



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري 315 وكالة خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

تحت إشراف:

حسن حمريط

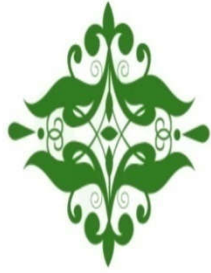
إعداد الطالبة:

• نهاد ساكري

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
عبد المالك الزين	أستاذ محاضر -أ-	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	رئيسا
محسن حمريط	أستاذ محاضر -أ-	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	مشرفا ومقرا
الربيعي جرمان	أستاذ محاضر -أ-	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان :

بسم الله و الحمد لله الذي بنعمته تم الصالحات حمدا كثيرا مباركا فيه الذي مكنتني من انجاز هذا العمل والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى اله واصحابه اجمعين الذي شرفني بقبول الإشراف على هذه الرسالة ولما بذله من جهد في إتمام هذا العمل المتواضع، فجزاه الله خير الجزاء

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل الأعضاء المشاركين في لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ، و سيكون لملاحظتهم الأثر الطيب في إخراجها بالصورة المثلى كما ان شكري موجه الى منبع العلم و المعرفة من جامعتي العزيزة جامعة عباس لغرور خنشلة وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

لن انسى جميع أساتذتي في الكلية، لهم كل الاحترام والتقدير



الأمم

إلى قرأتا عيني وأساس وجودي وسر نجاحي وتفوقي وأغلى ما عندي

أمي وأبي حفظهما الله ومرعاهم

اهدي لكم من قبيل انجازي لهذا العمل المتواضع

كلمات لعلى وعسى أن تكون من الكلمات التي تعبر عن شكري وامتناني لكل قطرة

جهد كانت لي سندا طيلة هذا المشوار.

إلى من جبههم يسري في العروق، وعشر قبنت على الحلوة والمرّة

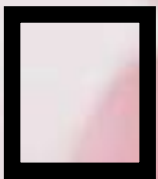
إخوتي وأخواتي

إلى كل من علمني حرفا لكم مني ألف شكر

ومن الله عز وجل الثواب إن شاء الله.

إلى كل من تمنوا لي النجاح والتوفيق ولم يسعني ذكرهم.

أسأل الله لكم الخير، ومن هذا العمل شعلة تضيء طريق كل طالب علم.



فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

	شكر وعرهان
	إهداء
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: مفاهيم حول الاتصال في المؤسسة	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الاتصال
02	المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال وتطوره
05	المطلب الثاني: مكونات عملية الاتصال
07	المطلب الثالث: نماذج عملية الاتصال
12	المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة
12	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
14	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي
14	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي
18	المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة
18	المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة
19	المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية في الاتصال
21	المطلب الثالث: معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تحسين أداء العاملين في المؤسسة	
26	تمهيد:
27	المبحث الأول: أساسيات أداء العاملين
27	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

31	المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين وأبعاده.
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
34	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
34	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته
37	المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين
39	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين
41	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة
41	المطلب الأول: الاتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة
45	المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين
46	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وأداء العاملين في المؤسسة
49	خلاصة الفصل :
315	الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري وكالة خنشة
50	تمهيد:
51	المبحث الأول: تقديم بالبنك الوطني الجزائري
51	المطلب الأول: نشأة البنك تعريفه و تطوره
54	المطلب الثاني: التعريف بالوكالة (خنشة) ونشاطاتها
60	المطلب الثالث: مهام البنك وأهدافه
62	المطلب الرابع: منتجات وتكنولوجيات، واهم خدمات بنك
66	المبحث الثاني: دراسة حالة BNA خنشة
66	المطلب الأول: أساليب جمع البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة
69	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة:
75	المطلب الثالث: أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري 315 وكالة خنشة

79	خلاصة الفصل
80	خاتمة
81	قائمة المصادر و المراجع.

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يعتبر الاتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المؤسسة والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات، لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.

ولذلك يمكن اعتبار الاتصال الداخلي بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المؤسسة، حيث أنه بدونها تموت أو تدمر الحركة الدائرية للمؤسسة، وتتوقف جميع أنشطتها الأخرى.

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

حيث يعتبر الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية، ذلك أنها ضرورية حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، وهو يعيش ضمن جماعة ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر ودائم، بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في حملها صورة الأقوال والأفعال التي يقوم بها الإنسان.

وباعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يظم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه، ومنه أصبح الاتصال عنصراً أساسياً في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أكمل وجه، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة، من خلال اتصالاتها المختلفة النازلة والصاعدة والأفقية ومدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، والتي على أساسها يتوحد التفكير وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

يمكن القول أن أداء العامل أصبح مرتبطاً بالعلاقات الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة، فهذه الأخيرة بحاجة ماسة للمحفزات لتحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتعتبر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، ومنه يبرز الاتصال الداخلي كأهم عامل من العوامل التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعاملين في المؤسسة ككل، من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين داخلها.

الإشكالية:

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

ولتوضيح إشكالية الدراسة نقوم بطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟
- فيما تتمثل انعكاسات الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة ؟
- ما هو واقع الاتصال الداخلي بالبنك الوطني الجزائري 315 وكالة خنشلة؟

الفرضيات:

في هذا الإطار يمكن أن تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية لتفسير مشكلة البحث:

الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

- الاتصال الداخلي يساهم في خلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تتحقق أهدافها.
- يؤثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المنظمة ايجابا .
- الاتصال الداخلي الفعال يحسن من أداء العاملين بالبنك الوطني الجزائري 315 وكالة خنشلة.

أهمية الدراسة:

يعد الاتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الاتجاهات، فالاتصال بشكل عام له من الأهمية الإنسانية، والمجتمعة والإدارية خاصة القدر الأكبر، لأنه يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته، في المستويات التنظيمية المختلفة.

أهداف الدراسة:

- توضيح أهمية موضوع الاتصال الداخلي من خلال مساهمته في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.
- تأثير الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المنظمة.
- معرفة واقع الاتصال الداخلي ووسائله في مؤسسة البنك الوطني الجزائري 315 وكالة خنشلة وأخذ رأي العاملين فيها ومدى تأثيره على أدائه سواء إيجابيا أو سلبيا.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، بالنسبة للجانب النظري اعتمادا على المراجع والمصادر المختلفة والمتوفرة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت المعالجة باستخدام استمارة الاستبيان، والتي كانت محاور عباراته وفقا للجانب النظري للدراسة، فقدم لنا البيانات الكمية والكيفية التي عملنا على تبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم استخلاص النتائج ومناقشتها.

أسباب اختيار الموضوع:

نظرا لأهمية الموضوع فان اختياره تم على أساس الأسباب التالية:

1/ الأسباب الموضوعية:

- اهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الاتصال وإدارة العنصر البشري إدراكا منهم لمدى أهمية العملية الاتصالية في إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وتفعيل متغيرات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة كأداة العاملين، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي بصفة خاصة.
- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وحيدة داخل المؤسسة.
- البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة، وموقعه هيكليا، وأهميته في تطوير وتحسين الأداء.

2/ الأسباب الذاتية:

- إن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع كان لرغبتنا في توسيع معارفنا العلمية في مجال إدارة الأعمال وتسيير المورد البشري.

- ميولاتنا الشخصية لإدارة الأعمال وتسيير الأفراد، وكيفية التعامل مع العنصر البشري وتحفيزه معنويا من أجل غرس فيه عنصر الولاء للمؤسسة والرغبة في أداء أفضل.

صعوبات البحث:

1- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع، أي الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، فمعظم الدراسات والبحوث وحتى المراجع تتطرق للاتصال بشكل عام، ولا يدرسون الاتصال الداخلي كعنصر تحفيزي للعاملين.

2- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا البحث من المؤسسة محل الدراسة بسبب خوفهم على هذه المعلومات من التسرب إلى المحيط الخارجي وإطلاع الغير على أسرارها.

هيكل البحث:

بناء على الإشكالية والفرضيات المقترحة من الوصول إلى الأهداف المسطرة وضعنا خطة تتضمن ثلاثة فصول

وهي:

الفصل الأول: الإطار النظري حول الاتصال في المؤسسة، تم فيه التطرق إلى ثلاث عناصر: ماهية الاتصال (مفهوم الاتصال وتطوره، مكونات عملية الاتصال، ونماذج عملية الاتصال، مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة (مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته، أنواع الاتصال الداخلي). استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة الكفاءة والفعالية في الاتصال، ومعوقات استراتيجية الاتصال الداخلي.

أما الفصل الثاني: تحسين أداء العاملين في المؤسسة، تم التطرق فيه إلى ثلاث عناصر وهي: أساسيات أداء العاملين (مفهوم أداء العاملين، ومحدداته، عناصر أداء العاملين وأبعاده، والعوامل المؤثرة على أداء العاملين). تقييم أداء العاملين (مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته، خطوات تقييم أداء العاملين، ومعايير تقييم أداء العاملين).

الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة الاتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين، أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين، العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وأداء العاملين في المؤسسة).

أما الفصل الثالث: فهو فصل تطبيقي تحت عنوان: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري 315 وكالة خنشلة، وتم التطرق فيه إلى ثلاثة عناصر كالتالي: تقديم عام للمؤسسة (النشأة والتطور، الهيكل التنظيمي للشركة). تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة ، ثم الدراسة الميدانية المؤسسة المنهجية.

الفصل الأول

مفاهيم حول الاتصال في المؤسسة

تمهيد:

تتطور المؤسسة وتنو لأنها تتصل بعملائها كما تتصل بأفرادها، والمعلومات المتبادلة هي دائما معطيات توجه قراراتها ونشاطها، وهي تحدد نوعية سير العمل في المؤسسة وتنظيمه، لهذا يعتبر الاتصال عنصرا حضاريا وجوهريا في وسائل مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

إذ لا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود اتصال بداخله تمارس من خلاله وجوده وتؤدي مهامه، فالاتصال الداخلي للمؤسسة يعتبر همزة الوصل الرابعة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجد فيه، فهو عملية مستمرة تسمح بتدفق ونقل المعلومات الآراء، الأفكار، القرارات، الأوامر، الانشغالات...

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: مدخل الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال

إن عملية الاتصال أساسية في مختلف الحياة إذ أصبح اليوم وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الأهداف لكونه عملية يتم وفقها نقل المعلومات والأفكار للأفراد والجماعات.

المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال وتطوره

تأخذ الاتصالات دورا وحيزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد والمنظمات بصورة عامة، نظرا لكونها الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها وعلى مختلف المستويات، وبالتالي فإنها وظيفة أو مهمة واجب القيام بها وخاصة للمنظمات، وذلك لكونها ملزمة أن تتفاعل مع الآخرين من الأفراد أو المجتمع أو المنظمات الأخرى وتسعى إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها، فضلا عن كونها ملزمة بالاستمرار في العمل والنمو في مجالات عملها المختلفة.

أولا: تعريف الاتصال:

كلمة اتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر¹.

وإن الأصل في كلمة اتصال Communication، يشتق من الأصل اللاتيني للفعل Commente بمعنى يتربع أو يشبع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communias ومعناها Common بمعنى (عام) أو (مشترك) وبذلك يعني الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول الشيء، فكرة، اتجاه، سلوك، أو فعل معين.

ويشير لفظ الاتصال في معناه اصطلاحى العام إلى: " عملية انتقال وتبادل المعلومات التي يتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مد واستجاباتهم السلوكية².

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهمية ودوره في حياة الإنسان الاجتماعية والعلمية ومن هذه التعريفات نذكر: يعرف الطنوي بأن: " ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما

¹ - عيشوش فريد، " الاتصال في إدارة الأزمات"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011، ص 11.

² - نفس المرجع، ص 12.

ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهاتها متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية"¹.

بينما يعرفه عالم آخر يدعى علي فليبو Flepo: " بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب"².

وفي تعريف آخر الاتصال بأن العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتغييرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها، ويتأثر الشخص المرسل بطريقة فهمه وحكمه على الرسالة، وكذلك في خبرته على نقلها إلى المستقبل، في حين أن المستقبل يتأثر في فهمه على محتوى الرسالة بحالته النفسية ومدى التطابق في الإطار الفكري بينه وبين المرسل، لذا فإن من الشروط التي يجب توفرها في الرسالة، لكي يتم فهمها هي (الوضوح، الاختصار، السهولة، الذوق، اللباقة)³.

ويعرفه ليندسي Lindseg: الاتصال بأنه: العملية التي تتضمن مثير واستجابة مميزة في النظام⁴.

ويعرفه Blondin على أنه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر باستعمال أحد أشكال التفاهم، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل⁵.

وبصفة عامة يمكن القول أن الاتصال هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين الطرفين أو أكثر⁶.

ثانياً: تطور الاتصال:

إن الاتصال قديم منذ وجود الإنسان، حيث يعد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أنه لولا الاتصال لما نمت عديد المجتمعات من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية،

¹ - شعبان فرج، " الاتصالات الإدارية "، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 6.

² - محمد أبو سمرة، " الاتصال الإداري والإعلامي "، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 10.

³ - عبد الله حسن مسلم، " مهارات الاتصال الإداري والحوار "، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 15.

⁴ - محمد الدبس السردى، " الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات "، (د. ط)، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص19.

⁵ - فاطمة حسين عواد، " الاتصال والإعلام التسويقي "، (د. ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 17.

⁶ - عيشوش فريد، " الاتصال في إدارة الأزمات "، مرجع سبق ذكره، ص 15 _ 16.

السياسية، والحضارية، ومع تطور المدينة والدولة تطورت أساليب الاتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معالمه وثماره في العلاقات التجارية، الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء.

ولقد تطورت عملية الاتصال، وسائله وقنواته تطوراً كبيراً عبر العصور، فالإنسان منذ البداية كان حريصاً على نقل أفكاره وخبراته، ومشاعره، وحتى حاجاته للآخرين من حوله فاستخدم وسيلة الاتصال الشفوية في بداية الأمر، إلا أن هذه الطريقة محدودة عادة بالزمان والمكان ولا تتجاوز الأشخاص الذين يشاركون فيها بشكل مباشر، ثم إنه من الصعب نقل الماضي وتراثه الواسع من خلال الاعتماد على الذاكرة، ثم الرواية الشفوية التي تعد أبسط وسائل الاتصال أن نقل المعلومات، وأكثرها بدائية.

وبعد ذلك بدأ الإنسان يسجل الأفكار والحوادث من خلال الصور التي نقشها على جدران الكهوف والحجارة والأخشاب والعظام، أي من خلال الكتابة التصويرية التي تطورت عندما أصبح للصور قيم تعبيرية ورمزية، ثم فكر الإنسان بطريقة أسهل للكتابة بحيث يدل الرمز على صوت معين، فظهرت الأبجدية أو الهجائية التي يعود للفينيقيين الفضل الأكبر في اختراعها ومن الأبجدية الفينيقية تطورت معظم اللغات العالمية وظهرت الكتابة كأفضل وسيلة لنقل المعلومات.

وبعد ظهور الكتابة أصبح الإنسان بحاجة إلى مواد ليكتب عليها ويسجل تاريخه وأفكاره بهدف نقلها إلى الأجيال التالية، فكتب على الحجارة الطين والخشب والمعدن وسعفالنحل وأوراق الجلود وأوراق البردي وغيرها من المواد، وقد كانت مواد الكتابة هذه غير قادرة على الاحتفاظ بالسجلات والأفكار والمعلومات والتجارب الإنسانية ومن الصعب توافرها فاخترع الإنسان الورق، الذي كان ولا زال من أفضل المواد المستعملة لنقل المعلومات وأكثرها شيوعاً، ويعود الفضل في صناعته إلى الصينيين¹.

وبقي الإنسان يكتب أفكاره ومعلوماته وتراثه بخط يده، فكانت المخطوطات من أكثر وسائل نقل المعلومات شيوعاً، ولكنها كانت مكلفة وعاجزة عن نقل المعرفة إلى نطاق واسع من الناس وعاجزة أيضاً عن الوصول إلى مسافات واسعة من العالم لتلبية حاجات الناس المتزايدة للعلوم والمعارف، فظهرت الطباعة لتساهم في نشر ملايين الكتب في وقت واحد وبتكاليف وجهود قليلة نسبياً وبقيت الكتب القناة أو الوسيلة الرئيسية في نشر المعلومات حتى ظهرت وسائل أخرى تنافسها في الدور، بل وتتفوق عليها. فظهرت الصحف والمجلات، ثم

¹ - محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص 25.

جاءت الإذاعة والسينما والتلفزيون والمسرح، وأصبحت هذه الوسائل أكثر جماهيرية من الكتاب لما لها من مميزات في نقل المعلومات وإيصالها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وبأسرع وقت وأقل جهد ممكنين¹.

