

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion



Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

الموضوع:

دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف:

أ/ لهواري سعيد

من إعداد الطالبة:

بلحجار حياة

لجنة المناقشة

الأستاذة شكري معمر سعاد رئيسة

الأستاذ لهواري سعيد مشرفا

الأستاذ مصباح بلقاسم مناقشا

السنة الجامعية

2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلي
برحمتك في عبادك الصالحين "

النمل (19)

وصدق حبيب الله حين قال

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسرى إليكم معروفا فكافنوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له "

أحمد الله واستعين به في كل شيء

اللهم أعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا
رضيت ولك الحمد بعد الرضى على نعمة الهدايا والإرشاد والتوجيه

يسرني ويشرفني في نهاية هذا العمل أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف " لهواري سعيد " الذي
لم يبخل عليا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة خلال إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي وحدة غاز البترول المميع بالبويرة الذين مدوا لي يد العون
والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة

كما لا يفوتني أن أشكر كل أساتذة جامعة أكلي محمد اولحاج - البويرة -

وفي الأخير أشكر كل من ساهم وأعان في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

لكم جميعا الشكر الجزيل

اهداء

الحمد لله فالق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

من دواعي الفخر والاعتزاز أن اهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع إلى

أبي وأمي العزيزين حفظهما الله ورعاهما

أفراد أسرتي وسندي في الدنيا ولا أحصى لهم فضل

إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدراسة من دون استثناء

إلى من أثار لي الطريق في سبيل تحصيل ولو قدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام

إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي

إلى كل الذين يحبونني وأحبهم في الله واحتفظ بذكراهم في قلبي

إلى كل من يقدر العلم ويسعى في طلبه

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي

حياة بلحجار

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	الإهداء
	قائمة الأشكال والجداول والملاحق
أ	مقدمة
56 - 02	الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
03	المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي ومراحل تطوره
07	المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأهميته
14	المطلب الثالث: خصائص ووظائف الاتصال الداخلي
19	المطلب الرابع: نماذج الاتصال الداخلي وشبكاته
29	المبحث الثاني: أشكال ومقومات الاتصال الداخلي والعوائق التي تعترضه
29	المطلب الأول: أشكال الاتصالات الداخلية
34	المطلب الثاني: طرق ووسائل الاتصالات الداخلية
38	المطلب الثالث: مبادئ الاتصال الداخلي وعوائقه في المؤسسة
42	المطلب الرابع: مقومات الاتصال الداخلي الفعال والجوانب المحيطة به
45	المبحث الثالث: تفعيل الاتصال داخل المؤسسة
45	المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة
49	المطلب الثاني: تقنيات الاتصال الحديثة
50	المطلب الثالث: الكفاءة والفعالية في الاتصال
54	المطلب الرابع: التحكم في الاتصال داخل المؤسسة وشروط النجاح
56	خلاصة
113 - 58	الفصل الثاني: الاتصال الداخلي وتحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة

58	تمهيد
59	المبحث الأول: مفهوم أداء العنصر البشري
59	المطلب الأول: تعريف الأداء ومكونات
65	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات أداء العنصر البشري
68	المطلب الثالث: أنواع الأداء
69	المطلب الرابع: أسباب مشكلات الأداء
71	المبحث الثاني: تقييم أداء العنصر البشري
71	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العنصر البشري، أهميته وأهدافه
77	المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء
91	المطلب الثالث: مسؤولية وتوقيت عملية تقييم الأداء واستخداماته
96	المطلب الرابع: مشاكل تقييم الأداء وعلاجها
99	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العنصر البشري في المؤسسة
99	المطلب الأول: الاتصال الداخلي الفعال ومظاهر تأثيره على أداء العنصر البشري
104	المطلب الثاني: الاتصال الداخلي والكفاءة الإنتاجية للأفراد في المؤسسة
108	المطلب الثالث: أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء العنصر البشري
110	المطلب الرابع: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة
113	خلاصة
115 - 176	الفصل الثالث: دراسة حالة الاتصال الداخلي وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة
115	تمهيد
116	المبحث الأول: تقديم عام لوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة
116	المطلب الأول: نظرة عامة عن مؤسسة نفضال
118	المطلب الثاني: التعريف بوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة
120	المطلب الثالث: مهام ووسائل الوحدة
123	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة
139	المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة

139	المطلب الأول: المنهج المستخدم وحدود الدراسة
140	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية
144	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
149	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
149	المطلب الأول: اتجاهات الاتصال الداخلي لوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة
158	المطلب الثاني: أداء العاملين في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة
165	المطلب الثالث: أثر الاتصالات الداخلية على تحسين أداء العاملين في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة .
176	خلاصة
178	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	سمات أو صفات الرسالة الفعالة في الاتصال	01
12	عناصر العملية الاتصالية ومكوناتها	02
20	نموذج لاسويل للاتصال	03
21	نموذج شانون وويفر الاتصالي	04
21	نموذج شرام للاتصال	05
23	نموذج بيرلو الاتصالي	06
24	نموذج روجرز وكينكد للاتصال	07
25	شبكة الاتصال على شكل عمجلة	08
26	شبكة الاتصال على شكل دائرة	09
26	شبكة الاتصال على شكل السلسلة	10
27	شبكة الاتصال على شكل عنقود	11
28	شبكة الاتصال على شكل نجمة (الشكل الكامل المتشابك)	12
33	الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة	13
38	وسائل اتصالات غير رسمية	14
48	إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة	15
73	العوامل المؤثرة في تحديد مفهوم كفاءة أداء العاملين	16
86	منحنى التوزيع الإجباري	17
106	وظائف إدارة الأفراد وعلاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد	18
124	الهيكل التنظيمي لوحدة GPL البويرة	19
127	الهيكل التنظيمي لمديرية المستخدمين والوسائل العامة لوحدة GPL	20
129	الهيكل التنظيمي للمديرية التقنية والصيانة لوحدة GPL	21
130	الهيكل التنظيمي للمديرية الإعلام الآلي لوحدة GPL	22
131	الهيكل التنظيمي للمديرية المالية والمحاسبة لوحدة GPL	23
133	الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية لوحدة GPL	24
147	متغير المستوى التعليمي في عينة الدراسة	25

147	متغير الوظيفة المشغولة في عينة الدراسة	26
148	متغير الاقدمية في عينة الدراسة	27
151	معنى الاتصال الداخلي حسب أفراد العينة	28
153	وسائل الاتصال الداخلي المستعملة بكثرة في الوحدة	29
154	طرق الاتصال الداخلي في وحدة GPL	30
155	اتجاهات الاتصال الداخلي في وحدة GPL البويرة	31
156	استماع الإدارة إلى مشاكل وانشغالات العمال	32
158	تقييم وسائل الاتصالات الداخلية في وحدة GPL البويرة	33
159	الشعور بالرضا في العمل لدى أفراد العينة المدروسة	34
160	الأسباب التي تجعل أفراد العينة المدروسة يشعرون بالرضا في العمل	35
161	الأسباب التي تجعل المستجوبين لا يشعرون بالرضا في عملهم	36
163	مهمة تقييم أداء العاملين في وحدة GPL البويرة	37
164	سبب تقييم أداء العمال في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة	38
166	عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء	39
167	العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء العاملين في وحدة GPL	40
168	وسائل الاتصال الأكثر تأثيرا على أداء أفراد العينة نحو الأحسن من طرف الرئيس المباشر	41
170	حل مشكلة أو صعوبة اتصال الإدارة بالعمال أو اتصال العمال بالإدارة لدى وحدة GPL البويرة.	42
171	اعتماد وحدة GPL البويرة على إستراتيجية اتصالية	43
172	اقترح وضع إستراتيجية اتصالية من طرف أفراد العينة المدروسة لدى وحدة GPL	44
174	مشكلة عملية الاتصال تتمثل في بعد المسافة بين الإدارة والعمال	45
175	بعد مسافة الاتصال بين الإدارة والعمال يؤثر على الأداء	46

ثانيا: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
82	طريقة التقييم بحث الصفات أو السمات	01
83	نموذج تقييم أداء الموظف بطريقة التدرج البياني	02
85	نموذج المقارنة الثنائية لتقييم أداء العاملين	03
89	نموذج لأسئلة قوائم المراجعة	04
119	منتجات وحدة غاز البترول المميع بالبوية	05
122	توزيع عاملين وحدة غاز البترول المميع GPL البوية خلال جانفي 2014	06
135	مبيعات وحدة غاز البترول المميع GPL البوية خلال سنة 2013	07
146	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	08
150	معنى الاتصال الداخلي حسب أفراد العينة	09
152	وسائل الاتصال الداخلي المستعملة بكثرة في الوحدة	10
154	طرق الاتصال الداخلي في وحدة GPL	11
155	اتجاهات الاتصال الداخلي في وحدة GPL البوية	12
156	استماع الإدارة إلى مشاكل وانشغالات العمال	13
157	تقييم وسائل الاتصالات الداخلية في وحدة GPL البوية	14
159	يوضح الشعور بالرضا في العمل لدى أفراد العينة المدروسة	15
160	الأسباب التي تجعل أفراد العينة المدروسة يشعرون بالرضا في العمل	16
161	الأسباب التي تجعل المستجوبين لا يشعرون بالرضا في عملهم	17
162	مهمة تقييم أداء العاملين في وحدة GPL البوية	18
164	سبب تقييم أداء العمال في وحدة غاز البترول المميع GPL البوية	19
165	عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء	20
166	العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء العاملين في وحدة GPL	21
168	وسائل الاتصال الأكثر تأثيرا على أداء أفراد العينة نحو الأحسن من طرف الرئيس المباشر	22

169	حل مشكلة أو صعوبة اتصال الإدارة بالعمال أو اتصال العمال بالإدارة لدى وحدة GPL البويرة.	23
171	اعتماد وحدة GPL البويرة على إستراتيجية اتصالية	24
172	اقترح وضع إستراتيجية اتصالية من طرف أفراد العينة المدروسة لدى وحدة GPL	25
173	مشكلة عملية الاتصال تتمثل في بعد المسافة بين الإدارة والعمال	26
174	بعد مسافة الاتصال بين الإدارة والعمال يؤثر على الأداء	27

ثالثا: قائمة الملحق

رقم الملحق	الملحق
الملحق (01)	عدد عمال حدة غاز البترول المميع GPL البوير لسنة 2014
الملحق (02)	الهيكل التنظيمي لوحدة GPL البويرة
الملحق (03)	الهيكل التنظيمي لمديرية المستخدمين والوسائل العامة لوحدة GPL
الملحق (04)	الهيكل التنظيمي للمديرية التقنية والصيانة لوحدة GPL
الملحق (05)	الهيكل التنظيمي للمديرية الإعلام الآلي لوحدة GPL
الملحق (06)	الهيكل التنظيمي للمديرية المالية والمحاسبة لوحدة GPL
الملحق (07)	الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية لوحدة GPL
الملحق (08)	مبيعات وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة خلال سنة 2013
الملحق (09)	استمارة الاستبيان

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

إن العملية الاتصالية خضعت لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تطوير الاتصال، لقد أفرزت التطورات العلمية في مجال الإعلام والاتصال مجموعة من الوسائل المتطورة التي فرضت على الاتصال مواكبة هذا التطور، مما استدعى زيادة الاهتمام به على الصعيدين العلمي والعملية.

وباعتبار أن المؤسسة منظمة اجتماعية تضم مجموعة من العاملين بها، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه.

ومنه أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة التنظيم أو المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. ذلك أن المؤسسة تستمد مبرر وجودها من قدرتها على تحقيق أهدافها على أكمل وجه، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات، من خلال اتصالاته المختلفة النازلة والصاعدة والأفقية ومدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، والتي على أساسها يتوحد التفكير وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

إن التطور الكبير في وسائل الاتصال قد جلب في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقه، حيث ساهمت بسهولة تداول المواد الاتصالية والمعرفية في العالم إلى تضاؤل الحدود والحواجز وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء، وسعت مؤسسات الدول النامية منها المؤسسات الجزائرية إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتؤكد حضورها الثقافي والصناعي محليا ودوليا، كما أدى النمو والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها مما زاد من فعالية الرسالة الاتصالية واختصار الوقت والجهد والتكلفة.

يمكن القول أن أداء العنصر البشري في المؤسسة مرتبط بعدة عوامل منها ما هو مادي متعلق بالمحفزات المادية ومنها ما هو معنوي مرتبط أساسا بالعلاقة الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة. فالعنصر البشري بحاجة ماسة

للمحفزات المعنوية في مقابل المحفزات المالية وتعتبر ذات أهمية بالنسبة لكل عامل بالمؤسسة، هنا يبرز الاتصال الداخلي كأهم عامل من العوامل والمحفزات المعنوية التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعنصر البشري في المؤسسة وبالتالي على أدائه، من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة بين الرؤساء والعاملين داخل المؤسسة.

الإشكالية:

باعتبار أداء العنصر البشري من بين أبرز الاهتمامات التي توليها العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي لتحسين أداء أفرادها وتحقيق الفاعلية من خلال تعزيز شبكة الاتصالات المختلفة في جميع هياكل التنظيم.

وبغرض الإحاطة أكثر بموضوع الدراسة نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤدي دورا فعالا في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة؟.

ولتوضيح إشكالية الدراسة نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يساعد الاتصال الداخلي الأفراد العاملين على تحقيق التفاعل والتماسك فيما بينهم وبين مكونات المؤسسة؟. وكيف يتم ذلك؟.
2. ما هي المعايير الواجب استعمالها عند تقييم أداء العنصر البشري حتى تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية؟.
3. هل العلاقة بين الاتصال الداخلي و الأداء في المؤسسة تظهر من خلال أداء العنصر البشري؟.
4. ما هو واقع الاتصال الداخلي لوحدة غاز البترول المميع، وما هي إستراتيجية الاتصالية الداخلي الواجب إتباعها من أجل تحسينه؟.

الفرضيات:

تتبنى الدراسة مجموعة من الفرضيات للإجابة على الأسئلة المطروحة وتتمثل فيما يلي:

1. الاتصال الداخلي يساهم في انتقال المعلومات لخلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تحقق أهدافها.
2. أداء العاملين الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية والمعايير المحددة لتقييمه يعتبر أداء مناسباً وناجحاً.
3. العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة يظهر من خلال أداء العنصر البشري.

4. وضع إستراتيجية اتصالية ضرورية من أجل تحقيق أداء فعال وأحسن للعنصر البشري وللمؤسسة ككل.

أهمية الدراسة:

يعد الاتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الاتجاهات، وكون العملية الاتصالية وسيلة للتواصل والتفاعل. وعليه تتمثل أهمية الدراسة في:

1. تبرز أهمية الاتصال من خلال تفعيل أداء العامل وتحفيزه لزيادة عطائه كما ونوعا مما يؤثر بصورة ايجابية على مستوى الأداء.
2. إن التحديات العالمية الراهنة تفرض ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وتأهيل الإدارة والاعتماد على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات.
3. إن الرفع من كفاءة الاتصال والتعامل مع المعوقات التي تعترضه تؤدي إلى تحسين أداء العنصر البشري والرفع من فعاليته في المؤسسة.
4. إن الجزائر تسعى إلى الالتحاق بمركب الدول المتقدمة اقتصاديا، مما فرض على مؤسساتها الاهتمام بالموارد البشري، من بينها وحدة غاز البترول المميع (نفطال البويرة) حيث تعد من أهم المؤسسات الوطنية التي تلعب دورا كبيرا في الاقتصاد الوطني من جهة، وتعتبر رائدة في تطوير شبكة الاتصالات الداخلية من جهة أخرى مما يساهم في تحقيق أفضل أداء للمؤسسة والفرد معا.

أهداف الدراسة:

تتم الدراسة بإبراز الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي للمؤسسة في تحسين وتطوير أداء العنصر البشري وبالتالي فان الدراسة تهدف إلى ما يلي:

1. تقديم دراسة وصفية وتحليلية لطبيعة الاتصالات الداخلية في المؤسسة وعلاقتها بأداء العنصر البشري للوصول إلى وجود علاقة تأثير وتأثر بينهما، حيث فعالية الاتصالات الداخلية تؤدي إلى فعالية أداء العنصر البشري.
2. التقرب أكثر إلى عناصر العملية الاتصالية داخل وحدة غاز البترول المميع وإبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة للاتصال في مجال تحسين أداء العنصر البشري.

3. تبيان واقع الاتصال الداخلي ووسائله في الوحدة وأخذ رأي العنصر البشري فيه ومدى تأثيره على أدائه سواء ايجابيا أو سلبيا.

4. معرفة الإستراتيجية الاتصالية الواجب إتباعها من أجل تحسين الأداء في وحدة غاز البترول المميع (نفضال البويرة).

مبررات اختيار الموضوع:

نظرا لأهمية الموضوع فان اختياره تم على أساس المبررات التالية:

1. الأسباب الموضوعية: تتمثل في:

- اهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الاتصال وأداء العنصر البشري إدراكا منهم لمدى أهمية العملية الاتصالية في إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وتفعيل متغيرات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة كأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بصفة خاصة.
- إن ما يلفت انتباهنا أن أكبر ما يتعرض له الفرد سواء في معاملاته الشخصية أو داخل التنظيم، هو عدم قدرته على التعاون مع الآخر وفهمه وذلك راجع لكون قناة الحوار مغلقة، إنها قناة الاتصال.
- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المؤسسة.
- البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة، وموقعه هيكليا، وأهميته في تطوير وتحسين الأداء كما نحاول إضافة بحث علمي جديد للبحوث العلمية وللمكتبة الجامعية يتعلق بموضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسات.

2. الأسباب الذاتية: نذكرها على النحو الموالي:

- إن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع (الاتصال الداخلي في المؤسسة) كان لرغبتنا في توسيع معارفنا العلمية في مجال إدارة الأعمال وتسيير المورد البشري.
- ميولاتنا الشخصية لإدارة الأعمال وتسيير الأفراد، وكيفية التعامل مع العنصر البشري وتحفيزه معنويا من أجل غرس فيه عنصر الولاء للمؤسسة والرغبة في أداء أفضل.
- تساؤلاتنا حول أهمية ودور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العامل في المؤسسة.

حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة على: الحدود العلمية، الحدود المكانية والزمنية. نذكرها في النقاط التالية:

1. الحدود العلمية: بالنظر إلى طبيعة الدراسة والمشكلة البحثية المحدودة فإنه يمكن من عناصر المشكلة استخراج

المتغيرات التالية:

• المتغير المستقل هو الاتصال الداخلي في المؤسسة.

• المتغير التابع هو أداء العنصر البشري.

2. الحدود المكانية: سنحاول دراسة مشكلة البحث المتعلقة بدور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر

البشري في وحدة غاز البترول المميع (نפטال البويرة).

3. الحدود الزمنية: للتقرب أكثر من مشكلة البحث، أجرينا دراسة ميدانية ممتدة من فيفري إلى غاية أفريل

2014.

صعوبات البحث:

واجهتنا بعض الصعوبات في البحث الذي قمنا بتحضيره، والذي يعتبر موضوع حساس في أي مؤسسة مهما

كانت طبيعة نشاطها، وتتمثل هذه الصعوبات في:

1. نقص الدراسات والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع، أي دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر

البشري، فمعظم الدراسات والبحوث وحتى المراجع تتطرق للاتصال بشكل عام سواء كان داخليا أو

خارجيا، ولا يدرسون الاتصال الداخلي كعنصر تحفيزي للعاملين مثل العوامل الأخرى في المؤسسة كالأجر أو

الترقية... الخ.

2. صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا البحث من المؤسسة محل الدراسة بسبب خوفهم على هذه

المعلومات من التسرب إلى المحيط الخارجي وإطلاع الغير على أسرارها.

منهج الدراسة:

نعتمد في هذا البحث على المناهج (الوصفي، التحليلي والتاريخي)، الوصفي في الجانب النظري عن طريق

تقديم وصف لكل الظواهر والمفاهيم المتعلقة بالبحث. أما التحليلي في الجانب التطبيقي ذلك بإظهار علاقات التأثير

والتأثير المختلفة من أجل استخلاص النتائج في وحدة غاز البترول المميع (نפטال البويرة)، والتاريخي في عرض تطور الاتصال عبر مختلف المراحل. ولقد اعتمدنا على أدوات الدراسة التالية:

- الملاحظة والمقابلة.
- الاستبيان.
- وثائق وسجلات الوحدة.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة ركيزة الأبحاث، إذ يقوم أي بحث علمي على أساس الاطلاع ومراجعة الدراسات السابقة للحقل العلمي الذي تصب فيه الدراسة التي بصدد إعدادها. وقد التفتنا إلى هذه الدراسات :

الدراسة الأولى:

ذات عنوان: " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز بعنابة - "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، من إعداد الطالب بوعطيط جلال الدين تحت إشراف الدكتور رواق حمودي للسنة 2009/ 2008

أكد الباحث من خلال دراسته على وجود نمط الاتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانتقال المعلومات بين الإدارة والعمال، كما توصل أيضا إلى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي هذا ما يشبه موضوع دراستنا، أما نقطة الاختلاف تكمن في عدم التطرق لإستراتيجية الاتصال الداخلي وتقنيات الاتصال الحديثة بما تحمله من مزايا لعملية الاتصال الداخلي.

الدراسة الثانية:

تحت عنوان: " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة - دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، من إعداد الطالبان صادق سميرة ومولاهم كاميليا وتحت إشراف الدكتور علي زيان محند واعمر، للسنة الجامعية 2013/ 2012.

تبين هذه الدراسة أن الاتصال الداخلي يعتبر أداة أساسية في كل عملية تغيير داخل المنظمة، إذ بواسطته يمكن

جعل الأفراد العاملين يقتنعون بمشروع التغيير المراد إحداثه بعد التأكد من فهمه على حقيقته، لأن من خلاله يمكن تبديد مخاوفهم بإبراز النتائج الإيجابية له من جهة ومن جهة أخرى تحفيزهم لإنجاح التغيير. كما بينت الدراسة الميدانية في جامعة البويرة أن عملية الاتصال فيها تتم من خلال علاقات رسمية تربط مختلف المصالح والأقسام في مجال سير العمل. تشبه هذه المذكرة موضوع دراستنا في تناولها الاتصال الداخلي، أما الإخلاف فيظهر في المتغير التابع حيث تناولت التغيير في المنظمة.

هيكل البحث:

للإحاطة بكل جوانب المشكلة واختبار صحة الفرضيات والوصول إلى أهداف الدراسة، قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول، ومقدمة التي تم فيها طرح الإشكالية وتبيان التصور العام لموضوع البحث، وتليها الخاتمة التي تتضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وبعض الاقتراحات المقدمة إلى المؤسسة المستقبلية.

نتطرق في الفصل الأول من الموضوع: " الإطار النظري لعملية الاتصال الداخلي للمؤسسة " وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، أولهما يعرض مفهوم الاتصال من خلال تعريفه وتبيان عناصره، خصائصه، وظائفه نماذجه وشبكاته. أما المبحث الثاني يعرض أشكال، مقومات الاتصال الداخلي والعوائق التي تعترضه وذلك بعرض أشكاله، طرق ووسائله، مبادئ وعوائقه ومقوماته. وفي المبحث الثالث يتناول تفعيل الاتصال داخل المؤسسة عن طريق وضع إستراتيجية للاتصال الداخلي في المؤسسة، توفير تقنيات الاتصال الحديثة، وعرض كفاءة وفعالية الاتصال وكيفية التحكم فيه وشروط نجاحه. كما ندرس في الفصل الثاني: " الاتصال الداخلي وتحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة ". وقمنا بتقسيمه

إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول مفهوم أداء العنصر البشري بتقديم تعريفه، أبعاده ومحدداته، أنواعه وأسباب مشكلاته، وفي المبحث الثاني نعرض فيه قياس وتقييم أداء العنصر البشري من خلال استعراض مفهومه، خطوات وطرق تقييمه، مسؤولية وتوقيت عملية التقييم وعرض مشاكل تقييم الأداء وعلاجها، بينما في المبحث الثالث نتطرق فيه إلى العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العنصر البشري وذلك بإظهار، العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وأداء العنصر البشري، الاتصال الداخلي والكفاءة الإنتاجية للأفراد في المؤسسة، أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء العاملين وأيضاً العلاقة السببية بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة.

ونحاول في الفصل الأخير من هذا البحث : " دراسة حالة الاتصال الداخلي في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة " ، الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي: في المبحث الأول نتطرق فيه إلى التعرف على وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة بعرض مهامها، وسائلها وهيكلها التنظيمي، أما في المبحث الثاني نبين المنهجية المتبعة في الدراسة عن طريق إظهار المنهج، الأدوات المستعملة في الحصول على البيانات الميدانية وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بينما في المبحث الثالث نقوم فيه بعرض وتحليل نتائج الدراسة.

تمهيد

تعتبر عملية الاتصال من أقدم الظواهر الإنسانية، وتتركز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في نقل أفكار الإنسان، نواياه، رغباته، ومعلوماته إلى الآخرين، كما أنها ظاهرة هامة وأساسية في الحياة، وأداة ضرورية لتنظيم واستقرار حياة الإنسان الاجتماعية.

كان الاتصال وما يزال عاملا مهما في التطور والتغير الاجتماعي، الثقافي، والاقتصادي، فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير والتطور، اتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها وإيصالها للأفراد والجماعات، باعتباره أداة من أدوات التغيير والتطور والتفاعل. كما اعتبر البعض أن الاتصال الداخلي عبارة عن عملية متداخلة يهيكل التنظيم والرقابة والقيادة وعملية صناعة القرار، ونظر إليه البعض الآخر مثل "فيفنر وشيرورد" كإضافة تنظيمية يساعدنا فهمها على التعرف على حقيقة الظاهرة التنظيمية، ويعتقد الباحثين أن الاتصال واتخاذ القرارات على درجة عالية من الأهمية وإذا لم يكونا متطابقين فمن الصعب فصلهما والتمييز بينهما.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الاتصال الداخلي وإبراز عناصره، أهميته خصائصه ونماذجه، أما في المبحث الثاني نتطرق إلى أشكال ومقومات الاتصال الداخلي والعوائق التي تعترضه، وذلك من خلال الوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على أشكاله الرسمية وغير الرسمية والتعرف على طرقه ووسائله والصعوبات التي تواجه عملية الاتصال، وفي المبحث الثالث نتطرق إلى تفعيل الاتصال داخل المؤسسة، كما نعرض إستراتيجيته الاتصال الداخلي في المؤسسة بالإضافة إلى التعرف على تقنيات الاتصال الحديثة وشروط التحكم فيه.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال

تعد العملية الاتصالية في المؤسسة ذات أهمية أساسية في إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة من المستويات الإدارية العليا نحو المستويات الإدارية الدنيا، كما يتم نقل المعلومات في شكل بيانات وإحصائيات وشكايات من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا، ذلك باستعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الاتصال ومراحل تطوره

يمكن تشبيه الاتصالات داخل المؤسسة بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، يحمل الطاقة إلى كافة أنحاء الجسم، وبالمثل لا يمكن تسيير أمور المؤسسة ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة، حيث يعتبر جوهر نشاطها والروح التي تحركها، حيث يترطب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعة والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي، وأي نقص أو تشوه في المعلومات يعني اضطراب المؤسسة.

أولاً: تعريف الاتصال

مصطلح "الاتصال" في اللغة العربية مشتق من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر، الوصول إلى الشيء، أو بلوغه والانتهاج إليه.¹

كلمة اتصال Communication مشتق من الأصل اللاتيني Communis ومعناها عام أو شائع أو مألوف وتعني الكلمة: المعلومة المرسله، الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق وشبكة الاتصالات، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.²

¹ : عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص11.

² : محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، "مبادئ الإدارة، وظائف المدير"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص192.

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهميته ودوره في حياة الإنسان الاجتماعية والعملية، ومن هذه التعريفات نذكر:

من التعريفات المهمة للاتصال، ما ذكره "جورج لندربيرغ" عام 1939 بأنه: التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه يثير سلوكا معيناً عند الملتقي. وما ذكره "شانون وويفر" عام 1949 بأنه: كافة الأساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال الرموز بما في ذلك الفنون.¹

يرى " ميلر ": الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.²

أما جمعية الإدارة الأمريكية، فالاتصال لديها هو: أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى.³

يقول " د إبراهيم الفقي ": الاتصال كالوميض مهما كان الليل مظلماً فهو يضيء أمامك الطريق دائماً. كما قال عوض القرني عن الاتصال: سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم، وإقناعهم بما تريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية.⁴

فيما يخص الاتصال الداخلي للمؤسسة يعرف على أنه:

1. الوسيلة الضرورية للإعلام، وهو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسة، من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها.⁵

¹ : صالح أبو أصبع، تيسير أبو عرجة، "الاتصالات والعلاقات العامة"، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2011 ص09.

² : ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ص13.

³ : نفس المرجع، ص14.

⁴ : فرج شعبان، "الاتصالات الإدارية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص06.

⁵ : ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10.

2. 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، وهو إما اتصال رسمي أو غير رسمي.¹

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن العملية الاتصالية لا تسير في اتجاه واحد، بل هي عملية دائرية تتضمن (المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة، التغذية المرتدة)، تحدث داخل مجال أوسع وأشمل، يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بعملية الاتصال وتؤثر فيها.

وبصفة عامة يمكن القول أن الاتصال هو العملية التي يتم بموجبها نقل وتقاسم وتبادل المعلومات والمعارف والتجارب والآراء من شخص لآخر، وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام التغذية العكسية، لغرض التوصل إلى فهم مشترك يساهم في تحقيق أهداف معينة.

إن تعريف الاتصال بمفهومه الواسع يجب أن يشتمل على ما يلي:²

- عناصر عملية الاتصال كالمرسل والرسالة والمستقبل... الخ.
- هدف الاتصال .
- اتجاه أو مسار الاتصال.
- مجتمع الاتصال والمجالات التي يؤثر فيها ويعمل من خلالها.

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

¹ : ثامر البكري، " الاتصالات التسويقية والترويج "، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص45.

² : محمود احمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره، ص196.

ثانيا: مراحل تطور الاتصال

إن الاتصال قديم منذ وجود الإنسان، حيث يعد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أنه لولا الاتصال لما نمت عديد المجتمعات من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والحضارية، ومع تطور المدن والدول تطورت أساليب الاتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معالمه في العلاقات التجارية الاقتصادية، السياسية والاجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء. وعليه ندرج مراحل الاتصال على النحو التالي:¹

1. مرحلة ما قبل اللغة:

وقد استخدم فيها الإنسان الأصوات المباشرة وغير المباشرة والإشارات اليدوية والجسدية والنار، إلا أن هذه الطريقة محدودة عادة بالزمان والمكان، ثم انه من الصعب نقل الماضي وتراثه الواسع من خلال الاعتماد على الذاكرة، ثم الرواية الشفوية التي تعد من أبسط وسائل الاتصال لنقل المعلومات.

2. مرحلة نشوء اللغة:

فيها بدأ الإنسان يسجل الأفكار والحوادث من خلال الصور التي نقشها على جدران الكهوف الحجرية، الأخشاب، والعظام، حيث أصبح للصور قيم تعبيرية ورمزية من خلال المحادثة المباشرة، ثم فكر الإنسان بطريقة أسهل للكتابة، فظهرت الأبجدية أو الهجائية التي تعود إلى الفينيقيين الفضل الأكبر في اختراعها، ومن الأبجدية الفينيقية تطورت معظم اللغات العالمية.

3. مرحلة الكتابة:

في هذه المرحلة لا تشترط وجود المرسل والمستقبل معا كما يحصل في المحادثة المباشرة، بقي الإنسان يكتب أفكاره، معلوماته، وتراثه بخط يده، فكانت المخطوطات من أكثر وسائل نقل المعلومات شيوعا ولكنها كانت عاجزة عن نقل المعرفة إلى نطاق واسع من الناس، وعاجزة أيضا للوصول إلى مسافات واسعة من العالم لتلبية حاجات الناس المتزايدة للعلوم والمعارف.

¹ : محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، رجي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره، ص193.

4. مرحلة اختراع الطباعة:

وكانت على يد الألماني جوتنبرغ التي أسهمت في ظهور المواد المطبوعة في شكل الكتب والمجلات والصحف وغيرها، لتساهم في نشر العلوم والثقافة بشكل واسع.

5. مرحلة تكنولوجيا الاتصالات:

وفيها اخترع الهاتف والإذاعة والتلفزيون والأقمار الصناعية، وأصبحت هذه الوسائل أكثر جماهيرية من الكتب لما لها من مميزات في نقل المعلومات وإيصالها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور، بأسرع وقت وأقل جهد ممكنين

المطلب الثاني: عناصر الاتصال وأهميته

إن العملية الاتصالية داخل المؤسسة هي طريق ذو اتجاهين، بمعنى أن كل فرد في الاتصال هو مرسل ومستقبل للأفكار والمعلومات التي تتضمنها العملية، ولكي تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر على عدة عناصر أساسية وهي: (المرسل، المستقبل، الرسالة، التشويش، التغذية العكسية، الوسيلة، الهدف، الوقت، الأسلوب، المكان) ولأهمية هذه العناصر نحاول تفصيلها على النحو التالي:

أولاً: عناصر العملية الاتصالية في المؤسسة

1. المرسل (المصدر) Source :

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من أعضاء العاملين في التنظيم الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومة المراد نشرها، أو يبدي الاقتراح أو يصدر أمراً لتحقيق أهداف من قيامه بعملية الاتصال. قد يكون المرسل فرداً أو جماعة، رئيساً أو مرؤوساً أو زميلاً.¹

2. المستقبل (المستلم) Receiver :

وهو الشخص الذي يتصل به المرسل والذي يتلقى الأمر أو التوجيه أو المعلومات، أي أن المستقبل هو المرسل إليه، ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، باعتبار المتلقي أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو

¹ : أحمد النواصرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص17.

الشخص المهم عندما نتحدث، تتوقف فاعلية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها أو أرادها المرسل وتترك أثرها المقصود عنده، أي تؤثر رسالة المرسل بالمستقبل.¹

3. الرسالة Message :

هي جوهر عملية الاتصال وموضوعه قد يكون أمراً أو طلباً أو رجاءً أو نصيحة أو مقترحات أو توجيهات أو أية مجموعة من المعاني التي توجه من المرسل إلى المستقبل، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، كما تشمل الرسالة على عناصر المعلومة باختلاف أشكالها مطبوعة أو مرئية أو مسموعة، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبر عنها بالأسلوب الواضح، والتي يمكن تنفيذها على الوجه الذي قصده مرسلها، لذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال، حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي:²

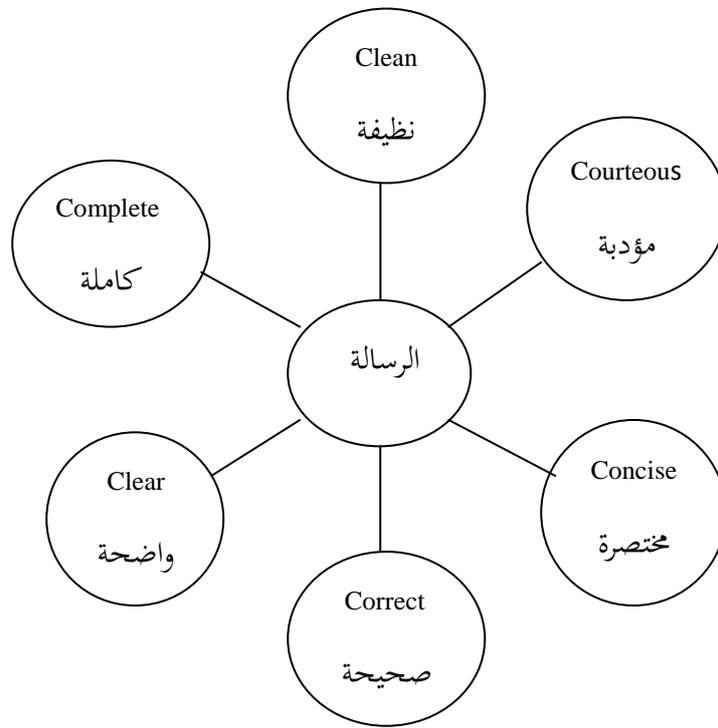
- المرسل وكيفية صياغته الرسالة.
- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.
- درجة الثقة المتبادلة بينهما.
- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

إن الرسالة وطبيعتها وطريقة تصميمها وسلامة ووضوح ودقة المعلومات المتوفرة بها تحقق بلا شك فاعلية نجاح الاتصال، ولذلك هناك ستة جوانب على درجة عالية من الأهمية في تحقيق فاعلية الرسالة وخصوصاً فيما يتعلق بالشكل والمضامين التي تنطوي عليها الرسالة، والتي يطلق عليها (6C) والشكل الموالي يبينها بوضوح.

¹ : صادق سميرة، مولاهم كاميليا، " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة - دراسة حالة جامعة أكلي محمد أولحاج بالبويرة - " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2012 / 2013، ص10.

² : بشير العلق، " الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم " ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص303.

الشكل رقم (01): سمات أو صفات الرسالة الفعالة في الاتصال.



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، " مبادئ إدارة الأعمال "، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص354.

4. الوسيلة Canal :

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها. ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيجمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وهناك أشكالاً لقنوات الاتصال في البيئة التنظيمية للمؤسسة منها:¹

- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة كاجتماعات، اللقاءات الندوات.
- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات مكتوبة كالمذكرات، التقارير، التعليمات، المراجع الخاصة بعمل المؤسسة.
- القناة التقنية: يتم نقل المعلومات عن طريق وسائل حديثة وسريعة كالهاتف، الانترنت، الانترانت.
- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

¹ : محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص241.

5. الترميز Codage :

تتمثل في تحويل الفكرة إلى رموز اتصال، فمن المستحيل إرسال الفكرة أو الرسالة هكذا، بل يجب ترجمتها إلى مجموعة من الرموز المفهومة، أو وضع هذه الفكرة في صورة تسهل عملية انسيابها وتوضيحها لدى المستقبل، فمثلا يمكن تحويل فكرة ما على شكل جمل أو عبارات أو على شكل صور، وأن اختيار الرموز يتعلق بنوعية وسيلة الاتصال وطبيعة الفكرة.¹

6. فك الرموز Decoding :

من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المرسل إليه وينطوي ذلك على التعبير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة، ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وادراكاته نحو المرسل.²

7. بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه:

يعني هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة الموقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين، وكذلك خصائص المكان مثل سمعته، وألوانه، وترتيبه. ولا شك في أن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى جودته، فمثلا المدير الذي يريد عقد اجتماع مع الموظفين، يحتاج إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة مزعجة. كما أن الاتصال داخل مجال العمل يختلف عن الاتصال خارج حدود العمل.³

8. التغذية العكسية Feed Back :

تتمثل في تحليل الآثار والنتائج والتأكد من تحقيق الهدف وإتمام عملية الاتصال، فهي عملية تعتبر متعددة الأشكال، وتتم عملية استرجاع الأثر في المؤسسة باستخدام الطرق التالية:⁴

- الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم، عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين المرسل والمستقبل، وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة كالعبير عن عدم الرضا من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوسين.

¹ : عاطف جابر طه عبد الرحمن، " السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009، ص710.

² : نفس المرجع، ص 711.

³ : فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص13.

⁴ : أحمد النواعرة، مرجع سبق ذكره، ص18.

- استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة ذلك أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل:

✓ الانخفاض الملحوظ في الكفاءة الإنتاجية.

✓ الزيادة في معدلات غياب العاملين.

✓ الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل

✓ التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.

