

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطلبة:

د/ بن نامة فاطمة الزهراء

✓ طبيب فيصل

✓ شملال ياسين

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسة	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة أ	أ. مقداد نادية
مشرفة	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة أ	أ. بن نامة فاطمة زهرة
مناقشة	جامعة مستغانم	أستاذة التعليم العالي	أ. مقدم وهيبة

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

د/ بن نامة فاطمة الزهراء

من إعداد الطلبة :

✓ طبيب فيصل

✓ شملال ياسين

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسة	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة أ	أ. مقداد نادية
مشرفة	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة أ	أ. بن نامة فاطمة زهرة
مناقشة	جامعة مستغانم	أستاذة التعليم العالي	أ. مقدم وهيبة

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر وتقدير

قال الله عز وجل: " وقليل من عبادي الشكور " سبأ (13)
كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم: (من لم يشكر
الناس لم يشكر الله)

الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه
ونشهد أن لا اله الا الله وحده لا شريك له تعظيما لشانه
ونشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبد ورسوله الداعي الى
رضوانه صلى الله عليه وسلم و على آله و أصحابه أجمعين.

وبعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث
نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أمانونا وشجعونا
على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح واكمال الدراسة الجامعية.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا
الأستاذة الدكتورة " بن نامة فاطمة الزهراء " التي لن تكفي حروف
هذه المذكرة حقها بصبرها الكبير علينا، ولتوجيهاتها العلمية التي لا
تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في اتمام واستكمال هذا العمل،
وإلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب
أو من بعيد على انجاز واطمام هذا العمل.



الاهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال الله عز وجل فيهم { ووصينا الانسان بالوالدين إحسانا }

و إلى من أفضّلها على نفسي، ولمّ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي ولم تدّخر جُهدًا في سبيل
إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه
الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل عليّ طيلة حياته (والدي العزيز).

إلى أخوتي و أخواتي، وأخص بالذكر أختي العزيزة جهيدة التي لم تبخل علي بالنصائح
والتوجيهات بالإضافة إلى دعمها لي معنويا وماديا.

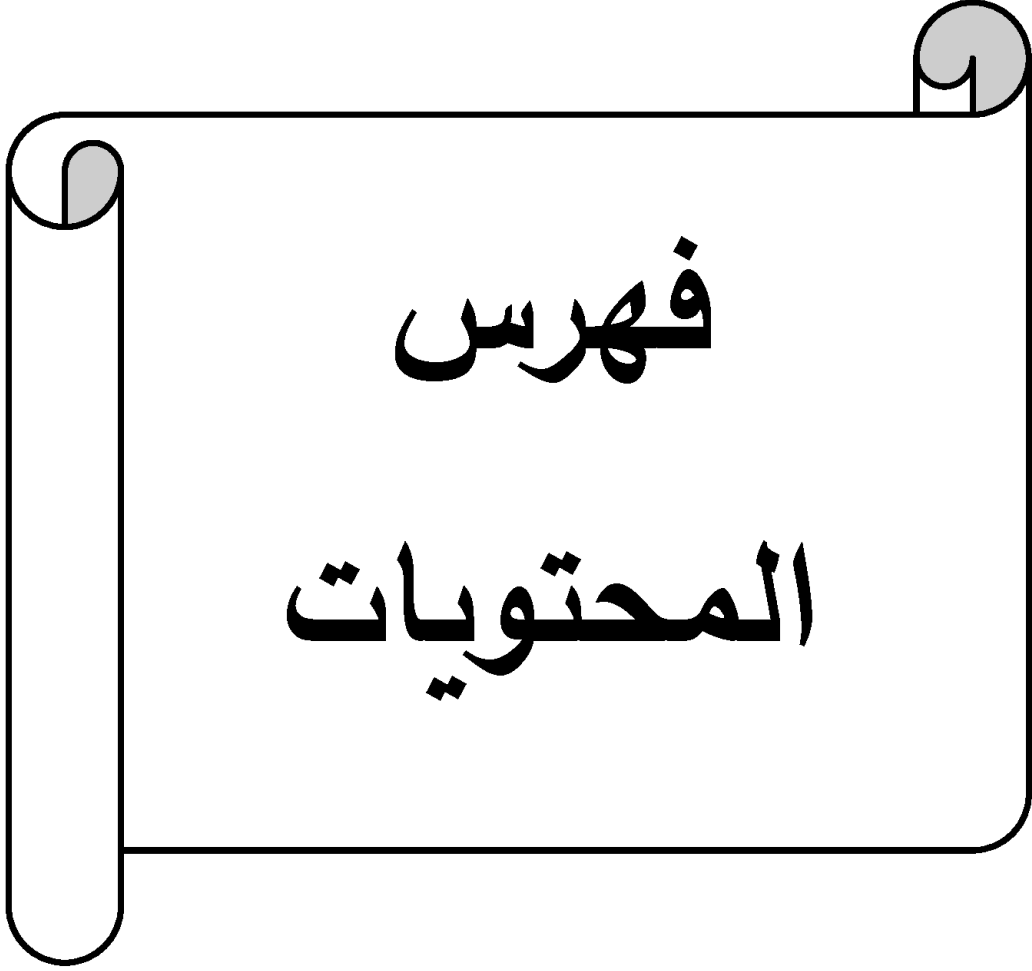
إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة أقدم
لكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

فيصل

الاهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا ميسر الأعمال
الذي أنار لنا الدرب وسخر لنا الأسباب ما يكفي لقطف ثمرة الجهد والاجتهاد.
أتقدم بأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى الذي صدق فيهما قول الله عز وجل:
{ واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا }
أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعلى إنسانين في الوجود أُمي وأبي حفظهما الله.
إلى كل أخوتي وأخواتي والأهل والأقارب بدون استثناء
إلى كل الأصدقاء والأحباب و زملاء الدراسة
إلى كل الأساتذة الذين درسوني في مشواري الدراسي وخاصة الجامعي
إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.


ياسين



الصفحة	الموضوع
	بسملة
	شكر وتقدير
	إهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
09 - 01	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار النظري حول الاتصال الداخلي	
11	مقدمة الفصل
12	المبحث الأول: ماهية الاتصال
12	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وتطوره
16	المطلب الثاني: مكونات عملية الاتصال
19	المطلب الثالث: خصائص الاتصال
20	المطلب الرابع: نماذج عملية الاتصال
29	المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي
29	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
31	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه
34	المطلب الثالث: أنواع عملية الاتصال الداخلي
42	المطلب الرابع: أساليب الاتصال الداخلي
44	المبحث الثالث: فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة
44	المطلب الأول: استراتيجية الاتصال الداخلي
46	المطلب الثاني: مقومات الاتصال الداخلي
47	المطلب الثالث: معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي

52	المطلب الرابع: مزايا وعيوب الاتصال الداخلي
53	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: مدخل لتحسين أداء العاملين	
55	مقدمة الفصل
56	المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين
56	المطلب الأول: مفهوم الأداء
59	المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته
61	المطلب الثالث: عناصر أداء العاملين وأبعاده
63	المطلب الرابع: مراحل قياس أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
67	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
67	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته
70	المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين
72	المطلب الثالث: طرق ومعايير تقييم أداء العاملين
76	المطلب الرابع: معوقات عملية تقييم الأداء وسبل معالجتها
79	المبحث الثالث: علاقة استراتيجية الاتصال الداخلي بأداء العاملين
79	المطلب الأول: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على الأداء
83	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين
85	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم	
87	مقدمة الفصل
88	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وفرع مديرية التوزيع بولاية مستغانم
88	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة توزيع الكهرباء والغاز

91	المطلب الثاني: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم وهيكلها التنظيمي
94	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل البيانات
94	المطلب الأول: المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية
97	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الاحصائية
100	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
100	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
103	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
116	خاتمة الفصل
118	خاتمة عامة
125	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns surrounds the central text. The border is composed of repeating motifs of flowers and leaves, creating a classic and elegant frame.

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	الاتصالات وهدفها داخل التنظيم	1-I
96	سلم ليكارث الخماسي	1-III
97	معامل الارتباط (Pearson) بين المتغيرين X و Y	2-III
99	معاملات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبيان	3-III
100	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4-III
101	توزيع أفراد العينة حسب السن	5-III
102	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6-III
103	قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكارث الخماسي	7-III
104	المحور الثاني	8-III
108	المحور الثالث	9-III
112	المحور الرابع	10-III
115	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان	11-III

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	عناصر عملية الاتصال	1-I
21	نموذج أرسطو	2-I
22	نموذج لاسويل	3-I
24	نموذج "شانون" و " ويفر "	4-I
26	نموذج ويلبر شرام	5-I
27	نموذج كاتز ولازارسفلد	6-I
28	نموذج بيرلو	7-I
39	الهرم التنظيمي لأنواع الاتصال	8-I
64	مراحل قياس الأداء	1-II
66	العوامل المؤثرة على الأداء	2-II
92	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم	1-III
93	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية (Ressources Humaines)	2-III
100	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	3-III
101	تمثيل أفراد العينة حسب السن	4-III
102	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5-III

A decorative border consisting of a thin black line forming a rectangle. At each of the four corners, there is a cluster of stylized flowers with dark centers and light petals, arranged in a circular pattern.

مقدمة

عامة

منذ أن وجد الإنسان على وجه الأرض وهو يسعى إلى الاتصال مع الآخرين مستعملا أساليب مختلفة تتوافق كل منها مع طبيعة المرحلة الحضارية التي تمر بها البشرية، وهذا من أجل تبادل الخبرات والمعلومات اللازمة لاستمرار حياة كل من الطرفين.

هنا يبرز الاتصال كأحد أنجع هذه الوسائل التي تساهم في تنشيط وقيادة التنظيم أو المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، لأن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكنه العيش بعيدا منعزلا عن الآخرين لذا فالإتصال له دور كبير في حياة كل شخص و يؤثر عليه بشكل أو بآخر، بل يمكن القول أنه هو لب العملية وجوهرها بل إن المبرر الحقيقي لوضع نظام اتصالي فعال داخل أي مؤسسة هو قدرة هذا الأخير على تحقيق الهدف الذي نتبناه، ذلك أن المؤسسة تستمد مبرر وجودها من قدرتها على تحقيق أهدافها على أكمل وجه، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الإتصال، الذي يعتبر من بين أهم المواضيع التي أصبحوا يولون لها أهمية كبيرة، خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات وطبيعة السلوكيات التي يسلكها، من خلال اتصالاته المختلفة سواء النازلة، الصاعدة أو الأفقية، وفي ظل اقتصاد أصبحت فيه المعلومة من أهم الموارد التي لا يمكن تصور أي علاقة بشرية منظمة دون اتصال فعال، وذلك لكونه عملية نقل أو تحويل معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، والتي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتُتخذ القرارات.

وليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الإتصال على اختلاف أشكاله و تنوع تخصصاته ووسائله هو أحد الركائز الأساسية التي يرتكز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، فبعد أن كان صاحب العمل يستطيع التعرف على موظفيه ورغباتهم واحتياجاتهم بالاعتماد على وسائل بسيطة أصبحت هذه العملية أكثر تعقيدا تتخللها العديد من الصعوبات خاصة بعد أن تطورت و تعقدت المؤسسات وتزايدت أحجامها وكذا أعداد العاملين بها وتضخمت أجهزتها الإدارية و الوظيفية التنفيذية وانتشرت جماهيرها التي تتعامل معها، الأمر الذي يفرض عليها مواكبة هذه التطورات وتقوية اتصالاتها وتفعيل نشاطاتها الإعلامية عبر مصطلح يعرف باتصال المؤسسة، فهذا الأخير هو الكفيل بأن يجعل من المؤسسة كتابا مفتوحا بالإمكان قراءته والاطلاع عليه من قبل جماهيرها المختلفة (الداخلية والخارجية).

كما يعتبر الاتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المؤسسة باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال المناسبة كالمناقشة، المحاضرة، الاجتماعات، الاتصال الهاتفي...، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.

يمكن القول أن أداء العنصر البشري أصبح مرتبطاً بالعلاقات والمعاملات الانسانية داخل المؤسسة، فهذه الأخيرة بحاجة ماسة لتحفيز العاملين وذلك لتحسين أدائهم، كما يعد الاتصال الداخلي نوع من أنواع الاتصال الذي تحتاج إليه المؤسسات الادارية باعتباره الأساس الذي تبنى عليه المؤسسة داخليا، حيث يعتبر القاعدة الأساسية وسر نجاح المؤسسات العمومية وحتى الخاصة مهما كان حجمها ونوعها، فالاتصالات الداخلية الفعالة ستعود بفوائد كثيرة على المؤسسة كزيادة في الانتاج، ومنه يبرز الاتصال الداخلي كأهم عامل من العوامل التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعاملين، من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة والشفافية بين الرؤساء والمرؤوسين داخلها.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين وكيف يؤثر ذلك سلبا وإيجابا على أدائهم وكفاءتهم داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم.

الإشكالية:

على ضوء ما سبق ذكره تبرز لنا ملامح إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم ؟

وحتى يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع، ارتأينا لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟
- ما هو واقع أداء العاملين في المؤسسة ؟

- ما هي العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم ؟

الفرضيات:

وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يعتبر الاتصال الداخلي أحد أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل نطاق التنظيم و يشمل كل مستوياته.
- يتميز العنصر البشري بمستوى أداء جيد في المؤسسة.
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين في شركة سونلغاز .

أسباب إختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة أو بحث علمي، إذ لا يمكن الشروع في أي بحث، قبل تحديد وحصر إطاره العام، واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الموضوعية والذاتية.

أ. الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث الميداني.
- تزايد الاهتمام بموضوع الاتصال الداخلي الذي أصبح ضرورة لا غنى عنها لكونه يعد أحد أهم المواضيع التي يجب البحث فيها، كذلك بالنسبة لأداء العاملين الذي لا يمكن أن يكون فعالا دون اتصال داخلي.
- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المؤسسة.
- البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة، ودوره في تحسين أداء العمال.

ب. الأسباب الذاتية:

- الميول والرغبة الشخصية في توسيع معارفنا العلمية في مجال إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية.
- الفضول الذي دفعني إلى معرفة نوع السياسة الاتصالية التي انتهجتها المؤسسة.

- إرتباط الموضوع بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.
- وفرة المراجع عن هذا الموضوع.

أهمية الموضوع:

يعد موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين مسألة ذات أهمية بالغة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في عدة تخصصات، بحيث يعتبر الاتصال ضروريا لبناء أي مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الاتجاهات، إذ نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن الاتصالات الداخلية وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين.

كما تبرز أهمية الاتصال الداخلي من خلال تفعيل أداء العامل وتحفيزه لزيادة عطاءه كماً ونوعاً مما يؤثر بصورة ايجابية على مستوى الأداء، بالإضافة إلى ذلك أصبح الاتصال الداخلي أداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بالمؤسسة باعتبار الموظف الركيزة والميزة الأولى للتفوق، وبالتالي يساهم في مساعدة المؤسسة على تحقيق وتنفيذ أهدافها على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

من البديهي أن أي دراسة مهما كان مجالها ونوعها لها هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث لبلوغها، ويمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أهمية الاتصال الداخلي ومدى مساهمته في تحسين أداء الموظفين.
- التعرف على واقع أداء العاملين في ظل استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين في المؤسسة.
- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول موضوع الدراسة.

حدود البحث:

➤ **البعد المكاني:** ونعني به النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة الميدانية، وعليه أجريت هذه الدراسة على مستوى شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم.

➤ **البعد الزمني:** تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، حيث تم الشروع في إنجاز هذا البحث مع بداية شهر جانفي 2024 وقسمت فترة الدراسة إلى جانبين:

الجانب النظري: استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة: من جانفي 2024 إلى مارس 2024.

أما الجانب الميداني: شرعنا فيه ابتداء من بداية 17 مارس إلى 04 أبريل 2024.

منهج البحث:

لتقديم المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي وتحسين أداء العاملين في المؤسسة بالنسبة للجانب النظري (الفصل الأول + الفصل الثاني)، استخدمنا المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على المراجع والمصادر المختلفة والمتوفرة طبعاً، أما بالنسبة للجانب التطبيقي (الفصل الثالث) تم فيه استخدام المنهج التحليلي أي دراسة حالة لربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة محل الدراسة من خلال الكشف عن واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين.

الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات وبحوث تناولت موضوع الاتصال الداخلي بصفة عامة، وأخرى ركزت على علاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة، ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

الدراسة الأولى:

دراسة مسرحد بلال بعنوان: "الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري - دراسة حالة المديرية العاملة للجمارك"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن للاتصال الداخلي أن يساهم في التأثير على فعالية أداء العنصر البشري في المؤسسة؟ وتتفرع عن هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات التالية:

- ماهية الاتصال الداخلي وأهدافه، وأساليب وقنوات الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة من خلال العملية الادارية؟
- ماهو واقع الاتصال الداخلي بالمديرية العامة للجمارك، والاسراتيجيات والسياسات الواجب اتباعها من أجل تحسينه؟
- وللجابة عن هذه التساؤلات قم الباحث بوضع المجموعة من الفرضيات أهمها:
- هناك تأثير مباشر لأساليب وقنوات وسياسات الاتصال الداخلي على أداء العناصر البشرية ومدى فعاليته في المؤسسة.
- وضع استراتيجية وسياسة اتصالية داخلية ضرورة لا بد منها من أجل تحقيق أداء فعال. واعتمدت هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، مع دراسة حالة، كما اعتمد الباحث في دراسته على الملاحظة والمقابلة، بالاضافة إلى الاستبيان.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يعتبر الاتصال في أي مجتمع كان، عملية حيوية تتم بين الناس من أجل تبادل الأفكار والآراء، والتعبير عن الحاجات المختلفة، وكذا اقامة العلاقات الانسانية.
 - يغلب في المؤسسات الاتصال العمودي الأفقي، أما العمودي فيأخذ الاتصال النازل به الحصة الأكبر، في المقابل هناك الاتصال الصاعد، أما الاتصال الأفقي فيكاد يندم في أغلب المؤسسات.
 - يواجه الاتصال الداخلي مجموعة من المعوقات التي تعرقل السير الحسن لها داخل المؤسسة، كما أن تفتقد أغلبية المؤسسات لسياسة واضحة وفعالة.
- من خلال اطلعنا على هذه الدراسة التي لها علاقة بموضوع بحثنا، فقد أفادتنا كثيرا في وضع خطة منهجية لدراستنا، وتزويدنا بالكثير من المعلومات والأفكار والمراجع.

الدراسة الثانية:

دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ولاية عنابة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

تتمحور اشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وعليه فإن دراسة الباحث تندرج في التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
 - هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟
- وللاجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات أهمها:
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
 - توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وفي الفصل التطبيقي اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق الشرف المباشر إلى العمال أو عن طريق الاجتماعات والاعلانات.
- وجود اتصال صاعد يعتمد فيه العمال على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لا يصل كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة.
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لعينة الدراسة فقد تبين وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين كل من البعدين الاتصال النازل، الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

هيكل البحث:

بناء على الاشكالية والفرضيات المقترحة للوصول إلى الأهداف المسطرة وضعنا خطة تتضمن ثلاثة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: تضمن الإطار النظري حول الاتصال الداخلي، وتم فيه التطرق إلى ثلاث مباحث:

أولاً: ماهية الاتصال من خلال معرفة مفهوم الاتصال وتطوره، مكوناته وخصائصه، بالإضافة إلى نماذج عملية الاتصال.

ثانياً: مدخل إلى الاتصال الداخلي (مفهوم الاتصال الداخلي، أهميته، أهدافه، وأنواعه، بالإضافة إلى أساليبه).

ثالثاً: فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة (إستراتيجية الاتصال الداخلي، مقوماته، معوقاته، وأخيراً مزايا وعيوب الاتصال الداخلي).

الفصل الثاني: تضمن مدخل لتحسين أداء العاملين، حيث تطرقنا إلى ثلاث مباحث:

أولاً: أساسيات حول أداء العاملين (من خلال تحديد مفهوم الأداء، مكوناته، ومحدداته، كذلك عناصر أداء العاملين وأبعاده، بالإضافة إلى مراحل قياسه والعوامل المؤثرة فيه).

ثانياً: تقييم أداء العاملين وذلك من خلال معرفة مفهوم تقييم أداء العاملين، أهميته، خطواته، كذلك طرق ومعايير تقييمه، بالإضافة إلى آخر عنصر المتمثل في معيقات عملية تقييم الأداء وسبل معالجتها.

ثالثاً: علاقة إستراتيجية الاتصال الداخلي بأداء العاملين وذلك من خلال إبراز مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على الأداء، مع التطرق إلى أهمية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين.

أما الفصل الثالث: فهو فصل تطبيقي تحت عنوان: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-ولاية مستغانم، وتم التطرق فيه إلى ثلاث كالتالي:

أولاً: تقديم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وفرع مديريةية التوزيع بولاية مستغانم.

ثانياً: منهجية الدراسة وتحليل البيانات.

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري حول

الاتصال الداخلي

مقدمة الفصل:

ارتبطت ظاهرة الاتصال بالوجود الإنساني منذ العصور الأولى، وكان الهدف منها نقل المعلومات والتعبير عن الرغبات من طرف إلى آخر، ثم تطورت عبر الزمن لتصبح لتصبح في شكلها المكتوب والشفوي مستعملة في ذلك وسائل وطرق متعددة تزداد تطوراً عبر الزمن وفق اختلاف الزمان والمكان، وكل ما سبق أكده أغلب المفكرون ورجال الإعلام والاتصال بمختلف المدارس الاجتماعية والنفسية، فالاتصال الداخلي يعتبر ركيزة أساسية لكل مؤسسة نظراً للأهمية التي يحتلها والدور الذي يلعبه في التنسيق بين الإدارة والموظفين، بالإضافة لكونه عملية أساسية وحيوية وضرورية في بناء العلاقات الإنسانية بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر وتتمو طول حياة المؤسسة وتبرز أهميتها في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة ومهما كانت طبيعتها لا تقوم إلا بوجود موارد بشرية تحركها، فهذا الأخير يعتبر العنصر الأساسي في تنفيذها وفي توطيد العلاقة لتحقيق التفاعل بين أفراد المؤسسة.

وسنتطرق خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي

المبحث الثالث: فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي جلبت اهتمام المختصين خاصة عند دراسة السلوك الانساني داخل المنظمة، كما أن التطورات الحديثة التي طرأت عليها أسهمت بشكل كبير في الاهتمام بالاتصال الذي يتم من خلاله نقل المعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد بغية تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال و تطوره

يلعب الاتصال دورا رياديا ومهماً في تطوير المؤسسة بجميع تصنيفاتها وأنواعها، نظرا لكونه الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، فالإتصال قد يكون بين فرد وآخر، أو وبين دولة ومواطنين أو دولة ودولة أخرى، وعليه فالإتصال يختلف في ظاهره، لكن مفهومه واحد ويتعدد في أنواعه فقد يكون اتصالا فرديا أو جماهيريا، أو اتصالا داخليا أو خارجيا، أو اتصالا محليا أو عالميا، ومن هنا نستعرض مفهوم الاتصال وتطوره عبر الزمن.

أولاً: تعريف الاتصال

كلمة اتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر.⁽¹⁾

كما أن كلمة الاتصال Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Comminais والتي تعني بالإنجليزية Common وبالفرنسية Commun وهو عملية تتم بين طرفين، فهو لا يعني مجرد الاخبار عن الشخص المرسل أو مجرد الاستماع من الشخص المرسل إليه وإنما يعني المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها بمعنى واحد في الفكر.⁽²⁾

(1) عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011، ص11.