المطلب الثاني: مكونات عملية الاتصال

الاتصال هو عملية تتكون من العناصر التالية:

1_ المرسل (مصدر المعلومات):

وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبير عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل إذ أن التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل².

2_ المستقبل (المستلم):

هو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنتهاء العملية الاتصالية³.

3_ الرسالة:

تمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات⁴.

4_ تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني:

التوصيل للمعلومات أو الحقائق لا بد من استخدام رموز للاتصال، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي والاتصال الكتابي، وقد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات أو تعبيرات وهو ما يعرف باتصال غير اللفظي.

¹ - محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² - عبد الرحمن توفيق، "الاتصال الفعال"، 23 شارع الدقي، الجزيرة، مصر، 2014، ص 50.

³ - محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁴ - محمود سليمان العيان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 247.

ونشير إلى أنه خلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة¹.

5_ الوسيلة أو القناة الاتصالية:

يمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن ان يكون الاتصال مباشرة دون حاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية او غير رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية ... إلخ.²

6_ التشويش والمعوقات:

وهي كل ما من شأنه أن تعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل، كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية³.

7_ التغذية العكسية:

هي الاستجابة الرسائل المرسل وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين.⁴

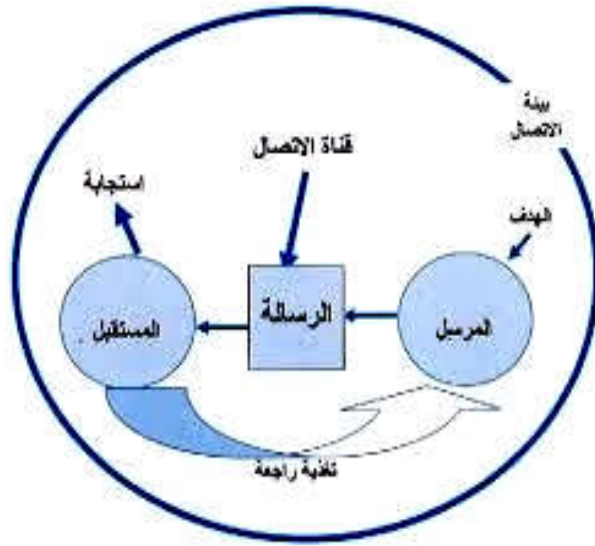
¹- ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دراسة نظرية وتطبيقية، (د.ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص40

²- عبد الله حسن مسلم، "مهارات الاتصال الإداري والحوار"، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³- بوحنيه قوي، "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة"، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 42.

⁴- أحمد النواعة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، (د.ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 35.

الشكل رقم (1): عناصر العملية الاتصالية



المصدر: النموذج من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: نماذج عملية الاتصال

بغية التعرف على تفاصيل العملية الاتصالية، وماهية مكوناتها يستوجب الحال التطرق إلى نماذج الاتصال، والنموذج عبارة عن مبسط لعملية الاتصال يعرض على هيئة رسم أو شكل يبين عناصر الاتصال وتسلسلها والعلاقة بينها، ومن أهم هذه النماذج يمكن أن نقدم:

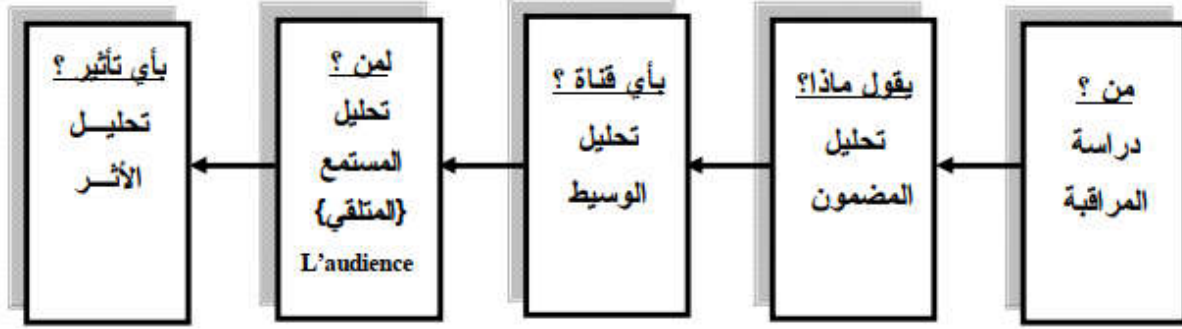
1_ نموذج لاسويل:

اقترح هارولد لاسويل H.Lasswell هذا النموذج المعروف، لتحليل الاتصال الجماهيري، قبل كل شيء. وقد أصبحت جملته الشهيرة التي كتبها في مقال نشره عام 1948، واحدة من الجمل الأكثر تكراراً في ميدان البحث في الاتصال: من؟، يقول ماذا؟، بأي وسيلة؟ لمن؟ وبأي تأثير؟ ... وقد استعملت واستعملت هذه التركيبة بألف طريقة، خاصة حين يراد إبراز هيكله فعل الاتصال بصفاتها تبادل أطراف الحديث (النقاش) وقد قام لاسويل Lasswell -بنفسه- بتوسيع هذا النموذج ليشمل عدة أنماط للاتصال، رابطاً كل سؤال بتحليل خاص به¹.

¹ - أحمد النواعرة، المرجع السابق، ص 37

وينظر هذا النموذج إلى نقل المعلومات بطريقة خطية، آتية (ومنطلقة) من المتصل (ين)، بهدف ممارسة تأثير ما على المتلقي (ن). وبهذا تم التعامل مع سيورة الاتصال كسيورة للإقناع. ونتيجة لذلك، فقد افترض أن الرسائل تُحرض (وتنتج) دائما آثارا¹.

والشكل التالي يوضح نموذج لاسويل Lasswell وأفكاره حول دراسة وتحليل الاتصال



2- نموذج " شانون " و " ويفر " :

نشر " شانون " عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه " لشركة بل للهاتف " لدراسة المشكلات الهندسية الإرسال الإشارات²، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج " شانون " و " ويفر " للاتصال الذين أدخلوا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها³.

ويصور هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل حيث يتم ترميزها على شكل إشارة، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال معينة إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز عن طريق عملية ثم بعد ذلك إلى الهدف وبذلك تتم عملية الاتصال من خلال ستة عناصر هي⁴:

- مصدر المعلومات.

- المرسل.

- القناة.

- المستقبل.

¹ -Judith Lazar, *Que sais-je: La science de la communication*, Presse universitaire de France, Paris, 1992, p 105

² - فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ - سلوى عثمان الصديقي، " الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 51.

⁴ - أميرة منصور يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 60.

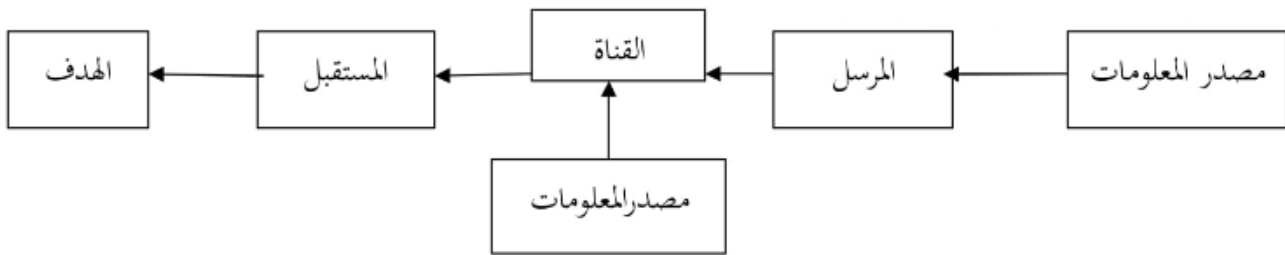
- الهدف.

- مصدر الضوضاء.

فنشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز، ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز وإعادة تمثيلها إلى الفكرة، وأوضح " كلود شانون " بأن هذه العملية التي يتم فيها ترميز ونقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التداخل وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، وهذا التشويش يؤثر سلباً في عملية الاتصال، ففي توضيحهما لنظريتهما أدخلتا مصطلح ضوضاء الذي يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها¹.

مثل التشويش في جهاز الراديو، أو الضباب الكثيف، أو صفحات الجريدة غير الواضحة وتصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها، وطوراً فكرة قناة التصحيح واعتبرها وسيلة للتغلب على المشكلات بتشغيلها ومراقبة ومقارنة بين الإشارة التي أرسلت بتلك التي يتم استلامها، وترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ، ومن النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم احتوائه على عنصر الأثر الرجعي².

الشكل رقم (3): نموذج "شانون" و" ويفر "



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

3_ نموذج ولبور شرام

نشر ولبور شرام موضوعاً عام 1954 عنوانه " كيف يعمل الاتصال "، قدم فيه نموذجاً الذي طوره عام 1971، وتطويراً لنموذج " شانون " و " ويفر "، مع إضافة عنصرين جديدين هما رجوع الصدى والخبرة المشتركة³. ووصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فرداً ويمكن أن يكون هيئة (جريدة، محطة تلفاز...)، وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي، أو أي إشارة أخرى يمكن

¹ - سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² - فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 26.

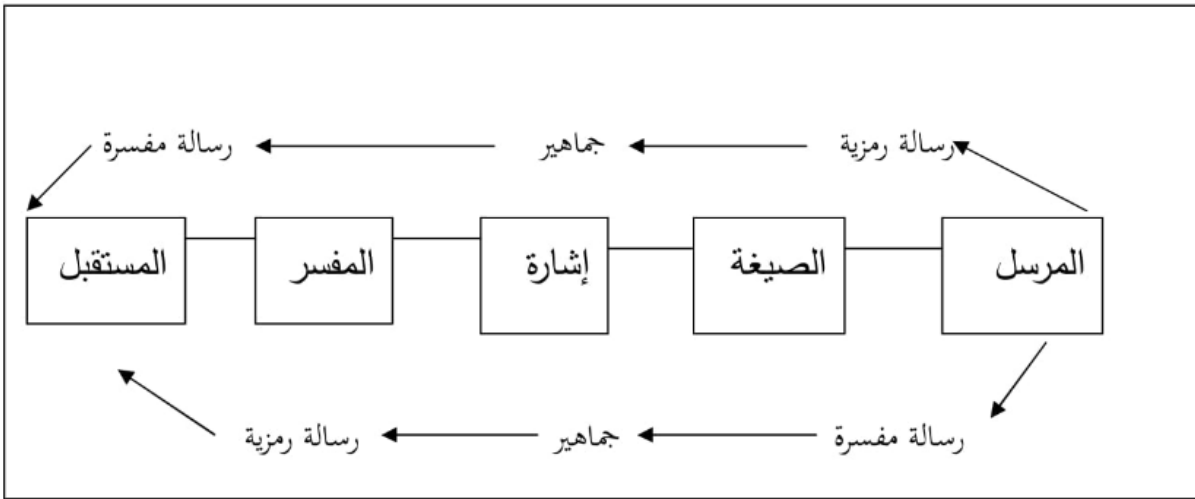
³ - حسن عماد مكاي، " الاتصال ونظرياته المعاصرة "، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2002، ص 42.

شرحها لإعطاء معنى والهدف قد يكون شخصا يستمع، يشاهد، أو يقرأ، أو مستمعا في محاضرة، أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهور أو عضوا في مجموعة مناقشة، والاتصال عند " شرام " مجهودها يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل.

ويرى أن المصدر لكي ينقل معلومات عليه أن يصفها على شكل رموز لغوية واضحة في الشكل والاستيعاب، والرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمتلقي ويربأن الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة والمتراكمة عند كل من المرسل والمتلقي، ومتى تشابحت خبرات كل منهما زادت فعالية الاتصال.

ويرى " شرام " أن رجوع الصدى عنصر ضروري لكل من المرسل والمستقبل، لأنه إجابة عن كيفية تفسير الرسائل وكيف يستجيب لها الجمهور، أما فكرة التشويش فهي تلفت انتباهنا إلى حقيقة أن الرسالة يتحمل أن يحدث لها تحريف قبل أن يفك المتلقي رموزها ويفسرهما، وأنه في حالة الاتصال البشري كما في الاتصال الالكتروني يجب أن تكون نسبة الإشارات عالية، أي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عنصر التشويش¹.

الشكل رقم (4): نموذج ولبور شرام



المصدر: فاطمة حسن عواد، " الاتصال والإعلام التسويقي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 82.

¹ - سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

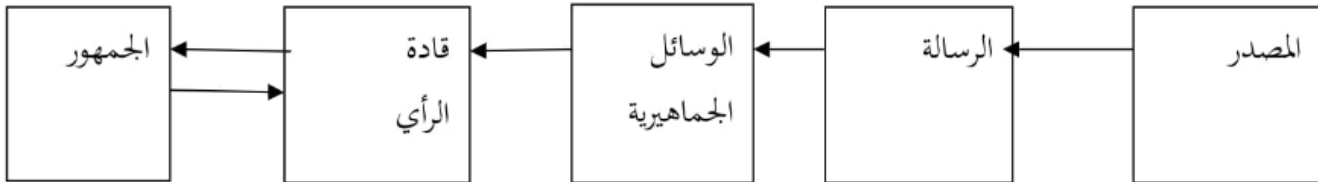
4_ نموذج كاتز ولازار سفيلد:

في عام 1955 قدم عالما العلوم السياسية " الباهوكاتز" و: بول لازار سفيلد" مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما " التأثير الشخصي"¹، وقد بينا النموذج على بحث سابق وجدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة للاتصال، وقد أوضح بحثهم أن الرسائل السياسية المداعة والمطبوعة تبدو ذات تأثير ثانوي ضئيل على قرار الناخبين في عملية التصويت، ونتيجة للبحث عن سبب وجود هذا الأثر، فقد طورنا وجهة نظر توضح الصلة بين الحركة الديناميكية الذاتية ووسائل الاتصال الجماهيرية.

ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشاه : لازار سفيلد" في جامعة كولومبيا بنيويورك، استخدم فيه المقاييس العلمية لدراسة استجابات المستمعين للمواد الإعلامية التي تقدم في أجهزة الاتصال، وتحليلها، وردود أفعالها في سلوكياتهم واتجاهاتهم، من خلال الدراسة الميدانية توصل إلى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين والتي يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو التالي².

المرسل وهو الذي يؤلف وينقل الرسالة، وهي ما يرغب المرسل فيها إلى المستقبل، وهو الجماهير من وجهة نظر النظرية، وهذه الجماهير يتأثرون إذا ما نقلت إليهم الرسالة مرة أخرى عن طريق قادة الرأي، ويكمن مفهوم قادة الرأي من خلال الدراسات التي أجريت في المجتمعات المحلية القروية حيث يحتكر قائد بعض أساليب الاتصال كالقراءة، جهاز الراديو مثلا، فإنه يستطيع إعادة صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحالة المعنوية للمستقبل. وعلى الرغم من الأبحاث اللاحقة قد اقترحت أن هذا المفهوم يكمن تطبيقه على حالات فقط، فإن هذه الصيغة أوضحت الصلة بين الاتصال وجها لوجه والاتصال الجماهيري كما لفت النظر إلى فكرة قادة الرأي.

الشكل رقم (5) نموذج: كاتز ولازار سفيلد



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

¹ - سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - أحمد محمد موسى، " المدخل إلى الاتصال الجماهيري"، المنصورة، مكتبة زهراء الشرق، 2007، ص 90.

المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة

يعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورية في بناء العلاقات الإنسانية، وقد عرف تطورا كبيرا عبر العصور وتطورت كذلك من خلاله الأبحاث التابعة له خاصة في مجال علوم الإعلام والاتصال ورافق ذلك الاتصال داخل المؤسسة، والمؤسسة من مهامها دمج أساليب الاتصال وتعتبر حقلا جيد لدراسة وذلك ما حضي باهتمام المسيرين والباحثين، ويعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة عملية أساسية حيوية من أجل ضمان استمرار المؤسسة و تحقيق الأهداف المسطرة، ولهذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة وعناصره وكذا أنواعه وشبكاتة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

يمكن أن يعبر عنه بأنه الاتصال الإدارة العليا للمستويات الإدارية التي تليه داخل الهيكل التنظيمي ومن الممكن التعبير عنه بأنه الاتصال التنظيمي الذي يتم رأسيا وأفقيا داخل المنظمة¹.

وكذلك هو الذي يتم بين الموظفين العاملين في المؤسسة سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم ، أي يتم داخل المؤسسة سواء على شكل نازل (هابط) أي أو أمر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل تنظيم - أو على شكل اتصال صاعد أي من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي و اقتراحات أو ترقبات أو طلب إنجازات أو قد تكون على اتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوي أو رؤوس الأقسام من نفس المستوي بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنظمة وتحقيقها².

