

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur  
et de la recherche scientifique

Université de Boumerdes

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

رقم المذكرة: SGMG43

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA فرع رغبة

تحت إشراف الأستاذ:

حليمي لامية

من إعداد الطلبة:

- كعبوش إسلام
- مخلوفي إسلام

دفعة جوان

السنة الجامعية 2022-2023

## كلمة شكر و تقدير

قال عليه الصلاة و السلام " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

مهما تقدمنا و فتحت امامنا طرق النجاح و وصلنا لكل ما نعلم به ، علينا ان نتذكر من كان السبب في نجاحنا و استمرارنا في طريق التقدم , فمن واجبنا ان نتقدم إليهم بخالص الشكر و التقدير و الاحترام

فحمد الله الذي سخر لنا عباده المخلصين فأمدونا بالتوجيه و المساعدة راجين من الله العلي التقدير ان يتقبلها في ميزان حسناتهم و نخص بالذكر **الأستاذة المشرفة الدكتورة " حليمي لامية "** التي نكن لها كل التقدير و الاحترام على التوجيهات و الملاحظات التي افادتنا بها طوال انجاز هذا العمل فشكرا لها

كما لا يفوتنا تقديم الشكر و العرفان الى موظفي البنك الوطني الجزائري فرع رغبة الذين ساعدونا و لم يبخلوا علينا بالاجابة على اسئلتنا التي طرحناها عليهم و نخص بذكر **مديرة الوحدة " بلخرزة سامية "**

التي كانت مؤطر لنا لدى الفرع فالف شكر لما قدمته لنا و جعلها الله في ميزان حسناتها كما يسعدنا ان نتقدم بجزيل الشكر الى السادة الأعضاء لجنة المناقشة و التقييم لتفضلهم بمناقشة عملنا هذا و تقييمه و ابداء ملاحظاتهم .

و في الأخير لا ننسى ان نتقدم باسمى عبارات التقدير و الاحترام لكل من قدم لنا يد المساعدة في هذا العمل من قريب او من بعيد سواء كان من الزملاء او من اساتذتنا الاكارم فلكل هؤلاء نتوجه بعظيم الامتنان و جزيل الشكر و العرفان .

ندعوا الله ان نكون و فقنا فيما قصدنا ، و لله الحمد و الشكر .

# إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

الآية 23 من سورة الإسراء

اهدي هذا العمل الى اعز ما املك الى من كان السند القوي في السراء و الضراء  
الى من كان قدوة في التربية و الاخلاق و انار لي مسالك العلم و التعلم بالنصح و التوجيه .

الى أبي العزيز حفظه الله و رعاه .

الى من جعل الله الجنة تحت قدميها الى مصدر الحنان و العطف و بر الأمان

أمي الغالية حفظها الرحمان و رعاها .

الى عائلتي ككل .

الى كل أفراد أسرتي.

أهدي هذا العمل.

كعبوش إس-لام

# إهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها و التي تمررتني بعطفها و حنانها و أنارت لي

درب حياتي بحبها أمي الغالية.

إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق و كان لي درع أمان أحتمي به من نائبات

الزمان حتى لا أحس بالحرمان إلى أبي العزيز.

إلى من عشت و تربيت معهم إخوتي.

إلى كل الأهل و الأقارب.

إسلام مخلوفي

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I.	التشكر و التقدير
II.	الاهداء
III.	محتوى البحث
IV.	قائمة الجداول
V.	قائمة الاشكال
أ-ح	المقدمة العامة

### الإطار النظري للاتصال الداخلي

#### الفصل الأول : عموميات حول الاتصال الداخلي

2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية الاتصال الداخلي
3	المطلب الأول : مفهوم الاتصال و أهميته
6	المطلب الثاني : اهداف الاتصال الداخلي
8	المطلب الثالث : وظائف الاتصال
10	المبحث الثاني : مدخل حول الاتصال الداخلي
10	مطلب اول : اشكال الاتصال الداخلي
11	مطلب الثاني : قنوات الاتصال الداخلي
13	مطلب الثالث : عوامل نجاح و معيقات الاتصال
17	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني :الأداء الوظيفي

19	تمهيد
20	المبحث الاول : عموميات حول الأداء الوظيفي
20	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي و أهميته
24	المطلب ثاني : عناصر الأداء الوظيفي
24	المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي
26	المبحث الثاني : تقييم الأداء
26	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء
27	المطلب الثاني : أسس تقييم الاداء
31	المبحث الثالث : تحسين الأداء
31	المطلب اول : مفهوم تحسين الأداء
34	المطلب الثاني : أساليب تحسين الأداء
36	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري

38	تمهيد
38	المبحث الأول : تقديم مؤسسة البنك الوطني الجزائري فرع رغبة
38	المطلب الأول: تعريف البنك الوطني الجزائري و مهامه
39	المطلب الثاني: اهداف البنك الوطني الجزائري و هيكله التنظيمي
41	المطلب الثالث : مهام الوكالة المستقبلية وهيكلها التنظيمي
43	المبحث الثاني : منهج و أدوات الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: منهج الدراسة و طرق جمع البيانات
44	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

## أولا/ قائمة الجداول

رقم صفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	توزيع المبحوثين حسب الجنس	الجدول 1
45	توزيع المبحوثين حسب السن	الجدول 2
46	توزيع المبحوثين حسب مستوى التعليمي	الجدول 3
47	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	الجدول 4
49	وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة	الجدول 5
49	وسائل الاتصال الداخلي الأكثر استعمالا	الجدول 6
50	فعلية وسائل اتصال الدخلي المستعملة داخل المؤسسة	الجدول 7
50	طبيعة الاتصال بين رؤساء و مرؤسين	الجدول 8
51	علاقة مصالح ببعضها البعضى	الجدول 9
52	سهولة الاتصال بين جميع الافراد	الجدول 10
52	الاتصال في المؤسسة يسم بمشاركة المعلومات بين العمال	الجدول 11
53	مساهمة الاتصال الداخلي في اتخاذ القرار	الجدول 12
53	الاتصال الغير رسمي يساهم في زيادة دافعية نحو العمل	الجدول 13
55	الحصول على المعلومات في الوقت المناسب	الجدول 14
55	صعوبة الاتصال بالإدارة	الجدول 15
56	صعوبة الاتصال مع زملائك	الجدول 16
56	عند مواجهة مشاكل تتصل بمن	الجدول 17
58	المحافظة على موقيت العمل	الجدول 18
58	استعداد الموظف على تحمل مسؤولية جديدة	الجدول 19
59	انجاز العمل في الوقت المناسب	الجدول 20
59	موظف يبلغ مرؤسيه بمخاوفه	الجدول 21
60	المعاملة بالود مع الموظفين	الجدول 22

60	الالتزام بتعليمات المسؤول	الجدول 23
62	الاتصال الداخلي أداة لتحفيز و تنشيط	الجدول 24
62	يسهم في تغير سلوك العاملين	الجدول 25
63	الاتصال الداخلي وسيلة لزيادة الاداء	الجدول 26
63	الاتصال الداخلي يحسن الإنتاجية	الجدول 27
64	الاتصال الداخلي يحسن العلاقة بين العمال	الجدول 28
64	الاتصال الغير رسمي يرفع من ادائك في العمل	الجدول 29
65	الاشاعة لها اثر سلبي على أداء الموظفين	الجدول 30
65	وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين الاداء	الجدول 31

### ثانيا/ قائمة الاشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
42	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي العام للبنك الوطني الجزائري	الشكل 1
45	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل 2
46	يوضح توزيع افراد الدراسة حسب متغير السن	الشكل 3
47	يوضح توزيع افراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل 4
48	يوضح توزيع افراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل 5

### ثالثا/ قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
78	إستبيان باللغة العربية	1
80	إستبيان باللغة الفرنسية	2

## ملخص الدراسة

### ملخص:

يعد الاتصال الداخلي عنصراً أساسياً يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل. ومنه تحسين الأداء المؤسسية و الذي يحدد مدى نجاحها و تحقيق أهدافها ورضا عملائها. وفي هذا الإطار حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية "فيما يكمن دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال BNA".

تشكل مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة BNA ، وقد استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصفنا للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي وهذا من خلال الجانب النظري للدراسة ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي استخدمنا المنهج التحليلي بالاعتماد على أداء الإستبيان وهي من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات الضرورية لدراستنا ونجد فيه مجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً حول موضوع الدراسة لتتملاً من طرف أفراد العينة للحصول على أجوبة الواردة فيها وتوصلنا إلى النتائج التالية أهمها :

1- أن الإتصال الداخلي يعد عاملاً مهماً في أداء العاملين داخل المؤسسات، وذلك من خلال تحفيزهم وتنمية مهاراتهم الشخصية والاجتماعية.

2- الإتصال الداخلي الفعال يساعد على تعزيز الثقة والانضباط داخل المؤسسة، وذلك عن طريق التواصل المباشر والإشراف الجيد.

3- تعتبر وسائل الاتصال المستخدمة في البنك الوطني الجزائري BNA - فرع رغبة- فعالة.

4- وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة على مستوى البنك الوطني الجزائري BNA تتمثل في : وسائل كتابية ، إلكترونية ، شفوية.

كلمات مفتاحية: الاتصال،الاتصال الداخلي،الأداء الوظيفي، تقييم الأداء

## Abstract :

Internal communication is an essential element that contributes to the activation of the collective performance of the work. Among them is the improvement of the organization's performance, which determines the extent of its success and the achievement of its goals and the satisfaction of its customers. In this context, we tried to answer the following problem: "While the role of internal communication lies in improving the job performance of BNA workers".

The study population consisted of all BNA workers, and we used the descriptive approach in our study through our description of internal communication and job performance through the theoretical side of the study, as for the practical side

We used the analytical approach based on the performance of the questionnaire, which is one of the main tools for collecting information and data necessary for our study. In it, we find a set of pre-prepared questions on the subject of the study to be filled by the sample members to obtain the answers contained therein. We reached the following results, the most important of which are:

- 1- Internal communication is an important factor in the performance of employees within institutions, by motivating them and developing their personal and social skills.
- 2- Effective internal communication helps to enhance trust and discipline within the organization, through direct communication and good supervision.
- 3- The means of communication used in the National Bank of Algeria (BNA), a branch of Raghaya, are effective
- 4- The means of internal communication used at the level of the National Bank of Algeria (BNA) are represented in: written, electronic and oral means.

Keywords : communication ,internal communication ,job performance appraisal

# المقدمة العامة

### تمهيد

يعتبر الاتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في علاقاتهم العامة، كما في المؤسسة، وهو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق الأهداف. حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات، لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة ولذلك يمكن اعتبار الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة حيث يعتبر بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المؤسسة، حيث بدونها تموت أو تدمر الحركة الدائرية للمؤسسة، وتتوقف جميع أنشطتها الأخرى.

كما يعد الاتصال الداخلي عنصراً أساسياً يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل، وهذا الأداء يعبر عما يتمتع به العاملون بالمؤسسات من قدرات ومهارات وإمكانيات اتصالية، تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة باعتباره أحد أهم الوسائل التي تراهن بها المؤسسات لبناء استراتيجيات و تحقيق الأهداف و تفادي الأزمات ، و كذا ارتباط أداء العمال داخل المؤسسة . حيث يعتبر الاتصال الداخلي عنصراً هاماً جداً داخل المؤسسة إذ نجده يساهم بشكل كبير في تحقيق التفاعل و التماسك فيما بينه و بين مكونات المؤسسة و ذلك باعتبار الاتصال الداخلي الجيد و الفعال من أبرز الاهتمامات التي توليها العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي لتحسين أدائها الوظيفي و تحقيق الفعالية من خلال تعزيز شبكة الاتصالات المختلفة في جميع هياكل التنظيم ، إضافة إلى الاستثمار في الموظفين العاملين بها و تزويدهم بالتدريبات و المهارات اللازمة في مجال التواصل و نقل المعلومات ، وتوفير بيئة عمل جذابة ومشجعة للعمال .

ومن أهم الطرق التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائها الوظيفي هي الاهتمام بمسألة الاتصال و العوامل المؤثرة فيه بشكل مستمر بناء على معايير واضحة و محددة مسبقاً، وتحديد نقاط الضعف و تهيئة الفرص المناسبة لتحسين الأداء .

وعليه يمكن القول أن الأداء الوظيفي في المؤسسة مرتبط بعدة عوامل منها ما هو مادي متعلق بالمحفزات المادية و منها ما هو معنوي مرتبط أساساً بالعلاقة الإنسانية و المعاملات داخل المؤسسة .

فتحسين أداء المؤسسة يكون من خلال المحفزات المعنوية مقابل المحفزات المالية والتي تعتبر ذات أهمية بالنسبة للعامل في المؤسسة، حي يبرز الاتصال الداخلي كأهم عامل من العوامل و المحفزات المعنوية التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعنصر البشري في مؤسسة و بالتالي تؤثر على

تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة . من خلال خلق جو من الاستقرار و الثقة بين الرؤساء و العاملين داخل المؤسسة .

ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

### 1. الإشكالية:

فيما يكمن دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة BNA- رغبة-؟  
الأسئلة الفرعية:

وللإجابة عن هذا التساؤل طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال وماهي أشكاله و أنواعه ؟
- ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة BNA ؟
- كيف يتم تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة BNA؟
- ما هي أشكال الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في مؤسسة BNA ؟
- ما هي الصعوبات و العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي و تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة BNA؟
- هل للاتصال الداخلي علاقة بتحسين الأداء في مؤسسة BNA؟

### 2. الفرضيات:

لقد بنينا هذه الدراسة على جملة من الفرضيات أهمها:

- الاتصال الداخلي يسهل المهام في البنك الوطني الجزائري ، و ذلك جراء استعمال الوسائل الالكترونية.
- الاتصال الداخلي أداة لتحفيز و تنشيط العاملين و تحسين أداء عمال BNA رغبة .

### 3. أهمية البحث:

- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال دراسة أداء العاملين وتحفيزهم لزيادة عطائهم مما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء ؛
- يعد الاتصال الداخلي وسيط لبناء مؤسسة فعالة يسودها التفاهم وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منتظمة؛
- يعتبر الاتصال وسيلة لرفع من كفاءة المؤسسة و منه تحسين أداءها الوظيفي

### 4. أهداف البحث:

تهدف الدراسة لإبراز الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال للبنك الوطني الجزائري BNA وبالتالي فإن الدراسة تهده إلى ما يلي:

- تقديم دراسة وصفية تحليلية لطبيعة الاتصالات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- تبيان طبيعة وواقع الاتصال الداخلي ووسائله في الوحدة المدروسة لتأخذ رأي الموظفين فيه ومدى تأثيره على أدائهم سواء إيجابيا أو سلبيا؛
- معرفة الإستراتيجية الاتصالية الواجب إتباعها من أجل تحسين الأداء في مؤسسة BNA.

### 5. أسباب اختيار الموضوع:

اختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة أو أي بحث علمي إذ لا يمكن الشروع في أي بحث وحصص إطاره العام إلا عن طريق اختيار الموضوع ، واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية:

#### 3.1. الأسباب الموضوعية :

- تزايد الاهتمام بالاتصال الداخلي والذي أصبح ضرورة لا غنى عنه ؛
- معرفة معنى الاتصال الداخلي والدور الذي يؤديه في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال؛
- المكانة التي يلعبها الاتصال الداخلي كونه يعد من أهم الركائز الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي ومنه نجاحها وديمومتها في مجال النشاط.

#### 3.2. الأسباب الذاتية :

اهتمامنا ورغبتنا الذاتية في دراسة موضوع الاتصال باعتباره عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات ودية وطيبة بين مختلف الموظفين من نفس المستوى وبين الإدارة والموظفين ، وكذا رغبتنا في التعرف على مكانة الاتصال داخل البنك الوطني الجزائري BNA ودوره في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال.

### 6. حدود الدراسة:

أ- الإطار المكاني:

شملت الدراسة البنك الوطني الجزائري فرع الرغاية المتواجدة على مستوى بلدية الرغاية ولاية الجزائر .

ب- الإطار الزمني:

بالنسبة للجزء النظري من المذكرة ، فقد امتدت مدة الدراسة مع بداية الموسم الدراسي 2022-2023 إلى نهاية شهر ماي 2023 ، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد امتدت من بداية شهر فيفري من سنة 2023 إلى غاية شهر جوان من نفس السنة .

### 7. صعوبات البحث:

واجهنا بعض الصعوبات عند إنجازنا هذا البحث والذي يعتبر موضوع حساس في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها والتي تمثلت فيما يلي:

- صعوبة التوافق بين الدراسة و متطلبات البحث؛
- نقص المعلومات المرتبطة ببعض عناصر البحث؛
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالبحث من طرف المؤسسة محل الدراسة بالقدر الكافي بسبب خوفهم على هذه المعلومات من التسرب إلى المحيط الخارجي وكذا السرية المهنية.