(2) زيد منير عبوي: "فن الإدارة بالاتصال"، ط1، دار دجلة، عمان، 2008، ص11.

- ويشير لفظ الاتصال في معناه الاصطلاحي أنه " تبادل الأفكار والمعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه".⁽¹⁾
- هناك تعاريف عديدة ومختلفة لمفهوم الاتصال، ففي نهايتها تدل على نفس المفهوم و نفس الهدف، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:
- يعرف الاتصال من وجهة نظر علماء النفس و الإدارة على أنه " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".⁽²⁾
 - فمثلا يعرف اندرسون Anderson الاتصال بأنه " النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات".⁽³⁾
 - ويعرفه عالم آخر يدعى فليبو Flipo: " بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب".⁽⁴⁾
 - كما يؤكد Stanley أن "الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس فرديا منعزلا، حيث يقاس واقع الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وتناغم وانسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة".⁽⁵⁾
 - يعرفه موريس على أنه " أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأشياء في أمر معين ووسيلة الاتصال هي تلك التي تحقق نوعا من المشاركة والتآلف حول رمز أو قضية أو فكرة معينة".⁽⁶⁾

(1) ناصر محمد العديلي، "السلوك الانساني والتنظيم في الادارة"، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995، ص 164.

(2) أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 25.

(3) محمد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 10.

(4) نفس المرجع، ص 10.

(5) بشير العلاق، "الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة"، دار اليازوري للنشر، عمان، 2000، ص 17-18.

(6) بلقاسم بن روان، امير علي فاطمة الزهراء، "دور الاتصال والإعلام في صناعة الرأي العام"، دار الكتاب الحديث القاهرة،

ط1، 2014، ص14.

- يرى محمود عودة: "أن الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقة المتضمنة فيه".⁽¹⁾

- إذن فالالاتصال حسب أحمد ماهر هو "وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر، ويتصرف بالشكل المطلوب".⁽²⁾

من خلال ما سبق نستخلص أن الاتصال عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات والمشاعر بين الأفراد والجماعات عن طريق وسيلة معينة قد تكون شفهية أو كتابية أو غير ذلك من الوسائل المتاحة للتأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد.

ثانياً: تطور الاتصال

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

بعد ذلك بدأ الإنسان يسجل الأفكار والحوادث من خلال الصور التي نقشها على جدران الكهوف والحجارة والأخشاب والعظام، أي من خلال الكتابة التصويرية التي تطورت عندما أصبح للصور قيم تعبيرية ورمزية، ثم فكر الإنسان بطريقة أسهل للكتابة بحيث يدل الرمز على صوت معين، فظهرت الأبجدية والهجائية التي يعود الفضل الأكبر في اختراعها إلى الفينيقيين، ثم ظهرت الكتابة كأفضل وسيلة لنقل المعلومات.

(1) محمود عودة ، "أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي"، دار المعرفة، القاهرة، 1971، ص05.

(2) أحمد ماهر ، "كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال"، مرجع سابق، ص 26.

وبعد ظهور الكتابة، أصبح الإنسان بحاجة لمواد ليكتب عليها ويسجل تاريخه وأفكاره بهدف نقلها للأجيال التالية، فاخترع الورق الذي كان ولا زال من أفضل المواد المستعملة لنقل المعلومات وأكثرها شيوعاً، ويعود الفضل في صناعته إلى الصينيين، وبقي الإنسان يكتب أفكاره و معلوماته وتراثه بخط يده، فكانت المخطوطات من أكثر وسائل نقل المعلومات شيوعاً لكنها كانت مكلفة وعاجزة عن نقل المعرفة وأيضاً عن الوصول إلى مسافات واسعة من العالم لتلبية حاجات الناس المتزايدة للعلوم والمعارف، فظهرت الطباعة لتساهم في نشر ملايين الكتب في وقت واحد وبتكاليف وجهود قليلة نسبياً.

وبقيت الكتب الوسيلة الرئيسية في نشر المعلومات، حتى ظهرت وسائل أخرى تنافسها بل وتتفوق عليها وهي الصحف والمجلات، ثم جاءت الإذاعة والسينما والتلفزيون والمسرح وأصبحت هذه الوسائل أكثر جماهيرية من الكتب، لما لها من مميزات في نقل المعلومات وإيصالها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وبأسرع وقت وأقل جهد ممكنين.⁽¹⁾

ويرى علماء اللغة وغيرهم من المهتمين أن عملية الاتصال الإنساني لم تولد مكتملة، وإنما مرت في مراحل من التطور على النحو التالي:

- مرحلة ما قبل اللغة: وقد استخدم فيها الإنسان الأصوات المباشرة وغير المباشرة والإشارات اليدوية والجسدية والنار وغيرها من الوسائل.
- مرحلة نشوء اللغة: وفيها تطورت الإشارات إلى رموز صوتية مفهومة، تسهل الفكرة من شخص إلى آخر أو إلى جماعة، من خلال المحادثة المباشرة.
- مرحلة الكتابة: والتي لا يشترط وجود المرسل والمستقبل معاً كما يحصل في المحادثة المباشرة، وبذلك اتسعت دائرة الاتصال ووسائله.
- مرحلة اختراع الطباعة: على يد الألماني يوهان غوتنبرغ التي أسهمت في ظهور المواد المطبوعة في شكل الكتب والمجلات والصحف وغيرها، مما أسهم في نشر العلوم والثقافة بشكل واسع.

(1) محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، (د، ط1)، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 25-26.

- مرحلة تكنولوجيا الاتصالات: وفيها اخترع الهاتف والإذاعة والتلفزيون والأقمار الصناعية وظهرت شبكة الاتصالات والمعلومات.(1)

المطلب الثاني: مكونات عملية الاتصال

هناك عدة عناصر في عملية الاتصال وكل عنصر له دور أساسي في تلك العملية، وتتمثل هذه العناصر في:

(1) المرسل:

وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره، كما يعرف بأنه المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الأفكار أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبير عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره، ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل إذ أن التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل.(2)

(2) المستقبل:

هو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره ومشاعره، أو هو الشخص أو الجمهور المستهدف بالرسالة والذي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء العملية الاتصالية.(3)

(3) الرسالة: وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركه أفكاره أو مشاعره.(4)

(1) محمد الدبس السري، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، مرجع سابق، ص 27-28.

(2) عبد الرحمان توفيق، "الاتصال الفعال"، 23 شارع الدقي، الجيزة، مصر، 2014، ص 50.

(3) محمد الدبس السري، مرجع سابق، ص 80.

(4) زيد منير عبوي، "فن الإدارة بالاتصال"، مرجع سابق، ص 42.

أو هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل وقد يكون الهدف الذي تسعى العملية إلى تحقيقه، ولمعرفة ما إذا كانت الرسالة قد حققت الهدف فيجب انتظار السلوك الذي يظهر على المستقبل إذا طابق السلوك الهدف المرجو فإن الرسالة قد حققت الهدف.⁽¹⁾

4) الوسيلة أو قناة الاتصال:

هي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل، كما تعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها تنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال واختلاف أنواعه وأشكاله ومن أهم وسائل الاتصال المستخدمة:

- الوسائل المكتوبة: وتتمثل في الكتب، الصحف، الدوريات، النشرات، والوثائق الإدارية والتاريخية.
- الوسائل الشفوية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل مثل: المحاضرات، الاتصال المباشر.
- الوسائل المسموعة والمرئية: وتتمثل في المذياع، التلفزيون وتسمى بالوسائل السمعية البصرية.
- الوسائل الإلكترونية الحديثة: وتشتمل على المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ والبريد الإلكتروني وبنوك الاتصال المتلفزة وكل القنوات الإلكترونية (الانترنت).⁽²⁾

5) التغذية العكسية (الاستجابة):

هي الاستجابة لرسائل المرسل وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعليه نتائج لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين.⁽³⁾

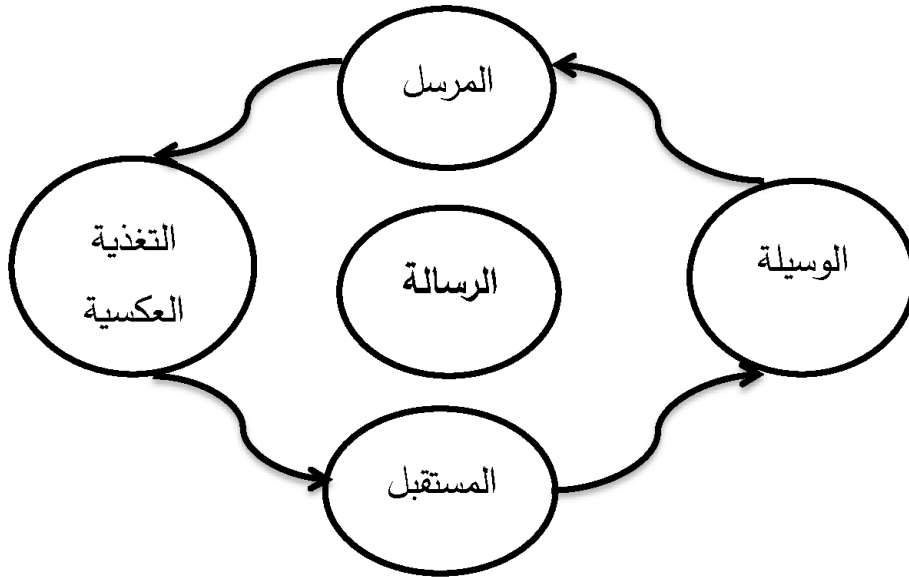
(1) سلمان بكر بن کران، "الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي"، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 16.

(2) سامية عواج، "الاتصال في المؤسسة: المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020، ص ص 21-22.

(3) أحمد النواصرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، (د. ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 35.

بالإضافة إلى ذلك هي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.⁽¹⁾

الشكل رقم (1-I): عناصر عملية الاتصال



المصدر: محمود عودة، "أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي"، دار المعرفة، القاهرة، 1971،

ص 07.

(1) زيد منير عبوي، "فن الإدارة بالاتصال"، مرجع سابق، ص 42.

المطلب الثالث: خصائص الاتصال

إن عملية الاتصال عملية معقدة ومتشعبة، تتسم بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في ما يلي:

- **الاتصال مسبب:** إذ لا يمكن لعملية الاتصال أن تأتي من فراغ أو تسعى بهدف الاتصال، إنما نتيجة لموقف أو حالة تستجوب القيام بهذه العملية.
 - **الاتصال مدفوع:** وهذا يدل على أن العملية الاتصالية، تتكون لدى الأفراد من خلال مجموعة من الأساليب، والتي تشكل لديه وتحتم عليه القيام بعملية الاتصال، سواء كانت بغرض الرد أو التعبير أو مختلف أدوار هذه العملية.
 - **الاتصال عملية موجهة:** إن عملية الاتصال لا يمكن أن تكون غير هادفة، وعلى هذا الأساس يقاس مدى نجاحها من عدمه، فإذا حققت هذه العملية أهدافها كانت ناجحة والعكس.
 - **الاتصال الحركي:** إن العملية الاتصالية عملية تصنف بالحركة والسيرورة، كما أنها ليست عملية مرهونة بظروف معينة ومؤقتة تزول بزوالها فهي عملية يرتبط وجودها بوجود الحياة الانسانية والبشرية، فطالما تكون هناك حياة يكون هناك اتصال.
 - **الاتصال اجتماعي:** أي أن العملية الاتصالية عملية اجتماعية وهذا لكونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمكونات السلوك الاجتماعي، ولا يمكن اعتبارها عملية منفصلة وفردية.⁽¹⁾
- بالإضافة إلى ذلك يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها:

- يأخذ الاتصال عدة أشكال مختلفة من حيث طبيعتها ومتطلباتها وتأثيرها.
- يدور الاتصال بأشكاله المختلفة حول شيء معين سواء في المجال الاعلامي أو الثقافي أو التجاري أو الاقتصادي فليس الاتصال نشاط مستقل بذاته وإنما هو نشاط يرتبط بأوجه الأنشطة الأخرى في المجتمع.
- تتكون العملية الاتصالية من خمسة عناصر أساسية (المصدر، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، رجع الصدى).

(1) سيد عليوة، "برنامج مهارات الاتصال"، ط1، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، مصر، ص07.

- اتجاه الاتصال يختلف فقد يكون أحادي الاتجاه أو وقد يكون ثنائي الاتجاه.
- الرسالة الاتصالية تأخذ عدة أشكال فهي إما مطبوعة أو مسموعة أو مرئية كما قد تكون شعار أو علامة أو رمز. (1)

المطلب الرابع: نماذج عملية الاتصال

يعرف النموذج حسب شرام وبورتد بأنه الطريقة النافعة للتفكير حول عملية ما، أو بناء ما إذ أنه وصف واضح جداً يتيح لنا النظر إلى الأجزاء الرئيسية بدون أن يعطيها غموض في التفاصيل.

يعتبر النموذج محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تضع حدثاً أو نظاماً معيناً في شكل رمزي، لذلك فالنماذج عبارة عن أدوات ثقافية تساعدنا على فهم أي ظاهرة وإدراك العلاقات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة أو ذلك النظام، فهي تهدف إلى تنظيم المعلومات، وتشجيع القيام بالأبحاث والمساعدة على التنبؤ والسيطرة على الظواهر أو التحكم فيها. (2)

ويتيح نموذج الاتصال للباحثين أبسط وأفضل الطرق لتفسير التفاعل البشري الذي يتسم بالتعقيد الشديد. (3)

إن بمفهوم مختصر النموذج عبارة عن مبسط لعملية الاتصال يعرض على هيئة رسم أو شكل بين عناصر الاتصال وتسلسلها والعلاقة بينها، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

1) نموذج أرسطو:

عاش أرسطو (385-322) قبل الميلاد ومعلمه أفلاطون الذي عاش فيما بين (427-347) قبل الميلاد مؤسسي الدراسات القديمة لفن الاتصال وقد توصل كل منهما إلى

(1) سمير محمد حسين، "الاعلام والاتصال بالجمهير الرأي العام"، د ط، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص 60.

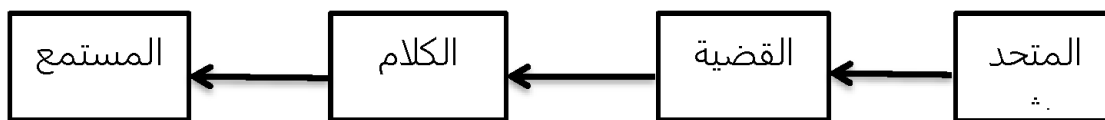
(2) محمد يسري دعبس، "الاتصال والسلوك الانساني: رؤية في انتر ولوجيا الاتصال"، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص 17.

(3) ليلي حسين السيد، عماد حسن مكاوي، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية، 1998، ص 35.

أن الاتصال فن أو صناعة يمكن تعليمها بالتمرين، وأنه علم قائم بذاته كما نكر ذلك أرسطو.

وقد وصف أرسطو الاتصال على أنه "عملية تجري بين الخطيب أو المتحدث الذي يبتكر الحجة ليقدمها في شكل قول للسامعين والجمهور و يهدف المتحدث أن يعكس صورة ايجابية عن نفسه، وأن يشجع أفراد المجموعة على استقبال الرسالة".⁽¹⁾

الشكل رقم (I-2): نموذج أرسطو



المصدر: سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات، مرجع سابق، ص33.

(2) نموذج لاسويل:

قدم هارولد لاسويل نموذجاً عاماً للاتصال تجاوز حدود اختصاصه ألا وهو العلوم السياسية فقال أن العملية الاتصالية يمكن توضيحها بعبارات التالية: من يقول، ماذا، بماذا، لمن، بأي وسيلة، بأي أثر؟

وقد ركز على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال، المرسل إليه، الرسالة الاتصالية واعتبر أن الاتصال يسير في اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد عن طريق الرسالة التي يبثها، إلا أن هذا النموذج انتقد كثيراً بسبب:

- يقول لاسويل من البديهي أن للمرسل هدف للتأثير على المستقبل.
- يفترض أن الرسائل الاتصالية دائماً لها تأثير.
- المبالغة في عملية التأثير على الاتصال الجماهيري بسبب اهتماماته الأساسية.

(1) بسام عبد الرحمان المشاقبة، "نظريات الاتصال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص52.

- حذف عنصر أساسيا وهو عنصر الاستجابة أو التغذية الراجعة من نموذج، فالاتصال لديه يسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل ليحقق تأثير ما وهذا يعكس تاريخ وضع هذا النموذج الذي يعد من أوائل النماذج.(1)

كما عدل "ريموند نيكسون" من عبارة لاسويل وأضاف إليها ما يتصل بالموقف العام للاتصال، والهدف من العملية الاتصالية، فأصبحت: من؟ يقول ماذا؟ لمن؟ وما تأثير ما يقال؟ وفي أي ظروف؟ ولأي هدف؟

ووضح أنه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه، وقد نبه أيضا Feering على النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة في المستقبل، كما أكد كل من كولمان L. Coleman و March على أهمية وحدة العملية الاتصالية، فالمرسل، المضمون، الوسيلة، المستقبل والاستجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة.(2)

الشكل رقم (3-I): نموذج لاسويل



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص50.

(3) نموذج "شانون" و" ويفر":

وضع أسس هذا النموذج شانون الذي كان يعمل في مخبر شركة بيل الأمريكية للتلفونات ومساعدته ويفر سنة 1949 ويصف هذا النموذج عملية الاتصال بأنها خطية أي

(1) مي عبد الله، "نظريات الاتصال"، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط2، ص72.

(2) أميرة منصور يوسف علي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص17.

تسير في اتجاه واحد، بحيث أدخل مصطلح التشويش أو الضوضاء الذي قد يتداخل مع ارسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها.⁽¹⁾

ويذكر خمس مراحل لعملية الاتصال بالإضافة إلى العنصر السادس هو التشويش الذي يعيقها وهي:

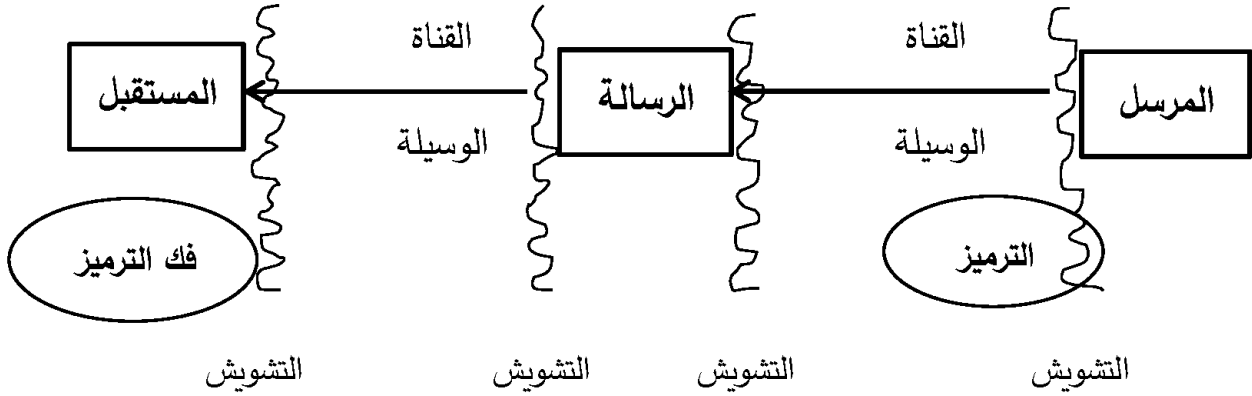
- 1- مصدر المعلومات
- 2- المرسل
- 3- القناة
- 4- المستقبل
- 5- الهدف
- 6- التشويش

وتبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل لتكون بسبب عملية التشويش وأيضا الانتروبيا الذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم والحشو والزيادة وعلاقتها بفهم الرسالة.⁽²⁾

(1) سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 51.

(2) مي عبد الله، "نظريات الاتصال"، مرجع سابق، ص 93.

الشكل رقم (4-I): نموذج "شانون" و "ويفر"



المصدر: سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات، مرجع سابق، ص 35.

إن نجد أن عملية الاتصال تسير في طريق واحد وحددت خطوتين لسير عملية الاتصال كما نوه إلى عنصر التشويش الذي يعيقها على الشكل التالي:

- ✓ الخطوة الأولى: هي مصدر المعلومات الذي يقوم بإنتاج رسالة أو سلسلة رسائل اتصالية بعدها يتم تحويل الرسالة الاتصالية بواسطة إشارات إلى جهات البث أو الإرسال بحيث تتناسب مع طبيعة القناة إلى جهاز استقبال.
- ✓ الخطوة الثانية: تكون وظيفة الثاني عكس الأول لأن جهاز الإرسال يحولها إلى إشارة إلكترونية بينما الاستقبال يحولها إلى رسالة اتصالية لينقل بالنهاية الرسالة إلى وجهتها، بالإضافة إلى المشاكل التي تتعرض لها الرسالة الاتصالية من تشويش ويحصل ذلك عند مرور عدة إشارات عبر نفس القناة وفي نفس الوقت، الأمر الذي يؤدي إلى اختلافات بين الإشارة المبنوثة والواصلة إلى المستقبل أو إلى الجهة المرجوة إلى المستقبل. (1)

(1) بسام عبد الرحمان المشاقبة، "نظريات الاتصال"، مرجع سابق، ص 57.

4) نموذج ويلبر شرام:

نشر ويلبر شرام موضوعا سنة 1954 عنوانه " كيف يعمل الاتصال"، قدم فيه نموذجه الذي طوره عام 1971،⁽¹⁾ كذلك قدم شرام نماذج إضافية عن ديناميكية عملية الاتصال وأول هذه النماذج هو ما قال عنه: "يمكن أن يكون الفرد مصدرا يتحدث أو يرسم أو يشير ويمكن أن يكون المصور هيئة كالجريدة أو دار نشر أو محطة تلفاز أو أستوديو سينمائي"، وتكون الرسالة في شكل حبر على الورق أو الموجات الصوتية في الهواء أو الترددات في التيار الكهربائي أو إشارة باليد أو علما في الهواء أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، فالاتصال عند شرام مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل حيث يقوم المصدر بتحويل الرسالة إلى رموز يمكن إرسالها.

كما قدم شرام مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروري ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر وخلص إلى أنه في حالة عدم وجود مجال الخبرة مشتركة فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا، بالإضافة إلى ذلك اقترح شرام أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على الضوضاء حيث يعتبر المرسل رسالته في ضوء ما يلاحظه أو يسمعه من المستقبلين كما يبين أهمية عملية فك الرموز ودور ميدان الخبرة.

عناصر الاتصال عند شرام هي كالتالي:

أ- المصدر

ب- الرسالة

ج- الهدف

د- عمليتي تكوين وفك الرموز

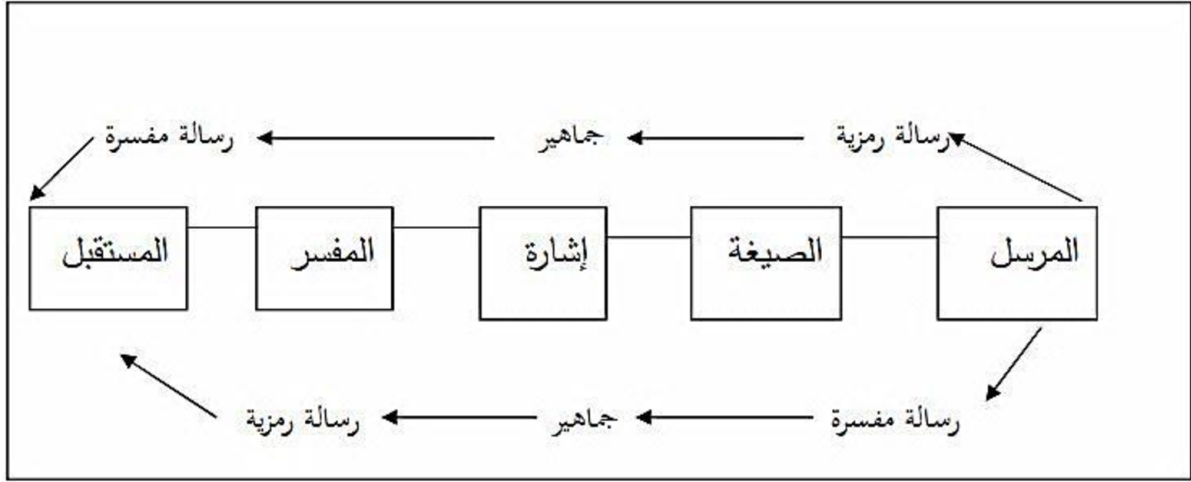
هـ- ميادين الخبرة

كما أضاف عدم إمكانية التمييز بين المصدر والمستقبل.⁽²⁾

(1) حسن عماد مكاي، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2002، ص42.