9. التشويش Noise :

هو ذلك السبب الذي يجعل الرسالة غير قادرة على التنقل، عندما تفقد كثير من كفاءتها، ويظهر ذلك عندما تتضمن الرسالة التي تم استيعابها بعض الأخطاء، كما يؤدي إلى تشويه محتوى الرسالة وانحرافها عن الوصول إلى أهدافها، مما يؤدي إلى اختلاف مضمون الرسالة بين المرسل والمرسل إليه.¹

وهناك نوعين من عوامل التشويش هما:²

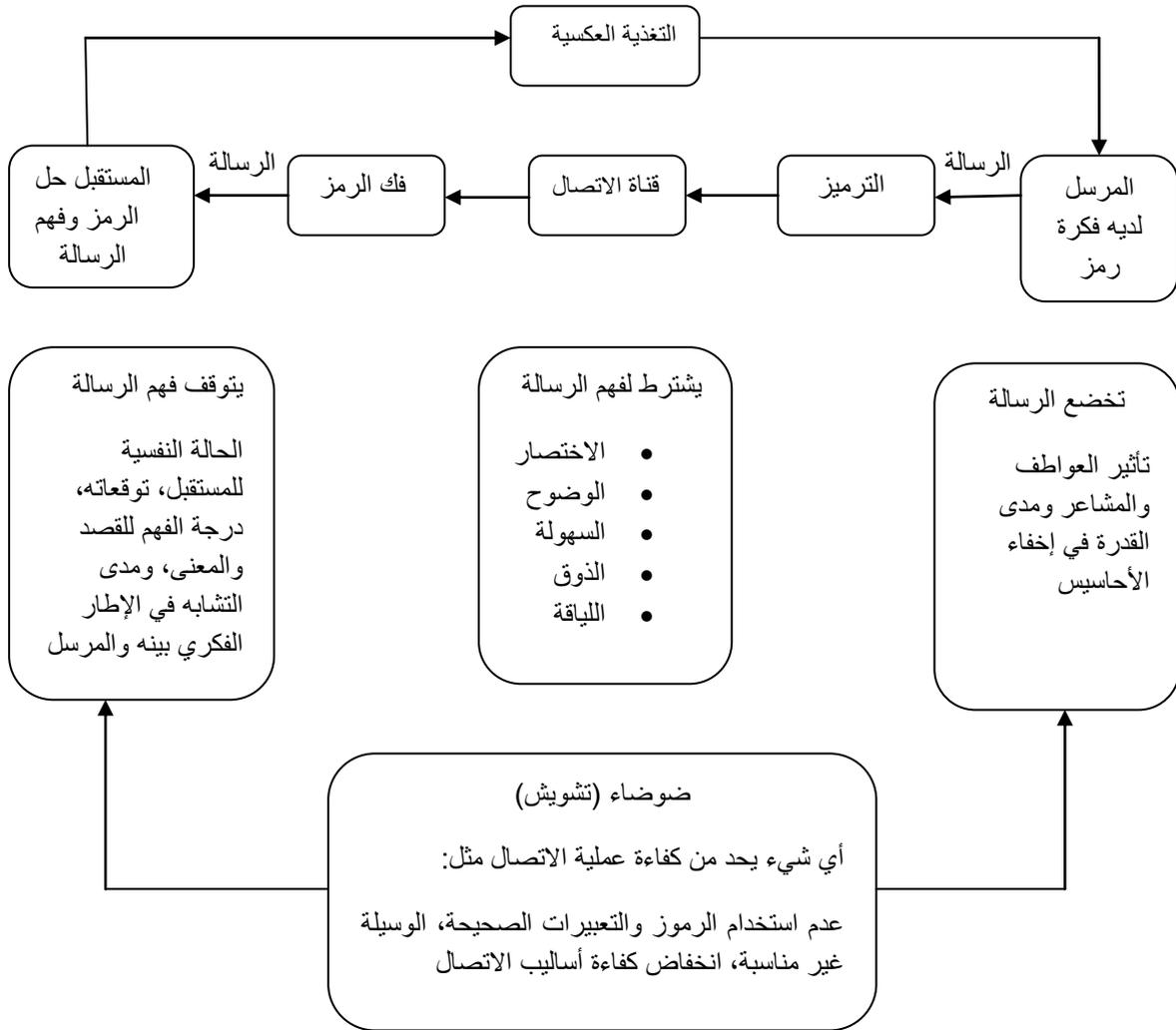
- **التشويش المادي:** ويسمى بالتشويش الميكانيكي، وهو التدخل أو التغير الذي يطرأ على الرسالة نتيجة المشكلات الفنية التي تعترض القناة أو الوسيلة، نتيجة لحدوث أصوات عالية وضجيج وأصوات الأشخاص الآخرين.
- **التشويش المعنوي:** ويسمى تشويش المعنى، وهو ما يتعلق بالرسالة، من حيث تركيب المعاني والمضمون وطولها أو قصرها والرموز المستخدمة فيها ومدى تعقيدها.

¹ : بوحنية قوي، " الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة "، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص40.

² : جودت شاكر محمود، " الاتصال في علم النفس "، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013، ص105.

والشكل الموالي يوضح عناصر العملية الاتصالية.

الشكل رقم (02): عناصر العملية الاتصالية ومكوناتها.



المصدر:

Jean-Luc charron, Sabine sépari, DCG7Management en 20 fiches, 2^e édition, Édition DUNOD Lefebvre, Paris, 2012, p74.

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأي صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، هي على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب (75%) من نشاط المؤسسة ويمكن إنجاز أهمية الاتصالات في المؤسسة بما يلي:¹

1. الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.
2. يمكن من خلال الاتصالات الفعالة تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال يخدم أهداف المؤسسة في تحقيق الكفاية والفعالية.
3. الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام في المؤسسة عن طريق التنسيق الجيد بين كافة أركان التنظيم، حيث لا يمكن تصور سير المؤسسة دون وجود اتصال وتنسيق دائم وفعال بين هياكلها وفروعها وأجهزتها، منه تبدأ أهمية الاتصال الداخلي في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط والتنظيم من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، ثم بعملية الرقابة من ناحية أخرى.
4. فمن الناحية الأولى، أي علاقة الاتصال بالتخطيط، نجد أن وجود اتصال فعال يساعد القائمين على وضع وإعداد خطة العمل والبرامج انطلاقاً من معرفة الإمكانيات المالية والبشرية الموجودة، وكذلك على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف على صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط.
5. من الناحية الثانية، إذا نظرنا إلى عملية صنع القرار بمراحلها المتنوعة، بداية من مرحلة التشخيص، ثم البحث عن البدائل وتقييمها، وانتهاءً بمرحلة اختيار الحل الأمثل، لوجدنا من دون شك أن جميعها نتائج لجهد مشترك بين جميع الهياكل، حتى ولو صدر القرار النهائي من قبل الرئيس، فاتخاذ القرار المناسب يتوقف على وجود منافذ وقنوات اتصال واضحة لكل مصلحة.
6. من ناحية ثالثة، فإن عملية الرقابة وفعاليتها تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته.

¹ : محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال "، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 ص219.

7. تعتبر الاتصالات بالنسبة للمورد البشري طريقة فعالة في تكيف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.

المطلب الثالث: خصائص ووظائف الاتصال

الاتصال عملية متشابكة العناصر، باعتبارها مجموعة من الرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل، ولا يمكن أن يتطابق تفاعلان خلال عملية الاتصال تطابق تاما لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها.

أولا: خصائص الاتصال

يتميز الاتصال بعدة خصائص نذكرها في النقاط التالية:¹

1. الاتصال عملية ديناميكية:

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

2. الاتصال عملية مستمرة:

نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة، فهي عملية تهتم بتفعيل العلاقات بين المرسل والمرسل إليه، كما أنها لا تقتصر على مرحلة أو فترة زمنية معينة من نشأة المؤسسة، وإنما تصاحب المؤسسة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتزويد الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة عبر مراحل تطورها.

3. الاتصال عملية دائرية:

ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

¹ : محمد الصيرفي، " الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري "، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007، ص 19 - 23.

4. الاتصال عملية إنسانية:

باعتبار أن الاتصال وجد مع وجود الإنسان، فهو ظاهرة إنسانية أولاً وقبل كل شيء، حيث يؤدي دوراً هاماً وبارزاً في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المؤسسة وجمهورها من ناحية، وبين الرؤساء والعاملين من ناحية أخرى.

5. الاتصال عملية معقدة:

بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

ثانياً: وظائف الاتصال

كل مؤسسة ترغب في أن تكون جميع الاتصالات الداخلية بها نافعة وذات فعالية عالية، وعن طريق توفير اتصالات تفاعلية جيدة يمكن الحصول على محيط عملي مريح، ومنه تنبثق وظائف الاتصالات الداخلية التي نذكرها في النقاط التالية:

1. وظيفة التبليغ:

من مهامها توصيل أو الحصول على معلومات، وهذه الوظيفة تقوم بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دوراً على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:¹

- تقارير.
- تنفيذ واجبات.
- شرح خطوات العمل في فترة معينة.
- تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

¹ : فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص144.

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- تحديد وقت الاتصال.
- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات
- وسيلة الاتصال المستخدم لنقل المعلومات.
- من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.
- مدى الاستعداد للتبليغ أو لقبول المعلومات.

وعليه فان توفير ثقة متبادلة بين طرفي الاتصال أمر هام لإنجاح هذه الوظيفة. وهناك أسباب تؤدي إلى عدم

الاستعداد لاستلام الرسالة أو قبول تنفيذها، هي:

- تحيز أحد الطرفين ضد الآخر.
- احجاف في حق أحد الطرفين.
- عدم الاهتمام أو الإخلاص في العمل.

2. وظيفة الإقناع:

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة عند تبليغ الحقائق والمعلومات، فهي تساعد على تحقيق الاتفاق أو الإجماع بين الأفراد العاملين، كما أنها تساعد في إحداث التحولات والتغيرات المطلوبة في وجهات نظر العاملين حول حدث معين أو فكرة معينة، حيث مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والاقناع بها وبعدها تنفيذ ما جاء بها من تعليمات. ويحتاج الإقناع إلى جو ومكان مناسبين مما يجعل الإقناع والاقناع أفضل وأحسن.¹

3. وظيفة التفهيم (التعلم):

- وظيفة التفهيم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص لأخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

¹ : مُجَدِّ الدبِس السردِي، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، ط1، دار إترء للنشر، الأردن، 2011، ص33.

- وظيفة التعليم: تظهر عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المؤسسة، كما تهدف هذه الوظيفة إلى مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية.¹

4. وظيفة المساعدة على اتخاذ القرار (وظيفة الحوار أو النقاش):

عملية اتخاذ القرار تعتمد على توفر عدة بدائل على أن يتم اختيار أحدهما بناءً على معلومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادلة، فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرار، ولتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل في المؤسسة.²

ثالثاً: أهداف الاتصال

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى إلى تحقيقه، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق، ومن أجل جمع المعلومات، أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، أو من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة، أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة، أو وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:³

- تحقيق انسياب المعلومات والبيانات الضرورية لحسن سير العمل داخل المؤسسة.
- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- وضع كافة المعلومات الدقيقة أمام متخذي القرار في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من وضع قرارات سليمة ومناسبة.
- التنسيق بين جهود العاملين في المؤسسة وأقسامها وإدارتها.
- تمكين القادة في المؤسسة من إيصال توجيهاتهم وأفكارهم ونصائحهم إلى العمال، وفي نفس الوقت تمكين العاملين من إيصال اقتراحاتهم، آرائهم، وجهات نظرهم وشكاويهم إلى القادة.

¹ : فرج شعبان، نفس المرجع السابق، ص146.

² : احمد النواعرة، مرجع سبق ذكره، ص19.

³ : ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص16.

- زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية.
- الالتزام بالأهداف التنظيمية.
- توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية.
- وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

كما يسعى الاتصال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي من خلالها يتحقق التفاعل والانسجام، بحيث تصنف إلى ما يلي:¹

- هدف تعليمي وتنقيفي: يهدف إلى اكتساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم جديدة تلاحق التغير والتطور باستمرار، حيث يمكن نقل وتقاسم المعرفة عن طريق الاتصال ومتابعة عمليات التطور.
- هدف ترفيهي: يهدف الاتصال إلى إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى المستقبلين من خلال أساليب الترفيه المختلفة التي تعمل على خلق درجة من الانسجام والاستمتاع وذلك للتخلص من الضغوط المختلفة.
- هدف اجتماعي: يهدف من خلاله الاتصال إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين العمال، مما يدعم الصلات والروابط والعلاقات الاجتماعية.
- هدف تنظيمي أو إداري: يهدف الاتصال إلى تحسين سير العمل الإداري من خلال أبعاد منها: جمع الأفراد في اتجاه هدف معين، دعم التفاعل بين العاملين وتوجيه سلوكهم تجاه هذا الهدف.

¹ : بن علي مهمل، " دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع لولاية غليزان"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2010 / 2009، ص 27.

المطلب الرابع: نماذج الاتصال وشبكاته

في أواخر الأربعينيات وبداية الخمسينيات اتسع مجال الاتصال اتساعا كبيرا، حيث ظهرت عدة نماذج تحاول تعريف عملية الاتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقة فيما بينها، ونحاول التدقيق في هذه النماذج من خلال تبيان المفاهيم السائدة فيها وأيضا نتطرق إلى أنواع شبكات الاتصال الملائمة للتعامل مع المشكلات التي تعترض أداء المهام.

أولا: نماذج الاتصال

ويعرف النموذج بأنه: بناء من الرموز والقوانين العامة التي يفترض أن تمثل مجموعة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما.¹

ويمكن عرض نماذج الاتصال بنموذجين رئيسيين هما:

1. النموذج اللفظي: الذي يوضح لنا عناصر العملية الاتصالية من خلال الكلمات.

2. النموذج التصويري: يوضح بالرسم عناصر ومكونات النموذج.

ويعد نموذج أرسطو من أقدم نماذج الاتصال، حيث اعتبره نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره ويحقق هدف مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها، ويتكون هذا النموذج حسب أرسطو من: المتحدث - الرسالة - الكلام - المستمع.²

ومن أشهر النماذج اللفظية وأقدمها:

● نموذج لاسويل:

لقد وضع العالم السياسي الأمريكي هارولد لاسويل سنة 1948 نموذجا يلخص فيه عملية الاتصال باختصار شديد، يتجسد هذا النموذج عن طريق أسئلته الخمسة المشهورة: من؟، يقول ماذا؟، بأي وسيلة؟، لمن؟، بأي تأثير؟، وهو موضح في الشكل الآتي:

¹ : محمود احمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 217

² : عيشوش فريد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الشكل رقم (03): نموذج لاسويل للاتصال.



المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص60.

ويقوم هذا النموذج على أساس إعطاء ثلاث وظائف أساسية للاتصال وهي:

✓ وظيفة البحث عن المعلومات واكتشاف المحيط.

✓ وظيفة النشر والتنسيق.

✓ وظيفة المحافظة على المعلومات وتبليغها.

وتهدف هذه الوظائف إلى الحفاظ على المؤسسة وعلى كيانها، وتعتبر المراحل الأربعة السابقة في هذا النموذج

ممهدة للمرحلة الخامسة التي هي الأثر الذي تخلفه الرسالة وهو هدفها النهائي من خلال العملية الاتصالية ونقصد به

هدف الرسالة والفائدة المرجوة من خلالها، ونلاحظ بأن عملية الرجوع غير موجودة في هذا النموذج حيث تعتبر العملية

الاتصالية عملية آلية ثابتة خالية من حالات التفاعل.¹

● نموذج شانون وويفر:

وضعه العالم "شانون Channon" الذي كان يعمل مهندساً في مؤسسة "Beel" الأمريكية للهاتف

بمساعدة زميله ويفر سنة 1949 كنموذج آخر يضم العناصر التي انطلق منها "لاسويل" فلقد وصف

عملية الاتصال من خلال ستة عناصر: مصدر المعلومة، المرسل، المستقبل، الوسيلة أو القناة التشويش،

الهدف.

في هذا النموذج تم إدخال مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي يتداخل مع إرسال الإشارة من

مصدرها إلى هدفها، ومن النقد الموجه لهذا النموذج عدم احتوائه على عنصر الأثر الرجعي أو

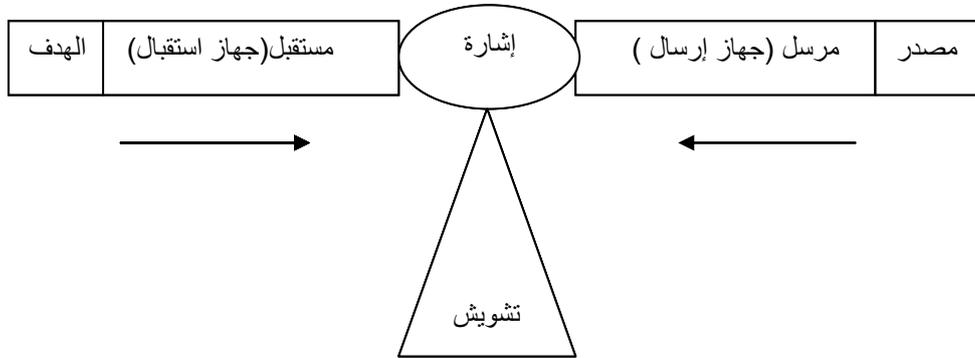
الاستجابة، إضافة إلى كونه مسار أحادي الاتجاه.²

¹ : ناصر قاسيمي، نفس المرجع السابق، ص60،61.

² : بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص45.

والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (04): نموذج شانون وويفر الاتصالي.

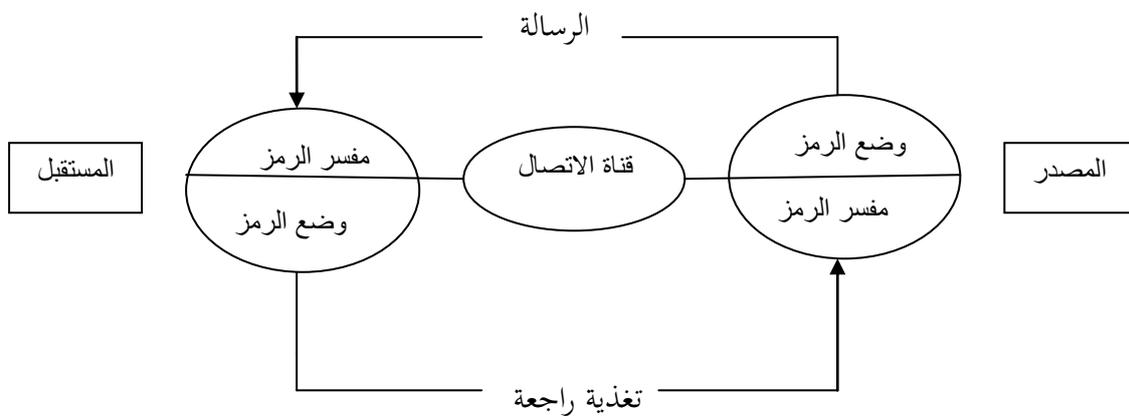


المصدر: Yohan Gicquel, Communication des entreprises, 3^{ème} édition, le génie glacières éditeur, France, 2010, P92.

• نموذج ولبر شرام:

قام بنشر كتابه في عام 1954 عنوانه " كيف يعمل الاتصال " قدم فيه نموذجاً عن ديناميكية الاتصال يصور فيه: المصدر، الرسالة، المستقبل، رجوع الصدى والتغذية الرجعية. ويمكن تصوير هذه الدورة الاتصالية على النحو التالي.

الشكل (05): نموذج شرام للاتصال.



المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص20.

ويوضح هذا الرسم ضرورة وجود مجال خبرة مشتركة بين المرسل والمستقبل، وأنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة مشتركة فانه احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة غير صحيحة، كما يعطي للتغذية الرجعية أهمية كبيرة فهي بحسبه " تجربنا بالكيفية التي فسر بها الرسائل فرجل الاتصال صاحب الخبرة يهتم بالتغذية الرجعية ويفسر رسالته على ضوء ما يلاحظ أو ما يسمع من المستقبلين ". فالعملية الاتصالية دائرية تختلف عن الاتصال القديم ذو الاتجاه الواحد.¹

• نموذج وستلي وماكلين سنة 1955:

قالا بأن الاتصال لا يبدأ بمصدر، بل بمجموعة من الإشارات أو الرسائل المحتملة في بيئة المرسل.²

• نموذج ريموند نيكسون وبرادوك سنة 1958:

قاما بإدخال تعديلات على نموذج " لاسويل " وأضافا الوقت العام للاتصال والهدف منه، فأصبحت العبارة: من يقول؟، ماذا يقول؟، بأي وسيلة؟، لمن يقول؟، بأي تأثير؟، في أي ظرف أو زمن؟ ولأي هدف؟.³

وبعد هذا وفي العشرية الموالية الستينيات والتي يعتبرها البعض عشرية التكامل، لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال، وبذلك فان أهم النماذج لهذه الفترة تمثلت في:

• نموذج دافيد بيرلو سنة 1960:

قدم " دافيد بيرلو " سنة 1960 نموذجا يتكون من أربعة عناصر هي: المرسل، الرسالة، الوسيلة المستقبل. وسمي بنموذج (S.M.C.R) الذي يقوم على هدف محدد للعملية الاتصالية، وتحقيق هذا الهدف يتوقف على ثقافة المرسل ومكانته الاجتماعية وكفاءته ومهارته وفي استعمال الوسيلة المناسبة والتحكم فيها وباقي التقنيات واستعمال الرموز والتحكم فيها واللغة المستعملة، واللجوء إلى مختلف وسائل الإقناع من أجل التأثير في المستقبل.⁴

ويمكن توضيح نموذج بيرلو على النحو التالي:

¹ : بلال مسرحد، " الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

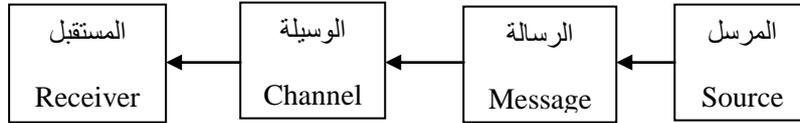
الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009 / 2008 ص30.

² : مُجَدِّ الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص116.

³ : بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص46.

⁴ : ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص64.

الشكل رقم (06): نموذج بيرلو الاتصالي.



المصدر: محمود أبو فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص221.

• نموذج نيوكمب سنة 1961:

الذي يصف عملية الاتصال من حيث تفسير ما يحدث داخل الأفراد بدلا من إرسال المعلومات بينهم.¹

• نموذج ديفلور سنة 1966.

الذي طور نموذج " شانون " مناقشا مدى التطابق الذي نادرا ما يكون كاملا بين الرسالة المرسله من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل، ومضيفا عنصر الأثر الرجعي وفوائده.²

• نموذج دانس سنة 1967:

كان نموذجه مختلفا اختلافا أساسيا عن سابقه، مع إضافة بعد جديد لعملية الاتصال هو البعد الزماني.³

• نموذج روجرز وكينكد سنة 1981:

تم نشره سنة 1981 ويسمى بنموذج التلاقي والاتصال، وهو يركز على أهمية الوصول إلى فهم مشترك في موضوع الاتصال عن طريق المعلومات المتبادلة بين المرسل والمستقبل. والشكل التالي يبين هذا النموذج.⁴

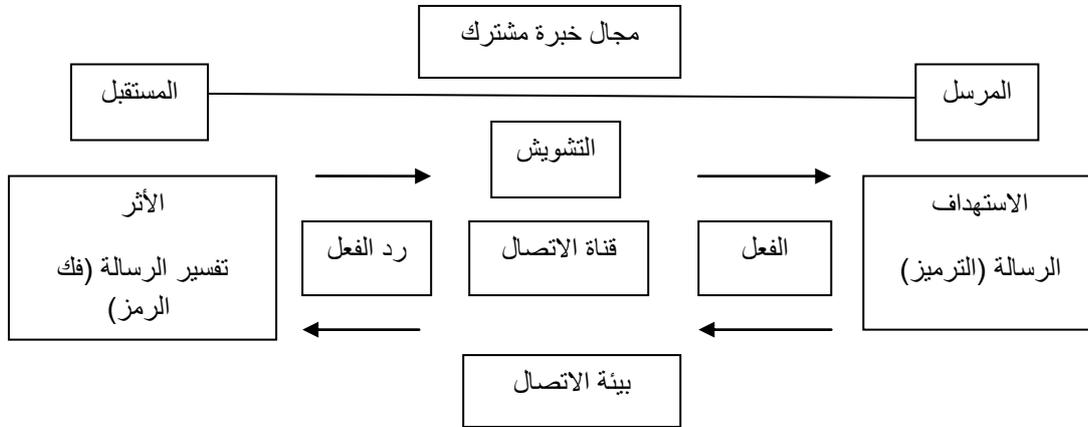
¹ : مُجّد الدبّس السردى، نفس المرجع السابق، ص117.

² : ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص64.

³ : بوحنية قوي، نفس المرجع السابق، ص46.

⁴ : بلال مسرحد، نفس المرجع السابق، ص31.

الشكل رقم (07): نموذج روجرز وكينكد للاتصال.



المصدر: فضيل دليو، "اتصال المؤسسة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص28.

ثانيا: شبكات الاتصال

ركز الباحثون في علم الإدارة والاتصال على ما يسمى بشبكات الاتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في محاولة معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية.

وقد عرف العالم " Scott " شبكة الاتصال بأنها: " نظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الاتصال".¹

وقد أجرى العلماء تجارب على أنماط سلوك الأفراد في التنظيم من خلال عملية الاتصال، تم استنتاج مجموعة من شبكات الاتصال يتفاوت أعضاؤها في التعامل مع المشكلات، وفي كفاءة درجة الرضا باختلاف نوع الشبكة، ومن هذه الشبكات لدينا:

1. شكل العجلة:

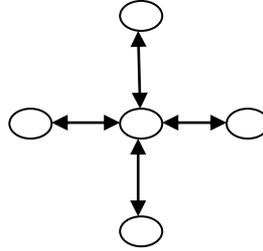
في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه الذي يتوسط مركز العجلة ويكون هذا الشخص قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تركز في يد الرئيس أو المدير.²

¹ : مجّد أبو سمرة، " الاتصال الإداري والإعلامي "، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص41.

² : عنبر إبراهيم شلاش، " إدارة الترويج والاتصالات "، ط1، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2011، ص34.

والشكل التالي يوضح شبكة العجلة للاتصال.

الشكل رقم (08): شبكة الاتصال على شكل عجلة



المصدر: احمد الخطيب، عادل سالم معايعة، " الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة "، ط1، جدارا للكتاب العلمي للنشر، الأردن، 2009، ص335.

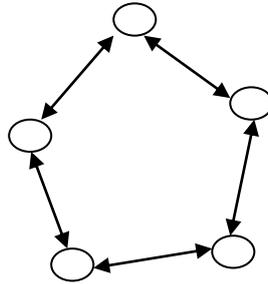
والغرض من هذا النوع من شبكات الاتصال أنه يكون مزدوجا ومباشرا، إضافة لبساطته وعدم تعقيده، كما ينطوي على السرعة في وصول المعلومات وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة، غير أن هذا النوع من الشبكة يصعب استخدامه في المؤسسات الكبيرة الحجم.

2. شكل الدائرة:

في هذه الشبكة يستطيع كل عضو من أعضاء الجماعة الاتصال بشخصين آخرين بطريقة مباشرة ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا، ويلاحظ أنه لا توجد قيادة منفردة وتكون أقل مركزية، إن شبكة الاتصال على شكل دائرة أكثر عرضة للخطأ، وتقل كلما أصبح البنيان الشبكي أكثر مركزية، وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد.¹ والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ : مُجَد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص108.

الشكل رقم (09): شبكة الاتصال على شكل دائرة



المصدر: عنبر إبراهيم شلاش، نفس المرجع السابق، ص34.

3. شكل السلسلة:

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في منتصف السلسلة يملك النفوذ أو التأثير الأكبر في منصبه الواسطي، يصلح هذا الاتصال في المؤسسات الصغيرة الحجم التي يستطيع المدير أو الرئيس أداء دوره من خلال عدد من المساعدين.¹ والشكل التالي يوضح هذه الشبكة.

الشكل رقم (10): شبكة الاتصال على شكل السلسلة



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص363.

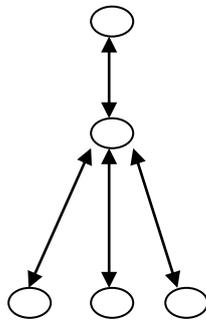
¹ : مُجَدِّ الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص125.

4. شكل العنقود:

هي الشبكة التي تحتوي على وسيط مساعد للقائد في سير العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعد أو وسيط، بما أنه لا يمكن للشخص الموجود في الأعلى الاتصال مع الأعضاء الموجودين في الأسفل، غير أن الخطأ هنا يكن في الدور الذي يقوم به الوسيط كتعطيل البيانات أو تشويه المعاني.¹

والشكل التالي يبين شبكة الاتصال على شكل العنقود.

الشكل رقم (11): شبكة الاتصال على شكل عنقود



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص364.

5. شكل النجمة (شكل الكامل المتشابك).

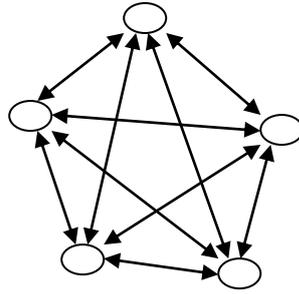
في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، إلا أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.²

الشكل الموالي يوضح هذه الشبكة.

¹ : بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص310.

² : احمد الخطيب، عادل سالم معايعه، نفس المرجع السابق، ص336.

الشكل رقم (12): شبكة الاتصال على شكل نجمة (الشكل الكامل المتشابك)



المصدر: احمد الخطيب، عادل سالم معايه، مرجع سبق ذكره، ص336.

وعليه نستنتج أن شبكة العجلة وشبكة النجمة أكثر الشبكات فاعلية، بينما تعتبر الدائرة أقل الشبكات فاعلية كما أن شبكة الدائرة تؤدي إلى أكثر درجة من الرضا بين العاملين، على غرار الأعضاء المحيطين بالمركز في شبكة العجلة أقل الأفراد رضا وسعادة.

المبحث الثاني: أشكال ومقومات الاتصال الداخلي والعوائق التي تعترضه

يعتبر الاتصال من العمليات الحيوية في المؤسسة بالرغم من عدم فهمه واستيعابه بشكل كافي، إذ أن الاتصال غير المحدد من شأنه أن يؤدي إلى عدم فاعليته وإلى فوضى وتشويه. وفي الواقع ستبقى عملية الاتصال مشكلة تواجه المؤسسة بالرغم من أهميته لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد والتنظيم، حيث يعتقد بعض الإداريين أن معظم وقت الإدارة يخصص للاتصال، ولا نبالغ إذا قررنا بأن أساس المشكلات في المؤسسة تعود إلى عدم فاعلية عملية الاتصال باعتبارها عملية متداخلة بهيكل التنظيم والرقابة والقيادة وتكنولوجية التنظيم وعملية صناعة القرارات.

المطلب الأول: أشكال الاتصالات الداخلية

تعدد الاتصالات الداخلية للمؤسسة إلى أنواع تشير كل منها إلى الاتجاه الذي تسلكه المعلومات المنقولة من المرسل إلى المستقبل أو بالعكس. ومن هنا سنحاول التطرق لهذه الأنواع كل على حدا:

1. الاتصالات الرسمية: Formal Communication

هي تلك الاتصالات التي تنساب عبر القنوات الرسمية والمتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويسير وفق أساليب وقواعد رسمية محددة ومعروفة وحدود الصلاحية والسلطة المفوضة وفق التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة، يمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.¹

وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بما يلي:²

- قانونية.
- مكتوبة.
- تتعلق بالعمل مباشرة.
- تتم داخل التنظيم وتعلق به.
- ملزمة للأطراف ذات العلاقة.

¹ : ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص46.

² : مُجّد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص149.

وتأخذ شبكة الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية ودور كل منها بحسب طبيعة

ومهام عمل المؤسسة، وفي الغالب تأخذ الاتجاهات التالية:

✓ الاتصالات النازلة: Downward Communication

وهو الاتصال الأكثر شيوعاً في المؤسسات، ويشير إلى التوجيهات، التعليمات، الأوامر، بلاغات وقرارات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية بما يتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعية من طرف الإدارة العليا، هنا تبرز الصعوبة التي يواجهها هذا النوع من الاتصال. فكلما تعددت المستويات الإدارية كلما تعقدت التنظيمات كلما تعثرت عملية الاتصال، لأن الأوامر والتعليمات تخترق حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ، فإساءة فهم المعنى المقصود من شأنها أن لا تؤدي إلى تحقيق الاستجابة المرغوبة.¹

وقد حدد "كاتز وكان" خمسة أنواع من المعلومات تنتقل خلال الاتصال النازل وهي:²

- تعليمات تتعلق بالمهام المحددة.
- معلومات تهدف إلى فهم المهمة وعلاقتها بمهام أخرى في التنظيم.
- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- معلومة عائدة للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المحقق.
- معلومة ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين والأهداف التنظيمية.

✓ الاتصالات الصاعدة: Upward Communication

هو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال النازل أي من أسفل إلى أعلى، من المستوى الأدنى إلى الأعلى. أغلب هذه الاتصالات معلومات ينقلها العاملون لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرار والتوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية. من التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات

¹ : علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص156.

² : محمود يوسف عقل، " إدارة المؤسسات الدولية "، ط1، دار البداية للنشر، الأردن، 2010، ص90.

التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة وكذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين التي تتيح لهم تقديم اقتراحاتهم.¹

وقد حدد كارتز وكان أربعة من المعلومات تنتقل خلال الاتصال الصاعد هي:²

- معلومات عن العمل نفسه وأدائه ومشكلاته.
- معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم.
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

✓ الاتصالات الأفقية: Horizontal Communication

يتم هذا النوع من الاتصالات بين العاملين في الإدارات والأقسام في نفس المستوى داخل المؤسسة ويتميز هذا النوع بحرية تبادل المعلومات بين العاملين في مختلف المستويات، أيضا يتميز بالديمقراطية إذ أن هناك حرية لانسياب المعلومات بين الأطراف طبقا لمقتضيات العمل، إن هذا النوع من الاتصال بين العاملين ومديري الأقسام يساهم في خلق التعاون والتفاعل وبالتالي على التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.³

بصفة عامة يمكن القول بأن الاتصال الأفقي يحقق الوظائف التالية:⁴

- بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها.
- تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية.
- سهولة التنسيق بين الوحدات الإدارية عند أداء الأعمال المشتركة بينهم.
- توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء
- دعم التفاوض وتضييق الخلافات.

¹ : هاشم حمدي رضا، " تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية "، ط1، دار الراية للنشر، الأردن، 2010، ص105.

² : عنبر إبراهيم شلاش، مرجع سبق ذكره، ص41.

³ : فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص162.

⁴ : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص118.

✓ الاتصالات القطرية: Diagonal Communication

هي تلك الاتصالات التي تنساب بشكل قطري، ويحدث عندما يتم الاتصال بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية ولكن ليس بينهم علاقات رسمية، كأن يتصل مدير إدارة الأفراد برئيس قسم التصميم التابع رسمياً لإدارة الإنتاج، وذلك لزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لانجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن. ويكون هذا الاتصال مائلاً (ليس عمودياً وليس أفقياً).¹

2. الاتصالات غير الرسمية: Informal Communication

الاتصالات غير رسمية، كما يشير إليها اسمها والتي تتم خارج إطار القنوات الرسمية أي خارج أطر الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي، يمكن اعتباره مساعداً للاتصال الرسمي، ذلك أن الموظف حسب هذه الاتصالات غير الرسمية لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة أو بحكم الرقابة والنسب.

الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة حقيقية لا يمكن إنكارها ولا القضاء عليها والمهم هو توجيهها لخدمة المؤسسة، كما أن الاتصالات غير رسمية قد تؤدي إلى تشويه الحقائق وتحريف المعلومات وترويج الإشاعات المضللة بين العاملين في التنظيم.²

يرى المديرين أن الاتصالات غير الرسمية ظاهرة سلبية لما يرافقها من أنماط التجسس والوشاية، وبث الإشاعات (فهي عبارة عن معلومات لا أساس لها من الصحة ولا يمكن إثبات حقيقتها)، والاتصالات غير الرسمية تتم بشكلين:

- طبعي بين شخصين أو أكثر تربط بينهم علاقة عملية أو روابط أخرى، تنطلق الرسالة وتأخذ اتجاهات مختلفة.
- تتفرع كعنقود العنب لوصف شكل، كمية، سرعة انتشار المعلومات إلى معظم أعضاء المؤسسة والتي تتم عن طريق الاتصال غير رسمي.

¹ : مُجَّد احمد فياض، عيسى يوسف قداة، ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص230.

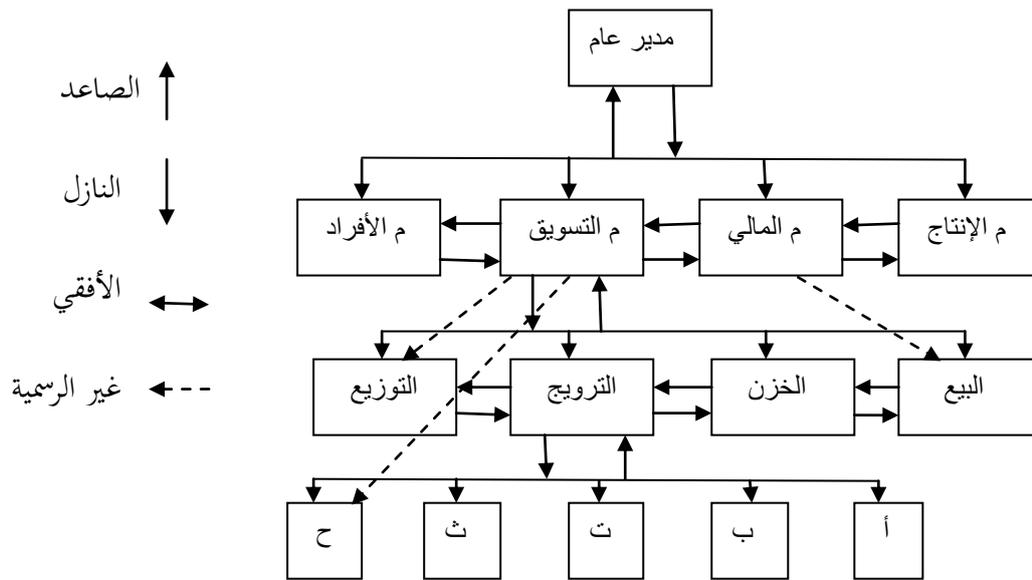
² : محمود يوسف عقلة ، مرجع سبق ذكره، ص101.

وفيما يلي الخصائص المشتركة في الاتصالات غير الرسمية:¹

- حجم المعلومات يكون كبير.
- سرعة انتشار المعلومات غير الرسمية كبير.
- عدم صحة ودقة المعلومات غالبا والتي تستخدم كأداة أكثر فعالية من الاتصالات الرسمية لحل بعض المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الحرجة التي يصعب التعامل معها عن طريق قنوات الاتصالات الرسمية.

والشكل أدناه يوضح أنواع الاتصالات الجارية في المؤسسة.

الشكل رقم (13): الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة.



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص361.

¹ : فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص201.

المطلب الثاني: طرق ووسائل الاتصالات الداخلية

تعددت وسائل الاتصال وتنامت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم الاتصالات والمعلومات، وهناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها في عمليات الاتصال، ويعتمد اختيار طريقة دون أخرى على المرسل ونوع المعلومة المطلوب نقلها والمسافة التي تفصل بين الطرفين المرسل والمستقبل وطبيعة المرسل والمستقبل والموقف.

أولاً: طرق ووسائل الاتصالات الرسمية

تتمثل طرق ووسائل الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة في:

1. الاتصالات الشفهية:

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه إما وجهاً لوجه أو بشكل غير مباشر مثل المحادثة بالهاتف. والاتصالات المباشرة بين الرئيس وتابعه تعتبر من أهم وسائل الاتصال وأكثرها استعمالاً وفاعلية وهي تتيح لجاني الاتصال الحصول على المعلومات والآراء والأفكار بشكل فوري دون وساطة فهي تسمح للطرفين التصرف على ردود فعل بينهما وإيضاح النقاط الغامضة.¹ من طرق الاتصال الشفهي نذكر: المكالمات الهاتفية، المقابلات الشخصية، الأحاديث المباشرة، الخطب والمحاضرات، المناقشة، الاجتماعات، وغيرها من ضروب الكلام. من مزايا الاتصالات الشفهية ما يلي:²

- تتميز بأنها أكثر بساطة وسهولة، وتفيد في الحصول على الاستجابة وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- القدرة على الإقناع وإتباع أسلوب المشاركة.
- وضوح النطق واللفظ.
- تقوي الروابط وتحمي المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.
- الثقة في النفس والمعرفة الكاملة بالموضوع.

¹ : ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، " العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن "، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2007، ص208.

² : هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص102.

- أقل وقتا وتكلفة.