### 8. مصطلحات اساسية للدراسة إصطلاحا:

#### -الاتصال:

-لغة: مشتق من المصدر "وصل" الذي يعني الصلة وهي الربط بين طرفين أو أكثر, كما تعني البلوغ أي الوصول إلى غاية أو هدف.<sup>1</sup>

إصطلاحا: هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل بهدف تغيير السلوك.<sup>2</sup>

-الاتصال الداخلي: يعني "تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري".<sup>3</sup>

#### الأداء الوظيفي:

#### إصطلاحا:

- يعرف أنه "هو جهد منسق للقيام بمهام و قدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة و أقصر وقت وأقل تكلفة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>حسن شحاتة,معجم المصطلحات التربوية و النفسية عربي إنجليزي,دار المصرية اللبنانية,مصر , 2003,ص17

<sup>2</sup>محمد جمال الفار ,معجم المصطلحات الاعلامية,دار أسامة للنشر و توزيع,الأردن , 2014,ص8

<sup>3</sup>رضوان بلخيري,سارة الجابري,مدخل للاتصال و العلاقات العامة,جسور للنشر و توزيع,الجزائر , 2013,ص72

<sup>4</sup>عبدالله عقلة مجلي الخزاعة,الصراع بين القيم الإجتماعية و القيم التنظيمية في الادارة التربوية,دارالحامد للنشر والتوزيع,الأردن, 2009,ص32

### تعريف العامل:

اصطلاحاً: "هو الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل و يناسب قدراته مقابل تعويض مادي و عيني وفق شروط و لوائح العمل".<sup>5</sup>  
كما يعرف أنه "كل ذكر و أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه, في خدمة صاحب عمل و تحت سلطته و إشرافه".

### 9. الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى :** أطروحة الأستاذة قبائلي حياة بعنوان "التفكير في مساهمة الاتصال في القدرة التنافسية للمنظمة في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق", جامعة أحمد بوقرة بومرداس (دكتوراه:تسيير المنظمات), هدفت الدراسة للتعرف على أهمية الاتصال الإداري في المنظمات الجزائرية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق حيث تم طرح الإشكالية إلى اي مدى يمكن للاتصال الإداري أن يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الجزائرية في ظل التحول الى اقتصاد السوق؟.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها عملية الاتصال الفعال هو أحد الطرق دراسة الحياة الإجتماعية, و الاتصال الفعال أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات المختلفة.

**الدراسة الثانية:** الطالبتين بوسعيد حنان و بن زاير الزهرة بعنوان "الاتصال في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائرية" ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة أحمد بوقرة بومرداس, هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة الخدمائية و تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجهها بالاضافة إلى مدى مساهمة الاتصال في تحقيق أهدافها حيث طرحت الطالبتين الاشكالية "كيف يتم بناء عملية اتصال ناجحة على مستوى المؤسسة الخدمائية ؟".

وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: الاتصال عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء و الأفكار من أجل نقل المعارف و الخبرات بين طرفين أو أكثر عبر وسائل مختلفة تعددت و تطورت عبر الزمن و الظروف.

<sup>5</sup> حبيب الصحاف, معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي إنجليزي, مكتبة لبنان ناشرون, لبنان, 1998, ص36

**الدراسة الثالثة :** الطالبتين بودلاع صباح و وهاب إيمان جاءت تحت عنوان " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة و التجارة أل دوداح-" ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال المنظمات,جامعة أمحمد بوقرة بومرداس .

هدفت الدراسة إلى بلورة أفكار المتعلقة بالأداء والبحث عن سبيل تقييمه وكذا تحسينه حيث طرحت الطالبتين الإشكالية "هل هناك أثر للجودة الشاملة على تحسين أداء شركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة و التجارية -الدوداح-؟".

وقد توصلا إلى مجموعة من النتائج أهمها تقييم الأداء يؤدي الى إكتشاف الأخطاء و الإنحرافات و تصحيحها,إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يمكن المؤسسة من إمتلاكميزة تنافسية مستمرة.

**الدراسة الرابعة:** الطالبين عثمانى فرحات و مخاطري عبد السلام بعنوان "الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس" ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة أمحمد بوقرة بومرداس,

وهدفنا الدراسة إلى معرفة الإستراتيجية الواجب اتباعها من أجل تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية للمياه,حيث طرح الطالبين الإشكالية " مامدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي؟". وقد توصلا إلى مجموعة من النتائج أهمها تتطلب عملية الاتصال في مختلف مستوياتها أربع مهارات أساسية يجب على المرسل و المستقبل أن يتقنها لكي تتم عملية الاتصال بكفاءة وفعالية عالية, وتتمثل هذه المهارات في : القراءة, الكتابة, التحدث, مهارة الاصغاء.

### 10. منهج البحث:

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي في الجانب النظري عن طريق تقديم وصف لكل الظواهر والمفاهيم المتعلقة بالبحث.لئما إعتدنا على المنهج التحليلي في الجانب الميداني مدعم بدراسة حالة على مستوى البنك الوطني الجزائري.

### 11. تقسيمات البحث:

قسمت المذكرة إلى فصلين نظريين وفصل ثالث يجسد الحالة التطبيقية على مستوى البنك الوطني الجزائري، كما قسم كل فصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث إلى ثلاثة أقسام في حين اختلفت الفروع من قسم إلى آخر

- الفصل الأول: ورد تحت عنوان "عموميات حول الاتصال الداخلي" وفيه تطرقنا إلى أهدافه ووظائفه.
- الفصل الثاني: عنوانه كالتالي: "الأداء الوظيفي" تطرقنا فيه إلى عموميات حول الأداء الوظيفي وتقييم الأداء.
- الفصل الثالث: تم تخصيصه للجانب التطبيقي حيث قمنا بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على أرض الواقع وذلك عن طريق دراسة حالة البنك الوطني الجزائري حيث تطرقنا إلى التعريف بالبنك وهيكله التنظيمي ثم قمنا بتحليل استبيان الموجه لعمال المؤسسة المدروسة .

## الفصل الأول : عموميات حول الاتصال الداخلي

### تمهيد

يعتبر الاتصال والاتصال الداخلي في المؤسسة الوسيلة التي بموجبها يتصل ويرتبط الرئيس بالعاملين ، فهي تعتبر الطريقة والوسيلة التي تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات وكافة الإجراءات التنظيمية اللازمة داخل المؤسسة، وبما أن الغاية من الاتصالات في نقل المعلومات والتوجيهات الضرورية بشكل مفهوم و واضح للقيام بالعمل على أساس التعاون بين كافة الأطراف و المصالح، فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى زيادة المهارات في العمل والرغبة فيه، وتكون النتيجة فريق عمل قادر على القيام بالعمل بشكل أفضل.

وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا الفصل بالتطرق أولاً :

-المبحث الأول : تضمن تعريف الاتصال،أهميته،أهدافه و وظائفه.

-المبحث الثاني: مدخل حول الاتصال الداخلي.

## المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

بعد الإتصال الداخلي من أهم الوسائل التي تتبعها أي مؤسسة داخل محيطها فهو عبارة عن العمليات الإتصالية والإدارية التي تنظم العمل داخل المؤسسة وتخلق قوة من التفاهم والتعاون والتنسيق ما بين الإدارات والوحدات المختلفة سواء كان مدرء موظفين مسيرين وفقا لهيكل تنظيمي معين، فالإتصال الداخلي يمثل الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المؤسسة وذلك يشمل نقل المعلومات والبيانات وإصدار الأوامر بين الأفراد والجماعات التي تنتمي إليها، هذا ما يجعل المؤسسة تحقق ما تسعى إليه وهذا ما يدل على نجاح وفاعلية المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال و أهميته

يحتوي هذا المطلب على بعض من التعاريف الواردة حول الاتصال، بالإضافة إلى عملية الاتصال، وأخيرا لماذا نقوم بعملية الاتصال

#### • أولا : تعريف الاتصال لغة و اصطلاحا

##### تعريف الاتصال لغة

لو جئنا إلى تحليل الاتصال باعتباره تعبيراً لغوياً فإن كلمة " COMMUNICATION " جاءت من الكلمة اللاتينية " COMMUNIS " وتعني عام أو مشترك، و لهذا فهي تكون قاعدة عامة مشتركة. فحينما تحاول أن تتصل أو تتواصل، فإننا نحاول أن نؤسس اشتراكاً مع شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص ، اشتراكاً في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات<sup>1</sup>

- قال أبو بكر الرازي في مختار الصحاح : وصل إليه يصل وصولاً أي بلغ ، و الوصل ضد الهجران والوصل أيضا وصل الثوب و الخف وصلة أي اتصال و ذريعة ، و كل شيء اتصل بشيء فبينهما صلة<sup>2</sup>

وقال الأصفهاني في "مفردات الألفاظ" أن : الاتصال هو اتحاد الأشياء بعضها ببعض كاتحاد طرفي الطائرة وضدها الانفصال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتبة الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص35  
<sup>2</sup> شعبان فرج، الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص05  
<sup>3</sup> المكان نفسه

### تعريف الاتصال اصطلاحاً

بعيدا عن هذا التعريف اللغوي السابق للكلمة ، ليس من السهل الحصول على تعريف محدد واضح وشامل للاتصال، فمشكلة تعريفه ربما تكون قديمة قدم الحضارة البشرية ذاتها، أما الاتجاهات العلمية الحديثة فلقد تعددت فيها أساليب و طرق تعريف الاتصال، لذلك سوف نقوم بعرض و تحليل مختلف وجهات النظر لمختلف المفكرين من خلال مختلف التعاريف المقدمة.

فكلمة إتصال تشير إلى معاني عديدة لدى الكثير من الناس ، فينظر إليها البعض على أنها :

"إنها خلق و إشاعة التفاهم بين الناس، أي تبادل ونقل الأفكار و نشرها بين الأفراد و الجماعات"<sup>1</sup>.

- "كما عرف الإتصال بأنه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر ، قد تكون هذه المعلومات آراء ،

أفكار ومقترحات، توجيهات وأوامر وغيرها"<sup>2</sup>

- و لكن البعض يركز على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال فيعرفونه:

"الاتصال عملية مستمرة ومتغيرة، تتضمن انسياب أو انتقال المعلومات"<sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة يتضح صعوبة تحديد مفهوم موحد للاتصال ، هذه الصعوبة مصدرها تعدد الوجهات التي يمكن من خلالها النظر إلى الاتصال، بالإضافة إلى غياب نظرية متكاملة للاتصال إلى حد الآن ولهذا فإنه يمكن أن نستخلص مما سبق أن الاتصال: تلك العملية المستمرة الديناميكية، التي تقوم بنقل تبادل إيصال المعلومات، التعليمات، الأوامر التوجيهات، الأفكار، الرغبات من فرد أو جماعات إلى أفراد آخرين بغرض التبليغ ، التغيير في المستوى المعرفي التأثير على سلوكياتهم، عقلياتهم وتوجيههم الوجهة السليمة للوصول إلى أهداف مشتركة ومحددة مسبقا.

### ثانيا: تعريف الاتصال الداخلي:

لقد وردت العديد من التعاريف لاتصال المؤسسة وبالتحديد الاتصال الداخلي من طرف الباحثين و من بينها:

- يعرف الاتصال الداخلي "بأنه عملية تبادل الآراء و المعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم

بغرض تحقيق هدف معين"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أمين الساعاتي، اصول علم الادارة تطبيقات و دراسات على المملكة السعودية، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص24

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، "سلوك الفرد في المنظمات"، دار زهران النشر والتوزيع، الاردن، 1999، ص334

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، مصر، 1999، ص353

<sup>4</sup> صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم

الإجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر 2008-2009، ص135

- يعرف avlindod "الاتصال الداخلي على أنه نقل البيانات و المعلومات اللازمة من و إلى الإدارات و المؤسسات و المهتمين إجمالاً".<sup>1</sup>

- وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي "هو مجموع المبادئ التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع,تسهيل نشر المعلومات,وذلك من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها".<sup>2</sup>

### ثالثاً: أهمية الاتصال الداخلي<sup>3</sup>

يمكن القول بشكل عامة أن الاتصال الداخلي ذو درجة عالية من الأهمية في المؤسسة,ويمكن إيجاز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة بما يلي:

◀ تحقيق السرعة في تبادل المعلومات:

إن وجود نظام الاتصال الداخلي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة، على أطراف الاتصال، وذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي طرف من الأطراف المشتركة لها.

◀ تخطيط العمل:

حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها في حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرار المكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.

◀ توفير معلومات متكاملة:

تسعى أنظمة الاتصالات الداخلية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين، بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة

◀ البعد عن التخمين والتقدير الشخصي:

عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال حيث أن وجود نظام للاتصال الداخلي يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم مع العاملين المحددين باستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمات.

◀ تحقيق الدقة في المعلومات:

<sup>1</sup> أحمد مبلي سمية, دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة اتصالات,مجلة أفاق علوم الإدارة و الإقتصاد,العدد 03,كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير,جامعة محمد بوضياف المسيلة,الجزائر, 2018,ص290  
<sup>2</sup> برباوي كمال, دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمي,مجلة البشائر الاقتصادية,العدد 05,جامعة طاهري محمد,الجزائر, 2016,ص97  
<sup>3</sup> شعبان فرج, مرجع سبق ذكره,ص140

يساعد نظام الاتصالات الإدارية والداخلية بالأخص في حالة توافر معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

◀ التنفيذ الكفء للعمل:

إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

◀ تحقيق ديمقراطية العمل:

يحقق نظام الاتصال الداخلي نظام الشورى، وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

◀ الرقابة على العمل:

من خلال أساليب الاتصالات الداخلية المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الاتصالات الداخلية وهذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

### المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي

إن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر والإرشادات و غيرها. لكن يتوقف ذلك النجاح إلى حد كبير على قدرة المدير على تفهم المرؤوسين وعلى قدرة المرؤوسين على تفهم المدير. إنها علاقة تبادلية من الفهم المشترك، وأن لعملية الاتصال الداخلي في أي مؤسسة أهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً/ أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للقيادة:

- الاتصالات الداخلية وسيلة التنسيق فهي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الإدارات فيتم التنسيق بين القيادة العليا.

- تعمل الاتصالات الداخلية على تمكين الإدارة العليا من الحصول على قدر كاف من المعلومات والبيانات تمكنها من اتخاذ القرارات الحاسمة.

- تمكن القائد من توصيل آرائه وتوجيهاته وتعليماته ووجهة نظره إلى العاملين ، كما تمكنه من أن يتعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم (الاتصال ذو الاتجاهين).

<sup>1</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011، ص140.

ثانيا/ أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة إلى العاملين:

تعريف العاملين بأهداف المؤسسة والتغيرات التي تطرأ على سياستها، وإمامهم بما يجري داخل المؤسسة من أمور تهمهم مما يوفر الثقة بين القيادة والعاملين ويشعرون بالانتماء وبقيمتها ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية ويقلل من الشائعات، وينال العاملون من خلال الاتصال قسطا من التوجيه والتعليم والتدريب، الذي يؤدي إلى زيادة مهاراتهم ويحسن أدائهم.<sup>1</sup>

ثالثا/ أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة إلى الجمهور:

الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة ، حيث أنها غالبا مؤسسة خدمات ، لذلك في المؤسسة يهتمها إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة.<sup>2</sup>

رابعا/ أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة:

إن كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المؤسسة وإن كانت صغيرة أو كبيرة، والاتصالات بين الأفراد و الجماعات على درجة عالية من الأهمية ، إذ أنه تشير بعض الدراسات والأبحاث العلمية إلى أن الاتصال يشكل أكثر من 75% من الأنشطة الجارية في المنظمات فمن الصعب أن نجد مجالا أو نشاطا إداريا يخلو من الاتصال الداخلي وهذا نظرا للأهداف التي يحققها إن كان داخل أو خارج المؤسسة.

كما يمكن إضافة الأهداف التالية:<sup>3</sup>

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات؛
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك ، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة الموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها؛
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجهها و مواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها؛

<sup>1</sup> محمد أمين زويل،الاتصالات و سيكولوجية العلاقات الانسانية،دارالوفاء لنشر و توزيع، 2010،ص21.