(2) مي عبد الله، "نظريات الاتصال"، مرجع سابق، ص 72.

الشكل رقم (5-I): نموذج ويلبر شرام



المصدر: فاطمة حسن عواد، "الاتصال والاعلام التسويقي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص82.

(5) نموذج كاتز ولازارسفلد:

في عام 1955 قدم عالما العلوم السياسية "الياهو كاتز" و"بول لازارسفلد" مفهوما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما "التأثير الشخصي"، وقد بنيا النموذج على بحث سابق وجدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية للاتصال لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة عن الاتصال، وقد أوضح بحثهما أن الرسائل السياسية المذاعة والمطبوعة تبدو ذات تأثير ثانوي ضئيل على قرار الناخبين في عملية التصويت، وخلال دراستهما اللاحقة وجدا أن الناخبين المترددين في اتخاذ قرار الترشيح يتأثرون عادة بما حولهم من الناس أكثر من تأثرهم بالمعلومات التي تقدم عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية.⁽¹⁾

ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشأه "لازار سفلد" في جامعة كولومبيا في نيويورك، استخدم فيه المقاييس العلمية لدراسة استجابات المستمعين للمواد الإعلامية التي تقدم في أجهزة الاتصال، وتحليلها، وردود أفعالها في سلوكياتهم واتجاهاتهم، من خلال

(1) سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، مرجع سابق، ص 54.

الدراسة الميدانية توصل إلى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين والتي يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو التالي.(1)

وهذا الاكتشاف جعلهما يستتجان أن: (الأفكار دائما تنساب من المذيع أو عن طريق المطبوعات إلى قادة الرأي ومنهم إلى من هم أقل نشاطاً من قطاعات السكان) في تدفق على مرحلتين.(2)

الشكل رقم (6-I): نموذج كاتز ولازارسفلد



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، مرجع سابق، ص 56.

(6) نموذج بيرلو Berlo:

أما في العشرية الموالية (الستينات)، التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال واعتمادا على أعمال علماء سابقين، فإن من أهم ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب "دافيد بيرلو" عن "عملية الاتصال" الذي ألفه عام 1960.(3)

يتكون نموذج بيرلو من أربعة عناصر هي: المصدر، الرسالة، الوسيلة (القناة)، المستقبل، وبالنظر إلى شكل هذا النموذج لا يكفي أن نعدد بداية الاتصال من المصدر لأن المعلومات التي لديه تعد نتيجة عوامل متعددة، منها مهارات الاتصال، المعرفة والميول، النظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه المصدر لذلك يعد الاتصال المرسل حصيلة لهذه المؤشرات وتفاعلها مع بعضها البعض.

(1) أحمد محمد موسى، " المدخل إلى الاتصال الجماهيري"، مكتبة زهراء الشرق، المنصورة، 2007، ص ص 90-91.

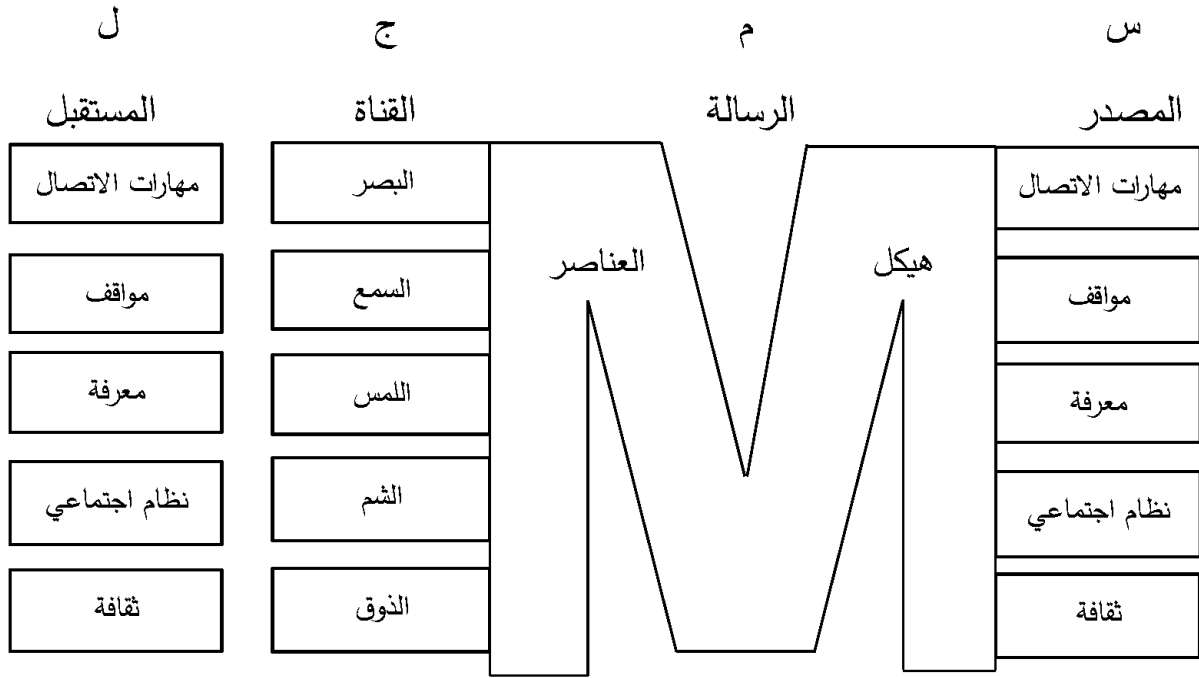
(2) مي عبد الله، "نظريات الاتصال"، مرجع سابق، ص 88.

(3) فضيل دليو، "الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، ووسائله"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 26.

الفصل الأول: الاطار النظري حول الاتصال الداخلي

كما ركز "بيرلو" في شرحه للنموذج على أن الاتصال عملية متسلسلة، وأن المعاني موجودة في الناس وليست في الكلمات أي أن تفسير الرسالة بشكل رئيسي يعتمد على المرسل والمستقبل وما تعنيه الكلمات لهما أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها.⁽¹⁾

الشكل رقم (7-I): نموذج بيرلو



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، مرجع سبق ذكره، ص 58.

(1) عبد العزيز شرف، " نماذج الاتصال في الفنون والاعلام والتعليم وإدارة الأعمال"، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2003، ص99.

المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة، وبين السلطة المركزية، كما يُعد أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الادارية أن تكتمل، فأى قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى أداء الأعمال في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

تعددت تعاريف الاتصال الداخلي من باحث لآخر، وسوف نستعرض بعضها للوصول لتعريف واضح:

عرف عبد الرحمان درويش الاتصال الداخلي بأنه " الاتصال الذي يتم داخل المنظمات ويسعى إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة".⁽¹⁾

كما يعرف بأنه " انتقال المعلومات وانسيابها من أهم آراء ومشاعر واتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال والاتصال المثمر يستهدف التفاهم المشترك والتوفيق بين هؤلاء وأولئك".⁽²⁾

وفي تعريف آخر: " هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها".⁽³⁾

(1) عبد الرحيم درويش، "مقدمة إلى علم الاتصال"، مكتبة نانسي، دمايط، 2006، ص87.

(2) فتحي محمد موسى، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية"، دار زهراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص179.

(3) ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10.

يعرفه محمد فهمي العطر وزي: "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير".⁽¹⁾

يعرف "شوابينغ" « Philippe Schweibig » الاتصال الداخلي على أنه " المؤسسة أو المنظمة التي تتحدث على نفسها بنفسها، أي أنها المرسل والمستقبل في آن واحد، وهذا يعني أن المؤسسة فئة متكاملة ومتجانسة".⁽²⁾

كما يعرفه « Philippe Detrie »: "علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وطرق العمل، وبالمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدراتهم".⁽³⁾

أما « Thierry Liboert » فهو يرى أنه " إحدى عناصر النظام العام للمنظمة من تدفق للمعلومات والمبادلات".⁽⁴⁾

يعرف إبراهيم أبو عرقوب الاتصال الداخلي أنه "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة".⁽⁵⁾

وكتعريف شامل للاتصال الداخلي هو سلسلة من العمليات المركبة والهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال، باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية.⁽⁶⁾

(1) محمد فهمي العطر وزي، "العلاقات الادارية في المؤسسات العامة"، عالم الكتب، القاهرة، 1969، ص149.

(2) Nguyen, Thanh Family. La communication une stratégie au service de l'entreprise. Paris: les editions economica, 1991, P.26

(3) Pillipe Detrie, Cathrine Boroyez : la communication interne au service de management, édition liaisons, Paris, 2001, p33.

(4) Thierry Liboert, Nicole Ahmieda : la communication interne des entreprises, 2^{ème} édition, Dumod, Paris, p09.

(5) ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص45.

(6) أبو بكر مصطفى محمود، عبد الله البريدي، "الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص48.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه

أولاً: أهمية الاتصال الداخلي

تظهر أهمية الاتصالات على وظائف المديرين في التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، التنسيق واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كنشاط رئيس في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاولته، حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75% إلى 90% من الوقت الرسمي في الاتصالات.(1)

كما تكمن أهمية الاتصال في كونه نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات مما يحقق تماسك بين مكوناتها وبالتالي تحقيق أهدافه، كما يتم من خلال هذه العملية إطلاع المدير أو الرئيس على نشاط المرؤوسين كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره ووضع عمله داخل المنظمة.(2)

الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام في المؤسسة عن طريق التنسيق

الجيد بين كافة أرجاء التنظيم، حيث لا يمكن تصور سير المؤسسة دون وجود اتصال وتنسيق دائم وفعال بين هياكلها وفروعها وأجهزتها، ومنه تبرز أهمية الاتصال الداخلي في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط والتنظيم من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، ثم بعملية الرقابة من ناحية أخرى.

فمن الناحية الأولى: أي علاقة الاتصال بالتخطيط، نجد أن وجود اتصال فعال يساعد

القائمين على وضع وإعداد خطة العمل والبرامج انطلاقاً من معرفة الامكانيات المالية والبشرية الموجودة، وكذلك على المؤشرات الاحصائية الدقيقة التي تتوقف على صحة التنبؤ وبالتالي صحة التخطيط.

(1) فريد راغب النجار، "تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة"، (د، ط)، الاسكندرية، مصر، 2008، ص24.

(2) خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008،

أما من الناحية الثانية: إذا نظرنا إلى عملية صنع القرار بمراحلها المتنوعة، بداية من مرحلة التشخيص ثم البحث عن البدائل وتقييمها ونهاية بمرحلة الاختيار الحل الأمثل، لوجدنا من دون شك أن جميعها نتائج بجهد مشترك بين جميع الهياكل، حتى ولو صدر القرار النهائي من قبل الرئيس.

وأخيرا من الناحية الثالثة: فإن عملية الرقابة وفعاليتها تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته.⁽¹⁾

ولا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا بل تمس كذلك أفراد التنظيم، وفي هذا السياق يقول « Souami Cherif » أن الاتصال الداخلي هو " البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة ".⁽²⁾

ثانيا: أهداف عملية الاتصال الداخلي

إن الاتصال عملية لا يمكن أن يستغنى عنها أي فرد داخل المنظمة أو أي جماعة، ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق من المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد يصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو مهاراته بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوكهم الجيد، لذلك يرى الباحثون أن أهداف الاتصال الداخلي تنقسم إلى:

➤ أهداف خاصة بالعاملين: تعريف العاملين بأهداف المنشأة والتغيرات التي تطرأ على سياستها، وإمامهم بصفة عامة إماما تاما بما يجري داخل المنشأة من أمور تهمهم، مما يوفر الثقة بين القيادة والعاملين ويشعروا بالانتماء وبقيمتهم ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية ويقلل من الشائعات، وينال العاملون من خلال الاتصال قسطا من

(1) حسين رواية محمد، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص ص 223-224.

(2) Souami cherif ; Cotrol et gestien des ressources humaines, alayem alger, algérie, 1 ère edition, 2000, p 100.

التوجيه والتعليم والتدريب الذي يؤدي إلى زيادة مهاراتهم ويحسن أدائهم وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.⁽¹⁾

➤ أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور: الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها غالبا مؤسسة خدمات، لذلك فالمؤسسة يهتما إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة، وكذلك يهتما بالدرجة الأولى التعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على شكاوي ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها.⁽²⁾

➤ أهداف خاصة بالإدارة : حيث تمكن القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين الأنشطة الإدارية المختلفة.⁽³⁾

(1) محمد أمين زويل، "الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2010، ص21.

(2) خيري خليل الجميلي، "الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص27.

(3) Gilbert Jet Coll , Générée le channent organisationnel pars, les édition d'organisation, 1995, p139.

المطلب الثالث : أنواع عملية الاتصال الداخلي

تتقسم الاتصالات داخل المؤسسة إلى قسمين رئيسيين: رسمية وغير رسمية، وتتكون الاتصالات الرسمية من عدة اتجاهات: صاعدة، هابطة، وأفقية، تجري بين الجهات والأشخاص الذين يقعون في مستويات إدارية واحدة.(1)

كما أن هناك تنظيم رسمي فإن هناك تنظيم غير رسمي، ومثلما أن هناك اتصال رسمي يجري بموجب التنظيم وبوسائل معروفة ومحددة، فإن هناك اتصال غير رسمي يجري خارج نطاق التنظيم الهرمي.(2)

1. الاتصال الرسمي

الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال، وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة العليا بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المنظمة والجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة، كما يساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر.(3)

فالالاتصال الرسمي يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة (المنظمة) مثل: إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، أو مثل الشكاوي والاقتراحات وطلب الاجازات والترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى، وهكذا ...

(1) عبد الوهاب، علي محمد، "إدارة الأفراد"، دار الكتاب، القاهرة، 1974، ص322.

(2) محمد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، مرجع سابق، ص54.

(3) مدحت محمد أبو النصر، "مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص

كما يهدف الاتصال الرسمي إلى:

- نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لعملية التسلسل القيادي.
- تحمل الاقتراحات وردود الأفعال التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولة.
- إحاطة جميع الأعضاء بالأهداف العامة التي تحاول المنظمة إنجازها.(1)

ويمكن أن تسيّر الاتصالات الرسمية على نحو ثلاث اتجاهات هي:

أ. الاتصال النازل (الهابط):

هو الاتصال الأكثر شيوعا في المنظمات والذي يبدأ من المواقع الادارية العليا في المنظمة وصولا إلى المستويات الأدنى، وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا.(2)

ويمكن القول بأن هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين

والمرؤوسين في أي تنظيم وهي:

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.
- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.
- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.
- معلومات ذات طبيعة ايدولوجية غايتها احداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم.

ومن الأمثلة على الاتصال الهابط (النازل) عندما يصدر المدير العام إلى الادارات والأقسام المختلفة تعليمات حول الدوام أو الاجازات أو أسعار بيع السلع المنتجة أو التسهيلات

(1) محمد عمر الطنوبي، " نظريات الاتصال"، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001، ص 27.

(2) تامر البكري، " الاتصالات التسويقية والترويج"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 45.

المالية وطريقة وشروط منحها وكيفية الاتصال بالعملاء، وينسجم هذا النوع من الاتصال بنظرية البيروقراطية والمركزية في الاتصال.⁽¹⁾

ب. الاتصال الصاعد:

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، فالاتصال الهابط يأتي من المستويات الادارية العليا ويمر عبر المستويات الادارية المختلفة في صورة توجيهات وتعليمات وأوامر وقرارات، بينما الاتصال الصاعد يكون بالعكس، حيث يبدأ من أدنى المستويات الادارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الادارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.⁽²⁾

وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة انتاجيتها.⁽³⁾

كما يعد هذا الاتصال بمثابة رجع الصدى إذ يكشف للإدارة عن تطلعات وانتصارات القاعدة، ومن أهم النقاط التي يتضمنها نذكر ما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم شكاوي عن المشكلات الشخصية للعامل.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيحات أو استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.⁽⁴⁾

(1) محمد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) نفس المرجع، ص 47.

(3) زيد منير عبوي، "فن الإدارة بالاتصال"، مرجع سابق، ص 43.

(4) محمود هاشم زكي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية"، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع،

بيروت، 1979، ص 462.

ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور.⁽¹⁾

ج. الاتصال الأفقي:

الاتصالات الأفقية أو العرضية ويقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم.⁽²⁾

كما يعتبر الاتصال الأفقي شكلاً من أشكال الاتصال الرسمي، يهتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل، الذين يشغلون نفس مراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، ويلجأ إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدراً من مصادر القوة والسلطة.⁽³⁾

ويمكن اعتبار الاتصال الأفقي بأنه هام، ويزيد من فاعلية المنشأة في المجالات التالية:

- ✓ القيام ببعض المهمات غير المحددة والتي تحتاج لجهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها، ولا سيما إذا ساد التفاهم بين أعضاء الفريق.
- ✓ يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة، حيث أنها تلبي حاجات الأفراد عن طريق الاستماع اليهم ونقل المعلومات لهم من زملائهم دون الاعتبار بالمستويات الأخرى.
- ✓ من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم لأن الاتصال الأفقي يعتبر نوعاً من الرقابة الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم.
- ✓ يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنافس في التنظيمات، فعندما يعزل أحد المشرفين نفسه مع أعضاء وحدته الإدارية ولا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى

(1) عبد الناصر أحمد جرادات، "أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص116.

(2) رضوان بلخيري، "مدخل للاتصال المؤسسي"، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص84.

(3) مصطفى عشوي، "أسس علم التنفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص148.

فسيكون هناك مجال للتنازع، وإذا أدى التنازع إلى انهيار الاتصال الأفقي فإنه يمكن أن يؤثر على تحقيق الوصول إلى أهداف المنشأة.

✓ إن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة، فإذا كانت الإدارة العليا ترغب في مشاركة العاملين في رسم السياسات وتحديد الأهداف كما هو الحال في نظرية الإدارة بالأهداف، فإنه من المفيد لها وللتنظيم تشجيع المرؤوسين على التعبير الحر عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وأن يتعاونوا مع الإدارة في حل المشكلات بين بعضهم البعض عن طريق الاتصال الأفقي.(1)

ويرى "هنري فايول" ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الانسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما:(2)

I. وجوب حصول الموظف على إذن رئيسته قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها على المستوى الأفقي.

II. ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية.

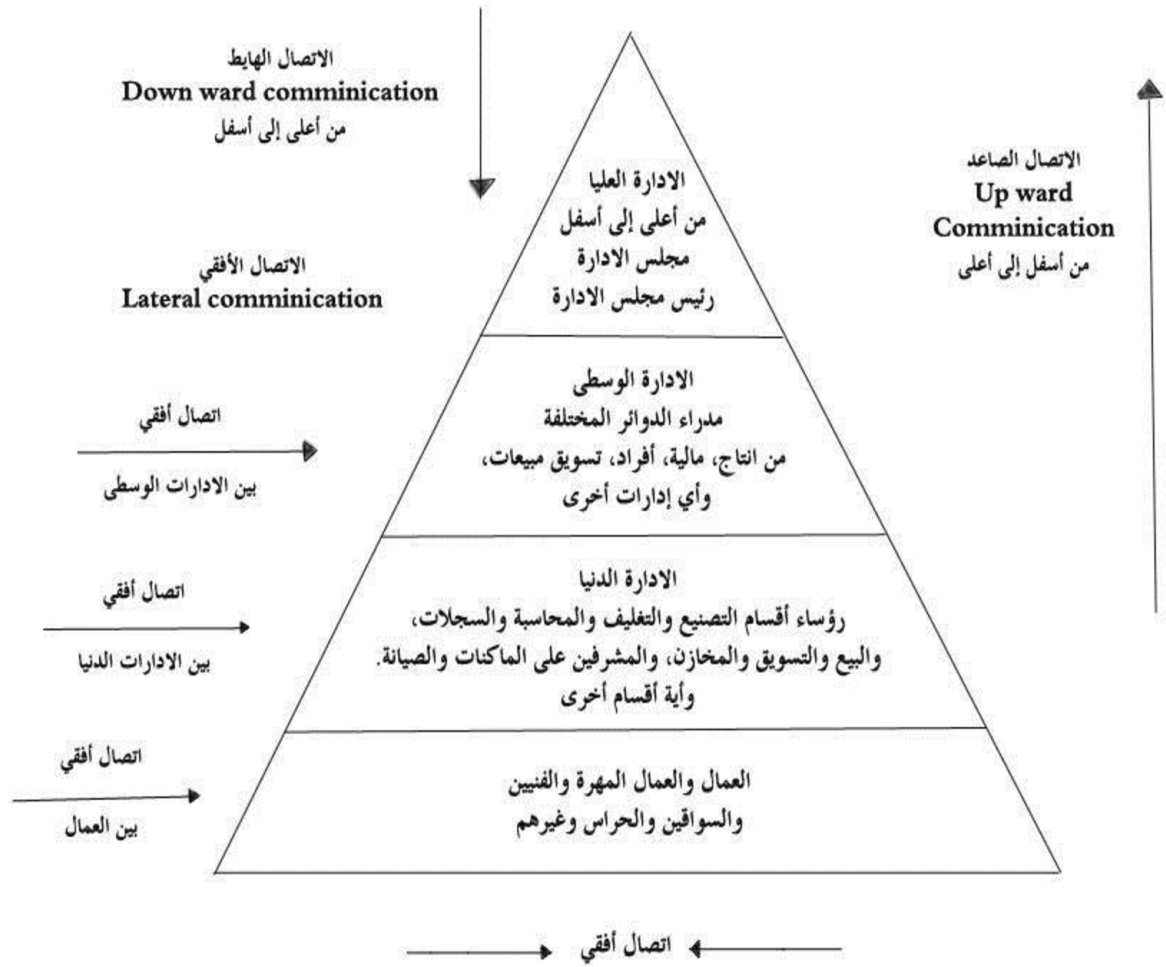
إن عملية الاتصال داخل المؤسسة ليست عملية ناجحة بشكل تام أو بنفس الدرجة في كل المؤسسات، نظرا لتدخل عوامل وعوائق، ومن العوائق ما يعود على الاتصال الداخلي في حد ذاته.(3)

(1) محمد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، مرجع سابق، ص 50-51.

(2) عزي عبد الرحمان وآخرون، "عالم الاتصال"، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 24.

(3) ملال نصيرة، "الاتصال الداخلي في المؤسسة"، مجلة الحوار الثقافي (المجلد 4، العدد 1) الجزائر، 2015/06، ص 06.

الشكل رقم (8-I): الهرم التنظيمي لأنواع الاتصال



المصدر: محمد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، مرجع سابق، ص 53.

