



الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة
دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د/ منصر الياس

إعداد الطالبين:

- كسيرة مريم

- قرواز نبيلة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة البويرة	د/ غزيباون علي
مشرفا	جامعة البويرة	د/ منصر الياس
مناقشا	جامعة البويرة	د/ علي زيان محند واعمر

شكر وعرفان

الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد ان لا اله الا الله وحده لا شريك له
تعظيما لشأنه ونشهد ان سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله داعي الي رضوانه صلى الله عليه
وعلى آله واصحابه وأتباعه وسلم.

وبعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين
العزيمين الذين أحانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح واكمال الدراسة الجامعية
والبحث، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ الدكتور
"إلياس منصر" الذي لن تكفي حروفه هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته
العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في اتمام واستكمال هذا العمل، إلى كل
أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى
كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز واطمام هذا العمل.

الطالبتين:

كسيرة مريم

قرواز نبيلة

الإهداء

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة، والذي العزيز حفظه الله.

إلى من منحتني الحياة وأنارت دربي وأمانتي بالصلوات والدعوات، إلى أئلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة أدمها الله لي.

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي، أخوتي وأخواتي.

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي، صديقاتي.

إلى كل من علمني، وأخذ بيدي، وأنار لي طريق العلم والمعرفة.

نبيلة

الاعتراف

إلى كل أسرتي الغالية

إلى من عمل بك في سبيلي وعلمني معنى الكفاح و أوطني الى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه
الله لي

إلى من أخص الله الجنة تحت قدميها، كم تمنيت أن تكون معي وتشاركني فرحتي في هذا اليوم
إلى أمي الحبيبة رحمها الله.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذكرهم فتأدي إلى اخواتي وأخواتي

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح والابداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن
نقطف زهرة إلى صديقاتي وزميلاتي

إلى كل علمني حرفًا في هذه لدنيا الفانية

مريم

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوعات
	كلمة الشكر
	الاهداء
	قائمة الاشكال و الجداول والملاحق
	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري حول الاتصال في المؤسسة
	تمهيد
	المبحث الاول: ماهية الاتصال
	المطلب الاول: مفهوم عملية الاتصال و تطوره
	المطلب الثاني: مكونات عملية الاتصال
	المطلب الثالث: نماذج عملية الاتصال
	المبحث الثاني: مدخل الى الاتصال الداخلي في المؤسسة
	المطلب الاول: مفهوم الاتصال الداخلي
	المطلب الثاني : اهمية الاتصال الداخلي
	المطلب الثالث: انواع الاتصال الداخلي
	المبحث الثالث: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة
	المطلب الاول: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة
	المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية في الاتصال
	المطلب الثالث: معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي
	خلاصة
	الفصل الثاني: تحسين اداء العاملين في المؤسسة
	تمهيد
	المبحث الاول: اساسيات اداء العاملين في المؤسسة

	المطلب الاول : مفهوم الاداء ومحدداته
	المطلب الثاني: عناصر اداء العاملين وابعادنه
	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على اداء العاملين
	المبحث الثاني: تقييم اداء العاملين
	المطلب الاول: مفهوم تقييم اداء العاملين واهميته
	المطلب الثاني: خطوات تقييم اداء العاملين
	المطلب الثالث: معايير تقييم اداء العاملين
	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وتفعيل اداء العاملين في المؤسسة
	المطلب الاول:الاتصال الداخلي الفعال واثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسة
	المطلب الثاني: اهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين اداء العاملين في المؤسسة
	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال واداء العاملين في المؤسسة
	خلاصة
	الفصل الثالث:واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين اداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالبويرة
	تمهيد
	المبحث الاول:تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز
	المطلب الاول: نشأة وتطور شركة توزيع الكهرباء والغاز
	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز
	المبحث الثاني: تقديم فرع المؤسسة موضوع الدراسة -البويرة-
	المطلب الاول: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة- وهيكلها التنظيمي
	المطلب الثاني: وظائف كل قسم لشركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة-
	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة-
	المطلب الاول: المنهجية المتبعة في الدراسة
	المطلب الثاني:اتجاهات الاتصال الداخلي و اداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز - البويرة-

	المطلب الثالث: اثر الاتصال الداخلي على اداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة-
	خلاصة
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

خطة البحث

مقدمة

الفصل الاول: الاطار النظري حول الاتصال في المؤسسة

المبحث الاول : ماهية الاتصال

المطلب الاول: مفهوم عملية الاتصال وتطوره

المطلب الثاني: مكونات عملة الاتصال

المطلب الثالث: نماذج عملية الاتصال

المبحث الثاني:مدخل الى الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الاول: مفهوم الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: اهمية الاتصال الداخلي

المطلب الثالث:انواع الاتصال الداخلي

المبحث الثالث: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الاول:استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثاني: الكفاءة والفاعلية في الاتصال

المطلب الثالث: معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي

الفصل الثاني: تحسين اداء العاملين في المؤسسة

المبحث الاول: اساسيات اداء العاملين

المطلب الاول: مفهوم الاداء ومحدداته

المطلب الثاني: عناصر اداء العاملين وابعاده

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على اداء العاملين

المبحث الثاني: تقييم اداء العاملين

المطلب الاول: مفهوم تقييم اداء العاملين واهميته

المطلب الثاني: خطوات تقييم اداء العاملين

المطلب الثالث: معايير تقييم اداء العاملين

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وتفعيل اداء العاملين في المؤسسة

المطلب الاول: الاتصال الداخلي الفعال واثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسة

المطلب الثاني: اهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين اداء العاملين في المؤسسة

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

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين اداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالبويرة

المبحث الاول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

المطلب الاول: نشأة وتطور شركة توزيع الكهرباء والغاز

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز

المبحث الثاني: تقديم فرع المؤسسة موضوع الدراسة -البويرة-

المطلب الاول: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة- وهيكلها التنظيمي

المطلب الثاني: وظائف كل قسم لشركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة-

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة-

المطلب الاول: المنهجية المتبعة في الدراسة

المطلب الثاني: اتجاهات الاتصال الداخلي واداء العاملين في شركة سونلغاز -البويرة-

المطلب الثالث: اثر الاتصال الداخلي على اداء العاملين في شركة سونلغاز -البويرة-

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

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

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

الاشكالية:

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

ولتوضيح اشكالية الدراسة نقوم بطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟
- فيما تتمثل انعكاسات الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة ؟
- ما هو واقع الاتصال الداخلي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء، والغاز -البويرة-؟

الفرضيات:

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

الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

- الاتصال الداخلي يساهم في خلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تتحقق أهدافها.
- يؤثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المنظمة إيجابا.
- الاتصال الداخلي الفعال يحسن من أداء العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -البويرة-.