أما عيوب الاتصالات الشفوية فتكمن في:¹

- يعاب على هذه الطريقة أنها لا تسجل غالبا مما يهيئ الفرصة للخلاف.
- عدم الدقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد.
- فقدان الرسائل جزءا من محتواها بعد صدورها بنسب مختلفة حسب ماهية الرسالة وموضوعها.
- لا يمكن الاعتماد عليه خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتا طويلا.

2. الاتصالات الكتابية:

تأتي الاتصالات المكتوبة في المرتبة الثانية بعد الاتصالات الشفوية، وتكون هذه على شكل رسائل مكتوبة والمذكرات الداخلية والتقارير الرسمية للمؤسسة، والتعليمات التي تصدر عن المدراء، وتعتبر هذه الاتصالات على جانب كبير من الأهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها سواء كانت تقارير أو أوامر أو شكاوي. ويجب أن تكون مكتوبة كي يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر، ثم يحفظها ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة.²

من أهم طرق الاتصال الكتابي:

- القوانين والنظام الداخلي والمنشورات الدورية وغير الدورية.
- الأوامر والتعليمات البلاغات الإدارية والبرقيات.
- المذكرات والتقارير والقرارات.
- الرسائل والشكاوي والمطالب والمقترحات.
- محاضر الاجتماعات، النظام الداخلي والاستجابات.
- الإعلانات، ملصقات الحائط والكتيبات.

¹ : نفس المرجع السابق، ص102.

² : مُجَد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص234.

تتميز هذه الطريقة بعدة مزايا منها:¹

- إمكانية إثبات المعلومات وإمكانية الرجوع إليها في المستقبل.
- هو أفضل في عرض الحقائق والأفكار.
- يوفر الأمانة والدقة وتحول دون التهرب من المسؤولية، لأن الفرد لا يستطيع أن ينكر ما كتبه.
- يمكن إيصال الرسائل إلى أكبر عدد ممكن من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر.
- المعلومات التي يمكن نقلها بواسطة الاتصالات المكتوبة تكون أقل عرضة للتحريف والتشويه وتناسب المعلومات الفنية المعقدة.
- توثيق عمليات الاتصال وإمكانية متابعتها.
- الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

كما أن للاتصالات الكتابية عيوب نذكرها على النحو التالي:²

- أكثر استهلاكاً للوقت.
- التغذية العكسية إما لا وجود لها أو يحصل فيها تأخير.
- تحتاج إلى وقت أكبر من الاتصالات الشفوية، كما أنها تحد من حرية التعبير التلقائي عن النفس والصراحة في إبداء الآراء والمشاعر.
- احتمال التحريف الكبير فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى.
- عدم توفير فرص لإجراء مناقشات أو لطرح أسئلة حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.

3. الاتصالات المصورة والمرمزة:

هو الذي يتم فيه تبادل المعلومات عن طريق استخدام الصور والرموز والرسوم والمرئيات كالصور الفوتوغرافية والخرائط والمجسمات وغيرها. ويقوم المرسل بنقل مضمون الرسالة المراد توصيلها للمستقبل

¹ : مُجَّد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص161.

² : صباح حمدي علي، غازي فرحان أبو زيتون، " الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)"، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن

ويتحقق بعدة وسائل أهمها: اللوحات الإعلانية، المجلات والصحف، الانترنت، الصور التي تنشر في الملصقات.¹

ويمتاز هذا النوع من الأسلوب بقوة تأثيره على المستقبل وجذب انتباهه وإعطائه فكرة شاملة وسريعة عن موضوع الاتصال. ولكن قد يكون من الصعب عمليا إبراز التفاصيل الدقيقة بشكل واضح في شكل صور كما أنه يتعذر عرض العديد من الموضوعات كالمشاعر والآراء بهذا الأسلوب. وبالتالي فإن الاتصالات المصورة تستخدم في الغالب كوسيلة مكملية لطرق الاتصال الأخرى، وفي العادة تعرض كوسيلة إيضاح مع الحديث الشفوي أو ترفق مع المذكرات والتقارير المكتوبة.²

ثانيا: طرق ووسائل الاتصالات غير رسمية

إن الاتصالات الرسمية في بعض الأحيان تكون غير كافية بالنسبة للرؤساء، ونتيجة لذلك يلجأون إلى وسائل أخرى للاتصال يغلب عليها الطابع الشخصي على التنظيمي، ويجاول كل عامل أن يقيم علاقة مباشرة مع رؤسائه وأصحاب القرار والسلطة في المؤسسة، فالاتصالات الرسمية لا تشبع حاجة العاملين في التقرب من المواقع المفضلة في المؤسسة، كما يعتقدون البعض أنه الوسيلة المفضلة لخلق الثقة وزيادة علاقة الود بينهم وبين رؤسائهم.

ويطلق على الاتصال غير الرسمي الاتصال التفاعلي ويكون دوره تكميليا للاتصال الرسمي ومن بين وسائله:

اللقاءات العفوية خارج الأطر الرسمية للمؤسسة كالمطعم والمقهى والمكتبة ووسائل نقل المؤسسة... الخ. ومن بين نتائج الاتصال غير الرسمي انتشار الإشاعة والوشاية.

الإشاعة هي نوع من المعلومات والأخبار غير مؤكدة عن قضايا أساسية تخص العمال والمؤسسة يتم تداولها بين الأفراد. أما الوشاية فهي عبارة عن وسيلة يستخدمها الرؤساء في الحصول على معلومات عن العمال، فيوظفون لذلك أفرادا من المؤسسة يقربونهم إليهم ويستخدمونهم في التصنت وترقب أفعال وأقوال وتحركات العاملين في المؤسسة كما يتسببون في ذلك بتحريض الرئيس على عامل ما.³

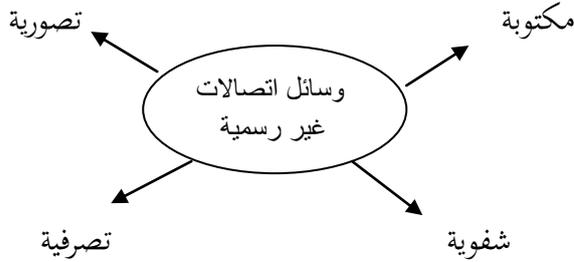
¹ : مجّد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص75.

² : مجّد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص161.

³ : بلال مسرحى، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

إذن وسائل اتصالات غير رسمية يتم استخدامها في تنفيذ أنواع الاتصالات غير رسمية والتي تأتي نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العمال في المؤسسة، ويوضح الشكل التالي أهم هذه الوسائل.¹

الشكل رقم (14): وسائل اتصالات غير رسمية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: مبادئ الاتصال وعوائقه في المؤسسة

الاتصال بجميع أشكاله وأساليبه ووسائله يواجه مجموعة من العقبات تفقده فاعليته وتقلل من كفاءته رغم أهميته وضرورته القصوى لنجاح الأعمال، وللتغلب على هذه المشاكل يجب وضع مجموعة من المبادئ والشروط التي تسري عليها العملية الاتصالية في المؤسسة بنجاح.

أولاً: مبادئ الاتصال

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام واضح للاتصالات وذلك بالتركيز على الجوانب الأربعة المتصلة وهي نوعية الرسالة، ظروف استقبالها، الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة والاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي. وتمثل هذه المبادئ في:²

1. مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة والمصطلحات الواضحة، وهي من مسؤولية المرسل، بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كان ذلك بالكتابة أو بالكلام والتخاطب، ويتحقق

¹ : فتحي احمد ذياب عواد، " إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق "، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013، ص210.

² : ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص69.

ذلك باستخدام الألفاظ ذات اللغة البسيطة والمفهومة لدى الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ التغلب على الكثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها، بحيث لا تحمل الرسالة إلا مضمونا وتأويلا واحدا وهو التأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها.

2. مبدأ الاهتمام والتركيز:

نقصد به إعطاء كل الانتباه والاهتمام لاستقبال الرسالة، فأبي اتصال لا يمكن أن ينجح إلا إذا كان مفهوما، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة الرسائل التي تستدعي الاهتمام، ومدى قدرة الفرد على الانتباه والتركيز.

3. مبدأ كفاية المعلومات:

يجب أن تكون المعلومات كافية وواضحة عن موضوع الاتصال، حيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يحمل معنى أو فهما مشتركا بين المرسل والمرسل إليه.

4. مبدأ سرعة الانتقال:

حيث أن الرسالة يجب أن تضمن انتقالها في الوقت المناسب لذلك وفي المكان المناسب وبالوسيلة المناسبة والى الجهة المناسبة.

5. مبدأ نطاق الاتصال:

لابد أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ، فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يقترض أن تكون واردة من الرئيس أو من الإدارة العليا وليس من موظف بسيط وإلا اعتبرت عديمة الأثر.

6. مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق:

تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وتدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيقه للتكامل والانسجام بين قدراته في مختلف أقسام المؤسسة، وتحقيق التنسيق الضروري في المهام.

7. مبدأ المشاركة:

لنجاح العملية الاتصالية يجب أن تتضمن مبدأ المشاركة والتشاور بين مختلف الأقسام في المؤسسة ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأييد الضروري لنجاحها ولا تكون مفروضة ومفاجئة للجميع.

ثانيا: عوائق الاتصال في المؤسسة

لقد كثرت معوقات الاتصال الداخلي ومشكلاتها لدرجة صار من الصعب حصرها، أما السبب وراء ذلك فيعود إلى أن هذه المعوقات قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الاتصال، وفي أي وقت من أوقاته، وتعمل على الحد من فاعلية الاتصال، وبذلك يفقد الاتصال معناه وهدفه.

ويقصد بمعوقات الاتصال جميع المؤثرات التي تأثر سلبا أو تمتع عملية تبادل المعلومات والمشاعر بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تأخر وصولها أو تشوه معانيها.¹

ومن هذه المعوقات ما يلي:

1. اللغة:

تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية، هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة شائعة والكلمات لها معاني مختلفة ربما لسوء تفسيرها أو فهمها، إما تكون المعاني غير واضحة، أو بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، أو بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعضهم في المهنة، المستوى التعليمي. لهذا فان لكل المجموعات المختلفة في المؤسسة لغة ومصطلحات خاصة بها.²

2. المعوقات النفسية:

المعوقات النفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فاعلية الاتصال وتمثل في عدم الاستعداد النفسي للمرسل والمستقبل عند تلقي أو إرسال المعلومات وعدم الانتباه مثل الخوف، التعصب وسوء العلاقة بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومة المتبادلة واحتمال تشويبهها.³

¹ : محمود أبو فياض، عيسى يوسف قداد، رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص230.

² : احمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سبق ذكره، ص336.

³ : محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص167.

3. المعوقات التنظيمية:

تتمثل في عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة، غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، غموض السلطة التي تصدر الأوامر أو عدم مناسبة نطاق الإشراف، وعدم وجود نظام للمعلومات، قصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة.¹

4. المعوقات الفنية التكنولوجية:

هنا تجدر الإشارة إلى المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات ذات التكنولوجيا العالية ووسائل الاتصال الحديثة، حيث تتطلب العملية نقل الرسالة وتحويلها إلى رموز تستطيع واسطة النقل فهمها وحملها بعد فك رموزها وتحويلها إلى إشارات مستعملة، وفي هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كانقطاع المكالمات الهاتفية أو التشويش بسبب سوء الأحوال الجوية، وغير ذلك.²

5. حجم المؤسسة وموقعها الجغرافي:

كلما كان حجم المؤسسة كبيرا تعقدت عملية الاتصال، وتطلب نظاما خاصا للاتصال ووسائل تتماشى مع كبر حجمها وانتشارها الجغرافي، وتبدو هذه الظاهرة في خدمات المؤسسة على أساس مركزي والتي لديها فروع أو مكاتب في مناطق مختلفة، فبعد المسافة بين مصدر الرسالة (مركز اتخاذ القرارات) والمستقبل (موقع التنفيذ) قد يؤدي إلى تغيير أو تعديل أو تحريف في موضوع الرسالة، كلما زادت البعد المكاني كلما صعب إجراء الاتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة، بالرغم من التقدم التكنولوجي وظهور الانترنت والهواتف النقالة وغيرها. إلا أنها لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية وخصوصية الحديث وسرعة الرد والتفاهم.³

6. ضعف الإصغاء:

كيف يمكنك أن لا تصغي لما يقول؟. وهنا نجد فرقا شاسعا بين السمع والإصغاء، فالسمع هو "رموز لغوية تتحول إلى أصوات على شكل أمواج صوتية في الهواء، تدخل أذن المستمع فتنتقل إلى عقله على شكل رموز لغوية تتحول إلى كلمات وجمل".
أما الإصغاء من المستقبل فهم ما يسمعه، وفن الإصغاء من مستلزمات القيادة الجيدة، فقد توصل تيودور برسل بعد دراسته دامت ثمانية عشر شهرا تقريبا، تناول فيها اتجاهات وجهات نظر موظفي إحدى الشركات

¹ : هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص107.

² : Jean-Luc Charron, Sabine Séparé, op - cit, p75.

³ : محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص76.

الأمريكية وخرج بالنتيجة التالية: الإصغاء صفة ذات أهمية يجب أن يتحلى بها المدراء من جميع المستويات من خلاله يستطيع المدير أن يكسب نفوس العاملين ويدفعهم للتعبير عن آرائهم والإفصاح عما يعانون بجرية كاملة مما يساعد على حل مشاكلهم وبالتالي كسب ودهم واحترامهم.¹

7. معوقات متعلقة بالوسيلة المستخدمة:

قد تكون الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة، فهناك الكثير من الرسائل التي لا يمكن نقلها كتابيا أو باستخدام الهاتف لنوع معين من السرية وبذلك تكون الوسيلة المستخدمة ليست ذات مصداقية كافية، وعليه يجب على المرسل أن يختار وسيلة الاتصال المناسبة سواء كانت شفوية أو كتابية حسب الحاجة لذلك، حتى يزيد من فعالية الاتصال.²

8. حجم المعلومات:

وهي من المشاكل الواسعة الانتشار والتي أغلبنا يدركها، حيث أن المدراء والمشرفون على العمل غالبا تصلهم معلومات كثيرة مما يصعب فهمها ومتابعتها. حيث يعانون من نقص الوقت المطلوب لمتابعة هذه المعلومات، وعليه لا تكون إجاباتهم صحيحة.³

المطلب الرابع: مقومات الاتصال الفعال والجوانب المحيطة به

تحاط عملية الاتصال بعدة جوانب تقرر مصيرها وتحدد فعاليتها وحتى يتم الاتصال بكفاءة وفعالية، يجب تحقيق الهدف المحدد له ونعني بذلك أنه خلال عملية الاتصال يتم نقل الرسالة سواء كانت معلومات، أوامر، قرارات بالشكل والمعنى الذي أراده المرسل إلى المرسل إليه.

أولا: مقومات الاتصال الفعال

ويمكن حصر مقومات الاتصال الفعال في النقاط التالية:⁴

1. أن يكون موضوع الاتصال أو موضوع الرسالة واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.

¹ : صباح حمدي علي، غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص38.

² : عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، " السلوك التنظيمي في المنظمات "، ط1، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2011، ص 203.

³ : صباح حمدي علي، غازي فرحان أبو زيتون، نفس المرجع السابق، ص40.

⁴ : احمد النواعرة، مرجع سبق ذكره، ص53.

2. أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.
3. أن تتم عملية الاسترجاع، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.
4. يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات غير المعروفة.
5. اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه مع ضرورة التركيز على البيئة المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة.
6. وضوح الهدف من الرسالة الاتصالية.
7. يجب أن لا يتعارض الاتصال مع التسلسل الهرمي.

ومن هنا يمكن أن نستنتج أن العوائق التي تصيب المؤسسات قد يكون نتيجة الفشل في عملية الاتصالات فإذا لم يكن لدى المرسل المعلومات الدقيقة أو الكافية، أو إذا نقلت الرسالة محرفة، أو تأخر نقلها أو تعطل أو إذا لم يستوعبها المرسل إليه، أو كان غير قادر على تنفيذها، أو الاستفادة منها، أو نقلها إلى المعنيين، فإن الاتصالات في مثل هذه الحالات لا تتم بالفعالية والكفاءة.

ثانيا: الجوانب المحيطة بالاتصال

لا تتم عملية الاتصال في عزلة، حيث توجد عدة جوانب تحيط بها وذلك بالتأثير عليها وتقرر مصيرها وتحدد درجة فعاليتها، ويمكن جمعها في:

1. الجانب التقني:

يتحدد الجانب التقني للاتصالات بالأساليب المستخدمة في الاتصال (وسائل الاتصالات الحديثة) المتمثلة في أجهزة الحاسوب، شبكات الانترنت، الهاتف، التلكس، وغيرها. ولاشك أن تقدم هذه التقنيات يؤثر ايجابيا على سهولة وسرعة الاتصالات وقدرتها على التلاؤم مع الظروف المختلفة.¹

¹ : مُجَّد قاسم القروي، مرجع سبق ذكره، ص224.

2. الجانب النفسي والاجتماعي:

يشمل هذا الجانب عملية الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال، من صراعات وتوافق، وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل، إذ أن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى الاختلاف في تفسير التوجهات والتعليمات.¹

3. الجانب التنظيمي:

يتحدد هذا الجانب بطبيعة رسومات النظام الإداري الذي تتم عمليات الاتصال من خلال قنواته، ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات. فالتنظيم المركزي بما يتطلبه الرجوع دوماً إلى قمة الهرم التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى بطء عملية الاتصال، وكذلك فإن إتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصال نتيجة تفويض السلطة والصلاحيات للمرؤوسين، للتصرف في ضوء ما يتوافر لهم من معلومات دون الرجوع للمركز في كل مرة.²

4. الجانب الثقافي:

يستوعب هذا الجانب الأطر التقنية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية السابقة الذكر. ويتمثل الجانب الثقافي بمجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية للعمال وتظهر عن طريق السلوكيات والتصرفات، مما ينعكس على تقنيات الاتصال وعلى مدارك العمال وأنماط التنظيم المتبعة.³

¹ : احمد عبد الله الصباب وآخرون ، " أساسيات الإدارة الحديثة " ، ط3، دار خوارزم العلمية للنشر، السعودية، 2010، ص181.

² : هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص98.

³ : مجد قاسم القريوتي، نفس المرجع السابق، ص225.

المبحث الثالث: تفعيل الاتصال داخل المؤسسة

أصبح من المهم لكل المؤسسات أن يكون تطوير العملية الاتصالية كأحد أهم استراتيجياتها لتحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة، ويكون لنشاطها الاتصالي بعدان الأول داخلي والثاني خارجي فنجاح الاتصال الخارجي يعتمد أولاً على نجاح الاتصال الداخلي. حيث أن العملية الاتصالية متواجدة في كل مراحل نشاط المؤسسة بداية من تحضير الخطط ومناقشتها ومتابعة سير العمل والصيانة والعراقيل التي تقف في طريقه وتشجيع الإطارات والعاملين على الإبداع والمشاركة والتجديد.

المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

الاتصال الداخلي في المؤسسة وان كان من الضروري وضعه في الإطار الاستراتيجي، فهو لا يتعد عن كونه من إحدى المهام والوظائف التي تفيد في قياس المؤسسة بتنفيذ استراتيجياتها العامة، حسب الطرق والسياسات الموضوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

يعرف فليب كوتلر إستراتيجية الاتصال على أنها: " أسلوب للمؤسسة أن تبعد وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والإمكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار".¹

فإستراتيجية الاتصال الداخلي هي: فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.²

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة وقابلة للتطبيق، وأن تكون هذه الإستراتيجية مقبولة من طرف جميع العاملين، وانطلاقاً من هذا تقوم المؤسسة وضع مجموعة من الرهانات منها:³

¹ : عيشوش فريد، مرجع سبق ذكره، ص58.

² : ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص143.

³ : عيشوش فريد، نفس المرجع السابق، ص، 59- 62.

أولاً: تحفيز المستخدمين

اتضح اليوم أن معظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز المستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، ولأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص، فلا بد للمؤسسة خلق الظروف المواتية لظهوره وتطويره، ولكي يصبح المستخدم جزءاً من المحيط الذي يعمل فيه لا بد أن يجد إجابات على كثير من الأسئلة مثل:

- ما هي أهداف هذه المؤسسة؟.
- في أي نوع من المؤسسات أنا اعمل؟.
- ما هي صورة ومكانة مؤسستي؟.
- كيف ينظر إلينا من الخارج؟.
- ماذا يمكن أن أقدم للمؤسسة؟.

وتشير الكثير من الدراسات أن غياب الأجوبة على هذه الأسئلة ينشئ نوعاً من اللامبالاة لدى المستخدمين تجاه مؤسساتهم، وغالباً ما يكون المستخدمون من دون إطار هذا يؤدي إلى غياب الإجابات الرئيسية لأسئلتهم في حين وجود اتصال الذي يقوم بتحريك عملية التفاعل بين العاملين داخل المؤسسة، من خلال تقاسم المعلومات وتبادل الآراء وفتح مجالات النقاش بين العاملين يدل على أن عملية الاتصال بينهم متشابكة ومستمرة، هذا ما يولد حركة خاصة داخل المؤسسة يمكن توجيهها نحو تحسين الأداء باستمرار، خاصة وأن هذا التحفيز يشمل كل النسق التنظيمي المادي والثقافي والإنساني حيث يندمج الأفراد معه ضمن المهام اليومية للمؤسسة.

ثانياً: تنسيق الأفعال

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها، وقد يؤدي غياب المعلومات إلى عدم التجانس، أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة. ولتحقيق التنسيق الكافي لا بد على المسيرين أن يوفرُوا الشروط التالية:

- على المسير أن يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل.
- القدرة على بث المعلومات الضرورية للمساعدين.

تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء إطاراتها الأدوات الاتصالية اللازمة لإيصال وشرح أهداف وإستراتيجية المؤسسة، ومن بين هذه الأدوات الاجتماعات الشهرية مثلاً.

ثالثاً: تغيير التصرفات

تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية، تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء ومن هذه المتغيرات:

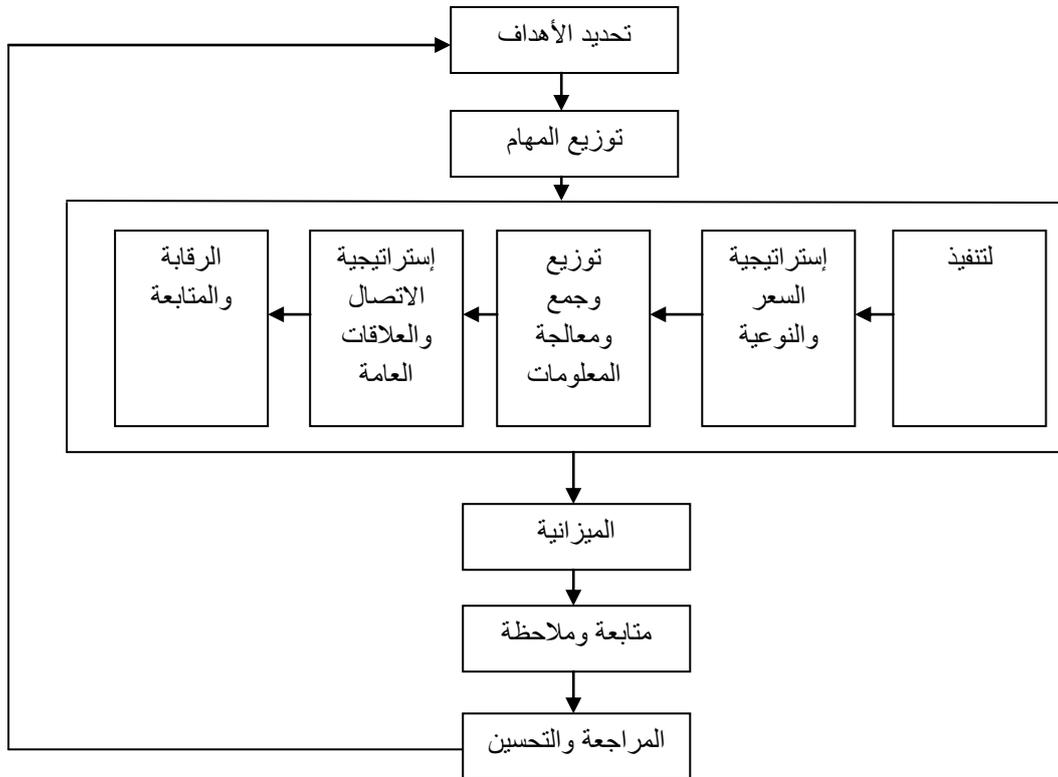
- تغير مجل نشاط المؤسسات.
- ظهور المنافسة الحادة.
- تطور التكنولوجيا والاستثمارات.

قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة هذه المتغيرات، لكن بالرغم من ذلك قد تشهد الكثير من المؤسسات فشلاً والسبب يعود إلى رفض التغيير بسبب تحجر الذهنيات، هنا تواجه الإستراتيجية الاتصالية هذا التصلب في المواقف وتقديم الإجابات للاستفسارات المطروحة، دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه، لأن كل ما هو جديد مجهول وغامض يصعب التأقلم معه.

رابعاً: تحسين الإنتاجية

الرهان الرابع والأخير الذي تعتمد المؤسسة عليه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة سابقة الذكر، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف. وفيما يلي يبين إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.

الشكل رقم (15): إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.



المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص144.

تبنى المؤسسة العملية الاتصالية وفق خطة إستراتيجية تقوم على تحديد وضبط الهدف أو الأهداف القريبة والبعيدة الأساسية والثانوية، حيث تركز على طبيعة الخدمة والمهام وتوزيعها على الأعضاء، كما تركز على نوعية الخدمة والأسعار خاصة من جانبها التنافسي، توزيع المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وتخصيص الميزانية المناسبة، وفي الأخير تقوم بمتابعة هذه العملية عن طريق الرقابة المستمرة من أجل البحث عن التحسين.¹

¹ : ناصر قاسيمي نفس المرجع، ص144.

المطلب الثاني: تقنيات الاتصال الحديثة

لقد أدى التطور السريع إلى اهتمام الإدارة بتقنيات وتكنولوجيا الاتصال الحديثة في ممارسة مهامها المختلفة باعتبار الاتصال الفعال وسيلة الإدارة الناجحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي تفيد الإدارة لإنجاز أعمالها.

أولاً: تعريف تقنيات الاتصال

تعرف التقنية على أنها نشاط يتم في العقل وفي الواقع المادي على مستوى أعلى من مستوى الإنتاج نفسه بهدف تعديل الطريقة أو التوصل إلى طرق أخرى للإنتاج.¹

كما أنها تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بكثرة في الاتصالات.

نستنتج مما سبق أن تقنيات الاتصال هي مجموعة من الأدوات والأساليب والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات والأفكار من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكبر، وهذا ما يؤدي إلى زيادة أداء إنتاجية المؤسسة وتفعيل أداء العنصر البشري فيها.

وعليه فإن التقنية الحديثة أصبحت مهمة جداً في العملية الاتصالية لأنها تساهم في تسهيل عملية نقل البيانات والمعلومات والأفكار بين المرسل والمرسل إليه في أقرب وقت ممكن وبأقل التكاليف.

ثانياً: أهمية تقنيات الاتصال في المؤسسة

تتمثل أهمية تقنيات الاتصال في المؤسسة في:²

¹ : إياد شاعر البكري، " تقنيات الاتصال بين زمنين "، دار الشروق للنشر، الأردن، 2003، ص ص15-16.

² : بن علي مهمل، " مرجع سبق ذكره، ص ص52-54.

1. تقنيات الاتصال ودورها في التسيير:

إن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في الإدارة والتسيير حالياً ضرورة حتمية تقتضيها الظروف التي تمر بها إدارة المؤسسة فيما يخص تسيير هيكلها التنظيمية، ويظهر التأثير الأساسي لتكنولوجيا الاتصال على الإدارة في الخدمات الملزمة بأدائها اتجاه الأفراد والمؤسسات، حيث أن إدخال الحاسب الإلكتروني يجب أن يكون محفزاً لإجراء تعديلات حديثة على جهاز التسيير.

2. تقنيات الاتصال ودورها في تنمية العنصر البشري:

تعتبر هذه التقنية من أهم العوامل المؤثرة على تنمية الكفاءات البشرية وتفعيل أدائها داخل المؤسسة حيث على أي مؤسسة أن توفر التقنيات الملائمة والوسائل الحديثة، إضافة إلى توفر الأجهزة والبرامج والتطبيقات ذات العلاقة بتشغيل هذه التقنيات، ولا بد من تكييف المورد البشري لهذه التقنيات الحديثة كالاعتماد على دورات تدريبية، وتطوير المهارات وتطوير المورد البشري القيادي والتنفيذي وتحقيق التحسين المستمر.

3. تطبيق وإدراج شبكة الانترنت في المؤسسة:

لقد أصبح الانترنت واقعا ملموسا فرض نفسه في عصر يتسم بسرعة توفير المعلومة، فلا يمكن لأحد تجاهله أو إنكار تأثيره على المؤسسات والأفراد الذين سعوا إلى الإسراع في استغلاله.

المطلب الثالث: الكفاءة والفعالية في الاتصال

تعني كفاءة الاتصال القيام بالاتصال بأقل التكاليف الممكنة ويتم ذلك من خلال نقل رسالة عبر قناة اتصال بأقل تكلفة لمرسل الرسالة مقابل إرسالها بوسيلة أخرى، فمثلاً إذا أراد مدير أن ينقل سياسة إلى مرؤوسيه فهناك عدة وسائل يمكن أن يتم من خلالها الاتصال كعقد اجتماع عام، أو دعوة كل موظف على انفراد لمكتبه وإبلاغه الرسالة، أو توزيع مذكرة لكل مرؤوس، أو تعليق إعلان على لوحة الإعلانات.

من الواضح أن أقل البدائل كفاءة هو دعوة كل فرد على انفراد وأكثر البدائل كفاءة (أقل تكلفة) هو تعليق

إعلان، إلا أن كفاءة الاتصال لا تعني فعاليته فالمرسل إليه قد لا يستلم الرسالة أو لا يفهم معناها.¹

¹ : محمد قاسم القوي، مرجع سبق ذكره، ص238.

أولاً: كفاءة الاتصالات

وهي ترتبط بقدرات المرسل ومهارات الاتصال ونوعية وجودة الرسالة واختيار لقنوات التوصيل، وتتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:¹

1. السرعة:

إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

2. الارتداد:

تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم واتمام عملية الاتصال بنجاح، إما الوسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير والمذكرات فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

3. التسجيل:

يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات، وذلك مثل الخطابات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال مقارنة بالوسائل الشفهية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ بها.

4. الكثافة:

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة كعرض الوقائع أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

5. الرسمية:

إذا كان موضوع الاتصال رسمياً، أمكن استخدام وسائل اتصال مناسبة، كإعلام فرد بالترقية أو النقل والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية

¹ : عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص ص 283 - 284.

والهاتف، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

6. التكلفة:

كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة والطبع، والبريد، والهاتف، وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، وتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع، والتكلفة عنصر نسبي حيث أننا قد نقول أنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المتحققة منها.

ثانياً: الفعالية في الاتصال (شروط الاتصال الفعال)

فعالية الاتصال تقيس درجة النجاح في تحقيق أهداف الاتصالات.

$$\text{فعالية الاتصال} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المخططة}}.^1$$

يتطلب إنشاء نظام فعال للاتصالات الداخلية للمؤسسة اتخاذ الإجراءات التالية:²

1. التنظيم السليم:

الذي يوضح السلطة ونوع العلاقة التي تربط المناصب المختلفة ويبين قنوات الاتصال بشكل دقيق، إن وضوح شبكة الاتصالات الرسمية وتعميمها على جميع العاملين يساعد في التعرف على الجهات المختصة التي يحق لها إرسال المعلومات أو استقبالها. وهذا يؤدي إلى عدم تشعب الاتصالات وعدم تعقدتها وعدم إثارة الحساسية التي قد تنجم عن إصدار تعليمات من قبل جهة مختصة أو إرسال المعلومات إلى جهة ليس لها حق الاطلاع عليها.

2. اختيار أسلوب الاتصال المناسب:

إن تعددت أساليب الاتصال وتوفر أجهزة حديثة للاتصالات يتيح الفرصة لاستخدام الأسلوب المناسب لنقل المعلومات. فقد يكون الاتصال عن طريق الهاتف مثلاً أفضل من إرسال مذكرة إذا كان موضوع الاتصال مستعجلاً ويحتاج إلى الأخذ والرد وتبادل وجهات النظر في الموضوع، ويفضل استخدام أكثر من وسيلة وتكرار الرسالة في حالة الاتصالات الهامة لضمان وصول المعلومات إلى الجهة المعنية واستيعابها

¹ : فريد راغب النجار، " تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة "، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009، ص32.

² : احمد محمد المصري، " الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات) "، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2008، ص23- 25.

بالشكل المطلوب، فقد يسبق إرسال مذكرة مكتوبة مثلا حديث هاتفى أو مقابلة شخصية أو اجتماع للنقاش لتوضيح جوانب الغموض.

3. تدريب العاملين على أساليب الاتصال الحديثة:

وذلك بتنمية مهاراتهم في إرسال المعلومات والتعبير عن أنفسهم بشكل دقيق وكذلك في استقبال المعلومات وتحليلها وفي الإصغاء الجيد لما يقوله الآخرون. كي يكون التدريب فعالا فانه يفضل أن يتم وفق خطة مدروسة وأن يشمل المستويات الإدارية المختلفة والعاملين في الوظائف التي يشكل الاتصال عنصرا أساسيا من مهامها كشؤون الموظفين والعلاقات العامة والعاملين في مراكز الاتصالات كموظفي البريد الصادر والوارد وموظفي الهاتف والتلكس وغيرهم.

4. التوقيت المناسب للاتصال:

يجب اختيار الوقت الملائم الذي يمكن إتمام فيه الاتصال، والاستفادة من المعلومات التي يتم تبادلها بين الطرفين المرسل والمرسل إليه، وتحدد الإشارة إلى أن التسرع في إرسال المعلومات قد يكون ضارا كالتأخر، إذ لا يكون من المناسب اطلاع العاملين على سياسة جديدة أو إجراء جديد قبل التمهيد لذلك بعقد اجتماع لمناقشة السياسة الحالية وبيان نقاط الضعف فيها كي يكونوا أكثر تقبلا لهذه السياسة.

5. التغذية العكسية الراجعة ومتابعة نتائج الاتصال:

لا تكتمل عملية الاتصال بإرسال المعلومات للمستقبل، إذ يجب على الجهة المرسل إليها المعلومات أن تتابعها للتحقق من مدى فهم المستقبل واستجابته له. ففي العديد من الحالات يفترض المرسل أن رسالته وصلت إلى المستقبل وأن استجابته كانت بالشكل المطلوب، لكن يتبين له لاحقا أن الرسالة لم تصل أو تأخرت أو جرى عليها بعض التعديل أثناء مرورها بقناة الاتصال، أو أن المستقبل فسرهما بطريقة خاطئة. إن متابعة الرسالة موضوع الاتصال تمكن من تقييم أثارها والتعرف على العوائق التي حالت دون الاستجابة لها بالشكل المطلوب، وبالتالي يستطيع أخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

6. الوضوح والدقة في صياغة المعلومات:

العناية والاهتمام في إعداد الرسالة قبل إصدارها، ويتمثل ذلك بشكل خاص في انتقاء الألفاظ الواضحة التي لا تتحمل التفسير أو التأويل الخاطئ وفي اختيار أسلوب الكلام أو الكتابة الذي يتماشى مع مستوى الجهة التي ستلقى المعلومات بحيث تتمكن من استيعابها بالشكل الصحيح.

المطلب الرابع: التحكم في الاتصال داخل المؤسسة وشروط النجاح

تكسر الكثير من المؤسسات طاقتها في الاتصال بالخارج من خلال الإعلانات والعلاقات العامة والإشهار بينما تنسى أو تهمل الاتصال الداخلي رغم أنه مؤشر مهم لوجه المؤسسة في الخارج، وقد ذكروا سوسيولوجيا المؤسسة بأن مشكلة العلاقات الإنسانية هي خاصة للذين يهتمون بمشاكل الاتصال الداخلي الذين يعملون على التقليل من الصراع قدر الإمكان قبل تضييع الجهود في حوضه.

وإذا فكرنا في عوامل التحكم في الاتصال داخل المؤسسة يمكن ذكر الكثير منها والتي نصنفها في جملة من المحاور التقنية والمادية، الهيكلية والقانونية، الاجتماعية والثقافية والنفسية والعقلية، والجوانب المتعلقة بمستوى الكفاءات والمستوى التعليمي للعاملين والرؤساء، كما يمكن إضافة العناصر التالية:¹

1. حل التساؤلات:

فكثير من المؤسسات تميل إلى حل مشكلة كيفية الاتصال قبل الإجابة على السؤال: لماذا الاتصال؟ ما هي محفزاته؟ ما هي أهدافه؟، حيث تصرف ميزانية كبيرة لذلك وهذا يعبر عن وجود ثغرة ما في التخطيط للاتصال.

2. الاتصال أكثر من المعلومات:

حسب علماء الاجتماع فان الاتصال في المؤسسة يضع الأفراد في علاقات بينية لتسهيل نشاطهم وفعلهم الجماعي بينما المعلومات هي فعل أحادي الجانب، فلا يكفي إصدار جريدة المؤسسة للقول بأننا نقوم بالاتصال في المؤسسة.

3. الاتصال والجو النفسي:

أظهرت بعض الدراسات بأن الجو النفسي للمؤسسة يخضع لنمط الاتصال السائد والاهتمام الذي نوليه لأمال واهتمامات العاملين.

4. عدم التناقض بين الهدف الاجتماعي والاقتصادي للاتصال:

الاتصال له أهداف اجتماعية كما له أهداف اقتصادية ترمي إليها المؤسسة ولا يمكن الفصل بينهما فكلما نتصل جيدا يطبق القرار بصفة جيدة وصحيحة.

¹ : ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 80 - 82.

5. التزام الرئيس والإطارات:

ذلك من خلال عدم خوفهم من الاتصال ومن الأحسن التحكم في الاتصال بدلا من ترك المجال لضجيج الأروقة الذي يحتل المجالات الشاغرة.

6. إدخال الاتصال في جدول التوقيت:

غالبا ما يتحجج المسؤولون بضيق الوقت مما لا يسمح الاهتمام بالاتصال والواقع أن تسيير الوقت هو عملية صعبة.

7. التطور التكنولوجي وسيلة لكبح أو لنجاح الاتصال داخل المؤسسة:

الفكرة السائدة أن التطور التكنولوجي عامل لتطوير الاتصال في المؤسسة، ورغم ذلك فإن هذا التطور لا يقضي على المهام اليدوية والمهام التنفيذية البسيطة التي لا يجب عزلها عن الاتصال، وأدت التكنولوجيا إلى نوع جديد من الاتصال وهو انجاز الأعمال في البيت، وهذه الطريقة تجعل الاتصال وجها لوجه منعدمة أو محدودة جدا في المكان والزمان والأشخاص.

8. تسهيل الاتصال وتجنب كثرة الوسطاء:

أحيانا يكون الهيكل التنظيمي أشد تعقيدا من خلال مضاعفة الوسطاء وبالتالي العوائق تحول دون سرعة تحرك المعلومات.

ويمكن لأي مؤسسة أن تخصص بعض الشروط التي تراها مناسبة لطبيعتها وثقافة أعضائها ولخصائصهم الشخصية والتكوينية والعلمية، كما أن هناك شروط تتفق عليها أغلب المؤسسات منها وضوح الرسالة واستعمال الوسائل المناسبة، عدم الإكثار من الوسطاء والاهتمام بمتابعة أثر الرسالة ومدى التجاوب معها ومع وسيلة الاتصال المستعملة، ومراعاة العدالة في الاتصال والأخذ في الاعتبار شخصية كل مرؤوس ومكانته في السلم التنظيمي، وأن يكون الاتصال متبادلا وليس في اتجاه واحد والاهتمام بالتبسيط إلى أدنى حد ممكن مع مراعاة مستوى فهم المرسل إليه ومدى تجاوبه مع مضمون الرسالة، والحرص على أن لا ينحصر الاتصال في إجراءاته الرسمية فقط.

خلاصة:

مما سبق ذكره نتوصل إلى أن عملية الاتصال في المؤسسة تبرز كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة فنشاط الإدارة من تخطيط تنظيم، اتخاذ القرارات، التنسيق، الإشراف، المتابعة، الرقابة والتقويم وغيرها من الأعمال تؤدي كلها بالاتصالات الجيدة في الوقت المناسب.