تعدد تعاريف الاتصال الداخلي من باحث لآخر وهنا نذكر بعض التعاريف:

- تعريف هوكنز **Hawkins** وبرستون **Preston** عملية الاتصالات بأنها: العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية³.

¹ - أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات ، القرارات ، الإسكندرية مصر، الناشر مؤسسة النشر الجامعة 2007، ص 129.

² - محبوي المنصورية ، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017 ، ص ص 6 -7.

³ - محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال "، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص218.

- في تعريف آخر: هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها¹.
- يعرف "إبراهيم أبو عرقوب" الاتصال الداخلي أنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة².
- في حين يعرفه "فؤاد شريف": «مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت»³.
- ومنه فإن الاتصال الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.

استخلاص تعريف الاتصال الداخلية:

- هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها ، أو من الأدنى إلى الأعلى ، أو فيما بين عناصرها الوظيفية داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين بهدف تنسيق الجهود و تحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء لتحسين الأداء الوظيفي⁴.

¹- ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

²- ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 45.

³- فؤاد شريف، «نظام الاتصال وعملية الإدارة»، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ط2، 1977، ص 07.

⁴- محبوبي منصورية ، مرجع سابق، ص7.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

تكمن أهمية الاتصال في كونه نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات مما يحقق تماسك بين مكوناتها وبتالي تحقيق أهدافه، كما يتم من خلال هذه العملية أيضا اطلاع المدير أو الرئيس على نشاط المرؤوسين كما يستطيع التعرف أيضا على مدا تقبلهم لأرائه وأفكاره ووضع عمله داخل المنظمة¹.

كما يمثل هذا النوع من الاتصالات جزءا كبيرا من أعمال العامل اليومية و يقدر بعض الخبراء أنها تشتمل ما بين 75% إلى 95% من وقت الموظفين فضلا عن أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات².

ولا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول souami Cherif أن "الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة و بذلك خلق ثقافة المؤسسة"³.

وللارتباط الداخلي أيضا بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، لأن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي⁴.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال وعادة ما تنفرع إلى قسمين هما: اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

1- الاتصال الرسمي:

وهو الذي يتخذ أنماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تقوم فيها "ونقصد بهما الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"⁵.

¹ - حظير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان. 2008، ص 351.

² - بلال خلق السكارنة. القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان. 2010، ص 335.

³ -souami cherif; Cotrol et gestien des ressources humaines, alayem alger, algérie, 1 ère edition, 2000, p100.

⁴ - مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن مهدي. العدد 2، أم البواقي. ديسمبر 2014، ص 96.

⁵ - محمد سيد فهدى. فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2006، ص 138.

ويمكن أن تسيّر الاتصالات الرسمية على هذا النحو في الاتجاهات الآتية:

• الاتصالات الرأسية: والتي بدورها تنقسم إلى نوعين :

أ- الاتصال النازل: وهو الاتصال الذي يتم بين الرئيسي ومرؤوسيه وكما يحدده كاتز ورفيقه كاهن katz and kalan بأن أنماط الرسائل من المسؤول يمكن تصنيفها بخمسة أصناف.

- توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل.

- معلومات مصممة لتحقيق فهما للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية.

- رجوع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.

- رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة .

ب- الاتصال الصاعد: الغرض من هذا الاتصال هو إعلام المدير أو الرئيس بأداء العمل داخل المؤسسة و هو يصعد من المستوى المنخفض إلى مستوى أعلى منه .

والمستويات المنخفضة عادة هي التي تتحكم دائما بزمam المبادرة فالرؤساء لا يسألون عن المعلومات بل ينتظرون سماعها.

من الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الاتصال أن المسؤول الأعلى الذي يقوم دائما بعملية تشجيع وصول المعلومات من المراكز المختلفة إلى أعلى لديه معرفة كاملة وشاملة لجميع الأبعاد في المؤسسة وما يحدث بالعمل بما¹.

• الاتصالات الأفقية:

الاتصالات الأفقية أو العرضية و يقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم².

كما أن هذا النوع من الاتصالات يعزز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على: تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

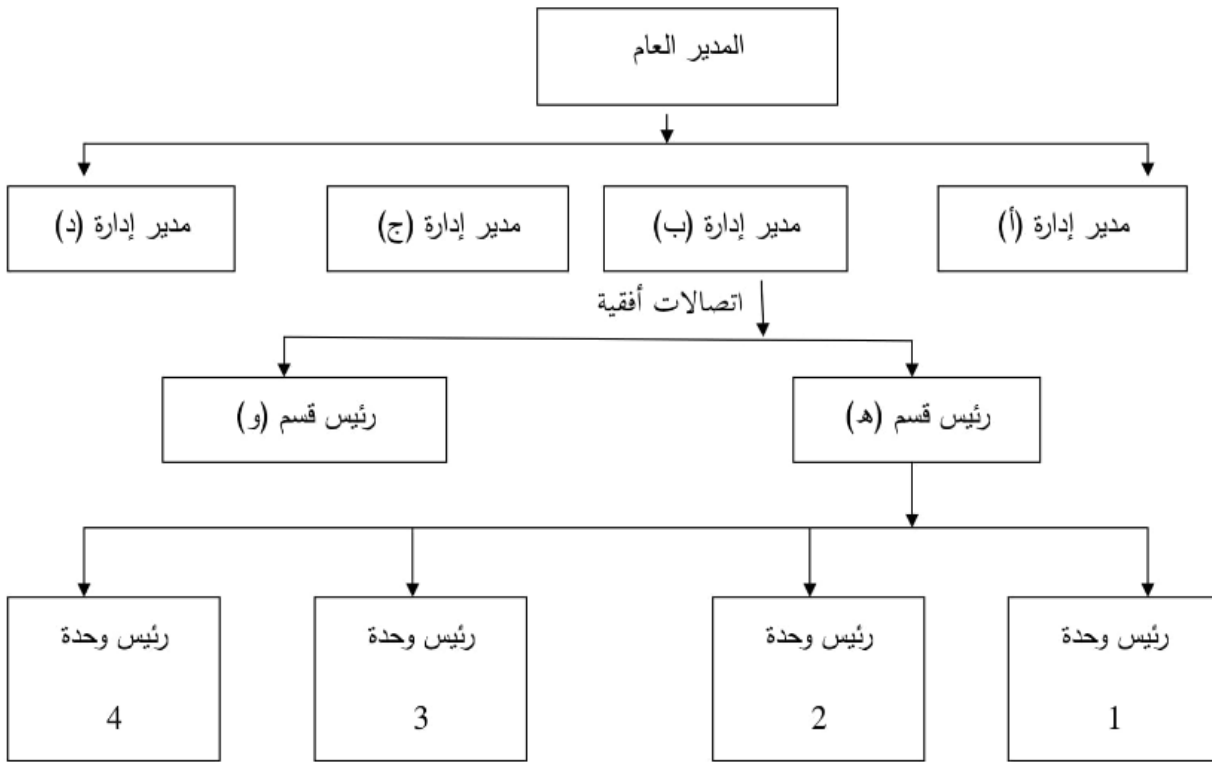
¹- عبد الرحيم نصر الله. مبادئ الاتصال التربوية والإنسانية، دار وائل للنشر، عمان. 2001، ص 200.

²- رضوان بلخيري. مدخل الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر . 2015، ص 84.

• الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلية الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية¹.

وكما تسمى، أيضاً بالاتصالات القطرية وهي تعبر عن تبادل المعلومات بشكل قطري أي يبين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة علاقات وظيفية، لكن ليس بينهم علاقات مساءلة في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق².



الشكل رقم (01): يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية³.

¹ - بلال خلق السكارنة. مرجع السابق، ص 376.

² - بشير العلاق. الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2008، ط1، ص 308.

³ - مهد نامر العديلي. السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض. 1995، ص 470.

2- الاتصال غير الرسمي:

بالموازاة مع الاتصال الرسمي نشأ المؤسسة، وهذا غالباً ما يكون رجعا إلى خلل في الرسمي، الاتصال كجنود الاتصال الصاعد، مما يخلق فرغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون الذين يتميزون بطموحهم¹، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

من الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون في صالح المؤسسة كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة فالإدارة الحكيمة هدف وتسعى إلى التعريف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، مساراتها وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات التي تقيى للأفراد للتعاون نحو الأهداف المرغوبة بفعالية .

والاتصالات غير الرسمية داخل جهاز أي مؤسسة هي تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة، وهذه الاتصالات في أي حال من الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية².

وهدف التنظيم غير الرسمي هو محاولة إحداث تفاعل، حوار واعتراف بين مختلف هذه الجماعات وخاصة عندما يكون الاعتبار بالموقع أو سلم الوظيفية فإن مضمون الاتصالات سيحرف خاصة في الاتجاه الصاعد فالمعلومات الصاعدة من الجمهور السفلي ستدور فقط حول عوامل النجاح دون إيصال الحقيقة خاصة وأن التنظيمات الرسمية في اتصالها مع جمهورها كذلك تطبيق عقوبات صارمة عن كل خطأ محتمل³.

¹ نظير محمود كامل. السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ط1، 2002، ص 123.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي. مرجع سابق، ص 318.

³ حسان لجلالي. مرجع سابق، ص80.

المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

إن الاتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة أو الوسائل المكتوبة أو المسموعة يبنى أساسا على إستراتيجية اتصال دقيقة لفهم مختلف جوانب المؤسسة سواء أكان المستهدفين أفرادا بعينهم أو جماعات أو الجمهور بصفة عامة، مما يحتم على المؤسسة العمومية تنمية معارفها والسعي لاكتساب مهارات جديدة باستمرار والإلمام الواعي بالأنظمة واللوائح المنظمة، مما يزيد على ذلك أننا أصبحنا في وسط يتسم بالتغير الدائم لذلك كان لزاما على المؤسسات العمومية الاعتماد على إستراتيجية الاتصال من اجل مساندة التطورات العديدة التي أضحت أما فرصة أو تهديدا لها كما أنها تعد من ابرز محركات العمل الربحي لها، ويعد وضع إستراتيجية اتصال أكثر عمليات المؤسسة العمومية، إذ يتوقف ذلك على مدى نجاح المؤسسة أو فاتها، فالإستراتيجية الاتصالية هي التي تحدد لنا الأهداف العامة للمؤسسة من جهة وتحسين علاقتها مع زبائنها من جهة أخرى.

المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تقدم هذه الإستراتيجية إطارا إرشاديا على عملية الاتصال داخل المؤسسة، وتهدف إلى دعم التواصل بين الموظفين والمديريات بهدف تسهيل العمل وأخذ اقتراحاتهم وكسب التأييد اللازم من العاملين داخل المؤسسة كما يحقق رؤية ورسالة الخطة الإستراتيجية.

أولا: تعريف الإستراتيجية

هي تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها¹.

ثانيا: إستراتيجية الاتصال الداخلي:

يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي على أنها: «عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا»²

¹ - مؤيد سعيد السالم ، « إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي»، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009، ص 4.

² - محمد محمد البادي، «التخطيط الإستراتيجي للاتصال»، ط1، دمايط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005، ص 105.

فإستراتيجية الاتصال الداخلي: هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة¹.

ثالثا: الأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال الداخلي:

الإستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف نوجزها فيما يلي²:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية في الاتصال

1- كفاءة الاتصال:

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

أولا: السرعة:

إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فمثلا عند مقارنة التلفزيون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعدا آخر للسرعة وهو وصول المعلومة في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومة قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب³.

¹- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية»، مرجع سبق ذكره، ص 143.

²- توماس وهلين، دافيد هنجر، «الإدارة الإستراتيجية»، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990، ص 77.

³- فاطمة حسين عواد، «الاتصال والإعلام التسويقي»، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ثانيا: الارتداد

تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال¹.

ثالثا: التسجيل:

يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، ويفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها المتابعة التقدم في الإنجاز، أما الوسائل الشفهية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.²

رابعا: الكثافة

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، والوقائع والخطط، ونتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.³

خامسا: الرسمية

إذا كان موضوع الاتصال رسميا أي متعارف عليه ومكتوب أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل: المذكرات الداخلية والتليفون، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.⁴

سادسا: التكلفة:

كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع، والبريد، والتليفون، وأجور العمال المشتركين في الاتصال.⁵

¹ - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات»، ط1، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، عمان، 2011، ص283.

² - فاطمة حسين عواد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ - عبد الرزاق الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 284.

⁴ - فاطمة حسين عواد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁵ - أحمد ماهر، " كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 40.

2- فعالية الاتصال:

يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فعالية وتقليل العوامل التي يمكن أن تحدد من عملية الاتصال لأهدافها، وتؤثر عليها بشكل سلمي، وبالتالي الحصول على الكفاية والفعالية المثلى في عملية الاتصال وأهم هذه الخطوات هي¹:

- ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم مثل: الاتصال الهاتفي لمتابعة فهم الرسالة.

- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه من أجل فهمها واستيعابها.

- التخطيط للاتصال المرغوب إجرائه بشكل جيد ودقيق.

- التدقيق في عملية الاتصال.

- استخدام ألفاظ ومعاني مفهومة من قبل الموظف.

- استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الاتصال.

- محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فعاليتها.

- الاتصال بالوقت المناسب.

- أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية التي سوف تنقل من خلالها المعلومات.

- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.

- عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.

المطلب الثالث: معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي

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

¹ - ضرار العتيبي وآخرون، " العملية الإدارية، مبادئ وأصول علم الفن"، مرجع سبق ذكره، ص 215.

أولاً: المعوقات الشخصية:¹

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

1_ تباين الإدراك:

إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطوها للأشياء.

2_ الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

3_ الانطواء:

عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.

4_ حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها:

أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

5_ سوء العلاقات بين الأفراد:

وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

ثانياً: الحواجز التعبيرية²

تبدو هذه العوائق نظراً لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ويرجع هذا الاختلافات في الشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية.

¹ - العميان محمود سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2، مرجع سبق ذكره، ص 252.

² - محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 267.

ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي:¹

1- تغيير المعنى المقصود:

قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الاتصال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر.

2- العقبات التعبيرية:

فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أولها معنى في لغات وثقافات أخرى.

3- القابلية للقراءة:

فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

4- التوقيت:

يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول رسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

5- التجريد:

نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندرکها وليس كما هي موجودة فعلا.

ثالثا: معوقات تنظيمية:²

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش.
- مركزية التنظيم يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات لضياح المعلومات وعدم صحته.

¹- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 253.

²- محمد سلمان العميان، مرجع نفسه، ص 253.

- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.

خلاصة الفصل :

نستنتج مما سبق أن الاتصال يشكل اهتماما ملحوظا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة الاتصالات في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، ولضمان ذلك تقوم إدارة المؤسسة بتفعيل الاتصال بين أجزائها باعتبارها وسيلة لتحقيق التفاعل وتحقيق روح الفريق بين العاملين، وباعتبارها عملية مستمرة طوال حياة المؤسسة، فنشاط الإدارة من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، التنسيق، الإشراف المتابعة، الرقابة والتقييم وغيرها من الأعمال تؤدي كلها بالاتصالات الجيدة في وقت المناسب.

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

الفصل الثاني

تحسين أداء العاملين في المؤسسة

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله الجهود، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، ذلك أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية موردها البشري باعتبار هذا الأخير هو الذي ينجز مهامه من خلال أدائه مجموعة من الوظائف، كما تحقق المنظمة أهدافها من خلال تقييم هذا الأداء لمعرفة جوانب القوة والضعف في موردها البشري محاولة تحقيق الأول والحد من الثاني.

استنادا إلى ذلك يتضمن الفصل الثاني المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات أداء العاملين
- المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
- المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات أداء العاملين

يعتبر الأداء عما يتمتع به العاملين في المنظمات من مهارات وقدرات وإمكانات اتصالية، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجاز، فإنه يحقق الغرض منه، فهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءه أداؤها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية

أولاً: مفهوم الأداء

الأداء في اللغة العربية من مصدر الفعل "أدى" الشيء أوصله وقام به

أما الاشتقاق اللغوي مصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (performer) والذي يعني عمل (To perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية

ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل الاقتصاد وإدارة المؤسسات حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء

وسنعرض وجهات النظر المختلفة حول تفسير المفهوم حيث يساعد ذلك في تحديد طبيعته ومدى هذا المفهوم.¹

عرفه " 1995 (Holton and bates) بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يختلف قياسه وفقاً لعوامل متعددة: ومن الضروري تحديد ما ان كانت أهداف القياس هي تقييم نتائج الأداء وتقييم السلوك²

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، " إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 103.

