وتسريع نقل المعلومات.

كما تهدف سياسة الاتصال الداخلي إلى تعزيز الشفافية والمصادقية داخل الشركة، من خلال توفير معلومات دقيقة وصحيحة لجميع العاملين بها. ويمكن من خلال هذه السياسة تحقيق العديد من الفوائد، مثل تعزيز الروح الجماعية والعمل الجماعي وتقليل الخلافات والتوترات بين الفريق، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة بنجاح وفعالية أكبر أي أداء وظيفي أحسن

### 5. واقع الأداء الوظيفي في شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها (ORSIM)

انطلاقا من شعار الشركة أجورنا مدفوعة من طرف زبائننا يفهم أن الشركة تركز وتهتم كثيرا الأداء الوظيفي لعمالها و هذا ما دفعنا لتربص فيها لتناسق موضوع المذكرة مع اهتمامات و استراتيجيات

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

المؤسسة من أجل تحسين أداء الوظيفي ، حيث يفهم من شعار الشركة أن الأجر تدفع عندما يكون الأداء الوظيفي على حسب التوقعات المطلوبة و الأهداف المسطرة ترتفع الأجر و المردودات (المكافأة) على حسب الأداء الوظيفي المقدم و يستنتج مما سبق ذكره أن طريقة تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة هي الإدارة بالأهداف حيث لاحظت في ورشات الإنتاج مثلا هناك بطاقات لعدد الوحدة المنتجة لكل عامل يوميا حيث يتم مقارنة النتائج مع الأهداف من طرف المسؤول المباشر للعامل و منها إعداد تقييم مقابل الهدف المحدد و منها يتم العمل على تحسين الأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

### المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: الصدق والثبات متغيرات الاستبيان

بعد توجيهات من الأستاذة المشرفة تم الاعتماد على طريقة معامل الثبات ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach وهو رقم ومقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان أي قدرة الأداة المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه. أي ان إعادة تطبيق الأداة (الاستبيان مثلا) في ظروف مماثلة فإننا سنحصل حتما على نفس النتائج والاستنتاجات.

وقد أوضحت النتائج أن قيمة الثبات مرتفعة جدا، حيث يعتبر معامل الثبات ألفا كرو نباخ 0,922 ممثلا لكل أسئلة الاستبيان. كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (05): "ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach" لقياس ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	30

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

حيث أوضحت مخرجات قيمة الثبات والصدق للمحور الأول المتعلق بواقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة أن ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach بمعدل 0,911 وهو ما يدل أن قيمة الثبات مرتفعة جدا كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (06): "ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach" لقياس ثبات المحور الأول (واقع

الاتصال الداخلي بالمؤسسة)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	15

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أما المحور الثاني المتعلق بتحسين الأداء الوظيفي أوضحت مخرجات قيمة الثبات والصدق، أن ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach بمعدل 0,787 وهو ما يدل أن قيمة الثبات مرتفعة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (07): "ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach" لقياس ثبات المحور الثاني (تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	15

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS ومنه كتلخيص عن معاملات الثبات والصدق ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach السابقة الذكر يوضح الجدول التالي حوصلة عن النتائج المحصلة:

جدول رقم (08): معامل الثبات لمحاور الاستبيان

أقسام الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور 01	15	0,911
المحور 02	15	0,787

المصدر: من إعداد الطالب كوصلة عن مخرجات SPSS

انطلاقاً مما تم ذكره سابقاً يتضح أن معامل الاتساق الداخلي للاستبيان يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق وأنها تحقق الشرط المطلوب للاعتماد عليها كوسيلة تحليل ميدانية حيث بلغ معامل الثبات (0,922) بالنسبة لمجموع محاور الاستبيان.

ومن بعد قياس أداة الدراسة قد قمنا بالاعتماد على الصيغة النهائية للاستبيان والتي كانت كالتالي:

الجزء الأول: متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية

حيث تشكل من خمس أسئلة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الفئة الوظيفية، الخبرة المهنية) لعاملين شركة ORSIM.

الجزء الثاني: متعلق بمحاور الاستبيان

حيث قسمت إلى محورين رئيسيين كالآتي:

### المحور 01: واقع الاتصال الداخلي بشركة ORSIM

يحتوي المحور الأول على فقرات مقسمة إلى ثلاث (وظائف الاتصال الداخلي، أنواع الاتصال الداخلي، وسائل الاتصال الداخلي) أي رغبة منا لمعرفة وظائف الاتصال الداخلي المطبقة في المؤسسة مع استنتاج أنواع والوسائل المعتمدة في شركة ORSIM ميدانياً أي إسقاط ما طرح نظرياً مع ما هو مجسد في الواقع.

### المحور 02: الأداء الوظيفي للعاملين

يحتوي المحور الثاني على فقرات مقسمة إلى ثلاث (الفعالية في الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، تحسين الأداء الوظيفي للعاملين) من خلال مما يستنتج يفهم أننا رغبنا في التنسيق ما درس نظرياً ومعرفة منتوجاته ميدانياً من خلال تحديد ما يمكن ان تعنيه الفعالية للعاملين باعتبارها الركن الأساسي في الأداء وفقرات عن تقييم الأداء الوظيفي وفعاليتته وتأثيراته في شركة ORSIM ومنه تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

### 1. طريقة معالجة النتائج

إن الإدراك الجيد لجوانب الدراسة يسمح للباحث بتحديد نوع التحليل الذي يستخدمه في دراسته لمعرفة نوع المقاييس والأساليب الإحصائية التي تناسب كل متغير في الدراسة.

بعد جمع البيانات ومراجعتها قمنا بتبويبها وجدولتها وتنظيمها بواسطة برنامج **SPSS version 25** نسخة.

حيث تتم معالجة البيانات بالاستعمال الأسلوب الإحصائي الوصفي أي الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لبعض المتغيرات والتمثيل بالأشكال البيانية.

واستعملنا في ذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** وذلك للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم ومن خلال تحليله ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

وكما اعتمدنا على مقياس لكارتر الخماسي في دراستنا وقد تم وضع سلم ترتيبي بالأرقام وذلك للاستفادة منها عند إدخال المعلومات في برنامج **SPSS** وهو كما هو موضح مقياس الإجابة على سلم لكارتر الخماسي:

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

جدول رقم (09): يوضح السلم الترتيبي لقياس الإجابة على سلم لكارث الخماسي.

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

المصدر: Rob, J, Likert items and scales , Survey Question Bank: Methods

Fact Sheet 1, (2010) , P111

ومنه سيتم احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي حيث أنه بما ان المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل البرنامج على أوزان Wight وهي (1=غير موافق تماما، 2=غير موافق، 3=محايد، 4=موافق، 5=موافق بشدة) فيمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي عن طريق:

• احتساب المدى أولا وهو أكبر رقم في مقياس لكارث الخماسي ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة كالتالي: 4=1-5.

• ومنه سيتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي: 5/4=0,8 فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1 إلى 1,8، وهكذا بالنسبة لبقية المتوسطات الحسابية يمثل الجدول التالي طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم (10): يمثل قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1,8
غير موافق	من 1,81 إلى 2,6
محايد	من 2,61 إلى 3,40
موافق	من 3,41 إلى 4,20
موافق بشدة	من 4,21 إلى 5

المصدر: Rob, J, Likert items and scales , Survey Question Bank: Methods

Fact Sheet 1, (2010) , P111

### 2. توزيع الاستبيان

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من 42 عامل لشركة ORSIM وذلك رتبهم لكي نمس كل الفئات الوظيفية رغبة منا بأن نشمل كل أنواع الاتصال (صاعد، نازل، أفقي) فقد شمل 7 إطارات من المستوى العلوي و15 عون تحكم من المستوى التنظيمي و20 عون تنفيذ من المستوى التشغيلي حيث

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تم توزيع الاستبيان يدا بيد على العينة والجدول التالي يوضح الفروقات بين الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وهو كالتالي:

جدول رقم (11): يوضح توزيع الاستبيانات الدراسة

الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الباقي
المجموع	50	42	8

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على توزيع الاستبيانات

حيث كما هو موضح في الجدول التالي لقد تم توزيع 50 استبيان وتم استرجاع 42 استبيان لمؤسسة تحتوي على 285 مما سمح لنا في تجاوز التعداد المطالبين به والمتمثل ب 10% من مجموع الفئة العمالية لشركة ومنه قبول الاستبيان كما (عددا).

### المطلب الثاني: عرض المعلومات الشخصية والوظيفية العامة

تمكن المعلومات الشخصية والوظيفية العامة لعينة البحث (المستجوبين) في التعرف على خصائص أفراد العينة مما تمكننا بالاعتماد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات وذلك وفق مقتضيات متغيرات الدراسة ولذلك تتسم كثيرا بالأهمية.

ومن هذا الأساس تحتوي جزء هام في استبيان وذلك لتشمل خمس أسئلة تتعلق بالجنس والعمر، المستوى التعليمي كما شملت الفئة الوظيفية وسنوات الخبرة ولقد تم جمع المعلومات ووضعها في جداول وبيانات إحصائية لتسهيل قراءتها وتحليلها.

### 1. الجنس

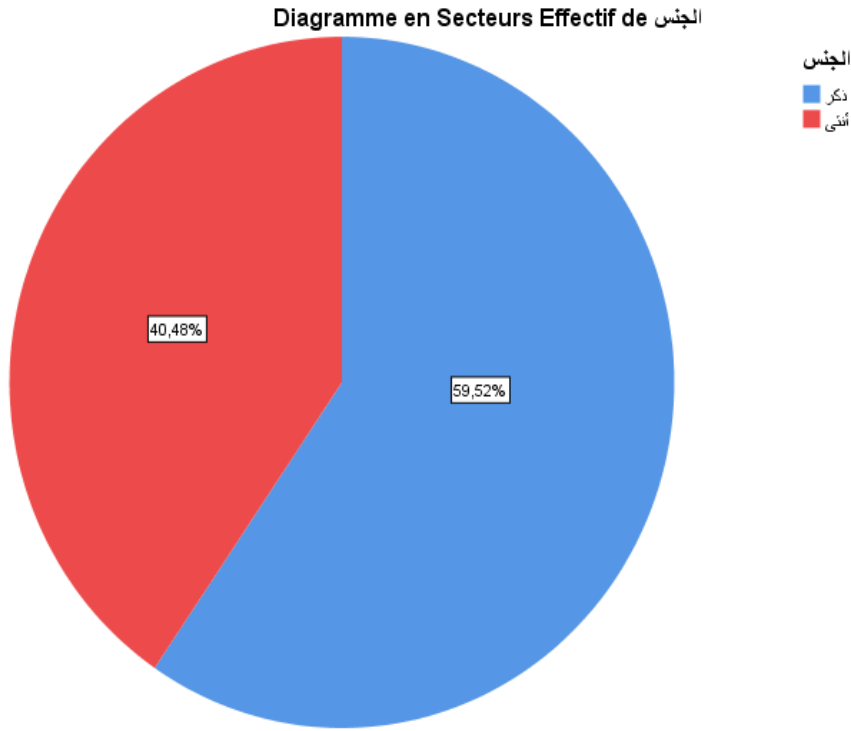
الجدول (12): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	25	59,52 %
أنثى	17	40,48 %
المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج ومخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل (10): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: مستنبط من مخرجات برنامج SPSS

من خلال مما سبق وما تم التوصل إليه من بيانات عبر الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول رقم (12) وتوضحها الدائرة النسبية يتوضح أن توزيع العينة كان كالتالي:

- 25 فرد من عينة الدراسة بنسبة 59,52% ذكور.
- 17 فرد من عينة الدراسة بنسبة 48,40% إناث.

