



الموضوع

أثر الاتصال الداخلي على أداء المورد البشري دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين إناث فضيلة سعدان - بسكرة -

الأستاذ المشرف:

بركان دليلة

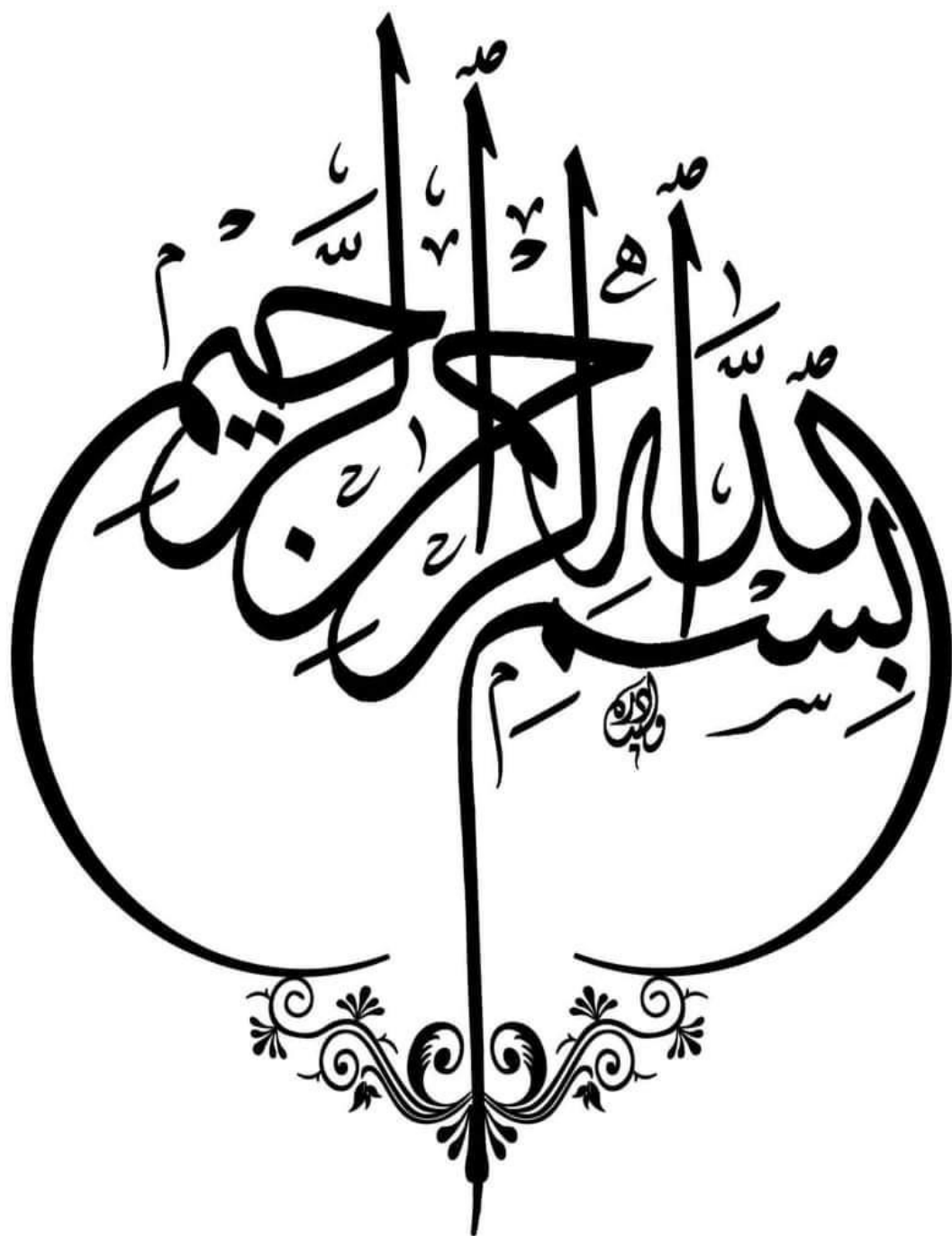
إعداد الطالب(ة):

شروف أميمة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بن صوشة رياض	محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بركان دليلة	محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	موسي سهام	محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة



الاهداء

إلى من تحملت العناء من أجل أن أكبر وأنجح إلى الحبيبة الغالية "أمي ثم أمي ثم
أمي"

إلى من تعب من أجل راحتى إلى عزيزى "والدى"

إلى من لا أستطيع أن أعيش بدونهم "إخوتي"

إلى كل من حرس زهرى بستان حياتى "أساتذتى"

إلى الفوائيس المضيئة فى قطار حياتى

" صديقاتى "

إلى أفراد الأسرة التربوية فى بلادى الحرة الأبية

" الجزائر "

الشكر والعرفان

اللهم صلي وسلم على محمد مذكّره الذاكرون وصلي عليه وسلم ما
تحفل عنه الغافلون

الحمد لله والشكر لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على
المصطفى ومن تبعه بإحسان لقوله " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " صدق
رسول الله أمل بعد

أتقدم بفائق الشكر والتقدير المحمل بكل معاني العرفان والامتنان
للأستاذة الدكتورة " بركان دليمة " أولا لقبولها الإشراف عليا وثانيا لما
قدمته لي من إرشادات وتوجيهات فلما فائق التقدير ، كما أتقدم بشكر
كل من قدم لي يد المساعدة والعاون سواء من قريب أو من بعيد للإتمام
هذا العمل المتواضع وأشكر زميلتي المحترمة في الدراسة ومديرة مركز
التكوين المهني والتمهين اناث - فضيلة سعدان بسكرة "بركات يسمينة "
على ما بذلته من مجهودات معي لإكمال الجانب التطبيقي للمذكرة

ملخص الدراسة :

تمحور هدف هذه الدراسة حول أثر الاتصال الداخلي على أداء المورد البشري، إذ أصبح الاتصال الداخلي من أهم الوسائل التي تستخدمه المؤسسة ، لهذا وجب عليها الاهتمام به لتحسين من أداء مواردها البشرية لتحقيق التميز .

حيث قمنا في هذه الدراسة بتوزيع استبيان على عمال مركز التكوين المهني والتمهين إناث فضيلة سعدان بسكرة لمعرفة واقع استخدام الاتصال الداخلي على أداء المورد البشري، ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي و الإستعانة بالأساليب الإحصائية في SPSS لتحليل نتائج البحث.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن للاتصال الرسمي أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المورد البشري، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

Abstract :

The aim of this study centered on the impact of internal communication on the performance of the human resource, as internal communication became one of the most important means used by the institution, so it must pay attention to it to improve the performance of its human resources to achieve excellence.

Where in this study we distributed a questionnaire to the workers of the Center for Vocational Training and Apprenticeship FadelaSaadane Biskra to know the reality of using internal communication on the performance of the human resource, and to achieve the objectives of the study, the research used the descriptive and analytical approach and the use of statistical methods in SPSS to analyze the results of the research.

After conducting the analysis process for the study data and its hypotheses, it reached a set of results, the most important of which are:

That formal communication has a statistically significant effect on the performance of the human resource, while there is no statistically significant effect



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

	المحتويات
	البسملة
	الإهداء
	شكر وعرفان
	ملخص
أ - ض	مقدمة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الاطار النظري للاتصال الداخلي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه
3	أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي
4	ثانياً: خصائص الاتصال التنظيمي
5	المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي ومهامه
5	أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي
6	ثانياً: مهام الاتصال التنظيمي
6	المطلب الثالث: نماذج الاتصال التنظيمي
11	المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي
11	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه
11	أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي
12	ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي
13	المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وشبكاته
13	أولاً: عناصر الاتصال الداخلي

16	ثانيا: شبكات الاتصال الداخلي
20	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله
20	أولا: أنواع الاتصال الداخلي
23	ثانيا: وسائل الاتصال الداخلي
27	المبحث الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وسبل التغلب عليها
27	المطلب الأول: معوقات الاتصال الداخلي
28	المطلب الثاني: سبل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: العلاقة بين الاتصال الداخلي و اداء المورد البشري	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري
33	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري ومحدداته
33	أولا- مفهوم الأداء
34	ثانيا: محددات الأداء الوظيفي
35	المطلب الثاني: أنواع أداء المورد البشري وأبعاده
35	أولا: أنواع أداء المورد البشري:
37	ثانيا: أبعاد أداء المورد البشري
38	المطلب الثالث: أسباب مشكلات الأداء
38	أولا: الأسباب الداخلية
39	ثانيا: الأسباب الخارجية
40	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء المورد البشري
40	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهدافه
40	أولا: مفهوم تقييم أداء المورد البشري
42	ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين
43	المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم أداء المورد البشري
43	أولا: خطوات تقييم الأداء
46	ثانيا: طرق تقييم الأداء
56	المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء وعلاجها.

56	أولاً: مشاكل تقييم أداء المورد البشري
57	ثانياً: عوامل نجاح تقييم الأداء (علاج مشاكل تقييم الأداء)
59	المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بأداء الموارد البشرية
59	المطلب الأول: أثر الاتصال الصاعد في أداء المورد البشري
59	المطلب الثاني: أثر الاتصال النازل على أداء المورد البشري
60	المطلب الثالث: أثر الاتصال الأفقي على أداء المورد البشري
60	المطلب الرابع: أثر الاتصال الغير رسمي على أداء المورد البشري
61	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين إناث فضيلة سعدان - بسكرة	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم مركز التكوين المهني والتمهين إناث فضيلة سعدان - بسكرة -
64	المطلب الأول: تعريف المركز
64	المطلب الثاني: التنظيم الإداري للمركز
66	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
66	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
66	أولاً: منهج الدراسة
66	ثانياً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
67	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
67	أولاً: أدوات جمع البيانات
69	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
70	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
70	أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)
70	ثانياً: ثبات الاستبيان
73	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
73	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
77	المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمركز محل الدراسة
84	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
89	خلاصة الفصل

91	خاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع



فهرس الجداول



فهرس الجداول

قائمة الجداول	
48	جدول رقم (01): طريقة التقييم ببح الصفات أو السمات
49	جدول رقم (02): نموذج تقييم أداء الموظف بطريقة التدرج البياني.
50	جدول رقم (03): نموذج المقارنة الثنائية لتقييم أداء العاملين.
54	جدول رقم (04): نموذج لأسئلة قوائم المراجعة.
68	الجدول رقم (05): يوضح درجات مقياس لكارث الخماسي
69	جدول رقم (06): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح
71	جدول رقم (07): يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة
72	جدول رقم (08): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
73	جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
74	جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
75	جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
76	جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
77	جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول
82	على عبارات المحور جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الثاني
84	جدول (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
85	جدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية
86	جدول رقم (17): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى
87	جدول رقم (18): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية



فهرس الأشكال



فهرس الأشكال

الصفحة:	العنوان:
7	شكل رقم (01): نموذج شانون وويفر
8	شكل رقم (02): نموذج شرام
9	شكل رقم (03): نموذج بيرلو للاتصال
9	شكل رقم (04): نموذج اوسجود للاتصال
15	شكل رقم (05): نموذج عملية الاتصال
16	شكل رقم (06): شبكة السلسلة
17	شكل رقم (07): شبكة العجلة
18	شكل رقم (08): شبكة حرف Y
19	شكل رقم (09) شبكة الدائرة
19	شكل رقم (10): شبكة النجمة
22	شكل (11): يوضح الاتصال التنظيمي
51	شكل رقم (12): منحى التوزيع الإجباري
73	شكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية
74	شكل رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر اعتمادا على الدائرة النسبية
75	شكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي اعتمادا على الدائرة النسبية
76	شكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة اعتمادا على الدائرة النسبية

فهرس الملاحق

الصفحة	الرقم:	عنوان الملحق
101	01.	الهيكل التنظيمي للمركز
102	02.	وثيقة مقدمة من قبل المركز محل الدراسة
103	03.	بطاقة تقنية للمركز
105	04.	الاستبيان
109	05.	المحكمين



مقدمة



يعتبر الاتصال نشاطا إنسانيا صاحب مختلف مراحل الحياة البشرية فهو عملية ضرورية لمختلف التفاعلات التي تربط بين البشر، فالإنسان يعيش ضمن جماعات ديناميكية تتطلب من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر و دائم، ويعتمد ذلك التفاعل على أرضية ثقافية مشتركة تنعكس من خلال العادات والتقاليد وكل ما يتصل بنشاط الإنسان باعتباره عضوا فعالا في الجماعة، فعملية الاتصال هي بمثابة عصب التفاعل الاجتماعي، فمن خلال الاتصال تترجم الأرضية الثقافية للجماعة يتبادل المعلومات ونقل الخبرات، فعملية الاتصال هنا لا تحدث في فراغ وإنما في إطار سياق ثقافي واجتماعي يكسبها القدرة على التأثير.

الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين داخل المنظمة فهو يخلق التكامل من خلال تحقيق الفهم المتبادل، ويعد جزء من حياة المورد البشري داخل المنظمة وتزداد أهميته يوم بعد يوم مع تقدم وتطور التكنولوجيا الحديثة، ما دفع تغير في وسائل الاتصال على ما كانت عليه في الماضي وأخذت في ازدياد وتطور وتنوع، حيث جلب في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، مما ساهمت بسهولة تداول المواد الاتصالية والمعرفية في العالم إلى تضائل الحدود والحواجز مما زاد من فعالية الرسالة الاتصالية واختصار الوقت والجهد والتكلفة ، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء.

ولذلك أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة التنظيم أو المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، فانه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه أو فالمؤسسة تستمد مرور وجودها من قدرتها على تحقيق أهدافها على أكمل وجه، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين الى دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات من خلال الاتصالات النازلة و الصاعدة والأفقية وأدى تأثيرها على الأداء داخل المؤسسة سواء بالإيجاب الو بسلب، ذلك كونها عملية تحويل فكرة او معلومة من شخص مرسل الى شخص مستقبل، وعلى أساسها يتوجد التفكير وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات .

ولنجاح واستمرار المنظمة في تحقيق أهدافها لا بد من مراعات مجموعة من المتغيرات، ويعتبر آداء المورد البشري إحدى هذه المتغيرات ومفهوم من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام

وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل الأزمة لتحقيقها.

(1) الإشكالية

ومن هنا هنا فان هذه الدراسة تهدف إلى دراسة تأثير الاتصال الداخلي على أداء المورد البشري في مركز التكوين المهني والتمهين إناث . فضيلة سعدان بسكرة . ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر الاتصال الداخلي على أداء المورد البشري في المؤسسة؟

(2) الأسئلة الفرعية:

للإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يؤثر الاتصال الرسمي على أداء المورد البشري في مركز التكوين المهني والتمهين إناث . فضيلة سعدان بسكرة؟
2. كيف يؤثر الاتصال غير رسمي على أداء المورد البشري في مركز التكوين المهني والتمهين إناث . فضيلة سعدان بسكرة؟
3. ما هو مستوى الاتصال الداخلي فيمركز التكوين المهني والتمهين إناث . فضيلة سعدان بسكرة؟
4. ما هو واقع أداء المورد البشري مركز التكوين المهني والتمهين إناث . فضيلة سعدان بسكرة؟

(3) الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة نطرح الفرضيات التالية:

(أ) الفرضية الرئيسية:

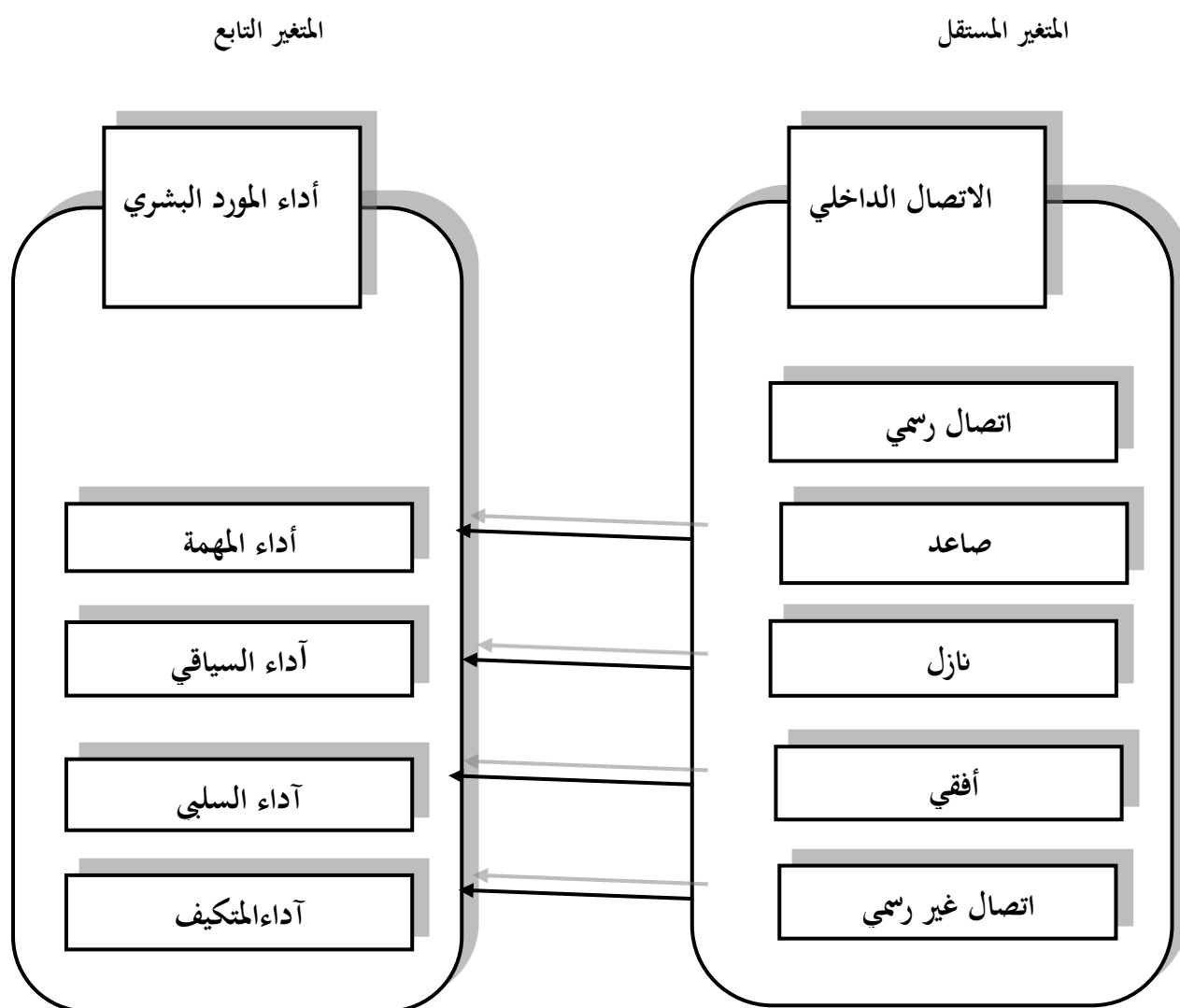
" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي بأبعاده (الاتصال الرسمي، الاتصال غير رسمي) على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة "

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية التالية:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير رسمي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

(4) نموذج الدراسة:

النموذج التالي يشير إلى تأثير أبعاد الاتصال الداخلي على أداء المورد البشري



(5) منهجية الدراسة:

من أجل إجراء دراستنا النظرية والتطبيقية اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث المنهج الوصفي يتعلق بالمفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة، وكذلك بجمع البيانات الخاصة بوصف المؤسسة مركز التكوين المهني والتمهين إناث .فضيلة سعدان بسكرة.، أما المنهج التحليلي

فقد استخدمناه من أجل تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

(6) حدود البحث:

- الحدود المكانية: مركز التكوين المهني والتمهين إناث فضيلة سعدان طريق طولقة . بسكرة .
- الحدود الزمانية: خلال السنة الدراسية 2019 / 2020.
- الحدود البشرية: عمال مركز التكوين المهني والتمهين إناث . فضيلة سعدان بسكرة .

(7) أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال الأبعاد الموضوعية للاتصال الداخلي ومختلف عناصره بحيث تم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن وبالنظر إلى المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد للاتصال الداخلي من خلال مساهمة المؤسسة لتطورات التكنولوجيا ومن المهم التعرف على واقع المنظمات ومستواها في تطبيق العمليات الاتصالية واستخدامها الفعلية بهدف تحسين أداء المورد البشري.

(8) أهداف الدراسة : نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي بالإضافة إلى التعريف بالأداء المورد البشري في مركز التكوين المهني والتمهين إناث . فضيلة سعدان بسكرة .

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء المورد البشري في مركز التكوين المهني والتمهين إناث .
فضيلة سعدان - بسكرة .

التطرق إلى المعوقات والصعوبات التي تواجه الاتصال الداخلي في علاقته بأداء المورد البشري في مركز التكوين المهني والتمهين
إناث . فضيلة سعدان - بسكرة .

9) الدراسات السابقة:

➤ الدراسة الأولى:

أجرها فريد جعالة، 2013، بعنوان: الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة: المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير: تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03،

هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية بالإضافة إلى عدد من الأهداف نحاول الوصول إليها تمثلت فيما يلي:

- إبراز أهمية التغيير التنظيمي كمهارة ومفهوم عصري لا غنى عنه في التفاعل مع التحديات العصرية المختلفة، والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المنظمة بإحداث التغيير، مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق.
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي من خلال مداخل الجودة، المعرفة والإبداع التنظيمي، والكشف عن مدى تأثير ثقافة العاملين بسياسات وممارسات المسيرين.
- إبراز أهمية الاتصال الداخلي في تسهيل التغيير الثقافي في المنظمة وتجاوز مقاومة التغيير.

اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصفي لإظهار كل ما يتعلق بجوانب المتغيرين المراد دراسة العلاقة بينهما، أي التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي، وتحليلي للقيام بشرح وتفسير بعض العلاقة التي تربط بين أجزاء الموضوع، وتلك التي تربط أجزائه بعوامل أخرى بما أمكن . بغرض وضع هذا الجهد في سياقه النظري

من أهم ما نتج عن هذه الدراسة لإثبات صحة الفرضيات ما يلي:

الأولى تعتبر استراتيجية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي استراتيجيات حديثة معتمدة في عمليات التغيير التنظيمي تنتقل الرسائل في المنظمة عبر قنوات أو مسارات متعددة، قد تكون القناة رسمية، صاعدة هابطة، أفقية أو محورية، تأخذ عدة وسائل منها المكتوبة، الشفوية، الإلكترونية، وقد تكون غير رسمية، منها ما يتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية ينبغي تشجيعه، ومنها من هو معرقل لأهداف الاتصالات الرسمية يجب تجنبه والتغلب عليه، هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

لا يقتصر الاتصال على إرسال المعلومات من القصة إلى القعدة، لكنه وحتى يحقق أهدافه يجب أن ينظر له كعملية تبادلية، على إدارة المنظمة إعطائه الاهتمام الكافي بمختلف أشكاله واعتبار المسيرين الاتصال في جوهر العمل الإداري وليس عملا تكامليا لا يحتاج إلى كفاءات وقدرات خاصة من الضروري تميمها باستخدام الطرق الإدارية الحديثة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

➤ الدراسة الثانية:

أجرتها سبتى ذهبية، 2015، بعنوان: مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة آكلي محمد أو الحاج - لبويرة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة الإحاطة بمفهوم الاتصال الداخلي وإبراز أهدافه.
 - إبرار أهمية التحفيز والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى التعرف على أنواعه.
 - التعرف على مدى قدرة الاتصال الداخلي في المساهمة في تحفيز العاملين وذلك قصد تحقيق أهداف المنظمة.
- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، فستستخدم المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع واستخدام المنهج

التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه وتحليل الجداول والأشكال الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها ببيانات

لاستبيان

نتج عن الدراسة:

• الاتصال الداخلي ضروري في المنظمة لتحقيق أهدافها حيث يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها فهو يزود العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ولإيجاد فهم مشترك بينهم، فعن طريق المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي تتخذ مختلف القرارات، ويتم التنسيق بين مختلف النشاطات بالإضافة إلى توجيه العاملين ونقل مختلف الأفكار والآراء داخل المنظمة

• قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح المنظمة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين إلى الأداء الجيد، وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، يعتبر الاتصال الداخلي من أهم العوامل التي تزيد من دافعية الأفراد للعمل بتوفير المهني الملائم كما يرفع معنوياتهم من خلال

التنسيق والتعاون والتلاحم والتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية وبفضل الاتصال الداخلي يتم التوصل إلى قرارات سليمة بالتركيز على عنصر المشاركة الذي يلعب دورا في تحفيز العاملين والحفاظ على الكوادر ذوي الخبرات، فضلا عما سبق فلبونة بنية الاتصال الداخلي تضعف مقاومة التغيير وتخفف من خدة النزاعات والشكاوى وتسد الطريق أمام الشائعات بإشباع الموارد البشرية لحاجتهم للمعلومات.