الجدول رقم (1-I): الاتصالات وهدفها داخل التنظيم

نوع الاتصال	حركته	وظيفته
اتصال نازل	يمثل المعلومة الأكثر استعمالاً تطبيقاً في الميدان والتي تنزل من المستويات الإدارية العليا إلى الهياكل القاعدية للتنظيم.	إدارة كلاسيكية للتسيير تستعمل هذه الأنماط من الاتصال خاصة للتكوين والإعلام وتسيير المستخدمين.
اتصال صاعد	يأخذ الجهة المعاكسة للأول يصعد من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي.	حديث العهد والتأسيس له، صعب التطبيق هذا النوع مأخوذ به لدى العديد من المؤسسات نظراً لأنه يسمح بمعرفة متطلبات وانشغالات العمال وهو محفز لمناخ اجتماعي للعمل على تحسين الأداء.
اتصال أفقي	لا توجد له قناة ثابتة وإنما هو تبادل للمعلومات بين مسؤولين متشابهين سواء كانت أقساماً أو مصالح معينة.	يسمع بالإعلام في نفس المستوى لجميع المستخدمين والتأسيس لروح العمل أو المنزل الواحد بطريقة غير مباشرة الربط أكثر بين إجراءات الإنتاج.

Source: Marie –Hélène westphalen.op.ct.p66

2. الاتصال غير الرسمي:

هو الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات.⁽¹⁾

(1) زيد منير عبوي، "فن الإدارة بالاتصال"، مرجع سابق، ص 43.

ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها الأفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل: الاشاعات واختلاق الأخبار كإطلاق إشاعات عن زيادة الرواتب أو سفر المدير العام أو استقالة مسؤول أو مدير معين أو استغناء عن الموظفين، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل المنشأة فقط، ولكنه يتعداها إلى خارجها، إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحفلات أو المناسبات.(1)

الاتصالات غير الرسمية نوعين هما: الأول يتفق مع أهداف ليست هي أهداف الاتصالات الرسمية، أي هذا النوع من الاتصالات غير الرسمية ينبغي على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه، أما النوع الثاني هو مالا يؤيده المديرون في العادة بل يحاول البعض محاربته ظناً منهم أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية أو تعرقل بلوغها لأهدافها، وإن كان هذا ليس بالضرورة مع كل الاتصالات غير الرسمية.(2)

كما يتميز الاتصال غير الرسمي ب:

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثرة من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.
- يدعوا استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحياناً على الاتصال الرسمي استيفائها.
- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لحقائق العمل.
- يساعد على تيسير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.
- يستخدم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي.
- يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع.(3)

(1) محمد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، مرجع سابق، ص 54-55.

(2) محمد السيد فهمي، "تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص 138.

(3) محمد محمود مهدي، "الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005، ص 95.

المطلب الرابع: أساليب الاتصال الداخلي

أساليب الاتصال هي أدوات تنقل الرسائل إلى مجموع المتلقين، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار، واحداث المشاركة في الفكر واحداث التغيير عبر أساليب مختلفة، هذه الأساليب هي:

1) أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل: الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت Internet أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الادارية الهرمية، وحتى ينجح الاتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب أن يتصف الكلام المكتوب بالبساطة والوضوح والدقة ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة سهلة وواضحة.(1)

كما تتميز هذه الطريقة بكونها مسجلة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل الجمهور عن طريق توزيعها إما بالبريد الالكتروني أو بشكل شخصي، ومن عيوبها ما يلي :

- تراكم الأوراق المحفوظة.
- تأخذ وقتاً وجهداً كبيرين خصوصاً من ناحية صياغتها.
- صعوبة صياغتها فليس كل شخص قادر على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد.

ومن شروط نجاحها:

- مراعاة استخدام اللغة البسيطة بالإضافة إلى استخدام الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.(2)

(1) محمد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، مرجع سابق، ص73.

(2) رضي صاحب أبو حمد ال علي، سنان كاضم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان،

(2) أسلوب الاتصال الشفوي:

الأسلوب الثاني من أساليب الاتصال يكون على شكل الاتصال الشفوي ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويًا، أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب.

ويتحقق هذا الأسلوب الشفوي في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه والمكالمات الهاتفية والندوات والمؤتمرات واللقاءات والاجتماعات الدورية أو الطارئة.⁽¹⁾

كما تمتاز الاتصالات الشفوية عموماً بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفين في المستويات الادارية الأمامية بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة من ناحية، وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر.⁽²⁾

(3) أسلوب الاتصال التصويري:

ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها.

ويتحقق هذا النوع بعدة وسائل مختلفة أهمها:

- التلفزيون
- الفضائيات
- الانترنت
- السينما
- الصور التي تنشر في الصحف، المجلات، الاعلانات والملصقات.⁽³⁾

(1) محمد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، مرجع سابق، ص74.

(2) محمد قاسم القريوقي، "مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل، عمان، ط2، 2006، ص301.

(3) محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص75.

المبحث الثالث: فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تعد فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة أساسية للنجاح والاستمرارية في بيئة العمل الحديثة، كما يمثل الاتصال الداخلي الوسيلة التي يتبادل فيها أفراد المؤسسة المعلومات والأفكار والتوجيهات بين بعضهم البعض، بالإضافة إلى ذلك يتيح الاتصال الداخلي الفعال التنسيق والتعاون بين الموظفين، ويعزز الروح الجماعية والمشاركة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

المطلب الأول: استراتيجية الاتصال الداخلي

أولاً: تعريف الاستراتيجية

يرى Porter أن الاستراتيجية: "تركيبية من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها، وكذلك الوسائل التي توصلنا إلى تحقيق هذه الأهداف".⁽¹⁾

"الاستراتيجية هي تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".⁽²⁾

ثانياً: استراتيجية الاتصال الداخلي

يمكن تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي على أنها "عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معاً، وليكون التطور أو التقدم آمناً ومستقراً ومتوازناً".⁽³⁾

(1) جودت أحمد، "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2005، ص10.

(2) مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009، ص04.

(3) محمد البادي، "التخطيط الاستراتيجي للاتصال"، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005، ص105.

كما أن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين، ونظراً للخصائص التي تميز محيط المنظمة جعلت من الاتصال اليوم لا يقتصر في الاستراتيجية ومرافقة تنفيذ المشاريع بل هو جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، لهذا من الضروري على مدراء المنظمة وضع الاتصال الداخلي في الاطار الاستراتيجي باعتباره يقوم بشرح وتوضيح الاستراتيجية العامة لأفراد المنظمة وتنفيذها حسب السياسات الموضوعة. (1)

ومن الأهداف العامة لاستراتيجية الاتصال الداخلي ما يلي: (2)

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

(1) دادي عدون ناصر، "دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق"، أطروحة نيل دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، 1996-1997، ص 206.

(2) توماس وهلين، دافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1990، ص 77.

المطلب الثاني: مقومات الاتصال الداخلي

تتحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلي:

أ- الإصغاء:

ويقصد به إصغاء القائد لموظفيه حتى يتمكن من اكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير عن نفسه و يساعد الإصغاء على إيجاد جو ملائم في علاقات المدير بالعاملين معه من خلال اهتمامه بمقترحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم.(1)

ب- 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 كثير من الوقت والجهد، وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم، والحرص على أن يكون مضمون الاتصال واضحاً في ذهنه قبل أن يتصل، وأن يبدأ في تنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم لنفسه وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.(2)

ج- 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.

(1) أماني عبد الفتاح علي، "مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الانسانية"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2012، ص49.

(2) نواف كنعان، "القيادة الادارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص403-405.

د- التقييم:

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

هـ- الاستجابة:

ويقصد بها ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف- في اتصالاته- من أوجه سلوكه.⁽¹⁾

المطلب الثالث: معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي

تعتبر عملية الاتصال الداخلي ضرورية وهامة في المنظمات لكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسجيل عملية الاتصال بين العاملين وبين الادارة، ونادراً ما نجد في منظمة ما نظاماً خاصاً بعملية الاتصال بدون مشكلات أو عوائق.⁽²⁾

فبقدر ما تبدو عملية الاتصال سهلة وعادية، بقدر ما هي معرضة لأخطار ومعوقات تهدد فعاليتها، إننا أحياناً نغفل عن الاشكاليات التي تعترض اتصالاتنا وهي كثيرة بعضها ظاهرة والآخر ضمني ويستمر الأمر على هذا المنوال حتى نتفاجأ بحالة من التردّي أو فشل الاتصال.

ومن أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

أولاً: معوقات شخصية

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتغزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك

(1) أماني عبد الفتاح علي، "مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الانسانية"، مرجع سابق، ص50.

(2) أحمد عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، "مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة"،

مكتبة العبكان، الرياض، 2005، ص207.

مدى الثقة بين الأفراد، فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.⁽¹⁾

ثانياً: معوقات تنظيمية

يتضمن الهيكل التنظيمي لأي منظمة توضيح العلاقات التنظيمية القائمة بين الوحدات التنظيمية والإدارية المختلفة، إضافة لبيان انسياب السلطة والمسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية، كما يوضح الهيكل خطوط الاتصالات القائمة بين العاملين ومراكز اتخاذ القرارات وطبيعة انسيابها.⁽²⁾

وهذه العوائق تكون ناجمة عن:

- مشاكل في الهيكل التنظيمي تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل.
- مشاكل التخصص الوظيفي والتي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام في المنظمة وكبر حجمها.
- 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 أحياناً علاقات غير وظيفية غير سليمة تؤثر في عملية الاتصال.⁽³⁾

(1) زيد منير عبوي، "فن الإدارة بالاتصال"، مرجع سابق، ص 45.

(2) سبتي ذهبية، "مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015، ص ص 54-55.

(3) صلاح عبد القادر النعيسي، "الإدارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 210-211.

ثالثا: معوقات بيئية

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه، عاداته وتقاليده، بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.(1)

كذلك هناك عوائق بيئية أخرى تتجلى في ما يلي:

- الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل.
- تنوع تشكيلة القوة العاملة من حيث المصادر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية.
- مجموع القيم والأفكار والدلالات السائدة بالمؤسسة.(2)

كما أنه توجد عدة معوقات مرتبطة بعناصر الاتصال وهي:

1. معوقات في المرسل:

يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزاه الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل إلى المستقبل.

ومن بين هذه الأخطاء:

- ✓ يخطئ المرسل عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات.
- ✓ يخطئ المرسل عندما يعتقد أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.

(1) زيد منير عبوي، "فن الإدارة بالاتصال"، مرجع سابق، ص 46.

(2) برباوي كمال، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص 52.

✓ يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.

✓ يخطئ المرسل عندما يعتقد أن ميوله واتجاهاته النفسية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.(1)

2. معوقات في المستقبل:

يقع المستقبل أو المرسل إليه في أخطاء عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبق الإشارة إليها.

3. معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة إلى لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيئ إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، وهذه الأخطاء هي:

✓ يخطئ المرسل عندما لا يتكلم بلغة ومصطلحات يفهمها المرسل إليه.

✓ يخطئ المرسل عندما لا ينتقي الكلمات السهلة والمعبرة.

✓ يخطئ المرسل عندما لا يأتي بحركات جسيمة تيسر وتعزز المعاني التي لديه.(2)

(1) أحمد ماهر، "كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال"، مرجع سابق، ص ص 41-42.

(2) نفس المرجع، ص ص 42-43.

4. معوقات في وسيلة الاتصال:

إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه يتسبب في كثير من الأحيان لفشل الاتصال، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال، ومن بين هذه المشاكل ما يلي:

✓ اضطرار المرسل إلى استخدام قناة بعينها دون ملائمتها لطبيعة الرسالة، أو الهدف منها، أو لطبيعة المستقبل ذاته، وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة.

✓ الافتقار إلى وسائل الاتصال المناسبة والمتعددة.⁽³⁾

(3) أماني عبد الفتاح علي، "مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الانسانية"، مرجع سابق، ص57.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب الاتصال الداخلي

إن عملية الاتصال داخل التنظيم وما يصاحبها من نقل الأفكار والمعلومات بين أفراد التنظيم، ينجم عنها مجموعة من النتائج المختلفة سواء كانت إيجابية أو سلبية.

✚ مزايا الاتصال الداخلي الناجح:

- الفهم الجيد لدور كل فرد من العاملين من طرف الإدارة.
- معرفة تامة لأهداف المنظمة.
- تهيئة فعالة للموارد المتاحة في الزمان والمكان المناسبين.
- جاهزية كل المعلومات الضرورية لتنفيذ أي مهمة.
- استقبال ايجابي وملائم لكل الأفكار القابلة لتطوير النتائج.
- مرونة المنظمة، لا يسمح لها بالتفاعل والاستجابة في اتخاذ القرارات.

✚ عيوب الاتصال الداخلي:

- نقص في التوضيح أو عدم الوضوح يؤدي إلى ضياع الوقت واستخدام سيء للموارد المتاحة.
- عدم تعاون الأفراد والمجموعات العاملة يضعف نمو وتطوير الكفاءات وحل المشكلات.
- سوف التفاهم يخلق مشاكل في العلاقات.
- معرفة سيئة لأهداف المنظمة.
- إحباط وظيفي يدخل المنظمة في دوران عمل كبير.
- نقص في مرونة واستجابة المؤسسة، يخلق صور سيئة لدى جمهور الزبائن.⁽¹⁾

(1) موسى خليل، "الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة"، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص ص 150-151.


خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل غصنا كثيرا في لب هذا الموضوع، بحيث عرضنا ماهية الاتصال بصفة عامة، ثم سلطنا الضوء أكثر على الاتصال الداخلي، وكان أبرزها ذكر أنواعه وأساليبه بالإضافة إلى معوقاته.

وما يمكن استخلاصه أن الاتصال ضروري جداً في أي مؤسسة، فلا يمكن للمدراء تأدية أعمالهم ما لم يكن هناك اتصال جيد ومنظم، فهذه الأخيرة تطمح للرقى والاهتمام بالاتصال من خلال محاولة تطبيقه وتفعيله على أحسن وجه والنظر إليه على أنه أكثر من مجرد إيصال الأوامر، بل اعتباره وسيلة هامة لتحسين وتطوير أداء العنصر البشري.

كما أن الهدف الرئيسي للاتصالات الداخلية هو تسهيل التواصل داخل المنظمة من خلال تدفق وتبادل المعلومات بين موظفيها بمختلف أساليبه الكتابية، الشفوية أو الالكترونية تبعاً للهدف المحدد الوصول إليه، فلا يمكن القيام باتصال خارجي أو علاقات عامة دون وجود اتصال داخلي، وهو ما يفرض على المؤسسات الاهتمام به والعمل على تحسينه، فبانعدامه تنعدم جميع الأنشطة الادارية داخل المؤسسة ولا تحقق أهدافها بتاتاً.

فوجود نظام اتصال فعال يساهم بشكل كبير على تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، أي أنه كلما كان أداء العامل جيد، سهل على المؤسسة الوصول إلى أهدافها وزيادة إنتاجيتها من خلال استغلال كافة مواردها المادية والبشرية.



الفصل الثاني

مدخل لتحسين أداء
العاملين

مقدمة الفصل:

يعد الأداء عنصر جوهري وهام للمنظمات بشكل عام، فهو المحرك الأساسي لاستمرار المؤسسة وأساس تطورها ورفقيها لذلك وجب التركيز عليه ومعرفة العوامل التي تؤثر على زيادته ونقصانه، بالإضافة إلى محاولة تدعيمه وتصحيحه لأجل الحفاظ على نشاط المؤسسة وتقديم نتائج أحسن لصالحها وللمستفيدين من خدماتها.

كما يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، لذلك فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، وعليه نجد أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمات، فضلا على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف جوانب القوة والضعف لكل فرد في المنظمة وذلك من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الموظفين في المنظمة.

إضافة إلى هذا، للاستراتيجية الاتصالية دور كبير في المؤسسة متعلق بكل مهامها الداخلية وحتى الخارجية، وكذلك لها تأثير على أداء العاملين، ومن بين أكثر الأدوار التي تلعبها هذه الاستراتيجية يتمثل في توجيه العاملين بالمؤسسة في مختلف مهامهم ومناصبهم وكذا تنسيق جهودهم وتحفيزهم.

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء وتقييمه، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: علاقة استراتيجية الاتصال الداخلي بأداء العاملين

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم الوصول إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الأداء في اللغة العربية من مصدر الفعل "أدى" أي: أدى الشيء، أوصله وقام به.

أما الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (Performer) والذي يعني تأدية عمل (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية.

ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل الاقتصاد وإدارة المؤسسات حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء.⁽¹⁾

هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الأداء منها ما يلي:

- يعرف الأداء على أنه "هو المخرجات والنتائج والانجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة".⁽²⁾
- ويقصد بالأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المنظمة.⁽³⁾

(1) إبراهيم محمد محاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص103-104.

(2) سلوى عمر عبد الرحمان، "الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين"، الدار الجزائرية، 2015، ص31.

(3) كامل بربير، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ط1، 2008، ص172.

- كما يعرف أيضا أنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانيات معينة ". (1)
- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. (2)
- ويعرف حسن راوية الأداء بأنه " يشير إلى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج ". (3)
- ويعرفه عاشور على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء ". (4)
- كما عُرف أيضا: " كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء أو الأمثل ". (5)
- عرفه (Holton and Bates) 1995 بأنه: " مفهوم متعدد الأبعاد يختلف قياسه وفقا لعوامل متعددة ومن الضروري تحديد ما إن كانت أهداف القياس هي تقييم نتائج الأداء وتقييم السلوك ". (6)

(1) عمر تيمجددين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص48.

(2) أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، "معجم مصطلحات القوى العاملة"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984، ص166.

(3) راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص209.

(4) عبد المجيد أونيس وآخرون، "مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين"، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص256.

(5) محمد زرقون، الحاج عرابية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01 ديسمبر 2014، ص125.

(6) نبيل حامد مرسي، "فن ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص416.

- كما يعرفه F.W.Nicolas على أنه " نتائج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما انتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك".(1)
- أما تعريف P.Drucker إلى مفهوم الأداء بأنه " لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف وإنما يتضمن أيضاً الاختيار الجيد لها ".(2)

أما من الناحية الإدارية: الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائهم عن العامل الكفاء والمدرّب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء (Performance Analysis) أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه في إنشاء علاقة عادلة بينهما، ولا مكان ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محدودة.(3)

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:(4)

1. الموظف: هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

(1) حمّاش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد، 8، 2020/08/19، ص97، متاح على موقع <https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الاطلاع : 2024/04/11 على الساعة 10:32.

(2) علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص132.

(3) إبراهيم بدر شهاب الخالدي، "معجم الإدارة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص31.

(4) محمد زرقون، الحاج عرابية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص126.

المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته

أولاً: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية لذلك من المفيد أن نعرض كل من المفهومين وذلك على النحو التالي:

❖ الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة

الأداء في المؤسسة فقد عرفها روبرت بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية، فينتج مما سبق أن الفعالية تعني أداة المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أي درجة تحقيق النتائج، اعتماداً على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وهي تقاس عادة بطريقتين الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة والثانية تعتمد على النسبة بين الامكانيات المستخدمة إلى الامكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.(1)

❖ الكفاءة: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفؤ هو الأقل

كلفة حيث أنها ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل، كما يمكن تعريفها على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، ومن كل هذا نستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهرها يتمثل في تعظيم النتائج وتدني التكاليف وهي تقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.(2)

(1) أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص22.

(2) عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة والتنظيم: المفاهيم والوظائف والعمليات"، الإسكندرية، مصر، 2001، ص11.

ثانياً: محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما يتطلب من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.

ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي: (1)

أ- الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

ب- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي (المهمة): وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته، وانطباعاته، عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة، بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

هذه العناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، من أهمها ما يلي:

(1) محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، 1427-2006، ص37.

1. الوظيفة أو متطلبات العمل: وهي ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

2. الموقف أو بيئة التنظيم الداخلية: أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الاشراف، وفره الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.⁽¹⁾

المطلب الثالث: عناصر أداء العاملين وأبعاده

الفرع الأول: عناصر أداء العاملين

يتكون الأداء من عدة عناصر نذكر منها:

• المعرفة بمتطلبات العمل:

تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خيارات عن العمل الذي يؤديه.

• كمية العمل المنجز:

يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه.

• نوعية العمل:

وتشمل الدقة، النظام، الاتقان، والتمكين الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، مرجع سابق، ص ص 109-110.

- **المثابرة والوثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.(1)
- **التميز في الأداء:**

وهو حالة الابداع الاداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها.(2)

الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين

نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي:(3)

- 1) كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- 2) الجهد المبذول:** قد لا يهتم كثيراً بسرعته أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد للكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات والتي تقسم درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي بدورها تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.
- 3) نمط الأداء:** وهو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أدائه، إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

(1) حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 219.

(2) أحمد محمد الدمرداش، "جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي"، ط1، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 116.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، القاهرة، 2003، ص 102.

المطلب الرابع: مراحل قياس أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر قياس الأداء أحد العناصر الهامة للإدارة بالأداء وهو من أحد الأدوات اللازمة المستخدمة لتطويره وذلك لأن عملية تحسينه يجب أن تبدأ بقياسه، أما العوامل التي تؤثر فيه فإن مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمر صعب.

أولاً: مراحل قياس أداء العاملين

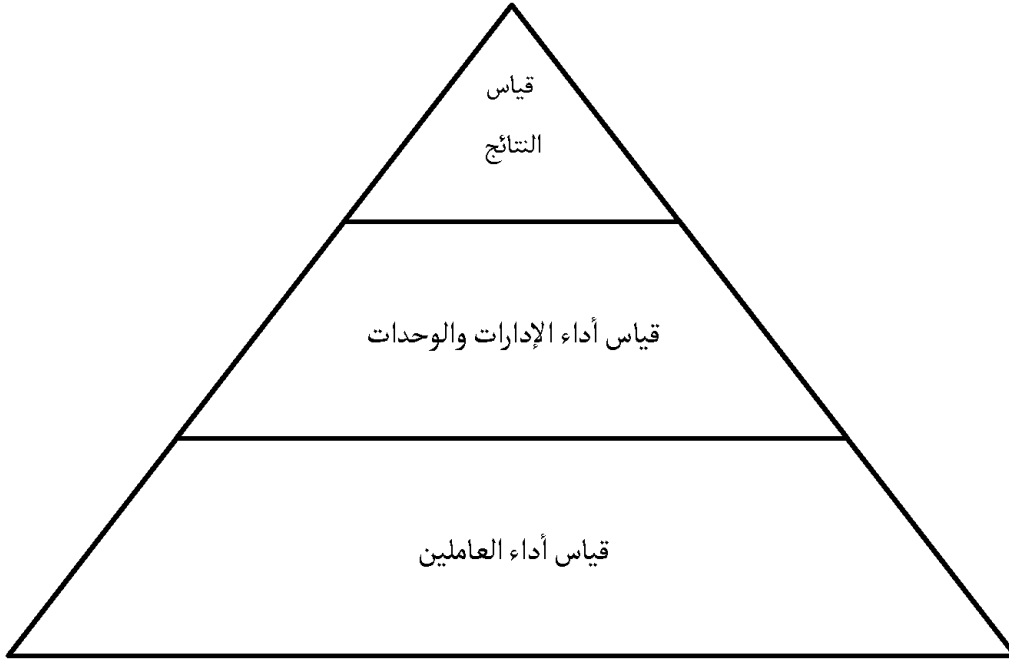
يصف مكتب إدارة الأفراد بالولايات المتحدة مراحل لقياس الأداء بكونها عملية هرمية ويطلقون عليها هرم الأداء وتتكون من المراحل التالية:⁽¹⁾

- أ- قياس أداء العاملين: وذلك من خلال الأنشطة التي يقوموا بها ويتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء المهمة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم.
- ب- قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية: وذلك من خلال قياس الإنجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها.
- ج- قياس النتائج: وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات.