يستنتج مما تم التوصل إليه أن هناك تباين وفروق متوسطة نسبيا للذكور أكثر منه للإناث وهذا يعود غالبا لطبيعة نشاط المؤسسة التي يتمحور نشاطها لإنتاج وتوزيع الصناعات الميكانيكية ولواحقها وأن بعض الأنشطة تتطلب جهدا وقوة جسدية أكثر مما هي عقلية وغالبا ما يدور الانتماء والرغبة في ممارسة هذا النشاط خاصة في المستوى التشغيلي أي أعوان التنفيذ لجنس الذكور وهذا ما تجسد في تفاوت معتبر لجنس الذكور عن الإناث في شركة ORSIM.

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### 2. عمر عينة الدراسة

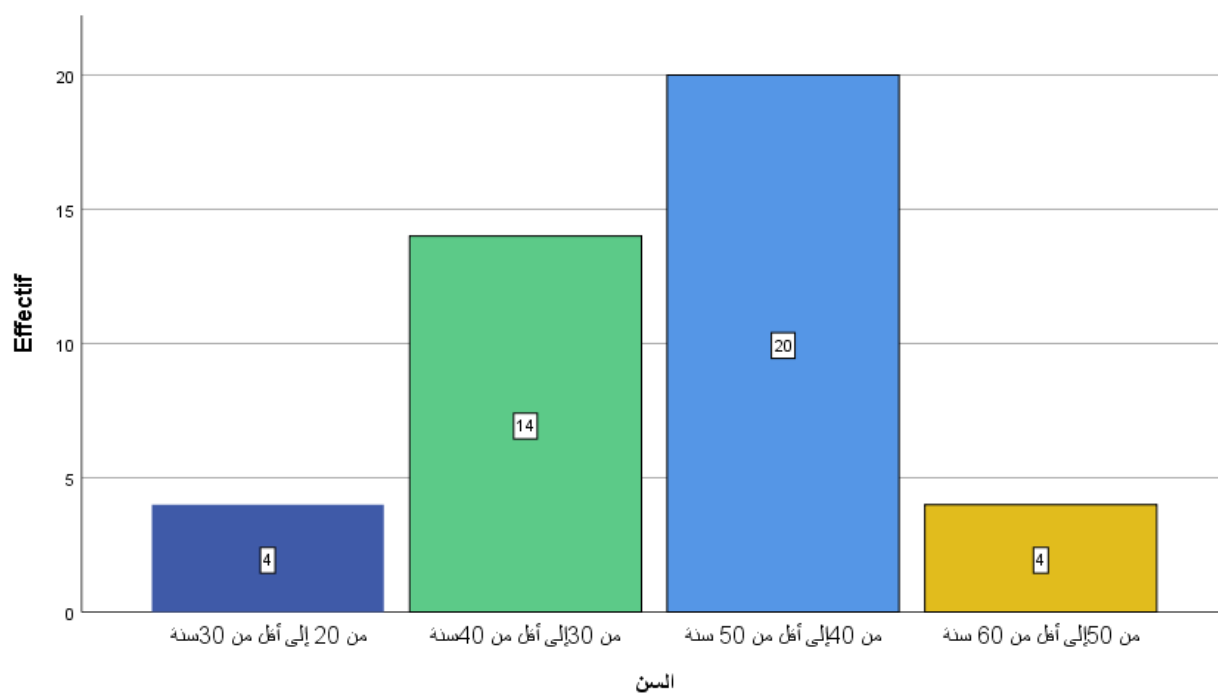
يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (13): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئات العمرية	التكرار	التكرار النسبي
من 20 إلى أقل من 30 سنة	4	%9,5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	%33,3
من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	%47,6
من 50 إلى أقل من 60 سنة	4	%9,5
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج ومخرجات برنامج SPSS

الشكل (11): أعمدة بيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: مستنبط من مخرجات برنامج SPSS

إن متغير و عامل السن له أهمية كبيرة حيث كما هو معروف أن لكل فئة عمرية و اهتمامات وظيفية و شخصية فمن خلال جدول رقم 13 نلاحظ بالأُن الأفراد الذي يتراوح أعمارهم بين 40 و أقل من 50 سنة بنسبة أكبر (47,6%) و تتميز هذه الفئة بمزيج من الخبرة و السرعة في اتخاذ القرارات و فهم و مواكبة التطورات الحديثة و في حالة مواجهة أمور تقليدية يسهل الفهم و المعرفة و شرح

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المواكبة لزبون التقليدي إن أمكن و ذلك يعود لطبيعة النشاط خاصة تشغيليا ، أما فئة بين 30 و أقل من 40 سنة تمثلت بنسبة (33,3%) بدرجة ثانية في الأصناف العمرية و هذا ما يقدم دافعا لشركة **ORSIM** و هي فئة شبانيه في مرحلة العطاء و بذل الجهد و كسب الخبرات مما أكثرهم خبرة ومعرفة فيما تم تساوي باقي الفئات بنسبة (9,5%) حيث أن فئة من 20 و أقل من 30 سنة وكانت التي تتميز بالاكتساب المعرفة والفتوة وتوفير بيئة اتصالية حديثة ومما يسهلون في إدماج الوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتسهيل فهمها مع باقي الفئات مع فئة من 50 إلى 60 سنة التي تتميز بالخبرة والبداهة وحسن اتخاذ القرار التي وجب استغلالهم ودمجهم في تكوين وتدريب فئات الشباني كما لهم دور هام في مناخمت الفريق لأداء جماعي فعال.

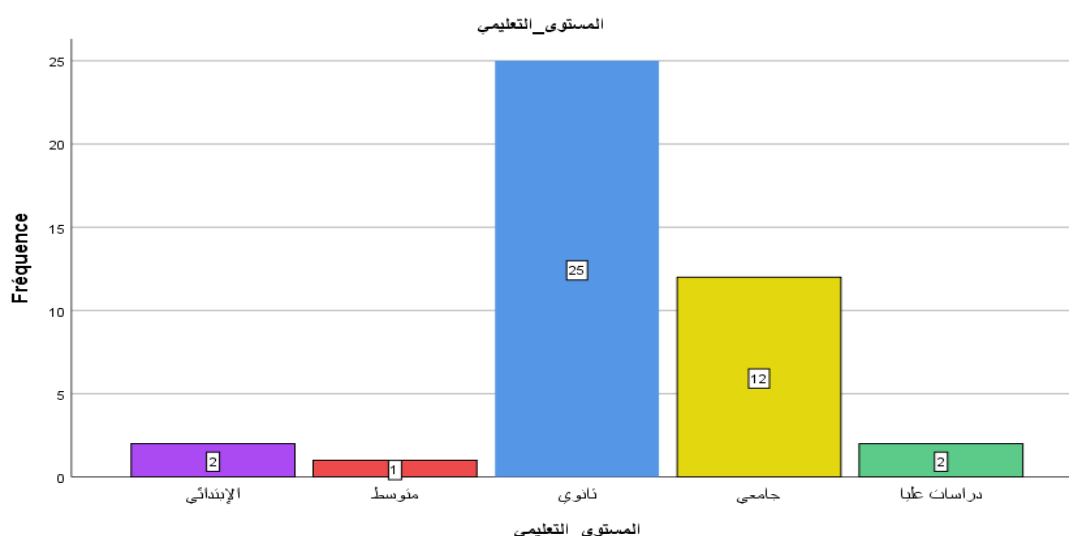
**3. مستوى التعليمي**

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي:

المستوى التعليمي	التكرار	التكرار النسبي
ابتدائي	2	4,8 %
متوسط	1	2,4 %
ثانوي	25	59,5 %
جامعي	12	28,6 %
دراسات عليا	2	4,8 %
المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج ومخرجات برنامج SPSS

الشكل (12): أعمدة بيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: مستنبط من مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

إن عدد أفراد الذين يحزون على المستوى العلمي ثانوي كان بنسبة عالية من الباقي تمثلت في 59,5% من مجتمع الدراسة وهو شيء بديهي يعود أن الفئة الغالبة في تقسيم العمال حسب الفئة العمالية يعود لفئة الأعوان التنفيذ الذين يحزون أغلبهم على مستوى ثانوي أو أقل، ثم تلتها المستوى الجامعي هم أغلبهم من أعوان التحكم والإطارات ولهم المعرفة لتغيير والتسيير الإداري وحسن اتخاذ القرارات. فيما تم تساوي فئتي المستوى العلمي دراسات عليا وابتدائي بنسبة (4,8%) حيث للفئة أولى أهمية كبيرة في التخصصات التابعة لها من قرارات وتوجيهات أم فئة مستوى الابتدائي والمتوسط رغبة من الشركة في القضاء على البطالة والمسؤولية الاجتماعية تخلق لهم مناصب على حسب مستواهم المعرفي مع تدريب وتحكيم مناسب لأداء وظيفي فعال.

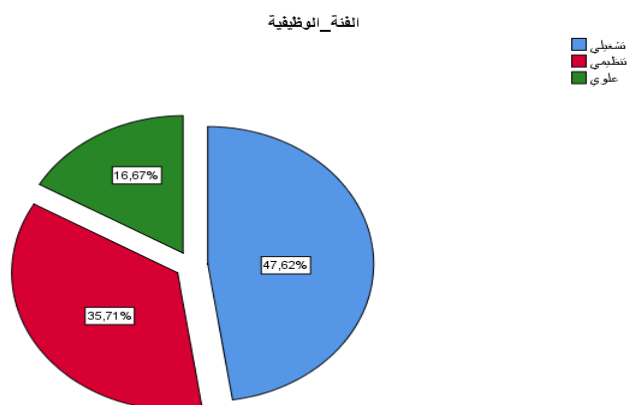
### 4. الفئة الوظيفية

يبين الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	التكرار	التكرار النسبي
تشغيلي (أعوان التنفيذ)	20	47,62%
تنظيمي (أعوان التحكم)	15	35,71%
علوي (الإطارات)	7	16,67%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج ومخرجات برنامج SPSS

الشكل (13): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية



المصدر: مستنبط من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول و الشكل (دائرة النسبية) السابقين يتضح أن للمستوى التشغيلي نسبة عالية تمثلت ب (47,62%) لعينة الدراسة و هذا طبيعي بسبب عدد العاملين الكلي لشركة بها و طبيعة نشاط

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الشركة و هو المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسة أما المستوى التنظيمي المتمثل بأعوان التحكم هو ما يربط بين المستوى العلوي و التنفيذي لتجسيد قرارات و مراقبة المستوى التشغيلي و هو كقلب الشركة يفهم مما سبق ذكره أن هذا المستوى يتطلب اتصالات أسرع و فعالة لتنسيق العمل و كان متشكل بنسبة (35,71%) أما عقل الشركة و الموجه و المسير لشركة و الواضع للقرارات الاستراتيجية هو المستوى العلوي فكان بنسبة (16,67%).