² - نبيل حامد مرسى، " فن ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص

كما أشار دراكر إلى مفهوم الأداء بأنه " لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها¹ ."

أما من الناحية الإدارية الأداء هو " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائهم من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه في إنشاء علاقة عادلة بينهما، ولا مكان ترقية الموظف تحري له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة²

ويقصد بالأداء: هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة³

ومن وجهه نظر "حسن " : "يشير الأداء إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁴

ويرتبط بمفهوم الأداء مصطلحات عديدة منها:

- 1- **الأداء المهني:** يقصد بالأداء المهني القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء⁵.
- 2- **تحليل الأداء:** يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقات عادلة بينهما⁶
- 3- **معدل الأداء:** يقصد بمعدل الأداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل⁷.

¹ علي غربي، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص 132

² ابراهيم بدر شهاب الخالدي، " معجم الإدارة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 31

³ كامل بر بربر، " ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ط1، 2008، ص 172

⁴ حسن راوية، " ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 215

⁵ أبو النصر، مدحت محمد، " الأداء الإداري المتميز"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 66

⁶ - مرجع سابق، ص 66

⁷ - مرجع سابق، ص 66

4- مستوى الأداء: فهو دالة التفاعل بين الأنشطة والنتائج من جهة ومتغير الموقف الذي أثر على مدى مساهمة الأفراد العاملين في انجاز مهامه من جهة أخرى¹

5- إدارة الأداء: تعمل على التأكد من أن أداء الأفراد يصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة².

6- متابعه الأداء: هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع هو الأداء موضوع في خطه العمل وميزانيته، بمعنى أن هدف متابعة الأداء التأكد من أن الأداء الحالي الفعلي متفق مع المستهدف أم لا³.

7- تقويم الأداء: هو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومناطق القوه في الأداء الحالي الفعلي والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الأداء الحالي الفعلي وبالتالي يعتبر تقويم الأداء أحد وسائل تطوير وتحسين الأداء لدى العاملين بالمنظمة⁴.

ثانياً: محددات الأداء

تنقسم هذه المحددات حيث علاقتها بالعامل إلى قسمين محددات داخلية ومحددات خارجية وهي على من النحو التالي:

أ/المحددات الداخلية:

هي محددات تتعلق بالعامل كشخص وهي:

1- الجهد: هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم الطاقات الجسمية والحركية والفعالية، التي يبذلها العامل لأداء مهمته، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبته عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء⁵.

2- القدرات : ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفايات أو بالسّمات الشخصية، القدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي أيضاً تعتبر محددات الأداء الوظيفي⁶.

¹ موفق عدنان عبد الجبار الحميري، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية"، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص208

² محفوظ أحمد جوده، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص244.

³ صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص126

⁴ نفس المرجع، ص 126.

⁵ حسن رواية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص215

⁶ علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، مكتبة غريب للنشر، مصر، القاهرة، 1985، ص27

3- إدراك الدور: يعني أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتشخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، التي تتشكل بالنسبة للعامل لجاء عمله أو وظيفته¹.

ب- المحددات الخارجية:

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

1- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.²

2- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه، فالمعلم المتعاقد عادة ما يملك القدرة والكفايات وي بذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر ايجابيا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاءه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية دور في التأثير على الأداء، فانخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابيا في حالة ارتفاعها وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل إضافة إلى الجهود التي يبذلها والمنظمة التجارية التي يعمل بها مثلا، أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات اوالمهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.³

¹ - احمد صقر عاشور، " السلوك الانساني في المنظمات"، دار الجامعة للنشر، مصر، القاهرة، 1987، ص98

² - حسن رواية، مرجع سبق ذكره، ص216

³ - ابراهيم محمد المحاسنة، " إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص115.

المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين وأبعاده.

أولاً: عناصر أداء العاملين¹

يتكون الأداء من عدة عناصر نذكر منها :

- 1- المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خيارات عن العمل الذي يؤديه .
- 2- كمية العمل المنجز: يقصد بها مقدرات العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه .
- 3- نوعية العمل: وتشمل الدقة، النظام، الإتقان، والتمكين الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
- 4- المثابرة والثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

ثانياً: أبعاد أداء العاملين

تميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي:²

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

¹ - حسن رواية، مرجع سبق ذكره، ص 219

² - محمد سعيد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، القاهرة، 2003، ص 102

3- نمط الأداء: هو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في اداءه، إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتحدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما، لا تؤثر على الأداء. ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما وهذين العاملين كما يلي:

أ- العوامل الداخلية:

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة وهي تتكون من عدة عوامل :

1- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فعالية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته

2- الإدارة: يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبيرة ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة و فعالية الإدارة ككل

3- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، ان درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات الأزمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وبمستويات أعلى.²

¹ - سامح عبد المطلب عامر، "التطوير التنظيمي"، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص116

² - بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد17، السداسي الثاني، 2007، ص262.

4- بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية وراسية، نظام الحوافز، الاتصال،... إلخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري، كما أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب هو العيابات والحوادث ودوران العمل، كثيرا ما يؤدي لسلبه بيئة العمل¹.

5- طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهميه الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغليها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة بالتبعية الإنتاجية.²

6- العوامل الفنية: إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومحال الصيانة وظروف التشغيل المكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.³

ب - العوامل الخارجية:⁴

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

1- البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

2- البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.⁵

3- البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه)⁶

¹ - مرجع سابق، ص 262

² - مرجع سابق، ص 262

³ - مرجع سابق، ص 262

⁴ - عبدالله، علي، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 1999، ص 27

⁵ - مرجع سابق، ص 27

⁶ - مرجع سابق، ص 27

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، شخص اجتماعي وآخر أنطواني، وغيرها من عمليات التقييم.

تتبلور عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع المستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا إلى العاملين أقل مراكز الوظيفة وخلال هذا يمكن ان نورد مجموعة من تعاريف لتقييم الأداء منها:

يعرف على أنه " تقييم الشخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي اتبعها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه".¹

ويعرف تقييم الأداء تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم وتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.²

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

¹ - فريد كورتل، نوري منير، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 322

² - حنا نصر الله، " إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2013، ص 169

³ - شوقي ناجي جواد، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الجامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 77.

يعرفه الكبيسي بأنه: "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات أداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنتها بأدائها السابقة وبأداء قرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".¹

يعرف أنه: "الصفة النظامية والرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد الوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها، عرفه فيشير ورفقائه على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة".²

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: " العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسية لفعالة موظفيها عن طريق قياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم مما يساعدهم على تحديد الاحتياجات التدريبية منها وعلى ضوءها يتم الاستعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق أو مجموعات العمل".³

وفي تعريف آخر هو: " الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم".⁴

وعرف على أنه: " تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به".⁵

وبصفة عامة يمكن القول أن تقييم الأداء: " هو مقارنة الأهداف بالنتائج، مع الإشارة إلى أن هذه الأهداف هي أهداف المؤسسة ككل، أو أنها معدلات أداء قياسيه لهذا النشاط، لا يجب تحقيق أقل منها".⁶

¹ - عامر خضير الكبيسي، " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 189

² - سعاد نائف برونوطي، " ادارة المواد البشرية"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 378

³ - حسين ابراهيم بلوط، " ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2002، ص 360

⁴ - بسيوني محمد البرادعي، " تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الاداء بالجدارة الوظيفية"، ط1، ايتراك للنشر

والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص73

⁵ - صالح محمد، " ادارة الموارد البشرية"، دار حماد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 137

⁶ - فاروق عبده فليح، " السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، مرجع سبق ذكره، ص 265

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين

تكمن أهميه تقييم أداء العاملين بما يلي:¹

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

كما تستهدف عملية تقييم الأداء ما يلي:²

أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أدائه مهام عمله المكلف تقدم أدائه فإنه به في جماعته او هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهاته نحو التقدم أو التأخر ففي حالة يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الاستمرار على نفس النهج ويسير على نفس السلوك، وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضا الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلا ومحاوله ابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءة وجهة نظر قائده

¹ - مجيد الكرخي، "ادارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص128

² - زاهد محمد ديري، "الرقابة الإدارية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص56.

أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل:

على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

أ -الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناء على سائر ما تسفر عنه نتائج التقييم.

ب -إعادة النظر في السياسات وأساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.

المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

تتمثل هذه الخطوات في:

أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء¹

تتمثل في :

1- تحديد المقاييس:

يجب أن يتم وضع المعايير كي يتم مقارنة الأداء بها حيث تصبح المحك الذي يتم القياس به

2- اختيار طريقة القياس:

هناك طرق عديدة لقياس الأداء يجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها

3- تحديد دورية التقييم:

المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة ومن العوامل.

¹ - فيصل حسونة، " إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص150.

4- تحديد المقيم:

من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر فيه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

5- تدريب المقيم:

التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين، بالإرشادات الواجب إتباعها لذي أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

6- علنية نتائج التقييم:

مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

7- التظلم من نتائج التقييم:

هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية.¹

8- تصميم استمارة التقييم:

المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام هو الفهم وأن يتم وضع الاستمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.²

¹ - مرجع سابق، ص 151

² - مرجع سابق، ص 151

ثانيا :خطوات التقييم التنفيذية¹

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم ويشمل على ما يلي :

- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- ملاحظة أداء العاملين وأنجازاتهم وقياس ذلك.
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

المطلب الثالث :معايير تقييم أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان:²

1- العناصر:

وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالحلاص، المواظبة في العمل، التعاون.....

أ- عناصر تتعلق بشخصية الفرد:

كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات،...، حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظها.

ب- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة:

هي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية. ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عمليه وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات

¹ - مرجع سابق، ص151

² - أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة"، من مرجع سبق ذكره، ص248

الواجب توفرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليها عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

2- معدلات الأداء (النتائج):¹

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا.

النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

الوقت: مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منهم في وقت محدد، وإن كان هناك تأخير يتم البحث عن أسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود على العامل أم إلى سوء التخطيط والإدارة.

التكلفة: معرفه تكلفه تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية التكلفة المستهدفة.

¹ - شاويش مصطفى، " ادارة الموارد البشرية"، ادارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة

يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في اتخاذ القرار وفي تسيير العمل في المؤسسة وفي توصيل ونقل الآراء والمعلومات والافكار ما بين الإدارة والعاملين، ويلعب دورا في التأثير على سلوكياتهم نحو توجيه معين، كما أنه يعد إطارا منظما يربط بين الأداء وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: الاتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

يساهم الاتصال الداخلي الفعال في بناء الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين وخلق الاستجابة اتجاه أهداف المؤسسة، ويشجع العاملين على تحمل المسؤولية وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة، وهذا يؤثر ايجابا على رغبة العاملين في العمل والذي يعتبر عاملا أساسيا في رفع مستوى الأداء الفردي.

أولا: الاتصال الداخلي الفعال ومبادئه

1- الاتصال الداخلي الفعال: يتحقق الاتصال الفعال إذا كان المعنى الذي في ذهن " المرسل " هو نفس المعنى الذي فسره " المتلقي " وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال.¹

ويعتبر الاتصال الفعال هو الاتصال القادر على إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدف وغاية بشكل سلس وبسيط، بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعال وأقوال لأجل الهدف الذي جاء لأجله هذا الاتصال، وهو اتصال يتميز بأنه مريح ومجد لكل من الطرفين ويساهم في تفويض جميع العقبات بينهما، لكونه لا يتم إلا في الأجواء من التصالح والتفاهم، ويتطلب جهد كل من الطرفين في إنجاحه.²

2- مبادئ الاتصال الفعال:

بصفه عامه يمكن ذكر مجموعه من المبادئ وهذا لا يمنع من وجود مبادئ أخرى كثيرة³.

¹ - محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 238

² - بواسطة رانيا سنحج، " الاتصال الفعال"، لوحظ يوم الأربعاء 2022/05/04 على الساعة: 16:13

³ - ناصر قاسيمي، " الاتصال في المؤسسة"، دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 69

✓ **وضوح الرسالة:** وضوحها من حيث الألفاظ المستعملة والتعبير اللغوية وأن تكون مختصرة ومباشرة مع وضوح الخط، ووضوحها لكل المستويات إذا كانت موجهة لمستويات مختلفة، بحيث لا تحمل الرسالة إلا مضمون واحد وتأويل واحد، هو التأويل الذي يرمى إليه صاحب الرسالة والا حدث خلل في تطبيق مضمونها.

✓ **كفاية المعلومات:** أن تكون المعلومات كافية بحيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يعني المرسل إليها عن أي استزادة.

✓ **سرعة الانتقال:** أو على الأقل أن تضمن انتقالها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب الوسيلة المناسبة وإلى الجهة المناسبة.

✓ **نطاق الاتصال:** أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ في الرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون تضمن الاستجابة والتنفيذ، فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون وارده من الرئيس أو من الإدارة العليا وليس من أي موظف بسيط وإلا اعتبرت عديمة الأثر.

✓ **مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق:** أن تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف، باعتبار الاتصال وسيلة وتدعيمها بطريقة فعالة، من خلال تحقيقه للتكامل والانسجام بين قدراته في مختلف أقسام المؤسسة وتحقيق التنسيق الضروري في المهام.

✓ **مبدأ المشاركة:** أن تضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة والنشر بين مختلف الأقسام في المؤسسة، ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن تأثير ضروري لنجاحها ولا تكون مفروضة ومفاجئة للجميع.¹

ثانيا: تحسين أداء العاملين في المؤسسة

بتحسين يقصد الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحقيق المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء، توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في " :الجودة، إنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل"²

¹ - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص70

² - الخزامي، عبد الحكيم أحمد، " تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، تقييم الأداء"، ج2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص11

ثالثا: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين

تقوم عملية الاتصال السلمية بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة، وتؤثر الاتصالات الجيدة على رغبة العاملين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءة الأداء.

وهذا لا يتم إلا بالاتصال الفعال، حيث يتخذ الاتصال داخل المنظمة إشكالا وصورا متعددة نتطرق لتأثير البعض منها في تحسين الأداء الوظيفي¹.

تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على أداء العاملين:

1- أثر الاتصال الرسمي: ويشمل أنواع الاتصال: الصاعد والنازل والأفقي

أ- الاتصال الصاعد: ويتمثل تأثيرهم في حسن أداء العاملين في ما يلي:

✓ إذا توفر للإدارة العليا الإيمان الفعلي بأن المعلومات التي تتحصل عليها عن طريق المرؤوسين، قد تكون مفيدة بشأن تحقيق أهداف المنظمة².

✓ اكتساب العاملين صفة حب النظام في العمل ينمي إدراكهم بالعمل ويساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة لأدائه

✓ كذلك تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة، يحفز على الرغبة في العمل³.

ب- الاتصال النازل: ويتمثل تأثيره في حسن أداء العاملين فيما يلي⁴:

✓ يساعد هذا الاتصال على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة ويرفع من كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصال .

✓ يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة، وتنعكس على بيئتهم العملية.

¹ - جمال الدين لعويسات، " السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، ط1، بوزريعة، الجزائر، دار هومة للنشر، اصدار، 2003، ص 4

² - العربي بن داود، " فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة منتوري، فلسطين، 2007، 2008، بتصرف، ص215

³ - أحمد محمد المصري، " الإدارة الحديثة، الاتصالات المعلومات - القرارات -"، مؤسسة شباب الجامعة"، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 132

⁴ - مرجع سابق، ص132

✓ غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب أسس موضوعية في التعامل مع العاملين، يقلل من انتاجيتهم والعكس صحيح.

ج -الاتصال الأفقي: ويتمثل تأثيره في حسن أداء العاملين فيما يلي:¹

يعمل الاتصال الأفقي على تنسيق الجهود في ذات المستوى الاشرافي، او في المستويات الأخرى المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وذلك التنسيق لا يمكن ان يتحقق عن طريق أوامر فقط أي عن طريق الاتصال النازل على طول خط السلطة وإنما أصبح الاتصال الأفقي يساهم في:²

✓ تحقيق التعاون الفعال بين جميع العاملين والعمل كفريق متكامل ومترابط

✓ يسمح بالاتصال السريع والمباشر في ما بينهم للإيجاز.

✓ يعطي فرصة للاستفادة من خبرات الآخرين.