أهمية الدراسة:

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

أهداف الدراسة:

- توضيح أهمية موضوع الاتصال الداخلي من خلال مساهمته في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.
- تأثير الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المنظمة.
- معرفة واقع الاتصال الداخلي ووسائله في مؤسسة سونلغاز بالبويرة وأخذ رأي العاملين فيها ومدى تأثيره على أدائه سواء ايجابيا أو سلبيا.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

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

أسباب اختيار الموضوع:

نظرا لأهمية الموضوع فان اختياره تم على أساس الأسباب التالية:

1/ الأسباب الموضوعية:

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

2/ الأسباب الذاتية:

- إن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع كان لرغبتنا في توسيع معارفنا العلمية في مجال ادارة الأعمال وتسيير المورد البشري.
- ميولاتنا الشخصية لإدارة الأعمال وتسيير الأفراد، وكيفية التعامل مع العنصر البشري وتحفيزه معنويا من أجل غرس فيه عنصر الولاء للمؤسسة والرغبة في أداء أفضل.

صعوبات البحث:

- 1- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع، أي الاتصال الداخلي واثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، فمعظم الدراسات والبحوث وحتى المراجع تتطرق للاتصال بشكل عام، ولا يدرسون الاتصال الداخلي كعنصر تحفيزي للعاملين.
- 2- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا البحث من المؤسسة محل الدراسة بسبب خوفهم على هذه المعلومات من التسرب إلى المحيط الخارجي واطلاع الغير على أسرارها.

هيكل البحث:

بناء على الاشكالية والفرضيات المقترحة من الوصول إلى الأهداف المسطرة وضعنا خطة تتضمن ثلاثة فصول وهي:

- الفصل الأول: الإطار النظري حول الاتصال في المؤسسة، تم فيه التطرق إلى ثلاث عناصر:
- ماهية الاتصال (مفهوم الاتصال وتطوره، مكونات عملية الاتصال، ونماذج عملية الاتصال).

مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة (مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته، أنواع الاتصال الداخلي).
 استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة الكفاءة والفعالية في الاتصال، ومعوقات استراتيجية الاتصال الداخلي.
 الفصل الثاني: تحسين أداء العاملين في المؤسسة، تم التطرق فيه إلى ثلاث عناصر وهي:
 أساسيات أداء العاملين (مفهوم أداء العاملين، ومحدداته، عناصر أداء العاملين وأبعاده، والعوامل المؤثرة على أداء العاملين).
 تقييم أداء العاملين (مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته، خطوات تقييم أداء العاملين، ومعايير تقييم أداء العاملين).
 الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة (الاتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين، أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين، العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وأداء العاملين في المؤسسة).
 أما الفصل الثالث: فهو فصل تطبيقي تحت عنوان: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -البويرة-.
 وتم التطرق فيه إلى ثلاثة عناصر كالتالي:
 تقديم عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز (النشأة والتطور، الهيكل التنظيمي للشركة).
 تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة -البويرة- التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة- الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز -البويرة-، وظائف كل قسم لشركة سونلغاز -البويرة-)
 الدراسة الميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة- (المنهجية المتبعة في الدراسة، اتجاهات الاتصال الداخلي لشركة سونلغاز -البويرة-، أداء العاملين في شركة سونلغاز -البويرة-، واثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في شركة سونلغاز -البويرة-).
 كما عمدنا إلى تثبيت خلاصة ونتائج كل فصل.

تمهيد:

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

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

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: مدخل الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال

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

المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال وتطوره

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

أولاً: تعريف الاتصال:

كلمة اتصال مشتقة لغويًا من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر¹ وإن الأصل في كلمة اتصال communication، يشتق من الأصل اللاتيني للفعل *commente* بمعنى يتربع أو يشبع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية *communias* ومعناها Common بمعنى (عام) أو (مشترك) وبذلك يعني الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول الشيء، فكرة، اتجاه، سلوك، أو فعل معين.

ويشير لفظ الاتصال في معناه اصطلاحى العام إلى: "عملية انتقال وتبادل المعلومات التي يتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مد واستجاباتهم السلوكية".²

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهمية ودوره في حياة الإنسان الاجتماعية والعلمية ومن هذه التعريفات نذكر: يعرف الطنوي بأن: "ظاهرة اجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهاتها متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية".³

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

² _ عيشوش فريد، مرجع سابق، ص 12.

³ _ شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 6.

بينما يعرفه عالم آخر يدعى علي فليبو Flepo: " بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب".¹

وفي تعريف آخر الاتصال بأن العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتغييرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها، ويتأثر الشخص المرسل بطريقة فهمه وحكمه على الرسالة، وكذلك في خبرته على نقلها إلى المستقبل، في حين ان المستقبل يتأثر في فهمه على محتوى الرسالة بحالته النفسية ومدى التطابق في الإطار الفكري بينه وبين المرسل، لذا فإن من الشروط التي يجب توفرها في الرسالة، لكي يتم فهمها هي (الوضوح، الاختصار، السهولة، الذوق، اللباقة)².

ويعرفه ليندسي Lindseg: الاتصال بأنه: العملية التي تتضمن مثير واستجابة مميزة في النظام.³
ويعرفه Blondin على أنه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر باستعمال أحد أشكال التفاهم، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل.⁴

وبصفة عامة يمكن القول أن الاتصال هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين الطرفين أو أكثر.⁵

ثانياً: تطور الاتصال:

إن الاتصال قديم منذ وجود الإنسان، حيث يعد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أنه لولا الاتصال لما نمت عديد المجتمعات من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والحضارية، ومع تطور المدينة والدولة تطورت أساليب الاتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معلمه وثماره في العلاقات التجارية، الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء.

ولقد تطورت عملية الاتصال، وسائله وقنواته تطوراً كبيراً عبر العصور، فالإنسان منذ البداية كان حريصاً على نقل أفكاره وخبراته، ومشاعره، وحتى حاجاته للآخرين من حوله فاستخدام وسيلة الاتصال الشفوية في بداية

¹ _ محمد أبو سمرة، " الاتصال الإداري والإعلامي "، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 10.

² _ عبد الله حسن مسلم، " مهارات الاتصال الإداري والحوار "، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 15.

³ _ محمد الدبس السردى، " الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات "، (د. ط)، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 19.

⁴ _ فاطمة حسين عواد، " الاتصال والإعلام التسويقي "، (د. ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 17.

⁵ _ عيشوش فريد، " الاتصال في إدارة الأزمات "، مرجع سبق ذكره، ص 15 _ 16.

الأمر، إلا أن هذه الطريقة محدودة عادة بالزمان والمكان ولا تتجاوز الأشخاص الذين يشاركون فيها بشكل مباشر، ثم إنه من الصعب نقل الماضي وتراثه الواسع من خلال الاعتماد على الذاكرة، ثم الرواية الشفوية التي تعد أبسط وسائل الاتصال أن نقل المعلومات، وأكثرها بدائية.

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

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

وبقي الإنسان يكتب أفكاره ومعلوماته وتراثه بخط يده، فكانت المخطوطات من أكثر وسائل نقل المعلومات شيوعاً، ولكنها كانت مكلفة وعاجزة عن نقل المعرفة إلى نطاق واسع من الناس وعاجزة أيضاً عن الوصول إلى مسافات واسعة من العالم لتلبية حاجات الناس المتزايدة للعلوم والمعارف، فظهرت الطباعة لتساهم في نشر ملايين الكتب في وقت واحد وبتكاليف وجهود قليلة نسبياً وبقيت الكتب القناة أو الوسيلة الرئيسية في نشر المعلومات حتى ظهرت وسائل أخرى تنافسها في الدور، بل وتتفوق عليها. فظهرت الصحف والمجلات، ثم جاءت الإذاعة والسينما والتلفزيون والمسرح، وأصبحت هذه الوسائل أكثر جماهيرية من الكتاب لما لها من مميزات في نقل المعلومات وإيصالها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وبأسرع وقت وأقل جهد ممكنين².