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

تمهيد:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالموارد البشري باعتباره أتمن مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثيراً في نجاحها، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية باجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة لاستخراج طاقاتهم وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

يدل أداء العنصر البشري على كل ما يتمتع به العاملون في المؤسسات من مهارات وإمكانيات فهو نشاط يعكس كل الأهداف والوسائل ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، كما تستخدم إدارة الأداء الوظيفي كوسيلة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور، وتحديد الوسائل اللازمة لتحسين مهارات العامل بشكل يساهم في رفع قدراته وتحقيق المستوى المطلوب من الأداء.

تقوم المؤسسات بتوفير التقنيات والأساليب التي تمكنها من قياس وتقييم أداء أفرادها، وذلك من أجل معرفة نقاط القوة وتعزيزها، وكذا نقاط الضعف ومعالجتها، إضافة إلى تحديد فجوة الأداء عن طريق مقارنة المؤسسة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع الوصول إليه، وتحديد مخزون المهارات، والمطلوب منها هو كيفية سد تلك الفجوة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، نعرض في المبحث الأول مفهوم أداء العنصر البشري ، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى تقييم أداء العنصر البشري ، وفي المبحث الثالث نتطرق فيه إلى الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العنصر البشري في المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم أداء العنصر البشري

يعكس أداء العنصر البشري (الأداء الوظيفي) مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولهذا فان درجة نجاح العاملين في الوصول إلى الغاية يعتبر مهما في تحديد فعالية المؤسسة (الفعالية التنظيمية)، وبالتالي فعالية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الأداء ومكونات

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحسين هذا الأداء بواسطة التدريب المستمر للعاملين، ومن المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية.

أولاً: تعريف الأداء

ونحاول إعطاء عدة تعريفات لهذا المصطلح منها:

الأداء في اللغة العربية من مصدر الفعل "أدى" أدى الشيء أوصله وقام به.¹

يعود أصل مصطلح الأداء لغويا إلى الكلمة الإنجليزية "To perform" ومصطلح "Performer" باللغة الفرنسية يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل أو خدمة.²

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت التعاريف حول مفهوم الأداء إلى:

يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.³

الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء

¹ : علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، "تنمية الموارد البشرية"، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 2007، ص130.

² : نبيل حامد مرسى، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، ط1، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 2010، ص416.

³ : علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، نفس المرجع السابق، ص130.

علاقة عادلة بينهما، ولإمكان ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء. أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمه ومسلكه فيه في فترة زمنية محدودة.¹

أما مستوى الأداء Level of performance : فهو دالة التفاعل بين الأنشطة والنتائج من جهة ومتغير الموقف الذي يؤثر على مدى مساهمة الأفراد العاملين في انجاز مهامهم من جهة أخرى. وقد يطلق على مفهوم مستوى الأداء مصطلح كفاءة الأداء " Performance Capability " وهي النسبة بين الجهد المبذول للمهام الوظيفية والنتائج المنجزة.²

وهناك من يرى أن أداء العنصر البشري هو عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس بالنتيجة المحصلة عن القيام به، وهو ما يعبر عنه " ب سلوك الأداء "، الذي يعرف على انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون فيها، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرجات أو نتائج السلوك. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز أي انه مجموع السلوك أو النتائج التي تحققت معا.³

وهناك من ينظر إلى أداء العنصر البشري على أساس النتائج المحققة لكن من زاوية مختلفة باعتبار انه " مدى أو درجة بلوغ العامل أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته وقدراته ومعارفه "، أو باعتباره "النسبة بين النتائج المتحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليها"، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية " Effectiveness " أو الكفاءة " Efficiency " أو كلاهما، بما أنهما يشكلان بعدين متكاملين ومتلازمين في الأداء البشري.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء يدل على المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من اجل تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة للوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

¹ : إبراهيم بدر شهاب الخالدي، " معجم الإدارة "، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011، ص31.

² : موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق (أفكار حديثة ورؤية مستقبلية)"، ط1، دار إثراء للنشر، الأردن، 2011، ص208.

³ : عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، " تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمركب الجراف والرافعات قسنطينة - "، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 2010/6، ص ص56-57.

⁴ : نفس المرجع، ص57.

ثانيا: مكونات أداء العنصر البشري

نظرا لان مفهوم أداء العنصر البشري يرتبط بمدى النجاح وتحقيق الأهداف فان تحقيقها يرتبط بمفهوم الكفاءة والفعالية، حيث يمثلان معا الأداء باعتبارهما المكونان الأساسيين له.

1. الفعالية Effectiveness :

تعتبر الفعالية أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقا أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية.

تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المحققة، وبهذا فان فعالية المؤسسة تقاس على أساس حجم الأرباح المحققة. من وجهة نظر ولكر وروبرت (Walker et Ruibert) فان الفعالية تتمثل بقدرة الأفراد العاملين في المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسين، إذن نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح، وبمعنى آخر فان الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وفي الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة. واعتمادا على ذلك يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.¹

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة}}$$

¹: علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص129.

وتقاس الفعالية بطريقتين:¹

الطريقة الأولى: نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف.

الطريقة الثانية: تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج حسب المعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإمكانيات المستخدمة}}{\text{الإمكانيات المتوقعة}} \geq 1.$$

2. الكفاءة Efficiency :

اختلفت آراء الكتاب حول تعريف الكفاءة فهناك من يراها بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة. الكفاءة كمصطلح يجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص التي تستخدم من طرف الفرد عند أدائه لوظائفه.² أما الكفاءة حسب فنسنت (Vincent) فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفء هو الأقل كلفة.

على اثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (MEDEF) Ex. CNPF من أفريل إلى ديسمبر 1997 تقرر اعتماد التعريف التالي:

" الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها".

يبرز هذا التعريف عنصران أساسيان هما:³

¹ : إبراهيم مجد الحاسنة، " إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق "، ط1، دار جرير للنشر، الأردن، 2013، ص110.

² : هاملي عبد القادر، " وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ، (دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان - وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة - نفظال بتلمسان) "، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتور، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2010 / 2011، ص51.

³ : ثابتي الحبيب، بن عبو الجلالي، " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)"، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، صص 113- 114.

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، وعليه فإن الارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء، والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.
 - المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها مسؤولية مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية، تقدير أهميتها، قبولها، والعمل على تطويرها.
- وهناك تعريف آخر للكفاءة يتمثل في الحصول على ما هو كثير نظير ما هو اقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهو مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.
- نستنتج من التعريفات السابقة أن مصطلح الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف.¹

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات

وتقاس الكفاءة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات. فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية، يعتبر مؤشرا على زيادة الكفاءة، وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها. أي هي علاقة بين النتائج (قيمة حجم النشاط) أو النتيجة المحصلة " الأداء "، والوسائل المستعملة " التكاليف ".

ونقول أن آلة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك كمية أقل من المدخلات.

العلاقة بين الفعالية والكفاءة في الأداء:

قد يظهر كلاهما مرادف للأخر، إلا أنهما مختلفان من حيث المعنى المؤدى لكل منهما كما سبق وأن ذكرنا فقد نقول عن آلة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك كمية أقل من المدخلات. أما الفعالية فيتم تقييمها انطلاقا من أهداف المؤسسة، إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدره أو المرغوبة، أي تقييم الفعالية بدلالة مقارنة بين حجم النشاط المحقق والهدف المسطر مسبقا، وتجدر الإشارة إلا أنه يمكن أن نجد:¹

¹: علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلطانية، مرجع سبق ذكره، ص129.

- مسؤولا فعلا وغير كفاء: أي نجاح في تحقيق الأهداف التي أسندت إليه، لكن تم ذلك بتكلفة أكبر مما كان متاحا له.
- مسؤول غير فعال ولكنه كفاء: لم يتجاوز المتاح له من الموارد في تحقيق الأهداف لكن بالمقابل لم يحقق النتائج المنتظرة منه، أي التزم بالكمية المحددة من الموارد، فلم يستطع تحقيق الأهداف المنتظرة منه.
- مسؤول غير فعال وغير كفاء: استهلك كمية أكبر من الموارد دون تحقيق الأهداف المنتظرة، أي الفشل في الوصول للهدف مع استغلال كلي للموارد واستهلاك أكبر تكلفة.

من معادلة الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة ≤ 1 .

معناه أن النتيجة المحققة \leq النتيجة المتوقعة.

من معادلة الكفاءة = النتيجة المحققة / المدخلات

معناه أن هذه المدخلات إذا استعملت بطريقة جيدة ومثالية فهذا يؤدي إلى تحقيق النتيجة في معادلة الفعالية.

منه نستنتج أن معادلة الفعالية تتحقق إذا تحققت معادلة الكفاءة.

إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح الأفراد العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن الكفاءة هي أحد المدخلات الهامة في تحقيق الفعالية، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن:

- الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد احد عناصرها.
- الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها مطلبا ضروريا لها.

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات أداء العنصر البشري

¹ : ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، ط1 ، دار المحمدية العامة، الجزائر، (ب س ن)، ص15.

انطلاقاً من اعتبار أداء العنصر البشري يتمثل في ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وأن ذلك يعتبر سلوكاً، كما أن هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء.

أولاً: أبعاد الأداء

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء، فلا بد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:¹

1. البعد التنظيمي:

يشير البعد التنظيمي للأداء إلى الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ومنه نستنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

2. البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية هذا البعد ودوره في التأثير السلبى لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

ثانياً: محددات أداء العنصر البشري

¹: إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 108 - 109.

1. محددات داخلية:

إن أداء العنصر البشري هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه ناتج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام " ¹.

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في: الجهد المبذول من طرف الفرد، القدرات التي يتمتع بها لأداء الوظيفة، مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته. ²

• الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية والحركية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبته عوامل أخرى، وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.

• القدرات:

ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل.

• إدراك الدور:

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجه جهد العامل. بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو بممارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تشكل بالنسبة للعامل لجاء عمله.

2. المحددات الخارجية:

¹ : بوعيط جلال الدين، " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، (دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز عناية)"، مذكر تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/ 2008، ص74.

² : إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 113 - 114.

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

التنظيمية والبيئة الخارجية، ونذكرها على النحو التالي:¹

● متطلبات العمل:

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

● البيئة التنظيمية:

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

وعليه فإن معادلة الأداء تتمثل فيما يلي:

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

المطلب الثالث: أنواع الأداء

¹ : نفس المرجع، ص114.

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة علما أن أداء المؤسسة يتحقق عن طريق التحكم في أداء العنصر البشري والعمل على تطويره وتحسينه، باعتباره المحرك الأساسي للأداء الكلي للمؤسسة، والذي يمكن تقسيمه وتصنيفه إلى أنواع حسب معيار المصدر ومعيار الشمولية كما يلي:

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي على النحو التالي:¹

1. الأداء الداخلي:

- يطلق عليه أداء الوحدة، وهو الذي ينتج مما تملكه المؤسسة من موارد ضرورية لتسيير نشاطها من موارد بشرية، مادية ومالية، ويتكون الأداء الداخلي للمؤسسة من التوليفة التالية:
- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يشكله، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء ايجابيا أو سلبيا، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها كما انه مهم إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانياً: حسب معيار الشمولية

¹ : بوعطيط جلال الدين، نفس المرجع السابق، ص 76.

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي كما يلي:¹

1. الأداء الكلي:

الأداء الكلي هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر أو الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تكوينها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الربح والنمو.

2. الأداء الجزئي:

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

المطلب الرابع: أسباب مشكلات الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد وتكون أحيانا خارج عن سيطرته أو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم فيها. وهذه العوامل تؤدي إلى تدني أو انخفاض أداء الفرد مقارنة بالأداء المخطط أو المتوقع، ومن الأسباب التي تؤدي إلى انحراف أداء الفرد نذكر منها:²

أولاً: الأسباب الداخلية

تتمثل في:

- عدم كفاية القدرات العقلية والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم.
- الحالات الانفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة، مثل القلق أو الإحباط.
- تحديد الفرد لمستوى نجاحه.
- انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل جهد في العمل.
- نقص طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركاته.

¹ : كوثر بوغابة، " دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر، وحدة ورقلة)، مذكرة تخرج لنيل

- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترام الوقت.

ثانياً: الأسباب الخارجية

نذكرها على النحو التالي:

- نقص المعرفة المرتبطة بالوظيفة، كالاقتناع إلى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها، أو الاقتناع إلى الخبرة بنوع معين من الوظيفة.
- التأثيرات السلبية لجماعة العمل التي تهدف إلى تقييد العمل.
- عدم ملائمة محيط العمل المادي مما يؤثر على الأداء، مثل الضوضاء والبرودة والحرارة الشديدة.
- عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توفير المعلومات المرتدة التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.
- الاهتمام بمطالب الأسرة على حساب متطلبات العمل.

المبحث الثاني: تقييم أداء العنصر البشري

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

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العنصر البشري، أهميته وأهدافه

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

أولاً: مفهوم تقييم أداء العنصر البشري

هناك جدل في المفاهيم حول استخدام كلمة "تقييم" فالبعض يستخدم بدلا منها كلمة "تقويم" حيث لا يوجد في معاجم اللغة العربية مادة لغوية مكونة من (ق ي م)، إلا أن لمجمع اللغوي أجاز استخدام كلمة تقييم قياسا لعدم اللبس، وقد اعتاد العديد من الكتاب الإداريين على استخدام تقييم الأداء في مؤلفاتهم ولذلك سوف نستخدم اصطلاح تقييم الأداء لأنه الأكثر شيوعا واستعمالا.¹

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

قياس الأداء " **Measurement of Performance** " : يشير إلى التعبير عن مستوى الأداء لموظف ما باستخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء (السمة) المقاسة فتقويا أو نسبيا، حيث أن القياس

¹ : مُجّد احمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار زمزم للنشر، الأردن، 2010، ص187.

ضروري لكل من التقييم والتقييم، لأنه يوفر قاعدة من البيانات تجمع عادة على طول فترة التقييم (سنة، فصل، ...) كما أن القياس سابق على التقييم والتقييم إذ يتم الحكم على أداء العاملين وإعطاء قيمة لهذا الأداء في ضوء المعلومات التي تم جمعها بأدوات القياس.¹

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

تقييم الأداء " Performance Evaluation ": أو قياس لكفاءة " Rating " كما سميت بتقييم الكفاءة " Efficiency Evaluation "، هي عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل. لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون ذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.²

وقد عرف " راندل Randell 1974 " تقييم الأداء على انه مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات حول مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال الموكلة إليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها، ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة.³

لابد من التفريق بين مفهوم " تقييم الأداء " ومفهوم " قياس الأداء " فقد انصب تركيز علماء الإدارة ولفترات طويلة على عملية تقييم الأداء كوسيلة لقياس الأداء، غير أن عملية تقييم الأداء تجاهلت العديد من الأبعاد التنظيمية المؤثرة على مفهوم الأداء ويظهر ذلك في الشكل التالي:⁴

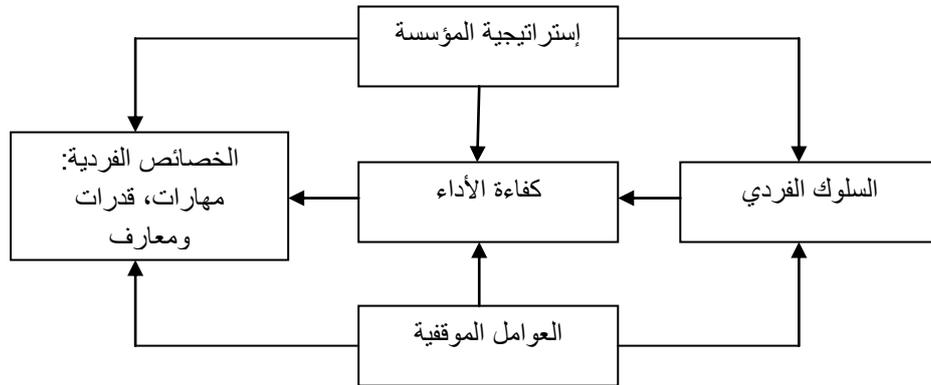
¹ : إبراهيم مُجد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص115.

² : هاشم حمدي رصا، " تنمية وبناء نظم الموارد البشرية "، ط1، دار الراية للنشر، الأردن، 2010، صص153-154.

³ : طاهر محمود الكلالدة، " تنمية وإدارة الموارد البشرية "، ط1، دار عالم الثقافة للنشر، الأردن، 2008، صص184.

⁴ : موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، مرجع سبق ذكره، صص211-212.

الشكل رقم (16): العوامل المؤثرة في تحديد مفهوم كفاءة أداء العاملين.



المصدر: موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، مرجع سبق ذكره، ص 212.

وكما هو واضح من الشكل أعلاه فان الخصائص الفردية (المهارات، القدرات والمعارف) هي المادة الخام التي يتكون منها الأداء الفردي، وان الإداريين الذين يهتمون أداء الفرد هم اقرب إلى الفشل في العملية الإدارية التطبيقية منهم إلى النجاح، لذلك الإداريون الناجحون يهتمون بشكل ملحوظ بالمقاييس المختلفة التي يمكن الاستفادة منها في تقييم الأداء.

وبصفة عامة يقصد بتقييم الأداء " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل".¹ من خلال ذلك يتضح لنا أن مفهوم تقييم الأداء يقوم على أساسين:

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

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

¹ : سنان الموسوي، " إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها " ، ط1، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2004، ص163.

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن كل من القياس والتقييم والتقويم وهي ما يعبر عنه بمصطلح

(Appraisal) أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة.¹

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين

يخصى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة

الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، ويمكن أن نذكر فوائد هذه العملية في النقاط التالية:²

- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون والمهارات والخبرات التي يفتقرون لها.
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يتم وضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته.
- عملية تقييم الأداء ستساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختيار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الجديدة.
- من فوائد هذه العملية تساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطى كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته ومؤهلاته وكفاءته.
- العدالة في الرواتب والعلاوات.
- تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب وطبيعة وظائفهم.
- عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح وبالتالي أي خلل يفشل عمل المؤسسة ولا يحقق أهدافها.
- عملية تقييم الأداء ترسم الطريق أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة.
- تقييم الأداء يساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون.
- يتم عن طريق هذه العملية كشف الرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين وبالتالي ترفيتهم إلى وظائف أعلى، أيضا نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسبه.

¹ : إبراهيم مُجد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص116.

² : طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص185.

ثالثاً: أهداف تقييم أداء العاملين

إن أهداف عملية تقييم الأداء يتم وفق ثلاث مستويات هي: على مستوى المؤسسة، على مستوى المديرين وأخيراً على مستوى المرؤوسين كما يلي:¹

1. على مستوى المؤسسة:

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

2. على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك. وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل موضوعي وعلمي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع كل منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين

¹ : عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السلام، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط3 دار عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2009، ص103-105.

المدير والموظفين.

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3. على مستوى المرؤوسين:

لعل ابرز الأهداف التي يسعى القائمون على تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

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

المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء

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

أولا: خطوات تقييم الأداء

تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة بخطوات أساسية وهي:

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

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

ارتباطها بالأهداف الأساسية للمؤسسة وما هو الهدف من عملية التقييم ولا بد من توضيح هذه العوامل والطريقة المناسبة للتقييم للمشرفين والعاملين على السواء.¹

2. تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، ذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت، والعلاوات... الخ.²

3. وضع معايير الأداء (المقارنة):

إن تحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وتعتمد قياسات الأداء على ثلاث أسس هي:³

- القياس المبني على أساس النتائج Result- based : يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع وقد يستخدم في هذا المجال أما مدخل الإدارة بالأهداف والذي يشارك الموظف بموجبه في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل حيث تتحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.
- القياس المبني على السلوك Behavior- based : يتم قياس سلوك الموظف وأخذه بالاعتبار عند تقييم الأداء كإلتزام الموظف وعمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.
- القياس المبني على السمات Trait- based : بموجب هذا النوع يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالبنشاط والالتجاهات الايجابية ومهارات الاتصال.

4. إبلاغ العاملين بالمعايير:

على المشرف المباشر والذي يكون له دورا أساسيا في عملية التقييم أن يقوم بإبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة في تقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة. وبشكل عام ليس من المنطق تقييم أداء

¹ : عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص105.

² : نفس المرجع، ص106.

³ : محفوظ احمد أبو جودة، " إدارة الموارد البشرية " ، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص257.

الموظف إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه على أساسها، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو ما تطلبه الحاجة.¹

5. قياس الأداء الفعلي:

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء المحقق في فترة زمنية محددة والأداء المتوقع. حيث أن الاستعانة بالمعلومات وتكاملها يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء، من هذه المعلومات نجد: ملاحظة ومشاهدة أداء الأفراد العاملين، التقارير الشهرية والتقارير المكتوبة.²

6. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

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

- أن يكون الأداء الفعلي اقل من المستوى المحدد من خلال المعايير. في هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في إنذار الموظف أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب.
- أن يكون الأداء الفعلي مساوياً للمستوى المحدد من خلال المعايير، وذلك أن يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى إجراء تصحيحي.
- أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد في المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية أو غيرها للمعني.³

7. مناقشة النتائج مع الموظف:

لا يكفي أن يعرف الموظف نتائج عملية تقييم أدائه، بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة.⁴

8. الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية ممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وذلك فان

¹ : نفس المرجع، ص 258.

² : موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، مرجع سبق ذكره، ص 218.

³ : محفوظ احمد أبو جودة، نفس المرجع السابق، ص ص 258 - 259.

⁴ : مُجد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 189.

هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني من إجراء تصحيح للأداء هو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ويتم تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك.¹

9. اتخاذ القرارات الإدارية وتقديم اقتراحات لتحسين الأداء:

الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء تتعلق بالتوصل إلى قرارات عديدة مثل الترقية، أو النقل، أو إعادة التكيف الوظيفي، أو تنزيل الدرجة، أو الفصل... الخ. كما يسعى الرئيس المباشر بتقديم توصيات لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتماداً على نتائج التقييم فقد يقترح اشتراك الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة.²

ثانياً: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم أداء العنصر البشري يمكن تصنيفها إلى مجموعتين من الطرق، المجموعة الأولى تتمثل في الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين والمجموعة الثانية تتمثل في الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية كالأتي:

1. الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وأن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى، ومن الطرق التقليدية ما يلي:

أ. طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking Method :

هذه الطريقة سهلة في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة لأسماء العاملين ويرتبهم تصاعدياً أو تنازلياً وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوء.³

والأساس في هذه الطريقة هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل عامل، حيث يعطى تقديراً واحداً لكل عامل مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز. من مزاياها:⁴

¹ : موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، نفس المرجع السابق، ص219.

² : سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص167.

³ : عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص112.

⁴ : محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص202.

- سهولة التطبيق.

- تفرق بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

ويعاب على تلك الطريقة أنها:

- غير موضوعية لان التقييم يكون وفقا للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم.
- لا يتم التقييم وفق العوامل محددة ولا تصلح في حالة كثرة عدد العمال الذين يتم تقييمهم.
- لا تقدم تشخيصا واضحا للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء العامل.

ب. طريقة بحث الصفات أو السمات:

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

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

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

- بعد تقييم أداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار، يتم تحويلها إلى نقاط أو درجات لتحديد التقييم النهائي.¹

تتميز هذه الطريقة بسهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة وسهولة تطبيقها، ولكن يعاب عليها:²

- احتمال أن يكون المقيم متحيزا في تقديره لصفة معينة.

¹ : نادر احمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)"، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010، ص350.

² : سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص172.

- تسهل أو تشدد المقيم كما قد يستند إلى عوامل مثل المحاباة والانفعال أو العاطفة أو على آراء شخصية.
- نقص الموضوعية والعدالة في حالة استخدام نفس النموذج لوظائف مختلفة في المؤسسة.

والنموذج الموالي يبين طريقة التقييم بحث الصفات أو السمات.

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

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

المصدر: نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص350.

من مزايا الطريقة السابقة سهولتها وبساطتها وقابليتها على تقبل التغيير من حين لآخر، أما عيوبها فتتمثل في:¹

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

¹ : سنان الموسوي، نفس المرجع السابق، ص172.

ت. طريقة التدرج البيان Graphic Rating Scale :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من المواصفات أو الخصائص للعمل، ومن ثم تتم عملية تقييم كل فرد بقدر توفر الخصائص أو الصفات فيه، وفيما يلي أحد النماذج المستخدمة في طريقة التقييم البياني.¹

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

اسم الموظف رقم الوظيفة

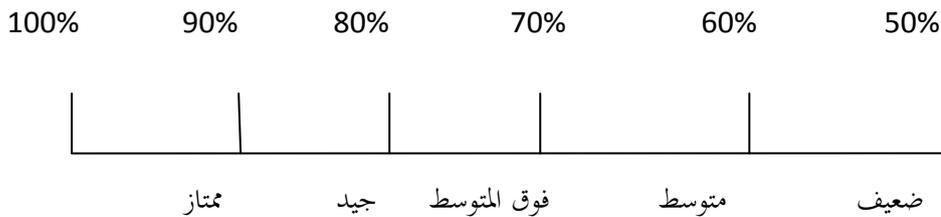
المصلحة اسم المقيم..... التاريخ

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

المصدر: محفوظ احمد أبو جودة، نفس المرجع أعلاه، ص262.

وهناك نوعين من أساليب التقدير يقوم بها المقيم:

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



¹: محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص261.

الجدول رقم (03): نموذج المقارنة الثنائية لتقييم أداء العاملين.

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

المصدر: مُجَّد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

تتميز طريقة المقارنة الثنائية بأنها:

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

ويعاب عليها أنها: لا توجد فيها عوامل محددة للتقييم، كما أنها لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.¹

ج. طريقة التوزيع الإجباري Forced distribution method :

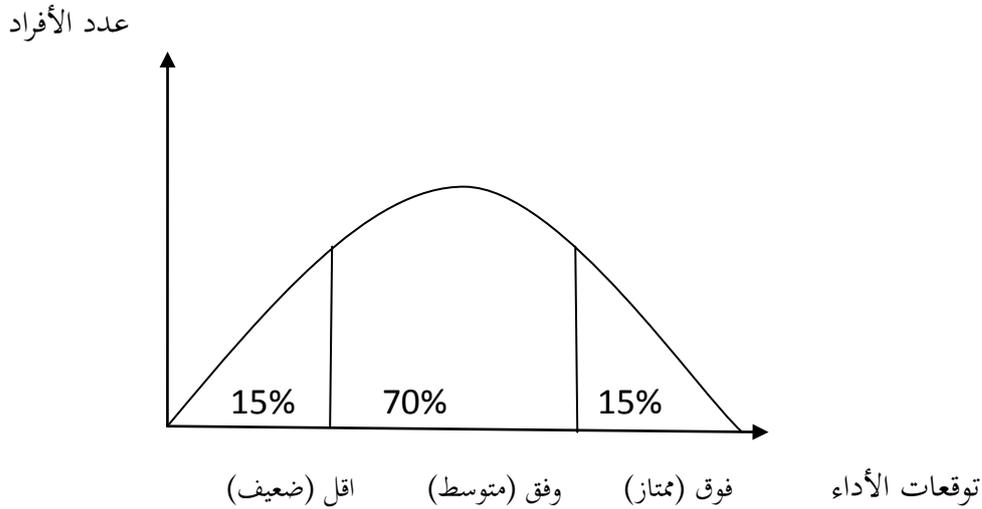
تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر عنها إحصائياً في دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين لتجنب الأخطاء السابقة، ويتفاوت أداء العاملين فيها من الممتاز إلى الضعيف، ووفقاً لهذه الطريقة فإن هناك نسبة قليلة من العاملين يحققون أداءً ممتازاً، وقلة يحققون أداءً ضعيفاً، بينما الغالبية يحققون أدائهم متوسطاً.²

¹ : مُجَّد احمد عبد النبي، نفس المرجع السابق، ص 203-204.

² : موسى اللوزي، "أسس العلاقات العامة (المفاهيم والأسس)"، ط1، دار زمزم للنشر، الأردن، 2010، ص171.

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

الشكل رقم (17): منحى التوزيع الإجمالي



المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر، الأردن 2011، ص159.

من مميزات الطريقة السابقة أنها: بسيطة في التنفيذ، وتتغلب على مشكلة التساهل أو التشدد في التقييم. كما يعاب على تلك الطريقة أنها: لا تصلح في حالة قلة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم، ولا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.¹

2. الطرق الحديثة:

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

¹: مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص93.

أ. طريقة الاختيار الإجباري **Forced choice** :

وبموجب هذه الطريقة يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف وتقسّم إلى مجموعات، بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، وكل ثنائية فيها عبارتان، الأولى تصف النواحي الايجابية في الموظف والأخرى تصف النواحي السلبية فيه، ويتولى المقيم اختيار واحدة من العبارات الايجابية وأخرى من العبارات السلبية، ويتم إعداد شفرة خاصة أي وزن أو درجة خاصة لكل عبارة دون أن يعلمها المقيم ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات ويعطى كل موظف درجة معينة هي تقدير لأدائه، ومثال ذلك:¹

- هذا الشخص سريع الفهم والملاحظة.
- انه شخص حاضر البديهة.

- اتكالي، يعتمد على شخص آخر لانجاز واجباته ومسؤولياته.
- لا يميل إلى التعاون مع زملائه لانجاز واجباته ومسؤولياته.

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقيم لا يعرف عند اختياره للصفات مدى أهمية كل منها، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارة لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف.²

ولكن يؤخذ عليها ما يلي:³

- صعوبة فهمها بسبب تعقدها.
- تتطلب كثيرا من الجهد والمهارة في إعدادها.
- تتطلب تصميم قوائم مختلفة تناسب كل الوظائف.
- من صعوبتها الاحتفاظ بسرية الأوزان.

¹ : نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص349.

² : نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص356.

³ : محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

ب. طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents :

يقصد بالحدث الحرج: " ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها ولا يركز المشرف أو المقيم على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته".¹

تتطلب طريقة الأحداث الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله، وتاريخ وقوع الأحداث إذ يكون هذا التسجيل هو الأساس في تقييم الموظف.²

وفيما يلي مثال لهذه الأحداث أو الوقائع:³

- في 2010/01/02 اقتراح إدخال بعض التحسينات في طريق العمل.
- في 2010/01/17 قام بمساعدة أحد زملاءه في العمل.
- في 2010/02/25 رفض أن يحل محل أحد زملائه الغائبين عن العمل.
- في 2010/03/07 رفض الالتحاق بدورة تدريبية.

وقد تبدو هذه الطريقة صعبة في بداية الأمر لما تحتاجه من جهد ووقت، ولكن أهم ما يميز الطريقة السابقة:⁴

- تحقق الموضوعية والدقة في الأداء.
- التركيز على الحقائق التي وقعت فعلا ولا يمكن إنكارها.
- تساعد على إبراز جوانب القوة والضعف في الأداء.
- تمكن من مناقشة المرؤوسين بشكل موضوعي في نتائج التقييم.

¹ : نوري منير، " الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) "، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص170.

² : خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص164.

³ : سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص181.

⁴ : انس عبد الباسط عباس، " إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011، ص272.

ت. طريقة قوائم المراجعة Check lists :

هي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بالوظيفة التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عددا محددًا من الأسئلة، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوع وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو الأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابة عن الأسئلة ب (نعم) أو (لا) حسب ما يراه منطبقًا على الموظف المراد تقييمه، وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحويل إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه.¹

والجدول الموالي يوضح نموذج لأسئلة قوائم المراجعة.

جدول رقم (04): نموذج لأسئلة قوائم المراجعة.

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

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص165.

من السمات التي تتميز بها هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتًا طويلاً في التقييم كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات ولا تتأثر بإعداد العاملين، سواء كانت صغيرة أو كبيرة لكن يعاب عليها أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها، لاسيما وأن طبيعة

¹ : نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية "، ط العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010، ص371.

وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا.¹

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

يعتبر " بيتر دركر Peter Drucker " أول من أشار إلى مصطلح " الإدارة بالأهداف"، ورأى أنه

أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني من المنظمة. ففي عام 1954 نشر

كتابه " ممارسة الإدارة The Practice of Management ".

ويرى " اوديورن Odiorne " أن الإدارة بالأهداف عملية يقوم المدير ورئيسه بتعريف الأهداف

العامّة للجهاز الذي يعملان فيه وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في صورة نتائج متوقعة

واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف.

يرى " همبل Humble " في كتابه المنشور عام 1970 " الإدارة بالأهداف في

التطبيق Management by Objectives in Action " أن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج

أهداف المنظمة وأهداف المديرين.²

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس والمرؤوس معا في تحديد الأهداف وتقوية

العلاقة بينهما، حيث يتم تقييم الأفراد على أساس انجازاتهم (النتائج) وليس على أساس كيفية انجاز

الأعمال، لذلك فان هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة

الأداء.

عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه ويحدد الهدف بالاتفاق لفترة زمنية قادمة

حيث تكون واقعية ووفق لقدرات ومهارات الأفراد العاملين وأن تكون قابلة للقياس. أما في الخطوة الثانية

يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد ويتم تقييمهم وفقا لما تم تحديده

من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم.³

¹ : نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص357.

² : نفس المرجع، ص359.

³ : زاهد مُجد ديري، سعادة راغب الكسواني، " إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة "، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2009،

تتميز الطريقة السابقة بأنها:¹

- تهيئ الفرصة للمشاركة الايجابية من جانب العاملين.
- تؤدي إلى تحسين الاتصالات من جانب الرئيس والمرؤوس.
- تشجع الأفراد في تحديد أهداف تطويرية مما يزيد من دوافع الأفراد وتطوير أدائهم.
- تعتبر طريقة موضوعية معتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.

ويعاب عليها أنها:²

- يصعب تطبيقها على جميع الوظائف.
- تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في تطبيقها.
- تركز على تحقيق الهدف بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة، ففي بعض الأحيان قد يكون تحقيق أهداف قصيرة المدى على حساب أهداف طويلة المدى.

المطلب الثالث: مسؤولية وتوقيت عملية تقييم الأداء واستخداماته

قد يظن البعض أن المشرف المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم بعملية تقييم الأداء، لكن الأمر ليس كذلك دائماً رغم أن دور الرئيس المباشر في كثير من المؤسسات هو الدور الأساسي في هذه العملية وسيظل كذلك إلا أنه يمكن إسناد عملية تقييم أداء العاملين إلى عدة أطراف.

أولاً: مسؤولية عملية تقييم أداء العاملين

يبدو من المهم تحديد الجهة المؤهلة كمصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء، بصفة عامة توجد خمسة مصادر أولية للحصول على معلومات الأداء نذكرها فيما يلي:

1. المشرف المباشر:

إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة والمأما بأداء وسلوك العاملين يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الذي يعلم بجوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع

¹ : موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، مرجع سبق ذكره، ص 239.

² : محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

والأفراد في القسم الذي يترأسه، ومع ذلك فإن الطريقة تتسم بمزايا منها إعطاء سلطة للرئيس يمكن ممارستها على المرؤوسين، كما أنه يشيع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من قبل الرئيس المباشر، من عيوبها إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم كالتحيز والمحاباة.¹

2. المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل، تنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات... الخ، إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل من ناحية أخرى إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة، كما يقوم الرئيس باسترضاء الموظفين الذين يقوم بتقييمهم مما يشوه عملية التقييم.²

3. التقييم الذاتي:

اتجهت بعض المؤسسات إلى جعل الفرد يقيم نفسه ذاتيا ثم يناقش هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد وتشير البحوث إلى أن هذا الأسلوب يحقق مزايا عديدة. فهو يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية ويعمل في الوقت نفسه على تحفيز العامل نحو تحسين أدائه، وبالمقابل يقود تقييم الذات إلى التساهل في عملية التقييم، وهو بلا شك يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة كاتخاذ القرارات الإدارية وتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار العاملين.³

4. الزملاء:

المقصود بالزملاء أعضاء فريق العمل، زملاء العمل بالمؤسسة ممن يتعامل معه الموظف. يتميز الزميل بأن لديه معرفة بالوظيفة وواجباتها، وقد تسمح له الفرصة لمشاهدة ما يقوم به الموظف وبشكل تفصيلي، وعلى الزميل في العمل المقيم أن يتمتع بالصدق والأمانة مع نفسه ومع غيره، وأن لا يدع مجال للمنافسة غير الشريفة أن تؤثر على حكمه وقراره.⁴

¹ : خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² : سامح عبد المطلب عامر، " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار الفكر للنشر، الأردن، 2011، ص231.

³ : عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السلام، مرجع سبق ذكره، ص122.

⁴ : محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص255.

5. اللجان:

قد تشكل لجنة لتقييم أداء العاملين مكونة من رؤساء الأقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم، إذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم فإن احتمالات التحيز الشخصي مع بعض أعضاء اللجنة يظل قائماً، حيث المعلومات التي تتوفر للجنة لا يعني بالضرورة معلومات أفضل، وإذا لم يتم استخدام بيانات حقيقية وبشكل صريح فسوف يجهل بعض أعضاء المجموعة ما يجري في حقيقة الأمر.¹

6. الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات:

يقوم هذا المدخل المتعلق بالحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات التقييم بدرجة 360 درجة على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف في عملية التقييم، حيث يشارك في تقييمه الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين. إن التغذية العكسية من كل الاتجاهات تتضمن:

- الاتجاه إلى الأسفل من المشرف.
- الاتجاه إلى الأعلى من المرؤوسين.
- الاتجاه الجانبي من الزملاء.
- الاتجاه إلى الداخل من الأهداف الموضوعية.

على الرغم من أن هذا المدخل هو الأكثر قدرة على جمع المعلومات إلا أن تكلفة الحصول على المعلومة من خلاله عالية حيث يتطلب جهداً أكبر ومتابعة أكثر.²

7. مقيمون من الخارج:

تلجأ المؤسسات إلى طلب الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبيات أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم إعطاء اهتمام للمشرفين في المؤسسة وانتقاص كفاءتهم أو الثقة بهم.³

¹ : عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص122.

² : محفوظ احمد جودة، نفس المرجع السابق، ص256.

³ : خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، نفس المرجع السابق، ص167.

ثانياً: توقيت عملية تقييم أداء العاملين:

عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقييم الأداء، وتتوقف هذه المدة على طبيعة وظروف العمل بالمؤسسة والقوانين المعمول بها، لكن في الغالب يتم إعداد تقرير التقييم في نهاية العام نظراً لارتباط هذا التاريخ بالزيادات والعلاوات السنوية أو قرارات الترقية. في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم أن يتم التقييم بشكل ربع سنوي، أما المؤسسات كبيرة الحجم من المفضل إعداد تقرير التقييم مرتين سنوياً حيث يعطى الموظف فرصة ليعرف مستوى أدائه، ومدة تقارير التقييم للعاملين الجدد هي ستة شهور، فإذا ثبتت صلاحيته للعمل وصدر له قرار التعيين تطبق عليه نفس القواعد المطبقة مع العاملين القدامى.¹

ثالثاً: استخدامات تقارير الأداء

تعتبر تقارير الأداء القاعدة والأساس التي تبنى عليها المؤسسات سياساتها وقراراتها المختلفة إلى جانب الفوائد التي ستجنيها ونذكرها فيما يلي:²

1. سياسات الترقية والنقل:

إن تقارير الأداء السنوية تبين مدى أهلية المتقدم للترقية وفق ما يبذله من جهد وتميز، ويتحلى به من سلوك إيجابي وسمات شخصية تمكنه من تقلد مناصب أعلى وتحمل مسؤولية أكبر، كما تكشف تقارير الأداء عن مشاكل تتعلق بعدم قدرة الموظف على أداء مهامه لعدم تناسب تخصصه مع طبيعة الوظيفة مما يؤدي إلى نقله إلى وظيفة تناسبه.

2. سياسات التأديب:

من شأن إصدار تقارير أداء العاملين تمكن المؤسسة من تطبيق سياسات التأديب بحق من يقصرون أو يهملون أعمالهم وفق قواعد ومبادئ تنص عليها عادة الأنظمة التأديبية المعتمدة لدى المؤسسات والتي تضمن التطبيق المبني على العدالة وعدم التحيز، والتي قد تنطوي على التنزيل من المرتبة أو الفصل من الخدمة.