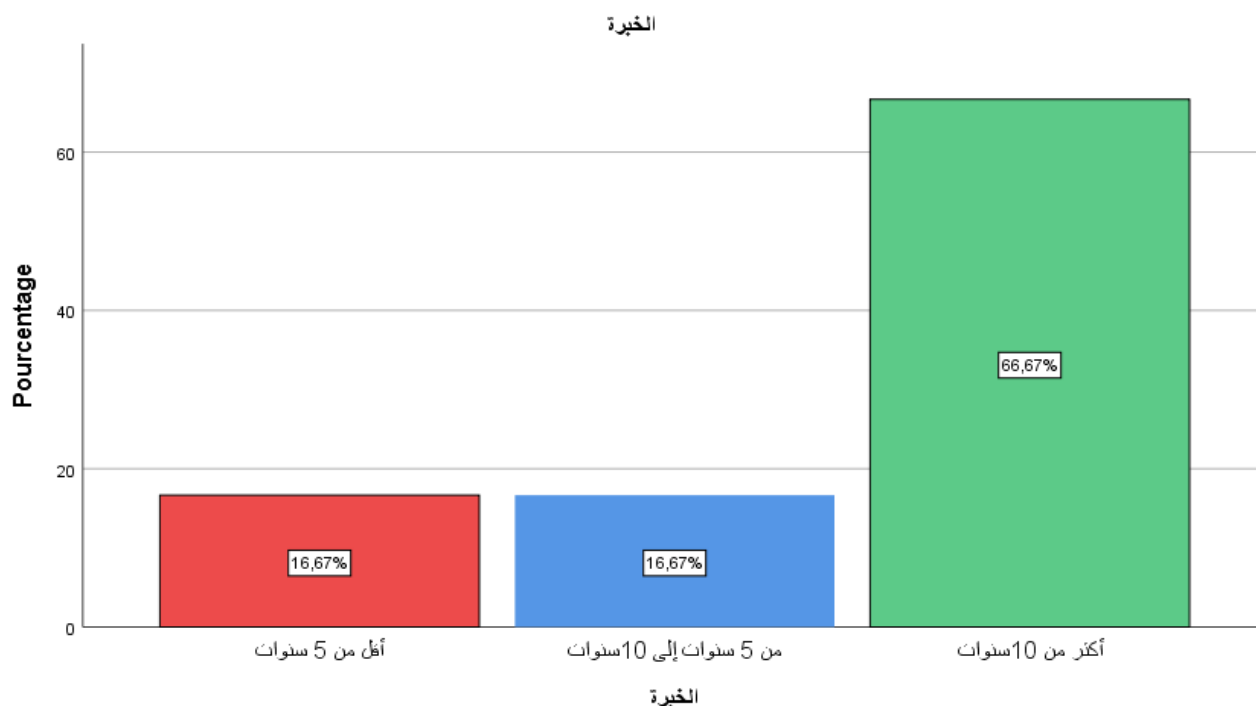
### 5. الخبرة المهنية

يبين الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	7	% 16,67
من 5 إلى 10 سنوات	7	% 16,67
أكثر من 10 سنوات	28	% 66,67
المجموع	42	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج ومخرجات برنامج SPSS

الشكل (14): أعمدة بيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: مستنتب من مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول و الشكل (أعمدة بيانية) يتضح أن عامل الخبرة (أكثر من 10 سنوات) عامل أساسي في شركة ORSIM حيث تمثلت بنسبة (66,67%) و هذا عامل مساعد لها في المنافسة مما يجعل العامل متمكنا في عمله لاكتسابه مجموعة من المهارات و الكفاءات طويلة فترة عمله مما يدل على أن الشركة تولي أهمية على الأقدمية من أجل التنسيق في العمل لأداء وظيفي فعال و في المرتبة الثانية فئتي من 5 إلى 10 سنوات و فئة أقل من 10 سنوات بالتساوي في النسب (16,67%) بالنسبة لفئة الأخيرة مما يدل على سياسة الشركة لاستقطاب الطاقات الفكرية التي تخرجها الجامعات الجزائرية و المواهب و الكفاءات المتكونة مراكز التكوين المهني و التمهين .

**المطلب الثالث:** المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية، معامل لمحاو الاستبيان

### 1. المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الأول

كما و سبق الذكر فقد تم التقسيم المحور إلى ثلاث أبعاد رئيسية (وظائف الاتصال الداخلي ، أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة و وسائل الاتصال الداخلي بالمؤسسة) حيث يتم دراسة فقرات كل بعد على حدى ليسهل الفهم و التحليل .

**الجدول رقم (17):** المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعد " وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسة "

عبارات بالبعد الأول (وظائف الاتصال الداخلي )	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يساهم الاتصال الداخلي في نقل المعلومات بكل موضوعية بشكل مفهوم ، واضح و دقيق	التكرار	1	2	0	27	12	4,11	0,83	موافق
	نسبة (%)	2,4	4,8	0	64,3	28,5			
للاتصال الداخلي دور هام و فعال في تقديم	التكرار	1	1	3	20	17	4,21	0,87	موافق

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

			40,5	47,6	7,1	2,4	2,4	نسبة (%)	الحجج للإقناع عن القرارات الاستراتيجية المتخذة
موافق بشدة	0,76	4,40	23	14	4	0	1	التكرار	يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في تفهيم المستقبل عن الأوامر و التعليمات و التقارير و الموجهة .
			54,8	33,3	9,5	0	2,4	نسبة (%)	
موافق	0,95	3,92	9	23	8	2	0	التكرار	يساهم الاتصال الداخلي من خلال تبادل الآراء و الأفكار في اتخاذ القرارات
			21,4	54,8	19	4,8	0	نسبة (%)	
موافق	0,95	3,64	5	24	8	3	2	التكرار	يمكن الاتصال الداخلي من الرقابة في الأداء الوظيفي في العمل
			11,9	59,5	19	7,1	4,8	نسبة (%)	
موافق	0,99	3,45	نتيجة بعد " وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة "						

**المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من مخرجات و نتائج برنامج SPSS.**

يتضح من خلال معطيات الجدول لمتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعده " وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسة " الخاصة بعمال شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها **ORSIM** ، أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,64 إلى 4,40) مشكلة مجموع متوسط حسابي ب 3,45 أي متوسطات تقع في الفئة الرابعة لمقياس لكرات الخماسي و التي تشير إلى نتيجة موافق .

لقد حصلت فقرة "يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في تفهيم المستقبل عن الأوامر و التعليمات و التقارير الموجهة " على أعلى متوسط حسابي تمثل ب (4,40) و بالانحراف المعياري (0,76) بنتيجة

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

موافق بشدة و هذا ما يبين أهمية الشديدة للاتصال الداخلي في تفهيم المستقبلين عن الأوامر و التعليمات و التقارير الموجهة و هو عامل هام يجب العمل عليه و عدم إغفاله ، أما أقل متوسط حسابي كان (3,64) لفقرة " يمكن الاتصال الداخلي من الرقابة في الأداء الوظيفي في العمل" بالانحراف معياري (0,95) رغم ذلك تبقى في نتيجة موافق ، كما يبين بعد وظائف الاتصال الداخلي إجمالاً عن متوسط حسابي (3,45) بالانحراف معياري متمثل ب (0,99) أي متوسطات تقع في الفئة الرابعة لمقياس لكارث الخماسي و التي تشير إلى نتيجة موافق و هذا ما دل عليه كانت الفئة الرابعة بتكرار نسبي 59,52 % و هي نسبة مرتفعة توضح أهمية وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة بمختلف أشكالها مما يستلزم الاهتمام بهذا الجانب .

**الجدول رقم (19):** المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعيد " أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة " .

عبارات بالبعد الثاني (أنواع الاتصال الداخلي)	المقياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يساهم الاتصال الداخلي النازل(من المستوى الأعلى) في الشعور بالانتماء و الولاء في المؤسسة	التكرار	0	2	2	29	9	4,07	0,67	موافق
	نسبة (%)	0	4,8	4,8	69,0	21,4			
المستوى الإداري الأعلى يستجيب للمشكلات و المقترحة من خلال الاتصال الداخلي الصاعد	التكرار	0	1	7	21	13	4,09	0,75	موافق
	نسبة (%)	0	2,4	16,7	50	31			

### الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

موافق بشدة	0,75	4,23	17	19	5	1	0	التكرار	يساهم الاتصال الداخلي الأفقي بين الأقسام و المصالح في التنسيق في الوظائف و الأعمال
			40,5	45,2	11,9	2,4	0	نسبة (%)	
محايد	1,04	3,19	1	20	11	6	4	التكرار	يلعب الاتصال الداخلي غير الرسمي في خلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر و أسرع
			2,4	47,6	26,2	14,3	9,5	نسبة (%)	
محايد	1,04	3,02	2	13	15	8	4	التكرار	يساهم الاتصال الداخلي غير الرسمي في تحسين جو العمل في المؤسسة
			4,8	31,0	35,7	19,0	9,5	نسبة (%)	
موافق	0,52	3,72	نتيجة بعد "أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة"						

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من مخرجات و نتائج برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يتضح من خلال معطيات الجدول للمتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعده " أنواع الاتصال الداخلي بالمؤسسة " الخاصة بعمال شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها **ORSIM** ، أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,02 إلى 4,23) مشكلة مجموع متوسط حسابي ب 3,72 أي متوسطات تقع في الفئة الرابعة لمقياس لكارت الخماسي و التي تشير إلى نتيجة موافق .