(1) سلوى عمر عبد الرحمان، "الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين"، مرجع سابق، ص 67.

ويمكن تلخيص مراحل قياس الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-1): مراحل قياس الأداء



المصدر: سلوى عمر عبد الرحمان، "الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين"، الدار الجزائرية، 2015، ص68.

ثانيا: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الدنيا، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا، إلا أن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية.

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة ما يلي: (1)

1. **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة والظروف تشغيل الماكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة المستخدمة.
2. **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومنها الأشخاص لذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.
3. **المورد البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع العمليات، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد الجودة سواء كانت إنتاجية أو خدمائية.
4. **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الاشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة.

العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي خارج رقابة المؤسسة، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ومن بين هذه العوامل ما يلي: (2)

أ. العوامل الاجتماعية والثقافية:

- العرف، العادات والتقاليد الموروثة، أمور الدين.
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد ورغباتهم في الحصول عليه.

(1) الحسيني فلاح الحسن، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص233.

(2) عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،

جامعة الجزائر، 2003، ص74.

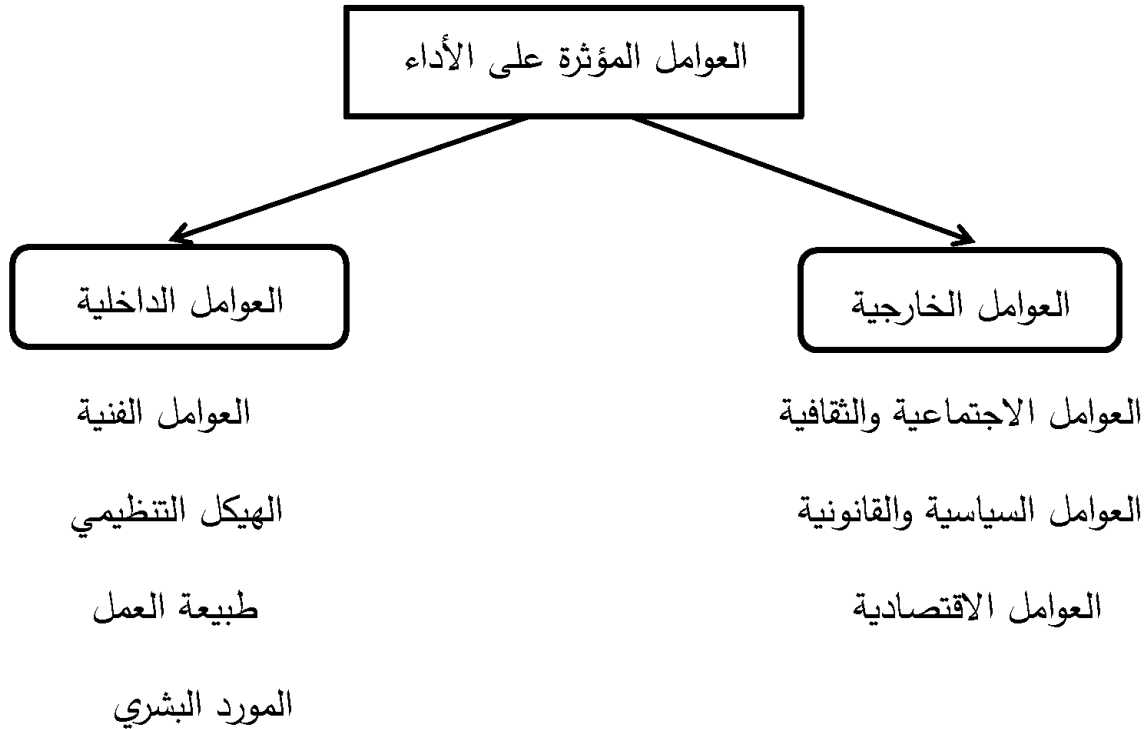
ب. العوامل السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج. العوامل الاقتصادية:

- معدلات الفائدة والتضخم.
- معدلات البطالة.
- اتجاهات الأجور.
- توفر الطاقة وتكلفتها.

الشكل رقم (II-2): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: عمر سرار، "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 71.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأداء قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في عدة مواقف، وقد تعددت المصطلحات التي استعملت مصطلح تقييم الأداء وذلك لكونه نظام تقييم كفاءات الموظفين، وبالتالي فهو يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد أي أن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وكذلك تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

أولاً: تعريف عملية تقييم الأداء

تقييم أداء العاملين هو عملية تقوم بها المنظمات لتقييم أداء موظفيها بشكل دوري لقياس مدى تحقيقهم لأهداف العمل وتطوير أدائهم، كما تعتبر هذه العملية جزءاً هاماً من إدارة الموارد البشرية وتسهم في تحفيز العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدامه كأداة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات، وتحديد الحوافز، وتطوير القدرات الفردية والجماعية، ومن خلال هذا يمكن أن نورد مجموعة من التعاريف الهامة لتقييم الأداء منها ما يلي:

- يعرف تقييم الأداء على أنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء".⁽¹⁾
- تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وعلى إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.⁽²⁾

(1) محمد جاد العرب، "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء والأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، جامعة قناة السويس، 2009، ص50.

(2) صالح علي عودة الهلالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص263.

- يعرفه ناصر قاسمي أنه: " العملية التي يتم من خلالها مقارنة النتائج المحققة بالإمكانات والمعايير المعتمدة لاستنتاج علاقة القوة والضعف في تسيير الأفراد من أجل التحسين والتطوير والتغيير".⁽¹⁾
- وفي تعريف آخر هو " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد ما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي مجالات وهذا الأداء يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد / أو جهوده / أو سلوكه".⁽²⁾
- وقد عرف أيضاً كالاتي " هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والاجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الإداري الأدنى منه، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته".⁽³⁾
- وبصفة عامة يمكن القول أن تقييم الأداء هو مقارنة الأهداف بالنتائج، مع الإشارة إلى أن هذه الأهداف هي أهداف المؤسسة ككل، أو أنها معدلات أداء قياسية لهذا النشاط، لا يجب تحقيق أقل منها".⁽⁴⁾

(1) ناصر قاسمي، "دليل مصطلحات علم الاجتماع والعمل"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص44.

(2) سعاد نايف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2004، ص377.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص05.

(4) فاروق عبده فليح، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

الأردن، 2004، ص297.

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأي منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل: تثبيت العاملين في العمل، واستحقاقهم الترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، فالعاملون عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لا بد للتنظيم من تثبيت قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم، وتعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء.⁽¹⁾

تتنامى أهمية تقييم الأداء بنمو الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو جهاز أمني، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية:⁽²⁾

- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العالقات الحسنة سيسود بينهم.
- إشعار الموظفين بمسؤولياتهم فعندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله وبالتالي إمكانية ترقيته مستقبلاً.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفي أخرى.
- تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.
- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- الرقابة على الرؤساء حيث يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.

(1) محمد قاسم القريوي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 187.

(2) نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار الدجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، 2015، ص ص 27-

المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

تتم عملية تقييم الأداء عن طريق (06) خطوات مترابطة نذكرها في ما يلي:⁽¹⁾

1- تحديد معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري أو يمكن القول باختصار أنها اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي يتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه، وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أي يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أي من الجوانب غير واضحة لديهم.

3- قياس الأداء:

تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات وذلك عن طريق:

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية، الشفوية، والمكتوبة.

كما إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة

الموضوعية في قياس الأداء.

(1) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005،

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعاته بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبى، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حددهم لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6- الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء يتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

المطلب الثالث: طرق ومعايير تقييم أداء العاملين

أولاً: طرق تقييم الأداء

على العموم يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كما يلي:

أ. الطرق التقليدية: تتعدد طرق القياس التقليدية التي يمكن أن يلجأ إليها المديرون عند تقييم أداء مرؤوسيه، ومن هذه الطرق نذكر: (1)

✓ طريقة المقاييس المتدرجة البيانية:

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة السمات والخصائص المراد تقييمها مثل: الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من غير المرضية وحتى الفائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

✓ طريقة الترتيب:

وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات والخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية. (2)

✓ طريقة المقارنة الثنائية:

تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة من العاملين في المؤسسة، والعامل الذي يحصل على أقل عدد من التفضيلات يعطى الرتبة الأقل وهذا يشير إلى المستوى الأضعف للأداء، والعامل الذي يحصل على أعلى عدد من التفضيلات يعطى رتبة أعلى، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، حيث

(1) عبد المجيد أونيس وآخرون، "مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين"، مرجع سابق، ص 298.

(2) جاري ديسلر، "إدارة المواد البشرية"، دار المريخ للنشر، ط 1، الرياض، السعودية، 2002، ص 324-325.

يتم مقارنة كل عامل مع جميع العاملين، وهذا يعني أن العامل الواحد يحصل على تفضيلات بعدد العاملين الذين يقارن بهم.⁽¹⁾

ب. الطرق الحديثة: نظرا إلى الانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب، ومن هذه الطرق ما يلي:

✓ طريقة الاختيار الإجباري:

والتي تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية وأخرى سلبية، وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي حيث أن التقدير يتم بواسطة جهة أخرى هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ومدى أهميته لعملية التقييم.⁽²⁾

✓ طريقة الوقائع استقلالية الدرجة:

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد لتابعين له ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث لهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقييم أداء الأفراد على أساس أعداد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.⁽³⁾

✓ طريقة التقييم من خلال تحقيق الأهداف:

وهو أسلوب آخر تعتمد بعض المنظمات الحكومية شبه المستقلة أو التي تدخل ضمن مؤسسات القطاع العام بسبب ما تتمتع به من في شؤونها المالية الإدارية ونظمها المختلفة بما فيها نظام تقويم الأداء، ومن مستلزمات هذه الطريقة أن يتم تحديد الأهداف

(1) إبراهيم محمد محاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)" مرجع سابق، ص 113-114.

(2) يوسف أمال، "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين"، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 115.

(3) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، ص 280.

الرئيسية والفرعية المراد تحقيقها خلال العام، ثم توزع على الأقسام والوحدات المختلفة لتعرف كل منها مسؤولياتها إزاء هذه الوحدات، ثم تحدد الأهداف التي تقع على عاتق الأفراد المسؤولين عن هذه الوحدات المختلفة، وفي نهاية السنة المالية تتم مساءلة ومحاسبة وتقويم الوحدات والعاملين فيها عما حققوه من أهدافهم.⁽¹⁾

ثانياً: معايير تقييم أداء العاملين

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

1) العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون...
أ. عناصر تتعلق بشخصية الفرد:

كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات، حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.
ب. عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة:

هي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل السرية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.
حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توفرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليها عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

(1) عامر خضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص198.

(2) أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص248.

(2) معدلات الأداء (النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على

مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة مراحل وهي: (1)

- الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.
- النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.
- الوقت: مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في وقت محدد، وإن كان هناك تأخير يتم البحث عن أسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود على العامل أم إلى سوء التخطيط والإدارة.
- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عن مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

(1) شاويش مصطفى، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق للطباعة و النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005،

المطلب الرابع: معيقات عملية تقييم الأداء وسبل معالجتها

أولاً: معيقات عملية تقييم الأداء

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي: (1)

1. الأخطاء البشرية:

- **أخطاء التحيز الشخصي:** يتأثر تقييم الموظف أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفاً على بقية الموظفين وقد يجد أن واحداً من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف مثل: عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.
- **تقييم عوامل صعبة:** يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل: الاهتمام بالعمل والاحلاص، وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه.
- **عدم وضوح المعايير:** الكثير من طرق التقييم تعتمد على سلالم التقدير والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات، وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع، ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى.
- **أخطاء التشدد واللين:** بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بينهم في حال إعطاءهم تقديرات سيئة أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها

(1) نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار الدجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، 2015، ص ص74-

المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

➤ **أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:** وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلون فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالي أو مهماً أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها ومركزها.

➤ **أخطاء الانطباعات المسبقة:** يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه فالانطباع الأول لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية فقط.

2. الأخطاء التنظيمية:

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين.
- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.
- ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.
- طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.
- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات، والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم.
- ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.
- عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.⁽¹⁾

(1) نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، مرجع سابق، ص 76-77.

ثانيا: سبل معالجة مشاكل تقييم الأداء.

إن أفضل الطرق لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية تقوم على:⁽¹⁾

- الاعتراف الفعلي بالمشكلة.
- عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل، بل يجب مراجعته من قبل الرئيس.
- استبعاد العوامل الشخصية.
- إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها من خلال فترة التقييم وأيضا حق مناقشة نتائج التقييم مع القائمين به.
- كفالة حق العامل في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم وتقديم حججه ومبرراته أمام سلطة أعلى من الجهة القائمة بالتقييم.
- تدريب القائمين على أسس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه.
- ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى من القائمة به لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك.

(1) عبد الوهاب محمد جبين، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية" دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف مكملة للحصول على درجة الدكتوراه في جامعة ST.CLEMNT العالمية، تخصص إدارة صحية، 2009، ص106.

المبحث الثالث: علاقة استراتيجية الاتصال الداخلي بأداء العاملين

يلعب الاتصال الداخلي دورًا حيويًا في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات، فهو يسهل تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين، فالمعلومات الصحيحة لا يمكنها أن تصل إلا من خلال اعتماد استراتيجية اتصالية داخل المؤسسة، والتي ينبغي أن تكون ناجحة وتضمن الفعالية لأداء العاملين وتعزز في تلك المؤسسة مبدأ الإبداع، كما يساعد على بناء الثقة ويعزز ثقافة الانفتاح والشفافية، مما يمكنهم من العمل معًا بشكل أكثر فعالية، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤدي التواصل الداخلي الجيد إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين عملية صنع القرار.

المطلب الأول: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على أداء العاملين

تقوم عملية الاتصال السلمية بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الانتاجية للعاملين، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة، وهذا لا يتم إلا بالاتصال الفعال الذي بدوره يتخذ أشكالاً وصوراً متعددة نتطرق لتأثير البعض منها في تحسين الأداء الوظيفي.⁽¹⁾

ومن مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر البشري في المؤسسة ما يلي:

1) الاتصال الداخلي كوسيلة للرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية:

من خلال الدراسة التي قام بها (معهد إدارة الأزمات) في الولايات المتحدة الأمريكية، تبين من خلالها أن ربع الأزمات التي تحدث للمنظمات في العالم، إنما تحدث بسبب ضعف الاتصال الداخلي ولنا أن نتصور ما قد يسببه ضعف الاتصال داخل المنظمة وحجم الخسائر، وعندما نتحدث عن الخسائر لا نقصد بها فقط الخسائر المالية بقدر ما نقصد بها فقدان المنظمة لمواردها البشرية، حيث أصبح اليوم العمال أو ما أصبح يطلق عليهم في الآونة الأخيرة " بالشريك الاجتماعي " لا يبحثون عن رفع الأجور بقدر ما

(1) جمال الدين لعويصات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومة للنشر، ط1، بوزريعة، الجزائر، اصدار، 2003،

أصبحوا يبحثون عن الاهتمام والرعاية والاستماع لانشغالاتهم، أي فتح القنوات الاتصالية التي تسمح لهؤلاء بالترويح عن أنفسهم وكل هذا له انعكاسات إيجابية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة.⁽¹⁾

حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الاتصال الداخلي يؤدي دورا إيجابيا في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية ومنه في تحسين أداء المؤسسة ككل. وذلك من خلال مساهمته في نشر المعلومات والآراء والتجارب وتبادلها والنقاش والحوار للوصول إلى حل المشكلات، كما نجد هناك جملة من الأهداف المعنوية التي تنعكس إيجابيا على أداء العاملين في المنظمات على اختلاف طبيعتها ونشاطاتها، على سبيل لا الحصر:

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- زيادة الحماس ورفع حس المبادرة.
- الحث على التطوير الذاتي وتحسين المهارات الفردية والجماعية من خلال تبادل الخبرات.
- التقدير المتبادل وتحسين علاقات العمل.
- الحد من الصراعات بين العاملين.
- دعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي.⁽²⁾

(1) أحمد عودة، " نبذة تعريفية حول الاتصال الداخلي"، الكتيب التعريفي لملتقى الاتصال الداخلي، جميرا/دبي، 16-2013/12/17، ص02.

(2) فطومة بن مكي، " الاتصال، أداء العاملين والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة في العلاقات والتأثيرات المتبادلة"، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية والادارية والطبيعية [نظرة بين الحاضر والمستقبل]، اسطنبول، تركيا، شبكة المؤتمرات العربية، 2019، ص ص132-133.

(2) الاتصال الداخلي كمتطلب رئيسي لنجاح وتميز الأداء الوظيفي:

تشير الدراسات الحديثة أن للاتصال الداخلي في المنظمة إيجابيات عديدة، نذكر منها ما يلي: (1)

- ✓ بالنسبة لأعضاء التنظيم، يمكنهم من الاطلاع على مستجدات المنظمة و تطوراتها وتحدياتها، مما يدعم التفاهم والثقة بين المنظمة وعمالها، ويمنحهم إحساسا صادقا بالانتماء فترتفع معنوياتهم و تزيد دافعيتهم للعمل.
- ✓ هو الوسيلة المثلى للمسيرين لتحقيق الانسجام داخل الجماعة، كما يوفر المعلومات للأطراف الخارجية المهمة بمصلحة المنظمة، ويساعد الجهاز الإداري على التخطيط المستقبلي بالتعرف على المؤثرات الخارجية التي قد تكون لها انعكاسات على منتجات المنظمة أو خدماتها.
- ✓ تستفيد المنظمة من الاتصال الداخلي في توفير المعلومات، لتقييم نتائج مختلف المستويات الوظيفية وكذا البيانات الضرورية لإدارة المنظمة لتتمكن من تسيير مختلف مواردها بفعالية.

وفي المقابل يمكن أن يتضمن الاتصال الداخلي بعض السلبيات التي قد تنعكس على أداء الموارد البشرية ومنه على أداء المنظمة ككل وذلك في حالة ما تم ممارسة العملية الاتصالية الداخلية بشكل احتياطي ارتجالي غير مدروس وغير مخطط له، على سبيل المثال:

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت غير المناسب للعاملين أو العكس تماما.
- استخدام الوسائل الاتصالية غير المناسبة.
- الرسائل الاتصالية التي تحمل جملة من المعلومات، القيم، الآراء، الأهداف، الرؤيا، القرارات غير الواضحة والمعقدة بحيث يصعب على الجميع استيعابها وفهم فحواها.

(1) باية بووزة، "دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية"، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 19 (العدد2)، 2013، ص232.

ويعتبر الاتصال الحاجة الأساسية للمورد البشري في المنظمة لسببين، هما:

- الفرد في المنظمة بحاجة إلى تموقع ومعرفة مكانه ودوره فيها، ما فائدة عمله؟ وهل هو بحاجة إلى من يقول له ذلك؟
- أنه بحاجة إلى أن يتحدث عن عمله وأن يعطي وجهة نظره حول ما يُطلب منه أو يفعله، فهو إذن بحاجة إلى من يسمع منه.(1)

3) الاتصال كوسيلة لإدماج العاملين:

إن مدير المؤسسة الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من وضع حالي إلى وضع أحسن وأفضل وينال رضا العاملين، وتتحقق قدرة القائد هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، عن طريق إشراكهم في الآراء والقرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتفويض الصلاحيات والسلطات إليهم، مما يجعل ذلك خطوط الاتصال مفتوحة.(2)

(1) الحاج سالم عطية، "القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة مقارنة بين سونلغاز، سونطراك والقرض الشعبي الجزائري"، رسالة ماجستير، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2001، ص23.

(2) ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة -دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص156-157.

المطلب الثاني: أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين

إن عملية الاتصال الداخلي هي عملية مكثفة، ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر، وإنما تتم بشكل دائم، ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حوار بين الرئيس والعاملين، ولا يوجد رسميات أكثر في الخطاب، ولا يوجد خوف من مخاطبة الرئيس، لأن مصلحة المؤسسة و مصلحة العمل هي واحدة، كما يساعد التواصل الفعال داخل المنظمة على بناء الثقة وزيادة الإنتاجية وتعزيز بيئة عمل إيجابية، فهو يسمح بتدفق المعلومات بين الموظفين والفرق والأقسام، مما يمكنهم من العمل معًا لتحقيق هدف مشترك، وهنا تظهر أهمية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة، وضرورة وضعها على أسس ناجحة، و تظهر مظاهرها من خلال عدة نتائج على العامل وعلى المؤسسة، نوجز أهمها في ما يلي:⁽¹⁾

- إن أولى أولويات الرئيس الناجح، والذي يعمل باستراتيجية ناجحة تتمثل في لقاءاته المتكررة مع المستويات الإدارية المختلفة لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها إليهم حتى يتبنوها بشكل صحيح، ويؤكد هذا برامج تطرح حاليا في أدبيات واستراتيجيات الاتصال كالإدارة على المكشوف، حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام جميع العاملين، للاطلاع على كل شيء، وخاصة الأمور المالية، فلا يوجد أسرار، ولا يوجد معلومات خاصة، وإنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومة، هذه الأخيرة قوة في حد ذاتها تعطي للعامل ثقة بأن الإدارة العليا لا تعمل في الخفاء، وإنما الكل سواسية في الحصول على المعلومة، وهذا الذي يمكنه من تحديد حجم تأثيره وتأثير مستوى أدائه في المؤسسة، ويمنحه حوافز مرتبطة بأدائه الفردي، وأداء الفريق ككل.
- وهناك كذلك من بين الاستراتيجيات الناجحة الإدارة بالتجوال، حيث يتعامل الرئيس مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهم، والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت

(1) بلال مسرحد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري- دراسة حالة المديرية العامة للجمارك"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008/2009، ص ص 144-145.

- معهم في مكان عملهم، وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، دون تغيير أو تبديل، ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين الرئيس والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة.
- ومن بين المظاهر أيضا تعزيز الثقة بين الرئيس والعاملين داخل المؤسسة، والثقة ينتج عنها استعداد العامل للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم، أو صدقهم أو اهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم، وبما أن الثقة تنتج هذا مع الآخرين، فإنها تنتج نفس الأثر بالنسبة للرئيس والعنصر البشري في المؤسسة، وتعتبر بذلك سلاحا قويا وهي رأس مال مهم جدا في المؤسسة، وتكون في شكل شعور متبادل بين الرئيس و العامل، وتظهر من خلال أداء هذا الأخير في المؤسسة.
 - إن الاستراتيجية الاتصالية الناجحة لها أهمية كبرى في المؤسسة، خصوصا عندما تعتمد على الاتصال الصادق والصريح بين الرئيس والعاملين، وهي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين أداء جيد لدى العاملين في المؤسسة، بحيث يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها.
 - إن من أهمية الاستراتيجية الاتصالية الناجحة كذلك على الأداء في المؤسسة، نجد مظهرا آخر يتمثل في تعزيز الكفاءة والمهارة للعنصر البشري، وتقوية العمل الجماعي والجماعة داخل المؤسسة.
 - إضافة إلى توفير مناخ تنظيمي جيد وتشجيع العاملين على الإبداع، والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة، وتخلق فيه روح المبادرة، نتيجة لتدفق المعلومات في المؤسسة بشفافية ووجود اتصال مستمر.
 - إن الاتصال بين الرؤساء أو المشرفين من جهة والعاملين من جهة أخرى، هو الوسيلة التي توجه بها جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وكل من توزيع المهام العادل بين العاملين بالمؤسسة، تكوينهم، وتنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم يمر عبر شبكة اتصالات تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة.(1)

(1) بلال مسرحد، مرجع سابق، ص 146.