➤ الدراسة الثالثة:

أجرتها مانع سبرينة ، 2015، بعنوان : أثر استراتيجية تنمية الموارد على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة : عينة من جامعات الجزائر ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص : تنظيم الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،

تمثلت أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها
 - التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالجامعة والمجتمع
 - محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين ذا الموضوع في الاستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع
 - تقديم مقارنة نظرية حول محاولة استخدام كل من بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية، تطبيقات ستة سيجمما (68) وعملية 360° تقييم كأساليب حديثة وأكثر نجاعة في تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعة؛
 - التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية؛
 - الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها، أيضا تحديد مستويات أداء هيئات التدريس والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما.
- اتباع الباحث المنهج الملائم الذي تقتضيه أهداف الدراسة في وصف الظاهرة والكشف عن حيثياتها وتحليلها بغية بلوغ نتائج قابلة للتعميم. ونظرا إلى أن تمت عن طريق استمارة الأسئلة (الاستبيان) وأن الهدف منها هو الوقوف عند حدود الوصف والربط والتحديد لنوعية الأثر وحدود العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالتالي ونتيجة لهذه الأسباب فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة. حيث تم استخدام نظام SPSS لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة لهذا الطرح أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية.

نتج عن الدراسة: قامت الباحثة في إطار وضع إجابات مبدئية على تساؤلات هذه الدراسة ببناء مجموعة من الفرضيات.

فيما يخص الفرضية الرئيسية التي كان مضمونها: "يشكل كل من: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات للرفع في مهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية، مما يؤثر إيجابا في مستويات أدائهم. وفي ظل كسب الموجهات الحقيقية للأداء نحو التميز، تعمل الجامعات على تبني فلسفة التحسين المستمر ضمن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات ستة سيجما (6) إعادة هندسة الأداء البشري بالجامعة والقياس المقارن". فقد أكدت الباحثة من خلال الفصول النظرية الثلاث أن الجامعات تتبنى استراتيجيات متنوعة في تنميتها لرأس مالها البشري، تمثل أهمها في: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي وهي الاستراتيجيات التي تبنتها في دراستها هذه، انطلاقا من تصور الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" الملقب بمهندس تنمية الموارد البشرية. كما تؤكد التأثير الإيجابي لهذه الاستراتيجيات على أداء الموارد البشرية من خلال الرفع في كفاءات، خبرات، معارف ومؤهلات المورد البشري في الجامعة. كما أن تركيز الجامعة في تنمية مواردها البشرية على فكرة التحسين المستمر يفرض عليها ضرورة الأخذ بموجهات الأداء نحو التميز والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات ستة سيجما (6)، إعادة هندسة الأداء البشري بالجامعة والقياس المقارن. هذا يؤكد تحقق الفرضية العامة للدراسة.

وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 05.0 بين الاستراتيجية التدريبية وأداء

الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛

➤ الدراسة الرابعة:

أجرها حمود حمير، 2018، بعنوان تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة

بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1،

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.

- لوقوف على واقع تنمية الكفاءات بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية
- معرفة مدى المساهمة الفعلية لتنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية
- معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في رفع مستويات كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية
- إبراز أهم الأسباب التي تحول دون استفادة الموارد البشرية من برامج تنمية الكفاءات، وتعيق تحسين أدائها بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية

● تقديم اقتراحات من شأنها مساعدة مدراء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية على تحسين أدائها

اعتمد في إعداد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يضم أسلوبين، أحدهما نظري بحث قام من خلاله بتوضيح مختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع بحثنا، والمتمثلة في تنمية الكفاءات وتحسين أداء الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة والاطلاع على مختلف المراجع العربية منها والأجنبية مع تقديم بعض الملاحظات والتعليق التي تبين وجهة نظر الباحث ولمسته الخاصة، أما الأسلوب الثاني فيتمثل في دراسة الحالة، حيث قمنا من خلاله بإسقاط الجانب النظري على واقع المنظمات الاقتصادية وتحليلها إحصائياً، للوصول إلى الجزائرية، وذلك بالاعتماد على المعاينة وجمع البيانات بواسطة الاستمارة النتائج التي تفضي إلى تقديم جملة من الاقتراحات، وبالتالي تحقيق أهداف البحث.

من أهم نتائج عن هذه الدراسة التي تؤكد الفرضيات ما يلي:

- تأكيد الفرضية الأولى القائلة: تتمتع الموارد البشرية العاملة بمنظمات عينة الدراسات بمستويات كفاءة جيدة، حيث أجمع أفراد العينة على أنهم يتمتعون بكفاءات جيدة، سواء تعلق الأمر بالكفاءات التنظيمية، الوظيفية وبدرجة أكبر الشخصية منها؛
- نفي الفرضية الثانية القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 % ، بين مستويات كفاءة الموارد البشرية عينة الدراسة تعزى لاستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات، حيث بينت الدراسة الإحصائية

- بواسطة اختبار (ت) للعينات المستقلة عدم وجود اختلافات في مستوى الكفاءة لدى الموارد البشرية التي استفادت من برامج تنمية الكفاءات، مقارنة بتلك التي لم تستفد من أي برنامج لتنمية كفاءاتها؛
- تأكيد الفرضية الثالثة القائلة: توجد عالقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 %، بين مستويات كفاءة الموارد البشرية عينة الدراسة وبين مستويات تحسن أدائها، وتم اختبار هذه الفرضية بواسطة معامل الارتباط لبيرسون، الذي يناسب العينات كبيرة الحجم، حيث وجدنا أن مستويات الكفاءة ترتبط مع تحسن الأداء على مستوى محورين من جانب الكفاءة، وهما الكفاءات التنظيمية والشخصية، ومحور واحد من جانب تحسن الأداء، ويتعلق الأمر بالتحسن على مستوى الموارد البشرية؛ نفي الفرضية الرابعة القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5 % بين مستويات تحسن أداء الموارد البشرية عينة الدراسة تعزى لاستفادتها من برامج تنمية الكفاءات، وقد قمنا باختبار هذه الفرضية بواسطة اختبار (ت) للعينات المستقلة، للمقارنة بين مستويات تحسن الأداء لدى الموارد البشرية التي استفادت من برامج لتنمية الكفاءات، مع تلك التي لم تستفد من هذه البرامج، حيث تبين لنا أن مستويات تحسن الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة ال عالقة لها باستفادتها من برامج تنمية الكفاءات أو عدمها، سواء تعلق الأمر بالتحسن على مستوى الوظيفة، أو بالتحسن على مستوى ظروف العمل، أو بالتحسن على مستوى الموارد البشرية ذاتها؛

تأكيد الفرضية الرئيسية القائلة: تنمية الكفاءات تؤدي دورا إيجابيا في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، قمنا باختبار هذه الفرضية بواسطة معاملي الانحدار البسيط والمتعدد، بناء على النتائج اختبار بيرسون الدالة على وجود عالقة بين متغيري الدراسة، حيث اخترنا تأثير محاور الكفاءة في مستوى تحسن الأداء، وتوصلنا إلى أن محور الكفاءات الشخصية يؤثر إيجابا في تحسين الأداء على مستوى الموارد البشرية، بنسبة 2,47 %، وهو دليل كافي لتأكيد الفرضية الرئيسية.

➤ الدراسة الخامسة:

بوعيط جلال الدين 2009، بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة،

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟ ومعرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد له علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ ومعرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟ أثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة وتطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

نتج عن هذه الدراسة من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز (ولاية عنابة)، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدمية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث انه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها بإتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط " بيرسون ". ولقد جاءت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين
- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة..
- وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة بـ (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) وانطلاقاً من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس كا2 فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضية.

➤ الدراسة السادسة:

أجرتها شامي صليحة، 2010، بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة " احمد بوقرة " بومرداس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة بومرداس، هدفت الدراسة إلى الأهداف العلمية التالية:

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة
- التعرف على الأداء الوظيفي ومفهومه ومحدداته
- التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين
- والأهداف العملية التالية:

إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها ومحاصرتها.

السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاوي كاملاً واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.

اعتمد في هذه الدراسة المنهج الموجي، ففي الجانب النظري سمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين التي تحققها. أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد عليه من اجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمة الجزائرية متخذين كنموذج لذلك جامعة " محمد بوقرة " بومرداس

من النتائج التي نتجت عن الدراسة بالنسبة للموظفين والإداريين وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات والحوافز) والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين

أما بالنسبة للأساتذة وجود علاقة موجبة بين عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات والحوافز) والأداء الوظيفي للأساتذة.

9) هيكل البحث:

من اجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات

حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للاتصال الداخلي ثلاث مباحث حيث سنشير في المبحث الأول إلى ماهية الاتصال التنظيمي أما المبحث الثاني سنوضح فيه ماهية الاتصال الداخلي اما المبحث الثالث جاء بعنوان معوقا الاتصال الداخلي وسبل التغلب عليها.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء المورد البشري وفق ثلاث مباحث أيضا سنشير في المبحث الأول إلى ماهية أداء المورد البشري أما المبحث الثاني ماهية تقييم أداء المورد البشري والمبحث الثالث نبين فيه علاقة الاتصال الداخلي بأداء الموارد البشرية.

وبالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية، والذي نتناول من خلاله دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين إناث فضيلة سعدان - بسكرة - من خلال ثلاث مباحث خصص أولها لتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فنتناول فيه الإجراءات المنهجية لدراسة، والمبحث الثالث سنبين فيه عرض وتحليل النتائج.



الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي



تمهيد

يعتبر الاتصال من الموضوعات الهامة التي تشغل بال الكثير من الباحثين والمتخصصين في مختلف المجالات ، فالاتصال يعد مظهرًا من مظاهر السلوك الإنساني ، وهو ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل تام عن بقية أفراد المجتمع البشري ، فهو يعتبر قوة رابطة لها دور كبير في تماسك أفراد المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية ، إذ لا يمكن تصور أي عمل بدون وجود اتصال ، كما أن الإنسان يحتاج الآخرين لإشباع حاجاته النفسية والبيولوجية والفكرية والثقافية والأمنية ، لا بد له من أن يتصل بالآخرين ويتعاون معهم لاستمرار الحياة الاجتماعية والتقدم الحضاري وإذا نظرنا إلى الاتصال من زاوية المنظمة فإنه جوهر وأساس العمليات التي تقوم بها وعن طريقها ترتبط أجزاء المنظمة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها.

كان الاتصال وما يزال عاملاً مهماً في التطور والتغير الاجتماعي، الثقافي، والاقتصادي، فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير والتطور، اتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها وإيصالها للأفراد والجماعات.

كما اعتبر البعض أن الاتصال الداخلي عبارة عن عملية متداخلة بميكل التنظيم والرقابة والقيادة وعملية صناعة القرار، ونظر إليه البعض الآخر مثل "فينفرو شيرورد" كإضافة تنظيمية يساعدان فهمها على التعرف على حقيقة الظاهرة التنظيمية، ويعتقد الباحثين أن الاتصال أو اتخاذ القرارات على درجة عالية من الأهمية وإذا لم يكونا متطابقين فمن الصعب فصلهما والتمييز بينهما.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الإطار النظري للاتصال الداخلي من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي

المبحث الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وسبل التغلب عليها

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث الإحاطة بجوانب الاتصال التنظيمي حيث نشير بدايتنا للاتصال في الفكر الإنساني ثم نجاول تقديم بعض المفاهيم المتعلقة به وخصائصه وأهمية الاتصال التنظيمي ومهامه ونماذجه

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه

للإحاطة بجوانب الاتصال التنظيمي، نحاول تقديم بعض المفاهيم المتعلقة به إضافة إلى خصائصه.

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي: قبل التطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي سنتناول بعض التعاريف للاتصال في الفكر الإنساني

• يرى Merrihue أن الاتصال هو: " سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي الاستجابة بالسلوك المطلوب من قبل المستقبل".

ومنه فإن تعريف مريهيو ينظر للاتصال بأنه عبارة عن سلوك يقوم به المرسل ينقل من خلاله ما هو مطلوب من المستقبل. (الصريفى، 2008، صفحة 15)

• عرفه D. Berlo الاتصال هو: " العملية التي يتم لها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من شخص لآخر". (عبد الرحمن، 2002، صفحة 54)

• و عرف الاتصال بأنه: "مجموع العمليات الفيزيائية والنفسانية، التي من خلالها تقوم (تحدث) عملية تبادل وتقرير معلومة من شخص يسمى الباعث إلى شخص يسمى المستقبل، وذلك لتحقيق أهداف معينة". (REUZEAU, 1993, p. 73)

• عرفه روس Ross.R على أنه: "عملية تنطوي على فرز واختيار الرموز بطريقة ما، تساعد المستمع (المستقبل) في حدود إطاره الفكري على تفهم، وإعادة تكوين المعاني المحتواة في الإطار الفكري، لمزاولة الاتصال (المرسل) ". (يس، 2000، صفحة 26)

اما فيما يخص الاتصال التنظيمي، فندرج التعاريف التالية:

- عرفه هونكر **Hawkins** وبرستون **Preston** بأنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات ، وبواسطة الرسائل ، لتحقيق الأهداف التنظيمية " . (القربوتي، 2006، صفحة 285)
 - هو: " إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن من خلاله كافة المعنيين الإحاطة بموضوعها، وتعديل سلوكهم وفقا لها وحسب الوجهة المطلوبة" . (القربوتي، 2006، صفحة 285)
- إذن الاتصال عملية يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات والأفكار، كما يعتبر وسيلة يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات .

إن كل مؤسسة تحوي بداخلها عملية الاتصال بشقيها الرسمي والغير رسمي، والذي يختلف شكله وفقا لطبيعة المؤسسة نفسها، ونوعية القواعد والنظم التي تحكمها، وهو عبارة عن ذلك التفاعل الإنساني الذي ينشأ بين مختلف العاملين داخل محيط المؤسسة، ويبقى هذا المحيط هو الناقل الرئيسي للمعلومة من أعلى إلى الأسفل، وكذا من أسفل إلى الأعلى، وهذا ما نعبر عنه بالاتصال التنظيمي الذي يتم رأسيا وكذا أفقيا من نفس الدرجة داخل المؤسسة .

ثانيا: خصائص الاتصال التنظيمي:

يمكن تلخيص خصائص عملية الاتصال على النحو التالي: (سبيتي، 2015، صفحة 54)

(1) الاتصال عملية اجتماعية:

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي، يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس فنحن نتأثر برسائل الاتصال الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وأمناسات سلوكنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم.

(2) الاتصال عملية مستمرة:

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس له بداية أو نهاية، إذ نحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، إلى إن يرث الله الأرض ومن عليها.

(3) الاتصال عملية لا تسير في خط واحد من شخص لآخر فقط:

لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط بل فيه إرسال واستقبال واخذ وعطاء وتأثير وتأثر، ويعتمد على استجابات المرسل والمستقبل فهو عملية ديناميكية ودائمة الحركة وليست من طرف واحد بل هناك تفاهم مشترك ولا بد من المشاركة بين طرفين وهناك تغذية راجعة

(4) الاتصال عملية معقدة:

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما توحيه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وسيفشل الاتصال، فهناك الكثير من الأمور يجب أخذها بالحسبان قبل القيام بالاتصال وهو يرتبط ويتأثر بمتغيرات عديدة تتعلق بالأفراد والبيئة والإمكانات

(5) الاتصال عملية غير قابلة للتراجع:

فإذا ما رغب شخص ما في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه لا يمكنه ذلك، فليس من السهل الغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وان كان غير مقصود كزلة اللسان أو الخطأ في اختيار الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي ففي هذا الحال قد يتأسف للمستقبل أو يعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن يتم سحب الكلام أو الرسالة الاتصالية إذا تم توزيعه

المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي ومهامه

أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي

يقضي المديرون معظم وقتهم في الاتصالات، بما يعادل 78 % من وقتهم الكلي، وقد أخذ الاتصال دورا بارزا وأهمية

بالغة في الوقت الحالي، " إذ أصبح بمثابة الدم عبر الشرايين، وبدون الاتصالات تموت المنظمة". (Mucchielli, 2000, p. 71)

تعمل الاتصالات الفاعلة على تقوية المنظمات من خلال تشجيع العلاقات وتعزيز السلوك، الذي يركز على الأهداف وتنمية الثقة بين الأفراد الذين يعملون مع بعض، "لذلك يمكن القول إن الاتصالات هي جوهر القيادة". (حديد، 2000، صفحة 217)

كما تسمح الاتصالات بتحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وإيصال الأفكار حول معدلات الأداء المتوقعة، ويحددون السلطات ويوزعون الموارد.

كما يرسخ الاتصال التنسيق بين الوظائف، والأفراد، ويغرس مبدأ المشاركة لدى العمال. (البكري، 2006، صفحة 53) إذن أهمية الاتصال أمر لا يقبل الخلاف، لأنه مهما كانت صورة الاتصال رسمية أو غير رسمية، فهو مصدر للمعلومات، والأفكار، والخطط، والتعليمات، والمشاعر والآراء عبر أجزاء المنظمة والأطراف العاملة في إطارها .

ثانياً: مهام الاتصال التنظيمي

للإتصال مهام رئيسية هي: (BARTOLI, 1994, p. 110)

- مهمة إعلامية: حيث أن التدفق المستمر للمعلومات في المنظمة يحسن أداء العاملين.
- مهمة انضباطية: حيث أن المعلومات المتدفقة في شكل تعليمات وقدرات وإرشادات، توضح الأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه في ضوء استراتيجيتها وأهدافها
- مهمة إقناعية: حيث أن المعلومات تهدف إلى إقناع العمال.
- مهمة تكاملية: الإتصال تعبير عن ممارسات مختلفة يتفاعل فيها الناس من أجل التكامل الذاتي والجماعي.

المطلب الثالث: نماذج الإتصال التنظيمي

مفهوم النموذج:

هناك مجموعة كبيرة من التعاريف الموضحة للنموذج، وسنختار تعريف البريدي والذي نراه أكثر شمولاً حيث يعرف النموذج بأنه: " تمثيل تجريدي مبسط لشبكة العلاقات بين المفاهيم والعوامل والمتغيرات المتعلقة بظاهرة محددة، في إطار منهجي محكم يتصف بالقدرة التفسيرية والتنبؤية" (ابو بكر و البريدي، 2008، صفحة 85)

تعددت نماذج الاتصال وفيما يلي مجموعة منها:

1. نموذج لازويل Lasswel 1984: (مكاوي و حسين، 2004، صفحة 38)

لخص فيه عملية الاتصال في نموذج يتكون من: المرسل، الرسالة، الوسيلة أو القناة، المستقبل، التأثير. ثم أضاف بردوك

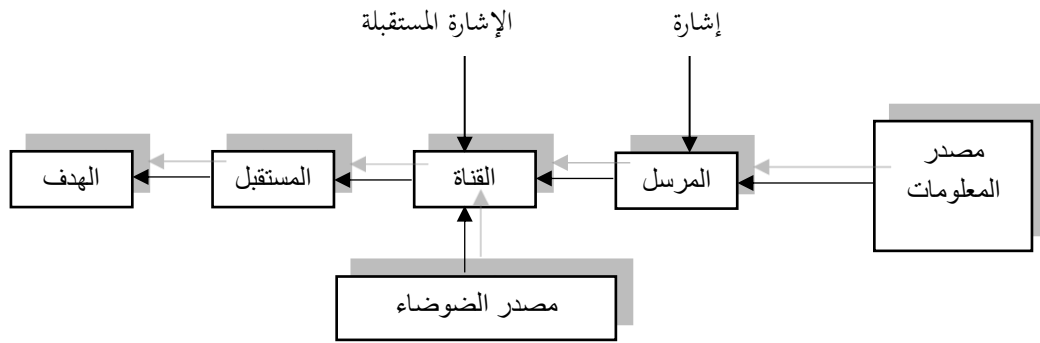
إلى نموذج لازويل عنصرين من عناصر عملية الاتصال وهما

- تحت أي ظرف يتم إرسال الرسالة
- ما هو هدف المتصل من قوله شيئاً أي (من إرسال الرسالة) ومع أهمها مهمان، ولكنه أهمل ردة الفعل تماماً كما مثل لازويل.

2. نموذج شانون وويفر channon and weaver (1949): (عليان و الطوباسي، 2005، صفحة 72)

قدما نموذجاً للاتصال مكوناً من: مصدر المعلومات، المرسل، القناة أو الوسيلة، المستقبل، الهدف، مصدر الضوضاء

شكل رقم (01): نموذج شانون وويفر



المصدر: (عليان و الطوباسي، 2005، ص 72)

نلاحظ أن هذا النموذج أضاف مصطلح الضوضاء ليرمز على أي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها على

هدفها.

3. نموذج ولبور شرام 1954 (Shramm): (عليان و الطوباسي، 2005، ص73)

ركز على أن كل فرد لديه إطار من المراجع التي يستخدمها في تحديد المعاني للإرشادات المستقبلية من أي فرد آخر، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي يرتبط بالظروف والمتغيرات المحيطة بكل فرد، ودرجة التعليم، والقدرة، وأضاف مفهوم مجال الخبرة، الذي اعتبره ضروري ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر.

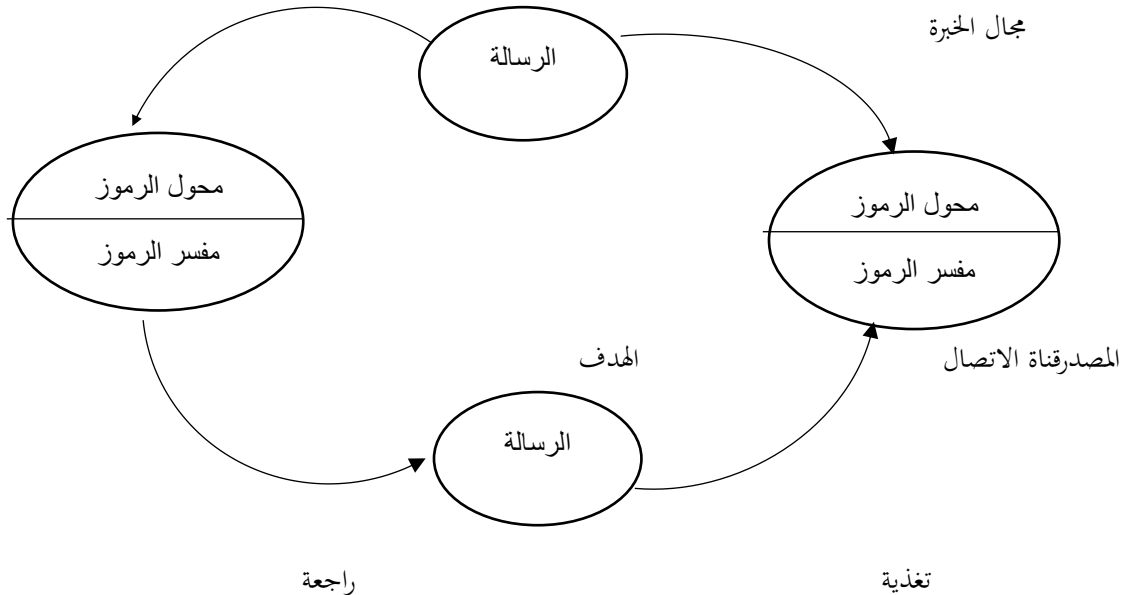
كما قد وصل إلى أنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة وثقافة مشتركة، فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة

يكون ضعيفا.