لقد حصلت فقرة " يساهم الاتصال الداخلي الأفقي بين الأقسام و المصالح في التنسيق في الوظائف و الأعمال " على أعلى متوسط حسابي تمثل ب (4,23) و بالانحراف المعياري (0,75) بنتيجة موافق بشدة و هذا ما يبين على أهمية الاتصال الأفقي كنوع من أنواع الاتصال الداخلي مما يساهم في التنسيق و التجانس في أداء الوظائف و سيرورتها في الشركة أما أقل متوسط حسابي كان (3,02) لفقرة " يساهم الاتصال الداخلي غير الرسمي في تحسين جو العمل في المؤسسة " بالانحراف المعياري (1,04) و قبلها فقرة " يلعب الاتصال الداخلي غير الرسمي في خلق التوازن مع التغييرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر و أسرع " بمتوسط حسابي (3,19) و إنحراف معياري (1,04) أي بمعدل مقارب لسابقتها بنتيجة محايد لكليهما مما يوضح عدم وضوح الاتصال غير الرسمي كنوع من أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة و ذلك يعود على أنه يمكن للاتصال غير رسمي قد يتخذ منحى غير جيد في نقل الرسالة و قد يخلق جو من التوتر و المنازعات في المؤسسة مما يفضل في التعامل و الاعتماد على الاتصال الرسمي لخلق جو من الرسمية و المصداقية في نقل المعلومات .

يبين بعد أنواع الاتصال الداخلي إجماليا عن متوسط حسابي (3,72) بالانحراف المعياري متمثل ب (0,52) أي متوسطات تقع في الفئة الرابعة لمقياس لكارت الخماسي و التي تشير إلى نتيجة موافق كنتيجة عامة .

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (19): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد " وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة "

عبارات بالبعد الثالث ) وسائل الاتصال (الداخلي)	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
سهولة و وضوح وسائل الاتصال بمختلف أنواعها في المؤسسة	التكرار	1	0	3	20	18	4,28	0,80	موافق بشدة
	نسبة (%)	2,4	0	7,1	47,6	42,9			
يمكن صندوق الاقتراحات و الشكاوي (وسيلة اتصال كتابية) في إظهار الشفافية و مصداقية الإدارة في مواجهة المشاكل إيجاد الحلول لها	التكرار	1	1	4	26	10	4,02	0,81	موافق
	نسبة (%)	2,4	2,4	9,5	61,9	23,8			
تساهم الاجتماعات (وسيلة اتصال شفوية (الدورية في تكوين	التكرار	1	0	6	29	6	3,92	0,71	موافق
	نسبة (%)	2,4	0	14,3	69,0	14,3			

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

									علاقات اجتماعية بين أفراد المؤسسة
موافق بشدة	0,90	4,35	23	14	3	1	1	التكرار	تتمثل الأنترنت (وسيلة اتصال إلكترونية) في تمكن و إعلام الجميع في أن واحد أي ربح الوقت دون وساطة في نقل الرسائل
			54,8	33,3	7,1	2,4	2,4	نسبة (%)	
موافق بشدة	0,82	4,23	17	20	4	0	1	التكرار	ملائمة وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة بالمؤسسة مع طبيعة العمل
			40,5	47,6	9,5	0	2,4	نسبة (%)	
موافق	0,64	4,16	نتيجة بعد " وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة "						

**المصدر : من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات و نتائج برنامج SPSS.**

يتضح من خلال معطيات الجدول لمتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعده " وسائل الاتصال الداخلي بالمؤسسة " الخاصة بعمال شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها **ORSIM** ، أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (من 3,92 إلى 4,35) مشكلة مجموع متوسط حسابي ب 4,16 أي متوسطات تقع في الفئة الرابعة لمقياس لكارث الخماسي و التي تشير إلى نتيجة موافق .

لقد حصلت فقرة " تتمثل الأنترنت (وسيلة اتصال إلكترونية) في تمكن و إعلام الجميع في أن واحد أي ربح الوقت دون وساطة في نقل الرسائل " على أعلى متوسط حسابي تمثل ب (4,35) و بالانحراف معياري (0,90) بنتيجة موافق بشدة و هذا ما يبين على أهمية وسيلة الاتصال الداخلي الإلكترونية

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في المؤسسة على نقل الرسائل بشكل سريع يساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دون وساطة في نقل الرسائل مما يفهم أنه يجب العمل على إدخال تكنولوجيا المعلومات في الاتصال الداخلي للمؤسسة , أما أقل متوسط حسابي كان (3,92) لفقرة " تساهم الاجتماعات (وسيلة اتصال شفوية) الدورية في تكوين علاقات اجتماعية بين أفراد المؤسسة " بالانحراف المعياري (0,71) و بنتيجة موافق مما يوضح على ارتفاع المتوسطات الحسابية لهذا البعد مما يدل على أهميتها بمختلف أشكال الوسائل الممكنة سواء شفوية أم كتابية أم إلكترونية و لاتصال داخلي فعال .

يبين بعد وسائل الاتصال الداخلي إجمالاً عن متوسط حسابي (4,16) و بالانحراف المعياري متمثل ب (0,64) أي متوسطات تقع في الفئة الرابعة لمقياس لكارث الخماسي و التي تشير إلى نتيجة موافق كنتيجة عامة .

أما كمحور عام لواقع الاتصال الداخلي في الشركة فقد سجل المتوسط حسابي (3,98) وبالانحراف معياري متمثل ب (0,56) أي أن المتوسط الحسابية تقع في الفئة الرابعة لمقياس لكارث والتي توضح نتيجة موافق كنتيجة عامة.

## 2. المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

كما وسبق الذكر سابقا أنه تم التقسيم المحور الثاني الخاص بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين إلى ثلاث أبعاد رئيسية (الفعالية في الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، تحسين الأداء الوظيفي للعاملين) حيث يتم دراسة فقرات كل بعد على حدي ليسهل الفهم والتحليل

الجدول رقم (20): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد الفعالية في الأداء الوظيفي للعاملين.

عبارات بالبعد الأول ) الفعالية في الأداء الوظيفي للعاملين )	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
جو العمل في المؤسسة يساعد العامل على أداء الوظائف و المهام بشكل جيد	التكرار	1	0	0	22	19	4,38	0,73	موافق بشدة
	نسبة (%)	2,4	0	0	52,4	45,2			
الاعتراف بالمجهود المبذولة و الإنجازات أكبر دافع نحو العمل	التكرار	0	0	3	29	10	4,16	0,53	موافق
	نسبة (%)	0	0	7,1	69,0	23,8			
الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل و مناقشة	التكرار	0	0	2	26	14	4,28	0,55	موافق بشدة

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

			33,3	61,9	4,8	0	0	نسبة (%)	الإدارة مسائل تخص العمل تزيد من الدافعية
موافق بشدة	0,62	4,59	27	14	0	1	0	التكرار	الحالة النفسية للعامل عنصر مهم
			64,3	33,3	0	2,4	0	نسبة (%)	لزيادة الدافعية و الإصرار لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف
موافق بشدة	0,59	4,54	25	15	2	0	0	التكرار	تعتبر الحوافز المادية(منح و علامات , زيادة في الأجور) دافع مهما في العمل
			59,5	35,7	4,8	0	0	نسبة (%)	
موافق بشدة	0,34	4,39	نتيجة بعد الفعالية في الأداء الوظيفي للعاملين						

### المصدر : من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات و نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال معطيات الجدول لمتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعد " الفعالية في الأداء الوظيفي " الخاصة بعمال شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها **ORSIM** ، أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (من 4,59 و 4,16) مشكلة مجموع متوسط حسابي ب 4,39 أي متوسطات تقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارث الخماسي و التي تشير إلى نتيجة موافق بشدة .

لقد حصلت فقرة " الحالة النفسية للعامل عنصر مهم لزيادة الدافعية و الإصرار لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف " على أعلى متوسط حسابي تمثل ب (4,59) و بالانحراف المعياري (0,62) بنتيجة موافق بشدة و هذا ما يبين على أهمية العامل النفسي في زيادة الرغبة للعمل لدى العامل ، أما أقل متوسط حسابي كان (4,16) لفقرة " الاعتراف بالمجهود المبذولة و الإنجازات أكبر دافع نحو العمل " بالانحراف المعياري (0,53) و بنتيجة موافق مما يوضح على ارتفاع المتوسطات الحسابية لهذا البعد مما يدل على أهميتها لدى العامل .

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يبين بعد الفعالية في الأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً عن متوسط حسابي (4,39) و بالانحراف المعياري متمثل ب (0,34) أي متوسطات تقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارتر الخماسي و التي تشير إلى نتيجة موافق بشدة كنتيجة عامة .

الجدول رقم (21): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية الخاصة ببعدها تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

عبارات البعد الثاني ) تقييم الأداء الوظيفي للعاملين (	المقياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تقييم الأداء الوظيفي للعاملين يساهم في تعزيز العدالة و الشفافية	التكرار	0	1	3	28	10	4,11	0,63	موافق
	نسبة (%)	0	2,4	7,1	66,7	23,8			
صفة و مرتبة القائم على عملية تقييم (المقيم) الأداء الوظيفي عامل مهم في نتيجة التقييم	التكرار	3	0	2	22	15	4,09	1,03	موافق
	نسبة (%)	7,1	0	4,8	52,4	35,7			
تعتبر طريقة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين عامل مهم لنجاحه في المؤسسة	التكرار	0	0	4	24	14	4,23	0,61	موافق بشدة
	نسبة (%)	0	0	9,5	57,1	33,3			

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يعتبر تقييم الأداء عنصرا مهما في وضع خارطة الاحتياجات و المتطلبات التدريبية للعاملين	التكرار	0	0	2	19	21	4,45	0,59	موافق بشدة
	نسبة (%)	0	0	4,8	45,2	50,0			
لتقييم أداء وظيفي عادل بين العاملين يجب تحديد معايير و متطلبات التقييم مسبقا .	التكرار	0	0	2	15	25	4,214	0,81	موافق
	نسبة (%)	0	0	4,8	35,7	59,5			
<b>نتيجة بعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين</b>									
							4,22	0,49	موافق بشدة

**المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من مخرجات و نتائج برنامج SPSS.**

يتضح من خلال معطيات الجدول لمتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعد " تقييم الأداء الوظيفي للعاملين " الخاصة بعمال شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها **ORSIM** ، أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (من 4,09 إلى 4,45) مشكلة مجموع متوسط حسابي ب 4,22 أي متوسطات تقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارث الخماسي و التي تشير إلى نتيجة موافق بشدة .

لقد حصلت فقرة " يعتبر تقييم الأداء عنصرا مهما في وضع خارطة الاحتياجات و المتطلبات التدريبية للعاملين " على أعلى متوسط حسابي تمثل ب (4,45) و بالانحراف المعياري (0,59) بنتيجة موافق بشدة و هذا ما يبين على أهمية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين لوضع خارطة طريق و استراتيجية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين خاصة من طرف قسم الموارد البشرية من خلال التدريب و التكوين أو الترقية ... إلخ ، أما أقل متوسط حسابي كان (4,09) لفقرة " صفة و مرتبة القائم على عملية تقييم (المقيم) الأداء الوظيفي عامل مهم في نتيجة التقييم " بالانحراف المعياري (1,03) و بنتيجة موافق مما يوضح على ارتفاع المتوسطات الحسابية لهذا البعد مما يدل على أهميتها لدى العامل ، يبين بعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين إجماليا عن متوسط حسابي 4,22 و بالانحراف المعياري متمثل ب (0,49) أي متوسطات تقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارث الخماسي و التي تشير إلى نتيجة موافق بشدة كنتيجة عامة .