2- أثر الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العاملين:

يمكن القول أنه لا ينحصر اتصال في أي منظمه بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز في ذلك القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم وذلك أمر طبيعي وهو وجه ايجابي لصالح المنظمة، إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر، ويظهر أثر الاتصال غير الرسمي من خلال مميزاته على أداء العاملين فيما يلي:³

✓ يمتاز بسرعة وسهولة الانتشار، فأحيانا قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي، فهو تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل أو قضايا في المنظمة

✓ وتلجأ الإدارة في عملية مراقبة المعلومات وتصنيفها، إلى الاتصال غير الرسمي لأنه يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا خاصة إذا كانت ثقافة الاتصال الرسمي ضعيفة.

¹ - العربي بن داود، " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، سبق ذكره، ص

² - مرجع سابق، ص215

³ - العربي بن داود، مرجع سابق، ص216

المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين

أن عملية الاتصال الداخلي هي عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر، وإنما تتم بشكل دائم، ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين الرئيس والعاملين ولا توجد رسميات ولا يوجد خوف من مخاطبة الرئيس، لأن مصلحة المؤسسة والعمل هي واحدة، تظهر أهمية الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات، ومظاهرها من خلال عدة نتائج على العامل والمؤسسة نوجز أهمها فيما يلي:¹

✓ إن أولويات الرئيس الناجح والذي يعمل بإستراتيجية ناجحة تتمثل في لقاءاته المتكررة مع المستويات الإدارية المختلفة لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغايتها وأهدافها إليهم، حتى يتبنوها بشكل صحيح، ويؤكد هذا في برامج تطرح حاليا في أدبيات وإستراتيجية الاتصال، كالإدارة على المكشوف، حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام العاملين للاطلاع على كل شيء، لا توجد معلومات خاصة إنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومات، هذه الأخيرة قوة في حد ذاتها تعطي للعامل الثقة بأن الإدارة العليا لا تعمل في الخفاء، هذا الذي يمكنه من تحديد حجم تأثيره وتأثير مستوى أدائه في المؤسسة، ويمنحه حوافز مرتبطة بأدائه الفردي.

✓ وهناك أيضا من بين الاستراتيجيات الناجحة للاتصال الداخلي الإدارة بالتجوال، حيث يتعامل الرئيس مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهما والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم في مكان عملهم، ويحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية بين الرئيس والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة.

✓ ومن بين المظاهر أيضا تعزيز الثقة بين الرئيس والعاملين في المؤسسة، والثقة ينتج عنها استعداد العامل للتفاعل مع الآخرين، وتعتبر بذلك سلاحا قويا يكون في شكل متبادل بين الرئيس والعاملين وتظهر من خلال أدائه في المؤسسة.

✓ إن الإستراتيجية الاتصالية الناجحة لها أهميه في المؤسسة خصوصا عندما تعتمد على الاتصال الصادق والصريح بين الرئيس والعاملين، وهي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين أداء جيد لدى العاملين في المؤسسة.

¹ - بلال مسرحد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة واثره في تفعيل أداء العنصر البشري"، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 2008/2009، ص144-146

- ✓ إن من مظاهر الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة نجد مظهر آخر يتمثل في تعزيز الكفاءة والمهارة للعنصر البشري وتقوية العمل الجماعي في المؤسسة.
- ✓ تحقيق الانتماء للعنصر البشري في المؤسسة من خلال استعداده للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها.
- ✓ توفير مناخ تنظيمي جيد وتشجيع العاملين على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة وخلق روح المبادرة، نتيجة لتدفق المعلومات في المؤسسة بشفافية و وجود اتصال مستمر.
- ✓ إن الاتصال بين الرؤساء والمشرفين من جهة والعاملين من جهة أخرى هو الوسيلة التي توجه بها جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تكوينهم وتنسيق العمل في ما بينهم وتحفيزهم، يمر عبر شبكة اتصالية تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة، وكل تلك الأعمال تتطلب حركة اتصالية متواصلة ومستمرة وتعلق بنتائج أو نشاط المؤسسة إلى حد بعيد بفعالية هذه الشبكة والمشرفين عليها إذ تعتبر عملية الاتصالات الداخلية من أهم وظائف في المؤسسة.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وأداء العاملين في المؤسسة

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

أولاً: النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في:

1. **تحقيق الانتماء:** يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي، انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل و للمؤسسة ككل ، وهذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.
2. **المشاركة الفعالة:** الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء،

¹ - المرجع السابق، ص146.

² - نادر احمد ابو شيخا، "ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية"، ط1، دار صفاء للنشر، الاردن، عمان، 2010، ص368

بواسطة تحديد المسؤولية وحب الانجاز، كما تكون أنظمه المؤسسة وهياكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

3. تطوير مستوى أداء العاملين اكتساب المعرفة والمهارة: تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم وتنميتهم من خلال إكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديل إيجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى إكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.¹

4. شعور العامل بمعنى الوظيفة:² يقصد بها أن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المؤسسة، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة، فيتغير له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل واشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم وليس فقط لإشباع الحاجات المادية.

5. تحقيق الرضا الوظيفي: تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم باتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة و قدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضائهم. أن الرضا في العمل يعبر عن مشاعر العامل وأحاسيسه تجاه العمل، وهو مدى الاشباع الذي يستمد من العمل والعوامل المشجعة المحيطة به، ومن سلوك رئيسه معه عن طريق الاتصال والتفاعل معه.

ثانيا: النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة

إذا قدمت المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للعاملين، من تمكينهم و تطوير المهارات والسلوكيات الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد أو المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها من النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر.³

1- المحافظة على العنصر البشري: إن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على العاملين فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء المادية كتقديم علاوات مالية أو

¹ - مرجع سابق، ص388

² - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، ط العربية، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص350.

³ - محمد احمد عبد النبي : "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار زمزم للنشر ، الأردن، عمان، 2010، ص228.

معنوية، كتقديم شهادات تشجيعية تعبيراً للجهود المبذولة، و قيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورهم وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم بفعالية، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم الذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

2- زيادة ولاء العنصر البشري: فالعامل الذي يشعر بأن المؤسسة قد منحته مكانة أو مركز يليق به من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين والإدارة، واستشارتهم في أمور العمل و اخذ آرائهم بعين الاعتبار في بعض القضايا، ذلك يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أدائهم وعطائهم وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.

3- تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة بين العاملين:

إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالعاملين بطريقه جيدة، وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، يساعد ذلك في كل البرامج التي تقوم بها المؤسسة، من خلال تعليم الأفراد وإكسابهم خلفية عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية، التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التعامل هل ايجابي مع بعضهم وتطويرهم، من خلال إكسابهم مهارات أدائية وظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والمحاولة و التجريب وتأهيلهم لتقبل كل التغيير يحدث في المؤسسة.¹

¹ - مرجع سابق، ص228.

خلاصة الفصل :

مما سبق نستنتج أن العنصر البشري يشكل اهتماما كبيرا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات، كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله، بهذه العملية يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما تقوم ادارة الموارد البشرية إلى اختيار أفضل الأفراد وترقيتهم لتولي المناصب الشاغرة ذات المستوى الأعلى كما ستقرر مدى صلاحية الفرد للبقاء في وظيفته الحالية.

الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد، كما يساهم في أحكام المتابعة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

الفصل الثالث:

واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين
في البنك الوطني الجزائري وكالة 315 - خنشلة-

تمهيد:

يعد بالبنك الوطني الجزائري من أهم البنوك العمومية في الجزائر والتي تحاول الوصول إلى خدمات متطورة من خلال إدماج العديد من وسائل المعرفة في عمله والاهتمام بكل التطورات التكنولوجية الجديدة في مجال الخدمات المصرفية. وفي هذا المبحث سيتم التعرف على بالبنك الوطني الجزائري بكل أهدافها ومهامها، وكذا سنتعرف إلى سلسلة التطورات التكنولوجية التي شهدتها البنك وأخيرا سنتعرف على خدمة البنك على الخط التي يوفرها البنك لزيائته في هذا الفصل سنتطرق إلى 3 مباحث هي:

المبحث الأول : تقديم بنك الوطني الجزائري

المبحث الثاني: دراسة حالة BNA 315 وكالة خنشلة

المبحث الأول: تقديم بالبنك الوطني الجزائري

سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة البنك: تعريفه ومراحل تطوره وكذا أهداف ومهام البنك، مع ذكر الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري .

المطلب الأول: نشأة البنك تعريفه و تطوره

نظرا لأهمية بالبنك الوطني الجزائري في تمويل النشاط الاقتصادي سنتطرق في هذا المطلب الى اهم العوامل التي أدت إلى إنشائه ومراحل تطوره.

أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة بالبنك الوطني الجزائري

تم إنشاء البنك الوطني الجزائري بموجب قانون 66/178 الصادر في 03 يونيو 1966 وكان مكلفا بتمويل عدة قطاعات اقتصادية وتمثل في القطاع الزراعي، قطاع التجارة الخارجية، ومختلف قطاعات الاقتصاد الزراعي. ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها الفلاحة الجزائرية فتطورها يعتبر خطوة هامة للدولة وللإقتصاد الفلاحي.

وبموجب المرسوم 106/82 الصادر في 17 جمادى الأولى عام 1402 هـ الموافق ل 13 مارس 1982، تم إنشاء بالبنك الوطني الجزائري، حيث نشر القرار في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16/03/1982 و حدد قانونه الأساسي .

وقد ظهر هذا البنك في الفترة لسببين رئيسيين هما:

1. الرغبة في تدعيم قطاع الفلاحة بهدف زيادة مردوديته ومنه تحقيق الأمن الغذائي للبلاد ورفع المستوى المعيشي لسكان الأرياف وتحسين ظروف حياتهم .

2. الظروف الاقتصادية التي أدت إلى نشوء هذا البنك من اجل رفع حصة المنتجات الزراعية في مجال الإنتاج الوطني، تنمية الرعي ببناء السدود وحفر الآبار، زيادة المساحات الصالحة للزراعة واستصلاح أراضي جديدة .

ولقد انضم بالبنك الوطني الجزائري في قائمة البنوك المتخصصة للتكفل بتمويل احتياجات القطاع الفلاحي وكذا تمويل مختلف النشاطات والمتمثلة في بناء السدود والمؤسسات الفلاحية والصناعية المرتبطة مباشرة بقطاع

الفلاحة وكذا مختلف التنظيمات الفلاحية إضافة إلى قطاع الصيد البحري وتنظيم الغابات . كذلك تمويل كل المشاريع التي تساهم في تنمية الأرياف.

ثانيا: تعريف بالبنك

البنك الوطني الجزائري " B.N.A " هو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية وكذا الاستقلال في التسيير، مهمته تطوير القطاع الفلاحي وترقية عالم الأرياف، وبما أن البنك أصبح بنكا تجاريا مثل البنوك التجارية الأخرى، CPA، BDL... فانه يمول مختلف القطاعات الاقتصادية وفي شروط، كما يعتبر البنك صاحب اكبر شبكة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى .

في بداية الأمر تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA، وأصبح يحتضن في يومنا هذا 350 وكالة و 31 مجموعة جهوية محلية، يشغل البنك حوالي 10000 عامل مابين إطار وموظف .

يقوم بالبنك الوطني الجزائري بوظيفتين أساسيتين هما:

- بنك إيداع وتوزيع الاعتمادات.
- بنك التنمية الذي ينفذ المخططات وبرامج الفلاحة.

ثالثا: مراحل تطور بالبنك الوطني الجزائري

مر بالبنك الوطني الجزائري بمراحل عدة نوجزها في مايلي:

* المرحلة الأولى (1982-1989): تفرع بالبنك الوطني الجزائري عن

البنك الوطني الجزائري (BNA) سنة 1982، وخلال هذه السنوات الأولى كان هدف البنك هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي، وذلك يفتح العديد من الوكالات في المناطق الفلاحية، وخلال فترة زمنية تمكن البنك من اكتساب سمعة وكفاءة عالية في تمويل القطاع الزراعي والصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية .

* المرحلة الثانية (1989-1999): استطاع البنك خلال هذه الفترة توسيع أفاقه إلى مجالات أخرى من

النشاطات الاقتصادية، فقام بإدخال تقنية الإعلام الآلي حيث في :

- 1991: قام بتطبيق نظام "SWIFT" لتطبيق عمليات التجارة الخارجية الدولية.

- 1992: قام بوضع برمجيات "Progiciel Sybu" بفروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض تسيير عمليات الصندوق). إضافة إلى إدخال المعلوماتية على عمليات التجارة الخارجية، كذلك إدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات .
- 1993: إدخال المعلوماتية على جميع العمليات البنكية .
- 1994: ظهور خدمة جديدة تتمثل في بطاقة التسديد والسحب .
- 1996: إدخال عملية الفحص السلبي "Le Traitement"، والتي سهلت العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت المطلوب .
- 1998: قام البنك بتشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك .
- * المرحلة الثالثة (1999-2005): خلال هذه المرحلة تم دخول البنك ميدان العالمية حيث أصبح بنكا شاملا يتدخل في تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية وخاصة مجال الاستثمار المستعمل م طرف رجال الأعمال حيث تم إنشاء مشاريع عدة أهمها في سنة :
- * 2000: القيام بفحص دقيق و شامل لنقاط القوة والضعف لأداء البنك و كذا انجاز مخطط التسوية للمؤسسات لمطابقة القيم الدولية.
- * 2001: قام البنك بالتطهير المالي والحسابي، تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية .
- * 2002: تعميم نظام الشبكات المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج "Progiciel Sybu" كزبون مقدم للخدمة .وبصدد مساندة التحويلات الاقتصادية والاجتماعية وكذا من اجل تلبية رغبات زبائنه، اعتمد بنك بدر لبرنامج خماسي يتركز أساسا على عصرنه البنك وتحسين الخدمات، إضافة أى إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي ميدان المالية .
- * المرحلة الرابعة (2005 حتى يومنا هذا): خلال هذه المرحلة قام البنك بإعادة تخصصه في الميدان الفلاحي ومنه تمويل النشاطات الفلاحية والمجالات المتعلقة بها.
- * ومن خلال تعرضنا لمراحل تطور بالبنك الوطني الجزائري نستطيع ان نقدمه في نقاط رئيسية هي:
 1. يعتبر البنك الأول في ترتيب البنوك التجارية .
 2. استعماله لنظام "SWIFT" منذ سنة 1991.
 3. استعماله لنظام الإعلام الآلي في مختلف عمليات التجارة الخارجية .

4. الشبكة الأكثر كثافة .

5. هو بنك شامل وعالمي يمول مختلف القطاعات الاقتصادية .

6. أول بنك جزائري يطبق مبدأ البنك المجالس مع خدمات شخصية.

7. ترتيب القروض الوثائقية في مدة 24 ساعة.

8. القيام بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي وعن بعد.

المطلب الثاني: التعريف بالوكالة (خنشلة) ونشاطاتها

أولاً: تعريف بالبنك الوطني الجزائري خنشلة (315):

يقع بالبنك الوطني الجزائري في شارع " بوقفة الهاشمي"، وهو شركة مساهمة، يتكون من ثلاث طوابق تم تقسيمها حسب الهيكل التنظيمي التالي :

ثانياً: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

من اجل جذب الزبائن وتلبية حاجياتهم والتي تتمثل في الأمن والحفاظ من السرقة والتلف والتضخم وكذلك تسديد مصاريفهم عن طريق الشيكات دون الحاجة إلى حمل كثيرة في كل مرة ولهذا الغرض ولتلبية هذه الحاجيات كلها فالبنك يقترح عدة مصالح لأجل ذلك :

1- التعريف بمصالح وأقسام البنك:

1. مصلحة الصندوق:

هذه المصلحة تهتم باستقبال الزبائن وفتح حسابات لهم على اختلاف أنواعها، سواء على شكل إيداعات الحسابات الشخصية الجارية أو لأجل او لفوائد، وهذه الأموال جميعها تسمى بالودائع لتمكن البنك أن يمنح قروض قصيرة الأجل (اقلها سنة) ومتوسطة أو طويلة الأجل ومن اجل تلبية هذه الحاجيات فان البنك يستعمل تقنيات وقواعد لتنظيم تدفق هذه الأموال واستعمالها .

ولكل دولة قوانينها الخاصة في هذا المجال والمستمدة من القانون المدني والتجاري والقوانين الخاصة بالبنوك، لان تطبيق هذه القوانين والقواعد يؤدي للوقوع تحت العقوبات المهنية والجنائية في بعض الحالات لسوء استعمالها وتحتوي هذه المصلحة على ثلاثة أقسام هي على التوالي:

قسم الشباك، قسم التحويل، قسم التحصيل

أ- قسم الشباك (Service de Guichet) :

ويحتوي على :

- صرف الصكوك.
- الإيداع النقدي.
- تسيير دفاتر الصكوك.
- المعالجة اليدوية.