¹ _ محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 25_26.

² _ محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص ص 27_28.

المطلب الثاني: مكونات عملية الاتصال

الاتصال هو عملية تتكون من العناصر التالية:

1_ المرسل (مصدر المعلومات):

وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبير عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل إذ أن التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل.¹

2_ المستقبل (المستلم):

هو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء العملية الاتصالية.²

3_ الرسالة:

تمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن ان يحصل عليه المستقبل وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات.³

4_ تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني:

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

ونشير إلى أنه خلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة.⁴

1 _ عبد الرحمن توفيق، " الاتصال الفعال " ، 23 شارع الدقي، الجيزة، مصر، 2014، ص 50.

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

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

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

5_ الوسيلة أو القناة الاتصالية:

يمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن ان يكون الاتصال مباشرة دون حاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية او غير رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية... إلخ.¹

6_ التشويش والمعوقات:

وهي كل ما من شأنه ان تعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.²

7_ التغذية العكسية:

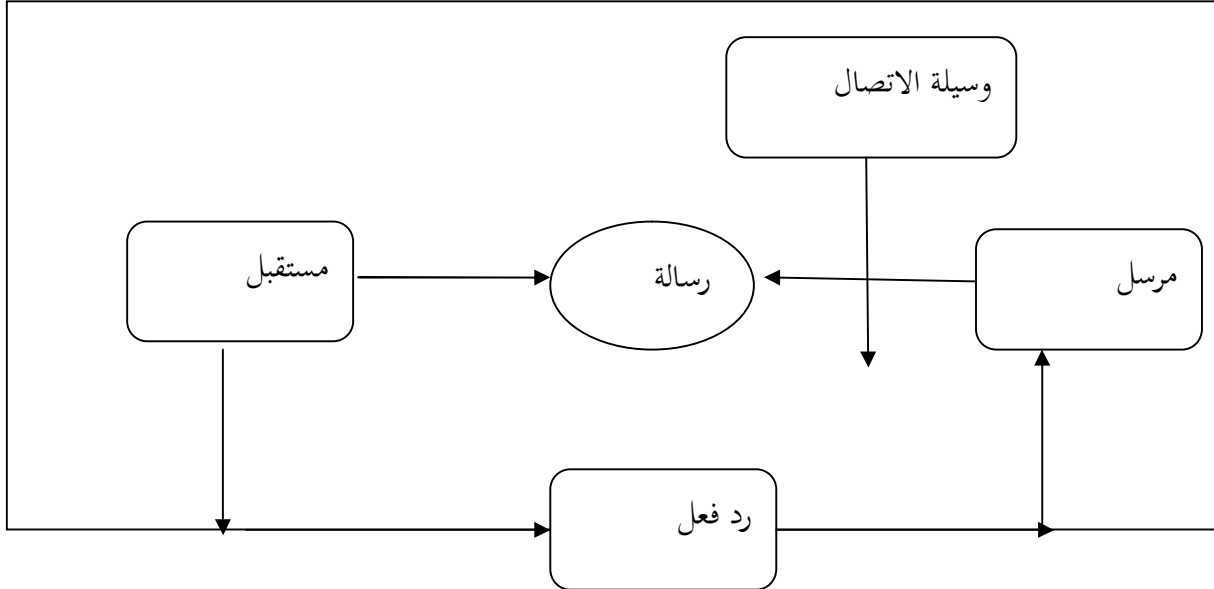
هي الاستجابة لرسائل المرسل وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين.³

¹ _ عبد الله حسن مسلم، " مهارات الاتصال الإداري والحوار " ، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² _ بوحنيه قوي، " الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة " ، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 42.

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

الشكل رقم(1): عناصر العملية الاتصالية



المصدر: النموذج من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: نماذج عملية الاتصال

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

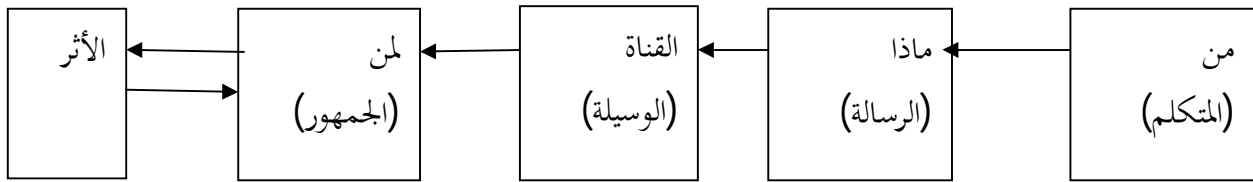
1_ نموذج لاسويل:

قدم لاسويل منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود السياسية، والذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية: من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ بأي أثر؟. ووفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، وانصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير، وذلك لأن دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، والرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإن لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة، وركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال نفسها، وقدم تعريفا أشمل للقناة فشملت الوسائل

الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام والتسليية، والإثارة والإقناع.¹

وقد عدل " ريموند نيكسون " من عبارة " لاسويل " وأضاف إليها ما يتصل بالموقف العام للاتصال، والهدف من العملية الاتصالية، فأصبحت: من؟ يقول ماذا؟ لمن؟ وما تأثير ما يقال؟ وفي أي ظروف؟ ولأي هدف؟ ووضح أنه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه، وقد نبه أيضا Feering النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل، كما أكد كل من كولمان L.coleman و P March على أهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل والمضمون، والوسيلة، والمستقبل والاستجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة.²

الشكل رقم (2) : نموذج لاسويل.



المصدر، سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، مرجع سبق ذكره، ص 50.

2_ نموذج " شانون " و " ويفر " :

نشر " شانون " عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه " لشركة بل للهاتف " لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات³، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج " شانون " و " ويفر " للاتصال الذين أدخلوا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع ارسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها⁴.

¹ _ سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 50.

² _ أميرة منصور يوسف علي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 17.

³ _ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ _ سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

ويعصور هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل حيث يتم ترميزها على شكل إشارة، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال معينة إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز عن طريق عملية ثم تمر بعد ذلك إلى الهدف وبذلك تتم عملية الاتصال من خلال ستة عناصر هي:¹

1_ مصدر المعلومات

2_ المرسل

3_ القناة

4_ المستقبل

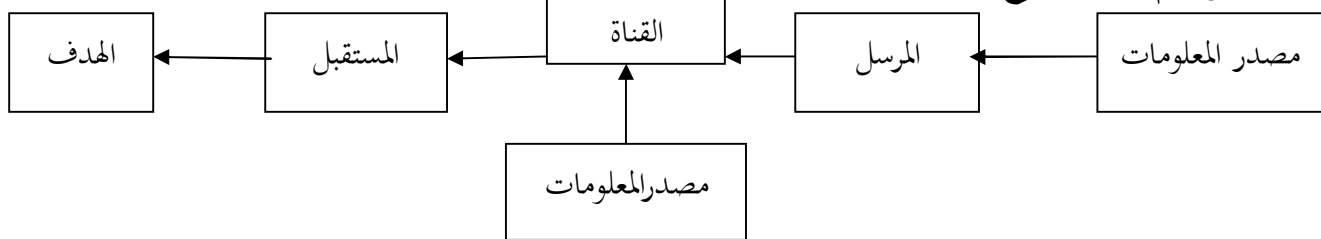
5_ الهدف

6_ مصدر الضوضاء

فنشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز، ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز وإعادة تمثيلها إلى الفكرة، وأوضح " كلود شانون " بأن هذه العملية التي يتم فيها ترميز ونقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التداخل وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، وهذا التشويش يؤثر سلباً في عملية الاتصال، ففي توضيحهما لنظريتهما أدخلتا مصطلح ضوضاء الذي يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها.²