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم ( 22): المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعده إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المقياس	عبارات بالبعد الثالث (إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين )
موافق	0,41	4,14	7	34	1	0	0	التكرار	إن تحديد الأسباب الرئيسية لانحراف الأداء الوظيفي أداة لتحسين الأداء الوظيفي
			16,7	81,0	2,4	0	0	نسبة (%)	
موافق بشدة	0,57	4,33	16	24	2	0	0	التكرار	تحسين جو العمل والقضاء على صراعات التنظيمية بين العامل والإدارة يمكن من تحسين الأداء الوظيفي
			38,1	57,1	4,8	0	0	نسبة (%)	
موافق بشدة	0,58	4,61	28	12	2	0	0	التكرار	لسد النقص في الأداء الوظيفي التكوين و التدريب مع الاحتكاك بالخبرات
			66,7	28,6	4,4	0	0	نسبة (%)	

### الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

									أهم الحلول لتحسين الأداء الوظيفي
موافق بشدة	0,63	4,54	25	16	0	1	0	التكرار	يسمح توفير الموارد المختلفة (التقنية ، المالية ، البشرية ... ) في تحسين أداء وظيفي عالي
			59,5	38,1	0	2,4	0	نسبة (%)	
موافق بشدة	0,51	4,30	14	27	1	0	0	التكرار	الرد على الشكاوي و الاقتراحات و استماع الرئيس للانشغالات المرؤوس مع إحساس العامل بالمسؤولية في العمل يساهم في زيادة الدافعية و أداء وظيفي فعال و احسن
			33,3	64,3	2,4	0	0	نسبة (%)	
موافق بشدة	0,30	4,39	نتيجة بعد تحسين الأداء الوظيفي للعاملين						

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات و نتائج برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يتضح من خلال معطيات الجدول لمتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعدها إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين " الخاصة بعمال شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها **ORSIM** ، أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (من 4,14 إلى 4,61) مشكلة مجموع متوسط حسابي ب 4,39 أي متوسطات تقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارث الخماسي و التي تشير إلى نتيجة موافق بشدة .

لقد حصلت فقرة " لسد النقص في الأداء الوظيفي التكوين و التدريب مع الاحتكاك بالخبرات أهم الحلول لتحسين الأداء الوظيفي " على أعلى متوسط حسابي تمثل ب (4,61) و بالانحراف معياري (0,58) بنتيجة موافق بشدة و هذا ما يبين على أهمية التكوين و التدريب و الاحتكاك بعنصر الخبرة لرفع و تحسين أداء الوظيفي للعاملين ، أما أقل متوسط حسابي كان (4,14) لفقرة " إن تحديد الأسباب الرئيسية لانحراف الأداء الوظيفي أداة لتحسين الأداء الوظيفي " بالانحراف معياري (0,41) و بنتيجة موافق مما يوضح على ارتفاع المتوسطات الحسابية لهذا البعد مما يدل على أهميتها و مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العامل .

يبين بعد إجراءات تحسين الأداء الوظيفي لدى العامل إجمالاً عن متوسط حسابي 4,39 و بالانحراف معياري ممثل ب (0,30) أي متوسطات تقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارث الخماسي و التي تشير إلى نتيجة موافق بشدة كنتيجة عامة .

أما كمحور عام أبعاد الأداء الوظيفي في الشركة فقد سجل المتوسط حسابي 4,33 و بالانحراف معياري ممثل ب 0,32 أي أن المتوسط الحسابية تقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارث التي توضح نتيجة موافق كنتيجة عام.

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الرابع: احتساب معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة واختبار صحة فرضيات.

### 1. احتساب معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة

لحساب معامل الارتباط لقد اعتمدنا في بحثنا على معامل سيرمان لتوضيح العلاقة بين المحورين

### الجدول رقم (23): جدول معامل الارتباط بين المحورين

		Corrélations		
			واقع الاتصال الداخلي بالشركة	تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
Rho de Spearman	واقع الاتصال الداخلي بالشركة	Coefficient de corrélation	1,000	,711**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	42	42
	تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	Coefficient de corrélation	,711**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	42	42

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: مأخوذ من برنامج spss

### الجدول رقم ( 24 ) : جدول توضيحي لمعامل الارتباط بين المحورين

المتغيرات	الاتصال الداخلي	الأداء الوظيفي
الاتصال الداخلي	1	0,711**
الأداء الوظيفي	0,711**	1

\*\* : دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات و نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم ( 23 ) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الاتصال الداخلي ) و المتغير التابع كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 حيث كانت النتيجة كالتالي:

0,711 وتدل على وجود علاقة طردية قوية بين التغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي) والمتغير المستقل (الاتصال الداخلي).

### 2. اختبار صحة فرضيات الدراسة

من خلال ذلك سوف نؤكد أو ننفي العلاقة الطردية القائمة بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها ORSIM و بغية لتأكد من صحة هذه الأخيرة اعتمدنا على الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات و المعلومات لتحليلها و معالجتها و تفسيرها للوصول للعلاقة نعتمد في هذه الدراسة على نموذج قياسي يتكون من متغيرين ( متغير المستقل الاتصال الداخلي و المتغير التابع الأداء الوظيفي )

ومنه سنقوم بفحص قبول الانحدار من الناحية الإحصائية بالاعتماد على جدول "Anova"

**جدول رقم (25):** يوضح اختبار أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي.

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,866	1	1,866	30,941	,000 <sup>b</sup>
	de Student	2,413	40	,060		
	Total	4,279	41			

a. Variable dépendante : للعاملين الوظيفي الأداء تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), بالشركة الداخلي الاتصال واقع,

### المصدر : مأخوذ من نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن قيمة F دالة إحصائية حيث بلغت (30,94) ويقابلها مستوى دلالة Sig يساوي 0,00 أقل من 0,01 وعليه نقبل الاستبيان المطروح وهو صالح لدراسة.

#### 2.1 اختبار صحة الفرضية الرئيسية

H 0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 للاتصال الداخلي على تحسن الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها "واد رهيو "

H 1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 للاتصال الداخلي على تحسن الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها "واد رهيو "

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة	T	B	الثابت	R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة	F
0,000	10,302	2,825		0,436	0,660	0,000	30,94
0,000	5,562	0,379	أبعاد الاتصال الداخلي				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25 نسخة 25

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود دلالة إحصائية لأبعاد الاتصال الداخلي على تحسن الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقتها إذ بلغ معامل الارتباط R (0,660) بمستوى دلالة (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,01 و قد بلغت قيمة F (30,94) مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين , أما قيمة R<sup>2</sup> فقد بلغت (0,436) وهذا يعني تأثير أبعاد الاتصال الداخلي يفسر و يساهم ب 43,6 % من المتغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين . كما نلاحظ أن قيمت الانحدار B لأبعاد الاتصال الداخلي بلغت (0,379) , و هذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (الاتصال الداخلي) يؤدي الى زيادة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي ) بقيمة (2,825) .

مما سبق نرفض الفرضية العدمية ( H 0 ) و نقبل الفرضية البديلة ( H 1 ) التي تنص : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 للاتصال الداخلي على تحسن الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقتها "و اد رهيو " .

### 2.2 اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

H 0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 على وظائف الاتصال الداخلي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقتها "و اد رهيو" .

H 1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 على وظائف الاتصال الداخلي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقتها "و اد رهيو" .

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة	T	B	الثابت	R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة	F
0,000	21,953	3,926	الثابت	0,157	0,396	0,009	7,437
0,009	2,727	0,136	أبعاد وظائف الاتصال الداخلي				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25 نسخة 25

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود دلالة إحصائية لأبعاد وظائف الاتصال الداخلي على زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقتها إذ بلغ معامل الارتباط R (0,396) بمستوى دلالة (0,009) أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,01 و قد بلغت قيمة F (7,437), مما يدل على وجود علاقة و ارتباط ضعيف بين المتغيرين ، أما قيمة R<sup>2</sup> فقد بلغت (0,157) وهذا يعني تأثير أبعاد الاتصال الداخلي يفسر و يساهم ب 15,7 % من المتغيرات التي تحدث في مستوى زيادة فعالية أداء الوظيفي للعاملين . كما نلاحظ أن قيمت الانحدار B لأبعاد وظائف الاتصال الداخلي بلغت (0,136) و هذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة ( وظائف الاتصال الداخلي) يؤدي الى زيادة في المتغير التابع (زيادة فعالية الأداء الوظيفي) بقيمة (3,926) (ارتباط طردي ضعيف) .

مما سبق نرفض الفرضية العدمية ( H 0 ) و نقبل الفرضية البديلة ( H 1 ) التي تنص : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 على وظائف الاتصال الداخلي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقتها "و اد رهيو " .

### 3.2 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

H 0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 للاتصال الداخلي بمختلف أنواعه على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين .

H 1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 للاتصال الداخلي بمختلف أنواعه على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين .

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة	T	B	الثابت	R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة	F
0,000	5,511	2,295	الثابت	0.595	0,354	0,000	21,910
0,000	4,681	0,518	أبعاد أنواع الاتصال الداخلي				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25 نسخة 25.

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود دلالة إحصائية لأبعاد أنواع الاتصال الداخلي على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لو احقها إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0,354)$  بمستوى دلالة  $(0,000)$  أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $0,01$  و قد بلغت قيمة  $F (21,910)$  مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين ، أما قيمة  $R^2$  فقد بلغت  $(0,595)$  وهذا يعني تأثير أبعاد الاتصال الداخلي يفسر و يساهم ب  $59,5\%$  من المتغيرات التي تحدث في مستوى تقييم أداء الوظيفي للعاملين . كما نلاحظ أن قيمت الانحدار  $B$  لأبعاد وظائف الاتصال الداخلي بلغت  $(0,581)$  و هذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (أنواع الاتصال الداخلي) يؤدي الى زيادة في المتغير التابع ( تقييم الأداء الوظيفي للعاملين ) بقيمة  $(2,295)$  .

مما سبق نرفض الفرضية العدمية  $(H_0)$  و نقبل الفرضية البديلة  $(H_1)$  التي تنص : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي  $0,01$  للاتصال الداخلي بمختلف أنواعه على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين " .

### 5.2 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي  $0,01$  لمساهمة وسائل الاتصال الداخلي على إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي  $0,01$  لمساهمة وسائل الاتصال الداخلي على إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة	T	B	R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة	F
0,000	12,431	3,787	0,91	0,302	0,52	4,015
0,52	2,004	0,145				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25 نسخة 25.