تتلخص عناصر نموذجه في:

المصدر أو المرز، المستقبل أو محلل الرمز، لمستقبل أو محلل الرمز، الإشارة، الهدف، مجال الخبرة أو الإطار المرجعي

شكل رقم (02): نموذج شرام



المصدر: (عليان و الطوباسي، 2005، صفحة 73)

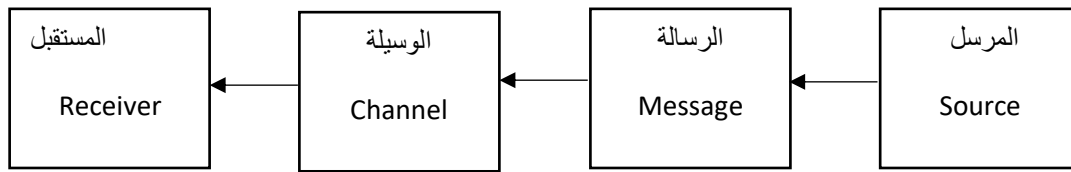
4. نموذج دانس: 1957 Dance

نشر فرانك دانس، نموذجه في عملية الاتصال ورأى أن الاتصال عملية تحويلية معقدة، واهتم بالبعد الزمني موضحاً أن أي عملية اتصال تضيف خبرات جديدة لكل الأطراف المعنية بعملية الاتصال. (يس، 2000، ص 37)

5. نموذج بيلور 1965 Berlo: (عليان و الطوباسي، 2005، ص 73)

قدم نموذجاً مختصراً يعرف بإسم (SMCR) يضم أربعة عناصر هي: المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل، ويرى أننا نتصل كبشر لكي نثر في الآخرين، ولا يوجد اتصال بدون هدف، ولهذا يجب أن يكون الهدف واضحاً ومحدداً، والشكل الموالي يوضح النموذج.

شكل رقم (03): نموذج بيرلو للاتصال

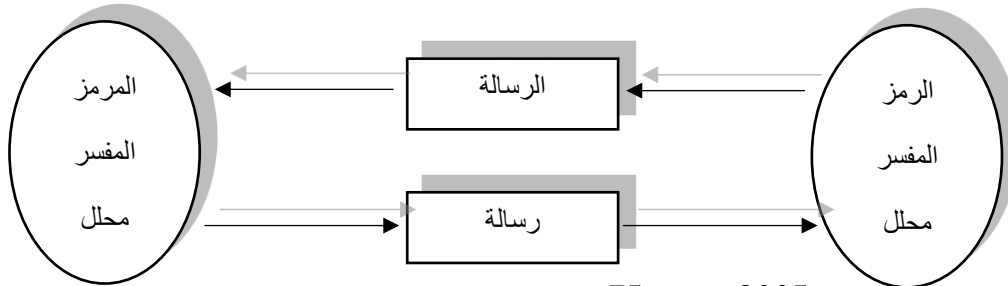


المصدر: (عليان و الطوباسي، 2005، ص 73)

6. نموذج اوسجود Osgood: (عليان و الطوباسي، 2005، صفحة 75)

تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعلية تكاملية يقوم فيها المرسل بثلاثة أدوار (مرمز، مفسر، ومحلل للرمز)، وكذلك يقوم المستقبل بنفس الأدوار الثلاثة السابقة والنموذج كالتالي:

شكل رقم (04): نموذج اوسجود للاتصال



المصدر: (عليان و الطوباسي، 2005، صفحة 75)

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث يتضح لنا أن عملية الاتصال هي عملية قديمة قدم البشرية وهي أساس التواصل الاجتماعي بين الأفراد، وهي عملية تنقل من خلالها بيانات ومعلومات من شخص يسمى المرسل إلى شخص آخر هو المستقبل، كما أننا نلمس دور عملية الاتصال بشكل رئيسي في تحقيق التنسيق والتنظيم بين مختلف الأطراف، هذا التنسيق والتنظيم يعد بالنسبة للمنظمات أساس تحقيق أهدافها وتطوير نشاطاتها لذا نجد أن المنظمات تعطي أهمية كبيرة لعملية الاتصال.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي الوسيلة أو الأداة التي يتم من خلالها التواصل بين الإداريين أو الرؤساء وبين مختلف العاملين داخل المنظمة، ويعتبر بالنسبة للعاملين وسيلة لنقل شكاويهم واقتراحاتهم، كما تعتبر التفاعلات الحاصلة بين العمال أو ما يسمى بالاتصال غير الرسمي إحدى الجوانب التي يتركز عليها الاتصال الداخلي

وسنحاول في هذا المبحث التعرف على الاتصال الداخلي والأهداف التي يسعى إليها، وتوضيح عناصره وشبكاته ثم المتطرق إلى أنواع الاتصال الداخلي ووسائله.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي

تعددت مفاهيم الاتصال الداخلي بتعدد الدراسات والأبحاث وعموماً هو عملية الربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والأفكار. (بلخيري و جابري ، 2013 ، صفحة 72)

تعرفه منال طلعت محمود: "الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها ". (طلعت، 2001، صفحة 22)

ويعرفه أيضاً حنفي على أنه: " نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المدرين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكته تربط كل أعضاء التنظيم ". (بوحنية، 2010، صفحة 137)

كما عرفه آخر على انه: "الاتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، سواء أكان ذلك بين أقسامها المختلفة والعاملين في جميع مستوياتها، أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط ونازل وأفقي، وذلك من أجل التنسيق والتشاور لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة". (قاسمي، 2011، صفحة 10)

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الاتصال الداخلي يدل على مجمل العمليات المسطرة ويسعى لبلوغ أهداف مشتركة ويعمل على تنسيق وتنظيم عمل المؤسسة، كما يسمح للأفراد التنظيم وبالتالي ضمان فعاليته في المنظمة.

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

ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي

من بيناهم الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها نذكر مايلي:

1. أهداف خاصة بالعمال:

حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والتعاون كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بين العاملين. وتبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي للإشاعات داخل المؤسسة. (بلخيري و جايري ، 2013، صفحة 94)

2. أهداف خاصة بالقيادة

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين و بالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة (Gilbert, 1995, p. 43).

3. أهداف خاصة بالجمهور

حيث تسعى المؤسسة إلى إقامة نظام اتصال داخلي خاص بما يمكنها من ترسيخ صورة المؤسسة وكذا طبيعة خدماتها ونشاطها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى. والاتصال الداخلي كذلك يساهم في رفع معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها. (بن نوار، 2004)

كما نجد الاتصال الداخلي في المؤسسة له أهداف أخرى تسعى لتحقيقها وهي كالاتي: (مجموم، دون سنة نشر، صفحة 149)

- إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط والمسؤوليات والسلطات... إلخ التي أقرتها وحددتها الإدارة لإعلام المرؤوسين بالتعليمات والتنظيمات التي تتعلق بتنفيذ أعمال محددة
- وأيضاً: (الجودي، 2012، صفحة 62)
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والعاملين.
- التعريف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وشبكاته

أولاً: عناصر الاتصال الداخلي

تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات، فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، وتشمل هذه العملية ما يلي: (قادري، 2010، صفحة 32)

1. المرسل:

هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة. ويتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها وتوضيحها.

ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وبخبراته السابقة، واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها. ويحدد ديفيد برلو أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل وهي أولاً مهارات الاتصال من مهارات الكتابة والقراءة والاستماع والقدرة على التفكير ووزن الأمور، ثانياً اتجاهات المصدر إذا كان سلبياً نحو ذاته أو إيجابياً، الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه

ثقة فيما يقوله أو يفعله، ثالثا مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته، رابعا النظام. الاجتماعي والثقافي يتأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي والثقافي.

2. رسالة:

يمكن أن نقول إن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي دف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن أفكار وآراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال، مثل: الكلمات والحركات والأصوات، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه والجسم وغيرها. وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم.

كما يوجد كذلك: (فادري، 2010، صفحة 3433)

3. الوسيلة:

هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما و بدورها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بقنوات للاتصال و نقل المعرفة، و على المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيرا و تأثيرا و فعالية على المستقبل، مراعاة معرفة و اتجاهات وسلوكه. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات، التلفون والحادثات الشخصية، وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات، المنشورات الدورية، اللوائح وأدلة وإجراءات العمل، وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة، و هناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الجانبية، الإشاعات، المناقشات أثناء فترات الراحة .

4. المستقبل:

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة، ويقوم بحل رموزها، ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.

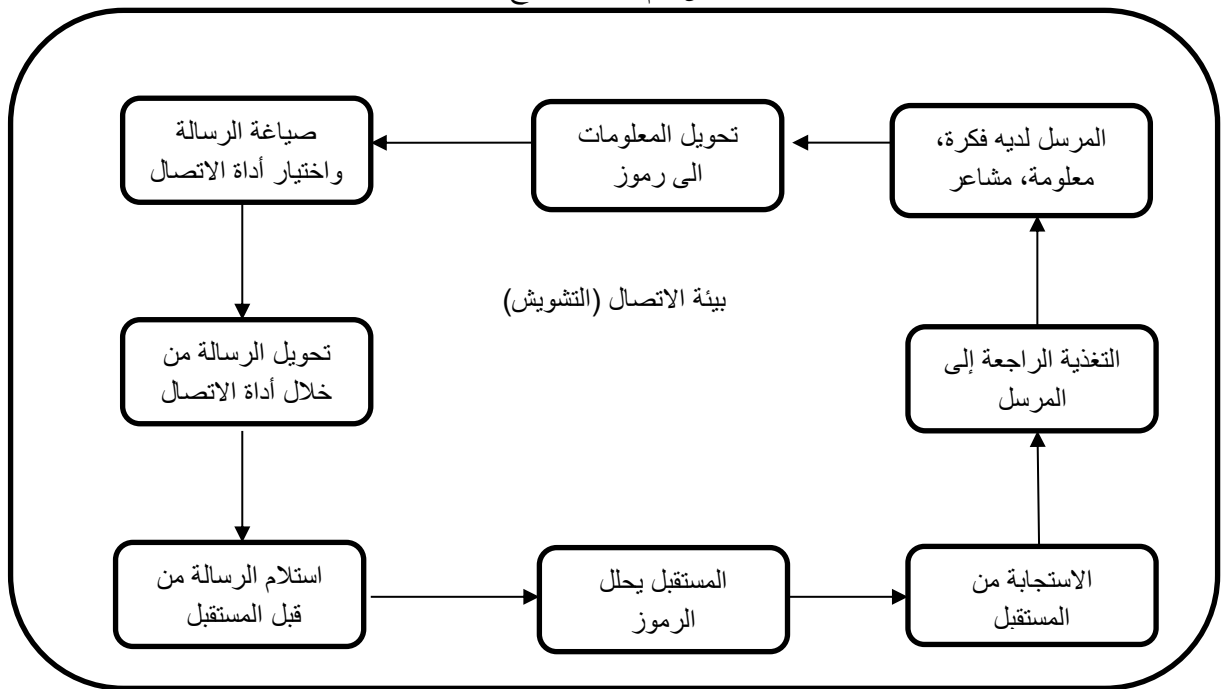
5. التغذية العكسية:

وتعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة، وهناك أربع طرق للنظر إلى رجوع الصدى، فقد يكون إيجابيا أو سلبيا، وقد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجيا ينبع من المتلقين، وقد يكون فوريا أو مؤجلا، ويمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد يكون مقيدا أي يقوم به المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات، وفهمه وتفسيره لها بالرد عليها.

6. بيئة الاتصال:

يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال، وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص، ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.

شكل رقم (05): نموذج عملية الاتصال



المصدر: (ابوزيتون، 2014، صفحة 45)

ثانيا: شبكات الاتصال الداخلي

تتمثل هذه الشبكات فيما يلي:

1. الشبكات المركزية:

تتألف الشبكة المركزية من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة ويتم التحكم في العمليات الاتصالية في هذا النوع من الشبكات عن طريق المركز، بمعنى آخر يعمل المركز كنقطة اتصال بين الأطراف فيما بينهما مباشرة دون الاتصال مع المركز (عليان و الطوباسي، 2005، صفحة 79)

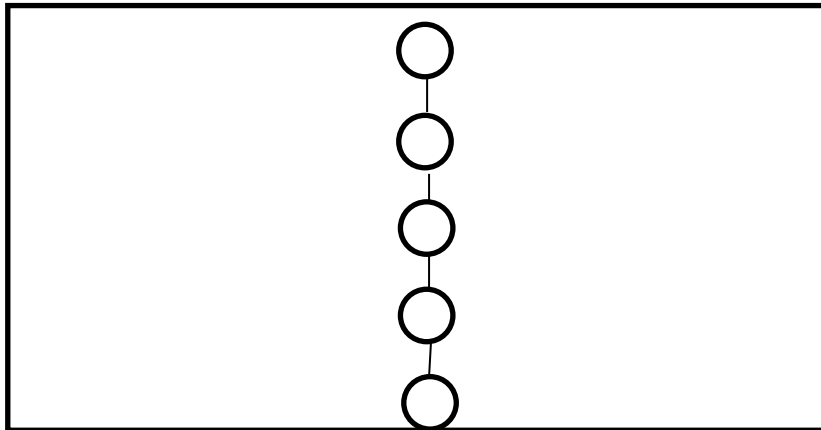
وتتمثل هذه الشبكات في:

● شبكة السلسلة

ترتبط هذه الشبكة الأعضاء فيها بشكل تسلسلي، حيث تنقل الرسالة موضوع الاتصال بين مفاصل معينة وبشكل متسلسل وغدا العودة بالتغذية الراجعة فإن ذات المسار هو أيضا عبر تلك المفاصل تمثل هذه الشبكة أسلوبا مباشرا للاتصال عبر كل نقطتين لهذا السبب ترى أن تدفق المعلومات خلال يكون بطيء نسبيا. (فهيم زياد، 2006، صفحة 297)

والشكل التالي يوضح شبكة السلسلة.

شكل رقم (06): شبكة السلسلة



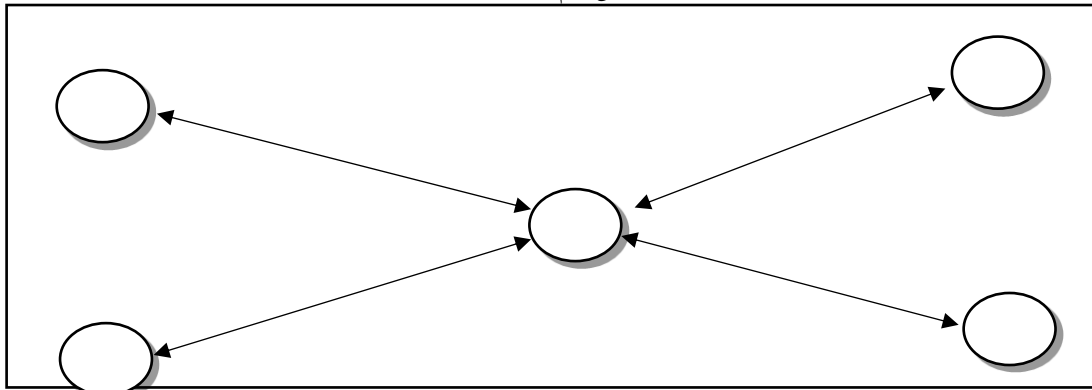
المصدر: (زيارة، 2006، صفحة 297)

وهذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد أثناء العملية الاتصالية بحيث تحرص على احترام السلمية والإجراءات الرسمية، إذ أن الرسائل والرد عليها يمر على نفس القنوات وقد تؤدي أحيانا إلى تشويه الرسائل، من جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس شخص واحد، انه يعرف ما يفعله بالضبط (قاسمي، 2011، صفحة 23)

● شبكة العجلة:

وهذا النوع يتيح لنوع واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال لا يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس (الخطيب و سالم، 2009، صفحة 335)

شكل رقم (07): شبكة العجلة

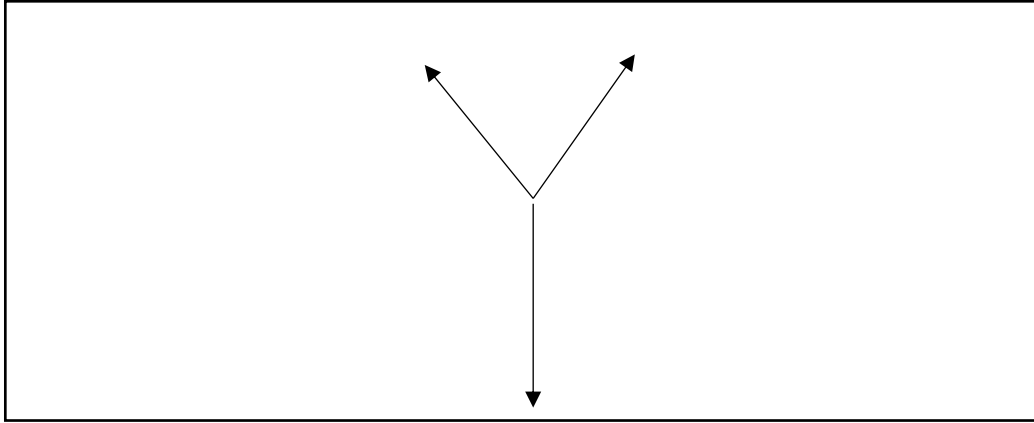


المصدر: (الخطيب و سالم، 2009، صفحة 355)

● شبكة حرف Y:

تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع مساعدة (أ) ثم مساعدة (ب) والذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين (العميان، 2008، صفحة 249)

شكل رقم (08): شبكة حرف Y



المصدر: (الخطيب و سالم، 2009، صفحة 114)

2. الشبكات اللامركزية:

مسؤولية هذه الشبكات تكون تضامنية وتسمح للأطراف المشتركة في الاتصال مع بعضها البعض دون المرور بالمركز ومع

أن هذا النوع من الشبكات المركزية إلا أنه بحاجة إلى أجهزة ومعدات مادية وبشرية أكثر (عليان و الطوباسي، 2005، صفحة 79)

نذكر منها:

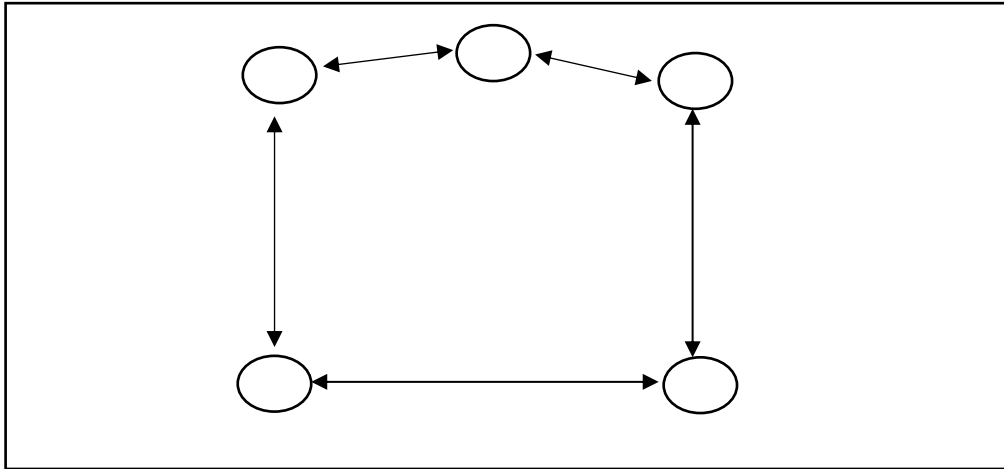
- شبكة الدائرة:

ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال الشبه التام أو الكامل إذ يستطيع الرئيس أو المدير أن يتصل

بمساعدتين اثنتين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء قادرين على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا (أبو

أصبع، 2004، صفحة 59) والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (09) شبكة الدائرة



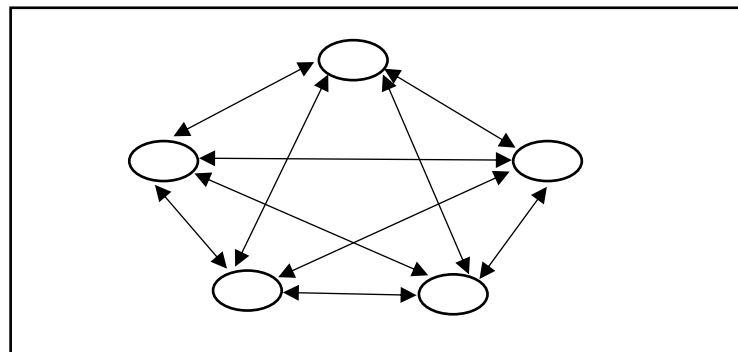
المصدر: (الخطيب و سالم، 2009، صفحة 145)

● شبكة النجمة:

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنطقة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسياً بأنماط الاتصالات الأخرى (يس، 2000، صفحة

(210)

شكل رقم (10): شبكة النجمة



المصدر: (يس، 2000، صفحة 210)

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله

أولاً: أنواع الاتصال الداخلي

يتم تقسيم أنواع الاتصال في المنظمة حسب قنوات الاتصال الى قسمين:

1. الاتصال الرسمي:

يتم هذا الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة أي بين مختلف المستويات الإدارية بالطرق الرسمية المتفق عليها ، فهذا النوع من الاتصال يتعلق بالبناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، كما أنه يسند على قواعد تضبطه و معايير تحكمه بناء على ما تنص عليه القوانين الرسمية للمنظمة ، وتدفق المعلومات عبر خطوط السلطة بحسب التسلسل السلمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة ، و التي غالباً مالا يسمح بتجاوزها ، هذا النوع من الاتصال اهتمت به المدرسة التقليدية و اعترفت به حيث اعتبر الاتصال الرسمي بأنه الوحيد الذي يمكن من خلاله للمؤسسة أن تحقق أهدافها باعتباره اتصالاً مدروساً مقصوداً وواعياً وفق عقلانية معينة بحيث يعتبر ركيزة أساسية داخل المؤسسة تكمل الوظائف الأخرى لتحقيق أهدافها . (بركان، 2018، صفحة 135) وينقسم الاتصال الرسمي إلى: (جعالة، 2013، صفحة 6667)

أ. الاتصالات النازلة (من اعلى إلى أسفل):

وهي الاتصالات التي تصدر من القادة الإداريين في مستوى معين بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، ويتضمن عادة القرارات، الأوامر، التعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج عمل معينة. ويسعى المدير والمسؤولون من خلال الاتصال النازل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل،
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة،
- عطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل،
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى التقدم في الإنجاز،

- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين،
- تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم،
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

وعليه تلعب الاتصالات الرسمية النازلة أهمية كبيرة للأفراد باعتبارها توفر جميع المعلومات الضرورية لأداء العمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة. مما يخلق لدى الأفراد شعور بالانتماء إلى المنظمة ويجفزههم على تحقيق أهدافها

ب. الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى الأعلى):

وهي التي تتم من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية الأعلى وقد تتضمن الصعاب التي تعترض تنفيذ برنامج او قرارات معينة، فهي تتضمن استفسارات، تساؤلات، شكاوى العمل بالإضافة إلى أفكار، اقتراحات أو آراء تفيد في تحسين أداء المنظمة وتقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

فالاتصالات الصاعدة تعتبر ذات أهمية كبيرة في المنظمة باعتبارها كأداة مراقبة تمكن المدراء من خلال تقارير عن العمل المنجز تقييم الأداء في المنظمة ومدى تطبيق قراراتهم وأوامرهم، ومن خلال شكاوى العمال اكتشاف الأخطاء وتجاوزات المسؤولين مما يسمح للمدراء باتخاذ الإجراءات والتعديلات الملائمة، كما أن الاستماع للعمال، الاهتمام بأفكارهم واقتراحاتهم يخلق لديهم شعور بالأهمية والانتماء للمنظمة مما يشجعهم على الإبداع والمبادرة من اجل تطوير المنظمة.