مثل التشويش في جهاز الراديو، أو الضباب الكثيف، أو صفحات الجريدة غير الواضحة وتصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها، وطورا فكرة قناة التصحيح واعتبرها وسيلة للتغلب على المشكلات بتشغيلها ومراقبة ومقارنة بين الإشارة التي أرسلت بتلك التي يتم استلامها، وترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ، ومن النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم احتواءه على عنصر الأثر الرجعي.³

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



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

¹ _ أميرة منصور يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² _ سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ _ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 26.

3_ نموذج وليور شرام:

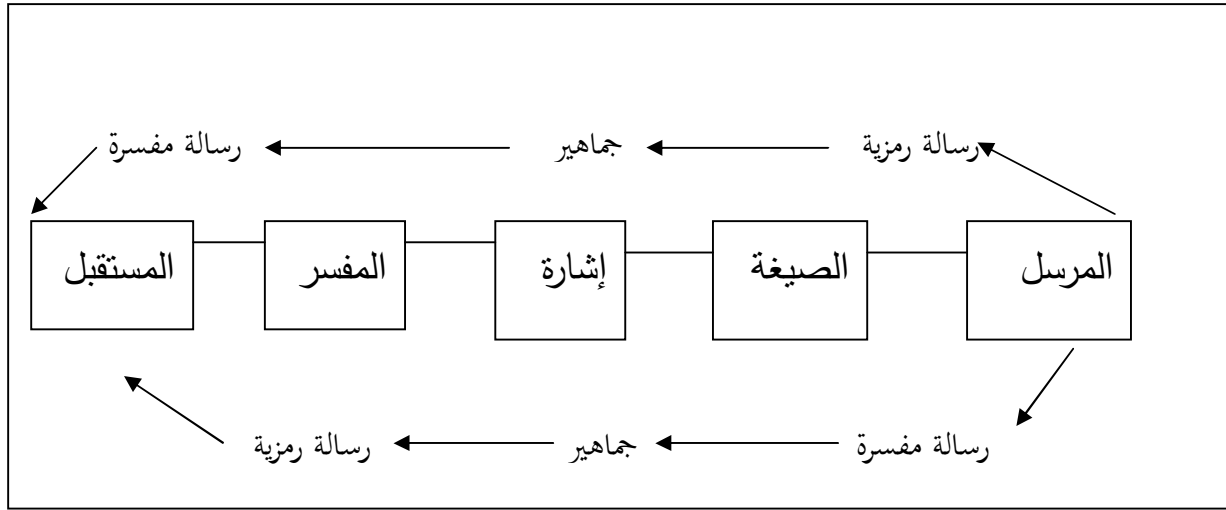
نشر وليور شرام موضوعاً عام 1954 عنوانه " كيف يعمل الاتصال "، قدم فيه نموذجاً الذي طوره عام 1971، وتطويراً لنموذج " شانون " و " ويفر "، مع إضافة عنصرين جديدين هما رجوع الصدى والخبرة المشتركة¹. ووصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فرداً ويمكن أن يكون هيئة (جريدة، محطة تلفاز...)، وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي، أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى والهدف قد يكون شخصاً يستمع، يشاهد، أو يقرأ، أو مستمعاً في محاضرة، أو عضواً في جماعة خاصة نسميها جمهور أو عضواً في مجموعة مناقشة، والاتصال عند " شرام " مجهودها يرمي الى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل.

ويرى أن المصدر لكي ينقل معلومات عليه أن يصفها على شكل رموز لغوية واضحة في الشكل والاستيعاب، والرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمتلقي ويرآن الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة والمتراكمة عند كل من المرسل والمتلقي، ومتى تشابحت خبرات كل منهما زادت فعالية الاتصال. ويرى " شرام " أن رجوع الصدى عنصر ضروري لكل من المرسل والمستقبل، لأنه إجابة عن كيفية تفسير الرسائل وكيف يستجيب لها الجمهور، أما فكرة التشويش فهي تلفت انتباهنا إلى حقيقة أن الرسالة يحتمل أن يحدث لها تحريف قبل أن يفك الملتقي رموزها ويفسرها، وأنه في حالة الاتصال البشري كما في الاتصال الإلكتروني يجب أن تكون نسبة الإشارات عالية، أي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عنصر التشويش².

¹ _ حسن عماد مكاي، " الاتصال ونظرياته المعاصرة "، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2002، ص 42.

² _ سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

الشكل رقم (4) نموذج: ويلبورشرام



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

4_ نموذج كاتز ولازار سفيلد:

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

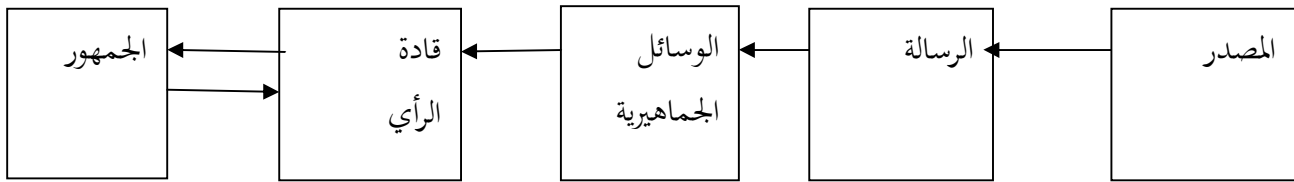
ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشاه : لازار سفيلد" في جامعة كولومبيا بنويورك، استخدم فيه المقاييس العلمية لدراسة استجابات المستمعين للمواد الإعلامية التي تقدم في أجهزة الاتصال، وتحليلها، وردود

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

أفعالها في سلوكياتهم واتجاهاتهم، من خلال الدراسة الميدانية توصل إلى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين والتي يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو التالي¹.