ب- قسم التحويل (Service de Versement):

وفيه يتم نقل مبلغ من حساب، حيث ينقص هذا المبلغ بمقدار معين إلى حساب آخر، حيث يزيد هذا الأخير بنفس المقدار المنقول وهو صيغة مبسطة للدفع، والقصد منها استعمال الصكوك طالما أن انتقال المال يتم داخل البنك نفسه، والتحويل له صيغة خطية يضعها البنك تحت تصرف أصحاب الحسابات لديهم، وقسم التحويل تكمن مهامه في:

- التحويل المسلم.
- التحويل المستلم .
- إيداع تحت التصرف.
- رسائل الاعتماد.

ج- قسم التحصيل (Service Encaissement) :

تكمن مهامه في:

- المصادقة على الصكوك .
- معالجة الصكوك والسندات المقدمة للتخليص عن طريق مختلف الوكالات .

- غرفة المقاصة (غرفة التعويض) .
- الوضعية المالية للبنك مدينة أو دائنة.

2. مصلحة المراقبة: وتتلخص مهامه في:

- يومية الوكالة.
- مسك دفاتر الأستاذ ومسك السجل بين المقرات.
- تسيير حسابات البنك المركزي.
- الربط الإعلامي (أي الاتصال بكل ماهو جديد فيما يخص مجال البنك).

3. مصلحة الشؤون القانونية :

أ- مراقبة الملفات الخاصة بفتح الحسابات: ومن بين أنواع الحسابات التي تفتح في البنك :

- حسابات الشيكات: تفتح للموظفين والتعاونيات والهيئات غير التجارية.
- الحسابات الجارية: تفتح للتجار والفلاحين وكل الهيئات التجارية.
- الحساب الجماعي: حساب يفتح لمجموعة من الأشخاص.
- حساب الادخار: يتم فتح دفتر الادخار لكل شخص طبيعي ويمكن أن يكون هذا الحساب بفائدة أو بدون فائدة.

ب- **المعارضات على الشيكات:** قد يفقد صاحب الحساب دفتر شيكاته او شيك معين او يوقع على بعض الشيكات على بياض فتضيع منه أو تسرق وبالتالي عليه أن يقدم كتابيا معارضة على دفع سلسلة من الشيكات أو شيك محدد، بحيث يبين فيه رقم الحساب وتاريخ الضياع او السرقة، وحالة الشيك عند الضياع، ثم يسلمه بعد الإمضاء عليها إلى البنك الذي يقوم بإعلام كافة الوكالات ومصالحه المختصة لمنح تسديد هذه الشيكات، وتتم المعارضة في ثلاث حالات :

- حالة السرقة .
- حالة الضياع .
- إفلاس صاحب الشيك.

ج- مراقبة ملفات انتقال التركة: في حالة وفاة زبون لدى البنك يقوم هذا الأخير بتجميد كل الحسابات الخاصة بهذا الزبون، ثم يتم الاتصال بورثته ويطلب منهم إحضار الوثائق التالية :

- الفريضة.
- شهادة الوفاة .
- وثيقة الإعفاء من الضرائب .
- شهادة بإعلان التركة فتحول أمواله من حسابه إلى حساب خاص، ويقوم البنك بتقسيم هذه الأموال على الورثة حسب الشرع.

د- متابعة ملفات الحسابات الخاصة بالخصومات والنزاعات (Feuille Serice Porte) :

وتعتبر هذه المصلحة بمثابة العمود الفقري للبنك، ويتم في هذا القسم استقبال الشيكات والكمبيالات والسندات بمختلف أنواعها، وتحصيلها وتخصمها، وتتم عملية التسديد من نفس البنك أو من البنوك الأخرى، وينقسم هذا القسم إلى قسمين أو فرعين :

- فرع الحافظة المحلية: ويتم التعامل فيه بين البنوك المتواجدة في مدينة خنشلة فقط (BADR- BDL)

- فرع الحافظة غير محلية: يتم التعامل مع كل وكالات بالبنك الوطني الجزائري.

4. مصلحة الاستغلال البنكي (Service D'exploitation) : وتحتوي هذه المصلحة على قسمين:

أ- قسم الحرمة التجارية: وتتمثل مهامها فيما يلي :

- تقييم المشاريع ؛
- إنشاء ملفات القروض (العمومية والخاصة)؛
- اخذ الضمانات؛
- متابعة مخطط التمويل؛
- تحليل دراسة السوق حسب قطاع النشاط؛
- تحضير تقارير النشاطات في مواعيدها ؛
- ضمان مردودية عالية للخزينة ؛

- تحويل ملفات القروض التي تفوق صلاحيات الوكالة إلى الهيئات العليا للفصل فيها ؛
 - تطبيق التعليمات الأساسية المتعلقة بتكوين الموظفين
- ب- قسم المراقبة والتسيير: إن وظائف هذا القسم تتمثل في :

- مراقبة الالتزامات المباشرة وغير المباشرة ؛
 - مراقبة ملفات الاستثمار؛
 - مراقبة وتحليل الميزانية ؛
 - مراقبة السير الحسن للأرشيف؛
 - تسيير ومتابعة ملفات الديون ؛
 - العمل على صيانة وتجديد الوثائق التنظيمية.
5. مصلحة الشؤون الخارجية: وتنقسم إلى ثلاثة أقسام :

أ - قسم التوظيف: وهذا القسم يقوم بما يلي :

- فتح الحسابات.
- ترقيم الملفات وتصفية الحسابات الخاصة بالبنك المركزي كل ستة أشهر.

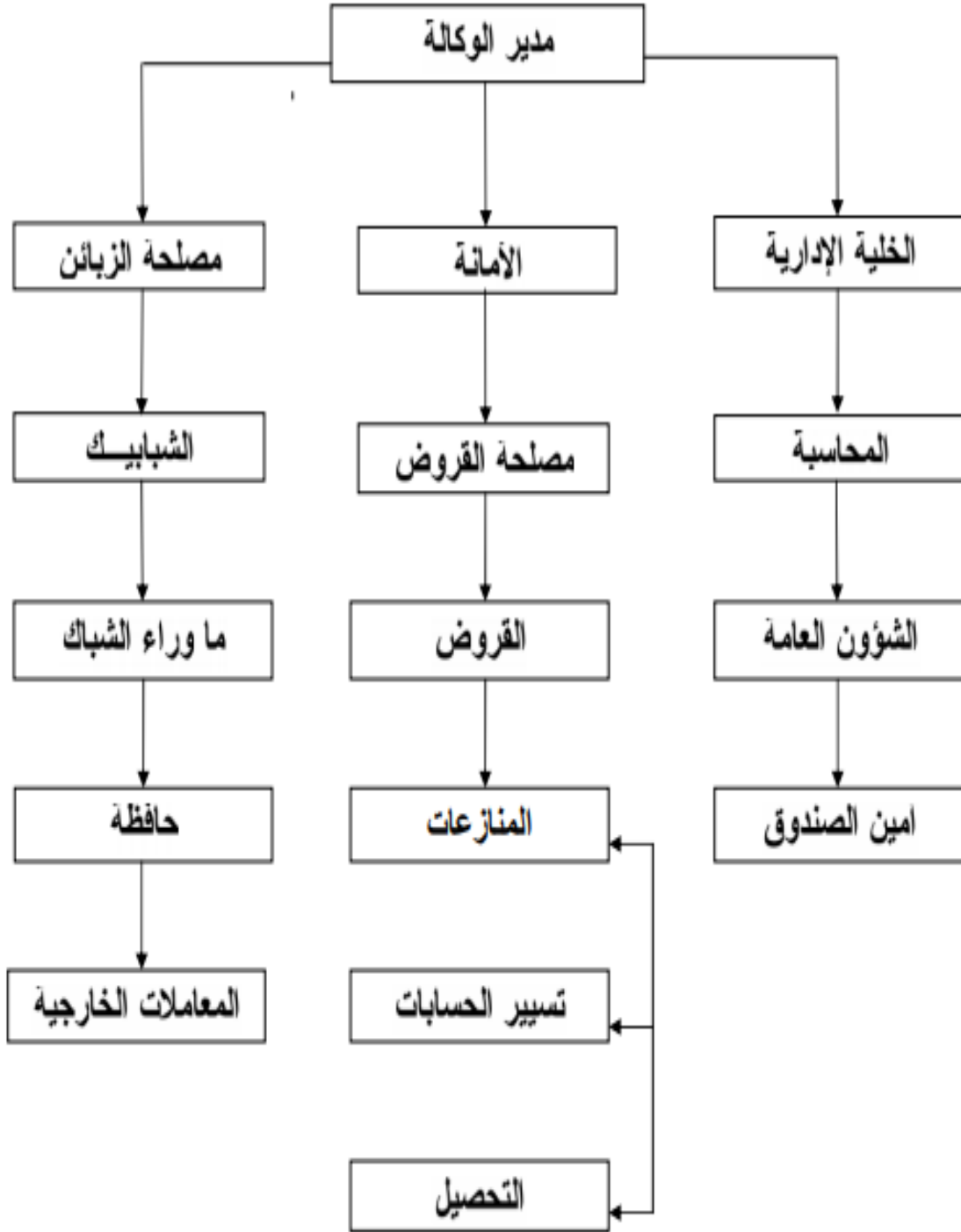
ب - قسم الوثائق وتسيير الحسابات: يقوم بالمهام التالية :

- القبض الوثائقي.
- يومية مختصرة (تقليل الحسابات إلى حساب واحد أو حساب رئيسي).

ج - قسم التحويلات: ويقوم بالمهام التالية :

- التحويل التجاري وغير التجاري.
- المبادلات اليدوية .
- ودائع الأجل بالعملة الصعبة.
- تسيير العقود.
- الإحصائيات الشهرية.

شكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري (وكالة خنشلة)



مصدر: بالبنك الوطني الجزائري - وكالة خنشلة -

المطلب الثالث: مهام البنك وأهدافه

أولاً: مهام البنك.

1. بالبنك الوطني الجزائري كبنك تجاري: تتمثل مهامه في :

- معالجة جميع العمليات التي يقوم بها اي بنك تجاري (قرض، صرف أو خزينة).
- فتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا.
- المشاركة في جميع مجالات التوفير والاحتياط .
- تعامله مع مؤسسات القرض العمومي .
- القيام بتمويل عمليات التجارة الخارجية ومحاولة تقديم تسهيلات للاستثمار الوطني.
- منح قروض قصيرة ومتوسطة الأجل.

2. بالبنك الوطني الجزائري كوسيلة للمراقبة :

- مراقبة تطابق التدفقات المالية للمؤسسات مع المخططات والبرامج المتعلقة بها.
- تتدخل دوريا في وضعيتها وتسييرها المالي .

نجد أن القانون التأسيسي للبنك يلخص مهامه من خلال المادة الرابعة التي تنص على: أن مهمة خاصة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية بمختلف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها في القروض والمساهمة فيها، يكتسي طبقا للسياسة الحكومية تنمية مختلف القطاعات الفلاحية.

- تمويل العمليات الفلاحية والزراعية والصناعية، إضافة إلى تقديمه لمساعدات لمختلف المؤسسات التي تساهم في تنمية عالم الأرياف.
- تمويل المشاريع الخاصة بالاستثمارات (الصناعات الصغيرة، التجارة ...) في شكل قروض.
- تمويل قطاع الصحة حيث أن البنك يمول الاستثمارات الخاصة بهذا القطاع مثل فتح مراكز تصوير طبية، صيدليات، ومراكز التحليل الطبي ... الخ على شكل قروض لمدة 5 سنوات بمعدل فائدة سنوية 3.5 % وهذا في المناطق الريفية.
- تمويل بعض الاستثمارات الخاصة بتطوير الأرياف: حيث تمنح قروض في إطار تشغيل الشباب تخصص وسائل نقل المسافرين، وكذا تدعيم مشروع تربية الحيوانات كالأبقار والأغنام وشراء العتاد الفلاحي.

- يقوم البنك بتقديم حملة من قروض الاستغلال كقروض لتمويل الحملات الفلاحية و أيضا لموازنة الوضعية المالية للمؤسسات (السحب على المكشوف).

ثانيا: أهداف بالبنك الوطني الجزائري

تتمحور أهداف البنك في النقاط الرئيسية التالية :

- مساهمة البنك في سياسة التنمية وتجديد القطاع الفلاحي بإدخال التحسينات عليه، والاستثمار في النشاطات الأكثر مردودية.
- تطوير المنتجات الغذائية، الزراعية والصناعية وكذا مساعدة الفلاحين في ترويج المنتجات للمساهمة في التجارة الخارجية ودعم المهن الحرة.
- يهدف البنك المركزي إلى المنافسة مع البنوك الأخرى في مجال تقديم الخدمات وتحسين ظروف العمل، وتوفير أحسن الخدمات للعميل .
- تجديد الممتلكات والوسائل .
- تطوير نوعية الخدمات المقدمة.
- التكوين الجيد للمستخدمين لضمان التسيير الحسن .
- المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.
- توسيع مجالات القرض في قطاعات غير القطاع الفلاحي .
- المساهمة في تحسين ظروف المعيشة والعمل تطوير الأرياف.
- إيجاد سياسة أكثر فعالية في جميع الموارد.

المطلب الرابع: منتجات وتكنولوجيات، واهم خدمات بنك

يقدم البنك عدة خدمات ومنتجات تقليدية وحديثة وهذا لتحقيق رضا الزبائن بكل مستوياتهم وباختلاف حاجاتهم ورغباتهم .

الفرع الأول: منتجات، تكنولوجيات وخدمات بالبنك الوطني الجزائري

أولا: منتجات بالبنك الوطني الجزائري

تتمثل أهم هذه المنتجات في :

- الحساب الجاري: يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيون، مؤسسات تجارية، فلاحون... الخ) . هذا المنتج المصرفي بدون فائدة.
- حساب الصكوك (الشيكات) :تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري (جمعيات، ادارة، ... الخ) . وذوي الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات .
- دفتر توفير Livret épargne BADR: وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر توفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك وبذلك فان هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر.
- دفتر توفير الشباب Livret épargne Junior : مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للمتمدرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية. هذا الدفتر يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين حيث حدد الدفع الأولي ب 500دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة . كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري .
- بطاقة بدر Carte BADR : هذه البطاقة موجهة لزبائن بالبنك الوطني الجزائري حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية DAB كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى.

- سندات الصندوق Les bons de caisse: عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه لأشخاص الطبيعيين والمعنويين.
 - الإيداعات لأجل Les débots à termes وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.
 - حساب بالعملة الصعبة Les comptes devises: منج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة المتاحة في كل لحظة مقابل عائدا محدد حسب شروط البنك.
- كما توجد عدة منتجات أخرى لدى البنك الوطني الجزائري كالدفتر المخصص للسكن إضافة إلى الاعتمادات والقروض التي يمنحها البنك لزمائنه التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة.

ثانيا: تكنولوجيا بنك BNA

- شهد بالبنك الوطني الجزائري عدة تحولات تهدف إلى عصرفته وتطويره وجعله يواكب التطورات البنكية العالمية حيث انه في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة يجب على البنك القيام بالمزيد من الإصلاحات والتغييرات .
- كانت أول اهتمامات البنك هي إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي والتكنولوجيا الجديدة باعتبارها الخطوة الأولى في تعزيز البنية التحتية¹:
- 1991: تطبيق نظام Swift لتطبيق عمليات التجارة الخارجية .
- 1992: وضع برمجيات Logiciel Sybu مع فروعته المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحساب الزبائن).
- إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية حيث أصبحت عمليات فتح القروض الوثائقية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر .
- إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات .
- 1993: إنماء عمليات إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية .

¹ - بن وسعد زينة، مباركي سمرة "المعرفة في البنوك الجزائرية" مداخلة ضمن الملتقى الدولي "المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات" جامعة بسكرة، 12/13 - 11 - 2005.

- 1994: تشغيل بطاقات التسديد والسحب في بعض الوكالات الرئيسية .
- 1996: إدخال عمليات الفحص السلبي (Télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي (Télétransmission) .
- 2000-2002: وضع برنامج خماسي فعلي يركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة والميدان المالي والذي نتجت عنه الانجازات التالية :
- 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف للبنك وإنجاز مخطط تسوية المؤسسة لمطابقة القيم الدولية .
- 2001: التطهير الحسابي والمالي وإعادة النظر وتقليل الوقت وتحقيق الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض.
- تحقيق مشروع البنك الجالس (Banque assise) مع الخدمات المشخصة.
- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية وتعميم شبكة (Mega-Pac) عبر الوكالات والمنشآت المركزية وكذا إنشاء تطبيق نظام يختص بالية الدفع في مجال التعامل والاقتراض.
- 2002: تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج SYBU كزبون للخدمة .
- تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الرئيسية .
- 2003: إدخال نظام معلوماتي جديد معد من طرف AXYS للخدمات يسهل عملية التركيب،الصيانة عن بعد وحتى فيما يخص الجانب القانوني والشرعي مما يسهل تسيير الموارد البشرية.
- إدخال طرق العمل بالنقود الآلية.
- 2004: التحضير لإدخال برنامج الحكومة الالكترونية E-gouvernement في مختلف وكالات البنك .
- 2005: شهر سبتمبر من هذه السنة عرفت أول تجربة ناجحة لعملية السحب تتم من خلال شبك ألي للأوراق النقدية وسط حضور جماهيري وإعلامي غفير (وكالة الشراكة) كما استمرت العملية طوال الأشهر الأولى لسنة 2006 من اجل تعميم استعمالها في مختلف الوكالات عبر الوطن .