ت. الاتصالات الأفقية (العرضية):

يتم هذا النوع من الاتصالات بين المدراء والمسؤولين من مستويات متشابهة او متقاربة في وظائف إدارية او إشرافيه مختلفة، تهدف الاتصالات الأفقية إلى التنسيق بين مختلف المصالح ومديريات المنظمة من اجل تحقيق أهدافها، وتظهر أهميتها خاصة في المنظمات كبيرة الحجم التي تتميز بتعدد المستويات التنظيمية باعتبارها تسمح بنشر وتبادل المعلومات الضرورية لأداء العمل بسرعة وسهولة بين جميع أفراد المنظمة.

ث. الاتصالات المحورية:

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لها تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة ولا يظهر هذا النوع عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخاصة في المنظمات الكبيرة.

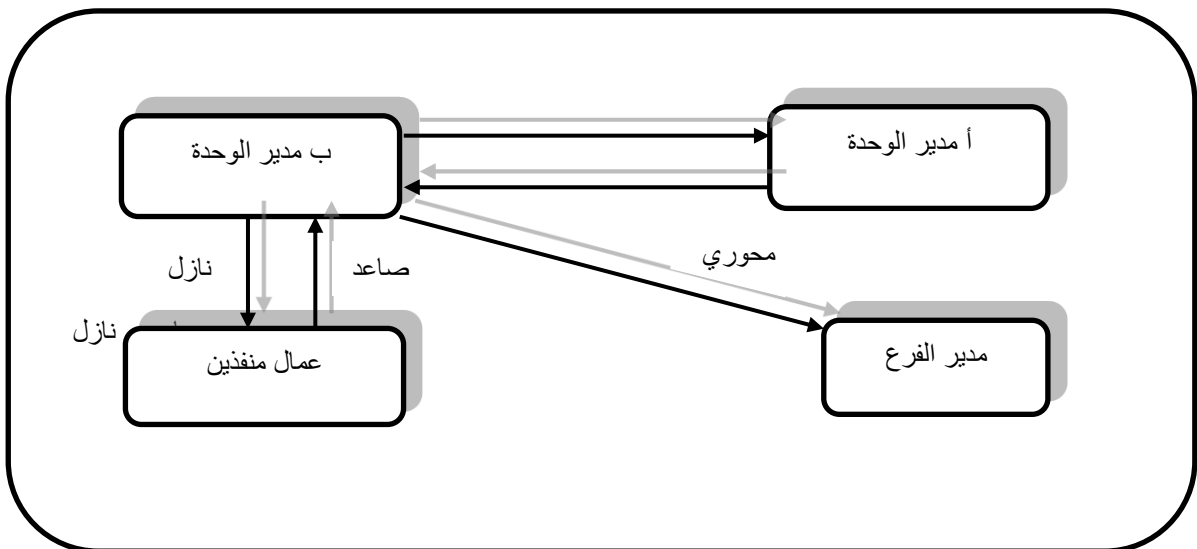
2. الاتصال غير الرسمي:

يعرف على أنه مجموعة من التبادلات غير المبرمجة التي تتم داخل المنظمة والتي لا ترتبط دائماً بأداء العمل ولا تتبع الخطوط التسلسلية الإدارية.

ومن أمثله هذه الاتصالات ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشاكلهم الخاصة أو عن أحوالهم العامة التي تستدعي اهتمامهم، وقد تتضمن بعض الاتصالات غير الرسمية تحريف المعلومات ما يؤدي إلى انتشار الإشاعة وتغيير الحقائق. من خلال ما سبق ذكره نستنتج ان للاتصال داخل المنظمة عدة اتجاهات تساهم في تدفق المعلومات التي تسير العمال نحو هدف المنظمة، ولا يمكن الاستغناء عن أي منها سواء النازل أي توجيهات المدير والمسؤولين أو الصاعد من اقتراحات المرؤوسين، فكل نوع من الاتصال يخلق تفاعل اجتماعي ذا أهمية في العمل الإداري من اجل تحقيق أهداف المنظمة. (جعالة، 2013، صفحة

(67

شكل (11): يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته



المصدر: (زويبي، عمان، صفحة 39)

ثانياً: وسائل الاتصال الداخلي:

يمكن أن نقسم الوسائل المستعملة في العملية الاتصالية إلى نوعين هما:

1. الوسائل الشفهية:

يتم الاتصال بالوسائل الشفهية عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة، ويعتبر الاتصال الشفهي أحد أنواع الاتصال وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل، وهذا توفيراً للوقت والجهد عكس ما تتطلبه الاتصالات الأخرى سواء كانت مكتوبة أو مصورة، وطرق الاتصال الشفهي متعددة أهمها: (العطروزي، بدون سنة نشر، صفحة 360)

❖ الاجتماعات: يمكن أن نميز بين نوعين وهما:

أ. اجتماع تبادل الخبرات: وهو اجتماع مباشر لعدد من العمال مع مسؤول في المؤسسة، سواء كان مدير أو رئيس فرع أو قسم، وتتبع هذه الاجتماعات بتقديم تقارير مكتوبة.

ب. اجتماع إعلامي: وهو اجتماع لعدد من أعضاء المؤسسة مع ممثلين عن الإدارة ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي العمال.

❖ الاتصال عن طريق الهاتف: يعتبر من أهم وسائل الاتصال بالمكاتب الحديثة ويستخدم الهاتف كوسيلة من وسائل الاتصال ولكن يجب مراعاة عدة اعتبارات أهمها: الإنصات الجيد للمتحدث والكلام بلغة سليمة ومفهومة لكي تتم عملية الاتصال على أحسن وجه.

❖ المحاضرات: هي لقاءات تنظمها إدارة المؤسسة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها، وتدور حول مسائل تتعلق بالحياة المهنية.

❖ الاتصال الشخصي: يعتبر من أهم وسائل الاتصال لما يقوم به من تنمية وتأكيده العلاقات الإنسانية وحل مشاكل العمل وإيجاد التعاون والتنسيق اللازم بين الإدارات والأقسام المختلفة.

2. الوسائل المكتوبة:

تنحصر الوسائل المكتوبة فيما يلي: (العطروزي، بدون سنة نشر، صفحة 361)

❖ البرقيات: تسمح بإعلام العمال بالنتائج الجديدة أو شرح وضع معين لحالة صعبة أو رفض بعض الإشاعات، وتعتبر

البرقيات من الوسائل الأساسية في العمل الإداري ومن مميزاتهما:

- أنها مكتوبة ومسجلة في شكل وثيقة قابلة للحفظ
- توفر وقتا للمرسل أثناء بعث الرسالة وضمان وصولها

ومن عيوبها:

إنها مختصرة لا تسمح باستيعاب كل المطلوب فقد تؤول المعلومات المختصرة في معنى معاكس غير المقصود

❖ التقارير: ويكون محضر مكتوب عند اجتماع عمل، يهدف إلى توصيل المعلومات عن طريق المشاركين في الاجتماع

إلى بقية المستخدمين بغرض الإعلام والخروج بحلول واقتراحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

ويمكن أن نجمل المهام التي تؤديها التقارير كوسيلة اتصال مكتوبة إلى أربع مهام:

- يقوم بتوفير مختلف البيانات والمعلومات التي تفيد الإدارة في إعطاء نظام تخطيطي كامل
- يسهل عملية التنسيق بين الإدارات التي تترايط وظائفها
- أنه أداة للرقابة وبالتالي ينبغي إعداده وتوصيله في الوقت المناسب، وأنه يتضمن حقائق عن تطور التنفيذ بنفس معدل سير سرعة التنفيذ

• يقوم أيضا بنقل بعض البيانات التي لها صفة التنوع، وأن تكون عارضة والتي يتضح نفعها مع الزمن

❖ المجالات والجرائد: هي مجموعة القصاصات التي تجمعها المؤسسة من الجرائد المختلفة، والتي تتحدث عن نشاطاتها

ومحيطها ويتم إصدارها إما أسبوعيا أو نصف شهريا أو شهريا ...

تتضمن المجالات ثلاثة أجزاء:

- ملخص تركيبي
- جزء يؤخذ للمقالات الخاصة للمنافسين الرسميين من الصحف

- جزء خاص بالمقالات الظاهرة حول المؤسسة

أما عن جريدة المؤسسة فهي نشره موجهة إلى فئة محددة من المستخدمين (إطارات، مهندسين وتقنيين) تكمل المعلومات المقدمة من جريدة المؤسسة.

❖ الملصقات الإدارية والنقابية: تسمح هذه الملصقات بتقديم بالغات عاجلة في الحالات العادية من المواضيع التي تخص المؤسسة أو مواضيع استثنائية.

أما الملصقات النقابية فمن خالها تسعى النقابة أو ممثلو العمال إلى نشر أفكار معينة بين العمال

❖ المذكرات والاقتراحات: المذكرة هي وسيلة اتصال منتظمة تقدم معلومات عن القرارات والأوامر الإدارية والإجراءات المتخذة في اجتماع معين وتكون على شكل:

- مذكرة عرض الموضوع للرئيس المباشر.
- مذكرة تحويل الموضوع للجهة المختصة.
- مذكرة بحث.

أما عن الاقتراحات فيطرح الموظف اقتراحاته كتابيا ويضعها في علبة خاصة تسمى علبة الاقتراحات ولها فائدة مزدوجة، إذ تسمح بتحسين سير العمل من خلال الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الملائمة من جهة وهيئة جو مريح للعمل من جهة أخرى، وذلك بالتعرف على آراء العمال قات اقتراحاتهم إزاء مختلف الوسائل.

❖ المراسلات: هي رسائل موجهة للمستخدمين في المؤسسة حيث تصل مدير المؤسسة أو رئيس القسم بعماله عن طريق الرسائل ويتنوع مضمون الرسائل من المعلومات الخاصة لكيفية تسيير العمل في المؤسسة وتبعث هذه الرسائل بانتظام بمناسبة حدث هام في المؤسسة.

❖ كتيب: هو عبارة عن وثيقة يمكن أن يصل عدد صفحاتها إلى مئة صفحة يوجه إلى العمال داخل المؤسسة أو جمهور على حد سواء

3. الوسائل السمعية البصرية:

يمكن إنجازها فيما يلي: (العطروزي، العلاقات العامة في المؤسسات الادارية والشركات، بدون سنة نشر، صفحة 163)

- ❖ الفيلم الإعلامي: يستعمل في التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها، أو دراسة شكل خاص يهتما، ومن إيجابيات أنه يعطي صورة أو رؤية ملموسة وشاملة عن المؤسسة ويسمح لكل عضو فيها برؤية نشاطه ضمن العمل الكلي للمؤسسة
- ❖ مكبرات الصوت: هي وسيلة سمعية تبث عن طريقها رسائل صوتية وأخبار للعمال في أماكن عملهم يمكن أن تتعلق هذه الأخبار بالإعلان عن الاجتماعات أو عن تغيير أو تعديل ساعات العمل.
- ❖ المحاضرات عن طريق الشاشة: هي تزاوج بين التقنيات الحديثة لنقل المعلومات بالتقنيات السمعية البصرية حيث تسمح المحاضرات عن طريق الشاشة بإقامة اجتماعات مع مشاركين متواجدين على مسافات بعيدة من مكان العرض وتستعملها المؤسسة في عرض مواضيع تقنية ومشاريع مستقبلية.
- ❖ الرسائل الإلكترونية: هي وسائل اتصال تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الإعلام الآلي باستعمال الخطوط الهاتفية وتستعمل أيضا في نقل التقارير بين مختلف الهياكل وتساعد على بث الرسالة إلى عدة مسؤولين في المؤسسة في حالة غيابهم.

فشبكة الأنترنت هي ربط لعشرات الآلاف للشبكات الجزئية عن طريق ما يسمى بالبروتوكول، إلى أن ما يميز شبكة الأنترنت عن غيرها من الشبكات هو سرعة وسهولة الاتصال، إذ أن الاتصال بين اليابان ونيويورك يتم بنفس سهولة الاتصال بين الشخص وشخص آخر في قاعة مجاورة.

وتبقى مختلف وسائل الاتصال الداخلي سواء شفوية أو مكتوبة أو سمعية بصرية كانت مكملة لبعضها البعض، ليكون اتصال فعال يساهم في السير الحسن لسير عمل المؤسسة.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث نجد أن للاتصال أهمية كبيرة داخل المنظمة باعتباره الوسيلة التي تنقل بها التعليمات والأوامر من المدير إلى العاملين، وترفع من خلالها شكاوى واقتراحات التنفيذيين إلى المدير أي أن هناك اتصال نازل ويقابله اتصال صاعد، كما يوجد اتصال بين المستوى الإداري الواحد والذي يعرف بالاتصال الأفقي، وللاتصال الداخلي وسائل متعددة تمكن من التواصل بصورة سهلة وتسمح بضمان نقل المعلومات بين أطراف عملية الاتصال، هذه الأخيرة التي قد تقف في طريقه عدة عراقيل أو معوقات والتي يجب العمل على تفاديها حتى نضمن فعالية الاتصال الداخلي.

المبحث الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وسبل التغلب عليها

يمكن النظر لمعوقات الاتصال الداخلي على أنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطيلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشويه معانيها أو تؤثر بكميتها وبالتالي تعمل على تشتيت المعلومات وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب وبالتالي تحول دون اتصال فعال، ولذلك كل شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال

المطلب الأول: معوقات الاتصال الداخلي

ويمكن تقسيمها إلى:

أولاً: معوقات الاتصال الخاصة بالعمل: تتمثل في: (منصور، 2003، صفحة 90)

1. من حيث طبيعة العمل: وتضم

- تداخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها
- عدم تحديد الأهداف بدقة
- صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية
- سوء الاتصال بين أفراد الجماعة الوحدة
- عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح ونظم العمل للعاملين وعدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك
- عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل

2. من حيث الجانب البيئي للعمل: تتمثل في: (الشماع و محمود، بدون سنة نشر، صفحة 12)

- عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم
- عدم ملائمة درجة الحرارة
- عدم ملائمة الإضاءة
- عدم الانسجام والاختيار الأمثل لفترات الراحة

3. من حيث الجانب الاجتماعي للعمل: وتضم

- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب
- عدم تنمية المهارات وقدرات وكفاءات الأفراد
- المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء
- المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الإنسانية

4. من حيث الجانب النفسي للعامل:

فتفسير الفرد وفهمه لمضمون أي رسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم، تفسيرات متفاوتة، كما تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأناية وإبراز العلاقة العدائية

ثانيا: المعوقات التنظيمية

وهي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة وأهدافها وسياساتها وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام والواجبات طبقا لطبيعة نشاط المنظمة ومن بينها:

- انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي
- الاعتماد الزائد على اللجان
- الحجم الكبير للمنظمة
- عدم وضوح سياسة الاتصال

المطلب الثاني: سبل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي

من اجل العمل على تطوير وزيادة فعالية الاتصال تتوفر مجموعة من الطرق والأساليب التي من شأنها أن تعمل على إزالة

العوائق للمواجهة العملية للاتصال وهي: (الطوبوني، 2001، صفحة 76)

1. الإعداد الجيد:

ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال، والتعرف على الجمهور ورغباته واتجاهاته وسلوكياته، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به فتكون الرسالة واضحة يسهل فهمها.

2. اختيار الوسيلة المناسبة:

لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وحدود، وكلما توافرت لك الوسائل عددا ونوعا أتاح ذلك الفرصة للمرسل أن يختار من بينها الوسيلة التي تتناسب مع الهدف المقصود ومع الرسالة ومع طبيعة المستقبل وخصائصه.

3. اختيار التوقيت المناسب:

من أهم شروط نجاح الاتصال اختيار الوقت المناسب للرسالة، لأن تفاعل الناس مع الرسالة يرتبط بتوقيتها، فكثير من المنظمات تقوم بتحديد فترات إرسال المعلومات والأفكار أو التعليمات للموظفين مما يضمن الانتباه من طرف المتلقي لهذه المعلومات.

4. المتابعة والتغذية المرتدة:

تعتمد عملية المتابعة والتغذية المرتدة الملائمة إيجاد طريقة رسمية يتمكن المرسل من خلالها التأكد من الكيفية التي تم بها تأويل الرسالة.

5. تشجيع الثقة المتبادلة:

من المعروف أن ضغوط الوقت تحد من إمكانية قيام المديرين بمتابعة الاتصالات أو تشجيع التغذية المرتدة، في كل مرة يحاولون الاتصال فيها

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول هو أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل مؤسسة، وما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم. إن الاتصال يمكنه فتح المجال للاحتكاك البشري فتح فرصة لتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات. فالمؤسسة التي تطمح للرقى والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية لأن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها لذا فان الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي الى نجاحها وتحقيق أهدافها.



الفصل الثاني: العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء المورد البشري



تمهيد:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالمورد البشري باعتباره أئمن مورد لدى المؤسسة و الأكثر تأثيرا في نجاعتها ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية باجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة لاستخراج طاقاتهم وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء .

يدل أداء المورد البشري على كل على كل ما يتمتع به العاملون في المؤسسات من مهارات وإمكانيات فهو نشاط يعكس كل الأهداف والوسائل و يرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، كما تقوم المؤسسات بتوفير التقنيات والأساليب التي تمكنها من قياس وتقييم أداء افرادها ، وذلك من اجل معرفة نقاط القوة وتعزيزها ، إضافة إلى تحديد فجوة الأداء عن طريق مقارنة المؤسسة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع الوصول إليه ، وتحديد مخزون المهارات والمطلوب منها كيفية سد تلك الفجوة ، كما يعتبر الاتصال الداخلي جانبا مؤثرا على أداء المورد البشري داخل كل مؤسسة سوف نتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري**المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري****المبحث الثاني: علاقة الاتصال الداخلي بأداء الموارد البشرية**

المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري

تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال أداء المورد البشري (الأداء الوظيفي) الذي يلعب دور كبير في نجاحها، وسيتم في هذا المبحث عرض مفهوم الأداء ومحدداته وأنواعه، كما سنوضح أبعاده وأسباب مشكلات الأداء وعلاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري ومحدداته

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعريفات:

أولاً- مفهوم الأداء: البشري تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

يمكن تعريف أداء المورد البشري على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (حسن 2003، 209)

— الأداء البشري هو: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية." (مزهودة 2001، 86)

— ويعرف بانه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد." (سلطان 2003، 219)

— عرف توماس جلبرت الأداء البشري، إذ يرى أنه: " السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. (عبد الباقي 2005، 175)

— يرى علي السلمي أن الأداء البشري هو: "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء." (عبد الباقي 2005، 280)

– تعريف توماس: "الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس." (درة 2003، 25)

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغيير بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.
ثانيا: محددات الأداء الوظيفي:

من خلال تعريف الأداء الوظيفي ي: "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد."
(حسن 2003، 210) ، تتضح محددات الأداء متمثلة في: حسن، إدارة الموارد البشرية 1999، (216)

1. محددات داخلية:

-الجهد المبذول من طرف الفرد.

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

-مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ. **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب. **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج. **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا

منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر" من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

2. المحددات الخارجية:

تتعلق بالبيئة المحيطة التي تقع خارج سيطرة العامل وتؤثر في الأداء، وتشمل على متطلبات العمل، البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية،

ونذكرها على النحو التالي: (الحاسنة 2013، 114)

– **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من المسؤوليات والواجبات والأدوات والتوقعات التي تتأملها من العامل من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

– **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، ... الخ. جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيت دافعية العامل وبالتالي جودة الأداء

وعليه فإن معادلة الأداء تتمثل فيما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الجهد} \times \text{إدراك الفرد لدوره}$$

المطلب الثاني: أنواع أداء المورد البشري وأبعاده

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء وأبعاده هذا الأخير الذي يمكن

تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية

أولاً: أنواع أداء المورد البشري:

ويمكن تقسيم أنواع أداء المورد البشري بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك: (عشي 2002، 17-19). ومن ثمة يمكن

تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1. حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ. الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2. حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ. الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب. الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين،

أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

ثانياً: أبعاد أداء المورد البشري

حتى يمكن قياس أداء المورد البشري وتقييمه، لا بد أولاً أن يتسم بالوضوح في تعريفه وفي تحديد الأبعاد التي تعبر عنه بدقة وشمول، وقد شهدت نظريات نماذج أداء المورد البشري تطوراً سريعاً منذ ظهورها، فبعد اقتصار تلك النماذج في بدايتها على الأبعاد التقليدية المعبرة عن الأنشطة التي من شأنها تعظيم كمية وجودة المخرجات (القدرة، كمية الأداء، الكفاءة)، اتسع نطاق أبعادها ليشمل الأبعاد السلوكية المرتبطة بالأداء، والأبعاد المرتبطة بالأداء السياقي (الأداء التطوعي)، وكذلك الأبعاد المرتبطة بالأداء في ظل بيئة سريعة التغير (التكيف في الأداء). وهي كالتالي : (سميع 2011، 91-93)

1. أداء المهمة:

يعد نماذج أداء المهمة تلخيصاً للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته. ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة. الوقت المحدد للإنجاز. وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبئها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما في المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل، لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعادٍ أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية (تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي، تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة).

وما يميز أداء المهمة عن غيره من تصنيفات الأداء هو الاعتراف به رسمياً من قبل المنظمة، من خلال قائمة وصف الوظيفة ومتطلباتها. كما أن للفروق الفردية -القدرة، المهارات، المعارف-النصيب الأكبر في التنبؤ بأبعاد أداء المهمة.

2. الأداء السياقي:

يسمى البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور (Extra-role performance) وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة.

وتشير هذه الأبعاد إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون -في سياق العمل وبشكل غير مباشر- في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عدداً من الأبعاد من شأنها تعزيز وتكريس

أداء المهام المحددة (العمل الشاق - التطوع - الانتماء للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية) بينما تضم المجموعة الثانية عدداً من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون - مساعدة الآخرين).

3. الأداء السلبي:

يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب (Withdrawal intention) وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته، عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب الإلتقان في أدائه وانخفاض إنتاجيته.

4. الأداء المتكيف:

أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى "ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر"، وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي، التعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

المطلب الثالث: أسباب مشكلات الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد وتكون أحيانا خارج عن سيطرته يكون غير قادر على التحكم فيها. وهذه العوامل تؤدي إلى تدني أو انخفاض أداء الفرد مقارنة بالأداء المخطط أو المتوقع، ومن الأسباب التي تؤدي إلى إنحراف أداء الفرد نذكر منها: (فيله و عبد المجيد 2005)

أولاً: الأسباب الداخلية: تتمثل في:

- عدم كفاية القدرات العقلية والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم؛
- الحالات الانفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة، مثل القلق أو الإحباط؛

- تحديد الفرد لمستوى نجاحه؛
- انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة والافتقار إلى بذل الجهد في العمل؛
- نقص طاقة الفرد أو عدم التناسق في حركاته؛
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترام الوقت.