¹ : محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

² : حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار زهران للنشر، الأردن، 2011، ص 174-175.

3. سياسات التعويضات والمكافآت:

بناء على تقارير الأداء الصادرة حول العاملين تستطيع المؤسسة أن تتخذ قرارات فيما يتعلق بمنح العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية بأنواعها تتناسب ومستوى أداء العاملين، وربط زيادة الأداء والتميز في العمل بحق الموظف في الحصول على المكافآت، والتبرير المنطقي لهذا الاتجاه هو أن العلاوات والمكافآت التي يحصل عليها الموظف إنما تمثل عبئا إضافيا على المؤسسة يجب أن لا تتحمله إلا إذا حصلت على مقابل له يتمثل في زيادة كفاءة وإنتاجية الموظف.

4. سياسات التدريب:

على المؤسسة أن تقوم بتحديد الاحتياجات الفعلية من العاملين لتحسين أدائهم وتفادي نقاط الضعف التي يعانون منها، هذه الاحتياجات يحددها المشرف المباشر في تقارير الأداء الدورية والتي ينبغي أن تدرس بعناية قبل تصميم برامج التدريب.

5. تطوير الأفراد:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم برامج التطوير والتدريب لمعالجة نقاط الضعف.

6. تحسين الاتصالات:

ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة والتوجهات بشأن طرق وأساليب أداء العامل.

7. إلغاء الخدمة (الاستغناء):

تقوم المؤسسة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية عليها.

المطلب الرابع: مشاكل تقييم الأداء وعلاجها

إن ممارسة عملية تقييم أداء العاملين في أغلب المؤسسات تصاحبها مشاكل معقدة، وقد ينتج عنها آثار سلبية عديدة، ذلك أن تقييم أداء العنصر البشري وتقدير جهودهم ومقارنة مستوياتهم وتحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم يظل خاضعا للعديد من الاجتهادات.

أولاً: مشاكل تقييم الأداء

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

1. تأثير الهالة:

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

2. التحيز:

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

3. عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء:

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

4. الميل نحو الوسط في التقييم:

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

5. التساهل أو التشدد في عملية التقييم:

قد يميل بعض المقيمين إلى التساهل في التقييم فيعطي كافة تقييماته تقديرات عالية، أما التشدد في التقييم فيميل المقيم إلى إعطاء الموظفين تقديرات منخفضة.

6. معارضة التقييم:

بعض العاملين يعارضون عملية التقييم نتيجة شعورهم بوضعهم تحت الرقابة والمسائلة قد يؤدي إلى عدم التجاوب في مقابلة التقييم لإبلاغهم بالنقاط السلبية وعدم فهم الأمور بالشكل الصحيح مما يتعارض مع أهداف التقييم المتعلقة بتحسين الأداء.¹

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

تجدر الإشارة إلى أن مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي لعلاجها والتخفيف منها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:²

1. معايير الأداء:

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

¹ : مُجَّد قاسم القويوتي، مرجع سبق ذكره، ص210.

² : حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص203-205.

2. مشاركة الرئيس والمرؤوس:

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

3. معرفة جيدة بالوصف الوظيفي:

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

4. المقيمون:

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

5. المرؤوسون:

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

6. طرق التقييم (القياس):

- ينبغي كلما أمكن استخدام أكثر من طريقة لتقييم الأداء (التنوع في الأساليب).
- يجب أن تتوفر في طرق التقييم عنصر الصدق والثبات، كما ينبغي أن يكون أكثر من مقيم واحد (تشكيل لجان) لتوخي الحيادية والموضوعية في التقييم.
- مراجعة تقارير الأداء من جهات عليا بعد انتهاء المشرف من كتابة التقرير.

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العنصر البشري في المؤسسة

تلعب الاتصالات الداخلية الجيدة الفعالة دورا هاما في اتخاذ القرارات وفي تسيير أمور العمل اليومية في المؤسسة، وفي توصيل الآراء والأفكار والمعلومات والخبرات ما بين الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين، وفي التأثير على سلوكياتهم أو تحركاتهم نحو توجيه معين، كما أنها تعد إطار منظم يربط بين الأداء وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: الاتصال الداخلي الفعال ومظاهر تأثيره على أداء العنصر البشري

إن الاتصالات الجيدة والفعالة تساهم في بناء الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين وخلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المؤسسة، أيضا تشجيع العاملين على تحمل المزيد من المسؤولية، وزيادة درجة ارتباطهم بالمؤسسة وإحساسهم بأهميتهم وباهتمام المؤسسة بهم، وهذا يؤثر إيجابا على رغبة العاملين في العمل والتي تعتبر عاملا أساسيا في رفع مستوى الأداء الفردي وما يتبع ذلك من تحقيق النتائج بأفضل السبل وأقل التكاليف.

أولا: الاتصال الداخلي الفعال وعناصره

إن إحدى المشاكل الأساسية المرتبطة بالاتصالات الداخلية هو الافتراض بأن الاتصالات عملية سهلة يمكن مزاولتها بكفاءة وفعالية، حيث يتطلب مزاوله الاتصالات بكفاءة أن يتم نقل المعلومات وتحقيق الهدف من وراء الاتصال بأقل تكلفة ممكنة وبأقل وقت، كما أن مزاوله الاتصالات بفعالية يتطلب أن يحصل المرسل إليه على المعلومات التي هو بحاجة إليها، وأن ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى ذهن المرسل إليه، وأن يؤثر موضوع الاتصال على مدركات وسلوكيات ومفاهيم المستقبل للرسالة كما أراد المرسل لهذا التأثير أن يكون ومع ذلك فإن الاتصال الكفاء قد لا يكون بالضرورة اتصال فعال، إذ أن توصيل المعلومات من خلال التعليمات المكتوبة قد يعد اتصالا كفتا من حيث التوفير في الوقت والتكلفة، وقد لا يكون فعالا إذا فشل المستقبل للرسالة في فهم المعاني المقصودة، إلا أنه على الرغم من أهمية عنصر الكفاءة في الاتصالات فإن الفعالية تبدو أكثر أهمية. إذا كانت الطريقة تعني وسيلة عمل الشيء، فالمهارة تعني القدرة على عمل هذا الشيء وهي درجة الكفاءة والجودة في الأداء.¹

إن عملية الاتصال الفعال تعد إحدى الدعائم الأساسية للمؤسسة لا بد من الرفع من كفاءتها، ولن يحدث ذلك إلا من خلال استخدام بعض المهارات التي تعتبر من العناصر الأساسية للاتصال الداخلي الفعال ومنها:

¹ : بلال مسرحد، مرجع سبق ذكره، ص 97.

1. مهارات الإصغاء أو الاستماع:

إذا كنت متحدثاً جيداً فلا بد أن تكون لديك في ذات الوقت أيضاً القدرة أو مهارة الإصغاء بشكل جيد إلى ما يرغب الآخرون في إسماعك إياه، فالعلاقة تبادلية بين القدرة على التحدث والقدرة على الإصغاء لاسيما أن الذي يصغي أكثر يستفيد أكثر، فالإصغاء يؤدي إلى زيادة اليقظة وشدة التفاعل، وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز والإدراك، كما يجب الانتباه إلى الإشارات الصادرة من المتحدث أو المتصل معك.¹

2. مهارة التحدث والإقناع:

نعني بها مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الإيجابية عند اتصاله بالآخرين، ويتكون موقف الحديث من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة أو رأياً محدداً، والمتحدث إليه هو الطرف المعني بالحديث، ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت مادية أو معنوية، وحتى يكون الحديث مؤثراً لا بد من تضافر كل من العقل والعين والأذن واللسان في صياغة ما نقول.²

وهناك ثلاثة عناصر أساسية تتضمن قوة تأثير الحديث تتمثل في:³

- معرفة موضوعك قبل أن تتحدث فيه من جمع المعلومات الضرورية قبل الشروع في الحديث.
- لا يكفي أن تكون على معرفة بالموضوع فقط، بل يجب أن يكون لدى المستمع نوعاً من الحماس في نقل وتبادل الأفكار، الذي يولد الإقبال على الحديث والإصغاء.
- أن يكون موضوعياً، بمعنى التفكير من وجهة نظر الطرف الآخر، فعندما نكون غير مباليين بمشاعر الغير فإننا نفقد استجابتهم للحديث.

3. مهارة فن التعامل مع الآخرين وإدارتهم:

تبرز مهارة الإنسان وقدرته في فن التعامل مع الآخرين في تمكنه من إدارة الموقف الاجتماعي في المؤسسة بكل أبعاده من خلال القدرة على إدارة الأفراد، القدرة على إدارة الوقت والإمكانيات. وفن التعامل مع الآخرين يكون بالتعاون المتوازن، من خلال المرونة السلوكية في التعامل مع مختلف أنماط سلوكيات البشر.

¹ : صباح حمدي رضا، غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص57.

² : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص57.

³ : بلال مسرحد، نفس المرجع السابق، ص99.

فالإدارة نشاط إنساني هادف، يتطلب توافر مهارات متعددة تتضمن التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وكل مؤسسة تجمع بين موارد مادية، معنوية وبشرية وبالتالي فان قدرة المدير في إدارة هذه الموارد سوف يحقق نجاح للمؤسسة، إلا أن هذه المهارة لا تكتمل إلا بقدرة المدير على إدارة الآخرين، كما تعتمد على العمل الجيد مع الأشخاص وذلك عن طريق التفاهم والحوار معهم، إضافة إلى التعاون والتكامل والتفاعل الذي يخلق النجاح، ولكي يتحقق ذلك لابد من أن نتواصل مع الآخرين بطريقة ايجابية.¹

4. مهارة قيادة الأفراد من خلال الاتصال:

الرئيس هو صورة الجماعة ورمزها والمسؤول عنها والناطق بلسانها، وقوة الرئيس تتمثل في مجموعة من القدرات منها القدرة على إدارة الأفراد وتحفيزهم والقدرة على الاتصال وهي من أهم عناصر قوته، ويقصد بها قدرته على توصيل الأوامر والمعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة وذلك بتهيئة الفرصة أمام الجميع للتعبير عن الرأي والاشترك في اتخاذ القرارات، ومن أحسن صور الاتصال داخل المؤسسة القدرة على تفويض المهام من قبل الرئيس لعامله ومنحهم الحرية في تسيير أمور العمل واتخاذ القرارات، ولن يكون ذلك إلا من خلال توفير المناخ التنظيمي المتميز بالثقة المتبادلة.²

5. مهارة إدارة الجماعات:

تعتبر إدارة الجماعات إحدى مهارات الاتصال في المؤسسة، وتتمثل في لقاء عدد من الأفراد في مكان واحد وزمن محدد لمناقشة أو لبحث ودراسة موضوع ما، بهدف الوصول إلى نتائج معينة تحدم هذا الموضوع وهي على اختلاف أنواعها، تمثل الاجتماعات المفتوحة نموذجاً فريداً من الاتصالات بين الإدارة العليا والقاعدة من العاملين بمختلف مستوياتهم واتجاهاتهم في المؤسسة، كما أنها تتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم بصراحة ووضوح وتبادل الخبرات.³

¹ : زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² : بلال مسرحد، نفس المرجع السابق، ص 100.

³ : احمد مجد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 119.

ثانيا: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر البشري

إن مشاركة العاملين في تقديم اقتراحاتهم وأرائهم يؤدي إلى شعورهم بالراحة والرضا، الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب ايجابية نحو عملهم بالمؤسسة، وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال الداخلي والتفاعل بين كل الأطراف في المؤسسة. لذلك يمكن القول بان الاتصالات الداخلية ضرورية للمؤسسة وبموجبها تنشأ وتحسن العلاقات وتؤدي بعدها إلى تحسين الأداء الفردي ثم الجماعي بالمؤسسة.

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

1. الاتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين:

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كلما كانت عملية التوافق بين العمل والحوافز الموجودة في المؤسسة مكتملة، كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب بمستوى أعلى، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز المقدمة).

ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق منها المقابلات والاجتماعات، والتقارير، والشكاوي... الخ.

كما يمكن للاتصال المستمر أن يكشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة الغيابات المستمرة، ضعف الأداء وارتفاع معدلات الشكاوي، ونستطيع معالجة وفهم هذه الظواهر في وسط العاملين بالاتصالات الجيدة التي تخلق بيئة عمل محفزة، وتعمل على خلق روح الفريق.¹

2. الاتصال كوسيلة لإدماج العاملين:

إن مدير المؤسسة الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من وضع حالي إلى وضع أحسن أو أفضل وينال رضا العاملين، ويتحقق 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

¹ : ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

الصلاحيات والسلطات إليهم، ويجعل ذلك خطوط الاتصال مفتوحة، ومن هنا فان تفويض سلطات المدير إلى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق الإشراف.¹

3. الاتصال كوسيلة فعالة للقضاء على بعض أسباب انخفاض الأداء في المؤسسة:

التنسيق هي وظيفة إدارية وقيادية مهمة، تؤدي إلى تفعيل الجهود وتوجيهها نحو الهدف المقصود.² تحدث في المؤسسة بعض النزاعات والمشاكل التي يؤدي حتما إلى التأثير على نفسية العاملين والذي ينتج عنه تدني أو ضعف الأداء، ويكون هنا للاتصال دورا مهما يسمح بمعالجة هذه النزاعات وتفكيك حالات التوتر فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار، كما يسمح بتقديم تحليل لهذه الإشكاليات باستعمال مختلف الأدوات كالاستجوابات، سير الآراء وغيرها من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تعيد الأمور إلى نصابها من حيث الأداء في المؤسسة.³

4. الاتصال كوسيلة فعالة لتغيير سلوك العاملين:

تتأثر وتؤثر العملية الاتصالية من حيث وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة إذ تستند جميع أوجه التشابه الاتصالي على الجوانب النفسية والسلوكية لدى الأفراد، باعتبار أن الفرد أو العامل أو المسؤول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس أن إحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل:

- في المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية في اتصالاتهم بمرؤوسيه لإحداث التغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها (الرئيس) هي أداة لضبط سلوك العاملين وتحقيق النظام والتجانس بينهم، وكذلك التنسيق بين جهودهم ومراقبة أعمالهم لتحقيق الأهداف.
- أما من وجهة نظر العاملين، فالسلطة التي يتمتع بها رئيسهم ليست كافية، بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة في الاتصال بهم، فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن الاتصال بين الرؤساء والعاملين.
- أما بالنسبة للإغراء والتشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فان الرئيس يحاول تغيير سلوك عامله عن طريق إقامة علاقات طيبة بينهم، مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتمادا على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن، أو التعاطف، أو إحراز النجاح وكسب التقدير.¹

¹ : نفس المرجع، ص156.

² : محمود احمد فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص164.

³ : بلال مسرحد، مرجع سبق ذكره، ص106.

- إذا ما تعذر على الرئيس استخدام الأسلوبين السابقين في اتصاله بالعاملين، فإنه يمكنه الاعتماد في إحداث تغيير في سلوك العاملين على التعاون، ويجب أخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي للعامل، كأن يقوم الرئيس برفع مستوى طموح عامليه كالترقية مثلاً، فكلما سمحت الفرصة لذلك لتحسين مراكزهم الأدبية والاجتماعية، كلما كان هذا داعياً إلى تهيئة استعدادهم في إطار الرفع من الأداء في المؤسسة، وبالتالي يكون للاتصال دور بسلوكيات العاملين ويعتبر هذا الأسلوب " التعاون والمشاركة " أكثر يسراً من الأسلوبين السابقين.²

المطلب الثاني: الاتصال الداخلي والكفاءة الإنتاجية للأفراد في المؤسسة

تشرف في أي مؤسسة كانت جهة خاصة على شؤون العاملين إدارة أو قسم مختص، وكلما كان هذا الإشراف جيد يخلق جو من اتصال ناجح وفعال كلما زادت كفاءة الأفراد الإنتاجية، فالعلاقة بين إدارة الأفراد والاتصال الفعال علاقة وثيقة ورئيسية وهامة. وبواسطة الاتصال الجيد تستطيع إدارة الأفراد أن تحقق الأهداف التالية:

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
 - تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج.
 - صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.
 - تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم مادياً ومعنوياً وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل.
 - المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- وتتحقق أهداف إدارة الأفراد المذكورة بالعمل الجاد والتفكير في كيفية استثمار الطاقات والإمكانيات المتاحة وبذلك تساعد إدارة الأفراد بواسطة الاتصال الجيد من رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

وتعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها: " العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، وبين الناتج من تلك العملية ". وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الاستخدام للموارد، فأى عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي العمل والمواد ورأس المال والخبرة التنظيمية والإدارية.

ويتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية في إمكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من تلك العناصر وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بإحدى الطرق التالية:

¹ : ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص158.

² : بلال مسرحد، نفس المرجع السابق، ص107.

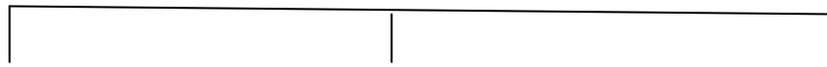
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة المواد المستخدمة ثابتة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة المواد المستخدمة بنسبة أقل.
- بقاء قيمة الإنتاج النهائي ثابتة وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
- انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.

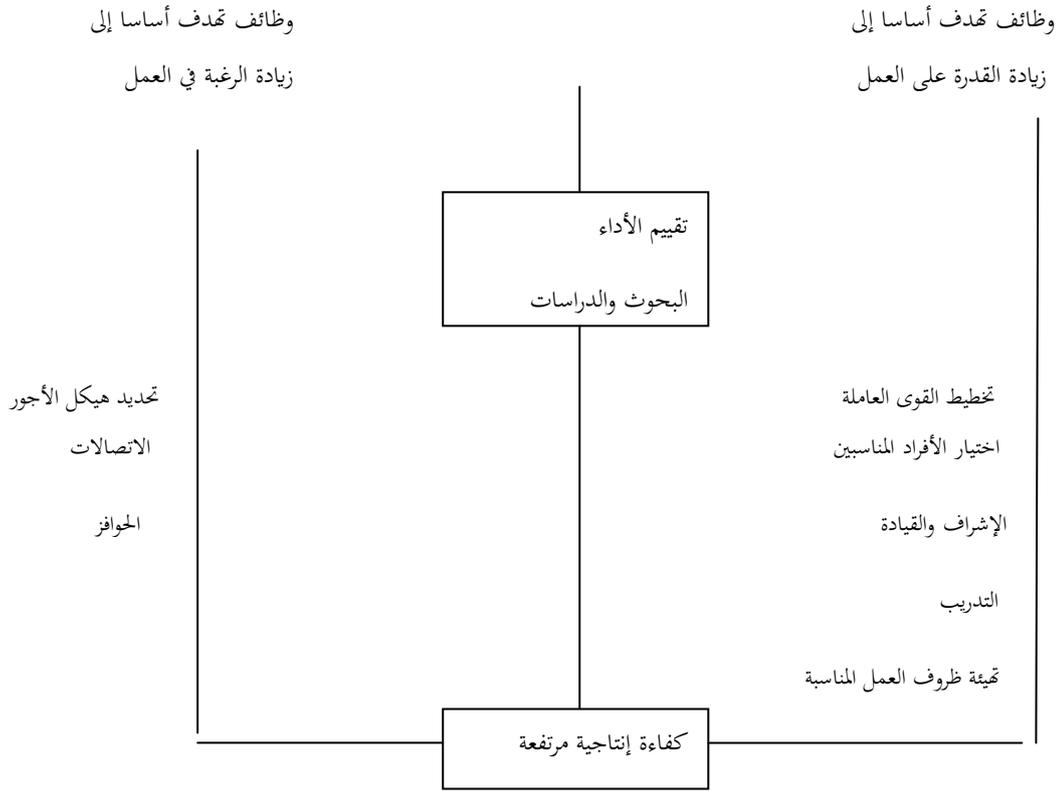
وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

لذا يمكن القول بأن الكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر نمو المؤسسات، وتنعكس أثارها على الإمكانيات الفردية، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على اعتبار الكفاءة الإنتاجية العالية هدفا أساسيا للإدارة، حيث تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه، ولا يتم تحسين الكفاءة الإنتاجية إلا عن طريق تحسين الظروف المادية والظروف الاجتماعية، وأهم عامل في هذه الظروف هو عامل الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة. كما أن إدارة الأفراد عملية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هدفها رفع كفاءة الإنتاج باستمرار.

والشكل التالي يوضح وظائف إدارة الأفراد وعلاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

الشكل رقم (18): وظائف إدارة الأفراد وعلاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.





المصدر: مُجد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص91.

ومن ملاحظة هذا الشكل نجد أن مكان الاتصالات الداخلية إلى جانب الأجور والحوافز، حيث لا تقل أهمية وما نلاحظه أيضا أن وظائف زيادة القدرة على العمل مشتركة مع وظائف زيادة الرغبة في العمل، بينهما وظائف مشتركة وجميعها تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد. أما وظائف زيادة القدرة على العمل فتتجلى في:

- تخطيط القوى العاملة.
- اختيار الأفراد المناسبين.
- الإشراف والقيادة.

- التدريب.
- تهيئة ظروف العمل المناسبة.

وهذه الوظائف يلعب فيها الاتصال الجيد دورا هاما، أما وظائف زيادة الرغبة في العمل فتتمثل في:

- تحديد هيكل الأجور.

• الحوافز.

• الاتصالات.

وتلعب عملية الاتصالات الداخلية دوراً أساسياً في تسهيل أو تعقيد عملية أداء الفرد لعمله من خلال تأثيرها على رغبات وأراء العاملين، وهدف الاتصالات هو تحقيق التفاهم المشترك بين العاملين، وبذلك يساعد على خلق جو من التعاون الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

وتلعب إدارة الأفراد دوراً هاماً في تنمية وسائل الاتصالات بين الإدارة والعاملين من ناحية وبين العاملين ببعضهم البعض من ناحية أخرى.

أما الوظائف المشتركة فهي:

• تقييم الأداء.

• البحوث.

وهكذا نجد أن للاتصالات الداخلية دوراً بارزاً في نجاح أداء الأفراد ورفع من مستوى كفاءتهم الإنتاجية ويظل دائماً عنصر الاتصال الجيد والواضح والسهل والبسيط هو العنصر المسيطر في عمليات الإدارة، والتي تعتمد في عملها على تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين ورفع من روحهم المعنوية.¹

إن مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير أداء العاملين فيها من خلال وظائفها المختلفة من تخطيط، اختيار، إشراف وقيادة، تحديد هيكل الأجور، الحوافز كلها تعتمد على الاتصالات الداخلية الفعالة لتحقيق أهدافها وزيادة أداء أفرادها.

المطلب الثالث: أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء العنصر البشري

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 حواجز بين الرئيس والعاملين ولا توجد رسميات ولا يوجد خوف من مخاطبة الرئيس، لأن مصلحة المؤسسة والعمل هي واحدة.

¹: مُجد أبو سمرة، نفس المرجع السابق، ص 89-93.

ويعلق كل من **توم بيترز ووترمان** في كتابهما " **البحث عن التميز** " على الممارسات التي تحققت في المؤسسات غير الناجحة، ويؤكدان على أن الرؤساء في المؤسسات لا يجتمعون بالدوائر الأقل منهم، إلا نادرا وفي وقتنا الحاضر هناك الكثير من المؤسسات أصبحت تعتمد في الاتصالات الداخلية على استخدام الانترنت والانترنت في نقل المعلومات الرسمية وحتى غير الرسمية، ولكن في مؤسسات الدول النامية لا تزال عملية الاتصال عبر الانترنت محدودة ولا تكاد نجد ذلك الحوار بين أعضاء المؤسسة.

أردنا في البداية المقارنة بين ما يحدث في المؤسسات الناجحة وغير الناجحة والتي لا تعتمد على إستراتيجية اتصالية ناجحة، وهنا تظهر أهمية الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات، وتظهر مظاهرها من خلال عدة نتائج على العامل والمؤسسة نوجز أهمها فيما يلي:

- إن أولويات الرئيس الناجح والذي يعمل بإستراتيجية 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 في برامج تطرح حاليا في أدبيات واستراتيجيات الاتصال، كالإدارة على المكشوف، حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام العاملين للاطلاع على كل شيء، لا توجد معلومات خاصة إنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومات، هذه الأخيرة قوة في حد ذاتها تعطي للعامل الثقة بأن الإدارة العليا لا تعمل في الخفاء، هذا الذي يمكنه من تحديد حجم تأثيره وتأثير مستوى أدائه في المؤسسة، ويمنحه حوافز مرتبطة بأدائه الفردي.
- وهناك كذلك من بين الاستراتيجيات الناجحة للاتصال الداخلي الإدارة بالتجوال، حيث يتعامل الرئيس مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهما والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم في مكان عملهم، ويحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية بين الرئيس والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة.
- ومن بين المظاهر أيضا تعزيز الثقة بين الرئيس والعاملين في المؤسسة، والثقة ينتج عنها استعداد العامل للتفاعل مع الآخرين، وتعتبر بذلك سلاح قويا يكون في شكل شعور متبادل بين الرئيس والعاملين وتظهر من خلال أدائهم في المؤسسة.

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

المطلب الرابع: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة والأداء - أداء العنصر البشري - نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين، كما أكد عليه الكثير من الباحثين.

¹ : بلال مسرحد، مرجع سبق ذكره، ص144 - 146.

من بينهم "التون مايو Elton Mayo" الذي قام بإجراء تجارب في مؤسسة إنتاجية لدراسة المجال السلوكي والاجتماعي، وما هي الآثار التي يحدثها كل من الجو المادي للعمل والجو الاجتماعي على إدراك العاملين وأدائهم سواء بشكل فردي أو جماعي، وعلى قراراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم وبالتالي على نتائج نشاطهم.

وقد أثبت "التون مايو Elton Mayo" بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين ظروف العامل الاجتماعية ومعدلات الإنتاجية، أي زيادة التماسك بين الجماعات في العمل، والتي تتغير بتغير شكل السلطة والإدارة، فالمشاركة في القرار تعطي للجماعة فرصة التماسك والتعاون.

ويمكن أن نستنتج من العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في:

1. تحقيق الانتماء:

يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل، هذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تديني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.

2. المشاركة الفعالة:

الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد

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

3. تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعرفة والمهارة:

تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم وتنميتهم من خلال إكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديل ايجابي في سلوك الفرد

من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى إكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.¹

4. شعور العامل بمعنى الوظيفة:

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

5. تحقيق الرضا الوظيفي:

تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم بالاتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملاءمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم.²

إن الرضا في العمل يعبر عن مشاعر العامل وأحاسيسه تجاه العمل، وهو مدى الإشباع الذي يستمده من العمل والعوامل المشجعة المحيطة به، ومن سلوك رئيسه معه عن طريق الاتصال والتفاعل معه.

ثانيا: النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة

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

1. المحافظة على العنصر البشري من قبل المؤسسة:

إن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على العاملين فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء مادية كتقديم علاوات مالية أو معنوية كتقديم شهادات تشجيعية تعبيراً للجهد المبذول، وقيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورهم وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن

¹ : نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص388.

² : نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص350.

طريق الاتصال بهم بفعالية، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم والذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

2. زيادة ولاء العنصر البشري للمؤسسة:

فالعنصر البشري الذي يشعر بأن المؤسسة قد منحتة مكانة أو مركز يليق بمقامه من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين والإدارة، واستشارتهم في أمور العمل وأخذ آرائهم بعين الاعتبار في بعض القضايا، ذلك يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أدائهم وعطائهم وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.

3. تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة مع العاملين:

إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالعاملين بطريقة جيدة، وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب يساعد ذلك في كل البرامج التي تقوم بها المؤسسة، من خلال تعليم الأفراد وإكسابهم خلفية عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية، التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التعامل الايجابي مع بعضهم وتطويرهم، من خلال إكسابهم مهارات أداءية ووظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والمحاولة والتجريب وتوهمهم لتقبل كل تغيير يحدث في المؤسسة، على عكس ذلك فان أساءت المؤسسة الاتصال بالعاملين وتهميشهم من طرف إدارتها، فتجده سلبيا يقف حجرة عثرة في كل مسعى التغيير نحو الأحسن، إضافة إلى ذلك نشوء صراعات بين العاملين وإدارة المؤسسة.¹

خلاصة:

مما سبق نستنتج أن العنصر البشري يشكل أهم اهتمامات المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، ولضمان ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتقييم أداء عمالها باعتباره وسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين، ورفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية المؤسسات على اختلافها. فالأداء والعطاء

: محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص228،

ينبغي أن يكون المنطلق لتقييم الأفراد، وتحديد مواقع خدمتهم، بهذه العملية يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما تقوم إدارة الموارد البشرية إلى اختيار أفضل الأفراد وترقيتهم لتولي المناصب الشاغرة ذات المستوى الأعلى كما ستقرر مدى صلاحية الفرد للبقاء في وظيفته الحالية.

وكل ما نأمله هو أن تتضافر جهود المختصين والمهتمين بعملية تقييم أداء العنصر البشري، وتطبيقها من خلال وضع نظم تتسم بالشمولية والتكامل، وتبنى على معلومات وافية ووفق معايير ومؤشرات دقيقة ومحددة يمارسها قياديون على درجة من الوعي والموضوعية والتجرد.

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

تمهيد :

يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في نجاح إستراتيجية المؤسسة، والتي نعني بها ذلك التوجه العام الذي ترمي إليه المؤسسة للوصول إلى أهدافها التي أنشئت من أجلها، حيث تعمل الإدارة العليا على استغلال نقاط القوة التي تتميز بها عن منافسيها من جهة، في حين تعمل على تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة من جهة أخرى.

والعمل على نجاح إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، يدخل العنصر البشري في تحريك هذه العمليات وتنفيذها من خلال تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة، وتعزيز التفاعل الاجتماعي والتعاون بين العاملين، مما يزيد من الدافعية والرغبة في العمل وتحسين مستوى أداء العاملين.

وللتقرب أكثر من موضوع الدراسة سوف نتناول حالة الشركة الجزائرية للمحروقات نפטال، وذلك بوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة التابعة لشركة غاز البترول المميع للوسط الموجودة ب " الشراكة ". وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظرا لأهميتها في السوق الوطنية، وذلك لتلبية طلبات المستهلكين للغاز الطبيعي من إنتاج وتسويق وتوزيع لهذه المادة.

في هذا الفصل نحدد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، كما نقوم بعرض لمحة عن وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، وفي الأخير نقدم تحليلا وعرض لنتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة

تقوم مؤسسة سونطراك باستخراج المواد البترولية الخامة وبعدها تأتي عملية التصفية التي تقوم بها نفتك وأخيرا تليها نפטال والتي مهمتها توزيع وتسويق المنتجات البترولية داخليا وخارجيا.

المطلب الأول: نظرة عامة عن مؤسسة نפטال

كان قطاع المحروقات بالجزائر محتكرا من طرف الشركات متعددة الجنسيات مثل: Shell British Petroleum, ولكن بعد الاستقلال عملت الجزائر على وضع قاعدة اقتصادية مبنية أساسا على هذا القطاع، بموجب المرسوم رقم 63/419، الصادر في 1963/12/31 إذ تقرر إنشاء شركة سونطراك التي وضعت تحت وصاية وزير الصناعة والطاقة آنذاك والتي أسندت لها المهام التالية: البحث، الاكتشاف، التنقيب، الإنتاج، الاستغلال، النقل التكرار، والتوزيع الداخلي والخارجي للمنتجات البترولية.

- في جويلية 1965 تم إمضاء اتفاقية الشراكة الجزائرية - فرنسية والتي سمحت لسونطراك بإنتاج المحروقات.
- في سنة 1966 أصبحت سونطراك مؤسسة تقوم بممارسة النشاطات البترولية والغازية.
- في 1971/02/24 في هذا اليوم تم تأميم المحروقات وأصبحت سونطراك تساهم بالأغلبية في أبار البترول والغاز.
- في 1976/09/22 بموجب المرسوم 269/76 أصبحت مكلفة بالبحث، الإنتاج، النقل وكذا التسويق الداخلي والخارجي.
- وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1980، وهذا ما أدى إلى ظهور عدة فروع لهذه المؤسسة ومن بينها مؤسسة نפטال التي تم تأسيسها بالمرسوم التنفيذي رقم 101/80 المؤرخ في 06/04/1980 التي كانت تسمى ب ERDP، ودخلت حيز التنفيذ بتاريخ 01/07/1982 وكانت تسير من طرف مؤسسة الأم سونطراك.
- في 1987/08/27 انقسمت مؤسسة ERDP بموجب القرار 87/189 إلى مؤسستين:

- مؤسسة نفتاك Naftac : التي يتمحور دورها في تصفية البترول.
- مؤسسة نפטال Naftal : وهي متخصصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

بداية من 18 / 04 / 1998 غيرت مؤسسة نפטال نظامها لتصبح شركة مساهمة SPA برأس مالها 66500000000 دج مقسمة إلى 665 سهم بقيمة 10 ملايين دج لكل سهم، تابعة 100 % لمؤسسة سونطراك ودورها الأساسي هو توزيع، تسويق المواد البترولية على التراب الوطني. وتنقسم نפטال إلى 5 وحدات، كل وحدة متخصصة في منتج معين منها:¹

- وحدة GPL : متخصصة في إنتاج غاز البترول المميع (Propane, Butane).
 - الوحدة التجارية COM : متخصصة في تسويق منتجات نפטال عبر المحطات المختلفة.
 - وحدة AVM : متخصصة في إنتاج الوقود الخاص للطائرات والباخرات (الكبير وزان).
 - وحدة الوقود (Carburant) : متخصصة بإنتاج البنزين، المازوت.
 - وحدة الزيت (Bitume) : متخصصة بإنتاج المطاط (عجلات، إطارات مطاطية) وأيضا إنتاج الدهن الذي يستعمل في مجال الطرقات.
- وكلمة نפטال تنقسم إلى جزأين:

- NAFT : مصطلح عالمي يقصد به البترول.
- AL : الحرفين الأوليين من كلمة ALGERIE أو ALDZAZAIR.



شرح الرمز:

- م : مؤسسة.
- ن : نפט.

¹ : لقاء مع رئيس قسم المستخدمين والوسائل العامة.

أما الخطوط الخمسة التي على يمين الحرف " م " فتمثل في الوحدات التالية: وحدة GPL ، الوحدة التجارية COM وحدة AVM، وحدة الوقود (Carburant)، وحدة الزيت (Bitume) .

المطلب الثاني: التعريف بوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة

وحدة غاز البترول المميع GPL متخصصة في تسويق وتوزيع البروبان والبوتان وسير غاز على مستوى ولاية البويرة وضواحيها، فهي مؤسسة تسويقية أكثر منها إنتاجية.

أولا: الموقع الجغرافي

تقع وحدة غاز البترول المميع - البويرة - في وسط ولاية البويرة

Adresse : Siege Naftal Bouira , cité 130 ligets BT 18 Bouira.

ثانيا: منتجات وحدة البويرة.

في سنة 1998 انقسمت نפטال إلى خمسة وحدات، بحيث أن كل وحدة تتكفل بنشاط خاص بها، وكذا انقسمت كل وحدة إلى مناطق، وهذا للوصول إلى الزبائن، فمن بين هذه الوحدات وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة.¹

تقوم هذه الوحدة بتوزيع البوتان (C4)، البروبان (C3)، وسير غاز في ولاية البويرة، إذن هي مؤسسة تسويقية أكثر منها إنتاجية رغم هذا فهي تقوم ببعض العمليات التحويلية البسيطة.²

والجدول الموالي يوضح مختلف منتجات وحدة غاز البترول المميع بالبويرة.

1 : لقاء مع رئيس قسم التقني.

2 : لقاء مع مسؤول التوزيع.

الجدول رقم (05) : منتجات وحدة غاز البترول المميع بالبويرة.

البيان	الرمز
قارورات من غاز البوتان وزن 13 كغ	13
قارورات من غاز البوتان وزن 03 كغ	03
قارورات من غاز البوتان وزن 35 كغ	35
قارورات من غاز البر وبان وزن 11 كغ	11
قارورات من غاز البوتان وزن 06 كغ	06
(20% من البوتان + 80% من البروبان)	سيرغاز

المصدر: لقاء مع مسؤول قسم التوزيع.

وتنقسم إلى خمسة مديريات وهي:

- مديرية المستخدمين والوسائل العامة.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية قسم التوزيع.
- مديرية التقني.
- مديرية الإعلام الآلي.

بالإضافة إلى مركز التميع بسيدي خالد، نصف مركز التميع بني سليمان، المستودع الرئيسي بالقادرية والمستودع الثانوي بمزغنا.

ثالثا: أهداف الوحدة ومهامها الإستراتيجية

لوحدة غاز البترول المميع أهداف مختلفة منها:¹

- تحسين نوعية الخدمات الموزعة.
- بيع أكبر كمية ممكنة من المنتج حتى يتسنى لها الرفع من مردوديتها و بالتالي التوسيع في نشاطها.
- الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، وهذا من أجل رفع إنتاجيتها من خلال وضع خطط الإنتاج والتوزيع الجيدة، مع تحقيق الانسجام بين مراكز التخزين والتوزيع ومراكز الدعم.
- تنظيم وتطوير النشاط التسويقي والتوزيعي للمواد البترولية وتحويلها.
- تخزين ونقل جميع المنتجات البترولية وتسويقها عبر كافة المحطات.
- تحسين مكانة وصورة المؤسسة في السوق المحلي.
- توسيع وتطوير العلاقة بين المتعاملين والمؤسسة.

المطلب الثالث: مهام ووسائل الوحدة

أولاً: المهام

على غرار المهام الرئيسية المتمثلة في توزيع، تسويق الغاز المميع على مستوى المنطقة تتمثل في:²

- حماية حقوق المستهلكين في قطاع الغاز الطبيعي بما يتعلق بأسعار الغاز ومستوى وكفاءة وتنوع واستمرارية الخدمات المقدمة.
- القيام بالانجازات اللازمة لإبرام العقود والاتفاقيات وكذلك القيام بالإجراءات الإدارية والمالية بنقل وتزويد الغاز الطبيعي المميع GPL.
- مراقبة المبيعات على مستوى الولاية من الغاز المميع وإعداد الدراسات والتحليل الخاصة بها.
- إعداد الدراسات الخاصة بتوقعات الطلب أو إنتاج الغاز في السنوات المختلفة وذلك حسب قطاع المستهلكين.
- تنظيم سياسة بيع الغاز الطبيعي.

¹ : لقاء مع مسؤول الموارد البشرية.

² : لقاء مع مدير وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة.

- متابعة تزويد الغاز للمستهلكين بكميات تكفي احتياجاتهم.
- السهر على تنفيذ واحترام المقاييس المرتبطة بالأمن الصناعي وحماية البيئة.

ثانيا: وسائل وحدة غاز GPL البويرة

لتحقيق المهام السالفة الذكر تملك الوحدة مجموعة من الوسائل التي تساهم في أداء مهامها بنجاح والتمثلة في:

1. الموارد البشرية:

تقدر الطاقة البشرية لوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة ب: 412 عامل خلال جانفي 2014 موزعين بين العمال الدائمين والمؤقتين، حيث يبلغ عدد العمال الدائمين 238 عاملا يشغلون المناصب (Cadres supérieur, Cadres, Maitrise, Exécution). أما عدد العمال المؤقتين فيبلغ عددهم 174 عاملا يشغلون المناصب (Cadres, Maitrise, Exécution)¹.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

¹ : انظر الملحق رقم (01).

الجدول رقم (06) : توزيع عاملين وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة خلال جانفي 2014.

العاملين المؤقتين	العاملين الدائمين	
05	70	الإدارة
75	95	مركز التميع سيدي خالد
56	54	نصف مركز التميع بني سليمان
22	17	المستودع الرئيسي (1) بالقادرية
16	02	المستودع الرئيسي (2) بمزغنا
174	238	المجموع

Source: effectifs pas CDF au cours du mois de Janvier 2014.

يتم اللجوء إلى العمال المؤقتين في هذه الوحدة بصفة كبيرة في فصل الشتاء، لأن في هذه الفترة يتم إنتاج وتسويق كميات كبيرة جدا من الغاز حسب طلبات المستهلكين، وذلك بفتح عقود عمل عن طريق مراسلة وكالة التشغيل بعدد العمال المطلوب، ليتم بعد ذلك إجراء مسابقة لاختيار وانتقاء الأفراد المناسبين حسب التخصصات المطلوبة.

2. الوسائل المادية:

تتمثل وسائل وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة فيما يلي:¹

¹ : من وثائق المؤسسة.