2011: شروع البنك في اعتماد أنظمة البنك الإلكتروني التي تسمح للزبائن بالاطلاع مباشرة على حساباتهم وطلب دفاتر الشيكات على شبكة الانترنت والسماح أيضا للمؤسسات لتحويل احوار العمال دون التنقل من مقرات عملهم، إضافة إلى التحويل عن بعد ومختلف التعاملات المالية والمصرفية . أيضا قام بنك BADR بتطوير وسائل الدفع الإلكتروني وتوفير البطاقات، إذ يعتبر البنك الأول من حيث بطاقات السحب المتداولة¹ .

الفرع الثاني: الخدمات المقدمة من طرف بالبنك الوطني الجزائري

1. حسابات إيداع الأجل: هو حساب غير مقيد بسندات بنكية، وموجه لأشخاص طبيعيين ومعنويين.

• حساب الأموال بالعملة الصعبة: توضع تحت تصرف العميل في كل وقت بنسبة فائدة حسب الشروط العاملة للبنك.

• حساب الأموال بالعملة المحلية (الدينار)، يقدر المبلغ ب 10000 دج على الأقل بمعدل فائدة ثابت تدفع في آخر المدة الزمنية المحددة من طرف البنك.

2. سندات الصندوق: هو إيداع بأجل موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين والمبلغ الأدنى يقدر ب 10000 دج لفائدة متغيرة .

3. بطاقة: هذه البطاقة تسمح بالسحب نقدا عن طريق موزعات أوتوماتيكية متوفرة لدى الوكالات الجزائرية، ومن فوائد هذه البطاقات: تسهيل عملية السحب والتي تسمح لصاحبها بالسحب 24 ساعة وحتى في الأعياد وأيام العطل إضافة إلى تجنب الانتظار الطويل في شبك البنك .

4. معالجة العمليات البنكية عن بعد وفي أوقاتها الحقيقية ؛

5. تسهيل تغيير الحسابات عن بعد؛

6. دفتر التوفير لبنك: في إطار تشجيع التوفير والادخار يقوم البنك بفتح دفاتر الأشخاص تسجل فيها مختلف عمليات الإيداع والسحب.

¹ - جريدة الخبر الجزائرية ،حفيظ صواليبي ،الصادرة بتاريخ 21 /09/ 2011. العدد 6483

المبحث الثاني: دراسة حالة BNA خنشة

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة، فالمقابلة عبارة عن لقاء مباشر يجري بين الباحث ومبحوث واحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة، والمقابلة الشخصية هي تقنية مباشرة تستعمل من اجل مسائلة أفراد بكيفية منعزلة، المقابلة هي أفضل التقنيات المستعملة لما يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واستكشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة، ونتيجة لهذه الأسباب تستعمل المقابلة عادة إما للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى، ويتقدم المستوجب في إطار مقابلة البحث بمجموعة من الأسئلة المراد شرحها، وينبغي إن تكون مقابلة البحث جدلية .

المطلب الأول: أساليب جمع البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في دراسة الجانب التطبيقي للوكالة محل الدراسة وتم الاعتماد على ما يلي لجمع البيانات :

أولا: أساليب جمع البيانات

1- المصادر الثانوية:

وتتمثل في البحوث الجامعية والمجلات والملفات وكذا الاستعانة بالدراسات السابقة والاطلاع على الأبحاث العلمية المتعلقة بالموضوع، ومعظم المراجع التي تساهم في إثراء هذه الدراسة بشكل علمي، وذلك من اجل التعرف على الأسس والطرق العلمية المساعدة في تغطية الجانب النظري واخذ صورة عما يحدث في مجال الدراسة.

2- المصادر الأولية

اعتمدا في بحثنا على دراسة حالة أي دراسة تطبيقية لوكالة خنشة للقيام بتجميع المعلومات اللازمة منها والخاصة بموضوع الدراسة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة لجمع البيانات الأولية والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وذلك من اجل عرض ما تم دراسته في الجانب النظري سابقا، وتمت هذه المقابلة في مختلف مصالح الوكالة، وركزت هذه المقابلة على الجلب المحاسبي أي مصلحة المحاسبة، بالإضافة إلى الاستعانة بمصلحة

الإدارة الذي قدم لنا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الذي يحتوي على التعريف بالوكالة وهيكلها التنظيمي ومهامها وأهدافها وأهم الخدمات المقدمة من طرف الوكالة .

ثانيا :الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة مع مختلف مسؤولي البنك الوطني الجزائري- وكالة خنشلة -حيث كانت هذه المقابلة كأداة لجمع البيانات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد تم ذلك بإعداد مجموعة من الأسئلة تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات، حيث أن هناك خطوات جدر بنا إتباعها عند إعداد المقابلة وهذه الخطوات هي كالآتي :

1- تحديد نوع المعلومات المطلوبة :

هي أول المراحل وأهمها في إعداد المقابلة، وقمنا في هذه المرحلة بتحديد المعلومات المطلوب الحصول عليها بما يخدم أهداف البحث، ثم حددنا مختلف أقسام الوكالة التي تتم فيها الدراسة وهما :

- قسم المحاسبة ؛

-قسم الإدارة.

وقسمنا المعلومات المطلوبة على شكل نقاط ورتبنا الأسئلة ترتيبا منطقياً بعد تحديد العدد المناسب من الأسئلة.

2- تصميم أسئلة المقابلة :

وكان ذلك من حيث الشكل والصياغة والمضمون والتسلسل، فشكل الأسئلة يتوقف عن طريق جمع البيانات حيث كان طرح الأسئلة بصياغة عربية بسيطة، رغم إلمام معظم مسؤولي وموظفي البنك بالغة الفرنسية وخاصة مسئول قسم المحاسبة، فالأسئلة المباشرة التي تم طرحها بهدف الحصول على إجابات واضحة وصریحة،و في مضمون الأسئلة قمنا بمراعاة عدة اعتبارات كأن تحقق الأسئلة فائدة للبحث وتتماشى مع موضوع البحث وتغطي جوانبه، وفي تسلسل الأسئلة راعينا التدرج في توجيه الأسئلة من الاستفسارات العامة التي تدور حول الوكالة إلى الأسئلة المتخصصة والتي تدور حول عنوان الدراسة.

3- اختبار كفاءة المقابلة :

قبل البدء بدراستنا قمنا بإجراء تجربة أولية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على بعض الأفراد حتى نتمكن من مدى ملائمة استخدام المقابلة لتحقيق الأهداف من الدراسة، واكتشاف أي خطأ من ناحية المضمون.

4- إعداد المقابلة في شكلها النهائي :

إن المقابلة عامل أساسي في نجاح وتحقيق أهداف البحث، وهذا ما يؤكد ضرورة العناية بإخراج المقابلة في صورتها النهائية بشكل لائق، حيث تثير اهتمام الباحثين وتحقيق أهداف الدراسة.

5- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل بيانات أفراد العينة، تمت الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"

6- وصف خصائص العينة:

بعد استرجاع استمارات الاستبيان، قمنا بوصف الخصائص العامة لأفراد العينة المدروسة حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي .

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة:

وعلى أساس تركيبة البنك الوطني الجزائري وكالة خنشة 315 والموضحة في الهيكل التنظيمي، نقوم بتحليل نتائج عينة الدراسة و حسب البيانات الشخصية كما يلي:

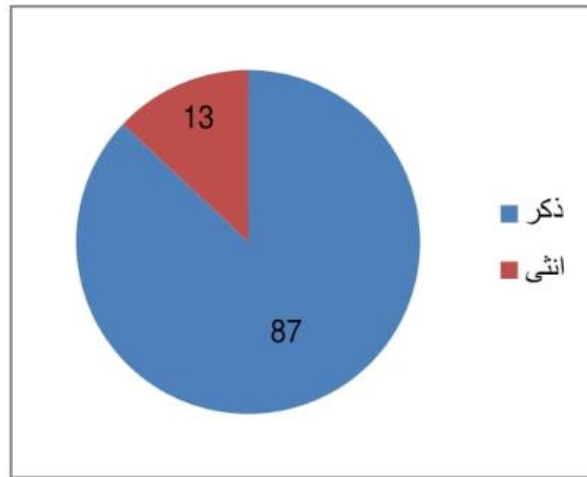
المحور الأول : البيانات الشخصية

1- جنس العاملين:

الجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	جنسالعاملين
%87	87	ذكر
%13	13	انثى
%100	100	المجموع

الشكل رقم (2): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



الشكل رقم (10) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

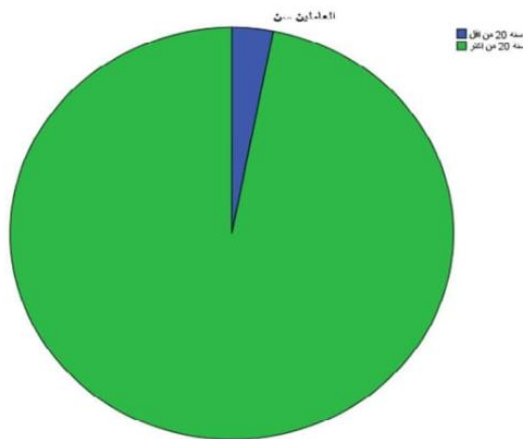
يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن 87 من الذكور أي ما نسبته 87% ومن الإناث 13 أي ما يعادل نسبته 13%، ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول يمكن ملاحظة الحضور الضعيف للإناث في هذه المؤسسة، وعلى الرغم من أن عينة الدراسة مأخوذة من بيئة عمل إدارية (البنك الوطني الجزائري وكالة 315 خنشلة) فان نسبة الإناث اقل من نسبة الذكور، ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل نذكر منها : طبيعة العمل في المؤسسة والذي يتطلب في أحيان كثيرة الكفاءة التقنية .

2- سن العاملين:

الجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	سن العاملين
3%	3	اقل من 20 سنه
97%	97	اكثر من 20 سنة
100%	100	المجموع

الشكل رقم (3) : يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.



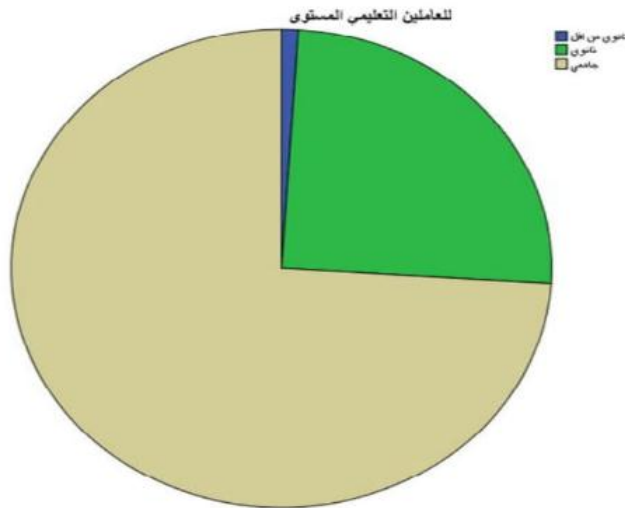
يتضح لنا من خلال شكل توزيع النسب حسب السن لأفراد العينة، ان المؤسسة محل الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى على فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم أكثر من 20 سنة بنسبة مئوية بلغت % 97 بمجموع تكرار 97 عامل ، اما باقي أفراد العينة أعمارهم اقل من 20 سنة بمجموع تكرار 3 عامل وبنسبة تقدر ب 3 % ويمكن اعتبار ذلك مؤشرا ايجابيا للمؤسسة لأجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية ومنها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها.

3- المستوى التعليمي للعاملين:

الجدول رقم (3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي للعاملين

المستوى التعليمي للعاملين	التكرار	النسبة
اقل من ثانوي	1	%1
ثانوي	25	%25
جامعي	74	%74
المجموع	100	%100

الشكل رقم (4): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول ، نلاحظ ان توزيع النسب حسب المستوى التعليمي نجد أن الأكثرية لديهم مستوى جامعي ، بنسبة مئوية 74% ، اذ بلغ تكرارهم 74 عاملا أما الفئة الثانية لديهم مستوى ثانوي بنسبة مئوية 25% حيث بلغ تكرارهم 25 عاملا ، أما الفئة الثالثة الشبه معدومة ذات المستوى اقل من ثانوي بنسبة 1% اذ بلغ تكرارهم 1 عاملا ، من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول مؤشرا جيدا بالنسبة للمؤسسة من اجل الاستفادة القصوى من كفاءتها سواء باشتراك هذه الكفاءات في التسيير ، من خلال إعطائها المزيد من المسؤوليات واشراكها في عملية اتخاذ القرارات او من خلال إتاحة الفرصة لها للسهر على السير الحسن للعمل والعملية التنظيمية بصفة منتظمة.

الشكل رقم () : يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

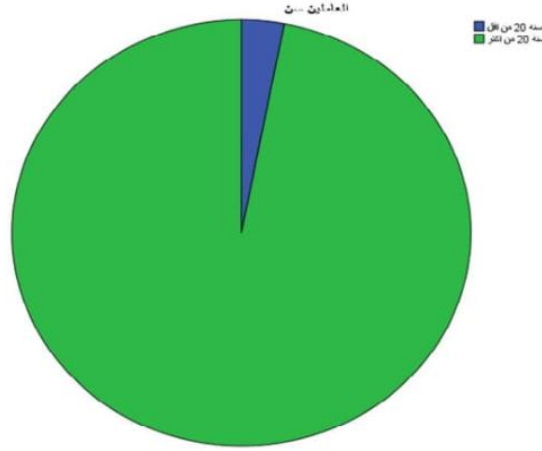
يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن 87 من الذكور أي ما نسبته 87 % ومن الإناث 13 أي ما يعادل نسبته 13% ، ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول يمكن ملاحظة الحضور الضعيف للإناث في هذه المؤسسة، وعلى الرغم من أن عينة الدراسة مأخوذة من بيئة عمل إدارية (البنك الوطني الجزائري وكالة 315 خنشلة) فان نسبة الإناث اقل من نسبة الذكور ، ويرجع ذلك الى مجموعة من العوامل نذكر منها : طبيعة العمل في المؤسسة والذي يتطلب في أحيان كثيرة الكفاءة التقنية ، طبيعة الأشغال التي تقوم بها المؤسسة والتي تتطلب أحيانا تقبل العمل تحت المخاطر الكهرباء والغاز، وتوفر الاستعداد) لهذا ما نجد الذكور أكثر من الإناث.

2- سن العاملين:

الجدول رقم (2): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	سن العاملين
3%	3	اقل من 20 سنه
97%	97	اكثر من 20 سنة
100%	100	المجموع

الشكل رقم (5) : يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.



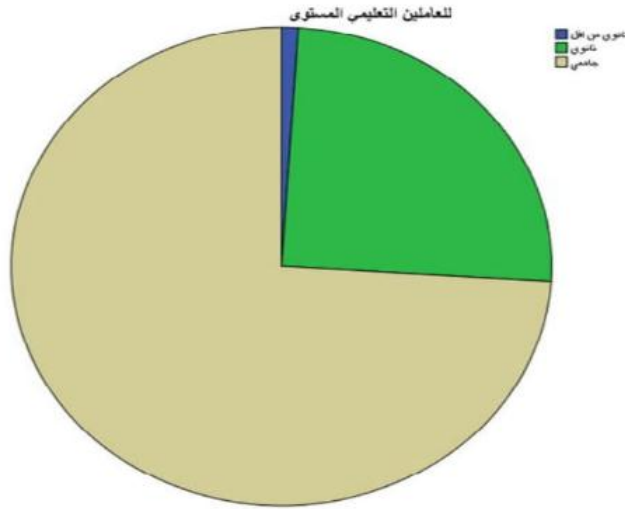
يتضح لنا من خلال شكل توزيع النسب حسب السن لأفراد العينة، ان المؤسسة محل الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى على فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم أكثر من 20 سنة بنسبة مئوية بلغت % 97 بمجموع تكرار 97 عامل ، اما باقي أفراد العينة أعمارهم اقل من 20 سنة بمجموع تكرار 3 عامل وبنسبة تقدر ب 3 % ويمكن اعتبار ذلك مؤشرا ايجابيا للمؤسسة لأجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية ومنها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها.