ثانيا: الأسباب الخارجية: نذكرها على النحو التالي:

- نقص المعرفة المرتبطة بالوظيفة، كالافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظيفة
 - التأثيرات السلبية لجماعة العمل التي تهدف إلى تقييد العمل.
 - عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل أو عدم توفير المعلومات المرتدة التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد
 - الاهتمام بمطالب الأسرة على حساب متطلبات العمل.
- من خلال هذا المبحث تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه،

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء المورد البشري

لكي تتمكن إدارة الأفراد من تهيئة القوى العاملة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال التخطيط للقوى العاملة واختيارها وتعيينها وتطويرها عن طريق تدريبها بشكل فعال وكفؤ فلا بد أن تقوم بوضع معايير ومقاييس لتقييم أداء المورد البشري، حيث تمكنها من التعرف على كفاءة بعض وظائفها من ناحية ومن ناحية أخرى الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، كما تكون نتائج التقييم أساسا في اتخاذ القرارات المتعلقة في زيادة الرواتب والأجور ومنح العلاوات والترقية ومنح الحوافز

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهدافه

تعد عملية تقييم أداء الفرد هامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للموظف نفسه. فالمؤسسة تهتم بذلك لمعرفة الموظف الجيد من غير الجيد بالنسبة لعناصر محددة كالتعاون والانضباط والإنتاجية والإشراف، تمهيدا لتحفيز العامل الجيد وإرشاده أو معاقبته. أما بالنسبة للموظف فتعد عملية تقييم الأداء وسيلة لكي يتعرف على نقاط القوة والضعف لديه، وبالتالي يقوم بتعزيز نقاط القوة ويقوم بنقاط الضعف بما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

أولا: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

هناك جدل في المفاهيم حول استخدام كلمة "تقييم" «فالبعض يستخدم بدلا منها كلمة "تقوم" حيث لا يوجد في معاجم اللغة العربية مادة لغوية مكونة من (ق ي م)، إلا أن لمجمع اللغوي أجاز استخدام كلمة تقييم قياسا لعدم اللبس، وقد اعتاد العديد من الكتاب الإداريين على استخدام تقييم الأداء في مؤلفاتهم ولذلك سوف نستخدم اصطلاح تقييم الأداء لأنه الأكثر شيوعا واستعمالا (عبد النبي 2010، 187)

وقبل الحديث عن مفهوم تقييم الأداء يتم التعرف على دلالة المصطلحات الثلاثة: قياس، تقييم وتقوم الأداء بهدف تجنب الخلط أو التداخل بين هذه المفاهيم.

- قياس الأداء: «Measurement of performance» يشير إلى التعبير عن مستوى الأداء لموظف ما باستخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء (المقاسة فتويا أو نسبيا، حيث أن القياس ضروري لكل من التقييم والتقوم، لأنه يوفر قاعدة من البيانات تجمع عادة على طول فترة التقييم) سنة، فصل،)

كما أن القياس سابق على التقييم والتقوم إذ يتم الحكم على أداء العاملين وإعطاء قيمة لهذا الأداء في ضوء المعلومات التي تم

جمعها بأدوات القياس. (المحاسبة 2013، 115)

وعليه يمكن توضيح مفهوم "قياس الأداء" بأنه: ذلك المقياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقياس كل منهما، وتنتهي عملية تقييم الأداء بالتغذية العكسية حيث يتم تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبية كانت أو إيجابية) من خلال نتائج تقييم الأداء والعمل على تعديل سلوكياتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وغالبا ما تمثل هذه العملية الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقياتهم، يمكن قياس أداء العاملين أما استنادا إلى النشاطات التي يتضمنها الأداء أو على أساس النتائج المنجزة من قبل الأفراد العاملين.

- **تقييم الأداء**: "Performance Evaluation" أو قياس لكفاءة "Rating" كما سميت بتقييم الكفاءة "Efficiency Evaluation"، هي عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل. لتجري مكافئاتهم بقدر ما يعملون وينتجون ذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بما لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (رضا 2010، 154-153)

وقد عرف "راندل 1974 Randell" تقييم الأداء على أنه مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات حول مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها، ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة. (الكالده 2008، 184)

لابد من التفريق بين مفهوم "تقييم الأداء" ومفهوم "قياس الأداء" فقد انصب تركيز علماء الإدارة ولفترة طويلة على عملية تقييم الأداء كوسيلة لقياس الأداء، غير أن عملية تقييم الأداء تجاهلت العديد من الأبعاد التنظيمية المؤثرة على مفهوم الأداء ويظهر ذلك في الشكل التالي: (الحميري و المومني 2011، 211-212)

وبصفة عامة يقصد بتقييم الأداء "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلته الحاضر والمستقبل". (الموسي 2004، 163) من خلال ذلك يتضح لنا أن مفهوم تقييم الأداء يقوم على أساسين:

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد في عمله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- أن التقييم سيشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومن جهة أخرى على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

تقوم الأداء: هي عملية يتم بمقتضاها الحكم على العامل من خلال القيمة التي أعطيت لأدائه اعتمادا على إجراءات عملية القياس، حيث يتم اتخاذ القرار المناسب من طرف المسؤول عن طريق المعلومات المقدمة له.

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن كل من القياس والتقييم والتقييم وهي ما يعبر عنه بمصطلح (Appraisal) أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة). المحاسنة 2013،

116)

ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين

إن أهداف عملية تقييم الأداء يتم وفق ثلاث مستويات هي: على مستوى المؤسسة، على مستوى المديرين وأخيرا على مستوى المرؤوسين كما يلي: (صالح و السالم 2009، 103-105)

1. على مستوى المؤسسة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة ما يأتي:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين أو بالحاباة وتفضيل بعضهم لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لان عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسة التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2. على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو

ذلك .وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل موضوعي وعلمي.
 - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع كل منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
 - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
3. على مستوى المرؤوسين:

- لعل أبرز الأهداف التي يسعى القائمون على تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
 - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم أداء المورد البشري

- عملية تقييم أداء العنصر البشري ليست بالأمر البسيط، فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المؤسسات الناجحة . على الرغم من اختلاف خطوات وطرق تقييم أداء العاملين لكننا نجعل عملية تقييم الأداء تتم وفق خطة وطرق محددة، تأخذ باعتبارها معايير التكلفة والفعالية في ذات الوقت، ويمكن تحديد خطوات وطرق التقييم على النحو التالي:
- أولا: خطوات تقييم الأداء: تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة بخطوات أساسية وهي:

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال الآتي: ما الذي نريد أن نقيمه في أداء العامل؟ إذ لا بد من تفكيك أداء العامل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، كما يمكن أن نستخلص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج "وصف الوظيفة". وقد تندرج العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار،... الخ، وعلى إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد وبشكل دقيق ومنذ البداية العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمؤسسة وما هو الهدف من عملية التقييم ولا بد من

توضيح هذه العوامل والطريقة المناسبة للتقييم للمشرفين والعاملين على السواء. (صالح و السالم 2009، 105)

2. تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، ذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت، والعلاوات، ... (صالح و السالم 2009، 106)

3. وضع معايير الأداء (المقارنة):

إن تحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وتعتمد قياسات الأداء على ثلاث أسس هي: (ابو جودة 2010، 257)

- القياس المبني على أساس النتائج: Result-based يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع وقد يستخدم في هذا المجال أما مدخل الإدارة بالأهداف والذي يشارك الموظف بوجبه في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل حيث تتحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.

- القياس المبني على السلوك: Behavior-based يتم قياس سلوك الموظف وأخذه بالاعتبار عند تقييم الأداء كإلتزام الموظف وعمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

- القياس المبني على السمات: Trait-based بموجب هذا النوع يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالبشاشة والاتجاهات الإيجابية ومهارات الاتصال.

5. إبلاغ العاملين بالمعايير:

على المشرف المباشر والذي يكون له دورا أساسيا في عملية التقييم أن يقوم بإبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة في تقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة. وبشكل عام ليس من المنطق تقييم أداء الموظف إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه على أساسها، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو ما تطلبه الحاجة. (ابو جودة 2010، 258)

6. قياس الأداء الفعلي:

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء المحقق في فترة زمنية محددة والأداء المتوقع . حيث أن الاستعانة بالمعلومات وتكاملها يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء، من هذه المعلومات نجد :ملاحظة ومشاهدة أداء الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والتقارير المكتوبة. (الحميري و المومني 2011، 218)

7. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقا، وفي هذه الحالة هناك ثلاثة احتمالات:

- أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير . في هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في إنذار الموظف أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب.
- أن يكون الأداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير، وذلك أن يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى إجراء تصحيحي.
- أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد في المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية أو غيرها للمعني. (ابو جودة 2010، 258-259)

8. مناقشة النتائج مع الموظف:

لا يكفي أن يعرف الموظف نتائج عملية تقييم أدائه، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة. (القربوتي 2010، 189)

9. الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية ممكن أن تكون على نوعين :الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقي . أما النوع الثاني من إجراء تصحيح الأداء هو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ويتم تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك. (الحميري و المومني 2011، 219)

10. اتخاذ القرارات الإدارية وتقديم اقتراحات لتحسين الأداء

الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء تتعلق بالتوصل إلى قرارات عديدة مثل الترقية، أو النقل، أو إعادة التكييف الوظيفي،

أو تنزيل الدرجة، أو الفصل، ... الخ . كما يسعى الرئيس المباشر بتقديم توصيات لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتمادا على

نتائج التقييم فقد يقترح اشتراك الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة. (الموسي 2004، 167)

ثانيا : طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم أداء العنصر البشري يمكن تصنيفها إلى مجموعتين من الطرق، المجموعة الأولى تتمثل في الطرق

التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين والمجموعة الثانية تتمثل في الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق

التقليدية كالآتي:

1. الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وأن كل طريقة من هذه

الطرق تختلف عن الأخرى، ومن الطرق التقليدية ما يلي:

أ. طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking Method:

هذه الطريقة سهلة في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة

لأسماء العاملين ويرتبهم تصاعديا أو تنازليا وذلك بإعطاء رقم (1) مثلا للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي

يمثل الأسوء. (صالح و السالم 2009، 112)

والأساس في هذه الطريقة هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل عامل، حيث يعطى تقديرا واحد لكل عامل مثل :

ضعيف -متوسط- جيد -ممتاز . من مزاياها: (عبد النبي 2010، 202)

- سهولة التطبيق.

- تفرق بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

- ويعاب على تلك الطريقة أنها:

- غير موضوعية لأن التقييم يكون وفقا للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم.

- لا يتم التقييم وفق العوامل محددة ولا تصلح في حالة كثرة عدد العمال الذين يتم تقييمهم.

- لا تقدم تشخيصا واضحا للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء العامل.

ب. طريقة بحث الصفات أو السمات:

بموجب هذه الطريقة، يتم تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المديرين وتؤثر في مستويات أداء العاملين، وذلك وفق الخطوات الآتية:

- تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العامل وتؤثر فيه.
- توزيع درجات (نقاط) التقييم على الصفات التي تم اختيارها، ويكون التوزيع متساويا لكل الصفات (10 درجات لكل صفة على سبيل المثال).
- تحديد مقياس مماثل يتم من خلاله تحديد درجة كل مرحلة على هذا المقياس وتوزيع الدرجات المخصصة لكل مقياس كما يلي:

ممتاز (10): درجات	جيد جدا (08): درجات	جيد (06): درجات
متوسط (04): درجات	ضعيف (02): درجات	

- بعد تقييم أداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار، يتم تحويلها إلى نقاط أو درجات لتحديد التقييم النهائي. (ابو شيحة 2010، 350)

تتميز هذه الطريقة بسهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة وسهولة تطبيقها، ولكن يعاب عليها: الموسي 2004، 172)

- احتمال أن يكون المقيم متحيزا في تقديره لصفة معينة.
- تسهل أو تشدد المقيم كما قد يستند إلى عوامل مثل المحاباة والانفعال أو العاطفة أو على آراء شخصية.
- نقص الموضوعية والعدالة في حالة استخدام نفس النموذج لوظائف مختلفة في المؤسسة.
- والنموذج الموالي يبين طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات.

جدول رقم (01) طريقة التقييم بحث الصفات أو السمات.

ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	المقياس (الدرجة)
02	04	06	08	10	الصفات
					التعاون مع الزملاء
					العلاقة مع المرؤوسين
					احترام مواعيد العمل
					السرعة في انجاز الأعمال
					القدرة على حل المشكلات
					الرغبة في مساعدة الآخرين
					تقبل الاقتراحات والتغيرات
					المجموع

المصدر: (ابو شيحة 2010، 350)

من مزايا الطريقة السابقة سهولتها وبساطتها وقابليتها على تقبل التغيير من حين لآخر، أما عيوبها فتتمثل في: (الموسي

2004، 172)

- احتمال أن يكون المقيم متحيزا في تقديره لبعض الأفراد بطبيعة علاقته الجيدة معهم.
- استناد التقييم في بعض الحالات على عوامل كالمحاباة والانفعال أو العاطفة أو على آراء شخصية كالتأثر بعوامل القرابة أو الصداقة.
- تشدد أو تساهل المقيم ما يترتب على ذلك إعطاء تقديرات أعلى من الواقع.

ج. طريقة التدرج البيان GraphicRatingScale:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من المواصفات أو الخصائص للعمل، ومن ثم تتم عملية تقييم كل فرد بقدر توفر

الخصائص أو الصفات فيه، وفيما يلي أحد النماذج المستخدمة في طريقة التقييم البياني). ابو جودة 2010، 261)

جدول رقم (02) نموذج تقييم أداء الموظف بطريقة التدرج البياني.

اسم الموظف:						
رقم الوظيفة:						
المصلحة:						
اسم المقيم:						
التاريخ:						
الرقم	عنصر التقييم	ممتاز 5ن	جيد 4ن	فوق المتوسط 3ن	متوسط 2ن	ضعيف 1ن
1	كمية العمل					
2	الدقة في العمل					
3	السرعة في العمل					
4	الانضباط					
5	مهارات الاتصال					
6	تحمل المسؤولية					
7	القدرة على الإشراف					
8	القدرة على التخطيط					

المصدر: (ابو جودة 2010، 262)

وهناك نوعين من أساليب التقدير يقوم بها المقيم: (ابو شيحة 2010، 355)

-التقدير على أساس الوصف التدريجي أي ضعيف، متوسط، فوق المتوسط، جيد، ممتاز، كما يلي:

50% 60% 70% 80% 90% 100%

ضعيف متوسط فوق المتوسط جيد ممتاز

- التقدير على أساس الجمل التدريجية والذي يتمثل في وضع جمل تصف أداء الموظف وسلوكه كما يلي:

50% 60% 70% 80% 90% 100%

أخطاء كثيرة وإهمال كثيرة إلى حد ما مبررة نادرة لا توجد

تتميز هذه الطريقة بسهولة استخدامها كما أنها تساعد على الوصف الدقيق لأداء الموظف، تبرز نقاط القوة والضعف

التي تحتاج إلى علاج في الأداء وتستخدم في حالة وجود عدد كبير أو صغير من الموظفين.

د. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين Paired Comparison:

بموجب طريقة المقارنة الثنائية يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد من المجموعة التي يقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين، وفي

النهاية يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين، وسميت

بطريقة المقارنة الثنائية لأنه يتم مقارنة أداء فرد مع أداء فرد آخر (شاويش 2011، 92). مثلاً لو كان هناك ثلاث موظفين (أ،

ب، ج) فسوف يصبح ثلاث مقارنات هي:

- أ أفضل من ب

- أ أفضل من ج

- ب أفضل من ج

فيمكن بيان نتيجة المقارنات في الجدول الموضح في الأسفل.

جدول رقم (03) نموذج المقارنة الثنائية لتقييم أداء العاملين.

الموظفين	موظف أ	موظف ب	موظف ج
موظف أ		-	-
موظف ب	+		-
موظف ج	+	+	
المجموع	2	0	2-
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث

المصدر: (عبد النبي 2010، 203)

تتميز طريقة المقارنة الثنائية بأنها: عبد النبي 2010، (204-203)

- سهلة التطبيق.
- لا تحتاج إلى تدريب المقيمين على كيفية تنفيذها.
- تساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد.
- تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية أو المكافأة.

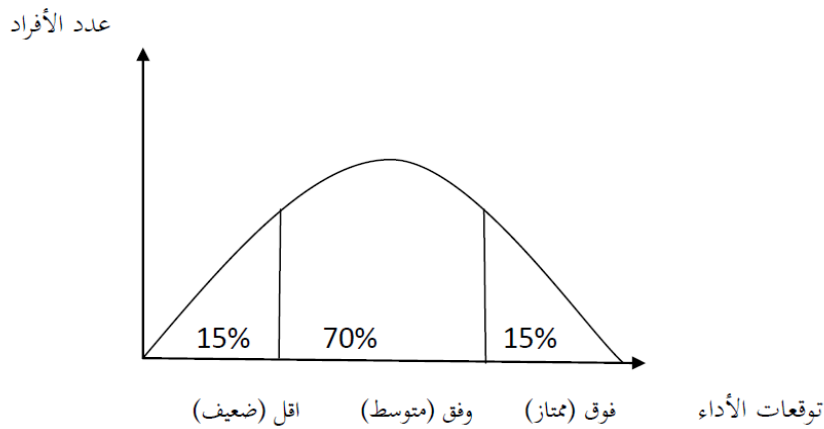
ويعاب عليها أنها: لا توجد فيها عوامل محددة للتقييم، كما أنها لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.

هـ. طريقة التوزيع الإيجابي Forced Distribution Method: (اللوزي 2010، 171)

تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر عنها إحصائياً في دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين لتجنب الأخطاء السابقة، ويتفاوت أداء العاملين فيها من الممتاز إلى الضعيف، ووفقاً لهذه الطريقة فإن هناك نسبة قليلة من العاملين يحققون أداء ممتازاً، وقلة يحققون أداء ضعيفاً، بينما الغالبية يحققون أدائهم متوسطاً.

والشكل الموالي يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإيجابي، مثلاً المقيم وجد 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و 15% فاقوا التوقعات (أداء ممتاز) و 15% لم يحققوا التوقعات المطلوبة (أداء ضعيف).

شكل رقم (12): منحني التوزيع الإيجابي



المصدر: (حمود و الخرشة 2011، 159)

من مميزات الطريقة السابقة أنها: بسيطة في التنفيذ، وتتغلب على مشكلة التساهل أو التشدد في التقييم. كما يعاب على تلك الطريقة أنها: لا تصلح في حالة قلة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم، ولا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف. (شاويش 2011، 93)

2. الطرق الحديثة:

نتيجة للقصور الواضح في كل طريقة من الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم الأداء وحسن سلوكهم، ومن هذه الطرق ما يلي:

أ. طريقة الاختيار الإجباري Forcedchoice:

وبموجب هذه الطريقة يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف وتقسّم إلى مجموعات، بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين وكل ثنائية فيها عبارتان، الأولى تصف النواحي الإيجابية في الموظف والأخرى تصف النواحي السلبية فيه ويتولى المقيم اختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية، ويتم إعداد شفرة خاصة أي وزن أو درجة خاصة لكل عبارة دون أن يعلمها المقيم ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات ويعطى كل موظف درجة معينة هي تقدير لأدائه، ومثال ذلك:

- | | |
|---------------------|---|
| النواحي الإيجابية { | - هذا الشخص سريع الفهم والملاحظة |
| | - هذا شخص حاضر البديهة. |
| النواحي السلبية { | - اتكالي، يعتمد على شخص آخر لإنجاز واجباته ومسؤولياته . |
| | - لا يميل إلى التعاون مع زملائه لإنجاز واجباته ومسؤولياته. (نوري 2010، 349) |

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقيم لا يعرف عند اختياره للصفات مدى أهمية كل منها، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارة لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف. (ابو شيحة 2010، 365)

ولكن يؤخذ عليها ما يلي: (عبد النبي 2010، 208)

- صعوبة فهمها بسبب تعقدها.
- تتطلب كثيرا من الجهد والمهارة في إعدادها.

- تتطلب تصميم قوائم مختلفة تناسب كل الوظائف.

- من صعوبتها الاحتفاظ بسرية الأوزان.

ب. طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents:

يقصد بالحدث الحرج "ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله؛ أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها ولا يركز المشرف أو المقيم على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهة". (نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر) 2011، 170

تتطلب طريقة الأحداث الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتتطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله، وتاريخ وقوع الأحداث إذ يكون هذا التسجيل هو الأساس في تقييم الموظف. (حمود و الخرشة 2011، 164)

وفيما يلي مثال لهذه الأحداث أو الوقائع: (الموسي 2004، 181)

- في 2010/01/02 اقتراح إدخال بعض التحسينات في طريق العمل.

- في 2010/01/17 قام بمساعدة أحد زملاءه في العمل.

- في 2010/02/25 رفض أن يحل محل أحد زملائه الغائبين عن العمل.

- في 2010/03/07 رفض الالتحاق بدورة تدريبية.

وقد تبدو هذه الطريقة صعبة في بداية الأمر لما تحتاجه من جهد ووقت، ولكن أهم ما يميز الطريقة السابقة: (عباس

2011، 272)

- تحقق الموضوعية والدقة في الأداء.

- التركيز على الحقائق التي وقعت فعلا ولا يمكن إنكارها.

- تساعد على إبراز جوانب القوة والضعف في الأداء.

- تمكن من مناقشة المرؤوسين بشكل موضوعي في نتائج التقييم.

ج. طريقة قوائم المراجعة Check lists:

هي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بالوظيفة التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عددا محددًا من الأسئلة، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوع وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو الأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابة عن الأسئلة بـ (نعم) أو (لا) (حسب ما يراه منطبقا على الموظف المراد تقييمه، وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه. (الغزوي و جواد 2010، 371)

والجدول الموالي يوضح نموذج لأسئلة قوائم المراجعة.

جدول رقم : (04) نموذج لأسئلة قوائم المراجعة.

لا	نعم	الأسئلة
	+	هل يلتزم بأداء عمله
+		هل هو مخلص في أداء واجباته ومسؤولياته
+		هل يتسم بالمبادرة والإبداع
	+	هل يحترم مواعيد العمل

المصدر : (حمود و الخرشة 2011، 165)

من السمات التي تتميز بها هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتا طويلا في التقييم كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات ولا تتأثر بإعداد العاملين، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لكن يعاب عليها أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها، لاسيما وأن طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا. (ابو شيحة 2010، 357)

د. طريقة الإدارة بالأهداف (MBO) Management by Objectives:

يعتبر "بيتر دركر" Peter Drucker أول من أشار إلى مصطلح "الإدارة بالأهداف"، ورأى أنه أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني من المنظمة. ففي عام 1954 نشر كتابه "ممارسة الإدارة The Practice of Management". ويرى "أوديون Odiorne" أن الإدارة بالأهداف عملية يقوم المدير ورئيسه بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في صورة نتائج متوقعة واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف.

يرى "همل Humble" في كتابه المنشور عام "1970 الإدارة بالأهداف في التطبيق " Management by Objectives in Action أن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين. (ابو شيحة 2010، 359)

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس والمرؤوس معا في تحديد الأهداف وتقوية العلاقة بينهما، حيث يتم تقييم الأفراد على أساس إنجازاتهم (النتائج) وليس على أساس كيفية إنجاز الأعمال، لذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء.

عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه ويحدد الهدف بالاتفاق لفترة زمنية قادمة حيث تكون واقعية ووفقا لقدرات ومهارات الأفراد العاملين وأن تكون قابلة للقياس. أما في الخطوة الثانية يتلقى الرؤساء والمرؤوسين مناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد ويتم تقييمهم وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم. (ديري و الكسواني 2009، 206)

تتميز الطريقة السابقة بأنها:

- تهيئ الفرصة للمشاركة الإيجابية من جانب العاملين.
 - تؤدي إلى تحسين الاتصالات من جانب الرئيس والمرؤوس.
 - تشجع الأفراد في تحديد أهداف تطويرية ما يزيد من دوافع الأفراد وتطوير أدائهم.
 - تعتبر طريقة موضوعية معتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
- ويعاب عليها أنها:
- يصعب تطبيقها على جميع الوظائف.
 - تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في تطبيقها.
 - تركز على تحقيق الهدف بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة، ففي بعض الأحيان قد يكون تحقيق أهداف قصيرة المدى على حساب أهداف طويلة المدى.

المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء وعلاجها

إن ممارسة عملية تقييم أداء العاملين في أغلب المؤسسات تصاحبها مشاكل معقدة، وقد ينتج عنها آثار سلبية عديدة،

ذلك أن تقييم أداء العنصر البشري وتقدير جهودهم ومقارنة مستوياتهم وتحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم يظل خاضعا للعديد من الاجتهادات.