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

الشكل رقم (5) نموذج: كاتز ولازار سفيلد



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

5_ نموذج بيرلو Berlo :

أما في العشرية الموالية (الستينات)، التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال واعتماداً على أعمال علماء سابقين، فإن من أهم ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب " ديفيد بيرلو " "عملية الاتصال " الذي ألفه عام² 1960، والذي تأثر بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال وقدم نموذجاً يشمل العناصر التقليدية: المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل، وأشار بيرلو إلى أن المهارات والمواقف، المعرفة، الثقافة، والنظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال، كما أن المحتوى

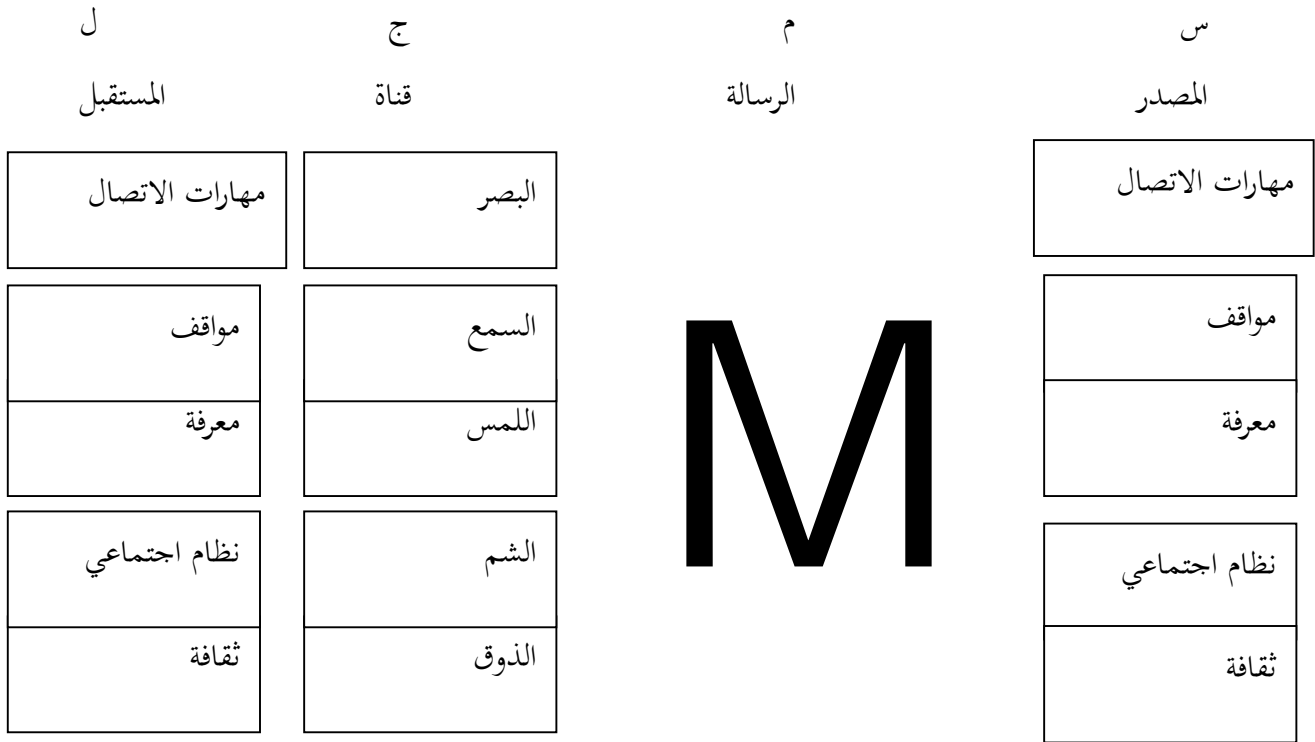
¹ _ أحمد محمد موسى، " المدخل إلى الاتصال الجماهيري"، المنصورة، مكتبة زهراء الشرق، 2007، ص ص 90 _ 91.

² _ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 26.

والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر.

وركز في شرحه للنموذج على أن عملية الاتصال متسلسلة، وأن المعاني موجودة في الناس وليست في الكلمات أي أن تفسير وهو ما يكون قد دعم التحول الذي يبعد عن نظريات الاتصال التي تؤكد على بث المعلومات إلى وجهات النظر التي تركز على تفسير المعلومات.¹

الشكل رقم (6) نموذج: بيرلو



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

¹ _ مرفت الطرابيشي، "نظريات الاتصال"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص 59.

المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يعتبر الاتصال الداخلي أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي :

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

- تعريف هوكينزHawkins وبرستون Preston عملية الاتصالات بأنها: العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية¹.
- في تعريف آخر: هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها².
- 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 المؤسسة³.
- في حين يعرفه "فؤاد شريف": «مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت»⁴.
- ومنه فإن الاتصال الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.

¹ - محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص 218.

² - ناصر قاسمي، " الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

³ - ثامر البكري، " الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 45.

⁴ - فؤاد شريف، «نظام الاتصال وعملية الإدارة»، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ط2، 1977، ص 07.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي:

تظهر أهمية الاتصالات الداخلية على وظائف المديرين في التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، الاتصالات، التنسيق واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كنشاط رئيس في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاولته، حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75٪ إلى 90٪ من الوقت العمل الرسمي في الاتصالات¹.
وتكمن الأهمية في:²

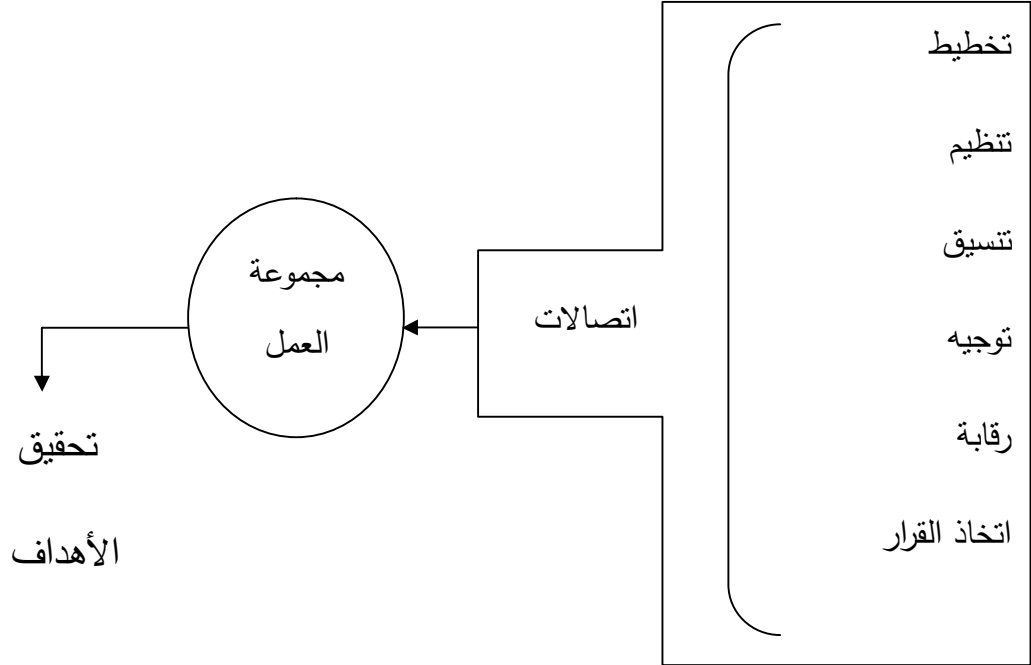
- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة
- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياساتها.
- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.
- ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي .
- فالعملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار، تتم من خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال.³

¹-فريد راغب النجار، «تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة»، (د،ط)، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 24.

²- أحمد عبد الله الصباب، المرجع السابق، ص 180.

³- فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص 24.

الشكل رقم (7): أهمية الاتصال الداخلي.



المصدر من إعداد الطالبتين.