3- المستوى التعليمي للعاملين:

الجدول رقم (3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي للعاملين

المستوى التعليمي للعاملين	التكرار	النسبة
اقل من ثانوي	1	%1
ثانوي	25	%25
جامعي	74	%74
المجموع	100	%100

الشكل رقم (6): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول ، نلاحظ أن توزيع النسب حسب المستوى التعليمي نجد أن الأكثرية لديهم مستوى جامعي ، بنسبة مئوية 74% ، اذ بلغ تكرارهم 74 عاملا أما الفئة الثانية لديهم مستوى ثانوي بنسبة مئوية 25% حيث بلغ تكرارهم 25 عاملا ، أما الفئة الثالثة الشبه معدومة ذات المستوى اقل من ثانوي بنسبة 1% إذ بلغ تكرارهم 1 عامل ، من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول مؤشرا جيدا بالنسبة للمؤسسة من اجل الاستفادة القصوى من كفاءتها سواء باشتراك هذه الكفاءات في التسيير ، من خلال إعطائها المزيد من المسؤوليات واشتراكها في عملية اتخاذ القرارات او من خلال إتاحة الفرصة لها للسهر على السير الحسن للعمل والعملية التنظيمية بصفة منتظمة.

المطلب الثالث: أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري 315 وكالة خنشلة

لمعرفة كيفية تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في البنك الوطني الجزائري 315 وكالة خنشلة ، قمنا بوضع تسع 9 عبارات، ومن خلال الإجابات المتحصل عليها، أجرينا دراسة تحليلية كما يلي:

جدول رقم: (6) اثر الاتصال الداخلي على اداء العاملين

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
موافق بشدة	0,72	1,57	100	0	3	5	38	54	تكرار
			100%	0	3	5	38	54	%
موافق	0,01	2,18	100	3	13	5	57	22	تكرار
			100%	3	13	5	57	22	%
موافق بشدة	0,71	1,56	100	0	3	4	39	54	تكرار
			100%	0	3	4	39	54	%
موافق بشدة	0,61	1,49	100	0	1	3	40	56	تكرار
			100%	0	1	3	40	56	%
موافق بشدة	0,71	1,67	100	1	1	5	50	43	تكرار
			100%	1	1	5	50	43	%
موافق	0,71	1,99	100	2	2	7	71	18	تكرار
			100%	2	2	7	71	18	%
موافق	0,71	2,01	100	1	5	5	72	17	تكرار
			100%	1	5	5	72	17	%
موافق بشدة	0,88	1,72	100	2	3	8	39	48	تكرار
			100%	2	3	8	39	48	%
موافق بشدة	0,71	1,54	100	1	0	7	36	56	تكرار
			100%	1	0	7	36	56	%

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم : (6) نرى نسبة الموافقة بشدة على ان الاتصال الداخلي له دور في تحديد وتقييم اداء العاملين بلغت 54% بمجموع تكرار 54 عاملا ، اما نسبة الموافقة بلغت 38% بمجموع تكرار 38 عاملا، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة و غير الموافقة ب 5% و 3% على التوالي ، بمتوسط حسابي 1.57 وانحراف معياري 0.72 ، بدرجة تقدير موافق بشدة ، وهذا يوضح ان للاتصال الداخلي اهمية كبيرة في التأثير على اداء العاملين وفي تقييم الاداء .

نسبة الموافقة بشدة ونسبة الموافقة على تواصل الرئيس مع العامل لابلاغه تقارير تقييم ادائه بلغت 22% و 57% بمجموع تكرار 22 عاملا و 57 عاملا على التوالي ، اما نسبة الفئة المحايدة وغير الموافقة وغير الموافقة بشدة بلغت على التوالي 5 % و 13% و 3% بمجموع تكرار 5 عمال و 13 عاملا و 3 عمال ، بمتوسط حسابي 2.18 ، وانحراف معياري 1.01 ، بدرجة تقدير موافق ، وهذا ما لاحظناه اثناء فترة تربصنا ، حيث تعقد الادارة اجتماعات دورية من اجل معاينة مستوى الاداء ، تحسينه ، طرح المشاكل وايجاد الحلول.

الملاحظ من الجدول نسبة موافقة بشدة لافراد عينة الدراسة حول مميزات الاتصال داخل شركة سونلغاز فهم يرون ان الاتصال حلقة وصل بينهم وبين رؤسائهم ، المساعد والمحفز لهم في ادائهم ، بنسبة عالية 54% بمجموع تكرار 54 عاملا ، اما نسبة الموافقة بلغت 39% بمجموع تكرار 39 عاملا ، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة وغير الموافقة 4% و 3% على التوالي ، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 1.56 ، والانحراف المعياري 0.71 ، بدرجة تقدير موافق بشدة.

ويتضح لنا أن الفئة الاكبر ، المعبرة بموافق بشدة على ان الاتصال يعزز روح التعاون بين العاملين مما يؤدي الى رفع انتاجية العمل بلغت النسبة 56% بمجموع تكرار 56 عاملا ، ونسبة الموافقة بلغت 40% بمجموع من تكرار 40 عاملا ، وهذا راجع الى ثقافة الفرد العامل داخل المؤسسة ، نظرا لما يميز طبيعة النشاط صعوبة تتطلب العمل ضمن فريق عمل واحد ، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة وغير الموافقة ب 3% و 1% ، بمتوسط حسابي 1.49 ، وانحراف معياري 0.61 ، بدرجة تقدير موافق بشدة .

ونرى أيضا ان جهاز الاتصال الداخلي بالشركة يفعل الرقابة من اجل تصحيح الانحرافات لتحسين الأداء، هذا ما عبرت عنه الفئة الموافقة بشدة والموافقة بنسبة 43% و 50% بمجموع تكرار 43 عاملا و 50 عاملا على التوالي وبمتوسط حسابي 1.67 ، وانحراف معياري 0.71 ، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة 5% ، ونسبة الفئة غير الموافقة وغير الموافقة بشدة بلغت ب 1% ، بدرجة تقدير موافق بشدة.

يبين الجدول ان افراد العينة المدروسة أجمعوا على ان نظام الاتصال السائد في الشركة يؤدي الى تحسين الاداء بنسبة موافق بشدة %18 بمجموع تكرار 18 عاملا ، ونسبة الموافقة بدرجة عالية قدرت ب %71 بمجموع تكرار 71 عاملا ، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة و الفئة غير الموافقة و غير الموافقة بشدة بلغت %7 و %2 و %2 على التوالي، بمتوسط حسابي 1.99 ، وانحراف معياري 0.71 ، بدرجة تقدير موافق ، وهذا راجع الى الجهود النوعية المبذولة من طرف الادارة اضافة الى استخدام الوسائل الاتصالية التكنولوجية الحديثة ، كل هذا من شأنه المساهمة في تحسين اداء العاملين.

كما تقدر نسبة الموافقة بشدة على قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للاداء الحسن بلغت %17 بمجموع تكرار 17 عاملا ، اما نسبة الموافقة بلغت بدرجة عالية %72 بمجموع تكرار 72 عاملا، حيث قدر المتوسط الحسابي 2.01 ، والانحراف المعياري 0.71 ، بدرجة تقدير موافق، وهذا لأن استراتيجية الشركة الاولى هي التكوين ، واعتماد برامج تكوينية دورية مواكبة لأحدث التكنولوجيات الاتصالية ، اضافة الى مكانة سونلغاز العالمية وحجمها ودورها في الاقتصاد الجزائري ، في حين اقل ثلاث نسب معبرة بمحايد و غير موافق وغير موافق بشدة بلغت على التوالي %5 و %5 و %1 بمجموع تكرار 5 عمال ، 5 عمال و عامل واحد.

نلاحظ ان أكثر من نصف العينة المدروسة ترى ان عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين سبب في تراجع مستوى الاداء بنسبة %48 موافق بشدة بمجموع تكرار 48 عاملا ، ونسبة %39 موافق بمجموع تكرار 39 عاملا، و بمتوسط حسابي 1.72، وانحراف معياري 0.88، وبدرجة تقدير موافق بشدة، وتأتي اقل النسب الاخرى ب %8 محايد و %3 غير موافق و %2 غير موافق بشدة، بمجموع تكرار 8 عمال و 3 عمال وعاملين على التوالي.

حسب اجابات أفراد هذه العينة يتضح ان هذه الشركة تفتح مجالات النقاش والحوار والتواصل الفعال مع العمال لتقديم اقتراحاتهم ورائهم حول قضايا العمل . كما تقدر نسبة الموافقة بشدة على أن الاتصال الداخلي يساعد على الابداع والابتكار في العمل ب مجموع تكرار 56 عاملا ، اما نسبة الموافقة تقدر ب %36 بمجموع تكرار 36 عاملا ، في حين ان نسبة الفئة المحايدة والفئة غير الموافقة و غير الموافقة بشدة بلغت %7 و %0 و %1 على التوالي ، بمتوسط حسابي 1.54 ، وانحراف معياري 0.71 ، بدرجة تقدير موافق بشدة ، وهذا يوضح ان الاتصال الداخلي يلعب دور في الابداع و الابتكار في العمل و يساعد الافراد على تقديم أفضل ما

لديهم. هنا ومن تتضح العلاقة بين الاتصال و الاداء ، بحيث نلاحظ ان بينهما علاقة قوية منه نستنتج ان الاتصال يؤثر على اداء العمال ، ويمكن لهذا التأثير ان يكون سلبيا او ايجابيا ، حسب وفرة وامكانية الاتصالات ووسائلها.

خلاصة الفصل:

انطلاقا من الدراسة الميدانية التي اجريناها في البنك الوطني الجزائري 315 وكالة خنشلة ، حول موضوع "الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة " ، لاحظنا ان عملية الاتصال في البنك الوطني الجزائري 315 وكالة خنشلة تتم من خلال بناء مترابط ومتماسك بين العاملين فيما بينهم ، هذا ما يسمح للعاملين الاشتراك في اتخاذ القرارات عن طريق استعمال وسائل وطرق الاتصال المناسبة لذلك .

نظرا لكون العنصر البشري القوة المحركة لجميع المهام وعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة ، فان البنك الوطني الجزائري 315 وكالة خنشلة يهتم به ، وتحافظ عليه من خلال تدريبه وتكوينه وتحفيزه معنويا وماديا لكي تتميز بأداء عمالها في المستوى المطلوب.

الخاتمة

الخاتمة:

يحتل الاتصال الداخلي أهمية كبيرة كونه يمثل ظاهرة من أبرز الظواهر السائدة في المؤسسات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة، حيث تتداخل العناصر والمواقف المكونة له، ويمكن أن نلمس أهميته من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية وتحقيق الانسجام داخل محيط العمل لضمان البقاء والاستمرار، كما يمثل الاتصال الداخلي عصب المؤسسة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات.

نتائج الدراسة:

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

- تعد العملية الاتصالية داخل المؤسسة محل الدراسة متوسطة من حيث الفعالية، وذلك لعدم اهتمام المؤسسة بتطوير العملية الاتصالية.
- يقوم الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي على الاتصال الرسمي، وذلك بمختلف اتجاهاته الاتصال النازل حيث يتضمن تعليمات وأوامر وقرارات، والأفقي الذي يسهل طريقة العمل، وكذلك نجد الاتصال الصاعد الذي يكون على شكل شكاوي ومقترحات لكن هذا الاتصال يبدو بطيئا في المؤسسة، أما الاتصال غير الرسمي فهو موجود بحكم العلاقات التي تربط بين العمال.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة إلى العامل .
- تواجه مؤسسة البنك الوطن الجزائري 315 وكالة خنشة الكثير من الصعوبات والعراقيل متعلقة في الاتصال بالإدارة.
- وكذلك صعوبات متعلقة بتقديم الشكاوي فلا تمنح فرصة للعاملين للتعبير عن مشاكلهم وهذا ما يجد من فعالية الاتصال.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب بالعربية:

1. ابراهيم بدر شهاب الخالدي، "معجم الإدارة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011
2. ابراهيم محمد المحاسنة، "ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013
3. أبو النصر، مدحت محمد، "الأداء الإداري المتميز"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012
4. أحمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، (د.ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009
5. احمد صقر عاشور، "السلوك الانساني في المنظمات"، دار الجامعية للنشر، مصر، القاهرة، 1987
6. أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
7. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات، الإسكندرية مصر، الناشر مؤسسة النشر الجامعة 2007
8. أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة، الاتصالات المعلومات - القرارات -"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2007
9. أحمد محمد موسى، "المدخل إلى الاتصال الجماهيري"، المنصورة، مكتبة زهراء الشرق، 2007
10. بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الاداء بالجدارة الوظيفية"، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007
11. بشير العلاق. الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2008، ط1
12. بلال خلق السكارنة. القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان. 2010، ص 335
13. بوحنيه قوي، "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة"، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010

14. توماس وهلين، دافيد هنجر ، «الإدارة الإستراتيجية»، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990
15. ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009
16. جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، ط1، بوزريعة، الجزائر، دار هومة للنشر، اصدار، 2003
17. حسن راوية، "ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000
18. حسن عماد مكايوي، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2002
19. حسين ابراهيم بلوط، "ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2002
20. حمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، (د. ط)، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
21. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2013
22. الخزامي، عبد الحكيم أحمد، "تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، تقييم الأداء"، ج2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999
23. خطير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان. 2008
24. رضوان بلخيري. مدخل الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر . 2015، ص 84
25. زاهد محمد ديري، "الرقابة الإدارية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
26. سامح عبد المطلب عامر، "التطوير التنظيمي"، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2010
27. سعاد نائف برنوطي، "ادارة المواد البشرية"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007
28. سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005

29. شاويش مصطفى، " إدارة الموارد البشرية"، ادارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
30. شعبان فرج، " الاتصالات الإدارية "، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
31. شوقي ناجي جواد، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الجامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010
32. صالح محمد، " ادارة الموارد البشرية"، دار حماد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
33. صلاح الدين عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007
34. عامر خضير الكبيسي، " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005
35. عبد الرحمن توفيق، " الاتصال الفعال "، 23 شارع الدقي، الجيزة، مصر، 2014
36. عبد الرحيم نصر الله. مبادئ الاتصال التربوية والإنسانية، دار وائل للنشر، عمان. 2001، ص 200.
37. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات»، ط1، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، عمان، 2011
38. عبد الله حسن مسلم، " مهارات الاتصال الإداري والحوار "، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015
39. علي السلمي، " إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، مكتبة غريب للنشر، مصر، القاهرة، 1985
40. علي غربي، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007
41. عيشوش فريد، " الاتصال في إدارة الأزمات"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011
42. فاطمة حسين عواد، " الاتصال والإعلام التسويقي "، (د. ط)، دار الأسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010
43. فريد كورتل، نوري منير، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
44. فواد شريف، «نظام الاتصال وعملية الإدارة»، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ط2، 1977
45. فيصل حسونة، " ادارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،

46. كامل بر بربر، " إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ط1، 2008.
47. مجيد الكرخي، " إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
48. محفوظ أحمد جودة، " إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
49. محمد أبو سمرة، " الاتصال الإداري والإعلامي"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
50. محمد احمد عبد النبي : "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار زمزم للنشر ، الأردن، عمان، 2010.
51. محمد سعيد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، القاهرة، 2003.
52. محمد سيد فهمي. فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2006
53. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
54. محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، عمان، الأردن، 2009.
55. محمد محمد البادي، «التخطيط الإستراتيجي للاتصال»، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005
56. محمود سليمان العيان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
57. مهدي نامر العديلي. السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض. 1995
58. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، " هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية"، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
59. مؤيد سعيد السالم ، « إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي»، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009.
60. نادر احمد ابو شيخا، "ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية"، ط1، دار صفاء للنشر، الاردن، عمان، 2010.

61. ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دراسة نظرية وتطبيقية، (د.ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
62. ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
63. نبيل حامد مرسى، "فن ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010
64. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، ط العربية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010
65. نظير محمود كامل. السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ط1، 2002
- الكتب بالأجنبية:

1. souami cherif; Cotrol et gestien des ressources humaines, alayem alger, algérie, 1 ère edition, 2000
2. Judith Lazar, *Que sais- je: La science de la communication*, Presse universitaire de France, Paris, 1992

المذكرات:

1. بلال مسرحد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة واثره في تفعيل أداء العنصر البشري"، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 2008/2009
2. عبدالله، علي، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 1999
3. العربي بن داود، "فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة منتوري، فلسطين، 2007، 2008
4. محبوبي المنصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017

المقالات والمجلات:

1. مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن مهيدي. العدد 2، أم البواقي. ديسمبر 2014
2. بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2007

3.