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي،الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث،مصر، 1997،ص27

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوني،مبادئ الادارة،الطبعة الثانية،داروائل لنشر،الاردن،2004،ص311

-المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال في أشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله التعبير على احتياجات العاملين؛

- توفير فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمات الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة و الرقي بها.  
وتبرز كذلك أهداف الإتصال الداخلي في <sup>1</sup>:

أهداف الاتصال على المستوى الخارجي للمنظمة، وفي هذا المستوى فهو يهدف إلى:

- الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما ونوعا
- توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة بالكمية والسعر المناسبين وفي الوقت المناسب و من المصدر المناسب .
- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك .
- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور وإقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة
- التعرف على آراء العملاء والجمهور الداخلي.

### المطلب الثالث: وظائف الاتصال الداخلي

- يستخدم الاتصال لتحقيق عدة وظائف في المؤسسات والمنظمات هي:<sup>2</sup>
  - استقبال ونقل الرسالة من طرف أو جانب لآخر؛
  - استقبال المعلومات والبيانات المتاحة والوصول إلى نتائج جديدة يمكن عن طريقها إعادة تركيب وبناء الأحداث وتحقيق مزيد من القدرة على التوقع والتنبؤ بالسلوك في المستقبل؛
  - التأثير في العمليات الفسيولوجية داخل الجسم وتعديلها وهو ما يطلق عليها التأثير في الأشخاص وتوجيههم .

وتبرز وظائف الاتصال الداخلي وأهميته للمؤسسات من خلال مساهمته الفعالة في العمليات الإدارية الأساسية وتحقيق الإنسوية بين قنواتها المختلفة وهي: التخطيط، التوجيه و الإشراف و الرقابة.

<sup>1</sup>محمد يوسري دعيس،الاتصال و سلوك الانساني،البيطاش سنترللتسويق،مصر، بدون سنة،ص53  
<sup>2</sup>عزي عبد الرحمن وآخرون عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1993، ص 43

و لكن مع تطور المجتمع تطورت وظائف الاتصال لكي تستجيب لحاجات الفرد والمجتمع ويمكن تحديد الوظائف الحديثة للاتصال فيما يلي:<sup>1</sup>

### أولاً/ وظيفة إخبارية إعلامية:

يعمل الاتصال على جمع وتخزين و نشر الأنباء و الحقيقة و الآراء و الظروف الشخصية و البيئة القومية والدولية.

### ثانياً/ وظيفة تحديث المجتمع

يساهم الاتصال الداخلي في تحديث التحضر، بحيث ييسر انتشار المعرفة وتنمية القواعد والقوانين الجديدة التي تتوافق مع التحضر فالالاتصال يساهم في رفع عجلة التنمية و تحقيق التطور في العديد من المجالات كالتربية والتعليم و نشر الأفكار الجديدة.

### ثالثاً/ وظيفة الشرح والتفسير:

لا يكتفي الاتصال بتقديم المعلومات فحسب بل تتعدى مهمتها إلى الشرح والتفسير بحيث يقوم بتسليط الأضواء على حوادث معينة بغية استخلاص معناها و أسباب و ظروف حدوثها، ويمكن ملاحظة ذلك في الكتب و المقابلات.

### رابعاً/ وظيفة تربوية تعليمية:

إن وسائل الاتصال تؤدي وظيفة تربوية و ذلك بنشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي و تكوين الشخصية و اكتساب المهارات والقدرات في كافة مراحل العمر كما تؤدي وسائل الاتصال الداخلي وظيفة تعليمية.

### خامساً/ وظيفة التثقيف:

يعمل على نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث و التطور الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد و كذا دفع الناس إلى معرفة تقاليد الحضارات و أنماط سلوكها مما يهيئ الفرد و يكسبه أساليب للتعامل مع الناس والتكيف مع البيئة.

<sup>1</sup>عزي عبد الرحمان واخرون,مرجع سبق ذكره,ص43

## المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال الداخلي

سنتطرق في هذا المبحث الى كل من اشكال الاتصال في الإدارة و قنواته بالإضافة الى العوامل المؤثرة في نجاح العملية الاتصالية كما سنتطرق أيضا الى المعوقات التي تعرقل العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: أشكال الاتصال<sup>1</sup>

**أولاً-الاتصال الشخصي:** وهو الذي يحدث بين شخصين أو أكثر وقد يأخذ صورا منها على سبيل المثال إلتقاء شخصي وجها لوجه أو وتحديثها معا بواسطة الهاتف أو عن طريق المراسلة الموثقة , و يُأخذ الاتصال الشخصي شكلين:

#### 1- الاتصال الشخصي الرسمي:

الذي يحدث بين العمال في اطار العمل أو بين العمال و مرؤوسيهـم وهذا النوع من الاتصال هو الأكثر فاعلية حيث العامل أو الرئيس يكون المرسل والعمال يكون المستقبل للرسالة.

#### 2- الاتصال الشخصي الغير رسمي:

يكون بين العمال و أشخاص آخرين في غير إطار العمل, كالإتصال الذي يكون بين العمال في غير أوقات العمل.

#### ثانيا . الاتصال الغير شخصي :

حيث لا يوجد اتصال مباشر بين مصدر الرسالة والمستقبل ويمكن أن يستقبل الرسالة أعدادا كبيرة من الجماهير المستهدفة من أفراد أو مؤسسات ويستخدم العمال و المسؤولين هذا النوع مدن الاتصال من أجل التعريف وإثارة انتباه واهتمام الأشخاص المستهدفين.

#### ثالثا. الاتصال اللفظي:

وهي المحادثة المباشرة بين طرفين وعبر استخدام وسيلة معينة أو دونها وعبر استخدام الصوت لنقل الأفكار عبر عملية الاتصال والتي تأخذ أشكال مختلفة منها: المقابلات الشخصية، الاجتماعات، المناقشات، المفاوضات، المؤتمرات، الخطب، المكالمات الهاتفية، المذياع، التلفاز ... إلخ

<sup>1</sup>فرج شعبان,مرجع سبق ذكره,ص201

رابعاً . الاتصال الغير لفظي :

وهي كافة الاتصالات التي يستخدمها الفرد دون استخدام الصوت في تلك العملية والتي تأخذ أشكال مختلفة و منها حركة اليد والعين والقدم ، تعابير الوجه ، طريقة الجلوس أو الوقوف ، حركة الرأس أو الكتف ، أسلوب النظر ، طريقة المشي ...إلخ

خامساً. الاتصال المكتوب:

وهو كافة الوسائل والأدوات التي يمكن استخدامها في الكتابة للتعبير عن الأفكار التي يحملها المرسل والهدف من إيصالها إلى الآخرين، و تأخذ أشكال مختلفة ومنها:

الرسائل، المذكرات،الكتب،التقارير،الخرائط، الرسوم البيانية،الصحف، المجلات والصور ...إلخ

المطلب الثاني : قنوات الاتصال الداخلي

من حيث القنوات التي يمر بها العملية الاتصالية داخل المؤسسة الرسمية وغير الرسمية

أولاً : الاتصالات الرسمية<sup>1</sup>

يقصد بها الاتصالات التي تتم من خلال خطوط و منافذ الاتصال التي يقرها التنظيم و يتطلبها ، سواء نص عليها في لائحة التنظيم أو نظامه الأساسي أو جرى العرف في المنظمة على إتباعها، كما أنها المصدر الأول للمعلومات في القنوات الرسمية في خريطة الهيكل التنظيمي فهي توضح القنوات التي يفترض أن تسلكها الرسائل، كما يلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكات هذه الاتصالات إذ تتضمن هذه الاتصالات:

- البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الحالي والمشكلات و الأهداف
- الآراء والمقترحات ، الخبرات و التجارب و المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث والأصل في الاتصالات الرسمية أن تتم بالأسلوب الكتاب ، التقارير ، النشرات الدورية والخاصة الكتيبات والدليل ، التقارير السنوية.
- تتخذ الاتصالات الرسمية عادة الأسلوب الكتابي إلا أنها تتخذ الشكل أو الأسلوب الشفهي في بعض الحالات و مثال ذلك : الاجتماعات الدورية التي يعقدها مديرو الإدارات مع معاونيهم مرة على الأقل كل شهر أو في حالة إصدار المدير للأوامر الشفهية .

كل وسيلة من الوسائل السابقة لها استخداماتها الخاصة في تحقيق الاتصال الفعال، ويختلف اختيار وسيلة على أخرى وفق اعتبارات منها:

<sup>1</sup>عزي عبد الرحمان، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص21

- نوع الرسالة المطلوب توصيلها ومدى أهميتها؛
- درجة السرية الواجب توفرها ؛
- العدد المطلوب للاتصال؛
- السرعة اللازمة في الاتصال؛
- التكلفة التي يمكن تحملها.

و يلاحظ على الاتصال الرسمي أنه تحكمه بعض القيود التي من شأنها أن تضعف من فعاليته في المجالات الإدارية فضلا عن أن خطوطه كثيرا ما تكون جامدة وبطيئة وعديمة المرونة وغير معبرة تعبيرا كافيا عن الحاجات الحقيقية في المنظمة.

### ثانيا : الاتصالات غير الرسمية<sup>1</sup>

الاتصالات غير الرسمية هي اتصالات غير مباشرة يتلازم وجوده مع الاتصال الرسمي تتميز بعدم الاعتماد على الطرق التقليدية في تبادل الأفكار أو المعلومات أو غيرها ويظهر هذا حينما يدور بين الزملاء أحاديث العمل, أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل ذاته. ولا يعني أن الاتصالات غير الرسمية لا بد وأن تتم في غير أوقات العمل أو خارج المنظمة , ولكن يعني أن الوصول إلى المعلومات يتم خارج منافذ الاتصال الرسمية و رغم ما يسببه هذا الاتصال من مشاكل ومضايقات للإدارة عن طريق نقل المعلومات غير الدقيقة و الإشاعات إلا أنه يتمتع بالعديد من المزايا: -يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف ، من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبء التعطيل عن المدير العام للمنظمة

- يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفائها
- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير
- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين
- يساعد في عملية التفاوض مع النقابات العمالية .

### 1- الاتصالات العنقودية:

<sup>1</sup>عزي عبدالرحمان,مرجع سبق ذكره,ص21

الاتصالات العنقودية تعتبر من أكثر الاتصالات غير رسمية شيوعا و استخدامها وتأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب وتشمل المنظمة برمتها وهي موجودة في جميع المنظمات وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال: كالإشاعة

- سلسلة النميمة و الغيبة :

حيث يتم فيها نقل المعلومات و الأخبار و لكن ببطء شديد و في هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث رسالة إلى أشخاص آخرين و ما يميز هذا النوع من الاتصالات أن المرسل يخبر كل شخص على حدى وليس في آن واحد.

- السلسلة العنقودية:

حيث يقوم الشخص بإخبار مجموعة مختارة من بين هؤلاء المستقبلين يقوم واحد أو اثنان بنقل المعلومات و لكن يمكن أن يخبر كل منهما أكثر من شخص، وكلما تقادمت المعلومات وازداد عدد الناس الذين يعرفونها، يخفف تدريجيا تداولها لأن من يتسلم المعلومات لا يكررها .

ودلت بعض البحوث أنه في الأوضاع الطبيعية أكثر من 80 بالمئة من المعلومات التي تتم عن طريق الأسلوب العنقودي للاتصال صادقة و دقيقة فهذا التبادل للمعلومات عن طريق هذا المدخل يحقق إشباع الحاجات الاجتماعية و الأمن للأفراد.

**المطلب الثالث: معوقات الاتصال وعوامل نجاحه**

**أولا/معوقات الاتصال الداخلي**

تعتبر عملية الاتصال الداخلية ضرورية وهامة في المنظمات، ولكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة، ونادرا ما نجد في منظمة ما نظاما خاصا بعملية الاتصال بدون مشكلات أو عوائق.

وتظهر معوقات الاتصال الداخلي نتيجة لمجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

**1/العوائق التنظيمية:**

وتكون ناجمة عن:<sup>1</sup>

- مشاكل في الهيكل التنظيمي، تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> أحمد الضمير، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، سعودية، 2014، ص78.

- مشاكل التخصص الوظيفي والتي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام في المنظمة.

- مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة وتظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقها.

- مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية وتظهر بسبب المراكز الوظيفية للأفراد، والتي تنشأ عنها أحيانا علاقات وظيفية غير سليمة تؤثر في عملية الاتصال

## 2/العوائق النفسية ( الفردية )

هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا على مدى فعالية الاتصال ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتاحة بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فعالية الاتصال<sup>1</sup>

3/معوقات تقنية:

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة إلا أن المعوقات التقنية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة، أو نقص في الخطط والسياسات، فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس البشرية<sup>2</sup>

## ثانيا- عوامل نجاح عملية الإتصال

تحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم. ومن أهم هذه العوامل كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلي: الإصغاء، السؤال والمناقشة، التقييم والاستجابة كما يلي :<sup>3</sup>

### 1/ الإصغاء:

وهي من مقومات الاتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن أن فعالية القرارات التي يتخذها، لا تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

<sup>1</sup> محمد الياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 178.

<sup>2</sup> هدى بوليف، إدارة المنظمات نظرية السلوك، دار مجدلاوي لنشر و التوزيع، الأردن، 1996، ص 286

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعية، مصر، 2005، ص 267-268

### 2/الشرح:

ويتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه ، وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها ، لأن الرسالة الصعبة قد لا تفهم وإن فهمت فإن ذلك يكون بعد الكثير من الوقت والجهد ، وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم وأن يحرص أن يكون مضمون الاتصال واضحا في ذهنه قبل أن يتصل وأن يبدأ في تنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم لنفسه وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة

### 3/السؤال والمناقشة:

ويقصد به سؤال المدير نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وأن يعطي الفرصة لمن يعملون معه في أن يسألوا وأن يشجعوا على المبادرة بأن ينزع الخوف من نفوسهم بسبب النقد.

### 4/التقييم:

ويقصد به التعرف على أوجه القوة والضعف من خلال المعلومات المفيدة من العاملين معه ومعالجة أوجه الضعف.

### 5/الاستجابة:

ويقصد بها ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في اتصالاته من أوجه سلوكه و نجد أيضا :

6/التخطيط الجيد للاتصال: من خلال تحديد الهدف من الاتصال بدقة، وتحليل عنصري الاتصال المرسل والمستقبل.

7/اختيار وسيلة الاتصال التي تتناسب و الهدف من الاتصال، ومع محتوى الرسالة، مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني والمكاني للاتصال

8/الاهتمام بالتغذية العكسية من خلال إعطائها مباشرة من طرف المستقبل، بطريقة محددة ودقيقة بالتغذي على أساس الثقة بين الطرفين.

9/التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في المستقبل، بالإضافة إلى مراعاة الفروق الشخصية من حيث الإدراك المستوى الوظيفي، واللغة عند صياغة الرسالة.

10/ العمل على تقليص حدة تأثير العوامل المحيطة بالاتصال عن طريق اختيار الوقت المناسب للاتصال

الذي يتناسب مع هذه العوامل

11/ العمل على تدريب العمال على مهارات الاتصال لان هذه المهارات تعمل على الحد من معوقات

الاتصال.

خلاصة الفصل الأول:

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل 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 المؤسسة، وما لم يكن لديهم مهارات فردية لازمة للاتصال الفعال بغيرهم. فالمؤسسة التي تطمح للرقى والإزدهار 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 الاهتمام به حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

### تمهيد

يعد الأداء عنصر جوهري وهام للمؤسسات بشكل عام، فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع حقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، لذلك وجب عليها إعارة أهمية كبيرة لفلسفتها الخاصة بالأداء وقياسه، وخاصة الأداء الوظيفي للعاملين بها باعتبارهم أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، إذ يعد الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمؤسسات، هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية وضع الأداء الوظيفي للعاملين تحت مجهر التقييم بصفة منتظمة للتأكيد من أنهم يؤدون مهامهم بشكل جيد، كما ينبغي على المؤسسة أن تعمل على تحسين أداء عاملها من خلال تدريبها وتأهيلها. ومن أجل ذلك تم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

المبحث الثالث: تحسين الأداء.

### المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو نتاج لخبرات وكفاءات الموظفين، وتختلف مدى نجاح مؤسسة من مؤسسة أخرى منافسة لها باختلاف أداء موظفيها، فالمؤسسة الأكثر تفوقا هي المؤسسة التي تملك موظفين أكثر كفاءة وتميزا على مستوى الأداء، لذا فالأداء الوظيفي هو محور اهتمام المنظمات، ولذلك سنتطرق في هذا المبحث عن ماهية الأداء الوظيفي وأهم عناصره وأنواعه ومحدداته.

#### المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي :

تعددت تعاريف الأداء الوظيفي ولكن كلها يصب في نفس المعنى، لذا سنورد في الفقرة التالية أهم تعاريفه، إضافة إلى ذكر خصائصه وأهميته.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

- أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" ويعني "To perform" أي تأدية عمل، أو القيام بمهمة، أو إنجاز نشاط، ومن ثم فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف الكفاء المدرب<sup>1</sup>
- وعرف Beach 1975 الأداء الوظيفي بأنه: التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل، إذ يظهر من خلال هذا التعريف ضرورة وضع خطة مسبقة لتقييم أداء العامل، وبالتحديد مراقبة الخطوات الإنتاجية التي يقوم بها، لأن في ذلك أهمية كبيرة في تطوير أداء العامل.<sup>2</sup>
- عرف هاينز Haynes الأداء بأنه: "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. وبيّن في هذا التعريف أهمية الناتج الذي يتحقق بعد الجهد الذي يبذله العامل أثناء تأديته لوظيفته، وفي الأخير يكون الناتج هو ذلك الأداء الذي تريد الوصول إلى تحديد معناه بدقة."
- وقد عرف ريتشارد بياتريس Richard Boyatzis الأداء بأنه: محصلة تفاعل عوامل كثيرة، أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم.
- تعريف حسن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يُحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

<sup>1</sup> عبد المجيد بن عبد الرحمن المحسن بن محمد الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة في أداء العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 32\_31

<sup>2</sup> محمد صالح بوطوطن وزديرة خمار، دور الثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة دراسات المالية المحاسبة و الادارية، العدد الثاني، مجلة صادرة عن جامعة ام البواقي، الجزائر، 2014، ص 42\_41

- و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>
- وفي تعريف اخر هو : " محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة".<sup>2</sup>
- إن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين ، و هو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة ، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة و أقصر وقت ممكن و أقل تكلفة. ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية ، بيئة العمل و القدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة ، في أقصر وقت و أقل تكلفة .
- ثانيا: خصائص الأداء الوظيفي:
- الأداء الوظيفي للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المؤسسة، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين"
- هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:<sup>3</sup>
- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات أفعال حركات أقوال، إيماءات تلميحات.
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدفا فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الإنسان حيا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مارب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى منقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس ، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.

<sup>1</sup> حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية، الاردن، 2001، ص95

<sup>2</sup> إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار. شهادة ماجستير في علوم الادارية، جامعة نايف، السعودية 2008، ص38

<sup>3</sup> إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، (2013)، ص140

- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية مؤسسة نذكر منها:

1. تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها،

كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة. و الأداء هو المكون الرئيس للعملية ، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل (إنتاجية) العنصر البشري ، وبذلك تحقق الربح ، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة و أقل كلفة و أكثر ربحية.<sup>1</sup>

2. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يُعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها و فعاليتها<sup>2</sup> .. فالمنظمة تكون أكثر استقراراً و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً ، و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يُعد انعكاساً لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضاً ؛ كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الإستمرارية ، مرحلة الإستقرار ، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها<sup>3</sup>

<sup>1</sup>الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الاداء الشري، المكتبة الوطنية، الاردن، 2001، ص95

<sup>2</sup>ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص40

<sup>3</sup>الشريف طلال عبد المالك، انماط القيادة وعلاقتها باداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف، السعودية، 2004، ص43

و يمكن القول أن استمرار المؤسسة في الوجود يتوقف على أداء أفرادها، فإذا أنجزوا مهامهم كما تم التخطيط لها من قبل الإدارة، فإن هذا سيجعل المؤسسة تحقق أهدافها، أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يؤخر من تقدم المؤسسة، وتنبلور أهمية الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز والمكافأة.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يدفع الفرد إلى الاهتمام بإنجاز عمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدث أي تعديل في نظام الإدارة، فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم.

<sup>1</sup> مانع فاطمة وبوهرارة زورة، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 02، العدد (11) مجلة صادرة عن جامعة شلف الجزائر 2021، ص 398

### المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي و محددات الأداء الوظيفي:

#### أولا : عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والذهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

- نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة

على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- كمية العمل المنجز:

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

الإنجاز

- المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاته ا

المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

#### ثانيا : محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني

هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد

والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد".

وبهذا تتمثل محددات الأداء الوظيفي في:<sup>2</sup>

الجهد المبذول من طرف الفرد ؛ يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو

وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطاله في مجال عمله

<sup>1</sup> مرودة شايب الدرع، اثر المناخ التنظيمي على اداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة امحمد الصديق بن يحي، جيجل الجزائر، 2015، ص50

<sup>2</sup> راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤىامستقبلية، ادار الجامعة، مصر، 2003، ص210

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة , تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته, ويعني به الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد القدرات، وإدراك الدور فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين

## المبحث الثاني: تقييم الأداء

كل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغيير وذلك بحكم التغيير المستمر في بيئتها الخارجية، وضمن إطار عملية التكيف، فلا بد من دراسة و تحليل الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات، لذلك فإن المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، وإن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم التي هي بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:<sup>1</sup>

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المؤسسة و الاستمرار في تحسينها.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق له و من بين أهم التعاريف نذكر: عرف ديفرز Devrise تقييم الأداء على أنه: " عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة ". و في هذا الإطار يتفق البعض على أنه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث و لما يحدث فعلا في المؤسسة و مدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها و تنفيذ خططها بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين أو تقييم الأداء.

وينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها " عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين".

كما عرف تقييم الأداء هو: "فحص وتحليل شامل لخطط و أهداف و طرق التشغيل، واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد و استخدامها أفضل استخدام و بأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف و الخطط المرسومة لها".

<sup>1</sup> محمد الطعانة، معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها الامنظمة العمومية لتنمية الادارية، مصر، 2008ص401

### المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تخضع لمجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها من أجل الوصول إلى نتائج صحيحة تعكس الواقع الفعلي للمنظمة.

#### أولاً: تحديد أهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى للوصول إليها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراساتها قصد التعرف على مدى دقتها و واقعيتها. ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تتحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات و أوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها ، والتي تشمل في: المجال التسويقي، مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية، القيمة المضافة، الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل الربحية، أداء العاملين وتطويرهم، المسؤولية اتجاه المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أيضاً تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحاً للمسؤولين عند التنفيذ.

#### ثانياً: وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف

يقصد بالخطط التفصيلية، وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد. و ينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لإنجاح عملية التقييم، من أهمها<sup>1</sup>:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط؛
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام و الفروع؛
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف؛
- يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> عمرو حامد، تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، قياس و تقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009 ص125

### ثالثا: تحديد مراكز المسؤولية

من الأركان الهامة والأساسية لتقييم أداء أي مؤسسة، هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، و يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة و تحديد النتائج التي سوف تحصل عليها وعلى ضوء ما سبق فعملية تقييم الأداء تتطلب إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى. ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما: إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي، إذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة في أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف، و هو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت.<sup>1</sup>

### رابعا: تحديد مؤشرات الأداء:

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه. و ترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج، ونظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة، و بالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لاختلاف مستويات الأداء، فعملية التقييم على مستوى الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء على

<sup>1</sup> ريغة احمد.تقييم أداء المؤسسة الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن،مذكرة من اجل نيل شهادة ماجستير ،كلية علوم اقتصادية،جامعة قسنطينة2014،الجزائر،ص22-23

<sup>2</sup>مجيد الكرخي، تقييم الاداء باستخدام النسب المالية.دار المنهج للنشر و التوزيع ،عمان،الاردن 2007،ص40-41

المستوى الكلي، غير أنه بشكل عام يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض تشمل:<sup>1</sup>

أولاً: جمع المعلومات والبيانات اللازمة :

تعد المعلومات مورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة و بالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة و في الوقت المناسب . لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات والبيانات والتقارير التي يمكن إسنادها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

- الملاحظة الشخصية : تعد الملاحظة الشخصية منهجاً يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة ، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.
- التقارير الشفوية : و تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس و مرؤوسيه، أين يتم مناقشة الخطط و الانجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل و الانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول.
- التقارير الكتابية: تعد المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات و بيانات كاملة و دقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس و تقييم أدائها بشكل موضوعي. و تجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية و التقارير الشفوية و الكتابية مصادر للمعلومات مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم و الرقابة

ثانياً: قياس الأداء الفعلي:

وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة، وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من أجل هذا الهدف. ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى و درجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة و المجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم.

<sup>1</sup>ريفة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص33

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب<sup>1</sup>:

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية و المتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي و نتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم ، و بناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة، وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء.

رابعاً: تحديد الانحرافات و إجراء العمليات التصحيحية:<sup>2</sup>

ويتم ضمن هذه المرحلة تحديد و تفسير أسباب التباين والاختلاف بين نتائج الانجاز الفعلي و المتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، و هنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل و ما إذا كانت داخلية أو خارجية.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، الموسوعة العربية لتوزيع و النشر، مصر، 2012 ص16

<sup>2</sup>المكان نفسه

### المبحث الثالث: تحسين الأداء

عند الحديث عن المؤسسات بكافة أنواعها و على اختلاف أهدافها، يكون الحديث والتركيز على كيفية تحسين أدائها ومدى أهمية ذلك بالنسبة لنشاطها و مركزها وتحسين صورتها عند الزبون، حيث تسعى المؤسسات إلى التحسين المستمر في عملياتها منتجاتها و أنشطتها بهدف تحقيق ما سبق ذكره.

#### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

تسعى مختلف المؤسسات في تحقيق التكامل بين التكنولوجيات الصحيحة و الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاج العمليات، بالإضافة إلى الجودة وهذا ما يتطلبه تحسين الأداء

#### أولا : تعريف تحسين الأداء:<sup>1</sup>

- يمكن تعريفه باختصار على انه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما.
- وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء المنظمي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.
  - إن تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاج العمليات وتحقيق التكامل بين مختلف الوسائل التي توظف رأس المال البشري، والمالي بالطريقة المثلى.

#### ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:<sup>2</sup>

- ✓ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- ✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء؛
- ✓ التركيز على النظم والعمليات؛
- ✓ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي خارجي).

يعتبر تحسين الأداء فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد و طرق الإنتاج بشكل مستمر، و يتم التحسين في الأداء من خلال دعم الإدارة العليا وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر إن هدف عملية التحسين هو الوصول إلى الجودة الكاملة عن طريق استمرار التحسين في عمليات المؤسسة وخدماتها .

<sup>1</sup>مریم فرجی نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - تبسة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة تبسة، الجزائر 2016 ص50  
<sup>2</sup>عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الاداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، مصر، 1999، ص11

ثانيا: عوامل تحسين الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، من أبرزها دوافع التحسين المستمر، والمسؤولية الاجتماعية، وأبعاد التنمية المستدامة.

1. دوافع التحسين المستمر وتتجلى في:

- معدلات التغيير السريعة : وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط و قرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال العمالة، والموارد البشرية والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية، وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي، وذلك من خلال الابتكار.
- الحفاظ على المكانة : تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية، والأصول المادية، بطريقة فريدة، وبذلك المؤسسة تؤدي إلى تحسين الأداء داخلها.
- الاهتمام بالجودة : إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة اشتداد المنافسة، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها، ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة ، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

<sup>1</sup> مؤمن شرف الدين دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة سطيف الجزائر ، 2012، ص 54-55

- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات، ومحاولة منها كسب الريادة في السوق وذلك بالاعتماد على عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها، وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

## 2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:<sup>1</sup>

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها : الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة...

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولية اجتماعيا وتحسن من أداءها هي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛

- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛

- التحكم في المخاطر ، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

## 3. التنمية المستدامة:<sup>2</sup>

هي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة .

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما : أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة .

## المطلب الثاني: أساليب تحسين الأداء

تختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية الغير مخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل و الشائع الآن أهمها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ALAIN JOUNOT.100 questions pour comprendre et agir.rse et developpement durable.afnor.paris.2010.p15.16

<sup>2</sup>مومن شرف الدين ,مرجع سبق ص56  
<sup>3</sup>مريم فارس,ادار الجودة الشاملة و دورها في تحسين الدور المؤسسة الاقتصادية,مذكرة تخرج لاستكمال نيل شهادة الماجستير,كلية علوم اقتصادية,جامعة الجزائر. 2017.ص51-52

أولاً : الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، فهذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الإستراتيجية، إذن فهي مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"، إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين الجهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها الحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون إنها باختصار عملية التحسين المستمر و التي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنها . ونظرا لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداءً ملموساً في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت و شهادات تقدير لهذه المؤسسات، ومن أشهرها شهادات الإيزو .

ثانياً:إعادة الهندسة : تعرف بأنها: إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذري. هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت التكلفة الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، فإعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، و إنما إعادة تصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائماً إلى تحسينات إضافية أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها تقوم بإجراء مجموعة التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء و الجودة والسرعة، و إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح التركيز على الزبون هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، و رغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، ولقد ساعدت جهود عمليات إعادة الهندسة إنجازات ذات جودة وسرعة، وذلك عن طريق التغييرات التالية التي أحدثتها :

- تغيير الهيكل التنظيمي شكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات؛

- تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء و الحكم عليه إلى قيادته.

وعليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع و جوهري في مجالات الأداء، وتجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار.

### خلاصة الفصل الثاني

يمكن القول أن الاهتمام بأداء الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها. وهذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة المهيأة للعمل داخلها بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء، وذلك من خلال تحديد معاييرها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء والعمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة وضمان نجاحها واستمراريتها.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في البنك الوطني  
الجزائري BNA

**تمهيد :**

الهدف من خلال دراسة حالة البنك الوطني الجزائري التطرق الى التعريف بالبنك و تقديم مختلف مهامه و كذلك التطرق الى مختلف الأهداف التي يرغب في تحقيقها و مهام الوكالة المستقبلية لنا و هيكلها التنظيمي,وفي إطار ذلك قمنا بتقييم الفصل إلى:

المبحث الأول : تقديم مؤسسة البنك الوطني الجزائري BNA فرع رغبة.

المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري والوكالة المستقلة

استطاع البنك الوطني الجزائري عن طريق وكالته وفروعه المختلفة على المستوى الوطني أن يتوصل إلى المشاركة الفعالة في التنمية الاقتصادية ولعل أهم صورة راصدة لذلك تقديمه قروض استثمارية لإنشاء وتمويل مشاريع تنموية.