خاتمة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية تقييم الأداء، يتضح لنا أن للأداء أهمية بالغة في تحديد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة، حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات الوطنية المختلفة فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية جيدة.

وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء ضرورية من أجل تنظيم العمل في المؤسسة وتحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات وضمان تطبيق التعليمات والضوابط فيها لأنها أكثر الوسائل المتاحة مفعولا وأفضلها مردودا إذا ما أحسن استخدامها بالشكل الصحيح، وبهذه العملية يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار أفضل الموظفين وترقيتهم لتولي المناصب الشاغرة ذات المستوى الأعلى.

كما استخلصنا أن هناك علاقة بين الأداء والاتصال الداخلي حيث يعتبر المورد البشري محورا رئيسيا في العملية الاتصالية، كما أن الاتصال الداخلي يعتبر وسيلة للرفع من كفاءة أداء العاملين في المؤسسة، فشرطا ومتطلبا رئيسيا لتميز الأداء ومنه تميز أداء التنظيم ككل.



الفصل الثالث

دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء
العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز - مستغانم

مقدمة الفصل:

يلعب الاتصال الداخلي دورًا حيويًا في تحسين أداء الموظفين في المنظمات، فهو يسهل تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين مما يمكنهم من العمل معًا بشكل أكثر فعالية، كما يساعد على التأكد من أن كل فرد في المؤسسة على نفس الصفحة، ويعمل على تحقيق نفس الأهداف، وقادر على التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة الأعمال من خلال استغلال نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها من جهة والتجاوز عن نقاط ضعفها من جهة أخرى.

وبعد الانتهاء من دراسة الجانب النظري لهذا الموضوع والذي تناولنا في فصله الأول الإطار النظري للاتصال الداخلي وبعده في فصله الثاني إلى مدخل لتحسين أداء العاملين، سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم، وذلك اعتمادًا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى تصميم استمارة استبيان موجهة لمختلف العمال، ولإيضاح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وفرع مديرية التوزيع بولاية مستغانم.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل البيانات.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وفرع مديرية التوزيع بولاية مستغانم

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من أقدم الشركات الوطنية التي عرفت الجزائر منذ العهد الاستعماري، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

كما تختص مديرية توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات، وللتعرف أكثر عليهما سوف نتطرق إلى نشأتها، وتعريفهما.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة توزيع الكهرباء والغاز

❖ لمحة تاريخية عن شركة سونلغاز:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ سنة 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 مجموع قدره 6000 كلم، وتكملة للمنشآت النفطية البترولية تم في سنة 1947 اكتشاف آبار البترول تحمل كمية كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية، وبعد الاستقلال مباشرة سنة 1966 أعلن عن أول عملية تأميم خصت المؤسسة الاقتصادية وقطاع البنوك ثم انتهت في سنة 1971 بالتأميم الكلي لقطاع النفط وكان تاريخ 24 فيفري أهم تاريخ في الجزائر.

مؤسسة سونلغاز هي شركة رائدة تاريخية في مجال توفير الطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر (EGA) كهرباء وغاز الجزائر، أسست في عام 1969 والتي عملت في خدمة المستهلك الجزائري لمدة نصف قرن بتوصيل هذا المصدر الحيوي للطاقة إلى الحياة اليومية، وبسن قانون الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب تحولت شركة سونلغاز من شركة متكاملة رأسيا إلى شركة قابضة تعمل في مجموعة صناعية متعددة الشركات ومتعددة المهن.

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

كما أن شركة سونلغاز تلعب دورا رئيسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. كما أن إسهام الشركة في تنفيذ سياسة الطاقة الوطنية يتناسب مع البرامج الرئيسية التي تم تنفيذها في مجال الكهرباء الريفية وتوزيع الغاز العام، وأدى ذلك إلى ارتفاع معدل تغطية الطاقة الكهربائية إلى 98 في المائة ومعدل تغطيه الغاز إلى 65 في المائة، وتتألف مجموعة سونلغاز اليوم من 14 شركة تابعة تديرها مباشرة شركات قابضة و 10 شركات تشارك فيها أطراف ثالثة، كما توفر مراكز العمل إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء فضلا عن نقل وتوزيع الغاز الطبيعي عن طريق الأنابيب.

وتتولى الشركة التابعة للهندسة التابعة لها مهمة بناء البنية الأساسية للكهرباء والغاز في البلاد، وتشمل الجهات التابعة لها في المقام الأول تصنيع وصيانة معدات الطاقة وتوزيع المعدات الكهربائية والغاز والنقل والمناولة الاستثنائية.

❖ مراحل تطور شركة سونلغاز:

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

سنة 1947: تم تأسيس مؤسسة غاز وكهرباء الجزائر (ega) والتي احتكرت توزيع ونتاج الكهرباء والغاز بامتلاكها على كل المؤسسات الناشطة في هذا المجال في تلك الفترة على غرار (lebancie) والمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز (sea) تحت إطار التشريع الفرنسي سنة 1947م.

بعد الاستقلال 1962: بعد الاستقلال قامت الدولة الجزائرية بالإشراف على مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائر (ega) خاصة في مجال تكوين الإطارات من أجل التكفل بتسيير هذه المؤسسة ومسايرة تطورات العصر.

سنة 1969: تحولت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (ega) إلى (sonelgaz) المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز أين كان عدد العمال آنذاك حوالي إلى 6000 عامل، وكان هذا التحول يهدف إلى تسخير الإمكانيات التنظيمية والبشرية من أجل المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلاد ولتحقيق العديد من المشاريع الكبرى للسلطات العمومية مثل كهربية الأرياف

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

سنة 1983، وهي المرحلة التي تم فيها الانتقال من فروع الأشغال إلى شركات الأسهم (spa) ذات الخدمة العمومية والتجارية.⁽¹⁾

وفي سنة 1983م تم إنشاء العديد من الفروع الخاصة:

- كهريف (kahrif) من أجل الكهرباء.
 - كهركيب (kahrakib) منشآت وتركيب الكهرباء.
 - كانا غاز (kana gaz) إنجاز شبكات الغاز.
 - أناقرا (ana gra) أشغال المدينة.
 - التركيب (ettarkib) التركيب الصناعي.
 - أم س (amc) تصنيع العدادات وأجهزة القياسات والمراقبة بفضل هذه الفروع الضخمة أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تمتلك من الإمكانيات المادية ما يمكنها من تلبية وتغطية الحاجيات الاقتصادية والاجتماعية لتنمية البلد.
- سنة 1991: في سنة 1991م أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (epic) مهمتها الأساسية الخدمة العمومية والتسيير التجاري.
- في سنة 2002: أصبحت المؤسسة ذات أسهم حيث مكنتها هذه الهيكلة من توسيع مجال نشاطها داخل وخارج الوطن عن طريق الشراكة مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس النشاط.
- في سنة 2004: أصبحت مجتمع اقتصادي وصناعي للعديد من المؤسسات وفروع النشاطات القاعدية:

- سونلغاز لإنتاج الكهرباء (spe).
- تسيير شبكات نقل الغاز (grte).
- تسيير شبكات الغاز (grtg).

(1) حجاج حسان، "الاتصال الحديثي في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية لمكانة الاتصال الحديثي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز"، شرق قسنطينة 02، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2009-2010، ص135.

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

سنة 2006: في هذه السنة تم إعادة هيكلتها إلى أربع فروع كبرى: منطقة الجزائر، منطقة الوسط، منطقة الشرق، منطقة الغرب، على غرار هذه التحولات يبقى تأمين الخدمة العمومية المهمة الأساسية لسونلغاز بالإضافة إلى توسيع النشاطات وتحسن السير التجاري.

المطلب الثاني: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم وهيكلها التنظيمي

أولاً: تعريف شركة سونلغاز - مستغانم⁽¹⁾

إن مديرية التوزيع لولاية مستغانم تنتمي إلى منطقة التوزيع الغربية ويقع مقرها الرئيسي في طريق وهران بمستغانم على مسافة 363 كلم غرب الجزائر العاصمة، يحدها شمالاً البحر الأبيض المتوسط ومن الغرب ولاية وهران ومن الشرق ولاية شلف ومن الجنوب ولايتي معسكر وغيليزان، تغطي مديرية توزيع الكهرباء والغاز في مستغانم 10 دوائر و 32 بلدية، وتتربع منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 2269 كلم، ويبلغ عدد سكانها 900 000 نسمة، منهم 8 وكالات تجارية هي: مستغانم الشرقية، مستغانم الغربية، ماسرى، سيدي علي، عين تادلوس، حاسي ماماش وبوقيرات.

وأربع مصالح استغلال خدمات الكهرباء والغاز هي: عين تادلوس، سيدي علي، مستغانم وحاسي ماماش، وأربع نقاط استقبال: بوقيراط، خير الدين، سيدي لخضر، تجديد، وتدير المديرية العامة للتوزيع بمستغانم 156 024 من عملاء الكهرباء و 50 096 من عملاء الغاز، ويسهر على خدمة زبائن مديرية التوزيع بمستغانم حوالي 437 عامل موزعين على مختلف وكالات الولاية.

كما تتعامل مديرية مستغانم مع كل بما يتعلق بعدادات الكهرباء والغاز وخطوط الدفع والفواتير وتوصيل عميلة الكهرباء/الغاز الجديدة في مستغانم أو انقطاع الطاقة أو مشكلة أو مسألة عداد كهرباء أو غاز وفواتير الطاقة في مستغانم.

(1) معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز - مستغانم

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

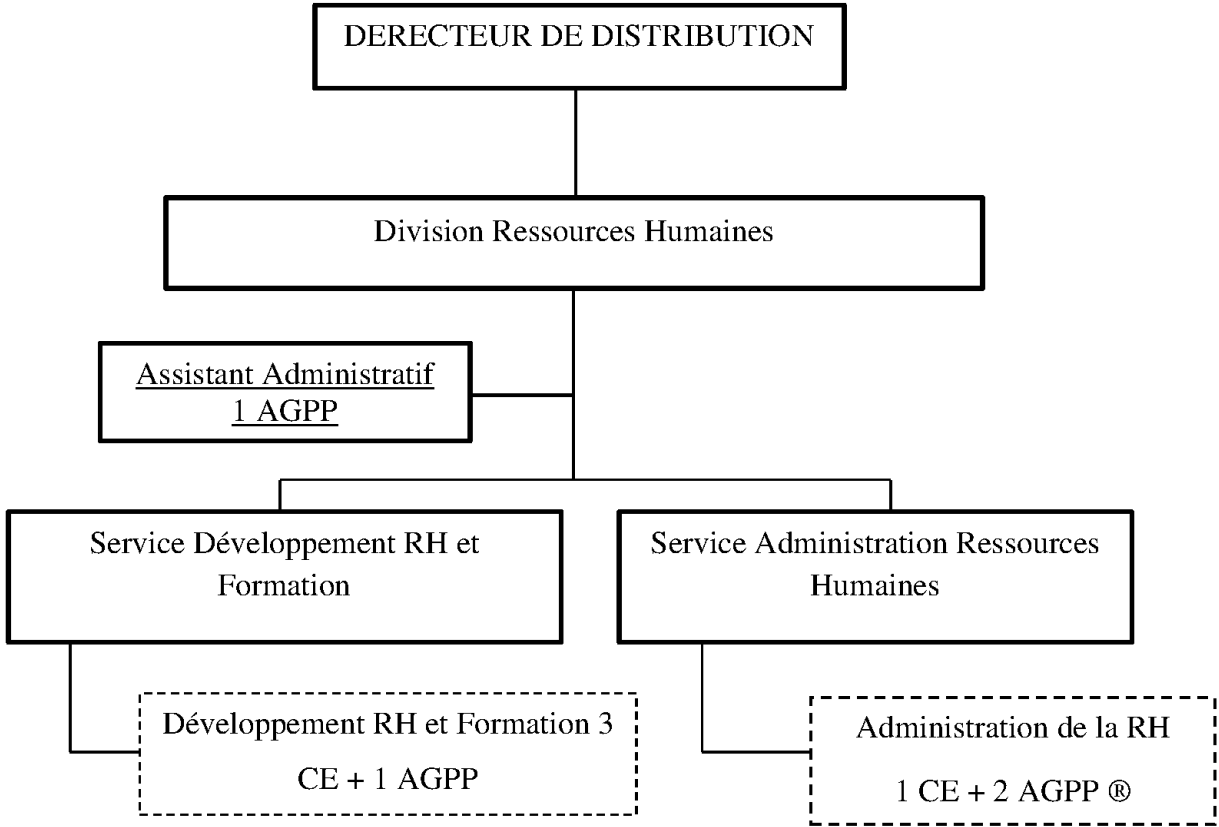
الشكل رقم (1-III): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم



المصدر: وثيقة مستلمة من قسم المالية والمحاسبة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لمستغانم

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز - مستغانم

الشكل رقم (2-III): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية (Ressources Humaines)



المصدر: وثيقة مستلثة من طرف قسم الموارد البشرية مديرية سونلغاز - مستغانم

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل البيانات

يتضمن المبحث على المنهجية أو الطريقة المتبعة في دراستنا الميدانية التي قمنا بها في مديرية سونلغاز - مستغانم، من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، واستعراض الأدوات التي استخدمت في جمع المعلومات والبيانات، بالإضافة إلى توضيح أساليب المعالجة الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات اللازمة للبحث.

المطلب الأول: المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

اعتمدنا في موضوع دراستنا على منهج دراسة حالة، بحيث سنقوم بالتعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر اختيار مجتمع وعينة الدراسة جزءاً أساسياً ومهماً جداً في البحث العلمي، نظراً لصعوبة الوصول إلى كل أفراد المجتمع بسبب التكلفة الباهضة وضيق الوقت، لذلك يمكن تعريف العينة بأنها "عبارة عن جزء صغير من مجتمع الدراسة أو مجموعة جزئية من المجموعة الكلية تجرى عليها التجربة أو التطبيق، إذا يتم التطبيق على العينة وتعمم النتائج على المجتمع، والسبب في اللجوء إلى العينة بدلاً من المجتمع الكلي للدراسة هو أنه يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، بالإضافة إلى صعوبة التطبيق على جميع أفراد المجتمع".⁽¹⁾

اقتصرت دراستنا على الأفراد العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم المقدر عددهم بـ 437 موظف من مختلف المستويات الوظيفية، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية تضم ثلاثون فرداً (30) من مجتمع البحث، وتم توزيع الاستمارات على هؤلاء الموظفين وتم استرجاعها كلها.

(1) حمزة محمد دودين، "التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام"، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010،

ثانياً: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

(1) المقابلة: تعد المقابلة من أدوات جمع البيانات الشائعة الاستخدام في كثير من مجالات البحث العلمي، وهي عكس الملاحظة تقوم على تدخل الباحث ومحاولة إيجاد أجوبة لأسئلته، والغرض الرئيسي من إجراء المقابلة هو معرفة ما يدور في عقول الناس أفراد الدراسة، فالباحث يجري مقابلات مع أفراد الدراسة لمعرفة تلك الأمور التي لا يستطيع ملاحظتها بطريقة مباشرة.⁽¹⁾

حيث كانت لنا مقابلة مباشرة (مفتوحة) مع مسؤول قسم الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم لتزويدنا ببعض المعلومات التي تخص الشركة على رأسها الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية والتي أفادتنا في موضوع دراستنا.

(2) الاستبيان: يعتبر الاستبيان أكثر الأدوات استخداماً في البحث العلمي، فهو الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة، لذلك اعتمدنا عليه لجمع المعلومات، ويعرف بأنه " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، ويتم توزيع الاستبيان إما عن طريق البريد أو بالمقابلة الشخصية ".⁽²⁾

حيث تم تصميم قائمة الأسئلة انطلاقاً من مشكلة البحث والفرضيات المتعلقة بها، أيضاً اعتماداً على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، ومن ثم تحققنا من صدق الاستمارة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف.

(1) رشدي القواسمة وآخرون، "مناهج البحث العلمي"، ط1، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 2012، ص215.

(2) إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، "مناهج وطرق البحث العلمي"، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص97.

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز - مستغانم

وتتكون استمارة الاستبيان من (24) سؤال مقسمة على أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية ويحتوي على (03) أسئلة (الجنس، السن، المستوى التعليمي).

المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة ويضم (07) أسئلة.

المحور الثالث: أداء العاملين في المؤسسة ويتناول (07) أسئلة.

المحور الرابع: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين ويتضمن (07) أسئلة.

وتم إعداد الأسئلة على أساس "مقياس ليكارت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة ، والذي يندرج من (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-1): سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز - مستغانم

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين رئيسيين كما يلي:

- المتغير المستقل X: وهو الاتصال الداخلي، إذ أننا ندرس مدى تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة وذلك لدوره الهام في تحسين الأداء.
- المتغير التابع Y: أداء العاملين وهو المتغير التابع لمعرفة مدى تأثره بالمتغير المستقل (الاتصال الداخلي) وعلاقتها ببعضهما البعض.

الجدول رقم (2-III): معامل الارتباط (Pearson) بين المتغيرين X و Y

Correlations		
	الاتصال الداخلي	أداء العاملين
Pearson Correlation	1	,632**
الاتصال الداخلي	Sig. (2-tailed)	,000
N	30	30
Pearson Correlation	,632**	1
أداء العاملين	Sig. (2-tailed)	,000
N	30	30

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحليل البيانات تم استخدام برنامج المجدول (EXCEL) الإصدار 2010 لمعالجة البيانات التي كانت في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية كالدوائر النسبية والأعمدة البيانية، كما تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) المعروف بـ "SPSS" نسخة 20v ، وذلك لتفريغ الاستبيان والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات، ومن خلاله اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان هو الاستقرار في النتائج المتحصل عليها، حيث أنه لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة ستعطي نفس النتيجة تحت نفس الظروف والشروط، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ الذي يأخذ القيمة بمن 0 إلى 1 تعبيراً عن نسبة الثبات، بحيث يتم قبول العبارات التي يكون معامل ثباتها أكبر من 0.6 أي 60%.

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز - مستغانم

الجدول التالي يوضح نتائج محاور الاستبيان باستخراج معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول رقم (3-III): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.54	07	المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة
0.67	07	المحور الثالث: أداء العاملين في المؤسسة
0.81	07	المحور الرابع: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين
0.67	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكافة عبارات الاستبيان بلغ 0.67 أي بنسبة 67 % أي أنه قريب من الواحد وبذلك هي نسبة عالية ومقبولة نسبياً، أما معامل الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة مقبولة حيث يتراوح بين (0.54-0.81)، وهذا ما يعني ثبات أداة الدراسة بحيث يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان في ظروف مشابهة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعدما تم التعرف على الطريقة وأدوات الدراسة الميدانية، سنقوم في هذا المبحث بعرض ومناقشة النتائج المحصلة عليها وربطها بفرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

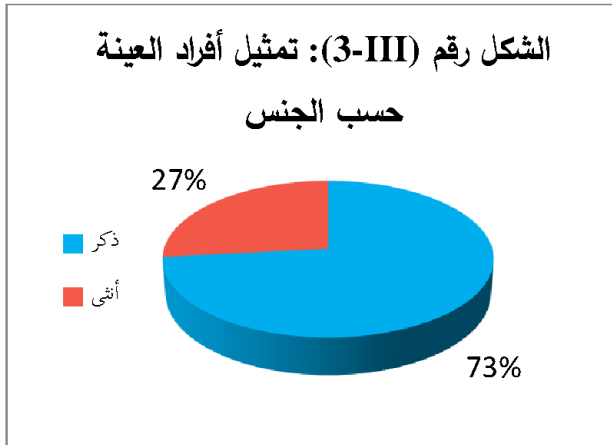
قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحاور الثلاث القادمة، نتاولنا في المحور الأول من الاستبيان وصف لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية أي توزيع أفراد العينة حسب كل من: الجنس، السن، والمستوى التعليمي.

✚ **الجنس:** يوضح الجدول والشكل الموائين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (III-4): توزيع أفراد العينة

حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
نكر	22	%73.3
أنثى	8	%26.7
المجموع	30	%100



المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من برنامج EXCEL

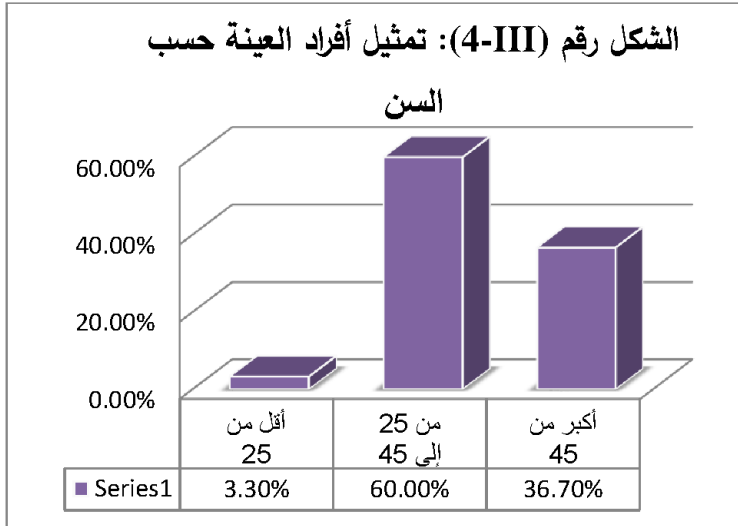
المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (III-4) والشكل رقم (III-3) نلاحظ أن أفراد العينة معظمها نكور، حيث شملت 22 نكر أي بنسبة %73.3، بينما بلغ عدد الإناث 08 أي بنسبة %26.7، مما يدل على أن عينة الدراسة غير متقاربة من حيث الجنس وهذا راجع لطبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز - مستغانم والذي يتطلب في كثير من الأحيان الكفاءة التقنية وتقبل العمل تحت المخاطر (الكهرباء، الغاز)، لهذا ما نجد الذكور أكثر من الإناث.

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز - مستغانم

السن: الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجدول رقم (III-5): توزيع أفراد العينة حسب السن



السن	التكرار	النسبة
أقل من 25	01	%3.3
من 25 إلى 45	18	%60
أكبر من 45	11	%36.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من برنامج EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبين

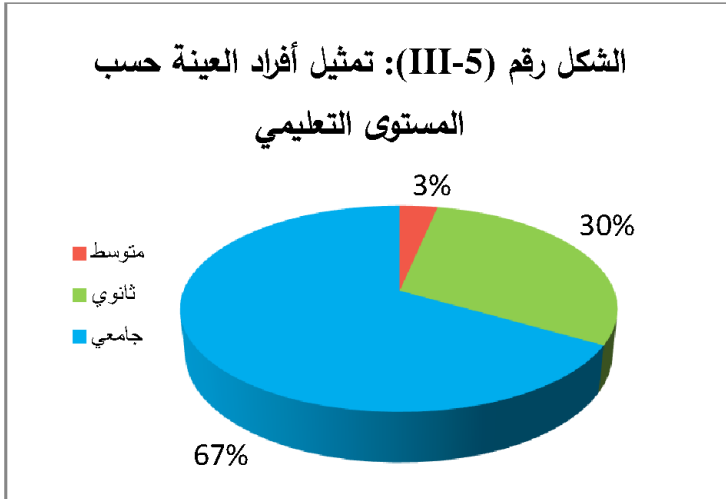
يتضح لنا من خلال الجدول (III-5) والشكل (III-4) السابقين: أن أغلب أفراد العينة

ينتمون إلى فئة عمرية بين (25 إلى 45 سنة) بنسبة 60% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت فئة أكبر من 45 سنة على نسبة 36.7% وهي نسبة متوسطة، لتأتي في الأخير فئة أقل من 25 سنة بنسبة 3.3% وهي نسبة ضعيفة جدا، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على فئة الشباب كونها الفئة الأكثر حضورا ونشاطا لأجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية و بالتالي يمكن اعتبار ذلك مؤشرا إيجابيا للمؤسسة.