أولا: مشاكل تقييم أداء المورد البشري

على الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة والعاملين إلا أنها تواجه العديد من المشكلات، ندرج بعض منها على النحو التالي): القربوتي 2010، (210

1. تأثير الحالة:

يشير هذا المفهوم إلى تأثير من يقومون بعملية التقييم بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، حيث يمكن للشخص الذي يقوم بعملية التقييم أن يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا الشخص وهي عملية غير دقيقة وهذا ما يطلق عليه علميا اصطلاح "أثر الحالة". "The Halo Effect" وعلى سبيل المثال قد يقيم العامل الأنيق في مظهره على أنه ذكي وطموح يمكن الاعتماد عليه، في حين أن العامل المهمل في مظهره قد يقيم على أنه غير قادر على أداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه.

2. التحيز:

يلجأ بعض المقيمين إلى التعامل مع عملية التقييم من منظور شخصي ووسيلة للمحاباة أو الانتقام من البعض لأسباب شخصية غير موضوعية مما يخرج عملية التقييم عن أهداف المطلوب تحقيقها.

3. عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء:

يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمرا ضروريا حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم مزاجية وشخصية. إلى جانب لمعايير لا بد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير.

4. الميل نحو الوسط في التقييم:

يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى إعطاء تقييمات تتركز حول الوسط تجنباً للمشاكل التي تتمثل باعتراضات التي يخشى المقيمين من أثارها من قبل الموظفين، فإذا كان مقياس التقييم ما بين 1-5 فإن كل تقييماتهم تتراوح بين 2-4 مما قد يشوه عملية التقييم.

5. التساهل أو التشدد في عملية التقييم:

قد يميل بعض المقيمين إلى التساهل في التقييم فيعطي كافة تقييماته تقديرات عامة، أما التشدد في التقييم فيميل المقيم

إلى إعطاء الموظفين تقديرات منخفضة.

6. معارضة التقييم:

بعض العاملين يعارضون عملية التقييم نتيجة شعورهم بوضعهم تحت الرقابة والمساءلة قد يؤدي إلى عدم التجاوب في مقابلة التقييم لإبلاغهم بالنقاط السلبية وعدم فهم الأمور بالشكل الصحيح ما يتعارض مع أهداف التقييم المتعلقة بتحسين الأداء.

ثانياً: عوامل نجاح تقييم الأداء (علاج مشاكل تقييم الأداء)

تجدر الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي لعلاجها والتخفيف منها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد: (حنا، ادارة الموارد البشرية 2011، 203-205)

1. معايير الأداء:

- تعديل المعايير بشكل دوري وفق متطلبات ظروف العمل، إما بخفضها أو رفعها لتناسب وقدرات العاملين ومتطلبات العمل.
- أن تتصف المعايير بالمرونة (قابلية للتعديل) والوضوح والاستيعاب من العاملين.
- شرح المعايير للمشرفين والعاملين ليتسنى لهم تنفيذها بفعالية.
- أن يراعي في تحديد المعايير العوامل البيئية (ظروف العمل) والعوامل الاجتماعية والنفسية للعاملين.

2. مشاركة الرئيس والمرؤوس:

- كلما زاد عدد المشاركين من العاملين كلما تحقق الرضا الوظيفي وزاد التزام العاملين بالمعايير وقبولهم لها.
- المشاركة في مراجعة وتحليل المشاكل في العمل ووضع الحلول لها.

3. معرفة جيدة بالوصف الوظيفي:

ينبغي أن تأخذ عملية تقييم الأداء بالاعتبار محتويات العمل والعناصر الأساسية للوظائف المراد تقييمها.

4. المقيمون:

- يجب إسناد أكثر من مقيم لتقييم أداء العامل والتزامهم بتنفيذ نظام التقييم في المواعيد المحددة.
- وضع تعليمات في نموذج التقييم لإرشاد المقيمين فيما ينبغي عمله والخطوات المطلوبة لإجراء التقييم.

5. المرؤوسون:

- شرح نظام تقييم الأداء للعاملين لتعريفهم بمزاياه وأهدافه.
- إشراكهم في اقتراح المعايير وأساليب القياس لكسب تعاونهم والتزامهم بتطبيق النظام.
- تصميم إجراءات للتظلم وتلقي شكاوى العاملين ومحاولة حلها ومناقشتها مع المقيم والإدارة العليا.
- تزويد المرؤوسين بالقرارات المتخذة بشأنهم الفصل والنقل والمبررات لذلك.

6. طرق التقييم (القياس) :

- ينبغي التنوع في الأساليب من أجل تقييم الأداء.
 - يجب أن تتوفر في طرق التقييم عنصر الصدق والثبات، كما ينبغي أن يكون أكثر من مقيم واحد (تشكيل لجان) لتوخي الحيادية والموضوعية في التقييم.
 - مراجعة تقارير الأداء من جهات عليا بعد انتهاء المشرف من كتابة التقرير.
- في نهاية المبحث يمكن القول إن المؤسسة تقوم بتقييم أداء العامل إن المؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العامل باستعمال لمقاييس شخصية، متعلقة بالنتائج أو مقاييس سلوكية تتوصل إلى المستوى الحقيقي لأداء العامل في المؤسسة وهكذا يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أدائهم.

المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بأداء الموارد البشرية

يمكن اعتبار أن الاتصال من أهم المتغيرات التي تؤثر على السلوك البشري، حيث تساهم قنوات الاتصال الداخلي في نقل مختلف المعلومات بين الأفراد وفي كافة المستويات داخل المنظمة. فالاتصال الفعال يلعب دور مهم في تحسين أداء المؤسسة عن طريق التأثير في أداء عاملها، لهذا سنحاول التطرق في هذا المبحث التطرق إلى تأثير الاتصال الداخلي الذي يشمل الاتصال الرسمي هذا الأخير يحوي اتصال (صاعد، نازل، أفقي) والاتصال غير رسمي على أداء المورد البشري داخل المنظمة

المطلب الأول: أثر الاتصال الصاعد في أداء المورد البشري

يعتبر نوع من أنواع الاتصال الذي يكون فيه الحوار مسموح بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يستطيع المرؤوس من خلاله الاعتراض عن تعليمات رئيسه الخاطئة، والتحدث عن مشاكل العمل وإبداء رأيه بكل حرية وكذلك تقديم شكاويه أو تساؤلاته خاصة بعمله، حيث يزيد هذا النوع من ثقة المرؤوسين بأنفسهم مما يؤدي إلى الشعور بالرضا. فاستماع الرئيس لأفكار مرؤوسيه ومحاولة الاستفادة منها وتطبيقها يولد لدى العامل الشعور بدوره الفعال ومكانته في المنظمة وكذا الانتماء إليها مما يزيد في دافعيته للعمل، وبهذا يتحسن أدائه لكي يحقق ذاته داخل المنظمة، فهو يسعى دائما إلى مضاعفة جهده المبذول وتقديم أداء أفضل. ومن خلال هذا نستنتج إن توفر أو غياب هذا النوع من الاتصال داخل المنظمة له تأثير مباشر على دافعية العمال ورضاهم اتجاهها وبالتالي فهو ينعكس انعكاسا مباشرا على أداء المورد البشري.

المطلب الثاني: أثر الاتصال النازل على أداء المورد البشري

في هذا النوع من الاتصال تتدفق المعلومات وتنساب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، حيث يتلقى المرؤوسين كافة التعليمات الخاصة بأداء أعمالهم. كما يسمح للموظف باطلاع على كل المستجدات وتغيرات الخاصة بوظيفته، فالمرؤوسين هنا بحاجة إلى نظام فعال يضمن لهم فهم الإدارة وأهدافها بوضوح، إذن عملية الاتصال هي التي تحدد سير العمل كما تحدد التوجيهات المرتبطة بتنفيذ الوظيفة، فهو يؤثر عن الأداء من خلال توجه الإنذارات وتقديم التقديرات والحوافز، وكذا الإعلان عن المكافآت والإشعارات الخاصة بالمرؤوسين، وعقد الاجتماعات لمعالجة المشاكل المتعلقة بالعمل، فمن خلاله

أيضا يمكن التعرف على إمكانية العمال ومعارفهم الأمر الذي يجعل الإدارة العليا تمنحهم المزيد من الحريات في اختيار طرق أداء أعمالهم، ما يزيد من نسبة رضاهم على وظائفهم مما يؤدي إلى مضاعفة جهودهم وتقديم أداء أفضل وأحسن.

نستنتج من خلال ما سبق إن الاتصال النازل يؤثر عن الأداء بطريقتين أولها يحدد سير العمل والثانية تحديد توجيهات المرتبطة بتنفيذ الوظيفة الأمر الذي يرفع من نسبة الوضوح في المهام بالتالي الوضوح في دائها

المطلب الثالث: أثر الاتصال الأفقي على أداء المورد البشري

يعد هذا النوع من الاتصال ضروريا في تنسيق العمل، حيث يسمح الاتصال الأفقي بالتفاعل في اتجاهين بين العاملين في المستوى الإداري، فمن خلاله يتم تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقوم بها العاملين، فعن طريق الاجتماعات والمجالس يتم طرح الأفكار وتبادل الآراء ووجهات النظر، ما يجعل كافة الموظفين في نفس المستوى على علم بكل ما يحصل داخل المنظمة من تغير، فمن خلاله يتم تنمية روح العمل لدى الموظفين وزيادة رغبتهم في زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، عن طريق دعم فرق العمل ورفع كفاءاتهم.

المطلب الرابع: أثر الاتصال الغير رسمي على أداء المورد البشري

يتكون هذا النوع من الاتصال خارج العلاقات الرسمية، حيث ينشأ بين الأفراد والجماعات بطرق عفوية قائمة على الإحترام والتعاون والمشاركة والقدرة على القابلية (قابلية التغير، قابلية التأقلم، قابلية تقبل الآخرين... الخ)، فمن خلاله يتم الابتعاد عن الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه الأمر الذي يحسن العلاقة فيما بينهم.

ف نجد أن لهذا الاتصال دور كبير في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم عن طريق رفع معنوياتهم، فهو ينمي لدى الأفراد شعور الانتماء والإعجاب اتجاه رئيسهم. فالرئيس الذي يشجع مرؤوسيه ويهتم بحالتهم النفسية قبل العملية له قدرة عالية على التأثير عليهم، حيث أن نسبة المرتفعة لرضا العمال اتجاه العمل تنعكس إيجابا على جودة أدائهم وانضباطهم في العمل.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء المورد البشري والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالمورد أو المورد البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة، كما قمنا بتوضيح العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء الموارد البشرية في المؤسسة



الفصل الثالث: دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين إناث فضيلة

سعدان - بسكرة -



تمهيد

تناولنا في الجانب النظري للدراسة الاتصال الداخلي وأداء المورد البشري والعلاقة بينهما و من موضوع الدراسة سوف نتناول حالة مركز التكوين المهني والتمهين إناث فضيلة سعدان بمدينة بسكرة الواقعة شرق الجزائر وقد تم اختيار هذا المركز نظرا لأهميته البالغة في تطوير المجتمع والنهوض به وتوفير احتياجات الوطن من العاملين والتقنيين والفنيين ووضع إمكانيات الأفراد في خدمة هذا الوطن بزيادة الإنتاج والإنتاجية من الناحية الكمية والكيفية وذلك من خلال تأهيل الشباب في مختلف الأعمار و المستويات في جميع الميادين و التخصصات لمزاولة عمل ما لتحقيق أهداف المؤسسة .

سنقوم في هذا الفصل تحدد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة كما نقوم بعرض لمحة عن مركز التكوين المهني والتمهين إناث فضيلة سعدان بسكرة وفي الأخير نقدم تحليلا وعرض لنتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم مركز التكوين المهني والتمهين إناث فضيلة سعدان - بسكرة -

المطلب الأول: تعريف المركز

يقع مركز التكوين المهني للبنات في المنطقة الصناعية طريق طولقة بسكرة تأسس بمقتضى المرسوم التنفيذي 91 / 64 المؤرخ في 1991 تقدر مساحته الإجمالية 2 هكتار وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تدرج ضمن المؤسسات التعليمية التكوينية والثقافية ...

المطلب الثاني: التنظيم الإداري للمركز

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي اذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة " يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسئول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي: مبين في الملحق رقم (01)

الفرع الثاني: مهام المستويات الوظيفية

1. مدير المركز:

السيدة بركات يسمية توجد على رأس المركز تقوم بالتسيير المالي و البيداغوجي وتسيير الممتلكات وتسيير الحضائر كما تمثل المركز أمام كل الهيئات الإدارية والقضائية كما تقوم بإبرام الاتفاقيات والعقود كما تقوم بوضع استراتيجيات التسيير للمدى المتوسط والقصير كما تقوم بوضع وتنفيذ البرامج التكوينية و السهر على تنفيذ ميزانية التسيير ومكلفة بإعداد التقرير السنوي الإداري والمالي و الحساب الإداري أمام الجهات المختصة

2. مدير الموارد البشرية:

(تحت إشراف عام للمقتصد مسير) تقع داخل مبنى الإدارة كمكتب عادي

يقوم بالمهام التالية:

التوظيف والتعيين، الترقيات، تسيير المسار المهني للموظفين، تدريب وتكوين الموظفين، التخطيط لتسيير الموارد البشرية

3. المكلفين بمصلحة التمهين والتكوين الإقليمي :

مشرفين على المصاح التنفيذية المكلفين بالتأهيل المهني والتكوين

4. أعوان المصالح:

الأعوان المكتبيون يقومون بالأمر الإدارية الخاصة بكل مصلحة

5. المكلفين بالأمانة:

لكل مصلحة أمين عام يقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد وتنظيم الاجتماعات

6. مستشار التوجيه:

يقوم بالاستقبال والتوجيه والإدماج

7. المقتصد:

مكلف بالإدارة والمالية ومسؤول على الحراس والصيانة والبستنة والإقامة والمطعم المخزون والعام محاسبة الموارد محاسبة

ومالية مصلحة والمستخدمين

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يعتمد الباحث خلال مشواره بحثه على أسس منهجية حتى تكون له بمثابة المرشد الذي يتبناه وحتى تكون دراسته ذات أبعاد ودقة علمية، وهذا بدءاً من الجانب النظري إلى غاية النتائج التي سوف يتحصل عليها، فلا يمكن للبحث العلمي أن يبنى دون منهج واضح يساعد الباحث على دراسة وتشخيص المشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحليل أبعادها.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

المنهج المتبع في هذه الدراسة فيمكن وصفه على أنه مزج بين المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدنا على المنهج الوصفي من أجل الإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه "أسلوب من أساليب التحليل والمركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية؛ إضافة إلى استخدام أدوات إحصائية متعددة في معالجة الاستبيان واستخلاص النتائج انطلاقاً من البيانات المجمعة منه، وذلك اعتماداً على علاقات إحصائية تم تطبيقها باستخدام برنامج SPSS، مما يزيد من دقة النتائج المتواصل إليها.

ثانياً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

1. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة عبارة عن مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها الدراسة؛ ومن خلال دراستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع موظفي مركز التكوين المهني والتمهين للإناث "فضيلة سعدان" بسكرة

2. عينة الدراسة:

فقد اختيرت عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي بعدد 72 فرد وهي مكونة من 35 شخص نظراً لصعوبة التعامل مع كل عناصر المجتمع في ظل الظروف الراهنة، واسترجعت 30 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدم في الدراسة

أولاً: أدوات جمع البيانات

للقوف على أثر الاتصال الداخلي على أداء المورد البشري في المركز محل الدراسة، تم الاعتماد على أدوات ومصادر ميدانية للحصول على المعلومات والبيانات تتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، فحين استعملت بعض وثائق المركز كأدوات ثانوية للدراسة، وفيما يلي + الوثائق

1. الاستبيان:

تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث يسمح بطرح بمعدّة مسبقاً من قبل الباحثين على الأفراد من أجل الحصول على بيانات تخدم موضوع الدراسة، وبما يتماشى مع إشكالية وفرضيات الدراسة. قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتوياته من خلال الأجزاء التالية:

الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية كالتالي:

- الجنس؛

- العمر

- المستوى التعليمي؛

- سنوات الخبرة؛

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: يتعلق بالاتصال الداخلي، ويضم 21 عبارة مقسمة إلى:

البعد الأول: الاتصال الرسمي؛

البعد الثاني: الاتصال غير رسمي.

المحور الثاني: يتعلق بأداء العاملين، ويضم 10 عبارات.

توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بغرض جمع البيانات اللازمة والذي اشتمل على المحاور التالية:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي أي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك

لقياس إجابات المستجوبين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = 5-1=4 وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $4/5=0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا : $1.80=0.8+1$ فنحصل على مجال [1-1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (06): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

مستوى توفر (تقييم)	درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة مرتفعة	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة مرتفعة جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

ثانيا: الأساليب لإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V25)

SPSS:Statistical Package for the Social Sciences وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية للعينة محل الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور

الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

2. الرسوم البيانية: لتمثيل البياني للقيم مؤشرات الإحصائية

3. المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة

الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛

4. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة

حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا؛

5. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات

التي اشتملت عليها الدراسة؛

6. معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق البنائي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل

الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛

7. اختبار التوزيع الطبيعي: **Tests of Normality**: لمعرفة طبيعة توزيع البيانات؛

8. معامل الانحدار البسيط (**Simple Regression Analysis**): لاختبار واختبار تأثير كل متغير مستقل

على حده على المتغير التابع واختبار الفرضيات؛

9. معامل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**): وذلك لاختبار صلاحية النموذج

وتحليل تأثير المتغير المستقل بأبعاده على متغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل تنقيحها وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض لأستاذ محكم متخصص واحد نظراً لصعوبة التواصل مع الأساتذة في ظل الظروف الراهنة، أو ما يعرف بصدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (انظر الملحق رقم 4)

ثانياً: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان: أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ. حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج SPSS في حساب الثبات بطريقة ألفا الكرونباخ ونتائج مدونة في الجدول أدناه:

جدول رقم (07): يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

Reliability Statistics		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
16	0.824	أولاً: الاتصال الرسمي
06	0.662	1-الاتصال النازل
05	0.631	2-الاتصال الصاعد
05	0.841	3-الاتصال الأفقي
05	0.612	ثانياً: الاتصال الغير الرسمي
21	0.858	المحور الأول: الاتصال الداخلي
10	0.872	المحور الثاني: أداء المورد البشري
31	0.892	قيمة الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

التعليق على الجدول أعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم محصورة بين (0.612 إلى أعلى قيمة بلغت 0.872) في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات الاستبيان بلغت 0.892 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة

ثالثاً: صدق الاتساق البنائي للاستبيان

هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها، وتهدف من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. وإحصائياً نعبر عن الصدق من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (08): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	Sig	Pearson Correlation		
دال	0.000	0.864**	المحور الأول: الاتصال الداخلي	
دال	0.000	0.885**	1	أولاً: الاتصال الرسمي
دال	0.000	0.938**	4	ثانياً: الاتصال الغير الرسمي
دال	0.000	0.842**	المحور الثاني: أداء المورد البشري	
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط PearsonCorrelation بين كل

المحور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإجمالي لأبعاد الاستبيان، قد تراوحت بين (0.500 و0.938) وهي قيم دالة

إحصائياً لانقيمة SIG (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان

صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

أ- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار		
36.7%	11	ذكر	الجنس
63.3%	19	انثى	
100.0%	30	المجموع	

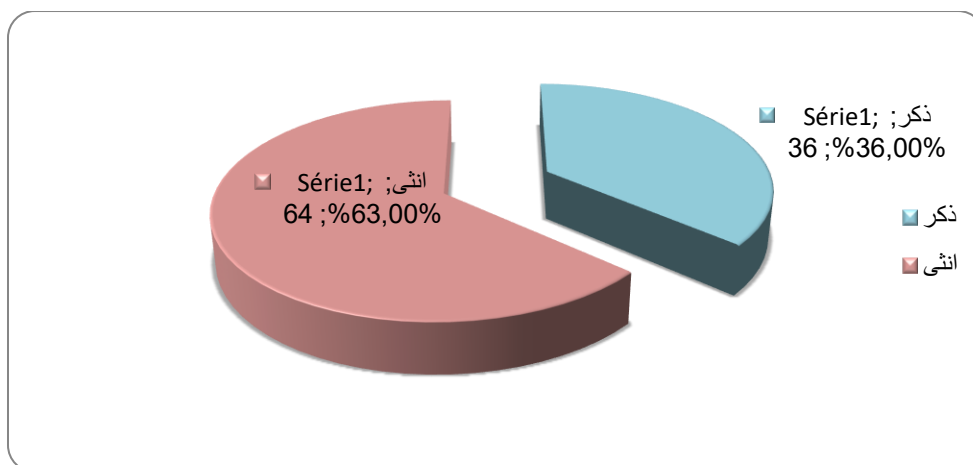
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة من جنس إناث بعدد 19 ونسبة 63% تليها ذكور بعدد

11 ونسبة 36% من المجموع الإجمالي للنسب، نفسر هذه النسب إلى طبيعة النشاط بالمركز محل الدراسة الذي يتطلب إناث

أكثر من أكثر كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

ب- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

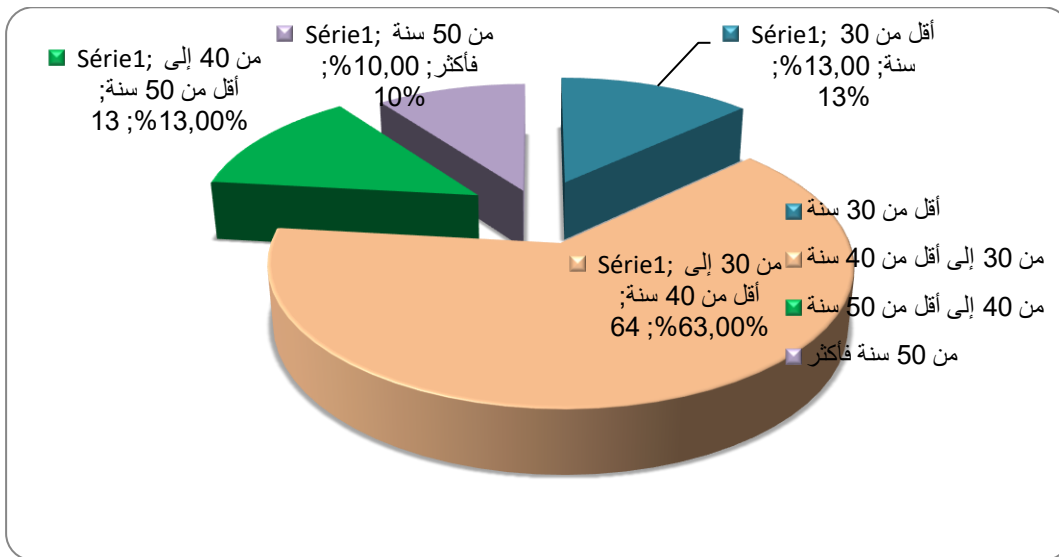
جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	
13.3%	4	أقل من 30 سنة
63.3%	19	من 30 إلى أقل من 40 سنة
13.3%	4	من 40 إلى أقل من 50 سنة
10.0%	3	من 50 سنة فأكثر
100.0%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرد، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الفئة العمرية بلغت فئة من [30 - 40] سنة بعدد 19 نسبة 63% في حين الفئتين أقل من 30 سنة والفئة التي تنتمي من [40 - 50] سنة بقيم متساوية بعدد 4 ونسبة 13% في حين الفئة الأكثر من 50 سنة بعدد 3 أفراد ونسبة 10% كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