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود دلالة إحصائية لأبعاد وسائل الاتصال الداخلي على إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها إذ بلغ معامل الارتباط R (0,302) بمستوى دلالة (0,52) أي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,01 وقد بلغت قيمة F (4,015) مما يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

مما سبق نرفض الفرضية البديلة (H 1) و نقبل الفرضية العدمية (H 0) و التي تنص أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 لمساهمة وسائل الاتصال الداخلي على إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين".

### المبحث الثاني : تقييم و مناقشة النتائج .

بعد الدراسة النظرية توصلنا إلى عدة نقاط مهمة في موضوع بحثنا انطلاقاً من أهمية الاتصال الداخلي ووظائفه في المؤسسة مع الإحاطة بأنواع الاتصال الداخلي و الوسائل المستعملة مع الإلمام بالعوائق التي تواجه الاتصال الداخلي و طرق تحسينه و هو ما تم ملاحظته ميدانياً في مؤسسة التربص و تجسد في نتائج الاستبيان و عبرت عليه نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للأبعاد الثلاث ووظائف الاتصال الداخلي بنتيجة موافق مما يدل عموماً تجسيد و أهمية وظائف المتعددة للاتصال الداخلي من (تبليغ ، الاقناع ، التفهيم ، المساعدة في اتخاذ القرارات ، الرقابة ) و هذا ما تعمل عليه مؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها يواد رهيو من خلال جعل الاتصال الداخلي ذو هدف ووظيفة معينة أما أنواع الاتصال الداخلي فقد عبر عنه كذلك بنتيجة موافق (الاتصال الداخلي الرسمي و غير الرسمي ) لتجدر الإشارة فإن فقرات الخاصة بالاتصال الداخلي غير رسمي (رقم 4 و 5) في البعد الثاني قد نالت نتيجة محايد مما يدل على سلبية (خلق الصراعات ، التوترات ، الاشاعات في نقل المعلومات...إلخ) هذا النوع أكثر من إيجابياته و ابتعاد المؤسسة عنه لتحقيق الرسمية و المصادقية في نقل الرسائل خصوص أن عامل السرعة قد تحقق في التكنولوجيا المعلومات الحديثة و هذا ما تم التطرق

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

إليه في البعد الثالث المتجسد في وسائل الاتصال الداخلي (الشفوية ، الكتابية ، الإلكترونية) وهذا ما تحقق في نتيجة موافق كنتيجة لملائمة وسائل الاتصال الداخلي مع طبيعة العمل في المؤسسة و تشجيع العمل بالوسائل الإلكترونية لمميزاتها الخاصة .

كنتيجة عامة فإن ثقافة المؤسسة تشجع الاتصال الداخلي بين العاملين و هذا ما تجلى في نتائج الاستبيان (المتوسط الحسابي / الانحراف المعياري) من توفير وسائل الاتصالية ملائمة لطبيعة عمل العاملين و إزالة جميع عوائق الاتصالية التي يواجهها العاملون بتجسيد جميع وظائف العملية الاتصالية بكل أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة .

أما كمتغير تابع فكان الأداء الوظيفي بمختلف عناصره فبعد طرحه نظريا و تجسيده الميدانية و النتائج التجريبية من خلال الاستبيان تم وضع ثلاث أبعاد انطلاقا من الفعالية في الأداء الوظيفي فكانت النتيجة موافق بشدة مما يدل توفير المؤسسة للشروط المناسبة لفعالية عمالية عالية من (جو عمل اعتراف... إلخ) أما كبعد ثاني تقييم الأداء الوظيفي للعاملين كعنصر مهم لمعرفة مستوى أداء عملي فردي و جماعي فقد تحقق بنتيجة موافق بشدة مما يدل على أهميته للمحافظة على ريادة المؤسسة في سوق العمل ، أما البعد الأخير تحقق إجراءات تحسن الأداء الوظيفي للعاملين بنتيجة موافق بشدة و هذا ما يدل أساسا لاعتماد المؤسسة على الإجراءات التحسين دوريا لرفع من المستوى الأداء الوظيفي العمالي .

أما عن معامل الارتباط فسجلنا  $0,711^{**}$  تدل على وجود علاقة طردية قوية بين التغير التابع (الأداء الوظيفي) و المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01. يفهم مما سبق ذكره أن معامل الارتباط قوي جدا بين المتغيرين ووجود مؤثر و متأثر بينهما .

بعد النتائج المحققة عن صحة الفرضية الرئيسية فقد تم التوصل إلى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 للاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها "واد رهيو" أي الفرضية H 1 و هو ما يدل على تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي مما يجب العمل على الاتصال الداخلي للحصول على مردودية عمالية عالية مما تساهم في تجسيد أهداف و استراتيجية المؤسسة خصوصا مع المنافسة في سوق العمل الحديثة أساس نجاح المؤسسات هو الأداء الوظيفي الفعال للعمال .

أما حول الفرضية الفرعية الأولى فقد تم إثبات الفرضية H 1 " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 على وظائف الاتصال الداخلي في زيادة فعالية بأثر طردي ضعيف في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها "واد رهيو". وهذا

## الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ما يؤكد على تأثير وظائف الاتصال الداخلي (التبليغ , الاقناع , التفهيم...إلخ) على زيادة الفعالية الوظيفية للعمال أي أنه مهما تعددت وظيفة الرسالة الاتصالية فإنها تؤثر حتما على الفعالية في الأداء الوظيفي .

أما حول الفرضية الفرعية الثانية فقد تم إثبات الفرضية  $H_1$  " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 للاتصال الداخلي بمختلف أنواعه على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين ". يمكن تفسير ذلك على أنه لأنواع الاتصال الداخلي (الرسمية و غير رسمية ) تأثير على تقييم الأداء الوظيفي يمكن القول أنه كلما اتجهت أكثر للرسمية الاتصال الداخلي للأداء الوظيفي بمختلف اتجاهاته تمكن في تقييم أداء وظيفي فعال و شفاف للعاملين بالمؤسسة كما تمكن أنواع الاتصالات الداخلية في تجسيد طرق تقييم الأداء الوظيفي المناسبة في المؤسسة ، ما تم ملاحظته ميدانيا أنه شركة ORSIM تتخذ الرسمية كنوع من أنواع الاتصال الداخلي بمختلف اتجاهاتها مع تشجيع عملية الاتصالية مما يسمح بتطبيق تقييم الإدارة بالأهداف دوريا.

أما الفرضية الفرعية الثالثة فقد تم قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ ) و التي تنص أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 لمساهمة وسائل الاتصال الداخلي على إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين" مما يبين أنه لا يوجد تأثير لوسائل الاتصال الداخلي على إجراءات التحسين مهما تعددت الوسائل فإن عند تطبيق إجراءات تحسين الأداء الوظيفي لا تتأثر بها , أي أنه هناك فصيلة بينهما و لا يوجد مؤثر و متأثر بينهما وجود الوسيلة لوحدها لا يساهم و يؤثر على إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

كحوصلة يمكن استنتاج أن للاتصال الداخلي أثر على تحسين الأداء الوظيفي عموما و أن أي مؤسسة ترغب في رفع الأداء الوظيفي لعاملها يجب مراجعة عنصر الاتصال الداخلي فإن لوظائفه المتعددة و الهدافة أثر على الفعالية العمالية و أن لأنواع الاتصال الداخلي تأثير على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين كما أنه لا يوجد مساهمة أو تأثير لوسائل الاتصال على إجراءات الأداء الوظيفي للعاملين.

### خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض و مناقشة نتائج دراستنا بعد إسقاط الجانب النظري محل التربص بشركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها "واد رهيو" و ذلك من خلال توزيع الاستبيان على موظفيها في مؤسسة التربص لمعرفة أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين مسجلين نتائج جد إيجابية لاهتمام الشركة بالمتغيرين من خلال تطبيق أنواع المختلفة للاتصال الداخلي فيها لتحقيق الوظائف المتعددة المرجوة منها عبر جل الوسائل الممكنة و العمل على عصرنتها إضافة إلى التركيز على أداء و فعالية عاملها من خلال تقييم أداء وظيفي و العمل على الحفاظ على العناصر الممتازة و نقل خبرتهم و تجاربهم للعناصر التي لها خلل ما من خلال إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

# الخاتمة

إن أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات هو فعالية الاتصال الداخلي فيها بما له من تأثير حيث ترغب المؤسسات الرائدة في نشر الانسجام و التفاعل بين العاملين بمختلف الرتب و المناصب و ذلك لارتباط الوظائف فيما بينهم مما يخلق جو عمل مريح و يقضي على الصراعات التنظيمية بين العمال مما يمكن في الإحساس بالمسؤوليات مع التحفيز و الرغبة في العمل أي يحسن من الأداء وظيفي للعاملين ، كما للاتصال الداخلي في المؤسسة وظائف متعددة تخلق التناسق و الانسجام وذلك عبر التفهيم الأوامر و الارشادات ، الاقناع بالقرارات الاستراتيجية كما لها دور هام في الرقابة في العمل مما يخلق جو من الديمقراطية و العدالة في العمل مما يؤدي في مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة و اتخاذ القرارات عبر مختلف أنواع الاتصال الداخلي الرسمية كانت بمختلف خطوطها الأفقية و الصاعدة و النازلة مستعملين مختلف الوسائل المسخرة في العملية الاتصالية سواء شفوية (الاجتماعات ، الاتصالات الهاتفية ،... إلخ) كتابية (التقارير ، الأوامر ،... إلخ) و الإلكترونية (الأنترنيت ، الإيميل ،... إلخ) ، فالعنصر الوظيفي هو المحرك الأساسي للعمليات السالفة الذكر من خلال المشاركة و التنفيذ في الاتصال الداخلي في مختلف أنواعه ووسائله رغبة في تحقيق وظائفه المتعددة أي أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين العنصر الوظيفي (الأداء الوظيفي) و الاتصال الداخلي ففعالية الأداء الوظيفي للعاملين يساهم في عملية اتصالية فعالة داخل المؤسسة و العكس صحيح .

نظرا للأهمية هذه الدراسة " أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين " تم طرح الإشكالية الدراسة حول العلاقة بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الدراسة حيث شملت الدراسة فصلا أو لا نظري تم التطرق فيه على المفاهيم الأساسية للموضوع و العناصر المشكلة لهما معتمدين على مختلف المراجع و المصادر العلمية ثم فصل ثاني يتمحور حول الاطار المنهجي و التنظيمي ليشمل شرحا عن هيكل و مهام مؤسسة محل التربص و الأبعاد المتعددة للدراسة مع المناهج المتبعة من طرف الباحث و أخيرا كفصل ثالث عرض و مناقشة نتائج الدراسة فعد التفصيل في النتائج المتوصل إليها و عرضها قد تم مناقشتها في إطار ما يتناسب مع مجال و موضوع الدراسة .