أ. مركز التميع بسيدي خالد:

- يتوفر علي صهريج واحد لحزن البوتان (BUTANE) بطاقة سعنا (2000 m^3).
 - أنبوبين لحزن البروبان (Propane) بطاقة تقدر ب : ($2 \times 150 \text{ m}^3$).
 - مخازن للماء و مخازن تحت الأرض للبنزين لسير الآلات و مخزن واحد لحزن GPL خام.
- كما يتوفر على (16) شاحنات و (08) صهاريج متنقلة و (03) شاحنات ذات صهاريج و (12) شاحنات خاصة لنقل قارورات B13، سيارات للاستعمال الإداري و سيارة إسعاف.

ب. نصف المركز ببني سليمان:

- يتوفر علي (03) أنابيب ذات سعة ($2 \times 100 \text{ m}^3$).
 - مخزن للماء، مخزن لحزن البنزين.
- كما يتوفر علي (07) شاحنات متنقلة و (05) صهاريج متنقلة، (05) شاحنات لنقل قارورات B13 و سيارة للاستعمال الإداري و سيارتين إسعاف.

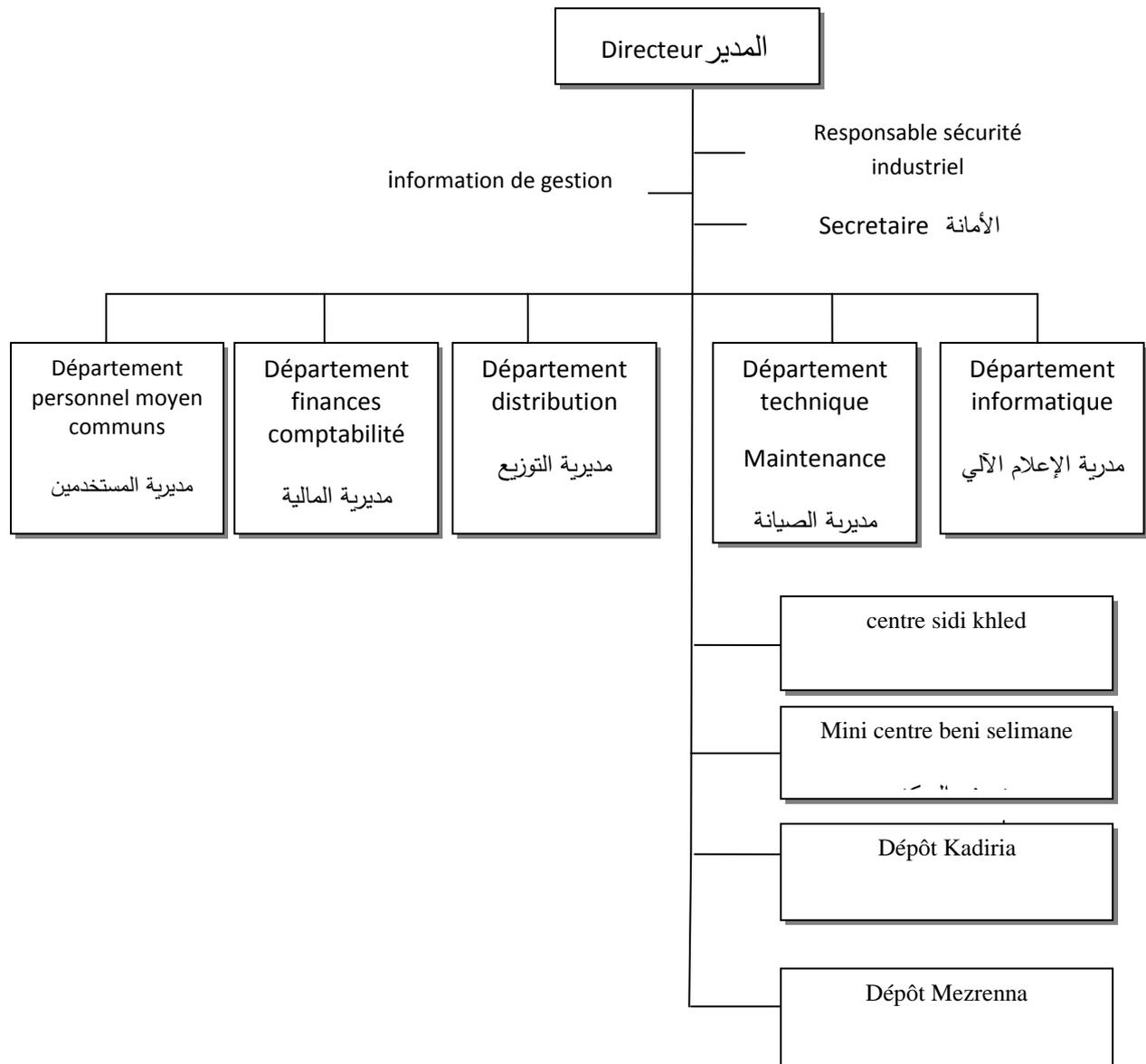
ت. المستودع الرئيسي بالقادرية:

- يتوفر على سيارة إدارية، (03) شاحنات لنقل قارورات B13.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة

يضم الهيكل التنظيمي لوحدة غاز البترول المميع البويرة خمسة (05) مديريات ومركزي التميع بالإضافة إلى مخزن القادرية ومزغنا، وعلى رأسهم مدير وحدة GPL البويرة، والشكل الموالي يوضح مكونات الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة.

الشكل رقم (19) : الهيكل التنظيمي لوحدة GPL البويرة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الهيكل التنظيمي لوحدة غاز GPL البويرة يتضح أنه مقسم إلى قسمين:¹

- قسم مراكز الدعم المتمثلة في المصالح الإدارية.
 - قسم التخزين والتوزيع.
- وفيما يلي سنتطرق إلى كل منها:

أولاً: المدير

يتأسس الهيكل التنظيمي لمؤسسة غاز البترول المميع GPL البويرة:²

يعد المدير المسؤول الأول على مستوى الوحدة، وعلى القرارات المتعلقة سواء بمراكز الدعم أو مراكز التخزين والتوزيع، حيث هو الممثل على مستوى ولاية البويرة أمام الوالي أو أمام المديرية العامة لشركة نפטال ومن أهم وظائفه:

- تطوير عمليتي الإنتاج والبيع.
- مراقبة تنفيذ سياسة الوحدة وبرنامجهما.
- تحديد سياسة وحدة GPL بالبويرة وإستراتيجيتها.
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.
- اتخاذ القرارات الخاصة بالوحدة، وكذا المساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.
- وتساعد المدير خلية إدارية تنظيمية مخصصة لأعماله تدعى الأمانة، ومن أهم أعمالها:
- حفظ البيانات المتعلقة بمواعيد المدير.
- تنظيم المقابلات للزائرين مع المدير بطريقة تحفظ وقت المدير.
- حفظ المستندات والأوراق الخاصة في الأماكن المخصصة لها.
- حفظ أسرار العمال، الشركة وكذا المدير.

¹ : من وثائق المؤسسة.

² : انظر الملحق رقم (02).

ويوجد أيضا في المديرية العامة لوحدة GPL بالبويرة مسؤول الأمن الصناعي ويعمل على:

- مساعدة المدير فيما يتعلق بأمن الوحدة.
- السهر على التدخل عند حدوث أي حادث كالحرائق، حوادث العمل... الخ.
- توفير مختلف وسائل التدخل ضد الحوادث سواء على مستوى مراكز التخزين والتوزيع أو مراكز الدعم.

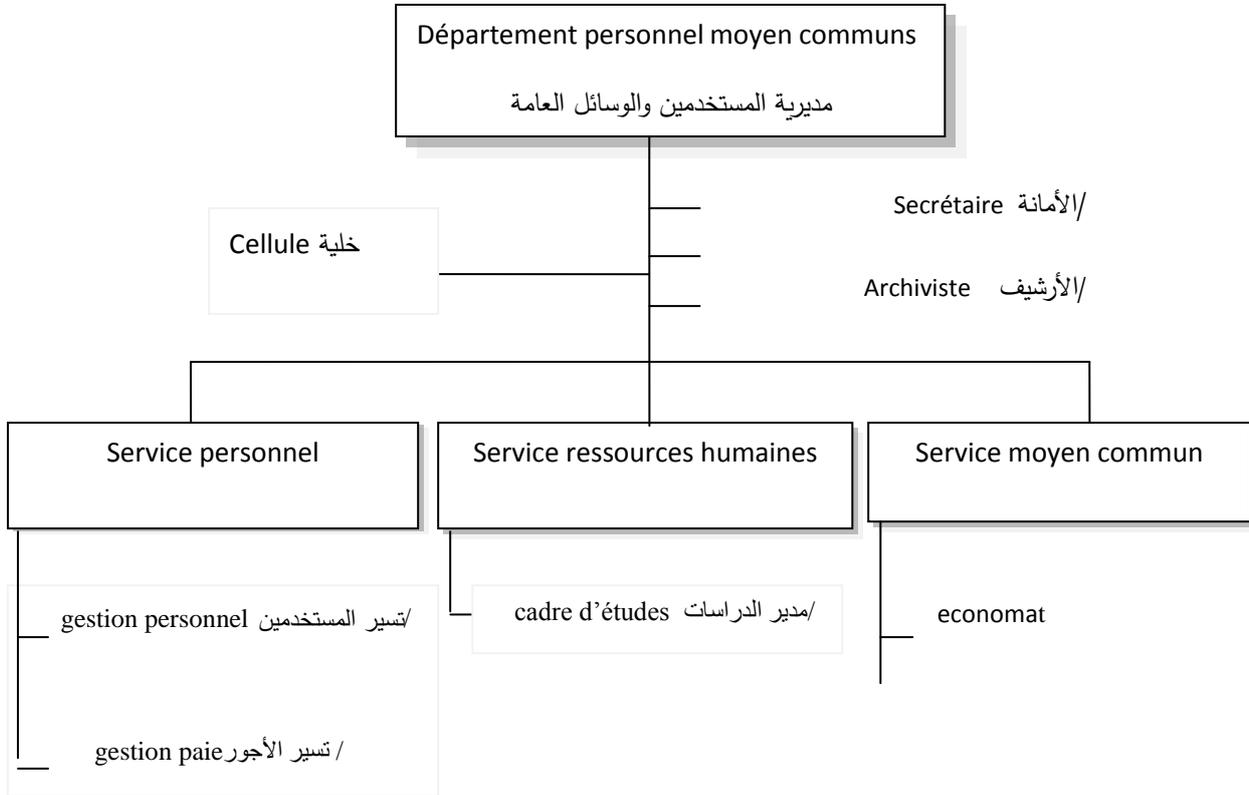
ثانيا: على مستوى المصالح الإدارية

والتي تتوفر على خمسة مديريات وهي:

- مديرية المستخدمين والوسائل العامة.
- مديرية الصيانة والتقني.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية التوزيع.
- مديرية الإعلام الآلي.

1. الهيكل التنظيمي لمديرية المستخدمين والوسائل العامة (Département personnel moyen communs)

الشكل رقم (20) : الهيكل التنظيمي لمديرية المستخدمين والوسائل العامة لوحدة GPL



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تضم مديرية المستخدمين والوسائل العامة المصالح التالية: ¹

أ. مصلحة الموظفين (Service personnel):

تعمل على تسيير الموظفين وأجورهم حيث تقوم ب:

- تحضير برامج الفصل السنوية وكذلك متابعة الموظفين الذين يتغيبون عن العمل ودون مبرر.
- الترقية وتقديم الإعانات مالية خاصة لضحايا حوادث العمل والأرامل والمعوقين.

¹ : انظر الملحق رقم (03).

- تحضير الملفات الفردية الخاصة بالموظفين الذين تم ترقيتهم
- تحضير أجور العمال باستعمال أوراق الحضور.
- تعويض الخسائر التي تسببها الكوارث الطبيعية.

ب. مصلحة الوسائل العامة (Service moyen commun):

يقصد بها كل الوسائل المستعملة في المكاتب والحراسة الكهرباء الماء المعادن... الخ. حيث يتمثل مهام هذه

المصلحة في:

- توفير كل معدات المكاتب أقلام أوراق أجهزة كمبيوتر مع ضمان عدم تبذيرها.
- شراء اللوازم الضرورية وتخزينها في مخزن الوحدة.

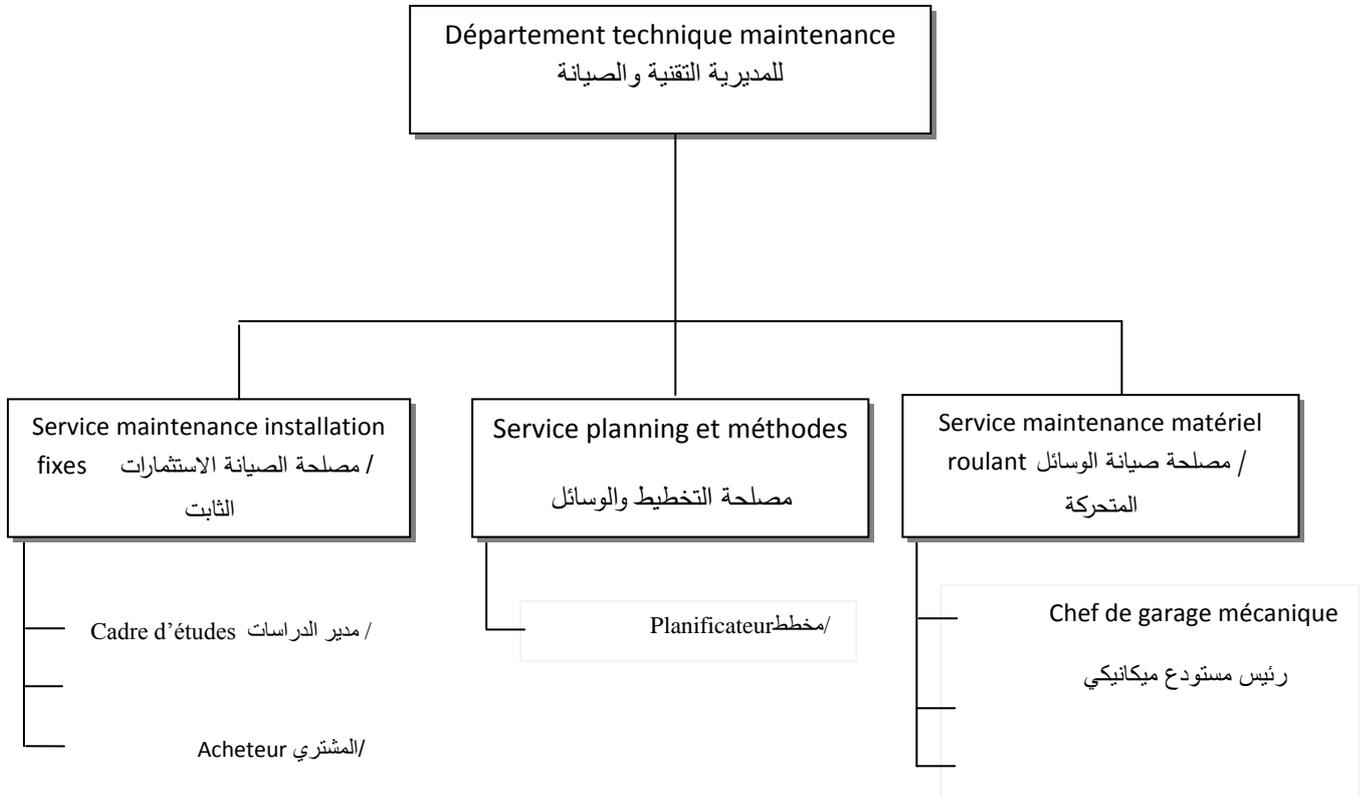
ت. مصلحة الموارد البشرية (Service ressources humaines):

يتم علي مستوى هذه المصلحة تحضير ملفات العمال الخاصة بالمنح العائلة، التعويضات اليومية المتعلقة

بالغياب المبرر، وتعويضات المصاريف الطبية عمليات التنصيب تحديد الاحتياجات التدريبية.

2. الهيكل التنظيمي للمديرية التقنية والصيانة (Département technique maintenance) :

الشكل رقم (21) : الهيكل التنظيمي للمديرية التقنية والصيانة لوحدة GPL



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

إن مديرية التقنية والصيانة تشمل على ثلاث مصالح وهي: ¹

أ. مصلحة الصيانة الاستثمارات الثابتة (Service maintenance installation fixe) :

وتتمثل دورها في:

- شراء قطع الغيار الخاصة لاستثمارات العاطلة (محركات، أنابيب...)
- ضمان التدخلات ومراقبة كل الوسائل الموجودة في مراكز الإنتاج.
- تنصيب الصهاريج الثابتة الخاصة بالبروبان للخواص، المدارس، المستشفيات، مراكز الأمن... الخ.
- توفير الوسائل اللازمة لإعادة الصيانة للقطع مع توجيه الميكانيكي في حالة التعطل.

¹ : انظر الملحق رقم (04).

ب. مصلحة صيانة الوسائل المتحركة (**Service maintenance matériel roulant**):

هي تشبه الوظيفة السابقة غير أنها تتدخل على مستوى الوسائل المتحركة شاحنات، جرارات عكس الأولى التي تتدخل على مستوى الوسائل الثابتة محركات خاصة بآلات التصنيع، أنابيب الغاز....

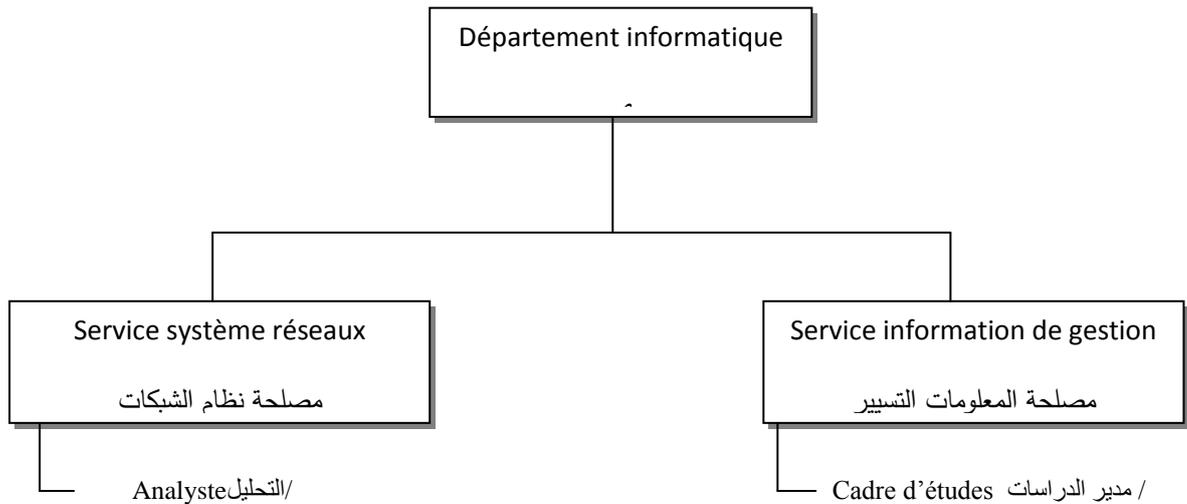
ت. مصلحة التخطيط والوسائل (**Service planning et méthodes**):

تتمثل في

- تقديم المساعدة للمصلحتين السابقتين.
- تحضير مخطط التدخلات المحتملة خلال بيئة كاملة.
- اقتراح طرق وأساليب تضمن السير الحسن للوسائل الإنتاجية.

3. الهيكل التنظيمي للمديرية الإعلام الآلي (**Département informatique**):

الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي للمديرية الإعلام الآلي لوحدة GPL



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

مديرية الإعلام الآلي تضم مصلحتين على النحو التالي:

أ. مصلحة نظام الشبكات (Service information de gestion) :

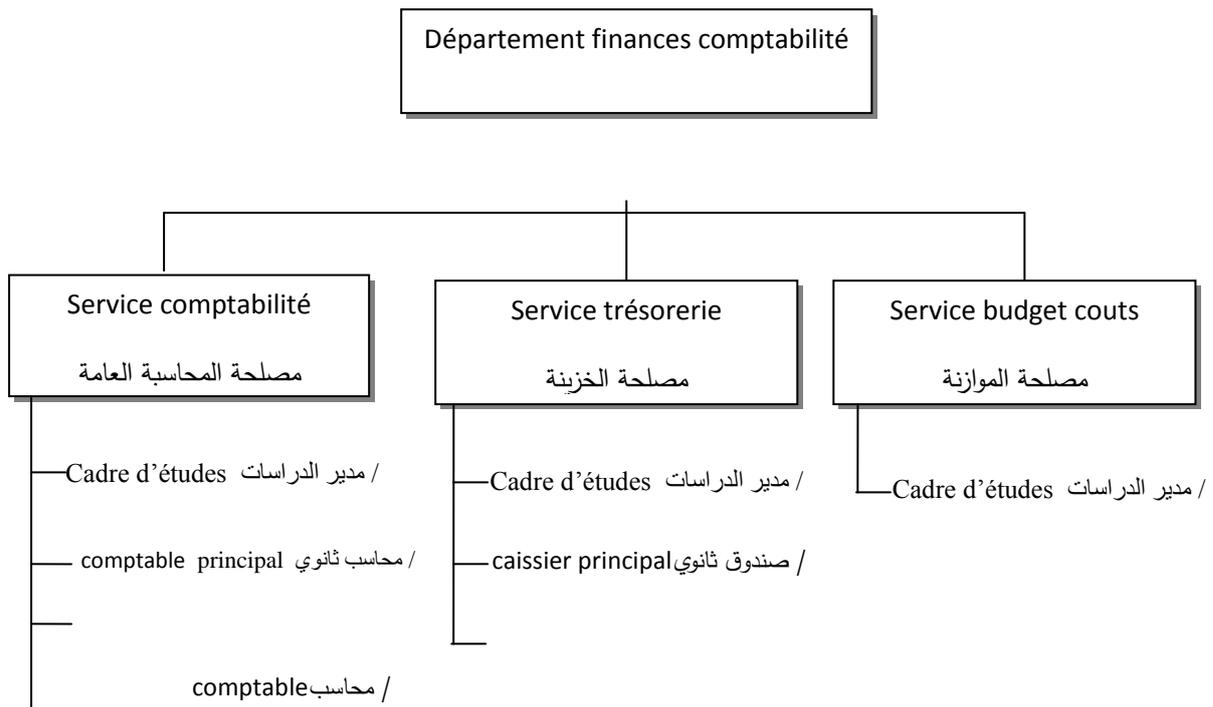
تقوم هذه الأخيرة بالاهتمام بكل ما يعنى بالجهاز الإعلام الآلي وشبكات مثل البرامج التي يتم استعمالها في الأداء الوظائف ومن أهم مهامه التعديل ما يعرف ب mise ajoure وهو عبارة عن التعديلات المتعلقة إما بالبرامج أو الوثائق والتي تقوم الإدارة العامة بإرسالها وتتكلف هذه المصلحة بتوزيعه أو إيصالها إلى المعني.

ب. مصلحة المعلومات التسيير (Service système réseaux):

تعني بكل المعلومات والمشاكل المتعلقة بالمديريات ومراكز، حيث تقوم بجمع وتنظيمها ليتم إرسالها إلى المقر العام وذلك بشكل دوري أو حسب الحاجة.

4. الهيكل التنظيمي للمديرية المالية والمحاسبة (Département finances comptabilité):

الشكل رقم (23) : الهيكل التنظيمي للمديرية المالية والمحاسبة لوحدة GPL



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تضم المديرية المالية والمحاسبة المصالح التالية:¹

أ. مصلحة المحاسبة العامة (Service comptabilité):

وهي الوظيفة الأساسية لهذه المديرية حيث تقوم بتسجيل كل العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا مرفقة بوثائق تبريرية، وتتمثل هذه العمليات في عملية الشراء تخزين بيع تسديد المصاريف المتعلقة بالوحدة (أجور تأمينات، ضرائب).

ب. مصلحة الخزينة (Service trésorerie):

ويتمثل دورها في طلب الأموال من المديرية العامة وكذا تسيير صندوق الوحدة وخلق علاقات مع البنوك للتعامل معها من أجل تسهيل عمليتي تسديد وتحصيل طلبات الزبائن.

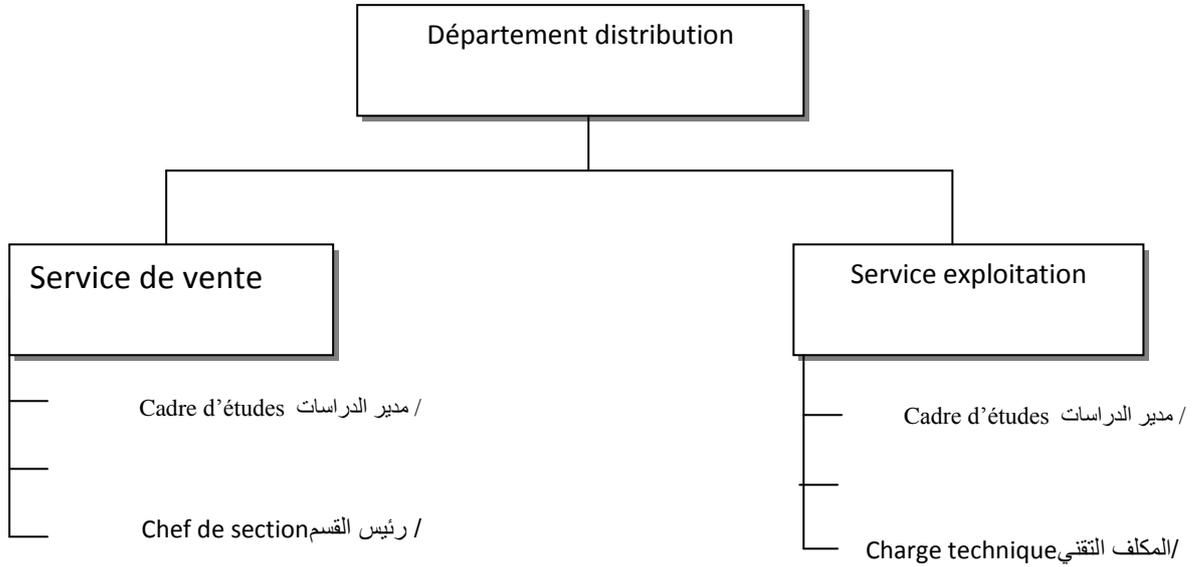
ت. مصلحة الموازنة (Service budget couts):

ويعتبر دور هذه المصلحة في تصنيف مختلف المصارف إلى مصاريف الشراء مصاريف الإنتاج ومصاريف البيع والتوزيع، ثم يتم تقسيم هذه المصاريف إلى مصاريف ثابتة ومصاريف متغيرة. وذلك بعد تحديد مختلف التكاليف ليتم في الأخير تحديد النتيجة حسب كل منتج ثم النتيجة الإجمالية للوحدة لتلك الدورة.

¹ : انظر الملحق رقم (06).

5. الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية (Département distribution):

الشكل رقم (24): الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية لوحدة GPL



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المديرية التجارية تشمل على مصلحتين¹:

أ. مصلحة الاستغلال

ويتمثل دورها فيما يلي:

- حساب معدل الانجاز الذي يساوي ما تم تحقيقه بما تم تقديره.
- مراقبة المعلومات الخاصة على شكل تقارير يومية، شهرية، سنوية وإرسالها إلى المديرية العامة.
- استقبال المعلومات الخاصة بمراكز الإنتاج نقل الكمية ثم تموينها، الكمية المخزنة، وأيضا الكمية الموزعة العوائق المصاحبة وهذا يتم يوميا

¹ : انظر الملحق رقم (07).

ب. مصلحة البيع:

ودورها يتمثل في:

- التصريح بإنشاء مراكز البيع ومستويات البيع.
 - متابعة الزبائن وتزويدهم بمنتجات الوحدة من B13 ، B03 ، B06 ، P35 ، P11 سيرغاز
 - تحضير تقارير الخاصة بالبيع.
 - تحضير مخططات البيع للسنة الجديدة اعتماد على النتائج التي تم تحقيقها في السنوات السابقة.
- وفيما يلي جدول يوضح مبيعات وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة في سنة 2013 أي ابتداء من 2013/ 01 /01 إلى غاية 2013 /12 / 01.

جدول رقم (07) : مبيعات وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة خلال سنة 2013.

المجموع Total	الكمية Quantité *TM	المنتوج Produit	
38224.074	19570	B13 -	CE Sidi Khaled (102)
	05	B06 -	
	10	B03 -	
	368	P35 -	
	05	P11 -	
	490.195	B vrac -	
	2851.109	P vrac -	
	14924.770	Sirghaz -	
16735	16735	B13 -	MCE Beni Slimane (262)
8283	8282	B13 -	DR Kadiria (103)
	0.216	B06 -	
	0.42	B03 -	
9422	9422	B13 -	DR Mezrenna (263)

المصدر: réalisations mensuelles de ventes GPL أنظر الملحق رقم (08).

ثالثا: على مستوي مراكز التخزين والتوزيع

والتي تشمل على¹:

¹ : انظر الملحق رقم (08).

*طن متريك.

- مراكز تجميع غاز GPL بسيدي خالد.
- نصف مركز لتجميع غاز GPL ببني سليمان.
- المستودع الرئيسي بالقادرية.
- المستودع الثانوي بمزغنا.

1. مراكز تجميع الغاز GPL بسيدي خالد (Centre sidi khled):

تم إنشائه في جوان 1987م الذي يوجد ببلدية الهاشمية والتي تقع جنوب ولاية البويرة ونلخص عمليات هذا المركز في :

أ. التموين الخام :

من البروبان والبوتان من سيدي رزيق بالحراش إلى مركز التجميع بسيدي خالد ففي المرحلة الشتوية التي تبدأ من 10/1 إلى غاية 03/31 فإن المركز يموين بكمية تقدر ب 180000 طن يوميا من البوتان، وهذا لإنتاج 18000 قارورة من B13 في اليوم كأقصى إنتاج، أما في المرحلة الأخرى يمكن أن تنتج من 7000 - 9000 قارورة B13 في اليوم.

ب. التعبئة :

بعد تعبئة مخازن المركز بالبروتان والبوتان اللذان يستعملان في :

البوتان : يتم ملئه في قرورات B13

البروبان : يتم استعماله في ملء قرورات p35 . p11

سيرغاز : 20% من البوتان و 80% من البروبان.

ت. البيع:

يتم توزيع كل من البروبان والبوتان على مستوى الولاية عبر النقاط المختلفة للبيع في المناطق التالية: البويرة الهاشمية، المقراني، الأصنام ، عين الترك، بئر غبالو، عين بسام عين العلوي عين الحجر ، المعمورة، بشلول.

2. نصف المركز للتميع بني سليمان (Mini centre beni Slimane):

في 2001 قامت المديرية العامة بضم نصف المركز لتميع الغاز بني سليمان الذي كان تابعا لولاية المدية إلى وحدة غاز البترول المميع البويرة، وذلك بسبب عدم قدرة مركز التميع بسيدي خالد على تلبية احتياجات المستهلكين على مستوى الولاية ويقع هذا المركز على مستوى دائرة عين بسام التي تقع غرب الولاية ويلخص عملياته في:

أ. التموين :

يمون المركز بكمية تقدر ب 90000 طن يوميا من البوتان الخام لإنتاج ما يقدر ب 16000 قارورة B 13 يوميا وهذا في المرحلة الشتوية، أما في الفترة العادية قيم إنتاج من 5000 - 7000 قارورة B 13 يوميا.

ب. البيع والتعبئة:

عملية الإنتاج في المركز تتمحور فقط في ملء قارورات غاز B 13 ويعمل هذا المركز على تلبية احتياجات كل سكان غرب الولاية، والباقي سيوجه إلى المستودع الرئيسي بالقادرية ومزغنا ويتم توزيع منتجات هذا المركز في نقاط البيع التالية : بني سليمان، مزغن، تفراوي، سيدي الكبير، سيدي زاهر، عين الكبير، ميهوب، سيدي نعمان شيلالي.

3. المستودع الرئيسي الأول بالقادرية (Dépôt Kadiria):

هذا المستودع يربط بين المركزين، حيث يتواجد شمال الولاية بدائرة القادرية، وقد تم تدشين هذا المستودع في عهد وجود مؤسسة واحدة تتكفل بالمحروقات وهي سونطراك وهذا في سنة 1980. وهذا المستودع يتربع على مساحة تقدر ب 4953 م².¹

لا يقوم بعملية الإنتاج بل يتم تموينه من طرف المركزين كما يقوم بتوزيع القارورات المملوءة على مستوى كل من الأخرضية والقادرية.

¹ : من وثائق المؤسسة.

4. المستودع الرئيسي الثاني بمزغنا (Dépôt Mezrenna) :

يقع مستودع مزغنا غرب ولاية البويرة، حيث يتواجد بدائرة تابلاط ولاية المدية، وقد تم تدشين هذا المستودع في جانفي 2013 وبقدرة الاستيعاب تقدر ب 5000 قارورة غاز، كما أنه لا يقوم بعملية الإنتاج، بل يتم فيه توزيع القارورات المملوءة على مستوى المدية وضواحيها نتيجة صعوبة ظروفها الطبيعية وعدم توفر أغلبية مناطقها على غاز المدينة، يمون هذا المستودع من طرف مركزي التميع ب سيدي خالد وبني سليمان.

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على الكم الهائل من المعرفة، وإنما الأساس يكمن في الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم من المعرفة واستغلالها في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هو المنهج العلمي بكل معطياته.

المطلب الأول: المنهج المستخدم وحدود الدراسة

قبل القيام باختبار صحة الفرضيات التي قام عليها موضوع البحث، لا بد أولاً من عرض الإطار المنهجي حيث نبين مجالات الدراسة ومختلف التقنيات المستخدمة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية، وثانياً الفترة الزمنية والمكانية لإجراء هذه الدراسة.

أولاً: المنهج المستخدم

ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج بطريقة علمية دقيقة، أي هو مجموعة من القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.¹

ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث، فإذا أراد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كميًا.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي: " بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها، أي محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق.²

¹ : احمد حسين الرفاعي، " مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية واقتصادية) "، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص121.

² : ماجد مُجد الخياط، " أساليب البحث العلمي "، ط1، دار الراية للنشر، الأردن، 2011، ص ص93 - 94.

وتمشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي، من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين في وحدة غاز البترول المميع بالبويرة.

ثانيا: الحدود الزمنية والمكانية للدراسة

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية كما يلي:

1. الحدود الزمنية:

تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، وفي هذه الدراسة لقد تم تحديد الفترة الزمنية ابتداء من أكتوبر 2013 إلى غاية ماي 2014.

2. الحدود المكانية:

بهدف التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، ولتحقيق هذه الدراسة اخترنا وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، وذلك لكونها مؤسسة تلعب دور هاماً في توزيع وتسويق الغاز المميع على مستوى المنطقة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية

من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء البحث الميداني وكأي دراسة يعتمد الباحث على أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، سواء من أجل إيجاد الإجابة على أسئلة الدراسة أو لاختبار فرضياتها.¹ فلقد اعتمدنا في هذه الدراسة على ثلاثة أدوات لجمع البيانات وهي:

أولاً: الملاحظة

تعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحياناً باستخدام الطرق الأخرى (الاستبانة، المقابلة، الوثائق).

¹ : عامر قنديلجي، " البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية "، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص154.

وتعرف الملاحظة على أنها: " عملية المراقبة أو المشاهدة الدقيقة لسلوك الظاهرة والمشكلات والأحداث ومكوناتها ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الباحث وتلبية احتياجاته.¹

وقد اعتمدنا الملاحظة لغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية، إلا أن الملاحظة التي اعتمدنا عليها في دراستنا كانت ملاحظة بسيطة، من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها في المؤسسة المستقبلية بحيث لا تتعدى الملاحظة النظر، الاستماع، المراقبة ومتابعة المواقف، دون المشاركة الفعلية والانخراط في تلك الجماعة إلا أنها تمتاز بالموضوعية والحيادية.

وقد تم التركيز على ملاحظة الاتصالات الداخلية التي تتم بين العاملين في المؤسسة المستقبلية عن طريق سلوكهم وردود أفعالهم، وتأثير ذلك على أدائهم.

ثانياً: المقابلة

بما أن الملاحظة لا تكفي كأداة جمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث، ولهذا قمنا باستخدام وسيلة أخرى لجمع البيانات وهي المقابلة، هي عبارة عن حوار يدور بين الباحث (المقابل)، والشخص الذي تتم مقابله (المستجوب). ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة، وبعد أن يشعر الباحث بأن المستجيب على استعداد للتعاون يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقاً، ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات على الاستمارة.

وتعرف المقابلة على أنها: " وسيلة شفوية أو محادثة موجهة بين الباحث والشخص المستجوب بهدف الحصول على حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى".² وتهدف المقابلة إلى:

- الحصول على المعلومات التي يريدها الباحث من المبحوثين.
- التعرف على ملامح أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

¹ : ربحي مصطفى عليان، " طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي "، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2009، ص67.

² : نفس المرجع السابق، ص78.

وتصنف المقابلة إلى:¹

1. المقابلة المفتوحة (غير مقننة):

وهي المقابلة التي يقوم فيها الباحث بطرح الأسئلة على المستجيب دون أن يكون هناك تحديدا للإجابة.

2. المقابلة المغلقة (المقننة):

وهي ذلك النوع من المقابلة التي تكون فيها الإجابات والاختيارات محددة من قبل الباحث، وهي لا تفسح المجال للشرح المطول، حيث يطرح السؤال وتسجل الإجابة التي يقرها المستجيب.

3. المقابلة المفتوحة - المغلقة:

وهي التي تكون فيها الأسئلة مزيج بين النوعين السابقين، وهي أكثر المقابلات شيوعا وتجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة المعلومات وإمكانية تصنيفها وتحليلها إحصائيا.

ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا اخترنا المقابلة المفتوحة - المغلقة وهذا مع رئيس مصلحة المستخدمين ومدير مصلحة التقنية والمسؤول عن قسم المبيعات وذلك بطرح أسئلة وطلب إيضاحات متعلقة بالظاهرة المدروسة.

ثالثا: استمارة الاستبيان (الاستبانة):

استمارة الاستبيان تعد أداة أساسية لجمع المعطيات البيانية، وهي من أكثر الأساليب شيوعا لأنها تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره للبحث بها.²

وتعرف الاستمارة أيضا على أنها: " 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.³

¹ : محمد أزهري سعيد السماك، " طرق البحث العلمي (أسس وتطبيقات)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2011، ص154.

² : احمد بن مرسى، " مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال " ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص220.

³ : إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، " مناهج وطرق البحث العلمي "، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010، ص97.

وقد تم إعداد الأسئلة انطلاقاً من مشكلة البحث والفرضيات المتعلقة بها بالإضافة إلى الجانب النظري، أيضاً من خلال الاطلاع على مجموعة الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو بمواضيع قريبة منه، ومن ثم تحققنا من صدق الاستمارة وذلك بعرضها في صورتها الأولية على أساتذة محكمين وهم أربعة (04) أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بالبويرة، وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صحتها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وقد استدعى الأمر إجراء بعض التغييرات لوضع استمارة الاستبيان في صورتها النهائية الموضحة في الملحق رقم (09)

وتتكون استمارة الاستبيان من (17) سؤال وقد تم مراعات ما يلي:

- استخدام عبارات واضحة وسهلة الفهم باللغة العربية تتناسب مع مستوى المستجوبين.
- الحرص على تقديم الاستمارة يدويا للمستجوب والحضور شخصياً لشرح مضمون الأسئلة.

وتتضمن استمارة الاستبيان المحاور التالية:

- في الفرع الأول يضم البيانات الشخصية (المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).
- في الفرع الثاني من الاستمارة يضم ثلاثة محاور حسب متغيرات الدراسة كالتالي:
 - المحور الأول: اتجاهات الاتصال الداخلي لوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة.
 - المحور الثاني: أداء العاملين في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة.
 - المحور الثالث: أثر الاتصالات الداخلية على تحسين أداء العاملين في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة.

رابعا: وثائق المؤسسة

تعتبر الوثائق من الأدوات التي تساعد أيضا الباحث في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة المدروسة، حيث في دراستنا هذه تمكنا من الحصول على مجموعة من الوثائق التي ساعدتنا في التعرف على المجالين المكاني والبشري للدراسة كما تحصلنا على وثائق تخص الهيكل التنظيمي الذي يضم كل المصالح الخاصة لوحدة غاز البترول المميع ومختلف مبيعاتها خلال السنة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ومعلومات ضرورية عن هذه الدراسة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها، وكما تتطلب من الباحث ضرورة وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة، لأن ذلك يساعد الباحث في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

أولاً: مجتمع الدراسة

يمكن تعريف مجتمع الدراسة بأنه: " عبارة عن المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي يهتم بها البحث وتعمم نتائجها عليها، والمفردات أو العناصر قد تكون أشخاص أو أسر أو مؤسسات أو أسواق أو غيرها.¹ وتقتصر الدراسة الميدانية على الأفراد العاملين في وحدة غاز البترول المميع بالبويرة لدراسة مشكلة البحث أي دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين، لكونها مؤسسة ذات موارد مادية وبشرية متميزة.