مطلب اول : تعريف البنك الوطني الجزائري و مهامه:<sup>1</sup>

أولا : تعريف البنك الوطني الجزائري :

يعتبر البنك الوطني الجزائري أول مؤسسة مصرفية تأسست بعد الاستقلال بتاريخ 13 جوان 1966 لخدمة برامج التنمية الاجتماعية التي رسمتها الدول لممارسة نشاطاتها المصرفية إضافة إلى عمليات الصرف و الإقراض ودراسة ملفات المشاريع تمهيدا لتمويلها فهو بنك الودائع والاستثمارات الوطنية فهو يتجه للداخل والخارج , و يتمتع البنك الوطني الجزائري بموارد بشرية مؤهلة يبلغ عددها الآن حوالي ستة آلاف موظف ويغطي نشاطه مختلف أنحاء البلاد وبدأ من خلال ستة عشر إدارة إقليمية ومائة وخمسة وستون فرعا منتشرا في البنك الوطني الجزائري برأس مال قدره 20 مليون دولار وقد تم رفعه على مراحل متعددة حتى أصبح يقارب نحو 35 مليار دولار ارتفعت الأموال الذاتية إلى حدود أربعون مليار دولار

ثانيا : مهام البنك الوطني الجزائري:

يقوم البنك الوطني الجزائري بالعمليات و المهام التالية:

- تنفيذ برامج الدولة المتعلقة بالائتمان القصير و المتوسط الأجل وفقا للأسس المصرفية التقليدية
- إقراض المنشآت الصناعية العامة منها والخاصة
- منح و تحصيل الأوراق التجارية لعملائه مع التزامه بعملية الدفع متابعة وتصفية كل المشاكل المالية
- يلعب دور الوساطة في العمليات المالية في البورصة
- يضمن للمتعاملين المعلومات اللازمة عن وضعية التجارة الخارجية تمويل المؤسسات الجديدة التي تنشأ في إطار التسهيلات و التشجيعات الممنوحة من طرف الدولة للاستثمار الخاص الوطني وذلك عن طريق تعاونيات الشباب مثل الوكالة الوطنية لدعم الشباب « ENSEI » بتقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل يقوم بتقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل بضمانات أو بدونها وكذا القيام بعمليات الصندوق

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

مطلب ثاني : أهداف البنك الوطني الجزائري و هيكله التنظيمي :

أولا : أهداف البنك الوطني الجزائري

سعى البنك الوطني الجزائري لتحقيق أهداف هامة منها:

- تطبيق مخطط في القروض طبقا للمبادئ العامة فيما يتعلق بالمقيمين والضمانات.
  - تحسين التسيير وجعله أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة للتطور التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة مثل :
  - البطاقات التي تعمل بها البنوك فيما يخص تعاملاتها الداخلية فيما بينها وهيالتوسع وإنشاء فرع عبر جميع أنحاء الوطن وكالات عبر مختلف نقاط الولايات للاقتراض من الزبائن وكذا العمل على التسيير المحكم للموارد البشرية .
  - إحترام البنك لقواعد الحذر المنصوص عليها في قانون النقد و القرض.
  - تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والاتصال بشبكة الإتصال التي لها إتصال 24 ساعة على 24 ساعة مع البنك الوطني الجزائري الذي يعتبر المنسق للبنوك التجارية SWIFT.
  - SWIFT هي شبكة اتصال دولية يقع مقرها في بروكسل (بلجيكا) وتقوم بعدة عمليات منها المقايضة و التحويلات ومضاعفة المراقبة لسير عمليات البنوك
- ملاحظات:

- البنك الوطني الجزائري لديه رخصة منح القروض الخاصة به هي DB/001

- تتعامل المصالح الداخلية للبنك برسالة P.P.1

ثانيا : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري :

يتكون البنك . و . ج من مديرية عامة ومديريات مركزية و أيضا من مديريات شبكة الإستغلال وهذه كلها تعمل على أن تربط الوكالات المتواجدة على المستوى الوطني. و عن تحليلنا للهيكل التنظيمي للبنك .و . ج نجد أنه يتكون من 17 مديرية تقوم كل واحدة منها بالمهام الموكلة لها و هذا بتقسيم المهام بين هذه المديريات وتناسقها فيما بينها وذلك لتجنب الضغط على المديرية العامة التي لها مهمة المراقبة والدراسات القانونية وتنقسم المديريات إلى 05 أقسام و هي:

-قسم التنظيم و نظام الإعلام الآلي : و الذي يتضمن كل من:

- مديرية الإعلام الآلي

- مديرية المحاسبة

- مديرية التنبؤ و التنظيم

قسم تسيير الوسائل المادية والموارد البشرية : وهو يضم كل من المديريات التالية:

- مديرية الوسائل العامة
- مديرية التكوين
- مديرية محافظة الأملاك
- مديرية المستخدمين والعلاقات الإجتماعية
- قسم الإستغلال و النشاط التجاري
- مديرية تأطير الشبكة
- مديرية متابعة التعهدات و تغطية الديون
- مديرية خاصة بالمالية و الخزينة
- قسم الإلتزامات : ويحتوي على المديريات التالية
- مديرية الشؤون القانونية و المنازعات
- مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- مديرية المؤسسات الصغيرة والكبيرة

### القسم الدولي

وهو القسم الذي يتكفل بالتعاملات الخارجية التي تحتوي على جزء هام من الدراسات المتعلقة بالتجارة

الخارجية خاصة مجال العمليات المستندية و يضم هذا القسم المديريات التالية:

- مديرية حركية التمويل مع الخارج « DMFE »
- مديرية العمليات المستندية « DOD »
- مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية « DRICE »

و بالتوازي مع كل هذه الأقسام الخمسة نجد مديرية شبكات الاستغلال التي لها مهمة المراقبة وترقيم

النشاط التجاري القروض و أيضا لها مهمة التسيير و الميزانية

**مطلب ثالث : مهام الوكالة المستقبلية وهيكلها التنظيمي**

تعتبر الوكالة الخلية المتعددة و الأساسية في البنوك حيث تتكون من عدة هياكل لاستقبال الزبائن

ومعالجة احتياجاتهم مهما كانت طبيعة وقطاع النشاط

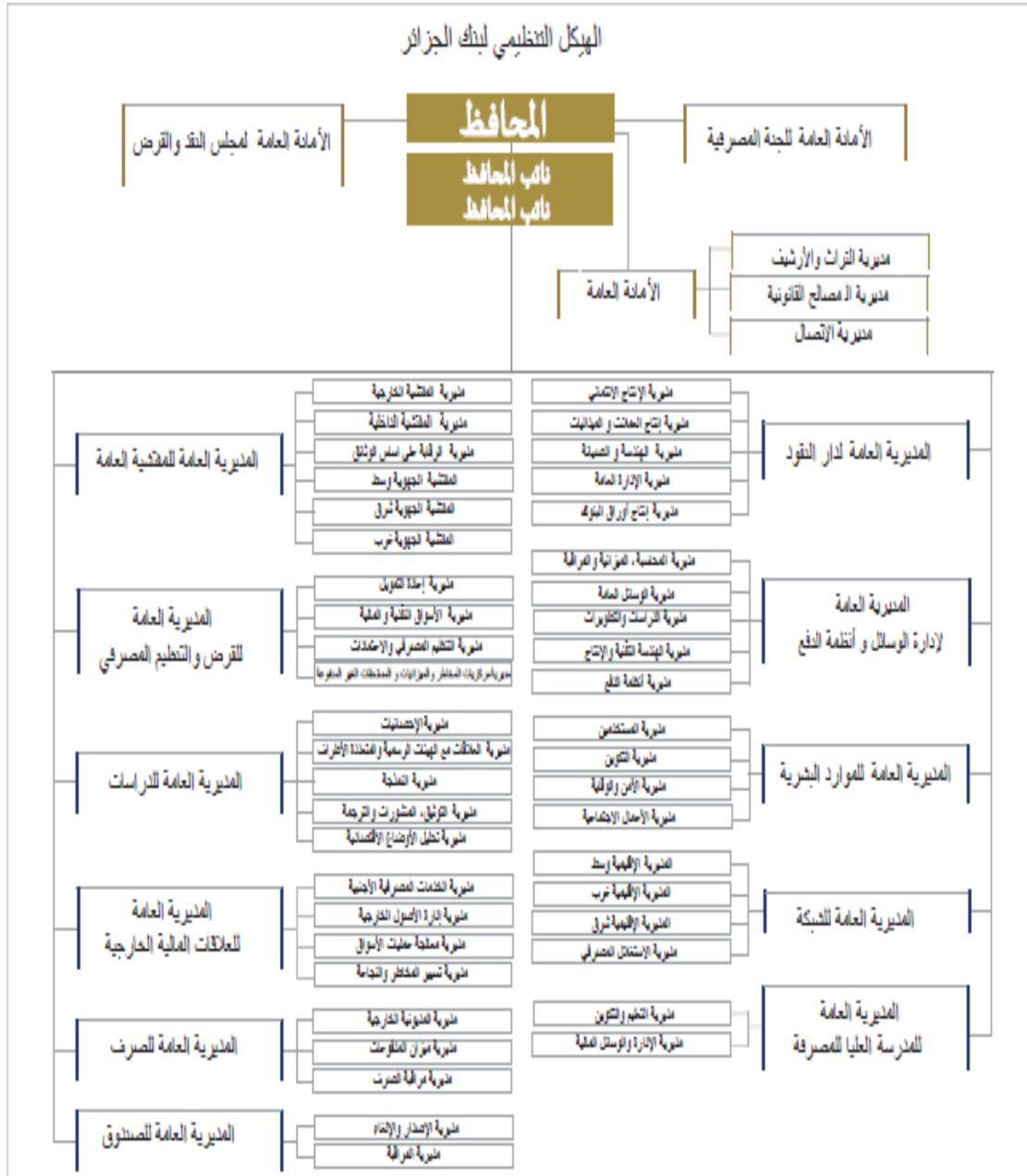
**أولا : التعريف بالوكالة المستقبلية:**

من خلال دراستنا الميدانية استقبلتنا وكالة الرغاية رقم 646 و التي هي ضمن مجموعة وكالات البنك الوطني الجزائري، و ككل وكالة تجارية تعمل على كسب ثقة الزبون وتوسيع نطاق عملها مع أخذ الحيطة والحذر وقد تم فتح هذه الوكالة للجمهور سنة 1985 .

#### ثانيا : مهام الوكالة المستقبلية :

تهتم وكالة الرغاية بتطبيق مهام موكلة لها وأهمها : تحسين صورة البنك. و.ج. عند الزبائن والمتعاملين وهذا بتسهيل عمليات قبول الودائع ومنح القروض مع احترام القوانين وتطبيق السياسة المتبعة من طرف البنك إشعار المديرية العامة بكل العمليات التي تقوم بها وهذا عن طريق إرسال إشعارات بالعمليات للمديرية المركزية المتخصصة في كل عملية وذلك لتمكين المديرية العامة من التأكد من سلامة السيرة المتبعة؛ ومن مهامها أيضا الحصول على أكبر عدد من التعاملات التجارية خاصة تمويل التجارة الخارجية التي تمكنها من أخذ حقوق الأتعاب جيدة مما يزيد من أرباح البنك الوطني الجزائري.

الشكل (1) : مخطط يوضح الهيكل التنظيمي العام للبنك الوطني الجزائري



المصدر: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)

## المبحث الثاني : منهج و أدوات الدراسة الميدانية :

بعد تحديد منهج الدراسة الميدانية وأدوات إجرائها الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في القاء نظرة عميقة تمكنه من أجل الالمام بمختلف جوانب الدراسة الميدانية ، و تهدف هذه الخطوة الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثل في :

- تكوين فكرة عامة عن البحث الميداني و من ثم تصميم أداة الدراسة .
- التأكد من مدى فهم افراد العينة الأداة الدراسة و العبارات المستخدمة .
- التحقق من صدق و ثبات أداة الدراسة .

## المطلب الأول : منهج الدراسة و طرق جمع البيانات :

أولا : المنهج المستخدم :

ينبغي لكل دراسة علمية ان تتبع منهجا علميا في استقصاء الحقائق ، و بالنسبة لهذه الدراسة فيمكن وصف منهجها على انه مزج بين منهج التحليلي و المنهج الاستدلالي ، اذ يعتمد انجاز هذه الدراسة الميدانية على استخدام طرق إحصائية متعددة في معالجة النتائج، الاستمارة المعتمدة كاداة لهذه الدراسة و استخلاص النتائج انطلاقا من البيانات المجمع منها و من ثم استنباط استنتاجات مختلفة انطلاقا من تفسيرات النتائج الكمية المتوصل اليها .

ثانيا : طرق و أساليب جمع البيانات :

اجراء الدراسات التطبيقية يتطلب عموما جمع عدد من البيانات الميدانية من الواقع من اجل دراستها و تحليلها و ذلك بهدف الوصول الى إجابات واضحة عن إشكالية الدراسة و الفرضيات التي قامت عليها ، بغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع هذه الدراسة تم اللجوء الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستمارة البحثية ( الاستبيان ) ، و التي تضمنت عدد معين من العبارات تتوافق مع اهداف الدراسة و تسؤلاتها و ذلك للإجابة عليها من طرف افراد العينة .

و بالنسبة الى تقسيم هذا الاستبيان فهو كما يلي :

➤ المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية لافراد العينة

➤ المحور الثاني : طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة

➤ المحور الثالث : تحسين الأداء الوظيفي

➤ المحور الرابع : الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي

**المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة :**

مجتمع الدراسة يقصد به المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي يهتم بها البحث و تعمم نتائجه عليها<sup>1</sup> ، و بالنسبة لهذه الدراسة فهي تتمحور حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى البنك الوطني الجزائري و بذلك فان الاستبيان الذي تم اعداده لاجل القيام بالعمل الميداني الخاص بهذا الموضوع هو موجه لجميع موظفي البنك الوطني الجزائري فرع رغبة حيث تم توزيع 30 نسخة وقد كان هناك تجاوب مع كل افراد العينة حيث تم جمع 30 إجابة قابلة للدراسة و التحليل .

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة :

و يمكن تفصيل المعلومات الديمغرافية للعينة المدروسة على النحو التالي :

المحور الأول : توزيع افراد العينة المدروسة حسب الجنس

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس.

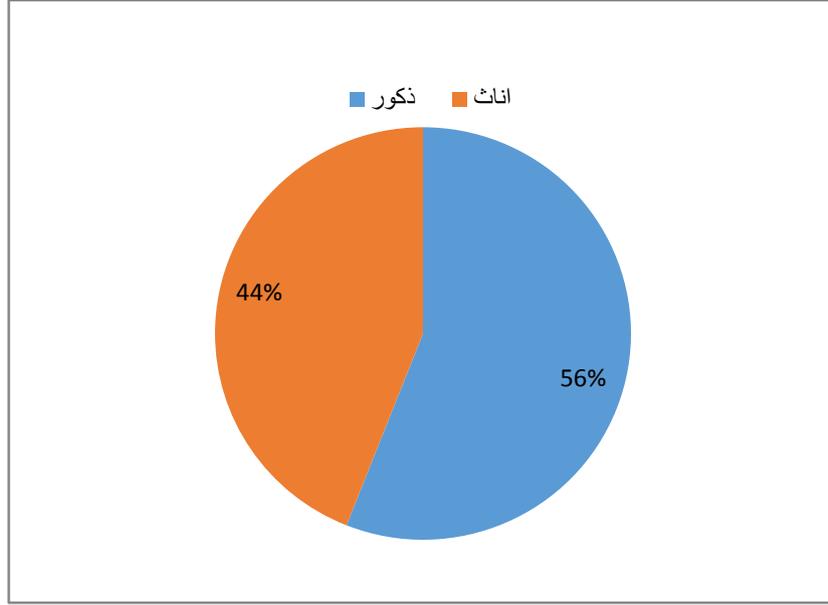
البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	16	54
	اناث	14	46
المجموع		30	100

من اعداد الطالبين

المصدر: الاستبيان الموجه للعينة المدروسة

<sup>1</sup> حمزة محمد دودين ، التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss دار المسيرة لنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 – ص 24 .

و الشكل رقم (2) توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



من اعداد الطالبين بناء على المعلومات الإستبيان

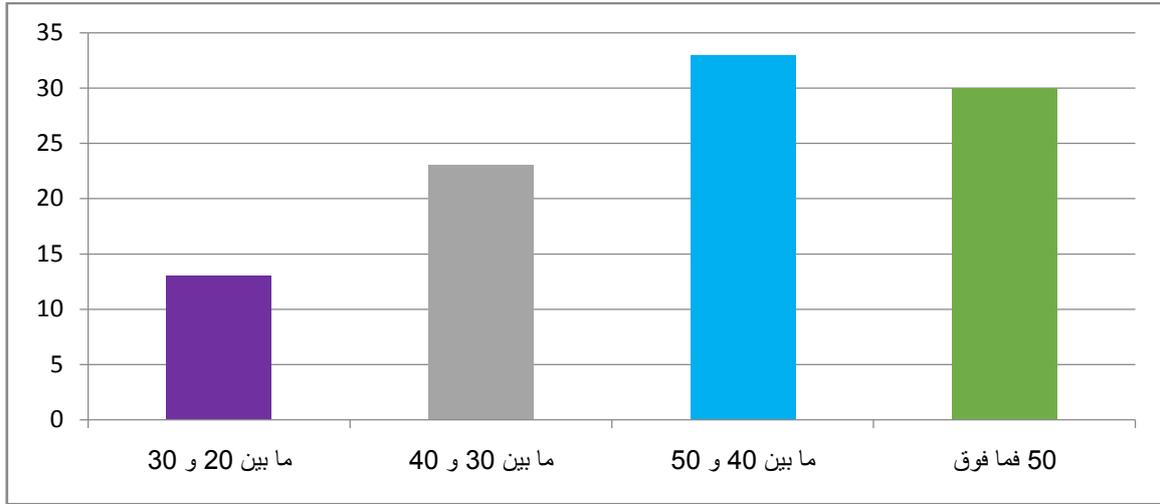
يمثل الجدول توزيع افراد العينة حسب ال جنس بحيث يتضح من خلاله و من خلال الشكل ان نسبة الذكور تقدر ب 56 بالمئة و نسبة الاناث تقدر ب 44 بالمئة و من الملاحظ من ارقام الجدول ان اغلب عمال -فرع رغاية- رجال.