أكدت الدراسة على أن الاتصال الداخلي دور هام و أساسي في المؤسسة يجب البحث بخصوصه و العمل على تطوير و المواكبة في التقنيات الحديثة و هو عنصر مؤثر على الأداء الوظيفي و مساهم في فعالية عامليه ، فمن خلال توفير المعلومات و الارشادات و التعليمات يتم تحسين أداء الوظيفي للعامل ، كما تساهم إداريا عبر تسخير وسائل الرقابة في العمل في تقييم الأداء العمال و العمل وضع إجراءات تحسين الأداء وظيفي مناسبة في المؤسسة مما سبق ذكره قد يؤكد فرضية الدراسة الرئيسية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,01 للاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها "واد رهيو " و حسب ما أظهرت

النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) و (الأداء الوظيفي) في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها (واد رهيو) ويمكن القول أنه كلما تم تطبيق الاتصال الداخلي بأسس صحيحة ووسائل مناسبة يؤدي حتما إلى تحسين الأداء الوظيفي .

قد توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج و التوصيات المقترحة لها دور مهم في الرفع في الأداء الوظيفي و الاستغلال الحسن لوسائل الاتصال الداخلي و يمكن تلخيصها كالتالي :

### نتائج الدراسة :

- هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي للعاملين بحيث كلما كان الاتصال الداخلي فعال و بناء (حسن) يكون الأداء الوظيفي عالي و أكبر , أي أن هناك علاقة تأثير (الاتصال الداخلي) و متأثر (الأداء الوظيفي) أي كلما تجسدت و تحققت وظائف الاتصال الداخلي تساهم في الرفع في الفعالية العمال كما كلما تم توجيه أنواع الاتصال الداخلي يتم تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال و صحيح .
- رغم توفر المؤسسة على الوسائل الملائمة للاتصال الداخلي و عصرنتها إلا أنه لا تؤثر على إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعمال مما يدل على أن الوسيلة بدون عنصر بشري محفز و له الرغبة في العمل لا تؤثر على إجراءات التحسين في الأداء و منه يمكن القول أن أساس العملية الاتصالية هو العنصر البشري .
- إن الاتصال الداخلي يساهم في ادماج العمال و لخلق شعور الانتماء من أجل تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة و تعزيز من صورة المؤسسة خارجيا.
- يسهل الاتصال الداخلي تدفق المعلومات داخل المنظمة لضمان أن يكون الجميع على دراية
- يساعد الاتصال الداخلي على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية والحفاظ عليها ، ويعزز التعاون والعمل الجماعي ، ويدير التغيير بفعالية ، ويعزز الابتكار والإبداع.
- للاتصال الداخلي عدة وظائف مهمة يجب الالمام بها لعملية اتصالية بناءة و فعالة .
- يمكن الاتصال الداخلي الرسمي بتنظيم و تنسيق الأنشطة اليومية و تبادل المعلومات و الأفكار و اتخاذ القرارات المهمة و الإبلاغ عن الأخطاء مما يمكن في معرفة الخلل و تحسين الأداء الوظيفي للعمال
- يكمل الاتصال غير الرسمي من مسيرة الاتصال الرسمي و يزيد من سرعة انتقال المعلومات في المؤسسة .

- إن العمال بشركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها لا يفضلون الاتصال غير الرسمي و ذلك لنقاطه السلبية في خلق التوترات و النزعات مما يؤدي لمردودية عمالية ضعيفة .
- إن استخدام الوسائل الاتصالية الملائمة لطبيعة عمل العمال خصوصا التكنولوجيا الحديثة و المتطورة تساهم في دقة و سرعة في نقل المعلومات
- إن الكفاءة و الفعالية في الأداء الوظيفي يساهم في نقل الرسالة الاتصالية بكل وضوح و دقة .
- إن اختيار طرق التقييم الوظيفي مناسبة تسمح في خلق الشفافية و الديموقراطية في العمل و تمكن في سد الخلل في حصول العمال لتدريب المناسب مما يمكنه أكثر قدرة على أداء العمل بشكل جيد .
- إن خلق جو عمل مريح يساهم في إظهار و تطوير المهارات العمالية كما تلعب في تشجيع عملية الاتصال الداخلي خاصة غير رسمية و ذلك رغبة في تحقيق مصلحة الشركة لتحقيق الأهداف المسطرة .
- تعتبر الحوافز المادية و المالية من تحفيز ، اعتراف ، تشجيع ... إلخ عاملا مهم في زيادة الفعالية في الأداء الوظيفي .
- العامل النفسي للعامل عنصر هام لزيادة الدافعية و الإصرار لإنجاز المهام .

#### الاقتراحات و التوصيات

من خلال نتائج المحصل عليها في الدراسة يمكن تقديم جملة من التوصيات التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي انطلاقا من تجسيد وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة و الاختيار الأمثل لوسيلة الاتصال الداخلي الموافقة لطبيعة العمل بمختلف أنواع الاتصال كانت رسمية أو غير رسمية و هي كالتالي :

- تسخير الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة و تكوين العاملين عليها لمناسبتها مع طبيعة العمل لأداء وظيفي أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المسطرة
- الاعتراف بالمجهودات المبذولة لخلق شعور الانتماء في الشركة
- العمل على تحفيزات المادية و المعنوية للعاملين لنشوء بواذر الابداع و الابتكار في الشركة
- العمل على سهولة ووضوح وسائل الاتصال الداخلي بمختلف أنواعه لينطبق مع مفهوم المتلقي.
- تبرير القرارات الاستراتيجية المتخذة بمختلف وسائل الاتصال الداخلي من خلال تقديم الحجج للإقناع

- التنسيق في الاجتماعات كوسيلة من وسائل اتصال داخلي لتكوين علاقات اجتماعية بين أفراد المؤسسة و خلق جو عائلي يعزز من الإحساس من الانتماء و الدافعية .
- تحديد معايير و متطلبات التقييم لنشر العدالة و الشفافية بين العمال .
- الرد على الشكاوي و الاقتراحات يمكن في شعور العامل بدوره و أهميته في الشركة مما يزيد في الدافعية و أداء وظيفي فعال و أحسن .
- محاولة مزج الخبرة مع التشبيب في نقل التكنولوجيا للاستفادة من كلاهما كعوامل مهمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

### أفاق الدراسة

إن بعد انتهاء و إتمام دراستنا يتضح أنه هذا الموضوع واسع و متشعب يتطلب دراسات البحث في الجوانب المتعددة للموضوع لأن دراستنا شملت تحليل أثر الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الصناعات الميكانيكية و لواقعها و منه يمكن أن نقترح إشكاليات من الموضوع لدراسات أخرى و هي كالتالي :

- دراسة الاتصال الداخلي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في قطاعات أخرى
- العمل على أثر عصرنة وسائل الاتصال على الأداء الوظيفي للعمال
- دراسة هذا الموضوع من خلال توسيع قاعدة البيانات و عينات الدراسة في جل المجمع لدراسة أوجه المقارنة .

و أخيرا تلعب هذه الدراسة دورا هاما في تبيان أثر الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالشركة وذلك من خلال تقديم مصدر المعلومات لصناع القرار بالشركة و ذلك بما شمله من مفاهيم علمية و نتائج تحليلية إحصائية لموضوع الدراسة .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### قائمة الكتب

- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة. الإسكندرية ، منشأ المعارف، الإسكندرية، (1993)
- أحمد ذياب عواد فتحي ، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق ، دار الصفاء لنشر و التوزيع، عمان ،(2013)
- أحمد محمد الدمارش أحمد محمد ، جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي ، دار الحكمة ، القاهرة ، (2018)
- أنس عبد البسط ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (المجلد 20) ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، عمان ، (2020)
- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، (2003)
- جمال مجاهد، شذوان شيبية ، طارق الخليفي ، مدخل الى الاتصال الجماهيري ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، (2009)
- الحريري، محمد سرور ، علم النفس الإداري دار الطباعة لنشر و التوزيع. ، بيروت ،(2016)
- حريم حسين ، إدارة المنظمات ، (المجلد 2) ، دار حامد لنشر و التوزيع، عمان ، (2010)
- حسن محمد إبراهيم ، محمد حسنين العجمي ، الإدارة التربوية ،دار المسيرة لنشر، (2007)
- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران لنشر و التوزيع ، الأردن ، (2001)
- دليلة. بركان ، الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، (2017) ،
- دليو فضيل، علاقات مع الصحافة ، دار الفجر لنشر و التوزيع ، الجزائر ،(2003)
- ديلو فضيل ، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،(1998)
- ديلو فضيل ، مدخل الى الاتصال الجماهيري، مخبر علم الاجتماع جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة ، (2003)
- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوعي ، الإدارة لمحات معاصرة ، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع، عمان ،(2006)
- سكرانة بلال خلف ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، عمان ،(2018)
- سنجد عطا الله محمد تيسير و غالب محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المنهجية لنشر و التوزيع ، عمان ، (2015)
- الطنوبي، محمد محمد عمر ، نظريات الاتصال ،مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، لإسكندرية ، (2001) ،
- عامر، سعيد يس ، التغيير و الإدارة على المكشوف ، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري،القاهرة ، (2000)
- عبد العزيز النداوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية (المجلد 1)، عمان، دار المسيرة ، عمان،(2009)

- عبد العزيز ختام , العناتي , بناء نموذج مقترح للاتصال الاداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية و التعليم في الأردن و الاتجاهات العالمية الحديثة عمان, (2003)
- عبد المحسن توفيق محمد , تقييم الأداء" مدخل جديد لعالم جديد ", دار النهضة العربية, القاهرة , (1999)
- عزي, عبد الرحمن. عالم الاتصال , دار المطبوعات الجامعية , الجزائر, (2010)
- العضايمة, مهدي حسن زويلف و علي محمد عمر , إدارة المنظمة نظريات السلوك , دار مجدلاوي لنشر و التوزيع , عمان, (2016)
- علي محمد ربابعة علي محمد , إدارة الموارد البشرية , دار النشر و التوزيع , عمان , (2003)
- عليان, ربحي مصطفى , وسائل الاتصال و التكنولوجيا التعليم. , دار الصفاء , عمان, (1999)
- عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة , دار وائل لنشر و التوزيع , عمان , (2005) ,
- فايز الزعبي , الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال , دار الهلال , عمان , 1991
- مجيد الكرخي , مؤشرات الأداء الرئيسية , دار المناهج لنشر و التوزيع , عمان, (2020).
- محمد الصيرفي . إدارة الموارد البشرية , (المجلد 1) , مؤسسة حورس لنشر و التوزيع , الإسكندرية , (2006)
- محمد قاسم القريوفي , مبادئ ادراة النظريات و العمليات و الوظائف (المجلد 2), دار وائل, عمان , (2006)
- محمد منير حجاب, سحر محمد وهبي, المداخل الأساسية للعلاقات العامة "المدخل الاتصالي" , دار الفجر لنشر و التوزيع , القاهرة , (1999)
- مختار تهامي, إبراهيم الدقوقي , مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية (المجلد 1), دار المعارف بغداد , بغداد , (2000).
- مدحت أبو محمد النصر , مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين , الناشر المجموعة العربية لتدريب و النشر , القاهرة , (2009)
- مصطفى حجازي , الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية , دار الطلبة , بيروت , (1998)
- مصطفى عليان , ربحي , إدارة تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات , دار الصفاء لنشر و التوزيع , عمان , (2002)
- المندلأوي, نبراس عبد الستار خانكة , إستخدام مناهج البحث العلمي في الرسائل الجامعية , (2016)
- منير النوري , تسير الموارد البشرية. الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر, (2010)
- مهدي, محمد محمود , الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية , المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية , (2005)
- ناصر محمد العديلي , السلوك الإنساني و التنظيمي. , دار الإدارة العامة للبحوث , الرياض , (1995)
- النعيسى, صلاح عبد القادر , الإدارة, دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع , عمان , (2008)