ثانياً: عينة الدراسة

عندما يصعب على الباحث دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي، فانه يلجأ إلى دراسة جزء منه والذي يتمثل في العينة، حيث يتم حصر كل مجتمع الدراسة في تمثيل مصغر.

وتعرف العينة بأنها: " عبارة عن جزء صغير من مجتمع الدراسة أو مجموعة جزئية من المجموعة الكلية (المجتمع) تجري عليها التجربة أو التطبيق، إذ يتم التطبيق على العينة وتعمم النتائج على المجتمع، والسبب في اللجوء إلى العينة بدلا من المجتمع الكلي للدراسة هو أنه يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، بالإضافة إلى صعوبة التطبيق على جميع أفراد المجتمع ".²

وبما أننا نختار عينة صغيرة لتمثل مجتمع الدراسة، حيث أن المجتمع في الكثير من الدراسات والبحوث غير متجانس تماما وخصوصا التي عناصرها من البشر وما بينهم من فروق فردية.

¹ : شفيق العتوم، " طرق الإحصاء (تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS " ، ط1، دار المناهج للنشر، الأردن، 2007، ص22.

² : حمزة محمد دودين، " التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS " ، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2010، ص24.

يضم المجتمع الذي أجرينا عليه الدراسة خمسة وسبعون فردا (75)، أي العمال الإداريين فقط، وبعد الاطلاع على الخصائص الأخرى لأفراد مجتمع الدراسة، ارتأينا أخذ عينة لتمثل المجتمع المدروس، وبالتالي تتكون عينة البحث من (48) فردا بعد استبعاد (03) استمارة استبيان التي لم تسترجع من طرف الأفراد، وذلك لتمثل العينة نسبة (64%) من المجتمع المدروس.

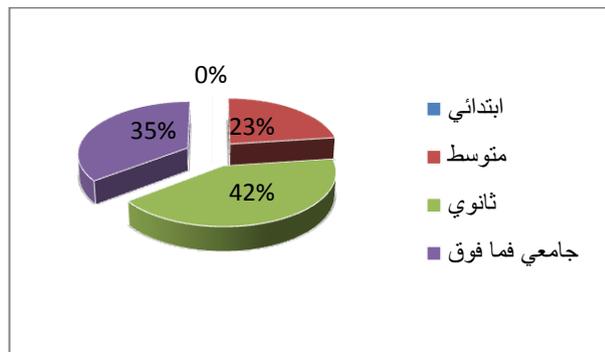
وعلى أساس تركيبة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، والموضحة في الهيكل التنظيمي كما يبينه الملحق رقم (09)، نقوم بتوزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجوبين كما يوضحه الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

النسبة %	التكرارات		الخاصية
0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
22,92	11	متوسط	
41,67	20	ثانوي	
35,42	17	جامعي	
100	48	المجموع	
35,42	17	إطار	الوظيفة
18,75	9	عون تحكم	
29,17	14	منفذ	
16,67	8	رئيس مصلحة	
100	48	المجموع	
8,33	4	اقل من سنة	الاقدمية
14,58	7	من سنة إلى 5 سنوات	
20,83	10	من 5 إلى 10 سنوات	
56,28	27	أكثر من 10 سنوات	
100	48	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج الاستبيان.

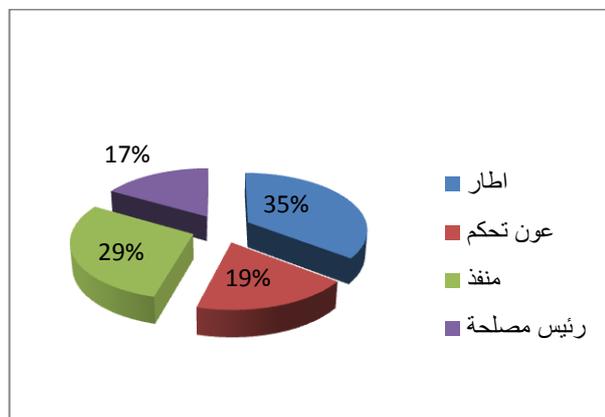
الشكل رقم (25): متغير المستوى التعليمي في عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (08).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن 42% من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي وهي نسبة كبيرة، و35% فقط من أفراد العينة ذو المستوى الجامعي، بينما 23% من أفراد العينة ذات مستوى متوسط، وأخر نسبة تمثل 0% هذا ما يدل على عدم وجود أي موظف ذو مستوى ابتدائي.

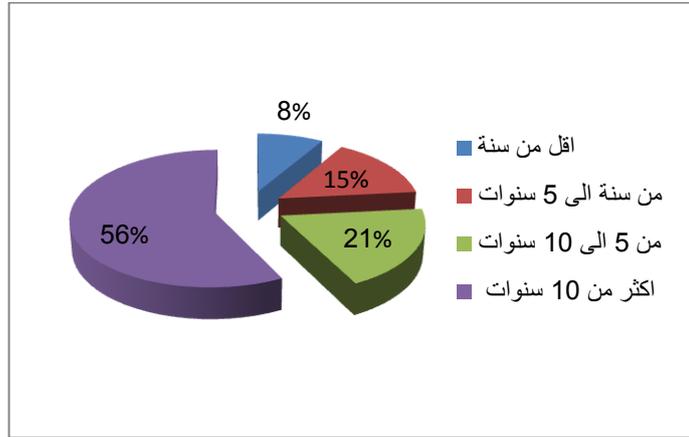
الشكل رقم (26): متغير الوظيفة المشغولة في عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (08).

فيما يخص متغير الوظيفة فان نتائج الدراسة تبين أن أغلب العمال يشغلون مناصب إطارات بنسبة 35% و29% يشغلون مناصب منفذين، بينما 19% من أفراد العينة يمثلون أعوان تحكم، وأخيرا تليها النسبة 17% من أفراد العينة الذين يمثلون رؤساء مصالح.

الشكل رقم (27): متغير الاقدمية في عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (08).

يتبين من خلال الجدول أعلاه وبالإستعانة بالشكل رقم (27)، أن الفئة الغالبة في هذه العينة اقدميتها أكثر من 10 سنوات بنسبة 56% ، و 21% من العينة تمثل الفئة ذات اقدمية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، أما أفراد العينة التي اقدميتها من سنة إلى 5 سنوات فهي تمثل النسبة 15% ، و 8% فقط من أفراد العينة تمثل فئة حديثة التكوين والتي لها اقدمية اقل من سنة.

من خلال تحليل نتائج الجانب الأول من الاستبيان والذي يحمل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة نستنتج أن أغلب الموظفين الإداريين كبار السن، حيث تتراوح أقدميتهم أكثر من 10 سنوات، إلى جانب ذلك أنهم ذو مستوى ثانوي فقط، وذلك لعدم وجود أي موظف من هذه الفئة ذو مستوى جامعي، كما أنهم يشغلون مناصب إدارات. أما الموظفين الإداريين الذين يحملون الشهادات الجامعية فهم الفئة التي خبرتها تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات أو من سنة إلى 5 سنوات، والذين يشغلون المناصب منفيدين وأعاون تحكم.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج غامضة وغير معروفة، ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الاطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوبين هما:

- الأسلوب الكمي: وهو الأسلوب الذي استعملنا فيه النسب المئوية والجداول التكرارية والدوائر النسبية عن طريق Excel .
- الأسلوب الكيفي: اعتمدنا فيه على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق على النتائج.

المطلب الأول: اتجاهات الاتصال الداخلي لوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة

لفهم حقيقة وواقع الاتصال الداخلي في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة ودراسته من عدة جوانب قمنا بطرح ستة (06) أسئلة تدخل ضمن المحور الأول من الاستبيان، " انظر الملحق رقم (09) ". وبناء على الإجابات التي تحصلنا عليها من المحور الأول للاستبيان، أجرينا دراسة تحليلية كما يلي:

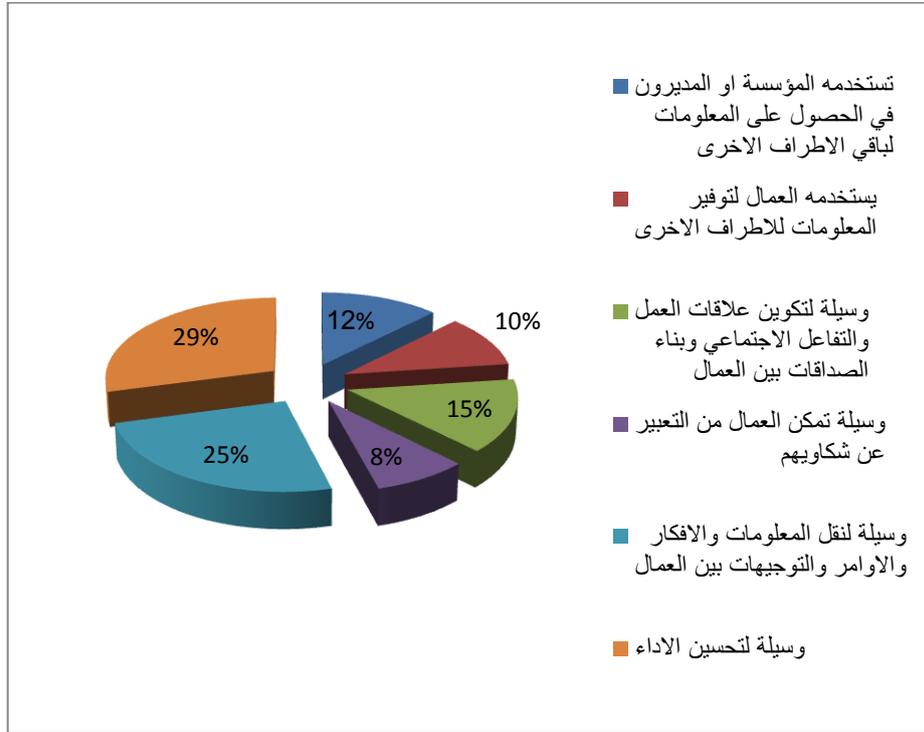
سؤال رقم (01): ماذا يعني لكم الاتصال الداخلي؟

الجدول رقم (09): معنى الاتصال الداخلي حسب أفراد العينة.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
12,5	6	تستخدمه المؤسسة أو المديرون في الحصول على المعلومات لباقي الأطراف الأخرى
10,42	5	يستخدمه العمال لتوفير المعلومات للأطراف الأخرى
14,58	7	وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي وبناء الصداقات بين العمال
8,33	4	وسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكواهم
25	12	وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال
29,17	14	وسيلة لتحسين الأداء
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المحور الأول من الاستبيان.

الشكل رقم (28): معنى الاتصال الداخلي حسب أفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الجدول رقم (09).

من خلال الجدول رقم (09) فان التعاريف التي أعطيت للاتصال الداخلي من طرف أفراد العينة المدروسة فأغلبها ركزت على أن الاتصال الداخلي في وحدة GPL البويرة على أنه وسيلة لتحسين الأداء بنسبة 29% و 25% من العينة تعرف الاتصال الداخلي على أنه وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال، بينما 15% و 12% من أفراد العينة ترى أن الاتصال الداخلي وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل فيما بينهم أو يستخدمه المديرون كوسيلة في الحصول على المعلومات للأطراف الأخرى.

المعطيات السابقة تبين لنا أن الاتصال الداخلي في وحدة GPL شيء أساسي، حيث يعتبر وسيلة لتحسين الأداء وتنفيذ المهام والتنسيق في العمل من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء ونقل الأوامر والتوجيهات بين العمال.

كما نستنتج أن المستوى التعليمي له تأثير على فهم معنى الاتصال الداخلي رغم أغلب الموظفين الإداريين ذو مستويات ثانوية بالإضافة إلى ذلك لهم اقدمية في هذه الوحدة، فمعظمهم ركزوا على الاتصال الداخلي كوظيفة في وحدة GPL تتقن باستخدام وسائله المختلفة.

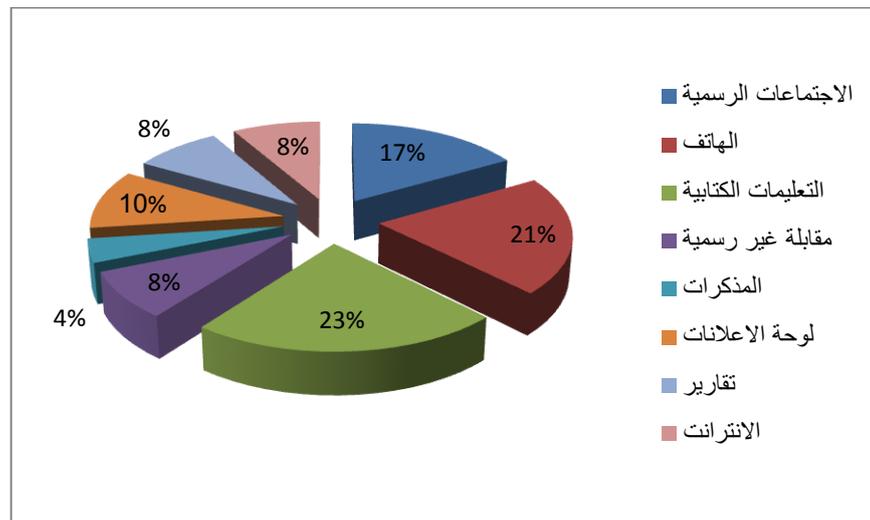
سؤال رقم (02): لكي يتم الاتصال بين عاملين يجب أن تتوفر على وسائل للاتصال، فما هي الوسائل المستعملة بكثرة في ذلك؟

الجدول رقم (10): وسائل الاتصال الداخلي المستعملة بكثرة في الوحدة.

الاقترحات	التكرارات	النسبة %
الاجتماعات الرسمية	8	16,67
الهاتف	10	20,83
التعليمات الكتابية	11	22,91
مقابلة غير رسمية	4	8,33
المذكرات	2	4,17
لوحة الإعلانات	5	10,42
تقارير	4	8,33
الانترانت	4	8,33
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الأول من الاستبيان.

الشكل رقم (29): وسائل الاتصال الداخلي المستعملة بكثرة في الوحدة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (10).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 23% من أفراد العينة التي أجابت بأن وسائل الاتصال الداخلي والمستعملة بكثرة في وحدة GPL هي التعليمات الكتابية، بينما 21% من العينة ترى أن وسائل الاتصال الداخلي المستعملة بكثرة تتمثل في الهاتف، و17% تمثل الاجتماعات الرسمية، و10% فقط تمثل لوحة الإعلانات وباقي الوسائل أي التقارير، الانترنت، المقابلة غير الرسمية فهي تمثل نسبة متساوية 8% ، وأدني نسبة تمثلها المذكرات ب4% كوسيلة اتصالية في وحدة GPL.

من خلال النتائج السابقة يتضح أن وسائل الاتصال الداخلي والتي يتم استعمالها بكثرة في وحدة غاز البترول المميع تتمثل في التعليمات الكتابية والهاتف والاجتماعات الرسمية لنقل المعلومات بين الأفراد العاملين، حيث تعتبر وسائل مقبولة إلى حد ما للاتصال الداخلي لما تحمله من صفة الرسمية، أي تدخل ضمن وسائل الاتصالات الرسمية وعدم إعطاء أهمية لتقنية الاتصال الحديثة مثل الانترنت التي تمثل وسيلة فعالة للاتصال الداخلي لما تتميز به من السرعة والدقة في نقل المعلومات وقلة تكلفتها.

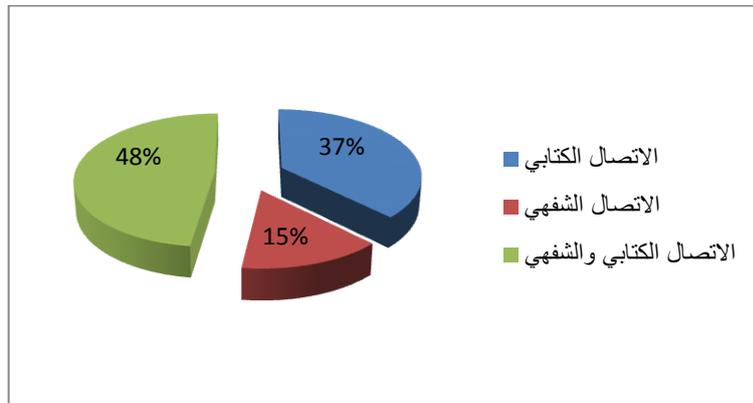
سؤال رقم (03): ما هي الطرق المستعملة بكثرة للاتصال في وحدتكم؟

الجدول رقم (11): طرق الاتصال الداخلي في وحدة GPL.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
37,5	18	الاتصال الكتابي
14,58	7	الاتصال الشفهي
47,92	23	الاتصال الكتابي والشفهي
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (30): طرق الاتصال الداخلي في وحدة GPL.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (11).

من خلال معطيات الجدول رقم (11) نجد أن 48% من العينة أجابت أن طرق الاتصال الداخلي في الوحدة عبارة عن اتصالات شفوية وكتابية، و 37% من هذه العينة ترى أن الاتصال الداخلي يأخذ الطريقة الكتابية بينما 15% من أفراد العينة ترى أن وحدة GPL تعتمد على الطرق الشفوية في الاتصال الداخلي.

نستنتج من هذه المعطيات أن طرق الاتصال الداخلي التي تعتمد عليها وحدة غاز البترول المميع هي الاتصالات الكتابية والشفهية بنسبة كبيرة، هذا من خلال الوسائل المستعملة في كل منها، حيث تستعمل المراسلات، الأوراق والوثائق المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى استعمال الهاتف والاجتماعات الرسمية في الاتصال.

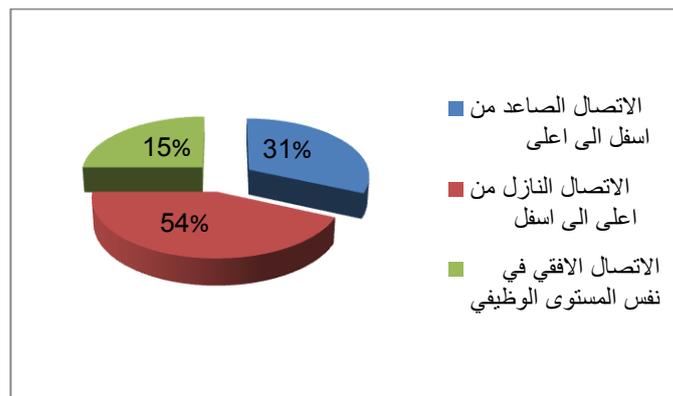
سؤال رقم (04): ما هي اتجاهات الاتصال الداخلي في وحدتكم؟

الجدول رقم (12): اتجاهات الاتصال الداخلي في وحدة GPL البويرة.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
31.25	15	الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى
54,17	26	الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل
14.58	7	الاتصال الأفقي في نفس المستوى الوظيفي
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (31): اتجاهات الاتصال الداخلي في وحدة GPL البويرة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (12).

من الجدول رقم (12) نلاحظ أن نسبة 54% من العينة ترى أن الاتصال يكون من الأعلى إلى الأسفل ونسبة 31% من أفراد العينة أجابت بأن اتجاه الاتصال الداخلي يكون من الأسفل إلى الأعلى، في حين أن نسبة 15% من المستجوبين الذين يرون أن الاتصال يكون في نفس المستوى الوظيفي.

مما سبق نستنتج أن اغلب الاتصالات تكون من الأعلى إلى الأسفل أي من الإدارة العليا إلى رؤساء المصالح والموظفين، ويكون ذلك على شكل أوامر وقرارات تنفذ وتوجيهات، أما الاتصال الصاعد من الموظفين إلى الإدارة وتكون على شكل اقتراحات وتقارير وشكاوي، كما نجد الاتصال في نفس المستوى الوظيفي وذلك من اجل القيام بالعمل المطلوب منهم وتنفيذ الأوامر.

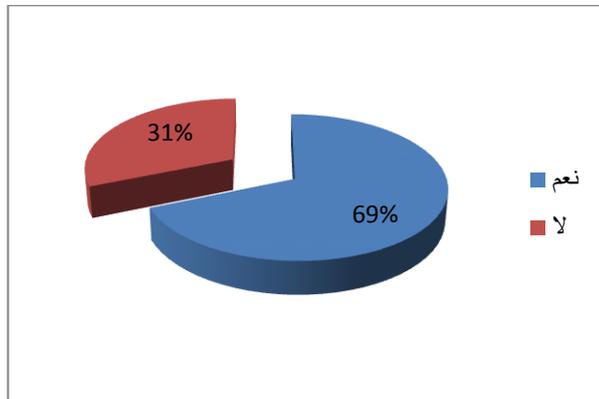
سؤال رقم (05): هل الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال؟

الجدول رقم (13): استماع الإدارة إلى مشاكل وانشغالات العمال.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
68,75	33	نعم
31,25	15	لا
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (32): استماع الإدارة إلى مشاكل وانشغالات العمال.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (13).

يبين الجدول السابق أن أكثر من نصف أفراد العينة أجابت بأن الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال بنسبة 69% ، ونسبة 31% من العينة أجابت بعكس ذلك أي الإدارة لا تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال.

من المعطيات السابقة، أي الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال معناه أن وحدة غاز البترول المميع بهذه الطريقة تكسب ولاء عمالها للاستماع إليهم، وتكوين علاقات في العمل والتفاعل فيما بينهم وفتح المجال أمام العمال للتعبير عن انشغالاتهم وشكاويهم وتقديم اقتراحاتهم ومحاولة حل مشاكلهم بطريقة بسيطة. على عكس تلك الفئة التي ترى أن الاتصال ما هو إلا إعطاء الأوامر والتوجيهات.

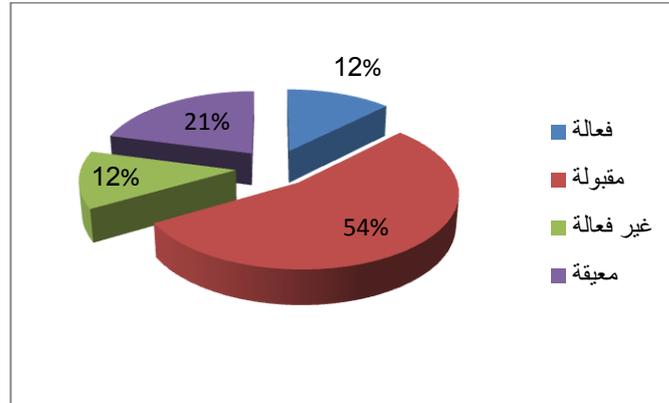
سؤال رقم (06): كيف تقيمون وسائل الاتصالات الداخلية في مديرتكم؟

الجدول رقم (14): تقييم وسائل الاتصالات الداخلية في وحدة GPL البويرة.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
12,5	6	فعالة
54,17	26	مقبولة
12,5	6	غير فعالة
20,83	10	معيقة
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (33): تقييم وسائل الاتصالات الداخلية في وحدة GPL البويرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (14).

المعطيات السابقة تبين أن أكثر من نصف أفراد العينة يقيمون وسائل الاتصال الداخلي على أنها مقبولة بنسبة

54% ، بينما 21% من الأفراد المستجوبين يقيمون وسائل الاتصال على أنها معيقة، كما قيموا بعض أفراد العينة وسائل الاتصال بأنها فعالة بنسبة 12% ، ونسبة 12% غير فعالة.

وعليه يمكن استنتاج أن وسائل الاتصال في وحدة غاز البترول المميع مقبولة، بمعنى أنها تؤدي الغرض المطلوب منها، أي عن طريقها يتم فهم مضمون الرسالة الاتصالية بنسبة كبيرة مقارنة كون وسائل المستعملة في الاتصال الداخلي معيقة أي لا يتم من خلالها فهم مضمون ومحتوى الرسالة الاتصالية.

المطلب الثاني: أداء العاملين في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة

لدراسة أداء العاملين في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، ولمعرفة كيفية تقييم الأداء فيها والى من تعود

هذه المهمة ارتأينا إلى طرح ثلاثة (03) أسئلة حول هذا الموضوع والتي تمثل المحور الثاني من الاستبيان " انظر

الملحق رقم (09) "، ومن خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من هذا المحور أجرينا دراسة تحليلية كما يلي:

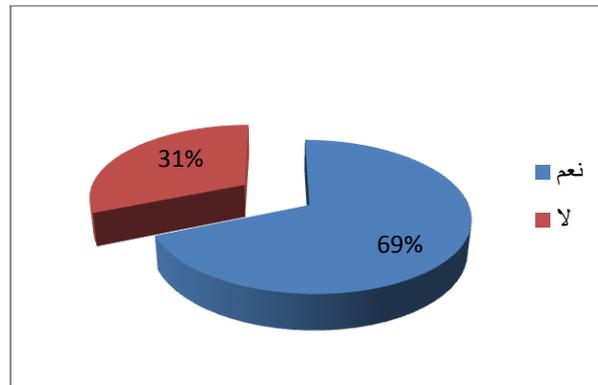
سؤال رقم (07): هل تشعر بالرضا في العمل الذي تقوم به؟

الجدول رقم (15): يوضح الشعور بالرضا في العمل لدى أفراد العينة المدروسة .

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
68,75	33	نعم
31,25	15	لا
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الثاني من الاستبيان.

الشكل رقم (34): الشعور بالرضا في العمل لدى أفراد العينة المدروسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (15).

من الجدول رقم (15) يتضح أن أكثر من نصف الأفراد المستجوبين يشعرون بالرضا في عملهم وذلك بنسبة 69% ، أما نسبة 31% من أفراد العينة أجابوا بعدم شعورهم بالرضا في الوظائف التي يشغلونها.

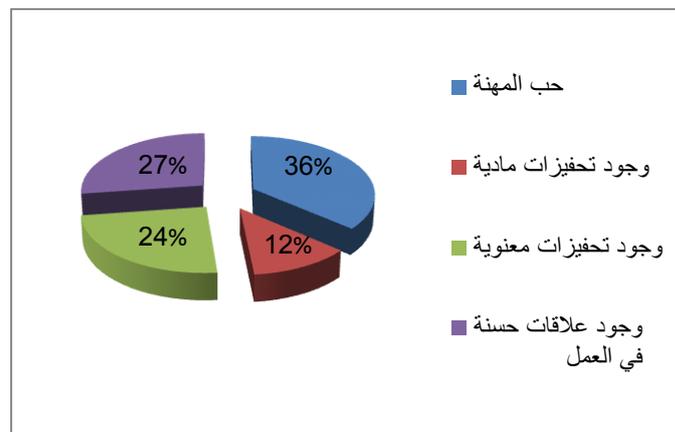
وعليه يتم توضيح نتائج إجابة المستجوبين ب " نعم " للسؤال رقم (07)، أي السبب وراء شعورهم بالرضا في الوظائف التي يشغلونها، وذلك حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): الأسباب التي تجعل أفراد العينة المدروسة يشعرون بالرضا في العمل.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
36.36	12	حب المهنة
12.12	4	وجود تحفيزات مادية
24.24	8	وجود تحفيزات معنوية
27.27	9	وجود علاقات حسنة في العمل
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الثاني من الاستبيان.

الشكل رقم (35): الأسباب التي تجعل أفراد العينة المدروسة يشعرون بالرضا في العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (16).

حسب الجدول السابق يتضح أن 36% من العينة التي أجابت بحب المهنة التي تتولاها، و 27% ترى أن سبب شعورهم بالرضا في العمل يعود إلى هو وجود علاقات حسنة في العمل، بينما 24% من المستجوبين يوافقون على وجود تحفيزات معنوية في العمل وأخيرا تليها النسبة 12% التي تدل على وجود تحفيزات مادية.

من الإجابات التي تحصلنا عليها من السؤال السابق، أي أفراد العينة الذين أجابوا ب " نعم " نستنتج أن الأسباب التي تجعلهم يشعرون في عملهم بالرضا هي: جهم للمهنة بنسبة أكبر، بالإضافة إلى وجود علاقات حسنة في

العمل، وأيضا بسبب التحفيز المعنوية التي يحصلون عليها كشهادات تقديرية وتشجيعهم على الجهود المبذولة، أما التحفيز المادية فهي ضئيلة جدا ولا تمنح إلا إذا كانت ترقيات للعمال.

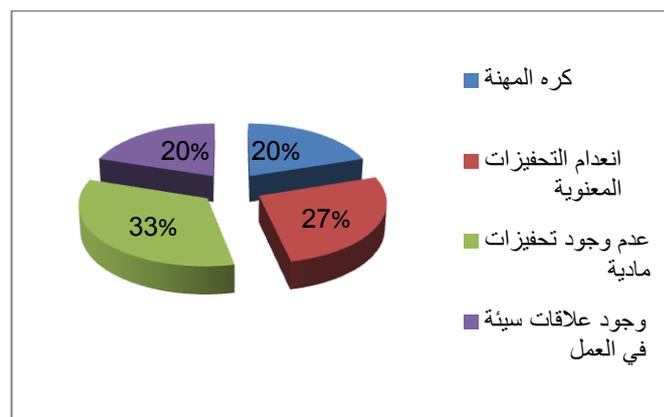
أما بالنسبة لنتائج إجابة المستجوبين ب " لا " للسؤال رقم (07)، وذلك من خلال إظهار السبب الذي يجعل أفراد هذه العينة يشعرون بعدم الرضا في الوظائف التي يشغلونها، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (17): الأسباب التي تجعل المستجوبين لا يشعرون بالرضا في عملهم.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
20	3	كره المهنة
26.67	4	انعدام التحفيز المعنوية
33.33	5	عدم وجود تحفيز مادية
20	3	وجود علاقات سيئة في العمل
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الثاني من الاستبيان.

الشكل رقم (36): الأسباب التي تجعل المستجوبين لا يشعرون بالرضا في عملهم.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (17).

يبين الجدول السابق أن 33% من أفراد العينة أجابت بعدم وجود تحفيزات مادية، و27% منها ترى انه لا توجد تحفيزات معنوية، في حين تتساوى نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بكرههم للمهنة، ومع وجود علاقات سيئة في العمل التي كانت نسبتها 20% .

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من السؤال رقم (07) أي الذين أجابوا ب " لا " أي عدم شعورهم بالرضا في أعمالهم، ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى ذلك عدم وجود تحفيزات مادية ومعنوية في العمل، وهاذين السببين يجعلان الموظف لا يبالي بالعمل الذي يقوم به، لعدم درايتهم بأن التحفيزات المادية والمعنوية لا تعطى إلا للعمال الذين يعملون بكل جهد ويكون أدائهم متميزا.

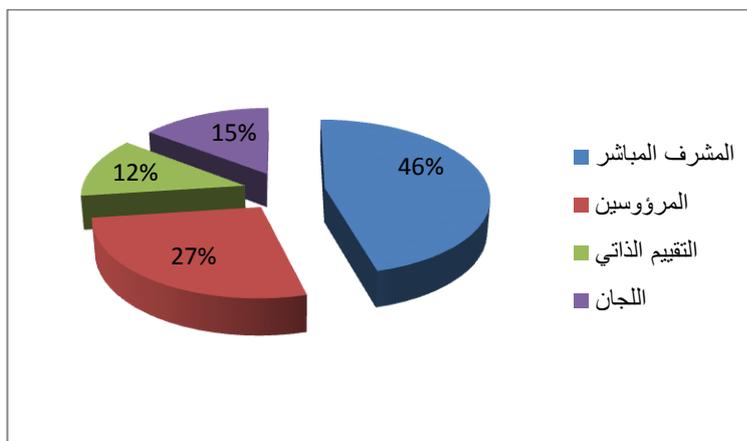
سؤال رقم (08): إلى من تعود مهمة تقييم أداء العاملين في وحدة GPL البويرة؟

الجدول رقم (18): مهمة تقييم أداء العاملين في وحدة GPL البويرة.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
45,83	22	المشرف المباشر
27,08	13	المرؤوسين
12,5	6	التقييم الذاتي
14,58	7	اللجان
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الثاني من الاستبيان.

الشكل رقم (37): مهمة تقييم أداء العاملين في وحدة GPL البويرة.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الجدول رقم (18).

يوضح الجدول رقم (18) أن نسبة 46% من العينة ترى مهمة تقييم أداء العاملين تعود إلى المشرف المباشر

ونسبة 27% من العينة أجابت بأن مهمة تقييم أداء العاملين تعود إلى المرؤوسين، بينما 15% من العينة ترى أن مهمة تقييم أداء العاملين ترجع إلى اللجان، وأخير نسبة قليلة فقط من العينة التي ترى أن هذه المهمة تعود إلى الشخص نفسه أي التقييم الذاتي بنسبة 12% .

نستنتج أن مهمة تقييم أداء عمال وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة تعود بالدرجة الأولى إلى المشرف المباشر، والمرؤوسين، في حين إن لم يكفي ذلك تلجأ وحدة GPL إلى تكوين لجنة خاصة لمراقبة وتقييم أداء عمالها على مستوى مصانعها، بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه الوحدة بتقييم أداء عمالها كل شهر لمعرفة مستوى أدائهم، حيث تقوم بتحسينه إذا كان الأداء ضعيف، وذلك يعود إلى نشاط الوحدة من إنتاج وتسويق وتوزيع غاز البترول المميع على مستوى ولاية البويرة.

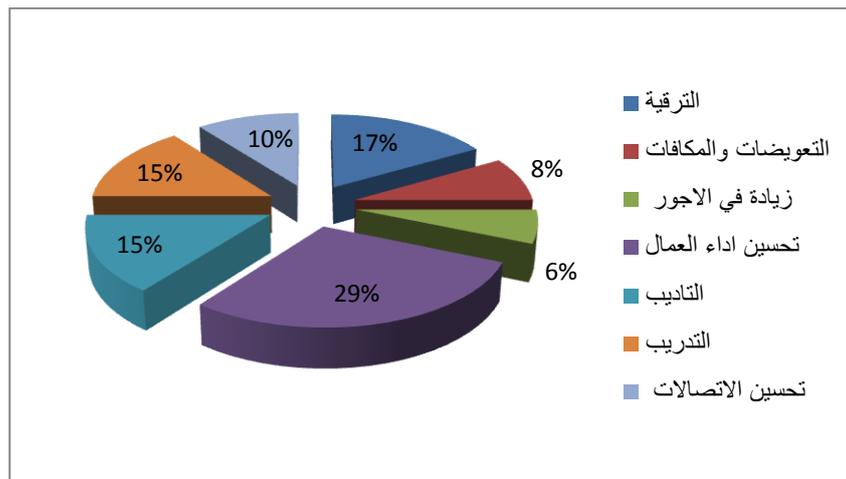
سؤال رقم (09): لماذا تقوم مؤسستكم بتقييم أداء العمال؟

الجدول رقم (19): سبب تقييم أداء العمال في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة.

الاقترحات	التكرارات	النسبة %
الترقية	8	16,67
التعويضات والمكافآت	4	8,33
زيادة في الأجور	3	6,25
تحسين أداء العمال	14	29,17
التأديب	7	14,58
التدريب	7	14,58
تحسين الاتصالات	5	10,42
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الثاني من الاستبيان.

الشكل رقم (38): سبب تقييم أداء العمال في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الجدول رقم (19).

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن نسبة 29% من أفراد العينة ترى أن السبب من وراء تقييم الأداء هو لتحسين أداء العمال، و17% من إجابات العينة كانت على الترقية، أما إجابات العينة حول التأديب والتدريب فكانت متساوية وتمثل النسبة 15% في نسبة 10% فقط من إجاباتهم لأجل تحسين الاتصالات، ونسبتى 8% و6% فتمثل التعويضات والمكافآت، وزيادة في الأجور.

بالاعتماد على المعطيات السابقة نستنتج أن الغرض من تقييم أداء عمال وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة كان وبالدرجة الأولى لتحسين أداء عمالها، لكي يكون أدائهم دائما متميزا، وهذا ما يجعلها تقوم بترقية أصحاب الأداء الجيد من جهة، ومن جهة أخرى تقوم بتقييم أداء العاملين لأجل التأديب وتدريبهم، كما يساعد ذلك في تحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وإزالة الحدود فيما بينهم.

المطلب الثالث: أثر الاتصالات الداخلية على تحسين أداء العاملين في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة

لمعرفة كيفية تأثير الاتصالات الداخلية على أداء العاملين في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، قمنا بطرح خمسة (05) أسئلة تدخل ضمن المحور الثالث من الاستبيان " أنظر الملحق رقم (05)، وبالاعتماد على الإجابات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة أجرينا دراسة تحليلية كما يلي:

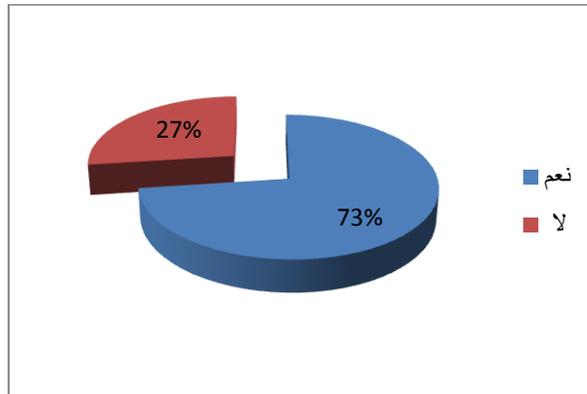
سؤال رقم (10): هل ترى أن عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين هو السبب الرئيسي في تراجع مستوى الأداء في وحدة GPL ؟ .

الجدول رقم (20): عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء.

الاقتراحات	التكرارات	النسبة %
نعم	35	72,92
لا	13	27,08
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

الشكل رقم (39): عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول رقم (20).

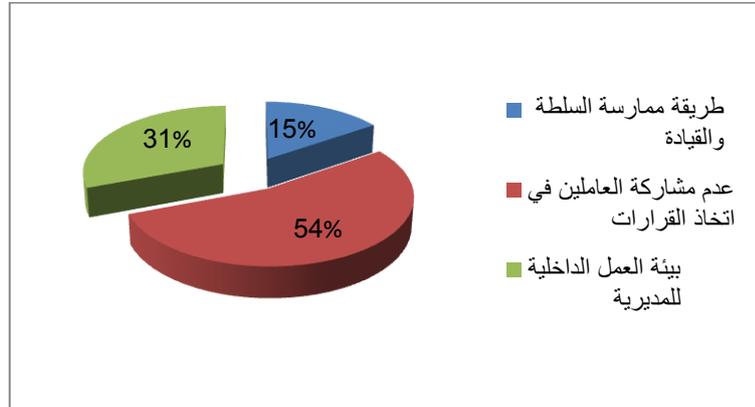
من الجدول رقم (20) نلاحظ أن أكثر من نصف العينة المدروسة ترى أن عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين هو السبب في تراجع مستوى الأداء بنسبة تقدر بـ 73% ، و 27% من العينة أجابت بـ " لا " أي ترى أن عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ليس هو السبب الرئيسي في تراجع مستوى الأداء. ومنه فإن أفراد العينة المدروسة التي أجابت بـ " لا " في السؤال رقم (10)، أي التي ترى أن عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ليس هو السبب الرئيسي في تراجع مستوى الأداء بل السبب يعود إلى عوامل أخرى والنتائج موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (21): العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء العاملين في وحدة GPL.

الاقتراحات	التكرارات	النسبة %
طريقة ممارسة السلطة والقيادة	2	15.38
عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	7	53.84
بيئة العمل الداخلية للمديرية	4	30.76
المجموع	13	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

الشكل رقم (40): العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء العاملين في وحدة GPL .



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول رقم (21).

انطلاقا من الجدول أعلاه نجد أن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يمثل نسبة 54% من إجابات أفراد العينة، و31% الإجابات كانت حول بيئة العمل الداخلية للمديرية، بينما 15% تمثل الإجابات التي كانت حول طريقة وممارسة السلطة والقيادة.

ونستنتج مما سبق أن إجابات أفراد العينة للسؤال رقم (10)، والتي كانت إجاباتهم " لا " أي عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين ليس السبب الرئيسي في تراجع مستوى الأداء، وكان السبب في ذلك عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بنسبة كبيرة وبسبب بيئة العمل الداخلية، حسب إجابات أفراد هذه العينة يتضح أن هذه الوحدة لا تفتح مجالات النقاش والحوار والتواصل الفعال مع العمال لتقديم اقتراحاتهم وأرائهم حول قضايا العمل.