الجدول رقم2: توزيع المبحوثين حسب السن :

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	ما بين 20 و 30	4	14
	ما بين 30 و 40	7	22
	ما بين 40 و 50	10	34
	50 فما فوق	9	30
المجموع		30	100

عمل الطالبين

و الشكل رقم (3) توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير السن



من اعداد الطالبين

المصدر: الاستبيان الموجه للعينة المدروسة

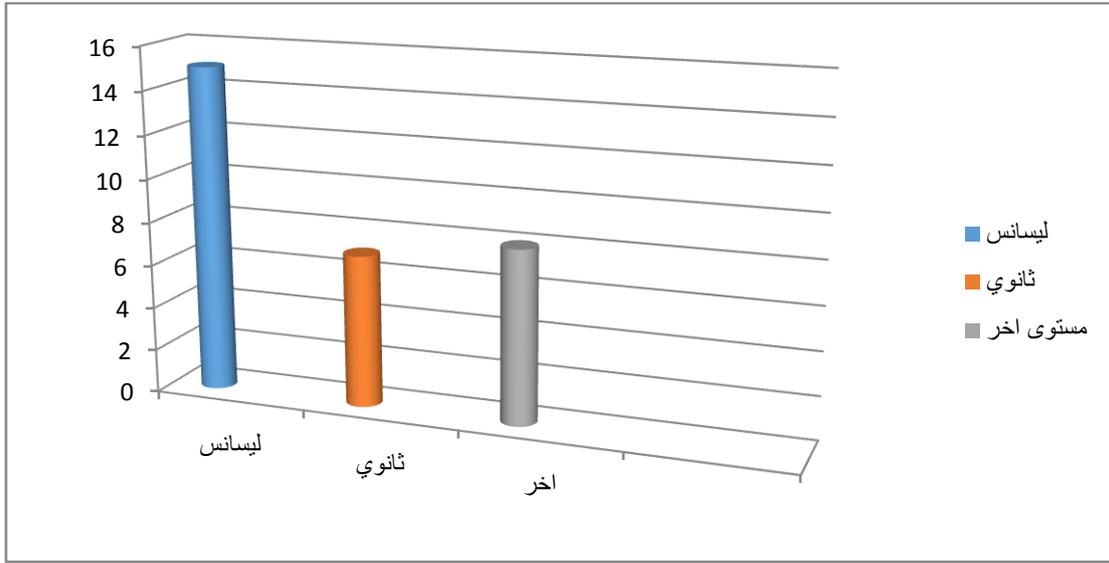
نلاحظ من الجدول و الشكل السابق ان اغلبية افراد العين يبلغ سنهم من 40 الى 50 سنة بنسبة 34 بالمئة ياليتها الفئة فوق 50 سنة و خلفهما فئة ما بين 30 و 40 سنة لتكون فئة ما بين 20 و 30 سنة اضعف فئة مما يؤكد ان اغلب عمال البنك الوطني الجزائري ذو اقدمية هذا ما تؤكد ص 47

الجدول رقم 3 : توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ليسانس	15	50
	ثانوي	7	23
	اخرى	8	27
المجموع		30	100

من اعداد الطالبين

الشكل رقم (4) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب

يتضح من خلال البيانات الاحصائية أن 50 بالمئة من أفراد هم ذو المستوى ليسانس ثم يليهم عدد الافراد ذو المستوى (أخر) بنسبة 26 بالمئة، أما بنسبة 23 بالمئة فتعبر عن ذو المستوى الثانوي.

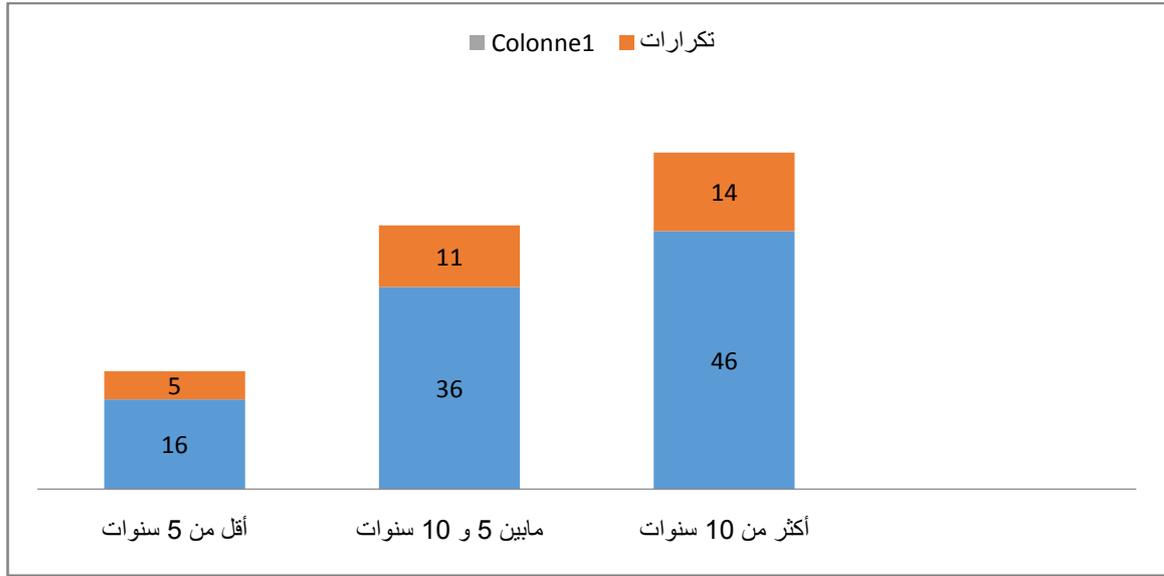
و الملاحظ هنا ان اغلبية العمال لديهم المؤهلات علمية جيدة و يرجع هذا الى طبيعة العمل داخل المؤسسة اذ يتطلب معرفة علمية كبيرة

الجدول رقم4: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية في العمل	اقل من 5 سنوات	5	17
	ما بين 6 و 10 سنوات	11	36
	فوق 10	14	47
المجموع		30	100

من اعداد الطالبين

الشكل رقم (5) توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية



من اعداد الطالبين

من خلال البيانات المبوبة اعلاه يتبين ان عدد العمال ذوي اقدمية اكثر من 10 سنوات تمثل اعلى نسبة 46 بالمئة و في الترتيب الثاني ياتي عدد العمال ذوي الخبرة ما بين 5 و 10 سنوات وهذا بنسبة 36 بالمئة لتليها في المرتبة الثالثة نسبة 16 بالمئة و التي تمثل عدد العمال الذين تتراوح اقدميتهم اقل من 05 سنوات و هذا ما يبين ان عمال البنك الوطني الجزائري لديهم خبرة واقدمية في العمل.

- من خلال الدراسة و الأسئلة السابقة توصلنا الى أن البنك الوطني الجزائري فرع رعاية أغلب العمال فيه من فئة الذكور و نسبتهم حوالي 54 بالمئة وتتراوح أعمار أغلب الموظفين بين 40 و 50 سنة وذوي مستوى علمي حيث أغلبهم متحصلين على شهادة ليسانس كما أن أغلب العمال لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات .

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم 5 : وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة.

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
وسائل الاتصال الداخلي المستعملة في المؤسسة	كتابي	21	38
	شفهي	15	27
	الكثروني	19	35
المجموع		55	100

المصدر: من اعداد الطالب

يتضح من خلال البيانات الاحصائية ان 38 بالمئة من افراد العينة المدروسة يستخدمون وسيلة الاتصال الكتابية و هي تمثل اكبر نسبة لنقل المعلومات فيما تحتل الوسيلة الالكثرونية 35 بالمئة لتكون في المرتبة الثانية؛ لتليها وسيلة التواصل الشفوية بـ 27 بالمئة.

الجدول رقم 6 : وسائل الاتصال الاكثراستعمالا في المؤسسة :

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
وسائل تواصل الداخلي الأكثر استعمالا	الهاتف	17	36
	الكتابة	21	45
	الشفوية	9	19
المجموع		47	100

من اعداد الطالبين

يوضح الجدول اعلاه ان أكثر الطرق الاتصال الداخلي استعمالا داخل المؤسسة هي الكتابة و ذلك بنسبة 45 بالمئة ليأكد النتائج السابقة دراستها .

الجدول رقم 7: فعالية وسائل الاتصال الداخلي المستعملة داخل المؤسسة .

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
وسائل الاتصال الداخلي المستعملة	نعم	25	83
	لا	5	17
المجموع		30	100

من اعداد الطالبين

يوضح الجدول اعلاه اتفاق 83 بالمئة من عمال العينة المدروسة على ان وسائل الاتصال الداخلي المستعملة فعالة و ملائمة لاداء مهامهم على أكمل وجه و دون اي عوائق او حواجز فيما اختار 17 بالمئة من بقية الفئة المدروسة اجابة ب لا

الجدول رقم 8 : طبيعة الاتصال بينك و بين مسؤولك المباشر

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
طبيعة الاتصال بالمسؤول المباشر	رسمي	24	80
	رسمي غير رسمي	6	20
المجموع		30	100

من اعداد الطالبين

يمثل الجدول طبيعة الاتصال بين العمال و رؤسيتهم و من خلال اجابات افراد العينة المدروسة يمكن ملاحظة ان طبيعة الاتصال الغالب هو الاتصال الرسمي و ذلك بـ 80 بالمئة، اما 20 بالمئة فيتسم اتصال بينها و بين رؤسيتها ب لا رسمي ربما للقرابة او الصداقة .

الجدول رقم 9 : علاقة المصالح ببعضها البعض

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العلاقة بين المصالح	رسمية من خلا لمراسلات و مذكرات	27	90
	الهاتف و المقابلة المباشرة	3	10
المجموع		30	100

من اعداد الطالنين

يمثل الجدول علاقة المصالح ببعضها البعض حيث تتعتبر الطرق الرسمية من خلال الهراسلات و الهذكرات الأكثر استخداما فهي تعتبر وسيلة بسيطة قليلة التكاليف و فعالة ،فهي تعمل على اعلام الموظفين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر كما يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الادارة او بين الموظفين و العمال ،اما 10 بالمئة فتمثل الهاتف و مقابلات المباشرة التي تكون بين مختلف المصالح الادارية .

- أكثر وسائل الاتصال إستعمالا في المؤسسة هي الوسائل الكتابية بنسبة قدرة بـ 38 بالمئة كما تعتبر هي الوسيلة الأكثر استخداما سواء بين المدير و الموظفين او بين مختلف المصالح كما انها تتسم برسمية ولعل سبب إعتمادها هو امكانية توثيق المعلومات التي تتطلبها طبيعة العمل،كما اعتبرها أغلب العمال الوسيلة الأكثر فعالية .

عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم 10: يوجد سهولة في الاتصال بين جميع افراد المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
84	25	نعم	سهولة التوصل بين كل الموظفين
16	5	لا	
100	30		المجموع

من اعداد الطالبين

يرى 84 بالمئة من عمال البنك الوطني الجزائري انه توجد سهولة التواصل بينهم باختلاف وسائل الاتصال المستعملة وذلك دون عوائق أو حواجز ،اما نسبة 17 بالمئة كانت للذين اجابو بـ "لا" اي انهم يجدون صعوبة في التواصل وهذا يعد من بين المشاكل الاتصالية التي تعد عائق امام انجازهمهم في الوقت المناسب .

الجدول رقم 11 : الاتصال في المؤسسة يسمح بالمشاركة المعلومات بين العمال:

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
80	24	نعم	تشارك العمال للمعلومات
20	6	لا	
100	30		المجموع

من اعداد الطالبين

يبين الجدول اعلاه نسبة تشارك العمال للمعلومات فيما بينهم فكانت اعلى نسبة اجابات بـ " نعم" حيث قدرت بـ 80 بالمئة اي انه هناك سهولة في انتقال المعلومات بمختلف اشكالها و انواعها دون مواجهة اي صعوبات ،في حين كانت نسبة 20 بالمئة الذين اجابو بـ "لا" اي انهم يجدون صعوبة في تشارك المعلومات .

الجدول رقم 12 : الاتصال الداخلي يساعد في اتخاذ القرارات :

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
هل يساعد الاتصال في إتخاذ القرار	نعم	25	83
	لا	5	7
المجموع		30	100

من اعداد الطالبين

من خلال الجدول اعلاه و الذي يبين توزيع اجابات المستجوبين على سؤال "هل الاتصال الداخلي يساعد في اتخاذ القرارات" و البالغ عددهم 30 فرد قد انقسمت الى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في المستجوبين الذين تموحت اجابتهم بـ "نعم" وبالغ عددهم 25 و بنسبة مئوية قدرت بـ 83 بالمئة وهم اجابوا على ان الاتصال يساعد في اتخاذ القرار اما المجموعة الثانية كانت اجابتهم بـ "لا" و هم 5 افراد نسبتهم 17 بالمئة.

الجدول رقم 13 :الاتصال غير رسمي يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
هل يزيد في الدافعية	نعم	18	67
	لا	9	33
المجموع		27	100

من اعداد الطالبين

يبين الجدول اعلاه اجابات عمال البنك الوطني الجزائري على سؤال "هل الاتصال غير رسمي يساهم في زيادك دافعية نحو العمل " حيث انقسمت اجابات افراد العينة الى مجموعتين ، المجموعة الاولى تتكون من 18 فرد كانت اجابتهم بـ "نعم" حيث بلغت نسبتهم 67 بالمئة ، اما المجموعة الثانية فتكونت من 9 افراد و نسبتهم 33 بالمئة اجابوا بـ "لا".

- من خلال المعطيات التي امامنا و التي تبين لنا أن الاتصال الداخلي يسهل عملية التواصل بين جميع أفراد البنك الوطني كما يسمح بمشاركة المعلومات و وصلها بسرعة مما يسمح للموظفين بإتخاذ القرارات و تطبيق المعلومات في أسرع وقت كما يساعد على زيادة دافعية العامل نحو عمله.

الصعوبات و العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم 14 : الحصول على المعلومات في الوقت المناسب :

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
67	20	نعم	سهولة الحصول على المعلومة
33	10	لا	
100	30		المجموع

من اعداد الطالبين

من خلال البيانات المبوبة اعلاه نلاحظ ان 67 بالمئة من افراد العينة المكونة من 30 فرد كانت اجابتهم بـ"نعم" مما يعني ان 20 فرد لهم سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب و التي تمكنهم من أداء عملهم على اكمل وجه فيما يعاني 33 بالمئة من افراد العينة من صعوبات في الحصول على المعلومات مما يخلق لهم مشاكل في العمل.

الجدول رقم 15 : صعوبة الاتصال بالإدارة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
33	9	نعم	صعوبات مع مديرك
67	18	لا	
100	27		المجموع

من اعداد الطالبين

من خلال الجدول اعلاه و الذي يبين توزيع الاجابات المستجوبين نلاحظ ان 62 بالمئة من أفراد العينة يجدون سهولة في الاتصال مع الادارة، فيما 31 بالمئة من افراد العينة يجدون صعوبة في ذلك مما يخلق لهم عرقلة و صعوبات.

الجدول رقم 16 : صعوبة الاتصال مع زملائك في العمل

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
صعوبات مع زملائك	نعم	9	32
	لا	19	68
المجموع		28	100

من اعداد الطالبين

من خلال الجدول اعلاه و الذي يمثل اجابات المستجوبين نلاحظ أن 68 بالمئة من افراد العينة لا يتلقون اي صعوبات في الاتصال بين زملائهم في العمل، اما 32 بالمئة فهم يجدون صعوبة في ذلك .

الجدول رقم 17: عند مواجهتك مشكل في العمل تتصل

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عندما تقع في مشاكل تتصل ب	المدير	16	46
	زملائك	18	51
	لا احد	1	3
المجموع		35	100

من اعداد الطالبين

من خلال الجدول اعلاه و الذي يبين توزيع اجابات افراد العينة حيث بلغت عدد اجابات الى 35 اجابة انقسمت الى 3 مجموعات ،المجموعة الاولى و التي بلغت نسبتها 51 بالمئة تمثلت اجابتهم ب"

زملائك"، و تمثلت المجموعة الثانية الذين تمحورت اجابتهم بـ " رئيسك"، اما المجموعة الثالثة و التي بلغت نسبتهم 3 بالمئة فكانت اجابتهم بـ "لا أحد".

من خلال المعطيات التي أمامنا و التي تبين لنا أن في مؤسسة BNA هناك سهولة في الحصول على المعلومات كما انه لا توجد أي صعوبات في التواصل مع الإدارة أو مع الزملاء.

### المحور الثالث : تحسين الأداء الوظيفي

➤ تقييم الأداء

الجدول رقم 18 : الحفاظ على مواقيت العمل

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تقييد بمواقيت العمل	نعم	17	63
	لا	10	37
المجموع		27	100

من اعداد الطالبين

نلاحظ من الجدول اعلاه اجابات افراد العينة حيث ان 17 فرد و التي تبلغ نسبتهم 63 بالمئة يحافظون و يحترمون مواقيت العمل، فيما 10 افراد والذين تبلغ نسبتهم 37 بالمئة لا يحافظون عليها .