- ياغي, محمد عبد الفتاح , مبادئ الإدارة العامة , دار وائل لنشر و التوزيع , عمان , (2010)

### قائمة المقالات

- أبو زكي زيادة , أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الفلسطينية في مجلة النجاح للأبحاث، المجلد 25 العدد 4 , (2022)
- عبد الجليل طواهرير, بلال عثمان , مناهج البحث العلمي و طرق الإختيار. مجلة الروى في الأداب و العلوم الإنسانية، 31 , (2020)
- عبد الفتاح بوخمخم, عز الدين هروم , تسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات بقسنطينة ). مجلة الاقتصاد و المجتمع (جامعة قسنطينة )، 6 , (2010)
- العربي عطية . أثر الاستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. مجلة الباحث العدد 10, (2012)
- العربي عطية . أثر الاستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. مجلة الباحث العدد 10, (2012)
- فايزة فاضل, سمية سعدون , الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة مغنية). مجلة روافد لدراسات و الأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 1 العدد1 , (2017)
- مزهوده عبد الملك. الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الانسانية، 1 , (نوفمبر, 2001)
- منصور تجاني منصور, الأداء الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المؤسسات الجزائرية ( دراسة ميدانية لعمال الصحة لولاية الجلفة ). مجلة الميدان للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 3 العدد 4, (2011).
- ناصر قاسيمي , دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بعنوان الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري. الجزائر , (2015)
- نصر الدين غراف , فتيحة محمدي , تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15 العدد02 , (2021)
- هاشم, لوكيا ياسين محجر , تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء. (العدد 07, جانفي 2012 مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المحرر) مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 15 , (2012)

### قائمة الملتقيات

- فطومة مكي , أداء العاملين و الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. دراسة في العلاقات و التأثيرات المتبادلة , الملتقى الدولي المعاصر للعلوم التربوية و الاجتماعية و الإنسانية و الإدارية و الطبيعية "نظرة بين الحاضر و المستقبل ". تركيا: شبكة المؤتمرات العربية, (2019)
- وفاء رايس , مداخلة بعنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. شلف: جامعة شلف , (2011)

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- al, petit . (1993). gestion strategique et operationnelle des ressources humaines. bouhervilles Gaetan morin editour.
- andre, Laurant Belanger; Bergeron, Petit jean –Louis. (1983). Gestion des ressources humaines ( une approche global et integre). Gaetan Morin.
- bres, Jean baptiset. (2005).
- Rob, Likert items and scales, Survey Question Bank: Methods Fact Sheet 1, (2010), P111
- Claude, Dutterme. (2007). la communication interne en enteprie. deboeck: lapproche de palo alto et l analyse des organisations.
- D almeida Nicole, Thierry libaert. (2007). La communication interne de l entreprise (Vol. 5). paris.
- Doolin. (2003). Narratives Of change. discoures,technology and organization.
- Duff Robert . (1999). Encycolopedie du gestion et de management. Paris: Edtition Dalloz.
- Henriet, Francois Bonen et Bruno. (1988).
- Thierry, Libaert. (1998). la communication d entreprise. Paris: Economica.
- Westphalen, M H. (2004). Communicator (Vol. 4). paris: dunod.
  
- julie, Wood. (1999). eqtablishing internal Communication channels thatwork. journal of higher eduction,policy and management, 138.
- M, Armstrong. (2006). Performance Managemnt (Vol. 3). london: key strategies and Pratical Guidelnes.
- Michael Armstrong. (2006). Handbook of Human Resource Managemnt Practice. London and Philadephia.

## الملاحق

## إستبيان

السيد المحترم .... السيدة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....وبعد

في اطار الدراسة التي نحن بصدد القيام بها و الموسومة بعنوان : أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي و حيث سيتم دراسة حالة ب شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها و التي تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مناجمت موارد بشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمت (القطب الجامعي القليعة / تيبازة ) و لجمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة ، قد أعد الاستبيان التالي بجزئيه : الجزء الأول متعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية و الجزء الثاني بمحاور الاستبيان حيث قسمت لمحورين كالتالي : حيث كل محور من هذه المحاور يتضمن عددا من الفقرات التي بموجبها تشكل واقع الاتصال الداخلي بالإضافة لأبعاد الأداء الوظيفي بالشركة

والتي نهدف لتعرف على مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي باستخدام البرنامج الاحصائي ( SPSS.V25 )

وبصفتكم تنتمون لشركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها واد رهيو، فإنني أتقدم اليكم بهذا الاستبيان راجيا منكم قراءة العبارات الذي يحتويه بتمعن و التفضل بالإجابة عنه بدقة وموضوعية وشفافية، وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة الموافقة لرأيكم لأن اجابتم تعتبر مصدرا موثوقا من مصادر بحثنا هذا كما أنه سيكون له الأثر الكبير في صحة النتائج المحصل عنها لاحقا.

كما نؤكد لكم أن الآراء التي ستعبرون عنها ستبقى سرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي لا غير.

جزيل الشكر على التعاون .... مع فائق التقدير والاحترام.

تحياتي.

ديلمي محمد فاروق طالب ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمت القليعة (القطب الجامعي القليعة / تيبازة)

البريد الإلكتروني : [dilmimohamedfarouk19@gmail.com](mailto:dilmimohamedfarouk19@gmail.com)

## الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

### 1. الجنس

أنثى	ذكر

### 2. العمر

من 20 إلى أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 إلى أقل من 60 سنة

### 3. المستوى التعليمي

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا

### 4. الفئة الوظيفية

تشغيلي	تنظيمي	علوي

### 5. الخبرة المهنية (الأقدمية):

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

## المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي بالشركة

### أولاً: وظائف الاتصال الداخلي .

البيانات	الترقيم	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يساهم الاتصال الداخلي في نقل المعلومات بكل موضوعية بشكل مفهوم ، واضح و دقيق	01					
للاتصال الداخلي دور هام و فعال في تقديم الحجج للإقناع عن القرارات الاستراتيجية المتخذة	02					
يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في تفهيم المستقبل عن الأوامر و التعليمات و التقارير الموجهة .	03					
يساهم الاتصال الداخلي من خلال تبادل الآراء و الأفكار في اتخاذ القرارات	04					
يمكن الاتصال الداخلي من الرقابة في الأداء الوظيفي في العمل	05					

### ثانياً: أنواع الاتصال الداخلي

البيانات	الترقيم	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يساهم الاتصال الداخلي النازل(من المستوى الأعلى) في الشعور بالانتماء و الولاء في المؤسسة	01					
المستوى الإداري الأعلى يستجيب للمشكلات و المقترحة من خلال الاتصال الداخلي الصاعد	02					
يساهم الاتصال الداخلي الأفقي بين الأقسام و المصالح في التنسيق في الوظائف و الأعمال	03					
يلعب الاتصال الداخلي غير الرسمي في خلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر و أسرع	04					
يساهم الاتصال الداخلي غير الرسمي في تحسين جو العمل في المؤسسة	05					

### ثالثا : وسائل الاتصال الداخلي

التقييم	البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	سهولة و وضوح وسائل الاتصال بمختلف أنواعها في المؤسسة					
02	يمكن صندوق الاقتراحات و الشكاوي (وسيلة اتصال كتابية) في إظهار الشفافية و مصداقية الإدارة في مواجهة المشاكل إيجاد الحلول لها					
03	تساهم الاجتماعات (وسيلة اتصال شفوية) الدورية في تكوين علاقات اجتماعية بين أفراد المؤسسة					
04	تتمثل الأنترنت (وسيلة اتصال إلكترونية) في تمكن و إعلام الجميع في أن واحد أي ربح الوقت دون وساطة في نقل الرسائل					
05	ملائمة وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة بالمؤسسة مع طبيعة العمل					

### المحور الثاني : تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

#### أولا: الفعالية في الأداء الوظيفي

التقييم	البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	جو العمل في المؤسسة يساعد العامل على أداء الوظائف و المهام بشكل جيد					
02	الاعتراف بالمجهود المبذولة و الإنجازات أكبر دافع نحو العمل					
03	الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل و مناقشة الإدارة مسائل تخص العمل تزيد من الدافعية					
04	الحالة النفسية للعامل عنصر مهم لزيادة الدافعية و الإصرار لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف					
05	تعتبر الحوافز المادية(منح و علامات ، زيادة في الأجور) دافع مهما في العمل					

## ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

التقييم	البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقييم الأداء الوظيفي للعاملين يساهم في تعزيز العدالة و الشفافية					
02	صفة و مرتبة القائم على عملية تقييم (المقيم) الأداء الوظيفي عامل مهم في نتيجة التقييم					
03	تعتبر طريقة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين عامل مهم لنجاحه في المؤسسة					
04	يعتبر تقييم الأداء عنصرا مهما في وضع خارطة الاحتياجات و المتطلبات التدريبية للعاملين					
05	لتقييم أداء وظيفي عادل بين العاملين يجب تحديد معايير و متطلبات التقييم مسبقا .					

## ثانيا: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

التقييم	البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	إن تحديد الأسباب الرئيسية لانحراف الأداء الوظيفي أداة لتحسين الأداء الوظيفي					
02	تحسين جو العمل و القضاء على صراعات التنظيمية بين العامل و الإدارة يمكن من تحسين الأداء الوظيفي					
03	لسد النقص في الأداء الوظيفي التكوين و التدريب مع الاحتكاك بالخبرات أهم الحلول لتحسين الأداء الوظيفي					
04	يسمح توفير الموارد المختلفة (التقنية، المالية، البشرية ...) في تحسين أداء وظيفي عالي					
05	الرد على الشكاوي و الاقتراحات و استماع الرئيس للانشغالات المرؤوس مع إحساس العامل بالمسؤولية في العمل يساهم في زيادة الدافعية و أداء وظيفي فعال و احسن					