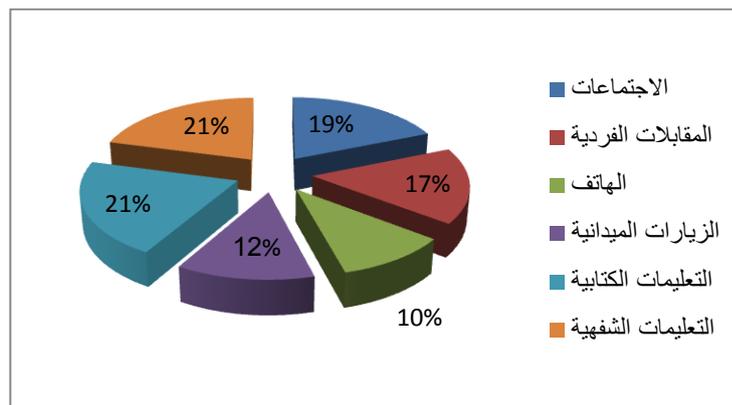
سؤال رقم (11): من بين وسائل الاتصال من طرف رئيسكم المباشر، ما هي الأكثر منها تأثيرا على أدائكم نحو الأحسن؟

الجدول رقم (22): وسائل الاتصال الأكثر تأثيرا على أداء أفراد العينة نحو الأحسن من طرف الرئيس المباشر.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
18,75	9	الاجتماعات
16,67	8	المقابلات الفردية
10,42	5	الهاتف
12,5	6	الزيارات الميدانية
20,83	10	التعليمات الكتابية
20,83	10	التعليمات الشفهية
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

الشكل رقم (41): وسائل الاتصال الأكثر تأثيرا على أداء أفراد العينة نحو الأحسن من طرف الرئيس المباشر.



المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على نتائج الجدول رقم (22).

من خلال الجدول رقم (22) فان أفراد العينة ترى أن وسائل الاتصال الأكثر تأثيرا على أدائهم نحو الأحسن من طرف رئيسهم المباشر تتمثل في التعليمات الكتابية والشفهية بنسبة متساوية تقدر ب 21% ، و 19% من المستجوبين يرون أن وسائل الاتصال الأكثر تأثيرا على أدائهم نحو الأحسن من طرف الرئيس المباشر تتمثل في الاجتماعات، بينما 17% تمثل المقابلات الفردية، و 10% و 12% الهاتف والزيارات الميدانية.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن وسائل الاتصال من طرف الرئيس المباشر والتي تأثر على الأداء نحو الأحسن هي التعليمات الكتابية والشفهية بنسبة كبيرة لما تتميز بها من السرعة والدقة في إيصال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه، كما أن الاجتماعات بدورها أيضا تساهم في تحسي أداء العاملين عن طريقه يتم مناقشة أمور العمل ولبحث في النقاط الايجابية والسلبية ومحاولة إيجاد الحلول للمشاكل التي تعاني منها الوحدة، وبالنسبة للمقابلات الفردية فهي تحسن من مستوى الأداء .

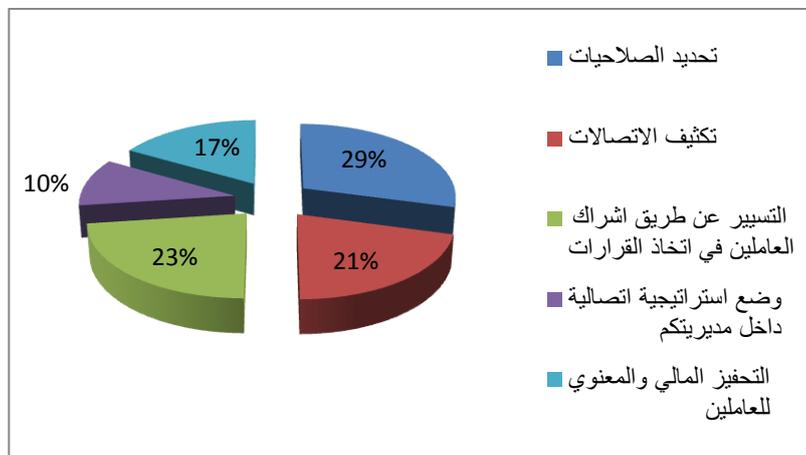
سؤال رقم (12): إذا كانت صعوبة اتصال الإدارة بالعمال أو اتصال العمال بالإدارة في مديريتكم، كيف تساهمون في حل هذه المشكلة؟

الجدول رقم (23): حل مشكلة أو صعوبة اتصال الإدارة بالعمال أو اتصال العمال بالإدارة لدى وحدة GPL البويرة.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
29,17	14	تحديد الصلاحيات
20,83	10	تكثيف الاتصالات
22,92	11	التسيير عن طريق إشراف العاملين في اتخاذ القرارات
10,42	5	وضع إستراتيجية اتصالية داخل مديريتكم
16,67	8	التحفيز المالي والمعنوي للعاملين
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

الشكل رقم (42): حل مشكلة أو صعوبة اتصال الإدارة بالعمال أو اتصال العمال بالإدارة لدى وحدة GPL البويرة.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول رقم (23).

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 29% من العينة التي كانت إجاباتها بتحديد الصلاحيات كوسيلة لحل مشكلة أو صعوبة الاتصال بين الإدارة والعمال، و23% من الإجابات كانت التسيير عن طريق إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهي تتقارب إلى النسبة 21% التي كانت حول تكثيف الاتصالات بين العمال والإدارة، أما نسبة 17% فهي تمثل الإجابات عن التحفيز المالي والمعنوي للعاملين، بينما نسبة 10% من الإجابات كانت حول وضع إستراتيجية اتصالية في وحدة GPL .

نستنتج مما سبق أن أغلب الطرق التي تساهم في حل مشكلة أو الصعوبة التي تعترض عملية الاتصال في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة هي تحديد الصلاحيات عن طريق تقسيم المهام وتحديد مسؤوليات وواجبات كل عامل، كما تشارك الإدارة العاملين في تقديم اقتراحاتهم واستفسارهم عن الأمور الغامضة في العمل، من خلال التفاعل بين الإدارة والعمال كل هذا يتحقق بتكثيف الاتصالات بين الإدارة والعمال وتوفير وسائل الاتصال المناسبة وتشجيع قنوات الاتصال الصاعد.

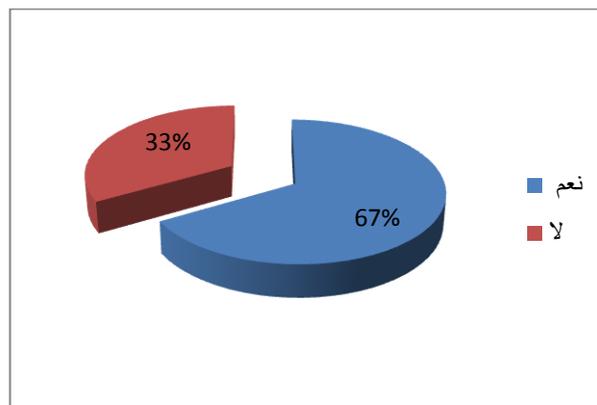
سؤال رقم (13): هل تعتمد وحدتكم على إستراتيجية اتصالية؟

الجدول رقم (24): اعتماد وحدة GPL البويرة على إستراتيجية اتصالية.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
66,67	32	نعم
33,33	16	لا
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

الشكل رقم (43): اعتماد وحدة GPL البويرة على إستراتيجية اتصالية



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول رقم (24).

من معطيات الجدول رقم (24) نجد أكثر من نصف أفراد العينة أجابت بأن وحدة GPL البويرة تعتمد على

إستراتيجية اتصالية بنسبة 67% ، بينما 33% منها اجابت بعدم اعتماد هذه الوحدة على إستراتيجية اتصالية.

انطلاقا من إجابات أفراد العينة المدروسة ب " نعم " للسؤال السابق، أي أن وحدة GPL البويرة تعتمد على

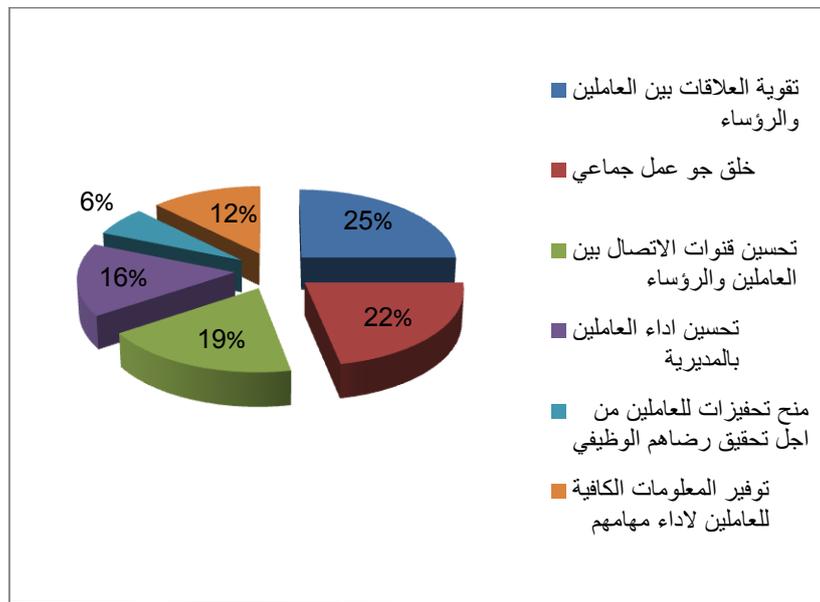
إستراتيجية اتصالية وذلك لتحقيق مجموعة من النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (25): اقتراح وضع إستراتيجية اتصالية من طرف أفراد العينة المدروسة لدى وحدة GPL.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
25	8	تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء
21.87	7	خلق جو عمل جماعي
18.75	6	تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء
15.62	5	تحسين أداء العاملين بالمديرية
6.25	2	منح تحفيزات للعاملين من اجل تحقيق رضاهم الوظيفي
12.5	4	توفير المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامهم
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

الشكل رقم (44): اقتراح وضع إستراتيجية اتصالية من طرف أفراد العينة المدروسة لدى وحدة GPL.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج الجدول رقم (25).

الجدول السابق يبين أن 25% من الإجابات كانت حول تقوية العلاقات بين الرؤساء والعاملين، و22%

يرون من وراء وضع إستراتيجية اتصالية خلق جو عمل جماعي، بينما 19% من الإجابات تتمثل في تحسين قنوات

الاتصال بين الرؤساء والعمال، أيضا 16% تتمثل في تحسين أداء العاملين، والنسبتين 12% و 6% فهي تمثل على التوالي في توفير المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامهم ومنح تحفيزات للعاملين من أجل تحقيق رضاهم الوظيفي.

من المعطيات السابقة نستنتج أن وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة تعتمد على إستراتيجية اتصالية وذلك من خلال إجابات السؤال رقم (13) ب " نعم " والهدف المنتظر من وراء هذه الإستراتيجية الاتصالية هو تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء وخلق جو عمل جماعي وبناء الصداقات و التفاعل الاجتماعي فيما بينهم والتعاون، كما أن هذه الإستراتيجية تحسن قنوات الاتصال وأداء العاملين.

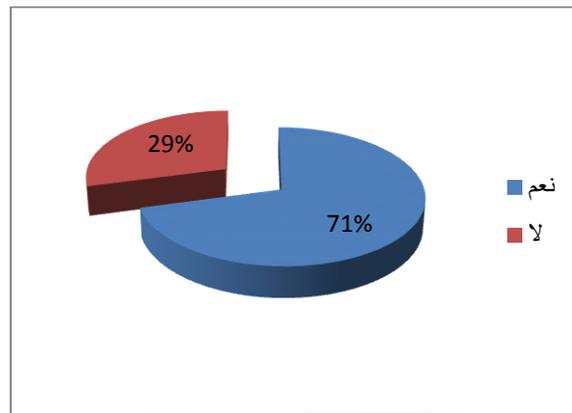
سؤال رقم (14): هل ترى أن بعد المسافة بين الإدارة والعمال يشكل عائقا في عملية الاتصال؟

الجدول رقم (26): مشكلة عملية الاتصال تتمثل في بعد المسافة بين الإدارة والعمال.

الاقتراحات	التكرارات	النسبة %
نعم	34	70,83
لا	14	29,17
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

الشكل رقم (45): مشكلة عملية الاتصال تتمثل في بعد المسافة بين الإدارة والعمال.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (26).

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة المدروسة يرون بعد المسافة بين الإدارة والعمال يشكل عائقا في عملية الاتصال بنسبة تقدر بـ 71% ، أما 29% من العينة كانت إجاباتهم بعدم وجود مشكلة في عملية الاتصال جراء بعد المسافة بين الإدارة والعمال.

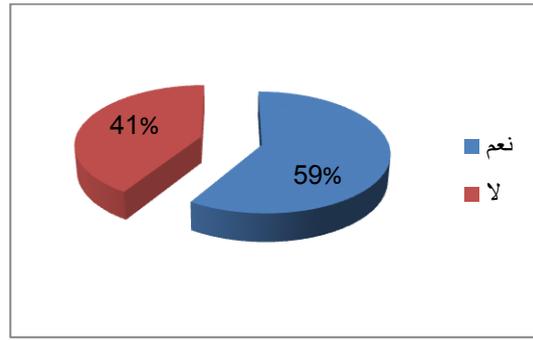
من إجابات المستجوبين بـ " نعم " للسؤال رقم (14)، أي أن بعد المسافة بين الإدارة والعمال يشكل عائقا في عملية الاتصال والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين وذلك حسب الجدول أدناه.

الجدول رقم (27): بعد المسافة بين الإدارة والعمال يؤثر على أدائهم.

الاقترحات	التكرارات	النسبة %
نعم	20	58.82
لا	14	41.17
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

الشكل رقم (46): بعد المسافة بين الإدارة والعمال يؤثر على أدائهم.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (27).

بالعودة إلى إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (14) ب " نعم "، وبالاعتماد على الجدول السابق نجد أن نسبة 59% من أكثر الإجابات كانت " نعم " أي أن بعد المسافة بين الإدارة والعمال يؤثر على أداء العمال وذلك بعدم توفير المعلومات الضرورية لأداء المهام في الوقت المناسب، وكذا تعرض الرسالة الاتصالية إلى التحريف أو فقدان من أهميتها جراء مرورها بعدة قنوات لتصل إلى المرسل إليه. أما نسبة 41% من العينة ترى أن بعد المسافة بين الإدارة والعمال يشكل عائقا في عملية الاتصال ولكن لا يؤثر ذلك على أداء العمال.

خلاصة:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية التي أجريناها في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة حول موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، لاحظنا أن عملية الاتصال في هذه المؤسسة تتم من خلال بناء مترابط ومتناسك بين العاملين فيما بينهم، فالإتصال فيها ذو اتجاهين هذا ما يسمح للعاملين الاشتراك في اتخاذ القرارات، عن طريق استعمال وسائل وطرق الإتصال المناسبة لذلك.

نظراً لكون العنصر البشري القوة المحركة لجميع المهام وعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة، فإن وحدة غاز البترول المميع تهتم به وتحافظ عليه من خلال تدريبه وتكوينه وتحفيزه معنوياً ومادياً، لكي تتميز بأداء عمالها في المستوى المطلوب.

وقد تبين لنا أن الإتصال الداخلي أداة أساسية في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، إذ بواسطته يمكن جعل الأفراد العاملين يتفاعلون ويتبادلون المعلومات والآراء حول أداء المهام المختلفة، كما يساهم في توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين باستعمال وسائل الإتصال الجيدة، حتى يكون الأداء جيداً.

نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، دفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام به وبجدية، فهو يعمل على نشر ثقافة الترابط والتفاعل بين العاملين ويحفزهم لرفع من مستوى جهودهم في العمل. فالاتصال الداخلي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الاتصالية والبشرية التي يتحرك من خلالها، والأشكال والطرق والقنوات التي يتخذها، للوصول إلى النتائج التي تجعل المؤسسة تسيير بشكل أحسن وناجح.

إن قياس مدى نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها، أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التحكم في الاتصال الداخلي بها، عن طريق وضع إستراتيجية الاتصال والخطط الخاصة به، والتي تنبثق من الإستراتيجية والخطة العامة للمؤسسة، فعالم التنظيم الداخلي هو عالم معقد بما يحمله من قيم وتقاليد وقواعد العمل ومصالح مشتركة وأخرى متناقضة، ولا يمكن لهذه العلاقة أن تتحقق بغير اللجوء إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي.

ويعتبر العنصر البشري في كل هذا المحرك الرئيسي لهذه العمليات سواء كان في قمة هرم المؤسسة أو في قاعدتها، وسواء كان صانعا للقرار وإستراتيجية أو منفذا لها، فهو الحلقة المهمة في كل الحركات التي تعيشها المؤسسة سواء نجحها أو تراجعها، فبدونه لا يمكن الحديث عن الاتصال، وبذلك فله علاقة مباشرة بوجود الاتصال وفعاليتها من عدمه في المؤسسة.

وبالنظر إلى الإشكالية التي قمنا بدراستها في هذا البحث، وكذا التساؤلات التي حاولنا الإجابة عنها والفرضيات التي وضعناها وعملنا على إثبات صحتها أو نفيها، ومنه يمكن أن نستنتج بأن للاتصال الداخلي في المؤسسة دورا كبيرا وفعالاً في تحسين أداء العنصر البشري، ويظهر هذا الدور من خلال اختبار الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى:

"الاتصال الداخلي يساهم في انسياب المعلومات لخلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تحقق أهدافها".

انه من خلال العرض المقدم في الفصل الأول وبالاعتماد على الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، لقد تأكدنا على صحة هذه الفرضية، فعملية الاتصال الداخلي تبرز كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة، فنشاط الإدارة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم وما إليها، كله ينجز بالاتصالات الداخلية. كل هذه الوظائف تعمل من خلال تبادل وانسياب المعلومات بطريقة جيدة باستعمال

طرق الاتصال المناسبة لذلك كطرق الاتصال الشفهي والكتابي باستخدام الوسائل الملائمة لكل منها كالتعليمات الكتابية أو الشفهية أو الاعتماد على البعض الآخر كالا اجتماعات والمقابلات لتفعيل الحوار وتبادل وجهات النظر، التي إذا ما تم استخدامها بشكل صحيح فهي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة. في حين لا يجب فقط الاعتماد على الوسائل التقليدية في عملية الاتصال الداخلي، فتقنيات الاتصال الحديثة كالانترنت، الانترانت والوسائل التصويرية، من حيث المنظور الحديث للاتصال يذهب نحو التخطيط للاتصال قبل مباشرة أي عملية داخل المؤسسة، فبعدما كانت قوة الإدارة في المنظور الكلاسيكي تكمن في السرية وعدم تسريب المعلومات، فان قوتها الآن في الوضوح والشفافية والاستماع والإشراك.

2. الفرضية الثانية:

" أداء العاملين الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية والمعايير المحددة لتقييمه يعتبر أداء مناسباً وناجحاً " .

انطلاقاً من العرض المقدم في الفصل الثاني، وما تم التأكد منه من قبل العاملين في الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، تم استخلاص بأن عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة موضوعية وفعالة، حيث تتمثل خطوة وضع الأهداف في تحديد ادوار العاملين وتوجيه جهودهم وتحفيزهم لبذل الجهد اللازم للوصول إليها وتحقيقها لأن المؤسسة تحدد لهم الأهداف التي ترغب في تحقيقها، ومن هنا فان وجود أهداف للمؤسسة يعتبر أمراً مرشداً وموجهاً للعاملين، إضافة إلى أنها أساس وضع الخطط والاستراتيجيات.

إن قيام المؤسسة بوضع معايير مرجعية التي ينسب إليها أداء العامل والمؤسسة، حيث يتم مقارنة الأداء بها لإصدار الحكم عليه وتقدير مستواه تبعاً لقربه أو بعده من هذه المعايير، كما أن تحديد هذه المعايير يجعل من نظام التقييم نظاماً فعالاً والتي تعتبر وسيلة فعالة للكشف عن العاملين الذين يحتاجون إلى الترقية أو التأديب والتدريب وتحسين أدائهم. بعد الانتهاء من عملية تقييم أداء العاملين فقد تبين النتائج مستوى أداء منخفض لبعض العاملين حيث الفروق الواضحة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المتوقع من العامل وفي هذه الحالة المؤسسة مجبرة عن البحث عن وسائل وإجراءات مناسبة لتحسين الأداء وتطويره.

يتضح من العرض السابق أن الوعي بعملية التقييم كنظام متكامل له مفهومه وعناصره وأهدافه، وله إجراءات علمية منظمة ومتراصة، هذه الإجراءات رغم بساطتها، إلا أن الوعي بها حسب أهميتها يوجه القائمين

عليها بتطبيقها بشكل علمي، لضمان الموضوعية والعدالة والشفافية، بحيث تكون عملية التقييم عملية محفزة وأسلوب للتنمية والتطوير لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين.

3. الفرضية الثالثة:

" العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة يظهر من خلال أداء العنصر البشري "

بالاعتماد على الفصل الثاني، وما تبين من الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، نجد أن الاتصال الداخلي له تأثير على أداء العاملين وتظهر نتائج هذا التأثير من خلال مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة تدعيم وتحسين الأداء. منها ما هو متعلق بالعنصر البشري، كتحقيق انتمائه للمؤسسة وكذا منحه الفرصة لمشاركته الفعالة في تحقيق أهدافها، واكتساب المعرفة والمهارة وتطوير مستوى أدائه، إضافة إلى شعوره وإحساسه بمعنى وظيفته وتحقيق رضاه الوظيفي. منها ما هو متعلق بالمؤسسة، من خلال محافظتها على العنصر البشري لديها والتقليل من نسبة تسرب العاملين بها، ومساهمته في برامج التطوير للوصول إلى تحسين علاقاته مع زملائه في المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك تم التأكد بأن هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة، باعتبار الاتصال وحده العامل المؤثر على الأداء، رغم الأهمية التي يكتسبها من خلال اعتباره عملية حيوية وغير جامدة للعاملين وللمؤسسة، وتنوع العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء منها: طريقة ممارسة السلطة والقيادة الثقافة والمناخ السائدين، عدم تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات وبيئة العمل الداخلية.

4. الفرضية الرابعة:

" وضع إستراتيجية اتصالية ضرورية من أجل تحقيق أداء فعال وأحسن للعنصر البشري وللمؤسسة ككل "

من خلال الفصل الثاني وكذا الدراسة الميدانية من أجل ثبات تحقق هذه الفرضية، فمن تشخيص لوضعية الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية نجد عدم وجود إستراتيجية تؤدي إلى إتباع خطة عمل وتقييم مستمر لعملية الاتصال بداخلها، وعلى هذا الأساس ومن ضمن اقتراحاتنا ضرورة وضع إستراتيجية للاتصال الداخلي إذا أردنا النهوض به وتفعيله، وتمت مساندة هذا الاقتراح من قبل العاملين.

إن الهدف من وضع هذه الإستراتيجية يتمثل في إيجاد حلول لمعوقات ومشاكل العملية الاتصالية داخل

المؤسسة، من أجل القضاء عليها وتحقيق بذلك أداء فعال وأحسن للعنصر البشري، ويتمثل دور هذه

الإستراتيجية في:

- تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء.
- خلق جو عمل جماعي.
- تحسين قنوات الاتصال بين العاملين ورؤسائهم.
- تحسين أداء العاملين.
- منح تحفيزات للعاملين من أجل تحقيق رضاهم الوظيفي.
- توفير المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامهم.

نتائج البحث:

انطلاقا من كل ما تم تناوله في الفصلين النظريين الأول والثاني وبالإضافة إلى الفصل الثالث الذي يشمل الدراسة

الميدانية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تتمثل فيما يلي:

- يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين ومتعلقة بديناميكية العمل، من أجل نقل المعارف والخبرات المختلفة فيما بينهم، باستعمال الوسائل المختلفة لذلك.
- إن تقنيات الاتصال الحديثة تساعد العمال في عملية الاتصال فيما بينهم، من حيث السرعة والفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات، وقد استفادت وحدة غاز البترول المميع من هذه التقنيات وقامت بتوظيفها بحسب الغرض منها، إلا أن الكثير منهم لم يعتمد عليها بطريقة مناسبة.
- الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنه في المؤسسات الجزائرية يعتبر فقط وسيلة لتسهيل الأعمال، ولم يرقى إلى اعتباره وظيفة داخل المؤسسة تهتم بتخطيط وتطوير العملية الاتصالية بها.
- يغلب في المؤسسات الاتصال العمودي على الأفقي، فالعمودي يأخذ الاتصال النازل الحصة الأكبر في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في مقابل الاتصال الصاعد، وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما. وأما الأفقي فيكاد ينعدم في أغلبية المؤسسات ويؤثر هذا على ضعف التنسيق ما بين المصالح.
- إن للعنصر البشري دورا فعالا في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وينطلق ذلك من تحسين أدائه أولا الذي هو مجموعة من الجهود والقدرات وإدراك الفرد لدوره.

- إن الاتصال الداخلي الفعال يتطلب الوصول إلى فهم مشترك بين أطرافه، في ظل مناخ تنظيمي يسوده التعاون بين العاملين والرؤساء لأنه عنصر منميا ومفيدا لكلا الطرفين، وتعتمد الفعالية على إتقان كلا الطرفين العديد من المهارات واستخدام الوسائل المناسبة.
- باعتبار الاتصال الداخلي عاملا مؤثرا في أداء العاملين وتفعيله داخل المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال عدة مظاهر تتمثل في تحفيز وتنشيط وإدماج العاملين وتحقيق المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة واكتساب المعرفة والمهارة والخبرة.

اقتراحات وتوصيات البحث:

- عند الوقوف على واقع الاتصالات الداخلية في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة يلاحظ عدم إعطاء أهمية لهذا العنصر كما يجب، لذلك لتفعيل وتسهيل سير عملية الاتصالات الداخلية على نحو أفضل نقوم باقتراح التوصيات التالية:
- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة عن طريق تطوير مهارات العاملين في المجالات الشفوية، الكتابية والإدراكية وتدريبهم لذلك.
- التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة واحتكار اتخاذ القرارات، وذلك بتشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي.
- توعية العاملين بأهمية الاتصالات الداخلية بما يحسن من صورة الإدارة في الوحدة وذلك بإنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل خلايا اتصالية المتواجدة أصلا وإعطائها صلاحيات فعلية.
- إحداث مواقع على شبكة الانترنت لتسهيل الاتصال وتدريب العمال على البريد الإلكتروني وتشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال وتطوير قدراتهم لخدمة أهداف الأجهزة.
- الاهتمام بالجوانب الفنية والمادية وتوفير درجة عالية من الوضوح في التقارير والتعليمات وضرورة توحيد المصطلحات والمفاهيم.
- السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يضمن انجاز العمل في الوقت والمكان المناسبين، كما يجب أن ينسجم هذا التقييم والمتابعة مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة.
- مواكبة التطورات العالمية وذلك بتطوير الموارد البشرية إعدادها بشكل مؤهل يمكنها من ممارسة وظائفها بكفاءة ووضوح دون أن يكون هناك تداخل في الاختصاصات.

أفاق البحث:

لقد تم التركيز في بحثنا هذا على - الاتصال الداخلي - في المؤسسة بصفة عامة ووضعيته الحالية في المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، إن هذا التركيز هدفه التحقق من تأثيره أو عدم تأثيره على العنصر البشري نحو تحسينه وتطويره داخل المؤسسة، وقد تم تجسيد كل هذا في دراسة ميدانية لوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة كنموذج لدراستنا من أجل تعميمها على باقي المؤسسات في هذا الميدان.

إن بحثنا هذا يعالج قضية حساسة ومهمة جدا في تنفيذ أعمال المؤسسات وهي وظيفة الاتصال الداخلي، ومع كل هذا فهو مجرد محاولة علمية، وعليه نقوم باقتراح الأفاق التي نرى من الواجب التطرق إليها مستقبلا وهي:

- دور تقنيات الاتصال الحديثة في تنفيذ الأعمال في المؤسسة.
- التغذية العكسية كمحور أساسي للعملية الاتصالية في المؤسسة.
- الاتصالات الداخلية في المؤسسة العامة والمؤسسة الخاصة دراسة مقارنة.

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب:

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، "معجم الإدارة"، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011.
2. إبراهيم بن عبد العزيز الدجيلج، "مناهج وطرق البحث العلمي"، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن 2010.
3. إبراهيم مُجّد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار جرير للنشر، الأردن، 2013.
4. أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، "الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة" ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2009.
5. أحمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
6. أحمد بن مرسى، "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
7. أحمد حسين الرفاعي، "مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية واقتصادية)"، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
8. أحمد عبد الله الصباب، عبد الحميد بن احمد دياب، خالد عبد الرحيم ميمني، شكيل احمد حبيب " أساسيات الإدارة الحديثة"، ط3، دار خوارزم العلمية للنشر، السعودية، 2010.
9. أحمد مُجّد المصري، "الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات)"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2008.
10. أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011.
11. إياد شاكر البكري، "تقنيات الاتصال بين زمنين"، الأردن، دار الشروق للنشر، 2003.
12. بشير العلاق، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2008.

13. بوحنية قوي، "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة"، (ب ط ن)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
14. ثابتي الحبيب، بن عبو الجلاي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.
15. ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
16. جودت شاكر محمود، "الاتصال في علم النفس"، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013.
17. حمزة مُجّد دودين، "التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS"، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2010.
18. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار زهران للنشر، الأردن، 2011.
19. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر الأردن، 2007.
21. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر الأردن، 2011.
22. رجي مصطفى عليان، "طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي"، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2009.
23. زاهد مُجّد ديري، سعادة راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2009.
24. سامح عبد المطلب عامر، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الفكر للنشر، الأردن 2011.
25. سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، ط1، دار مجدلاوي للنشر الأردن، 2004.

26. شفيق العتوم، " طرق الإحصاء (تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS " ، ط1، دار المناهج للنشر، الأردن، 2007.
27. صالح أبو أصبع، تيسير أبو عرجة، "الاتصالات والعلاقات العامة" ، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2011.
28. ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، " العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن " الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2007.
29. طاهر محمود الكلالده، " تنمية وإدارة الموارد البشرية " ، ط1، دار عالم الثقافة للنشر، الأردن 2008.
30. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " ، ط3 دار عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2009.
31. عاطف جابر طه عبد الرحمن، " السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)" الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009.
32. عامر قنديلجي، " البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية " ، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008.
33. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، " السلوك التنظيمي في المنظمات " ، ط1، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2011.
34. علي عباس، " أساسيات علم الإدارة " ، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008.
35. علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، " تنمية الموارد البشرية " ، ط1، دار الفجر للنشر مصر، 2007.
36. عنبر إبراهيم شلاش، " إدارة الترويج والاتصالات " ، ط1، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2011.
37. عيشوش فريد، " الاتصال في إدارة الأزمات " ، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2011.
38. فاروق عبده فليه، مُجدد عبد المجيد، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية " ، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2005.

39. فتحي احمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013.
40. فرج شعبان، "الاتصالات الإدارية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
41. فريد راغب النجار، "تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009.
42. فضيل دليو، "اتصال المؤسسة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
43. ماجد مُجَّد الخياط، "أساليب البحث العلمي"، ط1، دار الراية للنشر، الأردن، 2011.
44. محفوظ احمد أبو جودة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
45. مُجَّد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009.
46. مُجَّد احمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار زمزم للنشر، الأردن، 2010.
47. مُجَّد أزهر سعيد السماك، "طرق البحث العلمي (أسس وتطبيقات)"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2011.
48. مُجَّد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، ط1، دار إثراء للنشر، الأردن، 2011.
49. مُجَّد الصيرفي، "الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري"، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007.
50. مُجَّد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
51. مُجَّد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
52. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، "مبادئ الإدارة، وظائف المدير" ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
53. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3، دار وائل للنشر الأردن، 2005.

54. محمود يوسف عقله، " إدارة المؤسسات الدولية " ، ط1، دار البداية للنشر، الأردن، 2010.
55. مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) " ، ط1، دار الشروق للنشر الأردن، 2011.
56. موسى اللوزي، " أسس العلاقات العامة (المفاهيم والأسس) " ، ط1، دار زمزم للنشر، الأردن 2010.
57. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، " هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق (أفكار حديثة ورؤية مستقبلية) " ، ط1، دار إثراء للنشر، الأردن، 2011.
58. نادر احمد أبو شيخة، " إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية) " ، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010.
59. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية (ب ط ن)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
60. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، (ب ط ن)، دار المحمدية العامة، الجزائر، (ب س ن).
61. ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، (ب ط ن)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
62. نبيل حامد مرسى، " فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة " ، ط1، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 2010.
63. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية " ط العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010.
64. نوري منير، " الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) "، (بدون ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
65. نوري منير، " تسيير الموارد البشرية "، (بدون ط) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
66. هاشم حمدي رضا، " تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية " ، ط1، دار الراية للنشر الأردن 2010.

67. هاشم حمدي رضا، " تنمية وبناء نظم الموارد البشرية "، ط1، دار الـراية للنشر، الأردن 2010.

ب. المذكرات:

1. بلال مسرحد، " الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، (دراسة حالة

المديرية العامة للجـمارك)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 2009 /

2008.

2. بن علي مهملي، " دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، (دراسة حالة

سونلغاز مديريةية التوزيع لولاية غليزان)"، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة

الجزائر، 2010 / 2009.

3. بوعيط جلال الدين، " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، (دراسة ميدانية على العمال

المنفذين لمؤسسة سونلغاز عنابة)"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم

الاجتماعية، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة،

2009 / 2008.

4. صادق سميرة، مولاهم كاميليا، " دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة - دراسة حالة

جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة - "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستري العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة

أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012 / 2013.

5. كوثر بوغابة، " دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة مؤسسة

ليند غاز الجزائر، وحدة ورقلة)"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة 1011 /

2012.

6. هامللي عبد القادر، " وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، (دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان - وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة - نفضال بتلمسان) رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير مدرسة الدكتور، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان 2010 /2011.

ت. المجالات:

1. عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، " تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب الحجارف والرافعات - قسنطينة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع العدد 6 /2010.

ثانيا: باللغة الفرنسية

Ouvrages

1. Jean-Luc charron, Sabine sépari, DCG7Management en 20 fiches, 2^e édition, Édition DUNOD Lefebvre, Paris, 2012.
2. Yohan Gicquel, Communication des entreprises, 3^{ème} édition, le génie glacières éditeur, France, 2010.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

استمارة استبيان حول

دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة

دراسة حالة

وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

السنة الجامعية: 2014/2013

سيدي، سيدي

في إطار التحضر لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر، يشرفني أن أقدم إليكم هذا الاستبيان حول موضوع الدراسة الحامل للعنوان التالي: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة. يسرني أن تجيبوا على هذه الأسئلة التي تسمح لنا باستخلاص نتائج أكثر دقة بالنسبة للإشكالية المطروحة في هذه الدراسة.

ونعلمكم أن المعلومات التي تقدمونها لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

الطالبة: بلحجار حياة

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

أولا : البيانات الشخصية

1. المستوى التعليمي:

- ابتدائي
- متوسط
- ثانوي
- جامعي

أو مستوى تعليمي آخر اذكره.....

2. الوظيفة :

- إطار
- عون تحكم
- منفذ
- رئيس مصلحة

3. الاقدمية :

- اقل من سنة
- من سنة إلى 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

المحور لأول : اتجاهات الاتصال الداخلي لوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة

4. ما ذا يعني لكم الاتصال الداخلي ؟.

- تستخدمه المؤسسة أو المديرون في الحصول على المعلومات لباقي الأطراف الأخرى
- يستخدمه العمال لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى
- وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي فيما بينهم وبناء الصداقات
- وسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكاويهم
- وسيلة لنقل المعلومات الأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال
- وسيلة لتحسين الأداء

5. لكي يتم الاتصال بين عاملين يجب أن تتوفر على وسائل للاتصال فما هي الوسائل المعتمدة في ذلك ؟.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> المذكرات | <input type="checkbox"/> الاجتماعات رسمية |
| <input type="checkbox"/> لوحة الإعلانات | <input type="checkbox"/> الهاتف |
| <input type="checkbox"/> تقارير | <input type="checkbox"/> التعليمات الكتابية |
| <input type="checkbox"/> الانترنت | <input type="checkbox"/> مقابلة غير رسمية |

6. ما هي الطرق الأكثر استعمالا للاتصال في وحدتكم ؟.

- الاتصال الكتابي الاتصال الشفهي الاتصال الكتابي والشفهي

7. ما هي اتجاهات الاتصال الداخلي المستعملة في وحدتكم ؟.

- الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى
- الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل
- الاتصال الأفقي في نفس المستوى التنظيمي

8. هل الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال.

- نعم لا

9. كيف تقيمون وسائل الاتصالات الداخلية في مديرتكم.

- فعالة مقبولة غير فعالة معيقة

المحور الثاني : أداء العاملين في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة.

10. هل تشعر بالرضا في العمل الذي تقوم به ؟.

- نعم لا

إذا كانت الإجابة ب " نعم " فما هي الأسباب التي تدفعك لذلك ؟.

- حب المهنة
- وجود تحفيزات مادية
- وجود تحفيزات معنوية
- وجود علاقات حسنة في العمل

أو لأسباب أخرى اذكرها.....

إذا كانت الإجابة ب " لا " فما هي الأسباب التي تجعلك غير راض في عملك وأدائك ؟.

- كره المهنة
- انعدام التحفيزات المعنوية
- عدم وجود تحفيزات مادية
- وجود علاقات سيئة في العمل

أو هناك أسباب أخرى اذكرها.....

11. إلى من تعود مهمة تقييم أداء العاملين بوحدةكم ؟.

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | المشرف المباشر | <input type="checkbox"/> | التقييم الذاتي |
| <input type="checkbox"/> | المرؤوسين | <input type="checkbox"/> | اللجان |

12. لماذا تقوم مؤسستكم بتقييم أداء العمال ؟، هل يتم ذلك لأجل.

- | | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | الترقية | <input type="checkbox"/> | التأديب |
| <input type="checkbox"/> | التعويضات والمكافآت | <input type="checkbox"/> | التدريب |
| <input type="checkbox"/> | زيادة في الأجور | <input type="checkbox"/> | تحسين الاتصالات |
| <input type="checkbox"/> | تطوير أداء العمال | | |

المحور الثالث : اثر الاتصالات الداخلية على تحسين أداء العاملين في وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة

13. هل ترى أن عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة هو السبب الرئيسي في تراجع مستوى الأداء.

- نعم لا

إذا كانت الإجابة ب " لا " فهل هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين.

- طريقة ممارسة السلطة والقيادة
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
- بيئة العمل الداخلية للمديرية

أو يعود ذلك لعوامل أخرى اذكرها.....

14. من بين وسائل الاتصال من طرف رئيسكم المباشر، ما هي الأكثر منها تأثيرا على أدائكم نحواً لأحسن؟.

- | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | التعليمات الكتابية | <input type="checkbox"/> | الاجتماعات |
| <input type="checkbox"/> | التعليمات الشفهية | <input type="checkbox"/> | المقابلات الفردية |
| | | <input type="checkbox"/> | الهاتف |
| | | <input type="checkbox"/> | الزيارات الميدانية |

15. إذا كانت هناك صعوبة اتصال الإدارة بالعمال أو اتصال العمال بالإدارة في مديرتكم، كيف إذن تساهمون في حل هذه المشكلة؟.

- تحديد الصلاحيات
- تكثيف الاتصالات
- التسيير عن طريق إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
- وضع إستراتيجية اتصالية داخل مديرتكم
- التحفيز المالي والمعنوي للعاملين

16. هل تعتمد وحدتكم على إستراتيجية اتصالية.

- نعم لا

إذا تم وضع هذه الإستراتيجية، ماذا تنتظرون منها:

- تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء
- خلق جو عمل جماعي
- تحسين قنوات الاتصال بين العاملين ورؤسائهم
- تحسين أداء العاملين بالمديرية
- منح تحفيزات للعاملين من اجل تحقيق رضاهم الوظيفي
- توفير المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامه

17. هل ترى أن بعد المسافة بين الإدارة والعمال يشكل عائقا في عملية الاتصال؟.

- نعم لا

إذا كانت الإجابة ب " نعم " هل يؤثر ذلك على أداء العمال؟.

- نعم لا