ج-توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

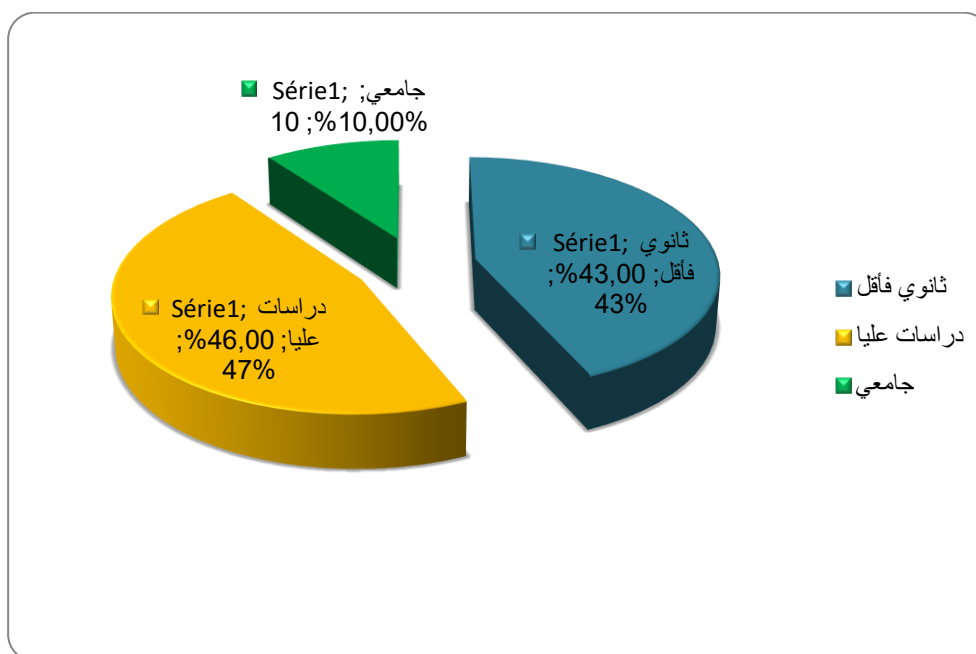
النسبة %	التكرار		
43.3%	13	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
46.7%	14	دراسات عليا	
10.0%	3	جامعي	
100.0	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة ذو مستوى دراسات عليا بعدد 14 ونسبة 46% تليها ثانوي فأقل

بعدد 13 ونسبة 43% في حين جامعي بعدد 3 ونسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

د-توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

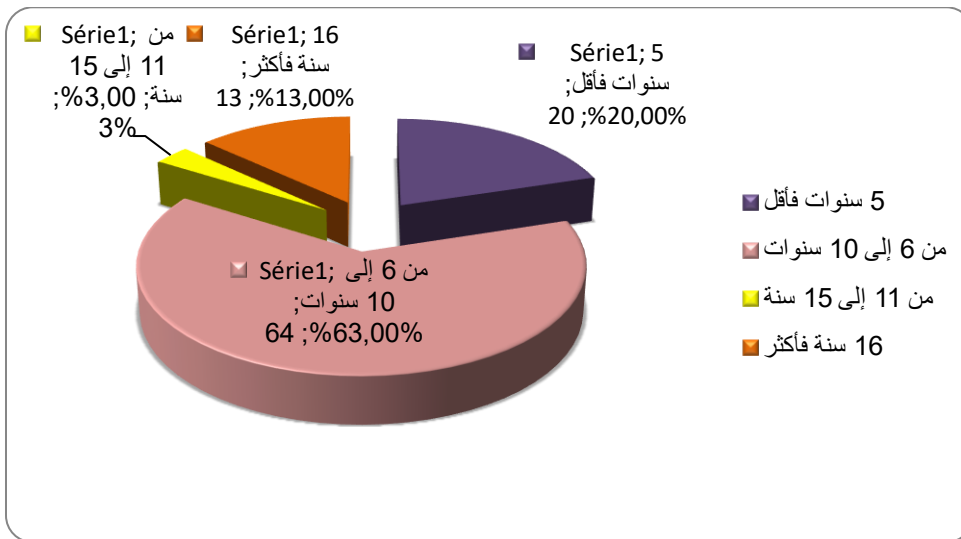
جدول رقم (12): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	
20.0%	6	5 سنوات فأقل
63.3%	19	من 6 إلى 10 سنوات
3.3%	1	من 11 إلى 15 سنة
13.3%	4	16 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

يتبين لنا من خلال الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنوات بعدد 19 ونسبة 63% تليها أقل من 5 سنوات بعدد 6 ونسبة 20% في حين أكثر من 16 سنة ومن 11 إلى 15 سنة بنسب متقاربة على التوالي 13% و 3% نفس هذا التباين في النسب من حيث عدد سنوات الخبرة على أن المورد البشري ذو كفاءة وخبرة بالمؤسسة كما هو مبين في الشكل الموالي

شكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمركز محل الدراسة

يهدف هذا المحور إلى قياس الاتصال الداخلي بمختلف أبعاده في مركز التكوين المهني والتمهين بسكرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل إجابات أفراد العينة المدروسة والتي شملت كل من عبارات، أبعاد ومحاور الاستبيان.

أولاً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: الاتصال الداخلي

للإجابة على السؤال المطروح: ما هو مستوى الاتصال الداخلي فيمركز التكوين المهني والتمهين إناث - فضيلة سعدان بسكرة -؟ ندرج الجدول الموالي الذي يحوي الاتجاه العام للإجابات عينة الدراسة لعبارات أبعاد المحور الأول من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول

الدرجة	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
1.	تساعد الإدارة على تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا وبشكل مستمر.	3.6667	0.88409	05	درجة مرتفعة
2.	تتلقى المعلومات من طرف الإدارة عن طريق الاتصال المباشر.	4.0000	0.64327	02	درجة مرتفعة
3.	تتلقى تعليمات جديدة في كل مرة يتم فيها اتخاذ قرار من قبل المديرين.	3.9333	0.69149	04	درجة مرتفعة
4.	تصلك المعلومات اللازمة من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	3.9667	0.80872	03	درجة مرتفعة
5.	تعتبر المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة وسهلة الفهم	4.1000	0.80301	01	درجة مرتفعة

مرتفعة	01	0.46486	3.9333	أ: الاتصال النازل	
مرتفعة بدرجة	01	.68145	4.4667	6 يمكنك الاتصال بالمدير بكل سهولة	.6
مرتفعة بدرجة	02	0.60743	4.1000	تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة.	.7
متوسطة بدرجة	05	0.95893	3.3333	نادرا ما تلجأ الى صندوق الشكاوى لإيصال إنشغالاتك	.8
منخفضة بدرجة	06	0.86834	2.2667	تجد عادة صعوبة صعوبة في الاتصال برئيسك.	.9
متوسطة بدرجة	04	1.13512	3.4333	تهتم الإدارة بالمشاكل المهنية للعمال.	.10
مرتفعة بدرجة	03	1.19578	3.8667	تلجأ الى المقابلة الشخصية مع رئيسك لمناقشة قضايا تخص العمل	.11
مرتفعة بدرجة	03	0.55317	3.5778	ب - الاتصال الصاعد	
مرتفعة بدرجة	01	0.55605	3.9667	12 هناك تدفق للمعلومات بنفس المستوى الإداري في المركز.	.12
مرتفعة بدرجة	05	1.10589	3.4667	تشجع الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى على التعاون والتكامل بين الوظائف.	.13
مرتفعة بدرجة	02	1.12648	3.8000	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات والمعارف اللازمة.	.14

درجة مرتفعة	03	1.04826	3.7333	تساهم الاتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي	.15
درجة مرتفعة	04	0.93526	3.5667	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الأفقية بتوفرها في الوقت المناسب	.16
مطبقة بدرجة مرتفعة	02	0.76426	3.7067	ج - الاتصال الأفقي	
مطبقة بدرجة مرتفعة	01	0.46961	3.7393	البعد الأول: الاتصال الرسمي	
درجة مرتفعة	03	1.12648	3.8000	تساهم علاقاتك الشخصية في تحسين ظروف عملك	.17
درجة متوسطة	05	1.03335	3.0333	تناقش مشاكل المركز مع زملائك عبر مواقع التواصل الاجتماعي	.18
درجة مرتفعة	02	0.97320	3.8667	لديك علاقات مع زملائك خارج العمل	.19
درجة مرتفعة	01	0.77608	3.8667	يساعدك زملائك في أداء مهامك	.20
درجة متوسطة	04	1.07425	3.1333	أنت على علم بما يجري داخل مؤسستك	.21
بدرجة مرتفعة	02	0.62841	3.5400	البعد الثاني: الاتصال الغير الرسمي	
مطبقة بدرجة مرتفعة		0.50246	3.6396	نتائج المحور الأول: الاتصال الداخلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمتعلق بقياس

الاتصال الداخلي بمختلف أبعاده في مركز التكوين المهني والتمهين بسكرة بلغ: **3.6396** وبالانحراف المعياري بلغ

0.50246 وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن

مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن تطبيق الاتصال الداخلي بالمركز محل

الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين. ويظهر ذلك في موافقتهم على معظم عبارات المحور

حيث هي موافقة مرتفعة وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم بالمركز محل الدراسة:

بالنسبة ل: البعد الأول: الاتصال الرسمي: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط

الحسابي ($x=3.7393$) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)

حيث تبين لنا إن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب

أهميتهم بالمركز محل الدراسة: وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم بالمركز محل الدراسة:

الاتصال النازل: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي ($x=3.9333$) و

بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) حيث تبين لنا إن إجابة

المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) إذا أن و متوسطاتها الحسابية لعباراته محصورة بين (3.66-

4.10) حيث أن (عبارة رقم 05 ، $x=4.10$ ، احتلت المرتبة الأولى) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون

على انه وبدرجة مرتفعة أنه تعتبر المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة وسهلة الفهم "، أما (عبارة رقم 02 ، $x=4.00$ ،

احتلت المرتبة الثانية) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أن تتلقى المعلومات من طرف

الإدارة عن طريق الاتصال المباشر ، كما نجد العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حساب ($x=3.96$) موافقون على

إجاباتهم بدرجة مرتفعة أي أنه تصلك المعلومات اللازمة من طرف الإدارة في الوقت المناسب" احتلت العبارة تتلقى تعليمات

جديدة في كل مرة يتم فيها اتخاذ قرار من قبل المديرين المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ($x=3.93$) مما يؤكد على درجة موافقة

مرتفعة اتجاه هذه العبارة. وأخيرا نجد العبارة رقم 01 تساعد الإدارة على تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات

الدنيا وبشكل مستمر. " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ($x=3.66$) مما يؤكد على درجة موافقة مرتفعة اتجاه هذه العبارة.

الاتصال الأفقي: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي ($x=3.7067$) و

بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) حيث تبين لنا إن إجابة

المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) إذا أن و متوسطاتها الحسابية لعباراته محصورة بين (3.46-

3.96) حيث أن (عبارة رقم 12 ، $x=3.96$ ، احتلت المرتبة الأولى) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم

يؤكدون على انه وبدرجة مرتفعة أنه هناك تدفق للمعلومات بنفس المستوى الإداري في المركز"، أما (عبارة رقم 14، $x=3.80$ ، احتلت المرتبة الثانية) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أن تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات و المعارف اللازمة، كما نجد العبارة رقم 15 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حساب ($x=3.73$) موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة أي أنه تساهم الاتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي، احتلت العبارة تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الأفقية بتوفرها في الوقت المناسب المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ($x=3.56$) مما يؤكد على درجة موافقة مرتفعة اتجاه هذه العبارة. وأخيرا نجد العبارة رقم 13 تساعد الإدارة على تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا وبشكل مستمر. " احتلت العبارة تشجع الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى على التعاون والتكامل بين الوظائف. المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ($x=3.46$) مما يؤكد على درجة موافقة مرتفعة اتجاه هذه العبارة.

الاتصال الصاعد: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة و الأخيرة بالمتوسط الحسابي ($x=3.5778$) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) حيث تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة) إذا أن ومتوسطها الحسابية لعباراته محصورة بين (2.26-4.46) حيث أن (عبارة رقم 06، $x=4.46$ ، احتلت المرتبة الأولى) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون على انه وبدرجة مرتفعة جدا أنه يمكنك الاتصال بالمدير بكل سهولة" أما (عبارة رقم 07، $x=4.10$ ، احتلت المرتبة الثانية) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أن تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة، كما نجد العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حساب ($x=3.86$) موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة أي أنه تلجأ إلى المقابلة الشخصية مع رئيسك لمناقشة قضايا تخص العمل، و أخيرا احتلت العبارة تجد عادة صعوبة في الاتصال برئيسك. المرتبة السادسة بمتوسط حسابي ($x=2.26$) مما يؤكد على درجة موافقة منخفضة اتجاه هذه العبارة.

بالنسبة ل: البعد الثاني: الاتصال الغير الرسمي: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية و الأخيرة بالمتوسط الحسابي ($x=3.5400$) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى

4.20 درجة) حيث تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة، متوسطة) إذا أن ومتوسطاتها الحسابية لعباراته محصورة بين (3.03-3.86) حيث ان(عبارة رقم 20، $x=3.86$ ، احتلت المرتبة الأولى) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون على انه وبدرجة مرتفعة أنه يساعدهم زملائك في أداء مهامك". أما(عبارة رقم 19، $x=3.86$ ، احتلت المرتبة الثانية) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أن لديك علاقات مع زملائك خارج العمل كما نجد العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حساب ($x=3.80$) موافقون على إجاباتهم بدرجة مرتفعة أي أنه تساهم علاقاتك الشخصية في تحسين ظروف عملك، بينما نجد العبارة رقم أنت على علم بما يجري داخل مؤسستك " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ($x=3.13$) مما يؤكد على درجة موافقة متوسطة اتجاه هذه العبارة. وأخيرا نجد العبارة رقم 18 تناقش مشاكل المركز مع زملائك عبر مواقع التواصل الاجتماعي " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ($x=3.03$) مما يؤكد على درجة موافقة متوسطة اتجاه هذه العبارة.

ثانيا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: أداء المورد البشري.

للإجابة على السؤال المطروح: ما هو مستوى أداء المورد البشري في مركز التكوين المهني و التمهين - فضيلة سعدان -

بسكرة؟. ندرج الجدول الموالي الذي يحوي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لعبارات أبعاد المحور الثاني من خلال المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري.

على عبارات المحور جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة الثاني

الترتيب	العبارات	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
22.	احرص على أداء وظيفتي بدقة عالية	0.54667	4.6667	درجة مرتفعة جدا
23.	اشعر بأني أؤدي عملي بجودة عالية	0.81368	4.4000	درجة مرتفعة جدا
24.	أسعى دائما إلى الالتزام الوظيفي بمواعيد العمل	0.93526	4.2333	درجة مرتفعة جدا
25.	أحاول دائما الإلمام بكل جوانب وظيفتي	0.66176	4.1000	درجة مرتفعة
26.	أقوم دائما ب أداء العمل الإضافي الذي يطلب مني	0.22221	4.1667	درجة مرتفعة

27.	تناسب قدراتي مع المهام الوظيفية الموكلة إلي	4.1667	0.54455	05	درجة مرتفعة
28.	لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	3.8333	0.74664	10	درجة مرتفعة
29.	لا يبتابني شعور بالكسل او الملل أثناء تأديتي لعملي	4.0000	0.74278	09	درجة مرتفعة
30.	لدي القدرة على الاستخدام الجيد للوقت والموارد في وظيفتي	4.1000	0.40258	07	درجة مرتفعة
31.	أصدر الأحكام و القرارات المتعلقة بوظيفتي بشكل جيد	4.1667	0.59209	06	درجة مرتفعة
نتائج المحور الثاني: أداء الموارد البشرية		4.1833	0.46910	مطبقة بدرجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى أداء الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين بسكرة بلغ: 4.1833 وبالاخلاف معياري بلغ 0.46910 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)

أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى أداء الموارد البشرية بالمركز محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة وان معظم موافقتهم على عبارات المحور هي بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة متوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت: 3.83 واعلى متوسط حسابي بلغ: 4.66) حيث احرص على أداء وظيفتي بدقة عالية بدرجة مرتفعة جدا بالمركز محل الدراسة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 22 بمتوسط حسابي بلغ 4.66 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما اشعر بأني أؤدي عملي بجودة عالية بدرجة مرتفعة جدا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 23 بمتوسط حسابي بلغ 4.40 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما ظهر لنا ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة اتجاه فقرة "أسعى دائما الى الالتزام الوظيفي بمواعيد العمل" كان بدرجة مرتفعة جدا وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 24 بمتوسط حسابي بلغ 4.23 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، واحتلت العبارة رقم 28 "لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة" بمتوسط حسابي بلغ 3.83 بدرجة تطبيق مرتفعة المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها النسبية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

قبل تحديد نوع الاختبارات الإحصائية الاستدلالية التي سوف تستخدم في اختبار الفرضيات الموضوعة كان لزاماً علينا تحديد ما إذا كانت البيانات المتحصل عليها من خلال هذا الاستبيان تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، ولمعرفة ذلك استخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov). وجاءت نتائج هذا الاختبار متمثلة في الجدول الموالي.

جدول (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov		المحاور
القيمة الإحصائية	القيمة الاحتمالية sig	
0.116	0.200	المحور الأول: الاتصال الداخلي
0.117	0.130	المحور الثاني: أداء المورد البشري
0.140	0.200	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل من محاور الدراسة (0.0200^*) أكبر من 0.05، حيث بلغت مستوى المعنوية للمحور الأول 0.200^* ، 0.116 التوالي، ومستوى المعنوية للمحور الثاني 0.130^* ، 0.117؛ بالإضافة إلى الاستبيان ككل عند مستوى معنوية 0.200^* ، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن القيمة الاحتمالية لمستوى المعنوية ككل أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0).

ثانياً: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على الانحدار البسيط (SimpleRegressionAnalysis)

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)
0,456	0,011	0,208	7,334	0,011

معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y=2,635+0,425X+ei$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS .V 25

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك أثر بين الاتصال الداخلي بالمؤسسة و أداء المورد البشري وذلك استنادا إلى قيمة معامل الارتباط الموجبة التي بلغت ($R=0.456$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير $R^2=0.208$ ، أي أن الاتصالات الداخلية بالمؤسسة محل الدراسة يفسر حوالي (20.8%) من تغير في أداء الموارد البشرية بالمركز حيث قدرت قيمة ($F=7,334$) بمستوى دلالة أقل من (0.05)

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) و نقبل الفرضية البديلة (H_1): أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

- اختبار الفرضيات الفرعية

(أ) الفرضية الفرعية الأولى:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (17): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	معامل التفسير R^2	مستوى الدلالة (sig)	معامل الانحدار (Beta)
0,005	9,524	0,254	0,005	0,504
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y=2,302+ 0,503X+ei$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS . V 25

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تأثير وعلاقة وطردية بين الاتصال الرسمي وأداء المورد البشري وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت ($Beta=0.504$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير $R^2=0,254$ أيالاتصال الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة يفسر حوالي (50%) متغير في أداء المورد البشري داخل المؤسسة حيث قدرت قيمة ($F=9,524$) بمستوى دلالة أقل من (0.05)

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: انه يوجد أثر دال إحصائيا ذو أثر معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

(ب) الفرضية الفرعية الثانية:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression)

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير رسمي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير رسمي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (18): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	معامل التفسير R^2	مستوى الدلالة (sig)	معامل الانحدار (Beta)
0.066	3,962	0,124	0.066	0,352
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y=3,253+0,263X+ei$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS .V 25

يتضح من الجدول أعلاه أنه ليس هناك تأثير وعلاقة وطردية بين الاتصال غير الرسمي وأداء المورد البشري وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت ($Beta=0.352$) غير دالة إحصائية أكبر من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير $R^2=0,124$ أيالاتصال غير الرسمي بمركز التكوين محل الدراسة ليس له أثر على أداء المورد البشري حيث قدرت قيمة ($F=3,962$) بمستوى دلالة أكبر من (0.05)

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: انه لا يوجد أثر دال إحصائيا ذو أثر معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) أي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير رسمي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: تفسير النتائج:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية وجدنا:

- لكل من لاتصال الداخلي والاتصال الرسمي أثر موجب (طردى) على أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة الأمر وهو ما يمكن أن يعكس مدى أهمية الاتصال الداخلي والاتصال الرسمي كعنصرين معتمدين من قبل المؤسسة محل الدراسة في رفع كفاءة مواردها البشرية وأدائها الاقتصادي واعتماد آليات رسمية في خلق بيئة تواصل بين العاملين داخل المؤسسة
- ليس للاتصال غير الرسمي أثر معنوي على أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يعكس ضعف الآليات غير رسمية في خلق بيئة تواصل بين العاملين ورفع كفاءة مواردها البشرية الاقتصادية وأدائها المهني ...

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، حيث بدأنا دراستنا بتقديم تعريف للمركز التكويني محل الدراسة وهيكله التنظيمي ، ثم تطرقنا إلى الاطار المنهجي للدراسة من الأدوات المستخدمة وطريق تقسيم الاستبيان وصدقه وثباته، و أخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل بيانات الاستبيان الموزع على موظفي المركز محل الدراسة، حيث تبين لنا أنه للاتصال الداخلي أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المورد البشري من خلال الاتصال الرسمي في حين الاتصال غير الرسمي ليس له أثر في تحسين أداء المورد البشري بمركز التكوين المهني و التمهين إناث "فضيلة سعدان " بسكرة".



الخاتمة



نظرا للدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، زاد الاهتمام به، لأنه يعمل على تحفيز وخلق التفاعل بين العاملين و
الرفع من مستوى جهودهم في العمل ، ويحتاج الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى مجموعة من الوسائل الاتصالية والبشرية التي يتحرك من
خلالها و القنوات والأشكال التي يتخذها ، للوصول إلى النتائج التي تجعل المؤسسة تسيير بشكل أحسن وناجح .

وبعد الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا أن الاتصال الداخلي له أثر كبير في أداء المورد البشري، وأن المؤسسات تركز بدرجة كبيرة على المورد
البشري ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية: في ضوء مراجعة الأدبيات و استنادا للتراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيري الدراسة، استجنتنا ما يلي :

- يعتبر الاتصال الداخلي أحد الموارد الأكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصرة.
- يساهم الاتصال الداخلي في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة.
- للعنصر البشري دور فعال في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وينطلق ذلك من تحسين أدائه أولا الذي هو
مجموعة من الجهود والقدرات وإدراك الفرد لدوره
- يعد الاهتمام بأداء المورد البشري عامل مهم ورئيسي.

النتائج الميدانية: من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول أثر الاتصال الداخلي على أداء المورد البشري، دراسة حالة: مركز التكوين
المهني والتمهين إناث فضيلة سعدان - بسكرة توصلنا الى استخلاص النتائج التالية:

➤ يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين ومتعلقة بدناميكية العمل، من اجل و الخبرات المختلفة فيما بينهم، باستعمال
الوسائل المختلفة لذلك

➤ الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من اجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا في المؤسسات
الجزائرية يعتبر فقط وسيلة لتسهيل الأعمال، ولم يرقى إلا اعتباره وظيفة داخل المؤسسة تهتم بتخطيط وتطوير العملية الاتصالية بها

- إن المورد البشري عنصر فعالا في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وينطلق ذلك من تحسين أدائه أولا الذي هو مجموعة من الجهود و القدرات و ادراك الفرد لدوره
- للاتصال الداخلي أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة
- للاتصال الرسمي أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة
- ليس للاتصال غير رسمي أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

التوصيات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- ضرورة الاهتمام بأداء المورد البشري من خلال التركيز على توظيف الكفاءات المؤهلة التي تحتاج إليها لزيادة فعالية النظم المستعملة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في المؤسسات.
- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية عن طريق تطوير مهارات العاملين.
- الحرص على توعية العاملين بأهمية الاتصالات الداخلية وذلك من خلال إنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل خلايا اتصالية المتواجدة أصلا وإعطائها صلاحيات فعلية.
- العمل على خلق آليات أوسع لخلق بيئة اتصال فعالة بين الموارد البشرية وعدم اقتصرها على الأليات الرسمية وهذا من خلال اعتماد الاتصال غير الرسمي كأداة داعمة لتواصل العاملين من أجل رفع أدائهم المهني والاقتصادي على حد سواء.