التخطيط: هو الوظيفة التي تضمن تحديد الأهداف والغايات المستقبلية وكذلك التنبؤ بالطرق والمسالك والأساليب الوصلة إلى الأهداف المرغوبة¹

التنظيم: يعرف على أنه شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوي كل مبادئ التنظيم، وهو الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك²

التنسيق: هو تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه البعض في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى هدف محدد³

التوجيه: يمكن تعريفه على أنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة⁴

¹ - مزهر شعبان العاني، «العلمية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات»، اثرأ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص21.

² - الخفاجي نعمة عباس والهيتي صلاح، «تحليل أسس الإدارة العامة»، ط1، دار البيازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 157.

³ - مرجع سابق، ص230.

⁴ - ماجد راغب الحلو، «علم الإدارة العامة»، (د،ط)، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 45.

الرقابة: هي نشاط يتمثل في المتابعة والتحقق والتقييم لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة والتقدير والتقدير والبرامج المقررة وذلك لتقريب شقة التباعد بين هذه وتلك وإجراء التصحيحات الضرورية عند الاقتصاد¹

اتخاذ القرار: هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار²

المطلب الثالث: انواع عملية الاتصال

هناك نوعين من الاتصال الداخلي هما:

1- الاتصالات الرسمية: هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد المنظمة³، وتكون ضمن إطار رسمي والهيكلي التنظيمي للمنشأة ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين أي البيروقراطية، ويتم ذلك بصورة الاتصال الرأسي سواء الاتصال الرأسي الصاعد او الاتصال الرأسي الهابط، أو الاتصال الأفقي⁴

أ- الاتصالات النازلة: هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة يسمى بالاتصال النازل، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح⁵.

في هذا النمط: ⁶

- يجب على المسؤول أو المدير أن يمد للعاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة .

- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس .

- يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء .

- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات .

- الاتصالات الصاعدة: هي على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهداف مثل: رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من

¹ - عبد اللطيف قطيش، «الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة»، ط1، منشورات القانونية، لبنان، بيروت، 2013، ص147.

² - محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، «الإدارة علم وتطبيق»، ط3، دار المسيرة، الأردن، عمان، 2008، ص174.

³ - فاروق عبده فليح، «السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية»، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2005، ص297.

⁴ - محمد أبو سمرة، «الاتصال الإداري والإعلامي»، مرجع سبق ذكره، ص54.

⁵ - علي عباس، «أساسيات علم الإدارة»، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2004، ص156.

⁶ - محمد ناصر العديلي «الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن»، ط1، الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص471.

المرووسين، وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وأيضاً وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين.¹

وفي هذا النمط:²

- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.
- يجب أيضاً أن لا يكون الاتصال الصاعد إجبارياً وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد والهابط.

ج-الاتصالات الأفقية:

يتميز بحرية تبادل معلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة.³

وفي هذا النمط:⁴ - يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكل.

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية.

2-الاتصال غير الرسمي:

يتمثل فيها بنقل داخل التنظيم أو خارجها من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم⁵، الاتصالات غير الرسمية هي عبارة عن الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها⁵.

المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

¹ - ضرار العتيني، «العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن»، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 207.

² - محمد ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 471.

³ - محمد قاسم القريوني، «السلوك التنظيمي»، مرجع سبق ذكره، ص 238.

⁴ - محمد ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 471.

⁵ - محمد عبد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

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

المطلب الأول: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

أولاً: تعريف الإستراتيجية:

هي تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.¹

ثانياً: إستراتيجية الاتصال الداخلي:

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

فإستراتيجية الاتصال الداخلي: هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.³

ثالثاً: الأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال الداخلي:

لإستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف نوجزها فيما يلي:⁴

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.

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

² - محمد محمد البادي، «التخطيط الإستراتيجي للاتصال»، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005، ص105.

³ - ناصر قاسمي، «الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية»، مرجع سبق ذكره، ص143.

⁴ - توماس وهلين، دايفد هنجر، «الإدارة الإستراتيجية»، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990،

- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.

- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.

- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية في الاتصال

1- كفاءة الاتصال: تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

أولاً: السرعة:

إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فمثلاً عند مقارنة التلفزيون بالخطاب يتبين أنّ الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعداً آخر للسرعة وهو وصول المعلومة في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومة قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب¹

ثانياً: الارتداد:

تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.²

ثالثاً: التسجيل:

يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، ويفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز، أما الوسائل الشفهية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.³

رابعاً: الكثافة:

¹ - فاطمة حسين عواد، «الاتصال والإعلام التسويقي»، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد عزام، «السلوك التنظيمي في المنظمات»، ط 1، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، عمان، 2011، ص 283.

³ - فاطمة حسين عواد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، والوقائع والخطط، ونتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.¹

خامسا: الرسمية:

إذا كان موضوع الاتصال رسميا أي متعارف عليه ومكتوب أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل: المذكرات الداخلية والتليفون، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.²

سادسا: التكلفة:

كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع، والبريد، والتليفون، وأجور العمال المشتركين في الاتصال.³

2_ فعالية الاتصال:

يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فعالية وتقليل العوامل التي يمكن أن تحدد من عملية الاتصال لأهدافها، وتؤثر عليها بشكل سلبي، وبالتالي الحصول على الكفاية والفعالية المثلى في عملية الاتصال وأهم هذه الخطوات هي:⁴

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

_ تكيف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه من أجل فهمها واستيعابها.

_ التخطيط للاتصال المرغوب إجراءاته بشكل جيد ودقيق.

_ التدقيق في عملية الاتصال.

_ استخدام ألفاظ ومعاني مفهومة من قبل الموظف.

_ استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الاتصال.

¹ - عبد الرزاق الرحاحلة، مرجع سابق، ص 284.

² _ فاطمة حسين عواد، مرجع سابق، ص 22.

³ _ أحمد ماهر، " كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 40.

⁴ _ ضرار العتيبي وآخرون، " العملية الإدارية، مبادئ وأصول علم الفن"، مرجع سبق ذكره، ص 215.

_ محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فعاليتها.

_ الاتصال بالوقت المناسب.

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

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

_ عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.

المطلب الثالث: معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي

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

أولاً: المعوقات الشخصية:¹

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

1_ تباين الإدراك:

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

2_ الإدراك الإنتقائي:

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

3_ الانطواء: عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.

4_ حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها: أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

5_ سوء العلاقات بين الأفراد: وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

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

ثانيا: الحواجز التعبيرية:¹

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية. ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي:²

1_ تغيير المعنى المقصود:

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

2_ العقبات التعبيرية:

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

3_ القابلية للقراءة:

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

4_ التوقيت:

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

5_ التجريد:

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

ثالثا: معوقات تنظيمية:³

¹ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 267.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 253.

³ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 253.

- إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك:
- _ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش.
 - _ مركزية التنظيم يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات لضياع المعلومات وعدم صحته.
 - _ تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل.
 - _ عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
 - _ عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال.
 - _ القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.

خلاصة الفصل :

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

يتوقف نجاح أو فشل عملية الاتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بموضوع الاتصال، بل على اعتبارات كثيرة منها: خبرته في صياغة الأفكار، واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة، وكفاءة استقبال وفهم تصرف الفرد الآخر المستقبل لهذه الافكار ، 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 واحتلالها

تمهيد:

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

استنادا إلى ذلك يتضمن الفصل الثاني المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات أداء العاملين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات أداء العاملين.