الجدول رقم 19 :الموظف على استعداد لتحمل مسؤوليات جديدة

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مستعد لتحمل المسؤولية جديدة	نعم	25	83
	لا	5	17
المجموع		30	100

من اعداد الطالبين

يمثل الجدول اعلاه اجابات افراد العينة المدروسة حيث انقسمت الاجابات الى قسمين القسم الاول و الذي يمثل الأغلبية و التي قدرت نسبتها بـ 83 بالمئة من العمال الذين هم على استعداد لتحمل مسؤولية جديدة أما القسم الثاني فهم يمثلون 17 بالمئة وهم غير قادرين على تحمل مسؤولية جديدة.

الجدول رقم 20 :إنجاز العمل في الوقت المناسب

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
72	21	نعم	انجاز العمل في وقته
28	8	لا	
100	29		المجموع

من اعداد الطالبين

تشير البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول اعلاه ان اغلب المبحوثين و المقدره نسبتهم 72 بالمئة يقومون بإنجاز العمل الموكل اليهم في الوقت المناسب،أما 28 بالمئة منه لاتفعل ذلك بسبب بعض العوائق في العمل مثل عدم اتقانهم للغة الفرنسية باعتبار ان التقارير و المعاملات كلها بالغة الفرنسية .

➤ تحسين الأداء:

الجدول رقم 21 : الموظف يبلغ مرؤوسيه بمخاوفه

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
87	26	نعم	ابلاغ بمخاوف
13	4	لا	
100	30		المجموع

من اعداد الطالبين

تشير معطيات الجدول الى ان اغلبية المبحوثين و المقدره نسبتهم حوالي 87 بالمئة يقومون بإبلاغ رؤوسيهم بمخاوفهم، بينما يرى آخرون و المقدره نسبتهم بـ 13 بالمئة أن ذلك امر غير ضروري.

الجدول رقم 22: يتواصل الموظف بشكل ودي مع العملاء و الزملاء

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المعاملة بالود مع موظفين	نعم	24	80
	لا	6	20
المجموع		30	100

من اعداد الطالبين

تبين معطيات الجدول ان اغلبية المبحوثين و المقدره نسبتهم حوالي 80 بالمئة بما يعادل 24 مبحوث أنهم يقومون بمعاملات ودية مع زملائهم الموظفين و عملائهم في البنك الوطني الجزائري، بينما اختار 6 أفراد من العينة و البالغة نسبتهم 20 الاجابة بـ "لا" .

الجدول رقم 23 : إلتزام بتعليمات المسؤول المباشر

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
التزام بتعليمات المسؤول	نعم	27	90
	لا	3	10
المجموع		30	100

من اعداد الطالبين

من خلال معطيات المبينة أعلاه يتضح ان 90 بالمئة من افراد العينة البالغ عددها 30 فرد يلتزمون بتعليمات المسؤول، أما نسبة 10 بالمئة من العينة المدروسة لا يقومون بذلك .

- من خلال ما رأيناه في هذا المحور وماتلقينها من إجابات الفئة المدروسة نلاحظ أن الاتصال الداخلي أثر مهم على طبيعة العمل داخل BNA وذلك من خلال احترام العمال لتعليمات المدير كذا تقيدهم بمواعيد العمل فيما لا يقوم 20 بالمئة منهم بذلك, كما يقوم العمال بإنجاز العمل في اقصر الأجل كما لاحظنا التواصل الودي بين مختلف المصالح و العمال .

المحور الرابع : الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي

الجدول رقم 24 : الاتصال الداخلي اداة لتحفيز و تنشيط العمال

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
90	26	نعم	يعتبر أداة لتحفيز و تنشيط
10	3	لا	
100	29		المجموع

من اعداد الطالبين

من خلال الجدول اعلاه يرى أغلبية عمال البنك الوطني الجزائري و التي تتراوح نسبتهم 90 بالمئة أن الاتصال الداخلي أداة فعالة في تحفيز و تنشيط العمال و هذا ما تسعى اليه المؤسسة من خلال سياستها الاتصالية، أما 10 بالمئة من ذات العينة المدروسة فختارة الاجابة بـ "لا" على نفس السؤال.

الجدول رقم 25 : يساهم الاتصال الداخلي في تغيير سلوك العاملين

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
86	25	نعم	يساهم في تغيير سلوك عاملين
14	4	لا	
100	29		المجموع

من اعداد الطالبين

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه يتضح ان نسبة كبيرة من افراد العينة والبالغة نسبتها 86 بالمئة يرون ان الاتصال الداخلي يساهم في تغيير سلوك العاملين، اما 14 بالمئة منهم فكانت اجابتهم بـ "لا" اي ترى ان اتصال الداخلي ليس هو السبب الرئيسي في تغيير السلوك

الجدول رقم 26 : الاتصال الداخلي وسيلة تنشيط فعالة لزيادة الأداء في المؤسسة

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال وسيلة لزيادة الأداء	نعم	25	86
	لا	4	14
المجموع		29	100

من اعداد الطالبين

من الجدول يتضح ان نسبة كبيرة من الافراد المستجوبين أقرروا بأن الاتصال الداخلي وسيلة فعالة لزيادة الأداء وذلك بنسبة 86 بالمئة، اما نسبة 14 بالمئة من افرادالعينة لم يقرروا بذلك.

الجدول رقم 27 : الاتصال الداخلي الفعال يحسن من مستوى الانتاجية لدى العامل

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال وسيلة فعالة لزيادة الانتاجية	نعم	24	83
	لا	5	17
المجموع		29	100

المصدر: من اعداد الطالب

اظهرت النتائج في الجدول اعلاه ان اعلى نسبة هي 83 بالمئة و التي تمثل الاجابة ب "نعم" و هي تمثل غالبية افراد العينة مما يؤكد ان الاتصال الداخلي يعمل على تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة كما يعمل على تكليف جهود المسؤولين في تحقيق الاهداف المطلوبة أما 17 بالمئة فأجابوا ب " لا" م كفاءتهم

الجدول رقم 28 : الاتصال الداخلي يحسن العلاقة بين العمال

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال يحسن علاقة زملاء	نعم	28	93
	لا	2	07
المجموع		30	100

المصدر: من اعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول بان الفئة الاكبر من العمال 93 بالمئة ان الاتصال الداخلى المؤسسة يعزز من العلاقة بين العمال مما يؤدي الى رفع انتاجيتهم و هذا ما يهدف بأساس الى خلق جو من التعاون بين العمال نظرا لطبيعة النشاط المؤسسة الذي يقتضي العمل كفريق واحد.

الجدول رقم 29 : الاتصال غير رسمي يرفع من ادائك في العمل

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الغير الرسمي يرفع من الأداء	نعم	15	50
	لا	15	50
المجموع		30	100

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من الجدول اعلاه ان افراد العينة اقسمت اجابتهم الى قسمين حيث ان القسم الأول أجاب بـ "نعم" بنسبة 50 بالمئة بأن الاتصال غيررسمي يرفع من الاداء، أما القسم الثاني من افراد العينة فكانت إجابتهم بـ "لا" و بنفس النسبة أي ان الاتصال غير رسمي لا يرفع من وتيرة الأداء.

الجدول رقم 30 : الإشاعات لها دور سلبي على أداء الموظفين

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الإشاعة لها ضرر	نعم	16	57
	لا	12	43
المجموع		30	100

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أن 57 بالمئة من افراد العينة يرون أن الإشاعة لها ضرر و دور سلبي على أداء الموظفين، أما 43 بالمئة أجابوا ب "لا" فعلى الأغلب هذا راجع لشخصية العامل من حيص التأثير بإشاعات .

الجدول رقم 31 : وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة كافية لتحسين الأداء الوظيفي

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
وسائل الاتصال كافية لتحسين الأداء	نعم	13	46
	لا	15	54
المجموع		28	100

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين إجابات أفراد العينة أن نسبة 54 بالمئة من الفئة المدروسة غير راضية عن وسائل الاتصال الحالية المستخدمة من طرف المؤسسة و أنها غير كافية لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين و ان على المؤسسة خلق طرق جديدة ومبتكرة من أجل التواصل و ايصال المعلومة فيما يرى 46 بالمئة من ذات العينة أن وسائل الاتصال المتوفرة حاليا كافية من أجل رفع الأداء

- إعتبر عمال BNA ان الإتصال الداخلي أداة محفزة و منشطة للاداء و لرفع مستوى الإنتاجية كما يعتبر وسيلة في تغيير السلوك من حيث الإنضباط و حسن المعاملة ،كما إعتبر عمال الإشاعة من أحد الأسباب المعيقة للعمل كما عبر أغلبية العمال أن وسائل الاتصال الحالية غير كافية لتحسين الأداء الوظيفي المطلوب منهم .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل الأخير من بحثنا ، و الذي خصصناه لدراسة ميدانية حول " دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة BNA رغبة و ذلك محاولتنا لتطبيق ما نتولناه في الفصلين السابقين من البحث- الدراسة نظرية - و مدى تحققه في الواقع ولقد تطرقنا في البداية الى تعريف بمؤسسة البنك الوطني الجزائري ، ثم بينا وضعية الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة ، معتمدين على استمارة استبيان موجهة الى موظفي المؤسسة محل الدراسة لاعطاء ارئهم في دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.

الخاتمة

## خلاصة:

وفي الأخير يمكن القول بأن الاتصال الداخلي يلعب دورا هاما وفعالا داخل أي مؤسسة و المقصود هنا هو أنه أي مؤسسة لا يمكن تحقيق أهدافها إلا بوجود اتصال داخلي فعال بين مختلف أقسامها الإدارية، فهو يساهم في تحسين ورفع من كفاءة أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال التواصل الدائم بين الموظفين , ويعتبر تحسين ورفع أداء الموظفين في أي مؤسسة عنصرا أساسيا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال وجود الاتصال داخل المؤسسة، فالاتصال القائم على التفاعل والتفاهم بين الموظفين يؤدي إلى رفع من الدافع و الرغبة في أداء المهام والنشاط الموكل إلى الموظفين مما يحسن من مستوى الأداء الوظيفي . ، كما أن استخدام الاتصال يعتبر من الضروريات داخل المؤسسة من تبادل المهام والوظائف والتشارك فيما بينهم فيسهل عملية اتصال بينهم

الاتصال الداخلي الفعال داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين أداء الموظف مما يجعله يؤدي عمله بطريقة تجعل المؤسسة تسير نحو تحقيق أهدافها مما يجعل المؤسسة بصورة حسنة، ما يؤدي بالموظف الرغبة في العمل. وينتج عن سوء الاتصال داخل المؤسسة معوقات منها سوء فهم الرسالة بين المرسل والمستقبل إضافة إلى معوقات اجتماعية وتنظيمية التي تؤثر على العملية الاتصالية، وبالتالي يؤثر على فعالية الأداء.

## ❖ إختبار الفرضيات:

بعد التحليل الكمي للبيانات و تفسيرها و التي تم جمعها بواسطة الإستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة في ضوء ماتوصلنا اليه من خلال التحليل التفصيل لبيانات الجداول السابقة تحاول الدراسة مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات بغية اثباتها او نفيها وقد تضمنت هذه الدراسة:

## • إختبار الفرضية الأولى :

جاءت هذه الفرضية و التي مفادها " الاتصال الداخلي يسهل المهام في البنك الوطني الجزائري وذلك بالاستعمال الوسائل الإلكترونية "، وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات المفسرة في جداولها كمايلي:

من خلال معطيات الجدول رقم 05 و الذي يبين وجهات نظر المبحوثين نحو وسائل الاتصال المستخدمة حيث أكد أفراد العينة أن أكثر وسيلة اتصال استخدمها في المؤسسة هي الوسائل الكتابية و ذلك بنسبة 38 بالمئة لتليها الوسائل الإلكترونية ب 35 بالمئة ، كما بينت معطيات الجداول بمساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام و تسهيل عملية التواصل و كذا عملية الحصول على المعلومات ، مما يؤكد صحة هذه الفرضية .

## • إختبار الفرضية الثانية :

جاءت هذه الفرضية و التي مفادها "الإتصال الداخلي أداة لتحفيز و تنشيط العاملين وتحسين أداء العمال BNA"،حيث اتفق 90 بالمئة من المبحوثين على أن الإتصال الداخلي محفز و منشط للعاملين و على انه أحد أهم الأسباب التي تدفع بالعمال لتحسين مستوى إنتاجيته كما هو مبين في كل من الجداول 27/26/24 مما يؤكد صحة هذه الفرضية .

### - النتائج :

#### أولاً : النتائج النظرية :

- من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة يمكن الخروج بالنتائج التالية:
- 1- أن الإتصال الداخلي يعد عاملاً مهماً في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، وذلك من خلال تحفيزهم وتنمية مهاراتهم الشخصية والاجتماعية.
  - 2- إن التواصل الفعال بين إدارة المؤسسة والعاملين يساعد على إدارة مختلف المصالح بشكل أفضل، وتعزيز الروابط الوظيفية والتواصل بين الأقسام المختلفة.
  - 3- الإتصال الداخلي الجيد يؤدي إلى تنظيم الأنشطة المؤسسية بشكل أفضل، وذلك عن طريق إعداد خطط تشغيلية واضحة ورصد نتائجها بشكل دوري.
  - 4- الإتصال الداخلي الفعال يساعد على تعزيز الثقة والانضباط داخل المؤسسة، وذلك عن طريق التواصل المباشر والإشراف الجيد.
  - 5- يمكن القول بأن الإتصال الداخلي يساعد على تطوير وصقل صورتها العامة عند الجمهور.
  - 6- تحسين الإتصال الداخلي يمكن أن يؤدي أيضاً إلى تحسين العلاقات مع العملاء، وذلك عن طريق تنشيط التفاعل معهم وتقديم الخدمات بصورة أفضل.
  - 7- يؤدي الإتصال الفعال بين العاملين في المؤسسة إلى اتخاذ قرارات أسرع وأفضل عند مواجهة المشكلات، وذلك عن طريق توحيد الرؤى والأهداف.
  - 8- تحسين الإتصال الداخلي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز الشخصي، وذلك عن طريق تلبية احتياجات العاملين وتقديم الدعم اللازم لهم.
  - 9- الإتصال الفعال داخل المؤسسات يؤدي إلى تطوير المهارات الإدارية والقيادية المتاحة لدى العاملين، وذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر.
  - 10- يمكن القول بأن الإتصال الداخلي يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الروح الجماعية، وذلك عن طريق تعزيز التعاون والتفاعل الفعال بين الأخصائيين المختلفين داخل المؤسسة.
  - 11- يمكن أيضاً إدراج تكنولوجيات الإتصال الحديثة في الإتصال الداخلي، مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية وغيرها، وذلك لتيسير التواصل وتحسين جودة الإتصال والتواصل.
  - 12- يمكن أن يؤدي إدارة الإتصال الداخلي بشكل فعال إلى تحقيق التغييرات اللازمة في المؤسسة، وذلك عن طريق إدماج الرؤية والأهداف والاستراتيجيات الجديدة.

باختصار، يمكن القول بأن دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لا يمكن الإستغناء عنه، ويجب وضعه كجزء من إستراتيجية العمل المؤسسية.

### ثانياً: النتائج التطبيقية للبحث :

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث خرجنا بجملة من النتائج :

- تتعبر وسيلة الإتصال الكتابية الأكثر إستعمالاً في المؤسسة.
- تعتبر وسائل الإتصال المستخدمة في البنك الوطني الجزائري BNA فرع رعاية فعالة.
- تسهل عملية الإتصال الداخلي بين أفراد المؤسسة في أداء وظائفهم.
- يعتبر الاتصال الداخلي أداة لتحفيز و تنشيط الموظفين داخل البنك الوطني الجزائري BNA.
- وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة على مستوى البنك الوطني الجزائري BNA تتمثل في : وسائل كتابية، إلكترونية، شفوية.
- يساعد الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار في البنك الوطني الجزائري BNA.