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز - مستغانم

المستوى التعليمي:

الجدول رقم (III-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	1	3.3%
ثانوي	09	30%
جامعي	20	66.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من برنامج EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبين

تشير معطيات كل من الجدول رقم (07) والشكل رقم (12) أن الفئة الغالبة هي الفئة التي مستواها التعليمي جامعي بحيث بلغت نسبة 66.7% أي ما يعادل 20 عامل، ثم تليها الفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة 30% أي ما يعادل 09 عمال، وفي الأخير هناك الفئة الشبه معدومة ذات المستوى المتوسط الذين بلغ عددهم عامل واحد فقط أي بنسبة 3.3%، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في سياسة تشغيلها على الجامعيين ذو الكفاءات البشرية المتخصصة بالدرجة الأولى لأن طبيعة نشاطها يتطلب كفاءات عليا.

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المطلب تحليل نتائج محاور متغيرات الدراسة من خلال حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف العبارات بالإضافة إلى اختبار صحة الفرضيات والجدول التالي يوضح ويفسر قيم المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم (III-7): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكارث الخماسي

المستوى (التقدير)	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين

حيث قسمنا النتائج المتعلقة بأراء المستجوبين إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي:

- ❖ المحور الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- ❖ المحور الثالث: أداء العاملين في المؤسسة.
- ❖ المحور الرابع: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين.

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز - مستغانم

1) تحليل ومناقشة إجابات أفراد العينة بخصوص الاتصال الداخلي في المؤسسة:

لفهم حقيقة وواقع الاتصال الداخلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم، قمنا بوضع 07 عبارات تدخل ضمن المحور الثاني من الاستبيان وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (III-8): المحور الثاني

التقدير	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مقياس	العبارات
موافق	0.85	3.96	30	00	3	02	18	07	تكرار	نظام الاتصال في مؤسستك فعال.
			100%	00	10	6.7	60	23.3	%	
موافق	0.86	3.73	30	00	04	04	18	04	تكرار	تشعر بأن المعلومات تنتقل بشكل فعال بين الإدارة والموظفين.
			100%	00	13.3	13.3	60	13.3	%	
محايد	1.06	3.36	30	02	04	08	13	03	تكرار	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليك.
			100%	6.7	13.3	26.7	43.3	10	%	
محايد	1.19	2.6	30	05	12	05	06	02	تكرار	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك.
			100%	16.7	40	16.7	20	6.7	%	
موافق بشدة	0.66	4.36	30	00	00	03	13	14	تكرار	الاتصال بينك وبين زملائك سهل لك مهامك في المؤسسة.
			100%	00	00	10	43.3	46.7	%	
موافق	0.99	4.03	30	00	04	02	13	11	تكرار	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة لك.
			100%	00	13.3	6.7	43.3	36.7	%	
موافق	0.88	4.10	30	00	03	01	16	10	تكرار	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة والالكترونية لتسهيل عملية التواصل الداخلي.
			100%	00	10	3.3	53.3	33.3	%	
موافق	0.48	3.73	المجموع العام							

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

من خلال الجدول رقم (III-8) نلاحظ أن عينة الدراسة الموافقة بشدة على أن نظام الاتصال في المؤسسة فعال بلغت نسبة 23.3 %، في حين بلغت الفئة الموافقة للفقرة نسبة 60%، أما الفئة المحايدة للرأي بلغت نسبة 6.7 %، ثم جاءت الفئة الغير موافقة للعبارة بنسبة 10 %، أما في ما يخص آخر فئة غير الموافقة بشدة لا توجد أي إجابة، بالإضافة إلى ذلك بلغ المتوسط الحسابي للعينة التي أجابت بأن نظام الاتصال في المؤسسة فعال 3.96 أما الانحراف المعياري قدر ب 0.85 بتقدير موافق، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة توافق على أن نظام الاتصال في مؤسسة سونلغاز بمستغانم فعال ومفيد من خلال تحقيق أهدافها المسطرة.

أما بالنسبة إلى شعور العمال بأن المعلومات تنتقل بشكل فعال بينهم وبين الإدارة فقد بلغت نسبة كل من الموافقين بشدة والمحايدين والغير موافقين 13.3 %، أما الفئة الموافقة بلغت نسبتها 60 %، في حين لا توجد أي إجابة بغير موافق بشدة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية 3.73 وانحراف معياري قدر ب 0.86 بدرجة تقدير موافق، هنا نلاحظ أن أغلبية الموظفين يتبادلون المعلومات مع إدارتهم دون أي صعوبة أو مشاكل، مما يساعدهم على تأدية مهامهم بشكل أفضل.

وفي ما يخص كون الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إلى الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز، فقد بلغت العينة الموافقة بشدة نسبة 10 %، بينما بلغت نسبة الفئة الثانية الموافقة 43.3 %، في حين بلغت الفئة المحايدة نسبة 26.7 %، أما الفئة الغير موافقة قدرت ب 13.3 %، وأخيرا العينة الغير موافقة بشدة بلغت نسبة 6.7 %، بمتوسط حسابي قدر ب 3.36 وانحراف معياري 1.06 بتقدير محايد، وهذا إن دل يدل على أن هناك تناقض بين اجابات المستجوبين الذين يعتبرون أن الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات وبالتالي نستخلص تفوق النوع الآخر (الاتصال الرسمي) وهذا راجع إلى تطور ثقافة الاتصال القوية داخل شركة سونلغاز - مستغانم.

أما بالنسبة لإيجاد الموظفين صعوبات للاتصال برئيسهم فقد بلغت نسبة الموافقين بشدة 6.7 %، ونسبة الموافقين 20 %، في حين قدرت نسبة الفئة المحايدة والغير موافقة بشدة

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

ب 16.7%، أما الفئة الغير موافقة بلغت 40%، ومنه قدر المتوسط الحسابي ب 2.6 والانحراف المعياري 1.19 بمستوى قبول محايد، وهذا يفسر أن أغلبية العاملين لا يجدون أي إشكال أو صعوبة في التواصل مع رئيسهم.

أغلبية الأفراد المستجوبين كانت إجاباتهم بين موافق بشدة وموافق على أن الاتصال بينهم يسهل لهم مهامهم في المؤسسة بنسبة قدرت ب (46.7% ، 43.3%) على التوالي، أما نسبة الأفراد المحايدين فقد بلغت 10% فهي بذلك نسبة منخفضة مقارنة مع الأولى، في حين انعدمت إجابات الفئة غير الموافقة وغير الموافقة بشدة، كما نجد أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.36 و قدرت قيمة الانحراف المعياري 0.66 بتقدير موافق بشدة، وبالتالي هذا يدل على أن جل الموظفين يجدون سهولة كبيرة في التواصل مع بعضهم البعض وتأدية مهامهم بشكل فعال.

يتضح لنا أن معظم عينة الدراسة موافقون على كون الاتصال الداخلي يوفر لهم معلومات مناسبة جداً، حيث بلغت نسبة الفئة الموافقة بشدة والموافقة 36.7% و 43.3% على التوالي، في حين بلغت نسبة المحايدين حوالي 6.7%، وفئة غير الموافقين 13.3%، أما الفئة الأخيرة غير الموافقة بشدة فلا توجد أي إجابة، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب 4.03 وانحراف معياري بلغ 0.99، بمستوى قبول موافق، وعليه نستنتج أن الاتصال الفعال داخل الشركة يعمل على توفير المعلومات المناسبة والواضحة للموظفين.

كما نجد أن الفئة الموافقة بشدة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة والالكترونية لتسهيل عملية التواصل داخل المؤسسة قدرت بنسبة 33.3%، أما أعلى نسبة كانت من نصيب الفئة الموافقة ب 53.3%، في حين بلغت أقل نسبة للموظفين المحايدين حوالي 3.3%، فيما كانت نسبة الفئة غير الموافقة 10%، وأخيرا انعدمت نسبة الأفراد غير الموافقين بشدة، بمتوسط حسابي قدر ب 4.10 وانحراف معياري 0.88، بدرجة تقدير موافق، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز - مستغانم تعتمد بشدة على وسائل الاتصال الالكترونية والحديثة كالهاتف، البريد الالكتروني ...

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

إن يمكن القول بصفة عامة من خلال ما سبق أن جميع أفراد العينة للمحور الخاص بالاتصال الداخلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم قد أجابوا إجابات مقبولة وإيجابية، كما هو موضح في الجدول أعلاه حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.73 و قدر الانحراف المعياري ب 0.48، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور الاتصال الداخلي.

وما يفسر هذه النتيجة كون مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم تعتمد على نظام الاتصال الفعال كثيراً وخصوصاً وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين موظفيها بكل احترافية مع تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى خلق روح المبادرة والتعاون بينهم.

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز - مستغانم

(2) تحليل ومناقشة إجابات أفراد العينة بخصوص أداء العاملين في المؤسسة:

لدراسة أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم، ارتأينا لوضع 07 عبارات تمثل المحور الثالث من الاستبيان، وتحصلنا على النتائج الآتية:

الجدول رقم (9-III): المحور الثالث

التقدير	انحراف معياري	متوسط حسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارات
موافق	1.19	3.43	30	01	08	04	11	06	تكرار	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.
			100%	3.3	26.7	13.3	36.7	20	%	
موافق بشدة	0.81	4.43	30	00	02	00	11	17	تكرار	تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المؤسسة.
			100%	00	6.7	00	36.7	56.7	%	
موافق بشدة	0.81	4.23	30	00	02	01	15	12	تكرار	أتبادل مع زملائي المعلومات من أجل التعاون المتبادل.
			100%	00	6.7	3.3	50	40	%	
موافق	0.86	4.13	30	01	01	00	19	09	تكرار	أشارك في اتخاذ القرارات مما يساعد في تحسين أدائي.
			100%	3.3	3.3	00	63.3	30	%	
موافق بشدة	0.81	4.46	30	01	00	00	12	17	تكرار	حصولك على التدريب المناسب يجعلك أكثر قدرة على أداء عملك بشكل جيد.
			100%	3.3	00	00	40	56.7	%	
موافق	0.83	4.16	30	01	00	02	17	10	تكرار	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.
			100%	3.3	00	6.7	56.7	33.3	%	
محايد	0.99	3.03	30	03	04	13	09	01	تكرار	علاقاتي بمسؤولي خارج أوقات العمل تحسن في أداء عملي.
			100%	10	13.3	43.3	30	3.3	%	
موافق	0.53	3.98	المجموع العام							

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

من خلال الجدول رقم (9-III) نلاحظ: أن أغلبية عمال مديرية سونلغاز بولاية مستغانم يبذلون جهودهم في أداء عملهم ولديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة 20 %، أما نسبة الموافقة قدرت 36.7 % وهي بذلك أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة حوالي 13.3 %، ثم جاءت نسبة العينة غير الموافقين ب 26.7 %، وأخيرا قدرت نسبة الفئة غير الموافقة بشدة 3.3 %، كما قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.43 والانحراف المعياري ب 1.19 أي بدرجة تقدير موافق.

كما أن نسبة الموافقين بشدة ونسبة الموافقين على أن تحسين أداء الموظفين يساهم في تحسين أداء المؤسسة بلغت على التوالي 56.7 % و 36.7 %، أما نسبة الفئة غير الموافقة قدرت ب 6.7 %، في حين لا توجد أي إجابات للأفراد المحايدين وغير الموافقين بشدة، وفيما يخص المتوسط الحسابي فقد قدر ب 4.43 وانحراف معياري 0.81 بمستوى قبول موافق بشدة، وهذا إن دل يدل على أن تحسين أداء الموظفين في الشركة محل الدراسة أمر ضروري جداً لأنه يساهم في تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجيتها.

أما من حيث تبادل الموظفين للمعلومات من أجل خلق روح التعاون فيما بينهم، فقد قدرت نسبة أفراد العينة الموافقة بشدة ونسبة الموافقة حوالي 40 % و 50 % على التوالي، أما نسبة الفئة المحايدة بلغت 3.3 %، ثم جاءت نسبة العمال غير الموافقين 6.7 %، في حين انعدمت نسبة الفئة غير الموافقة بشدة، بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 والانحراف المعياري حوالي 0.81 بدرجة تقدير موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن تواصل وتبادل المعلومات بين كافة الموظفين في مؤسسة سونلغاز - مستغانم يساعدهم بدرجة أولى في بناء الثقة وتعزيز ثقافة العمل الايجابي ولما لا مشاركتهم في تقديم الملاحظات والاقتراحات.

وفيما يخص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات لتحسين أدائهم، فقد بلغت نسبة الفئة الموافقة بشدة 30 %، فيما قدرت أعلى نسبة للفئة الموافقة ب 63.3 %، في حين لا توجد أي إجابات لأفراد العينة المحايدة، ثم جاءت نسبة كل من الموظفين غير الموافقين وغير موافقين بشدة 3.3 %، بمتوسط حسابي قدر ب 4.13 وانحراف معياري 0.86 بمستوى قبول موافق،

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

مما يوضح أن الإدارة تسمع لآراء وأفكار عمالها وتمنحهم فرصة اتخاذ القرارات، وهذا يشجعهم ويحفزهم على تحسين أدائهم.

كما نجد أن نسبة الفئة الموافقة بشدة والموافقة على حصولهم على التدريب المناسب يجعلهم أكثر قدرة على أداء عملهم بشكل جيد بلغت 56.7 % و 40 % على التوالي، في حين انعدمت نسبة كل من الفئة المحايدة وغير موافقة، وأخيراً قدرت نسبة العينة غير الموافقة بشدة حوالي 3.3 %، أما فيما يخص قيمة المتوسط الحسابي فقد بلغت 4.46 وانحراف معياري 0.81 بدرجة تقدير موافق بشدة، وعليه يمكن القول أن عملية التدريب في مديرية سونلغاز - مستغانم تساهم بشكل كبير في تحسين أداء عمالها وتجعلهم أكثر قدرة على بذل مجهود مضاعف وإتقانهم لمهامهم بشكل أفضل.

كما قدرت نسبة العمال الموافقين بشدة على تقديم الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم خلال أداء عملهم حوالي 33.3 %، أما نسبة الموافقة بلغت 56.7 %، في حين قدرت نسبة الفئة المحايدة وغير الموافقة بشدة على التوالي 6.7 % و 3.3 %، أما أفراد العينة غير الموافقين فلا توجد أي إجابة لديهم، كما بلغ المتوسط الحسابي 4.16 أما الانحراف المعياري 0.83 بمستوى تقدير موافق، ومنه نستخلص أن أغلبية الموظفين داخل الشركة يعتمدون على أنفسهم في حل المشاكل والتحديات التي تواجههم أثناء العمل وبذلك هو مؤشر جيد لربح الوقت وزيادة إنتاجية المؤسسة.

وأخيراً تبين أن نسبة الفئة الموافقة بشدة على علاقة الموظفين بمسؤوليهم خارج أوقات العمل تحسن في أداء عملهم بلغت 3.3 %، ونسبة الموافقة ب 30 %، أما أعلى نسبة كانت من نصيب الفئة المحايدة ب 43.3 %، في حين بلغت نسبة الأفراد غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 13.3 % و 10 % على التوالي، بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري قدر ب 0.99 بدرجة تقدير محايد، وهذا يفسر أن إجابات عمال شركة سونلغاز بمستغانم متذبذبة، حيث أن معظمهم تقتصر علاقتهم مع مسؤوليهم أثناء العمل فقط، في حين البقية يفضلون التواصل مع رؤسائهم خارج أوقات عملهم لتعزيز ثقافة الانفتاح والشفافية بينهم وبالطبع تحسين أدائهم أكثر.

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

بصفة عامة ومن خلال ما سبق تبين أن جميع عينة الدراسة الخاصة بمحور أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم أجابوا إجابات مقبولة نوعا ما، كما هو موضح في الجدول رقم (10) حيث بلغ مجموع المتوسط الحسابي العام 3.98 وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.53، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بمحور أداء العاملين في المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن مديرية سونلغاز بولاية مستغانم تمتلك موارد بشرية فعالة تساهم بشكل كبير في عملية صنع القرار وتحمل المسؤوليات بالإضافة إلى حل المشاكل التي يتعرضون لها، مما يحفزهم أكثر على تحسين أدائهم و يدفعهم للعمل بجدية للوصول إلى المستوى المطلوب.

3) تحليل ومناقشة إجابات أفراد العينة بخصوص دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين:

لدراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم، تطرقنا لوضع 07 عبارات تمثل المحور الرابع من الاستبيان، ومن خلال إجابات عينة الدراسة تحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء
والغاز - مستغانم

الجدول رقم (10-III): المحور الرابع

التقدير	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارات
موافق	0.68	3.87	30	00	02	03	22	03	تكرار	الاتصال الداخلي له دور في تحديد وتقييم أدائك.
			100%	00	6.7	10	73.3	10	%	
موافق جدا	0.65	4.30	30	00	01	00	18	11	تكرار	يوفر لك الاتصال المناخ الايجابي الذي يرغبك في انجاز عملك.
			100%	00	3.3	00	60	36.7	%	
موافق جدا	0.69	4.26	30	00	01	01	17	11	تكرار	الاتصال الداخلي يساهم في تحفيزك وزيادة مشاركتك في العمل الجماعي.
			100%	00	3.3	3.3	56.7	36.7	%	
موافق	0.75	4.10	30	00	02	01	19	08	تكرار	يساعد الاتصال الداخلي على الابداع والابتكار في العمل.
			100%	00	6.7	3.3	63.3	26.7	%	
موافق	0.86	3.73	30	01	01	07	17	04	تكرار	يتم توجيه الرسائل الطارئة والأخبار الهامة لك بشكل فعال في حالات الطوارئ أو التحديات الغير متوقعة.
			100%	3.3	3.3	23.3	56.7	13.3	%	
موافق	0.84	3.80	30	00	03	05	17	05	تكرار	نظام الاتصال السائد في مؤسستك يؤدي الى تحسين أدائك.
			100%	00	10	16.7	56.7	16.7	%	
محايد	1.02	3.33	30	01	06	08	12	03	تكرار	تشعر أن هناك شفافية كافية في التواصل بين الإدارة والموظفين بشأن الأهداف والإنجازات.
			100%	3.3	20	26.7	40	10	%	
موافق	0.55	3.91	المجموع العام							

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

يوضح الجدول رقم (10-III) أن نسبة الفئة الموافقة بشدة على أن الاتصال الداخلي له دور في تحديد وتقييم أدائهم بلغت 10 %، أما أعلى نسبة تحصل عليها أفراد العينة الموافون ب 73.3 %، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة 10%، وقدرت نسبة الفئة غير الموافقة 6.7 %، بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري 0.68 بدرجة تقدير موافق، وهذا يدل على أن للاتصال الداخلي تأثير كبير على تقييم أداء الموظفين في شركة سونلغاز بمستغانم من خلال قدرتهم على التكيف السريع مع التغيرات في بيئة الأعمال.

كما أن أغلبية العمال الموافقين والموافقين بشدة على أن الاتصال يوفر لهم المناخ الايجابي الذي يُرغبهم في انجاز مهامهم بلغ 36.7 % و 60 % على التوالي، أما فيما يخص الفئة غير الموافقة قدرت نسبتها 3.3 %، في حين لا توجد أي إجابات لدى كل من أفراد العينة المحايدة وغير الموافقة بشدة، مع العلم أن المتوسط الحسابي للفقرة قدر 4.30 مع انحراف معياري بلغ 0.65 بمستوى قبول موافق بشدة، مما يفسر أن جل الموظفين لديهم رضا كامل حول بيئة العمل الإيجابية التي تحفزهم على إنجاز عملهم بكل كفاءة.

فيما يخص نسبة الفئة الموافقة بشدة والموافقة على أن الاتصال الداخلي يساهم في تحفيزهم وزيادة مشاركتهم في العمل الجماعي فقد بلغت 36.7 % و 56.7 % على التوالي، في حين قدرت نسبة كل من الموظفين المحايدون وغير الموافقين 3.3 %، وأخيرا انعدمت نسبة العينة غير الموافقة بشدة، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.26 وانحراف معياري 0.69 بدرجة تقدير موافق بشدة، وهذا يوضح أن أكبر فئة من عمال مؤسسة سونلغاز بمستغانم يشاركون في العمل الجماعي وذلك نظراً لطبيعة النشاط الذي يتطلب العمل ضمن فريق واحد.

والملاحظ من الجدول على أن نسبة الفئة الموافقة بشدة على أن الاتصال الداخلي يساعد على الابداع والابتكار في العمل بلغت 26.7 %، أما أعلى نسبة خصصت للعينة الموافقة ب 63.3 %، في حين قدرت أقل نسبة للموظفين المحايدون وغير الموافقين على التوالي ب 3.3 % و 6.7 %، وذلك بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري حوالي 0.75 بتقدير موافق، وهذا إن دل يدل على أن الاتصال الداخلي يلعب دور كبير في تعزيز الابداع

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

والابتكار في المؤسسة محل الدراسة مما يساعد الأفراد على تقديم أداء جيد بفعالية أكبر. كما تبين أن عينة الدراسة الموافقة بشدة والتي يتم توجيه الرسائل الطارئة والأخبار الهامة لها بشكل فعال في حالات الطوارئ أو التحديات الغير متوقعة بلغت نسبتها 13.3%، و نسبة الموافقة حوالي 56.7 %، أما فيما يخص أفراد العينة المحايدون للإجابة فقد قدرت نسبتهم 23.3 %، في حين بلغت نسبة كل من الفئة غير الموافقة وغير الموافقة بشدة 3.3 %، بمتوسط حسابي قدر ب 3.73 مع انحراف معياري 0.86 بمستوى قبول موافق، وهذا لأن أغلبية عمال مديرية سونلغاز - مستغانم على اطلاع تام بالقضايا والأخبار المهمة، مما يمكنهم من تحدي أي خطر ناجم عن حالات الطوارئ سواء كان قبل، أثناء أو بعد الأزمة.

ونرى أيضا أن نظام الاتصال السائد في الشركة يؤدي الى تحسين الأداء، هذا ما عبرت عنه أعلى فئة وهي الفئة الموافقة بنسبة تجاوزت 56.7 %، في حين قدرت نسبة كل من الفئتين الموافقة بشدة والمحايدة 16.7 %، أما الأفراد غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم 10 %، وأخيرا لا توجد أي إجابات لدى الفئة غير الموافقة بشدة، كما استخرجنا قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3.80 والانحراف المعياري المقدر 0.8 بدرجة تقدير موافق لمجموع إجابات عينة الدراسة ، وهذا راجع إلى المجهودات المبذولة من طرف الإدارة التي تساعد على خلق جو عمل جماعي إضافة إلى استخدامها للوسائل الاتصالية التكنولوجية الحديثة، كل هذا من شأنه المساهمة في تحسين أداء العاملين.

كما تقدر نسبة الفئة الموافقة بشدة على أن هناك شفافية كافية في التواصل بين الإدارة والموظفين بشأن الأهداف والإنجازات 10 %، أما نسبة الأفراد الموافقين قدرت ب 40 %، أما بخصوص العينة المحايدة فقد كانت نسبتها 26.7 %، في حين بلغت نسبة الفئة غير الموافقة وغير الموافقة بشدة 20 % و 3.3 % على التوالي، وذلك بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.02 بمستوى تقدير محايد، إذن حسب إجابات أفراد العينة قيد الدراسة يمكن القول أن العبارة تحتل إما الصواب أو الخطأ لكون الفئة المتفائلة تتساوى مع الفئة

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم

المتشائمة بخصوص الشفافية في التواصل بين مديرية سونلغاز بمستغانم وموظفيها بشأن الأهداف والإنجازات.