أفاق الدراسة: في ضوء أهداف الدراسة الحالية و النتائج التي أسفر عنها و استكمالاً لها، يمكن إقتراح البحوث المستقبلية التالية :

- دور تقنيات الاتصال الحديثة في تحسين أداء المورد البشري.
- التغذية العكسية كمحور أساسي للعملية الاتصالية في المؤسسة.
- أثر أداء المورد البشري في فعالية المؤسسة الاقتصادية



المراجع



أولاً: المصادر العربية

1/ الكتب:

- احمد الخطيب، وعادل سالم. (2009). معالجة الإدارة الحديثة، نظرية واستراتيجية و نكاذج حديثة. الأردن: عالم الكتب حديثة.
- أحمد ماهر. (2004). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. مصر: دار الجامعة للنشر.
- ثامر البكري. (2006). الاتصالات التسويقية والترويج (الإصدار ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مجموع، م. ن. (دون سنة نشر). سيكولوجيا الإدارة. (éd. ط د). 1996: دار المكتبة الهلال.
- حسين عماد مكاوي، والسيد ليلي حسين. (2004). الاتصال والنظريات المعاصرة (الإصدار ط4). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- حسين محمد خير الدين. (2000). الإعلان. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- خليل محمد حسن الشماع، و كاضم محمود. (بدون سنة نشر). نظرية المنظمة. الأردن: دار الميسر للنشر والتوزيع.
- دليلة بركان. (2018). الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- رجي مصطفى عليان، وعدنان محمود الطوباسي. (2005). الاتصال والعلاقات العامة (الإصدار ط2). عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- رضوان بلخيري، وسارة جابري. (2013). مدخل للاتصال والعلاقات العامة (الإصدار ط1). الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
- سارة زويتي. (عمان). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل (الإصدار ط1). 2017: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- سيد، م. ا. (2000). إدارة السلوك التنظيم. رؤية معاصرة.. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- صالح خليل أبو أصبع. (2004). العلاقات العامة والاتصال الإنساني. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

صباح حميد علي، وغازي أبو زيتون. (2007). الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال. الأردن: دار الحامد للنشر والطباعة.

صونيا محمد البكري، وإبراهيم سلطان. (2001). المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية). الإسكندرية: الدار الجامعية.

طلعت منصور. (2003). سيكولوجيا الاتصال. الكويت: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

عامر سعيد يس. (2000). الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها (الإصدار ط 2). القاهرة: مركز رايد سرفيس.

عبد الله محمد عبد الرحمن. (2002). سيكولوجيا الاتصال والإعلام (الإصدار ط 2). الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

غازي فرحان ابوزيتون. (2014). اتصالات الأعمال ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي (الإصدار ط 2). عمان: دار حامد.

فريد عيشوش. (2011). الاتصال في الأزمات. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.

فريد فهمي زياد. (2006). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال (الإصدار ط 5). الأردن: مطبعة الشعب.

فريد فهمي زيارة. (2006). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال (الإصدار ط 5). اريد: مطبعة الشعب.

قوي بوحنية. (2010). الاتصالات الإدارية، داخل المنظمات المعاصرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

ماهر، ا. (2000). كيف تعرف مهاراتك الإدارية في الاتصال. القاهرة: الدار الجامعية.

محمد القاسم القربوتي. (2006). مبادئ الإدارة. النظريات والعمليات والوظائف .. عمان: دار وائل للنشر.

محمد رسلان الجيوسي، وجميلة جاد الله. (2000). الإدارة علم وتطبيق. عمان: دار الميسرة.

محمد علي أبو العلا. (دون سنة نشر). نظريات الاتصال المعاصرة في ضوء تكنولوجيا الاتصال والعولمة. مصر: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

محمد عمر الطبوني. (2001). نظريات الاتصال. مصر: مكتبة ومطبعة الإشباع الفنية.

- محمد فهمي العطروزي. (بدون سنة نشر). العلاقات العامة في المؤسسات الإدارية والشركات (الإصدار ط د). القاهرة: علم الكتاب.
- محمد فهمي العطروزي. (بدون سنة نشر). العلاقات العامة في المؤسسات الإدارية والشركات. القاهرة: علم الكتاب.
- محمد موفق حديد. (2000). الإدارة. المبادئ والنظريات والوظائف. (الإصدار ط1). عمان: الحامد للنشر والتوزيع.
- محمود المساد. (2003). الإدارة الفعالة. مصر: مكتبة ناشرون.
- محمود سليمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار ط4). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمود منال طلعت. (2001). مدخل إلى علم الاتصال (الإصدار ط د). مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- موقف جديد. (2000). الإدارة. مبادئ النظريات والوظائف .. الأردن: الحامد للنشر والتوزيع.
- ناصر دادي عدون. (2003). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية للنشر.
- ناصر قاسمي. (2011). الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية (الإصدار ط1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ناصر قاسمي. (2011). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان مطبوعات الجامعة.
- إبراهيم محمد المحاسنة. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. الأردن: دار جرير للنشر، 2013.
- أحمد زكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى. معجم مصطلحات القوى العاملة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1984.
- انس عبد الباسط عباس. إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار المسير للنشر، 2011.
- خضير كاضم حمود، وياسين كاسب الخرشة. إدارة الموارد البشرية. ط4. الأردن: دار المسير للنشر، 2011.
- درة، عبد الباري إبراهيم. تكنولوجيا الأداء في المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- رواية حسن. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الدار الجامعية، 2003.

زاهد محمد ديري، وسعادة راغب الكسواني. إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة. ط1. الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، 2009.

سنان الموسي . إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. ط1. الأردن: مجدلوي للنشر، 2004.

صلاح الدين عبد الباقي. الموارد البشرية من الناحية العلمية. مصر: الدار الجامعية، 2005.

طاهر محمود الكلالده. تنمية وإدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار عالم الثقافة للنشر، 2008.

عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط3. عمان: دار عالم الكتب الحديث للنشر، 2009.

فاروق عبده فيله، ومحمد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر، 2005.

محفوظ احمد ابو جودة. إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن، 2010.

محمد احمد عبد النبي. إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: زمزم للنشر، 2010.

محمد سعيد أنور سلطان. السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.

محمد قاسم القربوتي. الوجيز في إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار وائل للنشر، 2010.

مصطفى نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). ط1. الأردن: دار الشروق للنشر، 2011.

منير نوري. تسيير الموارد البشرية. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

منير نوري. الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر). ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

موسي اللوزي. أسس العلاقات العامة (المفاهيم والأسس). ط1. الأردن: دار زمزم للنشر، 2010.

موفق عدنان عبد الجبار الحميري، وأمين احمد محبوب المومني. هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق (أفكار حديثة ورؤية مستقبلية).

ط1. الأردن: دار أثر اء للنشر، 2011.

نادر احمد ابو شيحة. إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية). ط1. الأردن: دار الصفا للنشر، 2010.

نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد جواد. الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. ط العربية. الأردن: دار اليازوري للنشر،

2010.

نصر الله حنا. إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن، دار زهران للنشر، 2011.

.— إدارة الموترد. بلا تاريخ.

هاشم حمدي رصا. تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار الراية للنشر، 2010.

2/ رسائل الماجستير والدكتوراه:

الجودي، ب. (2012). استراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية. رسالة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال. جامعة الجزائر.

ذهبية سبتي. (2015). مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين. رسالة ماجستير في علوم التسيير. البويرة.

فريد جعالة. (2013). الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. جامعة الجزائر 3.

محمد قادري. (2010). الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. تلمسان.

عادل عشي. ”الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة (2000-2002).” مذكرة

ماجستير في علوم اقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصناعية. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2002.

زيد صلاح حسن سميع. ”أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية.” مذكرة

ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة حلون، 2011.

3/ المجلات والملتقيات:

- صالح بن نوار. (ديسمبر, 2004). الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية. مجلة العلوم الإنسانية(22).
عبد المليك مزهودة. ” الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم. ” مجلة العلوم الإنسانية، رقم العدد (01) (نوفمبر 2001).

ثانيا: المصادر الأجنبية

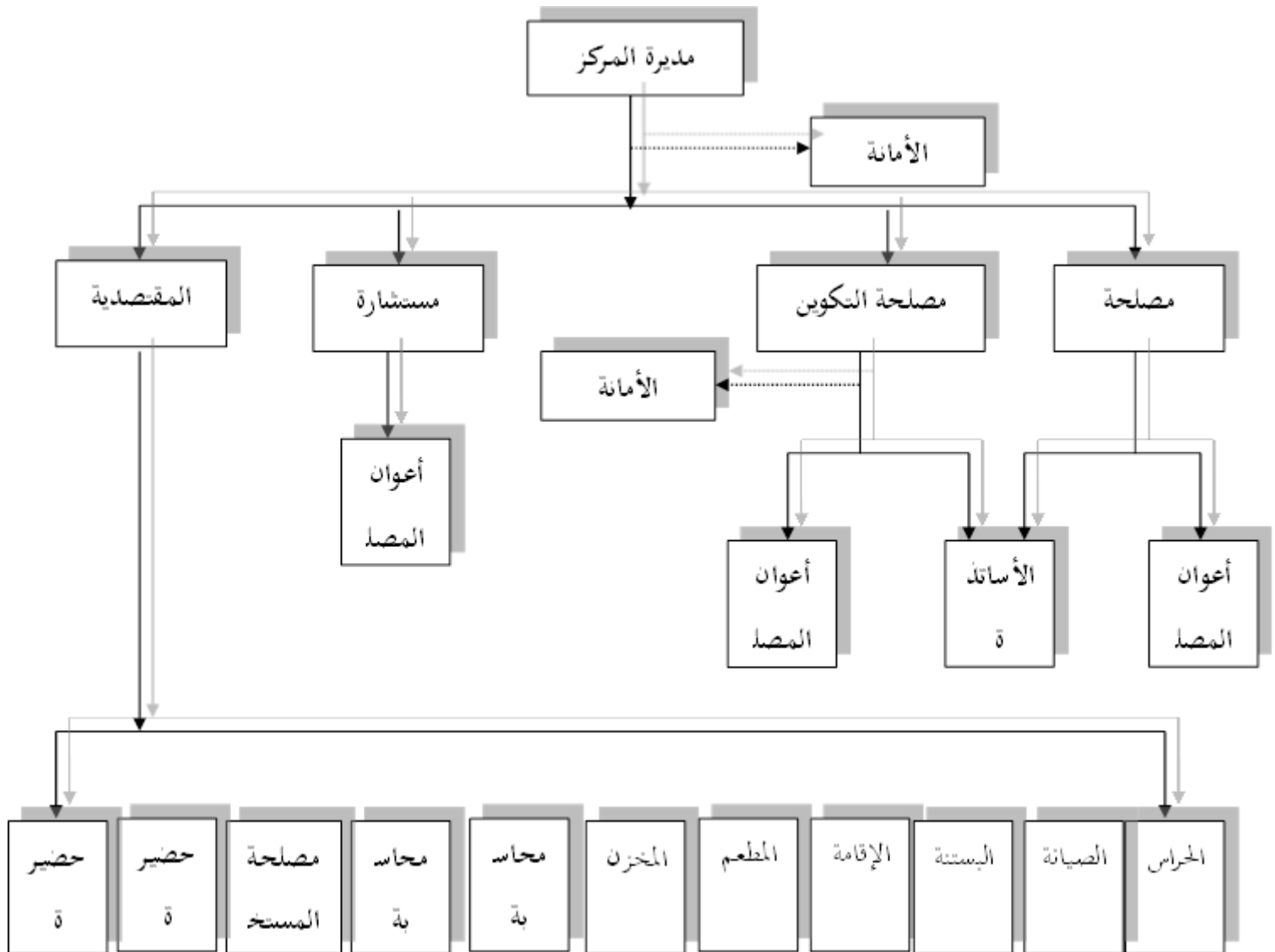
- BARTOLI, A. (1994). Communication et organisatoin (éd. Editions d'organisation). Paris.
- DICHTER, E. (1991). Communication et Motivation. Tipasa : Berti editions.
- Gilbert, J. (1995). Générer le changement organisationnel (éd. les éditions d'organisation). Prise.
- HENRIET, B., & BONEU, F. (1990). Audit de la communication interne (éd. 2ème). parise: Edition d'organisation.
- HENRIET, B., & BONEU, F. (1990). Audit de la communication interne. parise: Edition d'organisation.
- Mucchielli, A. (2000). Communication interne et manage ment 2 de crise (éd. 2ème). parise: Edition d'organisation.
- REUZEAU, M. (1993). Economie d'entreprise (éd. Ed ESKA). pa



ملاحق



الهيكل التنظيمي للمركز



الملحق رقم (02): وثيقة مقدمة من قبل المركز محل الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

عمادة الكلية

LE DECANAT

الرقم : 001/ك.ق.ت.ب/2020
إلى السيد : مدير مركز التكوين المهني و التمهين
فضيلة سعدان- بسكرة -

طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقبل الشكرات اللازمة للطلبة :

1- شروف أميمة

تخصص : إدارة الموارد البشرية

المسجلة بالسنة : الثانية ماستر

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ : " أثر الاتصال الداخلي على أداء المورد البشري "

تحت إشراف : د/ بركان دلييلة

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 27/01/2020

عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلية

نائب العميد للتعليم بالدراسات
و المسائل المرتبطة بالدراسات
أ. جنان شيلة

مديرة المركز
بساتين بسكرة





بطاقة تقنية للمركز



* التسمية: مركز التكوين المهني والتمهين فضيلة سعدان - اناث 3- بسكرة

* مرجع الإنشاء: 07/06.

* تاريخ بداية الإستغلال: 1991/03/02.

المساحة الإجمالية: 2000م² المساحة المبنية: 1700 م² المساحة غير المبنية: 300 م²

قدرة الاستيعاب النظرية: 250

* الهياكل البيداغوجية:

- عدد الورشات: 08

- عدد الأقسام: 07

- عدد الأقسام المتخصصة: 02.

- قاعة أنترنت: /.../

- مكتبة: 01.....

- ملعب رياضي: ..01...

* المصالح المشتركة:

- الداخلية: 01 طاقة الإستيعاب النظرية: 40 عدد المستفيدين من النظام الداخلي: 02

- المطعم: 01 طاقة الإستيعاب النظرية: 60 عدد المستفيدين من الوجبات: 300

- النادي: 01

* عدد العمال:

- عدد العمال الدائمين: 49 منهم في الأسلاك المشتركة: 11

الأسلاك التقنية: 38

- عدد العمال المتعاقدين: 34 عدد العمال في إطار أجهزة التشغيل: /

* التأطير البيداغوجي:

- عدد الأساتذة الدائمين: ..29..... منهم أستاذ التعليم المهني: ..17.....



منهم أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين د1: ...07.....
منهم أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين د2:03.....
- عدد الأساتذة المتعاقدين: 02



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

قسم علوم التسيير السنة الثانية ماستر

استبانة بحث

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبانة صممت لأجل القيام بدراسة علمية من أجل إتمام مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. والمعنوية بـ **أثر الاتصال الداخلي على أداء المورد البشري، دراسة حالة : مركز التكوين المهني و التمهين إناث فضيلة سعدان - بسكرة** - ونظرا لأهمية رأيكم ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نهيئ بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

إشراف الدكتورة:

بركان دليلة

إعداد الطالبة:

شروف أميمة

السنة الجامعية 2020/2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2-العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
	<input type="checkbox"/> من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر
3-المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي
	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	
4-سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> سنة (6 - 10)
	<input type="checkbox"/> سنة (11 - 15)	<input type="checkbox"/> 16 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان.

المحور الأول: الاتصال الداخلي.

يهدف هذا المحور إلى قياس الاتصال الداخلي بمختلف أبعاده في مركز التكوين المهني والتمهين بسكرة، لذا يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

الرقم	أبعاد الاتصال الداخلي وعبارات القياس				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 . بعد الاتصال الرسمي					
أ . الاتصال النازل					

					1	تساعد الإدارة على تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا وبشكل مستمر.
					2	تتلقى المعلومات من طرف الإدارة عن طريق الاتصال المباشر.
					3	تتلقى تعليمات جديدة في كل مرة يتم فيها اتخاذ قرار من قبل المديرين.
					4	تصلك المعلومات اللازمة من طرف الإدارة في الوقت المناسب.
					5	تعتبر المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة وسهلة الفهم
					ب - الاتصال الصاعد	
					6	يمكنك الاتصال بالمدير بكل سهولة
					7	تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة.
					8	نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال انشغالاتك
					9	تجد عادة صعوبة صعوبة في الاتصال برئيسك.
					10	تهتم الإدارة بالمشاكل المهنية للعمال.
					11	تلجأ إلى المقابلة الشخصية مع رئيسك لمناقشة قضايا تخص العمل
					ج - الاتصال الأفقي	
					12	هناك تدفق للمعلومات بنفس المستوى الإداري في المؤسسة.
					13	تشجع الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى على التعاون والتكامل بين الوظائف.
					14	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات والمعارف اللازمة.
					15	تساهم الاتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي
					16	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الأفقية بتوفرها في الوقت المناسب

2 . بعد الاتصال الغير رسمي					
17					تساهم علاقاتك الشخصية في تحسين ظروف عملك
18					تناقش مشاكل المؤسسة مع زملائك عبر مواقع التواصل الاجتماعي
19					لديك علاقات مع زملائك خارج العمل
20					يساعدك زملائك في أداء مهامك
21					أنت على علم بما يجري داخل مؤسستك

المحور الثاني: أداء المورد البشري

يهدف هذا المحور إلى قياس أداء المورد البشري في مركز التكوين المهني والتمهين بسكرة، لذا يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	احرص على أداء وظيفتي بدقة عالية					
23	اشعر بأني أؤدي عملي بجودة عالية					
24	أسعى دائما إلى الالتزام الوظيفي بمواعيد العمل					
25	أحاول دائما الإلمام بكل جوانب وظيفتي					
26	أقوم دائما ب أداء العمل الإضافي الذي يطلب مني					
27	تناسب قدراتي مع المهام الوظيفية الموكلة إلي					
28	لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة					
29	لا ينتابني شعور بالكسل أو الملل أثناء تأديتي لعملي					

					لدي القدرة على الاستخدام الجيد للوقت والموارد في وظيفتي	30
					أصدر الأحكام والقرارات المتعلقة بوظيفتي بشكل جيد	31

المحكمين:

الرقم	اللقب العلمي	اسم المحكم	المكان الوظيفي
01	محاضر أ	أحلام خان	قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بسكرة

الملحق رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأول_المحور	,116	30	,200*	,961	30	,328

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الثاني_المحور	,140	30	,137	,935	30	,066

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ككل_الاستبيان	,117	30	,200*	,941	30	,096

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (07): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,662	5

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,631	6

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,841	5

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,824	16

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,612	5

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,858	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	31

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	10

الملحق رقم (08): نتائج الاتساق البنائي لأداة الدراسة

Correlations

		الأول_البعد	الثاني_البعد	الثالث_البعد	الر_الاتصال_المحور سمي
الأول_البعد	Pearson Correlation	1	,280	,110	,500**
	Sig. (2-tailed)		,134	,563	,005
	N	30	30	30	30
الثاني_البعد	Pearson Correlation	,280	1	,776**	,906**
	Sig. (2-tailed)	,134		,000	,000
	N	30	30	30	30
الثالث_البعد	Pearson Correlation	,110	,776**	1	,884**
	Sig. (2-tailed)	,563	,000		,000
	N	30	30	30	30
الرسمي_الاتصال_المحور	Pearson Correlation	,500**	,906**	,884**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الر_الاتصال_المحور سمي	رسمي_غير_الاتصال	الأول_المحور
الرسمي_الاتصال_المحور	Pearson Correlation	1	,668**	,885**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
رسمي_غير_الاتصال	Pearson Correlation	,668**	1	,938**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
الأول_المحور	Pearson Correlation	,885**	,938**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الأول_المحور	الثاني_المحور	ككل_الاستبيان
الأول_المحور	Pearson Correlation	1	,456*	,864**
	Sig. (2-tailed)		,011	,000
	N	30	30	30
الثاني_المحور	Pearson Correlation	,456*	1	,842**
	Sig. (2-tailed)	,011		,000
	N	30	30	30
ككل_الاستبيان	Pearson Correlation	,864**	,842**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (09): خصائص عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	11	36,7	36,7	36,7
	أنثى	19	63,3	63,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 أقل من	4	13,3	13,3	13,3
	سنة 40 إلى أقل من 30 من	19	63,3	63,3	76,7
	سنة 50 إلى أقل من 40 من	4	13,3	13,3	90,0
	سنة فأكثر 50 من	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		التعليمي_المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي فأقل	13	43,3	43,3	43,3
	دراسات عليا	14	46,7	46,7	90,0
	جامعي	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الخبرة_سنوات			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات أقل 5	6	20,0	20,0	20,0
	سنوات 10 إلى 6 من	19	63,3	63,3	83,3
	سنة 15 إلى 11 من	1	3,3	3,3	86,7
	سنة فأكثر 16	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (10): الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	30	2,00	5,00	3,6667	,88409
x2	30	2,00	5,00	4,0000	,64327

x3	30	2,00	5,00	3,9333	,69149
x4	30	2,00	5,00	3,9667	,80872
x5	30	2,00	5,00	4,1000	,80301
الأول_البعد	30	2,60	4,80	3,9333	,46486
W1	30	2,00	5,00	4,4667	,68145
W2	30	3,00	5,00	4,1000	,60743
W3	30	1,00	5,00	3,3333	,95893
W4	30	1,00	4,00	2,2667	,86834
W5	30	1,00	5,00	3,4333	1,13512
W6	30	1,00	5,00	3,8667	1,19578
الثاني_البعد	30	2,17	4,50	3,5778	,55317
R1	30	3,00	5,00	3,9667	,55605
R2	30	1,00	5,00	3,4667	1,10589
R3	30	1,00	5,00	3,8000	1,12648
R4	30	1,00	5,00	3,7333	1,04826
R5	30	2,00	5,00	3,5667	,93526
الثالث_البعد	30	1,80	5,00	3,7067	,76426
الرسمي_الاتصال_المحور	30	2,59	4,70	3,7393	,46961
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	30	1,00	5,00	3,8000	1,12648
Y2	30	2,00	5,00	3,0333	1,03335
Y3	30	1,00	5,00	3,8667	,97320
Y4	30	1,00	5,00	3,8667	,77608
Y5	30	1,00	5,00	3,1333	1,07425
رسمي_غير_الاتصال	30	2,60	5,00	3,5400	,62841
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الرسمي_الاتصال_المحور	30	2,59	4,70	3,7393	,46961
رسمي_غير_الاتصال	30	2,60	5,00	3,5400	,62841
الأول_المحور	30	2,72	4,56	3,6396	,50246
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
D1	30	3,00	5,00	4,6667	,54667
D2	30	2,00	5,00	4,4000	,81368
D3	30	2,00	5,00	4,2333	,93526
D4	30	3,00	5,00	4,1000	,66176
D5	30	3,00	5,00	4,1667	,64772
D6	30	2,00	5,00	4,1667	,54454
D7	30	2,00	5,00	3,8333	,74664
D8	30	2,00	5,00	4,0000	,74278
D9	30	3,00	5,00	4,1000	,40258
D10	30	3,00	5,00	4,1667	,59209
الثاني_المحور	30	2,90	5,00	4,1833	,46910
Valid N (listwise)	30				

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,456 ^a	,208	,179	,42498

a. Predictors: (Constant), الأول_المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,325	1	1,325	7,334	,011 ^b
	Residual	5,057	28	,181		

Total	6,382	29			
-------	-------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الأول_المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,635	,577		4,568	,000
1	الأول_المحور	,425	,157	,456	2,708	,011

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,504 ^a	,254	,227	,41240

a. Predictors: (Constant), الرسمي_الاتصال_المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,620	1	1,620	9,524	,005 ^b
	Residual	4,762	28	,170		
	Total	6,382	29			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الرسمي_الاتصال_المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,302	,614		3,746	,001
1	الرسمي_الاتصال_المحور	,503	,163	,504	3,086	,005

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

الملحق رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,352 ^a	,124	,093	,44684

a. Predictors: (Constant), رسمي_غير_الاتصال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,791	1	,791	3,962	,066 ^b
	Residual	5,591	28	,200		
	Total	6,382	29			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), رسمي_غير_الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,253	,474		6,856	,000
	رسمي_غير_الاتصال	,263	,132	,352	1,991	,066

a. Dependent Variable: الثاني_المحور