### - التوصيات و اقتراحات:

يمكن إقتراح عدد من الخطوات العملية التي يمكن للمؤسسة اتخاذها لتحسين دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي. ومن بين هذه الإقتراحات:

1. وضع خطط واضحة للإتصال مع جميع الأعضاء في المؤسسة والإدارة، وضمان وجود الدعم لبناء مهارات التواصل.
2. التعاون مع الأخصائيين في مجال الإتصال الداخلي لتطوير تصور مستقبلي للإتصال الداخلي وتعزيز فعالية هذا النشاط.
3. تشجيع الأعضاء على الاتصال مع مجموعات العمل الأخرى وتبادل الأفكار والتحديات والتجارب من خلال إدارة النشرة الدليلية أو وسائل أخرى.
4. تشجيع العاملين على الحصول على ردود فعل من المستخدمين والزبائن للمؤسسة، وتحليل تلك الردود لتحسين الخدمات المقدمة.
5. إرسال بريد إلكتروني شهرياً يمكن من خلاله إعلام العاملين بأهم المستجدات والإنجازات الجديدة، وتحديثات المؤسسة.
6. استخدام وسائل الإتصال المتاحة مثل المنصات الإلكترونية وهواتف المحمول للتواصل المباشر بين العاملين في المؤسسة، وخاصةً في الأوقات الحرجة.
7. تطوير تدريبات دورية للعاملين في المؤسسة لتحسين مهارات التواصل والتعامل مع العملاء، وتحسين خدمات المؤسسة.
8. الاستماع إلى ما يقوله العاملون في المؤسسة وتطبيق نظام تشجيع الموظفين على تقديم الآراء والاقتراحات، والعمل على تنفيذ بعض من هذه الاقتراحات.
9. تشجيع التعاون والتفاعل بين العاملين في المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج وتنفيذ المشاريع الجديدة، واعتماد سياسات التحفيز والمكافأة لصالح العمل الجماعي.
10. توجيه العناية بالعمال الجدد ودعمهم خلال فترة العمل الأولية لمساعدتهم على فهم العمل في المؤسسة والاندماج بشكل أفضل في الفريق.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

▪ الكتب:

- احمد الضميمري, مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات و الاتجهات الحديثة, السعودية, بدون سنة.
- أحمد ماهر, السلوك التنظيمي, مصر, الدار الجامعية طبعو النشر, تويج, 1999
- امين الساعاتي, اصول علم الادارة تطبيقات و دراسات على المملكة السعودية, دار الفكر العربي, مصر, 1998
- براهيم توهامي واخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر, الجزائر , (2013).
- حسن راوية محمد, ادارة الموارد البشرية, المكتبة الوطنية, الاردن, 2001.
- حسين حريم, السلوك التنظيمي, "سلوك الفرد في المنظمات", دار زهران لنشر و توزيع, الاردن, 1999.
- حمزة محمد دودين ، التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS دار المسيرة لنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
- راوية حسن, ادارة الموارد البشرية, رؤيا مستقبلية, ادار الجامعة, مصر, 2003.
- صلاح الدين عبد الباقي, مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005.
- عاشور احمد صقر, السلوك الانساني في المنظمات, دار المعرفة الجامعية, مصر, 2005.
- عبد الحكيم أحمد الخزامي, تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الاداء, الجزء 3, مكتبة ابن سينا, مصر, 1999.
- عزي عبد الرحمان, عالمالاتصال, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1992.
- عزي عبد الرحمن وآخرون عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1993.
- عمرو حامد, تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكومية, قياس و تقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي, منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية, مصر.
- فرج شعبان, الاتصالات الادارية, دار اسامة للنشر والتوزيع, الاردن, 2009.
- لدحلة فيصل عبد الرؤوف, تكنولوجيا الاداء الشري, المكتبة الوطنية, الاردن, 2001.
- مجيد الكرخي, تقييم الاداء باستخدام النسب المالية. دار المنهج للنشر و التوزيع , عمان, الاردن 2007.
- محمد الطعاعنة, معايير قياس الاداء الحكومي و طرق استنباطها الامنظمة العمومية لتنمية الادارية, مصر, 2008.

- محمد الياغي، مبادئ ، دار وائل للنشر، الادارة العامة ، الاردن، 2008.
- محمد قاسم القريوني، مبادئ الادارة، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر، الاردن، 2004.
- محمد يوسف عيسى، الاسكندرية، البيطاش سنتر للتسويق، مصر ، بدون سنة.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، المموعة العربية لتوزيع و النشر، مصر، 2012.

- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الاسكندرية، المكتبة الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- هدى بوليف، ادارة المنظمات نظرية السلوك عمان، دار مجدلاوي لنشر و التوزيع 1996.
- شعبان فرج، الاتصالات الادارية،: دار أسامة للنشر و توزيع، الاردن، 2009.

#### ▪ مذكرة:

- ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار. شهادة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف، السعودية، 2008.
- الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الاداء ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف، السعودية، 2007.
- الشريف طلال عبد المالك، انماط القيادة وعلاقتها باداء الوظيفي، رسالك ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف، السعودية، 2004.
- العميرة محمد عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية نايف، السعودية، 2003.
- ريغة احمد، تقييم اداء المؤسسة الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة من اجل نيل شهادة ماجستير ، كلية علوم اقتصادية، جامعة قسنطينة 2014، الجزائر .
- عبد المجيد بن عبد الرحمن المحسن بن محمد الشيخ، موعات الاتصال الإداري المؤثرة في اداء العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، السعودية، 2011.

#### ▪ مجلة:

- مانع فاطمة وبوهرارة زورة، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 02، العدد (11) مجلة صادرة عن جامعة شلف الجزائر 2021

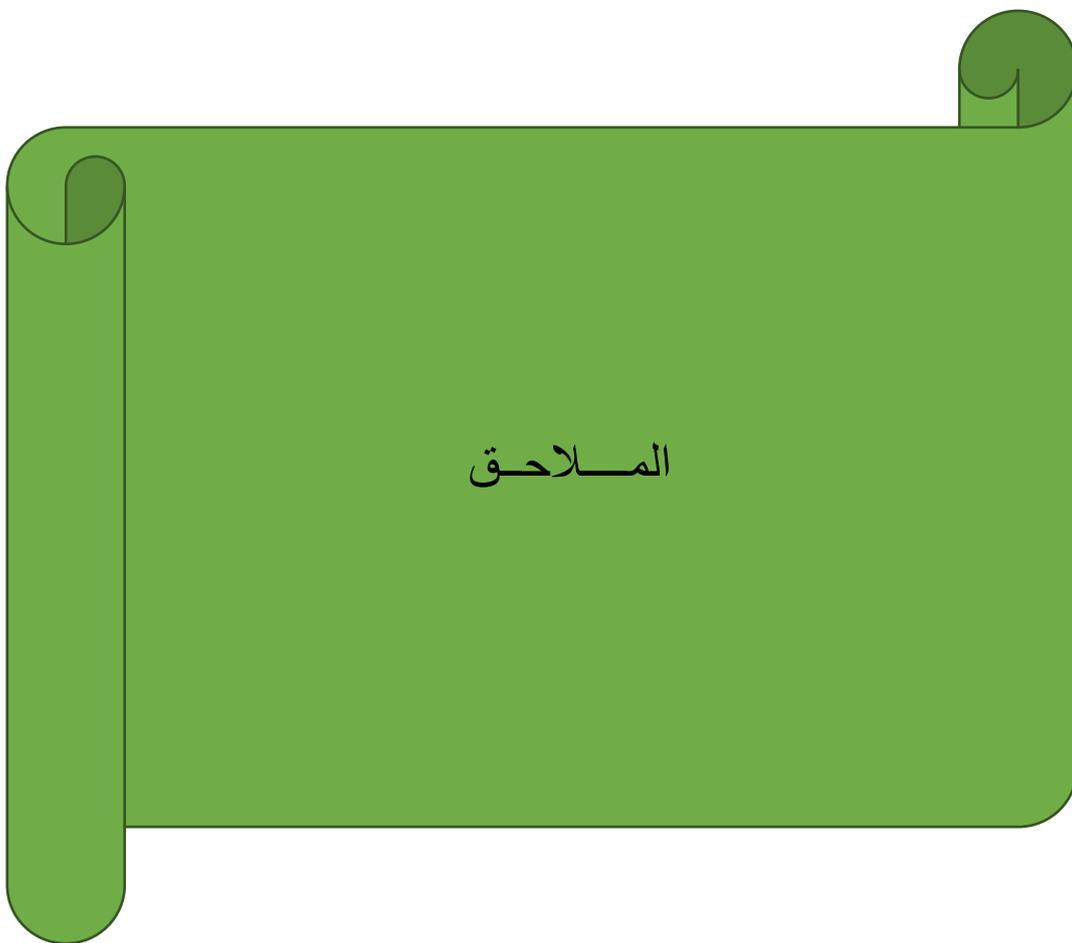
- محمد صالح بوطوطن و زديرة خمار, دور الثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي,مجلة دراسات المالية,المحاسبة و الادارية, المجلدالثاني, مجلة صادرة عن جامعة ام البواقي.الجزائر,2014.
- مروة شايب الدرع,اثر المناخ التنظيمي على اداء الموظفين,مذكرة مكملة لنيل شهادك الماستر في علوم التسيير,جامعةامحمد الصديق بن يحي,جيجل, الجزائر ، 2015.
- مريم فارس,ادار الجودة الشاملة و دورها في تحسين الدور المؤسسة الاقتصادية,مذكرة تخرج لاستكمال نيل شهادة الماجستير,كلية علوم اقتصادية,جامعة الجزائر.2017.
- مريم فرحي نورة معمر ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - تبسة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعةتبسة، الجزائر 2016.
- مؤمن شرف الدين دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة سطيف الجزائر,2015.

### المراجع بالغة الأجنبية :

- ALAIN JOUNOT.100 questions pour comprendre et agir.rse et developpement durable.afnor.paris.2010

### المواقع الالكترونية

[www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz) -



الملاحق

## إستبيان

كلية العلوم الاقتصادية،التجارية و علوم التسيير

جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

في إطار التحضير لمذكرة التخرج حول موضوع "الإتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي" قمنا بصياغة الإستبيان الذي بين ايديكم الذي يهدف إلى دراسة فيما يكمن دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال البنك الوطني الجزائري (مدراء و عمال) .  
و في هذا الإطار نرجوا من سيادتكم الإجابة على كل الأسئلة بصراحة و دون استثناء, مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي .

### I. البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-السن: ما بين  
30\20  40 \31  50\41  50 فما فوق
- 3-المستوى العلمي  
ليسانس  ثانوي  آخر
- 4- الأقدمية في العمل  
أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

### II. المحور الأول: طبيعة الإتصال الداخلي في المؤسسة

- 1-ماهي وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة داخل المؤسسة ؟  
مكتوبة  الشفوية  الإلكتروني
- 2-ماهي وسيلة الإتصال الداخلي الأكثر استعمالا في المؤسسة ؟  
الهاتف  المكتوب  الشفوية
- 3- في رأيك هل وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة فعالة ؟  
نعم  لا
- 4- ما طبيعة الإتصال بينك وبين مسؤولك المباشر ؟  
رسمية ( اتصالات داخل أوقات العمل )   
رسمية وغير رسمية(اتصالات داخل وخارج أوقات العمل،المناسبات...)

5- ما هي علاقة المصالح ببعضها البعض ؟

علاقة عمل اتصال رسمي عن طريق المراسلات والمذكرات   
عن طريق الهاتف والمقابلة المباشرة   
عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة ➤

1- يوجد سهولة اتصال بين جميع أفراد المؤسسة

نعم  لا

2- هل الاتصال في المؤسسة يسم بمشاركة المعلومات بين العمال

نعم  لا

3- هل الاتصال الداخلي يساعد في اتخاذ القرارات ؟

نعم  لا

4- هل يساهم الاتصال الغير رسمي في زيادة دافعي نحو العمل ؟

نعم  لا

➤ الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة

1- هل يمكن الحصول على المعلومة في الوقت المناسب ؟

نعم  لا

2- هل تواجه صعوبة في الاتصال بالإدارة ؟

نعم  لا

3- هل تواجه مشكلة عند الاتصال بزملائك في العمل ؟

نعم  لا

4- عند مواجهتك مشكل في العمل تتصل ب :

المسؤول المباشر  زملائك في العمل  لا تتصل بأحد

### III. المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي

➤ تقييم الأداء:

1- العامل يحافظ على مواقيت العمل

نعم  لا

2- الموظف على استعداد لتحمل مسؤوليات جديدة

نعم  لا

3- إنجاز العمل في الوقت المناسب

نعم  لا

➤ تحسين الأداء:

1- هل يقوم الموظف بإبلاغ رؤسائه بمخاوفه

نعم  لا

2- يتواصل الموظف بشكل ودي مع العملاء و أقرانه ورؤسائه

نعم  لا

3-إلتزام بتعليمات المسؤول مباشر

نعم  لا

#### 1.V. المحور الثالث: الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

1-يعتبر الاتصال الداخلي أداء لتحفيز وتنشيط العاملين

نعم  لا

2-يساهم الاتصال الداخلي في تغيير سلوك العاملين

نعم  لا

3-الاتصال الداخلي وسيلة تنشيط فعالة لزيادة الأداء في المؤسسة .

نعم  لا

4-الاتصال الداخلي الفعال يحسن من مستوى الإنتاجية لدى العامل

نعم  لا

5-الاتصال الداخلي يحسن العلاقة بين العمال؟

نعم  لا

6-الاتصال الغير رسمي يرفع من أدائك في العمل

نعم  لا

7-الإشاعات لها دور سلبي على أداء العمل

نعم  لا

8-هل وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة كافية لتحسين الأداء الوظيفي ؟

نعم  لا

## Questionnaire

Université d'Amhamed Bougara Boumerdas

Faculté des sciences économiques,  
commerciales et de gestion

Dans le cadre de la préparation du la mémoire de fin d études sur le thème "La communication interne et son rôle dans l'amélioration de la performance au travail , nous avons rédigé un questionnaire entre vos mains qui visent à étudier quel est le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance au travail des travailleurs de la Banque nationale algérienne (gestionnaires et travailleurs)

Dans ce contexte, veuillez répondre à toutes les questions franchement et sans exception, sachant que les renseignements à obtenir seront utilisés à des fins de recherche scientifique.

I. **Données personnelles**1-**Sexe** : Homme  Femme 2-**Âge** : entre 20/30  31/40  41/50  50ans et plus 3-**niveau scientifique** : licence  secondaire  autre 4- **Ancienneté de travail** :Moins de 5 ans  6 à 10 ans  10 ans et plus II. **Premier axe : la nature de la communication interne de l'entreprise**1. **Quels sont les moyens de communication internes utilisés au sein de l'entreprise?**a. Écrit  b. Oral  c. électronique 2-**Quelle est la méthode de communication interne la plus utilisée dans l'organisation?**a. Téléphone  b. écrit  c. oral 3- **A votre avis, est-ce que les moyens de communication utilisés dans l'entreprise sont efficaces?**Oui  Non

**4-Quelle est la nature de votre contact avec votre représentant immédiat?**

Fonctionnaire (communications en service)

Formel et informel (communications en service et hors service, événements...)

**5-Quelle relation y a-t-il entre les intérêts?**

-Relations de travail officielles en matière de communication au moyen de correspondance et de notes

-Par téléphone et interview en direct

• **Processus de communication interne de l'entreprise**

**1- Facilité de communication entre tous les membres de l'organisation**

Oui  non

**2. La communication dans l'entreprise est-elle connue sous le nom de partage d'information entre les travailleurs**

Oui  non

**3-La communication interne aide à la prise de décisions**

Oui  non

**4-La communication informelle accroît-elle sa motivation au travail?**

Oui  Non

• **Difficultés et obstacles à la communication interne dans l'institution**

**1- Pouvez-vous obtenir de l'information en temps opportun?**

Oui  Non

**2. Avez-vous de la difficulté à communiquer avec le ministère?**

Oui  Non

**3. Avez-vous de la difficulté à communiquer avec vos collègues?**

Oui  Non

**4-Lorsqu'il y a un problème au travail, vous vous identifiez avec :**

Agent direct  Vos collègues  N'appellez personne

**III. Thème II : Amélioration des performances au travail.**

**Évaluation du rendement :**

**1. Le travailleur maintient son temps de travail**

Oui  Non

**2. L'employé est prêt à assumer de nouvelles responsabilités**

Oui  Non

**3. Achèvement des travaux en temps opportun**

Oui  non

▪ **Amélioration du rendement :**

**1-Un membre du personnel informe-t-il ses supérieurs de ses préoccupations?**

Oui  Non

**2. L'employé communique à l'amiable avec ses clients, ses pairs et ses supérieurs.**

Oui  Non

**3. Se conformer directement aux instructions du fonctionnaire**

Oui  Non

**IV. Axe III : Interphone et fonctionnalité**

**1. La communication interne est considérée comme un moyen de stimuler et d'activer les travailleurs**

Oui  Non

**2-La communication interne contribue à modifier le comportement des travailleurs**

Oui  Non

**3. La communication interne est un moyen d'activation efficace pour améliorer le rendement de l'entreprise.**

Oui  Non

**4. Une communication interne efficace améliore le niveau de productivité du travailleur**

Oui  Non

**5. La communication interne améliore la relation entre les travailleurs?**

Oui  Non

**6. Un contact informel augmente votre rendement au travail**

Oui  Non

**7. Les rumeurs ont un rôle négatif à jouer**

Oui  Non

**8. Les moyens de communication utilisés dans l'institution sont-ils suffisants pour améliorer le fonctionnement?**

Oui  No