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

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته.

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

أولاً: مفهوم الأداء. الأداء في اللغة العربية من مصدر الفعل "أدى" ادى الشيء أوصله وقام به.

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

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

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

عرفه (Holton and bates): 1995 " بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يختلف قياسه وفقاً لعوامل متعددة: ومن الضروري تحديد ما ان كانت أهداف القياس هي تقييم نتائج الأداء وتقييم السلوك".²

كما أشار دراكر إلى مفهوم الأداء بأنه: " لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف وإنما يتضمن أيضاً الاختيار الجيد لها".³

أما من الناحية الإدارية الاداء هو: " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائهم من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء (Performance)

¹ - ابراهيم محمد المحاسنة، " إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 103، 104.

² - نبيل حامد مرسى، "فن ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص 416.

³ - علي غربي، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص 132.

(Analysis) أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه في إنشاء علاقة عادلة بينهما، ولا مكان ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة¹.

ويقصد بالأداء: هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.²

ومن وجهه نظر "حسن": "يشير الأداء إلى درجة التحقيق وتمام المهام المكونة الوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.³
ويرتبط بمفهوم الأداء مصطلحات عديدة منها:

1- الأداء المهني: يقصد بالأداء المهني القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.⁴

2- تحليل الأداء: يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقات عادلة بينهما.⁵

3- معدل الأداء: يقصد بمعدل الأداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل.⁶

4- مستوى الأداء: فهو دالة التفاعل بين الأنشطة والنتائج من جهة ومتغير الموقف الذي أثر على مدى مساهمة الأفراد العاملين في انجاز مهامه من جهة أخرى.⁷

5- إدارة الاداء: تعمل على التأكد من أن أداء الأفراد يصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.⁸

¹ - ابراهيم بدر شهاب الخالدي، "معجم الإدارة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 31.

² - كامل بربر، "ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ط1، 2008، ص 172.

³ - حسن راوية، "ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 215.

⁴ - أبو النصر، مدحت محمد، "الأداء الإداري المتميز"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 66.

⁵ - مرجع سابق، ص 66.

⁶ - مرجع سابق، ص 66.

⁷ - موفق عدنان عبد الجبار الحميري، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية"، ط1، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 208.

⁸ - محفوظ أحمد جودة، "ادارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 244.

6- متابعه الأداء: هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطه العمل وميزانيته، بمعنى أن هدف متابعة الأداء التأكد من أن الأداء الحالي الفعلي متفق مع الأداء المستهدف أم لا.¹

7- تقويم الأداء: هو عملية تهدف إلى تدعيم الايجابيات ومناطق القوه في الأداء الحالي الفعلي والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الأداء الحالي الفعلي وبالتالي يعتبر وتقويم الأداء أحد وسائل تطوير وتحسين الأداء لدى العاملين بالمنظمة.²

ثانيا: محددات الأداء.

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

أ/ المحددات الداخلية: هي محددات تتعلق بالعامل كشخص وهي:

1- الجهد: هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم الطاقات الجسمية والحركية والفعلية، التي يبذلها العامل لأداء مهمته، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبته عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء.³

2- القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، القدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفه ما، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر محددات الأداء الوظيفي.⁴

3- إدراك الدور: يعني أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتشخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.⁵

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، "ادارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 126.

² - نفس المرجع، ص 126.

³ - حسن رواية محمد، "ادارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 215.

⁴ - علي السلمي، "ادارة الأفراد والكفاية الانتاجية"، مكتبة غريب للنشر، مصر، القاهرة، 1985، ص 27.

⁵ - احمد صقر عاشور، "السلوك الانساني في المنظمات"، دار الجامعية للنشر، مصر، القاهرة، 1987، ص 98.

ب- المحددات الخارجية: هي محددات تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل والمتمثل في ما يلي:

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

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

المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين وأبعاده.

أولا: عناصر أداء العاملين.³

يتكون الأداء من عدة عناصر نذكر منها:

1- المعرفة بمتطلبات العمل:

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

¹ - حسن روية، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² - ابراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 115.

³ - حسن روية، مرجع سبق ذكره، ص 219.

2- كمية العمل المنجز:

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

3- نوعية العمل:

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

4- المثابرة والوثوق:

يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

ثانياً: أبعاد أداء العاملين.

نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي:¹

1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول: قد لا يهتم كثيراً بسرعة أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد للكثير من المقاييس التي تقيس درجه مطابقة الانتاج للمواصفات التي تقسمها درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجه الابداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء: هو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في اداءه، إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث أو دراسة.²

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، القاهرة، 2003، ص 102.

² - سامح عبد المطلب عامر، "التطوير التنظيمي"، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 116.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتحدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء. ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما وهذين العاملين كما يلي:¹

أ- العوامل الداخلية:

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

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

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

3- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم واحداث المتغيرات الأزمات وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية ومستويات أعلى.²

4- بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه مما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية افقية وراسية، نظام الحوافز، الاتصال،... إلخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري، كما أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب هو الغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيراً ما يؤدي لسلبه بيئة العمل.³

¹ - بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2007، ص 262.

² - مرجع سابق، ص 262.

³ - مرجع سابق، ص 262.

5- طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهميه الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغليها، ومستوى الاشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العاملوالعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولأؤه للمؤسسة بالتبعية الانتاجية.¹

6- العوامل الفنية: ان الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف التشغيل المكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الادائية كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الانتاجية المستخدمة.²

ب- العوامل الخارجية:³

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

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

2- البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.⁴

3- البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).⁵

¹ - مرجع سابق، ص 262.

² - مرجع سابق، ص 262.

³ - عبد الله، علي، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 1999، ص 27.

⁴ - المرجع السابق، ص 27.

⁵ - المرجع السابق، ص 27.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

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

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

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

وبصفة عامة يمكن القول أن تقييم الأداء: " هو مقارنه الأهداف بالنتائج، معالإشارة إلى أخذها الأهداف هي اهداف المؤسسة ككل، أو أنها معدلات أداء قياسيه لهذا النشاط، لا يجب تحقيق أقل منها".⁶

1- عامر حضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 189.
2- سعاد نائف برونوطي، "ادارة المواد البشرية"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 378.
3- حسين ابراهيم بلوط، " ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2002، ص 360.
4- بسبوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الاداء بالجدارة الوظيفية"، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 73.
5- صالح محمد، "ادارة الموارد البشرية"، دار حماد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 137.
6- فاروق عبده فليه، "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، مرجع سبق ذكره، ص 265.

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين. تكمن أهميه تقييم أداء العاملين بما يلي:¹

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

كما تستهدف عملية تقييم الأداء ما يلي:²

أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

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

أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل:

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

- أ- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناء على سائر ما تسفر عنه نتائج التقييم.
- ب- إعادة النظر في السياسات وأساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.

¹ - مجيد الكرخي، "ادارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 128.

² - زاهد محمد ديري، "الرقابة الإدارية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 56، 57.

المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين.