من خلال ما تم عرضه من تحليل نتائج حول المحور الخاص بدور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين نجد أن أغلب أفراد مؤسسة سونلغاز بولاية مستغانم أجابوا إجابات مقبولة وإيجابية، كما هو موضح في الشكل أعلاه حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي الكلية ما يقارب 3.91 في حين بلغ الانحراف المعياري 0.55، مما يفسر حصولنا على الموافقة التامة لأفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين.

وعليه نستنتج أن هناك علاقة قوية تربط الاتصال الداخلي بأداء العاملين داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم فكلاهما يؤثر على الآخر سواء كان تأثير إيجابي أو سلبي، حيث يلعب الاتصال الداخلي دورًا حيويًا في تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين، كما يساهم في توطيد العلاقات الاجتماعية من خلال توزيع المهام والوظائف الموكلة لكل فرد من أفراد المؤسسة، بالإضافة إلى زيادة مردودية العمل الجماعي من خلال تبادل الآراء وبناء الثقة وسهولة التواصل فيما بينهم، وتعزيز فن الإبداع والابتكار لديهم.

الجدول رقم (11-III): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان

Statistics				
		المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0
Mean		3,7381	3,9857	3,9143
Std. Deviation		,48783	,53498	,55214

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

خاتمة الفصل:

بهذا الفصل نختم آخر مرحلة من البحث، والذي خصصناه لدراسة ميدانية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم، وذلك محاولة منا لتطبيق ما تناولناه في الفصلين السابقين ومدى تحققه في الواقع، بحيث تطرقنا أولاً إلى تقديم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وفرع مديرية التوزيع بولاية مستغانم إضافة إلى هيكلها التنظيمي، ثم انتقلنا إلى عرض الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة كما ارتئينا إلى تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الموجه لعينة الدراسة المتمثلة في موظفي شركة سونلغاز والذي تم صياغته في أربعة محاور .

كما استخلصنا في نهاية هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة أن الشركة تعتمد على استراتيجية اتصالية فعالة تساهم بصورة كبيرة في خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة، باعتبار العامل الجزء الفعال في عملية صنع القرار وحل المشاكل التي يتعرض لها، وبالتالي تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

A decorative border of black and white floral motifs, including roses and leaves, framing the central text.

خاتمة

عامّة

ساهمت ثروة الاتصالات والمعلومات إلى حد كبير وبشكل أساسي في رسم واقع لعالم جديد رمى بضلاله على بيئة الأعمال العالمية، وكل من يعمل فيها من منظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدماتية، عامة أو خاصة.

كما أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التحكم في الاتصال الداخلي لها، من خلال وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات والخطط الخاصة به، إضافة إلى ذلك يساعد الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتكوين علاقات إنسانية مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمال.

لذلك من الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة والعمل على تحسينه مهما كان نوعه أو نمطه، ضمانا لتقديم أداء جيد من طرف الموظفين، فلا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود اتصالات بداخله.

ويعتبر تحسين ورفع أداء العنصر البشري في أي مؤسسة محورا أساسيا، سواء كان هذا الموظف في قمة هرم المؤسسة أو قاعدته، أو كان صانعا للسياسات والخطط أو منفذا لها، فهو الحلقة المهمة في كل هذه الحركية داخل المؤسسة، فبدونه لا يمكن الحديث إطلاقا عن الاتصال، وبذلك له علاقة مباشرة بوجود الاتصال وفعاليتها من عدمه في المؤسسة.

في الأخير وبعدما تناولنا موضوع " دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم " ودراسته نظريا وميدانيا، وبالنظر للإشكالية التي قمنا بطرحها وكذا التساؤلات التي حاولنا الإجابة عنها، بالإضافة إلى الفرضيات التي وضعناها ونسعى جاهدين لتأكيدنا وإثباتها في الواقع المعاش داخل مؤسسة سونلغاز بولاية مستغانم، فإننا يمكن أن نستخلص أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نظام الاتصال بنوعيه وذلك لما له من دور كبير وفعال في التأثير على أداء العاملين وتحسين مهامهم، ففوة الاتصال تشكل تحفيز لديهم وتشعرهم بالمسؤولية والقيمة مما يجعلهم أكثر مثابرة في العمل وبفعالية عالية.

اختبار صحة الفرضيات:

بعد التحليل الكمي لبيانات الجداول السابقة وتفسيرها والتي تم جمعها بواسطة الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة، نحاول الآن اختبار صحة الفرضيات التي وضعناها من أجل إثبات صحتها أو نفيها.

اختبار صحة الفرضية الأولى: " يعتبر الاتصال الداخلي أحد أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل نطاق التنظيم و يشمل كل مستوياته".

تدخل هذه الفرضية ضمن الجانب النظري ومن خلال العرض المقدم في الفصل الأول وعلى ضوء الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة، يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو مجموعة من الأنشطة التي تتبنى خلق قنوات تواصل مشتركة بين الموظفين ونشر المعلومات والمستجدات المتعلقة بالعمل، مع التأكد من إلمام الموظفين بالأخبار والتحديثات المهمة في المؤسسة.

كما تبرز عملية الاتصال الداخلي كوسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام في المؤسسة عن طريق التنسيق الجيد بين كافة أرجاء التنظيم، حيث لا يمكن تصور سير المؤسسة دون وجود اتصال وتنسيق دائم وفعال بين أجهزتها، فنشاط الإدارة كالتخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات، الاشراف، الرقابة، التقييم، كله ينجز بالاتصالات الداخلية.

إضافة إلى أن الاتصال الداخلي يتميز بالسهولة والبساطة في تواصل الموظفين مع بعضهم البعض سواء عن طريق الاتصال الرسمي النازل، الصاعد أو الاتصال الأفقي، من خلال اعتماد المؤسسات على وسائل الاتصال الالكترونية والحديثة كالهاتف النقال، البريد الالكتروني، وبالتالي يساهم في توفير الوقت والجهد كما يساعدهم على تأدية مهامهم بشكل فعال مع خلق ثقافة تعاونية وعالية الأداء في مكان العمل.

وعليه قمنا بالتأكيد على صحة الفرضية الأولى.

اختبار صحة الفرضية الثانية: " يتميز العنصر البشري بمستوى أداء جيد في المؤسسة محل الدراسة ".

يمكن التحقق من ثبات صحة أو نفي هذه الفرضية من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة المتحصل عليها في المحور الثالث من الاستمارة (أداء العاملين في المؤسسة) والتي تبين أن:

- أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة كانت مقبولة، حيث بلغ مجموع المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين 3.98 بدرجة تقدير موافق على جميع العبارات.
- المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم يتميز بمستوى أداء جيد وذلك لأن معظم الموظفين بالمؤسسة ذوي خبرة وكفاءة ومستوى تعليمي عالي، وهذا ما يسمح لهم من تحمل مسؤوليات أعلى إضافة إلى كونهم يعتمدون على أنفسهم في حل المشاكل والتحديات التي تواجههم أثناء العمل.
- كما أن عملية التدريب في مديرية سونلغاز بولاية مستغانم تساهم بشكل كبير في تحسين أداء عمالها وتجعلهم أكثر قدرة على بذل مجهود مضاعف وإتقانهم لمهامهم بشكل جيد للوصول إلى الأهداف المرغوبة.
- ما يميز موظفي مؤسسة سونلغاز عن غيرهم كون الإدارة تمنحهم فرصة اتخاذ القرارات، إضافة إلى منحهم تعويضات مالية خصوصا العمال الذين يعملون في أماكن خطيرة، وهذا ما يشجعهم ويحفزهم على تحسين أدائهم وبالتالي إمكانية ترقيةهم في مناصب عليا.

إذن تعتبر كل هذه المؤشرات دلالة على تحقق صحة الفرضية الثانية إلى حد بعيد، والتي مفادنا أن الموظف في مديرية سونلغاز بمستغانم يتميز بمستوى أداء مرتفع.

اختبار صحة الفرضية الثالثة: " توجد علاقة ارتباطية طردية بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين في شركة سونلغاز".

لإثبات صدق أو نفي الفرضية الثالثة سوف نقوم بصياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين.

بعد حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين عبارات محور الاتصال الداخلي وأداء العاملين باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS والذي قدر ب 0.63 أي 63%، نجد أن هناك علاقة طردية تؤكد أن الاتصال الداخلي له دور وتأثير كبير على أداء العاملين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم، إضافة إلى أن قيمة الاحتمال SIG بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وذلك لأنه يوجد

ارتباط موجب بين المتغيرين السابقين $R= 0.63$.

في الأخير يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة بأنه توجد علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين أي كلما كان الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز فعالا كلما كان الأداء جيدا، وذلك من خلال الدور الذي يلعب الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي، واكتساب المهارات والمعارف لتطوير مستوى أدائهم، وبالتالي زيادة مردودية العمل الجماعي وتعزيز فن الابداع والابتكار لديهم.

النتائج العامة للدراسة:

- يعتبر الاتصال عملية حيوية تتم بين الأفراد لتسهيل تبادل المعلومات والأفكار بكل احترافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- يواجه الاتصال الداخلي مجموعة من المعوقات التي تعرقل السير الحسن داخل المؤسسة، منها ما هو متعلق بالمؤسسة في حد ذاتها، ومنها ما هو متعلق بالعنصر البشري، هذا الأخير الذي يعتبر العنصر الفعال في أي منظمة، فبدونه لا يمكن الحديث عن الاتصال إطلاقاً.
- إن للعنصر البشري دوراً فعالاً في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وينطلق ذلك من ضرورة تحسين أدائه أولاً، ثم جعله أكثر قدرة على بذل مجهود مضاعف وإتقانه لمهامه بشكل أفضل.
- تعد العملية الاتصالية داخل شركة سونلغاز ممتازة من حيث الفعالية، وذلك لاعتمادها على وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين موظفيها بكل احترافية، إضافة إلى خلق روح المبادرة والتعاون فيما بينهم.
- نوع الاتصال السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم هو الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطها (التعامل مع الزبائن بصيغة قانونية)، حيث يتضمن الاتصال النازل عدة أوامر وقرارات وتعليمات تنفيذية، بالإضافة إلى الاتصال الصاعد الذي يكون على شكل تقديم شكاوي أو اقتراحات، كما أن الاتصال غير الرسمي موجود أيضاً بحكم العلاقات التي تربط بين العمال.
- تمتلك مؤسسة سونلغاز موارد بشرية فعالة تساهم بشكل كبير في عملية صنع القرار وتحمل المسؤوليات، إضافة إلى حل المشاكل التي يتعرضون لها، مما يحفزهم أكثر على تحسين أدائهم ويدفعهم للعمل بجدية للوصول إلى المستوى المطلوب.
- يلعب الاتصال الداخلي دوراً حيوياً في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وذلك من خلال مساهمته الفعالة في تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين وتوطيد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، بالإضافة إلى زيادة مردودية العمل الجماعي من خلال تبادل الآراء والأفكار وبناء الثقة وتعزيز فن الإبداع والابتكار لديهم.

الاقتراحات والتوصيات:

- يتعين على المؤسسة بمختلف هياكلها ومستوياتها اعتماد شبكة اتصال واضحة ومرنة بشكل يساهم تحسين مستوى أداء الموظفين.
- وضع آليات جديدة من أجل إحداث نوع من التوازن بين الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية واتخاذ القرارات، وبين الاتصالات الصاعدة بالمؤسسة وذلك لتحسين العلاقات بين الأفراد وتوطيدها، مع تفعيل الاتصال الأفقي لتبادل المعلومات.
- منح الثقة وإعطاء الفرصة للعاملين لإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل.
- ضرورة الاعتماد على الرقمنة والذكاء الاقتصادي في المؤسسة.
- العمل على تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين من خلال دفعهم للقيام بتكوينات في مجال الاتصال مثل: مهارات التحدث، الكتابة، القراءة ...
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة من خلال تقديم التحفيز المادية والترقيات ورفع معنوياتهم خاصة العمال الذين يتصف عملهم بالخطورة، إضافة إلى تقديم الشكر والثناء لهم.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإعطاء مكانة لعملية الاتصال.

آفاق البحث:

بعد الدراسة التي قمنا بها ارتئينا لاقتراح بعض المواضيع التي من شأنها إثراء الرصيد المعرفي للباحث منها:

- ❖ دور الاتصال الرقمي في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ أثر تقنيات الاتصال الحديثة على الأداء الوظيفي في المنظمة.
- ❖ الاتصال الإلكتروني ودوره في التعريف بالسياحة في الجزائر.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، "معجم الإدارة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
2. إبراهيم محمد محاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. أبو بكر مصطفى محمود، عبد الله البريدي، "الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
4. أحمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، (د. ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، "معجم مصطلحات القوى العاملة"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984.
6. أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.
7. أحمد عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، "مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة"، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005.
8. أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
9. أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004.
10. أحمد محمد الدمرداش، "جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي"، ط1، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2018.
11. أحمد محمد موسى، "المدخل إلى الاتصال الجماهيري"، مكتبة زهراء الشرق، المنصورة، 2007.
12. أماني عبد الفتاح علي، "مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الانسانية"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2012.

13. أميرة منصور يوسف علي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
14. بسام عبد الرحمان المشاقبة، "نظريات الاتصال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011.
15. بشير العلاق، "الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة"، دار اليازوري للنشر، عمان، 2000.
16. بلقاسم بن روان، أمير علي فاطمة الزهراء، "دور الاتصال والإعلام في صناعة الرأي العام"، دار الكتاب الحديث القاهرة، ط1، 2014.
17. تامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
18. توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء- مداخل جديدة لعالم جديد"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
19. ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
20. جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومة للنشر، ط1، بوزريعة، الجزائر، 2003.
21. جودت أحمد، "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2005.
22. حسن عماد مكاوي، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2002.
23. حسين رواية محمد، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
24. الحسيني فلاح الحسن، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
25. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

26. خيرى خليل الجميلي، "الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
27. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
28. رضوان بلخيري، "مدخل للاتصال المؤسساتي"، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.
29. رضي صاحب أبو حمد ال علي، سنان كاضم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
30. زيد منير عبوي، "فن الإدارة بالاتصال"، ط1، دار دجلة، عمان، 2008.
31. سامية عواج، "الاتصال في المؤسسة: المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات"، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2020.
32. سعاد نايف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2004.
33. سلمان بكر بن كران، "الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
34. سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
35. سلوى عمر عبد الرحمان، "الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين"، الدار الجزائرية، 2015.
36. سمير محمد حسين، "الاعلام والاتصال بالجماهير الرأي العام"، د ط، عالم الكتب، القاهرة، 1984.
37. سيد عليوة، "برنامج مهارات الاتصال"، ط1، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، مصر.
38. شاويش مصطفى، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
39. صالح علي عودة الهلالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.

40. صلاح عبد القادر النعيسي، "الإدارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
41. عامر خضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، مصر، 2005.
42. عبد الرحمان توفيق، "الاتصال الفعال"، 23 شارع الدقي، الجيزة، مصر، 2014.
43. عبد الرحيم درويش، "مقدمة إلى علم الاتصال"، مكتبة نانسي، دمياط، 2006.
44. عبد العزيز شرف، "نماذج الاتصال في الفنون والاعلام والتعليم وادارة الأعمال"، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2003.
45. عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة والتنظيم: المفاهيم والوظائف والعمليات"، الإسكندرية، مصر، 2001.
46. عبد المجيد أونيس وآخرون، "مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين"، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013.
47. عبد الناصر أحمد جرادات، "أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
48. عبد الوهاب، علي محمد، "إدارة الأفراد"، دار الكتاب، القاهرة، 1974.
49. عزي عبد الرحمان وآخرون، "عالم الاتصال"، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
50. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
51. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
52. عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011.
53. فاروق عبده فليح، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
54. فتحي محمد موسى، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية"، دار زهراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

55. فريد راغب النجار، "تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة"، (د،ط)، الاسكندرية، مصر، 2008.
56. فضيل دليو، "الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، ووسائله"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
57. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ط1، 2008.
58. ليلى حسين السيد، عماد حسن مكاي، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية، 1998.
59. محمد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
60. محمد البادي، "التخطيط الاستراتيجي للاتصال"، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005.
61. محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، (د، ط1)، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
62. محمد السيد فهمي، "تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1995.
63. محمد أمين زويل، "الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2010.
64. محمد جاد العرب، "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء والأطر المنهجية والتطبيقات العلمية"، جامعة قناة السويس، 2009.
65. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003.
66. محمد عمر الطنوبي، "نظريات الاتصال"، مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001.
67. محمد فهمي العطروري، "العلاقات الادارية في المؤسسات العامة"، عالم الكتب، القاهرة، 1969.

68. محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل، عمان، ط2، 2006.
69. محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
70. محمد محمود مهدي، "الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005.
71. محمد يسري دعبس، "الاتصال والسلوك الانساني: رؤية في انتر ولوجيا الاتصال"، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999.
72. محمود عودة، "أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي"، دار المعرفة، القاهرة، 1971.
73. محمود هاشم زكي، "الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية"، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1979.
74. مدحت محمد أبو النصر، "مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
75. مصطفى عشوي، "أسس علم التنفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
76. موسى خليل، "الادارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة"، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
77. مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009.
78. مي عبد الله، "نظريات الاتصال"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط2، 2006.
79. ناصر قاسمي، "دليل مصطلحات علم الاجتماع والعمل"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
80. ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
81. ناصر محمد العديلي، "السلوك الانساني والتنظيم في الادارة"، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995.

82. نبيل حامد مرسي، "فن ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، ط1، 2010.
83. نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار الدجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، 2015.
84. نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار الدجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، 2015.
85. نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ب- المجالات العلمية:

87. باية بوزة، "دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية"، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 19(العدد2)، 2013.
88. حماش علي، "تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة"، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد8، 2020/08/19، ص97، متاح على موقع <https://www.asjp.cerist.dz>.
89. محمد زرقون، الحاج عرابية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01 ديسمبر 2014.
90. ملال نصيرة، "الاتصال الداخلي في المؤسسة"، مجلة الحوار الثقافي (المجلد 4، العدد 1) الجزائر، 2015/06.

ج- المؤتمرات والملتقيات العلمية:

92. أحمد عودة، "نبذة تعريفية حول الاتصال الداخلي"، الكتيب التعريفي لملتقى الاتصال الداخلي، جميرا/دبي، 2013/12/17-16.
93. فطومة بن مكي، "الاتصال، أداء العاملين والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- دراسة في العلاقات والتأثيرات المتبادلة"، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية والادارية والطبيعية [نظرة بين الحاضر والمستقبل]، اسطنبول، تركيا، شبكة المؤتمرات العربية، 2019.

د- رسائل الماجستير والدكتوراه:

94. برباوي كمال، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
95. بلال مسرحد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري- دراسة حالة المديرية العامة للجمارك"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008.
96. بوسفط أمال، "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين"، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
97. الحاج سالم عطية، "القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة مقارنة بين سونلغاز، سونطراك والقرض الشعبي الجزائري"، رسالة ماجستير، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2001.
98. حجاج حسان، "الاتصال الحديثي في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية لمكانة الاتصال الحديثي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز"، شرق قسنطينة 02، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2010-2009.
99. دادي عدون ناصر، "دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق"، أطروحة نيل دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، 1997-1996.
100. سبتي ذهبية، "مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015.
101. عبد الوهاب محمد جبين، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية" دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف مكملة للحصول على درجة الدكتوراه في جامعة ST.CLEMNT العالمية، تخصص إدارة صحية، 2009.

102. عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
103. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
104. محمود عبد الرحمان، إبراهيمي الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، 1427-2006.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

105. Gilbert Jet Coll, Génère le channent organisationnel pars, les édition d'organisation, 1995.
106. Nguyen, Thanh Family. La communication une stratégie au service de l'entreprise. Paris: les editions economica, 1991.
107. Pillipe Detrie, Cathrine Boroyez : la communication interne au service de management, édition liaisons, Paris, 2001.
108. Souami cherif ; Cotrol et gestien des ressources humaines, alayem alger, algérie, 1 ère édition, 2000.
109. Thierry Liboert, Nicole Ahmieda : la communication interne des entreprises, 2ème édition, Dumod, Paris.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص: تسيير استراتيجي

قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة

أخي الموظف ... أختي الموظفة ... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم به لغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة وذلك استكمالا لنيل شهادة الماستر في الإدارة الاستراتيجية تحت عنوان "دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم".

كما نود من حضرتكم المساهمة والتعاون معنا ملء هذه الاستمارة وذلك من خلال الاجابة بكل دقة وصراحة على كافة الأسئلة، علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم مسبقاً على حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: تكون الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف :

د/ بن نامة فاطمة الزهراء

من إعداد الطلبة :

➤ طيب فيصل

➤ شمال ياسين

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 من 25 إلى 45 أكبر من 45
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	نظام الاتصال في مؤسستك فعال.					
02	تشعر بأن المعلومات تنتقل بشكل فعال بين الإدارة والموظفين.					
03	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليك.					
04	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك.					
05	الاتصال بينك وبين زملائك يسهل لك مهامك في المؤسسة.					
06	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة لك.					
07	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة والالكترونية لتسهيل عملية التواصل الداخلي.					

المحور الثالث: أداء العاملين في المؤسسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.	01
					تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المؤسسة.	02
					أتبادل مع زملائي المعلومات من أجل التعاون المتبادل.	03
					أشارك في اتخاذ القرارات مما يساعد في تحسين أدائي.	04
					حصولك على التدريب المناسب يجعلك أكثر قدرة على أداء عملك بشكل جيد.	05
					تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.	06
					علاقاتي بمسؤولي خارج أوقات العمل تحسن في أداء عملي.	07

المحور الرابع: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الاتصال الداخلي له دور في تحديد وتقييم أدائك.					
02	يوفر لك الاتصال المناخ الايجابي الذي ترغبك في انجاز عملك.					
03	الاتصال الداخلي يساهم في تحفيزك وزيادة مشاركتك في العمل الجماعي.					
04	يساعد الاتصال الداخلي على الابداع والابتكار في العمل.					
05	يتم توجيه الرسائل الطارئة والأخبار الهامة لك بشكل فعال في حالات الطوارئ أو التحديات الغير متوقعة.					
06	نظام الاتصال السائد في مؤسستك يؤدي الى تحسين أدائك.					
07	تشعر أن هناك شفافية كافية في التواصل بين الإدارة والموظفين بشأن الأهداف والإنجازات.					



ملخص الدراسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم، وبما أن هذه الدراسة تنتمي إلى الدراسات الوصفية التحليلية فقد اعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من المبحوثين البالغ عددهم 30 عامل من مختلف المستويات الوظيفية، كما استخدمنا البرنامج الاحصائي SPSS لمعالجة وتحليل بيانات هذه الاستمارة.

كما اتضح أن للاتصال الداخلي دور فعال في تحسين أداء العنصر البشري داخل مؤسسة سونلغاز من خلال مساهمته الكبيرة في تحفيز ودفع الموظفين للعمل بجهد مضاعف للوصول إلى الهدف والمستوى المطلوب.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الداخلي، أداء العاملين، تقييم أداء العاملين.

Abstract :

This study aims to identify the extent to which internal communication contributes to improving the performance of employees at the Sonelgaz Foundation - Mostaganem. Since this study belongs to descriptive analytical studies, we relied on the questionnaire tool to collect information from the respondents, who numbered 30 workers from different job levels. We also used the statistical program SPSS to process and analyze the data of this form.

It also became clear that internal communication has an effective role in improving the performance of the human element within the Sonelgaz organization through its significant contribution to motivating and pushing employees to work with double effort to reach the desired goal and level.

key words : Communication, internal communication, employee performance, employee performance evaluation .