تمثل هذه الخطوات في:

أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء.¹

تمثل في:

1- تحديد المقاييس:

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

2- اختيار طريقة القياس:

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

3- تحديد دورية التقييم:

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

4- تحديد المقيم:

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

5- تدريب المقيم:

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

6- علنية نتائج التقييم:

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

¹ - فيصل حسونة، "ادارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 150، 151.

7- التظلم من نتائج التقييم:

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

8- تصميم استمارة التقييم:

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

ثانياً: خطوات التقييم التنفيذية.³

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم ويشمل على ما يلي:

- 1- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- 2- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
- 3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- 4- اتخاذ القرارات الوظيفية بناءً على نتائج التقييم.

¹ - مرجع سابق، ص 151.

² - مرجع سابق، ص 151.

³ - مرجع سابق، ص 151.

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين.

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الادائية للعاملين، والمعايير نوعان:¹

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

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

ب- عناصر تتعلق بسلوك الفرد اثناء الوظيفة.

هي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عمليه وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفه، مع تحديد الصفات الواجب توفرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليها عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

¹-أحمد صقر عاشور، "ادارة القوى العاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 248.

2- معدلات الأداء (النتائج)¹: تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة،

ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل.

الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا.

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

الوقت:مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منهم في وقت محدد، وإن كان هناك تأخير يتم البحث عن أسباب التي

أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود على العامل أم إلى سوء التخطيط والإدارة.

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

¹ - شاويش مصطفى، "ادارة الموارد البشرية"، ادارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 101.

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة.

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

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

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

أولا: الاتصال الداخلي الفعال ومبادئه.

1- الاتصال الداخلي الفعال:

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

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

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

² - بواسطة رانيا سنحقي، "الاتصال الفعال"، آخر تحديث 16:44، 9 اغسطس 2017، لوحظ يوم الاربعاء 2019/05/22، 12: 40.

2- مبادئ الاتصال الفعال:

- بصفه عامه يمكن ذكر مجموعه من المبادئ وهذا لا يمنع من وجود مبادئ أخرى كثيرة.¹
- 1- وضوح الرسالة:** وضوحها من حيث الألفاظ المستعملة والتعابير اللغوية وأن تكون مختصرة ومباشرة مع وضوح الخط، ووضوحها لكل المستويات إذا كانت موجهة لمستويات مختلفة، بحيث لا تحمل الرسالة إلا مضمون واحد وتأويل واحد، هو التأويل الذي يرمى إليه صاحب الرسالة والا حدث خلل في تطبيق مضمونها.
- 2- كفاية المعلومات:** أن تكون المعلومات كافية بحيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يعني المرسل إليها عن أي استزادة.
- 3- سرعة الانتقال:** أو على الأقل أن تضمن انتقالها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب الوسيلة المناسبة وإلى الجهة المناسبة.
- 4- نطاق الاتصال:** أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ في الرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون تضمن الاستجابة والتنفيذ، فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون وارده من الرئيس أو من الإدارة العليا وليس من أي موظف بسيط والا اعتبرت عديمة الأثر.
- 5- مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق:** أن تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف، باعتبار الاتصال وسيلة وتدعيمها بطريقة فعالة، من خلال تحقيقه للتكامل والانسجام بين قدراته في مختلف أقسام المؤسسة وتحقيق التنسيق الضروري في المهام.
- 6- مبدأ المشاركة:** أن تضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة والنشر بين مختلف الأقسام في المؤسسة، ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن تأثير ضروري لنجاحها ولا تكون مفروضة ومفاجئة للجميع.²
- ثانيا: تحسين أداء العاملين في المؤسسة.**

بتحسين يقصد الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحقيق المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء، توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: "الجودة، انتاجية، والتكنولوجية، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات

¹ - ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة"، دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 70.

أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل".¹

ثالثا: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين.

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

وهذا لا يتم إلا بالاتصال الفعال، حيث يتخذ الاتصال داخل المنظمة اشكالا وصورا متعددة نتطرق لتأثير البعض منها في تحسين الأداء الوظيفي.²

تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على أداء العاملين.

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

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

• إذا توفر للإدارة العليا الإيمان الفعلي بأن المعلومات التي نتحصل عليها عن طريق المرؤوسين، قد تكون مفيدة بشأن تحقيق أهداف المنظمة.³

• اكتساب العاملين صفة حب النظام في العمل ينمي إدراكهم بالعمل ويساعدهم على اتباع القواعد الصحيحة لأدائه.

• كذلك تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة، يحفز على الرغبة في العمل.⁴

ب- الاتصال النازل: ويتمثل تأثيره في حسن أداء العاملين فيما يلي:⁵

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

¹ - الخزامي، عبد الحكيم أحمد، "تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، تقييم الأداء"، ج2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص 11.

² - جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، ط1، بوزريعة، الجزائر، دار هومة للنشر، اصدار، 2003، ص 4.

³ - العربي بن داود، "فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة منتوري، فلسطين، 2007، 2008، بتصرف، ص 215.

⁴ - أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة، الاتصالات -المعلومات -القرارات-، مؤسسة شباب الجامعة"، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 132.

⁵ - مرجع سابق، ص 132.

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

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

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

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

• تحقيق التعاون الفعال بين جميع العاملين والعمل كفريق متكامل ومتربط.

• يسمح بالاتصال السريع والمباشر في ما بينهم للإنجاز.

• يعطي فرصة للاستفادة من خبرات الآخرين.

2- أثر الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العاملين:

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

• يمتاز بسرعه وسهوله الانتشار، فأحيانا قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي، فهو تعبير

تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل أو قضايا في المنظمة.

• وتلجأ الإدارة في عملية مراقبة المعلومات وتصنيفها، الى الاتصال غير الرسمي لأنه يقدم معلومات أوفر

وأكثر تفصيلا خاصة إذا كانت ثقافه الاتصال الرسمي ضعيفة.

¹ - العربي بن داود، "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² - مرجع سابق، ص 215.

³ - العربي بن داود، مرجع سابق، ص 216.

المطلب الثاني: أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين.

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

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

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

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

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 2008/2009، ص 144، 146.

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

• إن من مظاهر الاستراتيجية 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 الابداع والتفوقو اكتساب المهارة والمعرفة وخلق روح المبادرة، نتيجة لتدفق المعلومات في المؤسسة بشفافية و وجود اتصال مستمر.

• إن الاتصال بين الرؤساء والمشرفين من جهة والعاملين من جهة أخرى هو الوسيلة التي توجه بها جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تكوينهم وتنسيق العمل في ما بينهم وتحفيزهم، يمر عبر شبكة اتصالية تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة، وكل تلك الاعمال 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

¹-المرجع السابق، ص 146.

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

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة والأداء- أداء العاملين- نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين يمكن أن نستنتج العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي¹:

أولاً: النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري.

يمكن ان نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في:

1- تحقيق الانتماء: يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي، انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل و للمؤسسة ككل ، وهذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.

2- المشاركة الفعالة: الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الانجاز، كما تكون أنظمه المؤسسة وهياكلها موجهة لتحقيق التوافق بين اهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

3- تطوير مستوى أداء العاملين; اكتساب المعرفة والمهارة: تقوم المؤسسة بتطوير مستوى اداء عاملها من خلال تدريبهم وتنميتهم من خلال اكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي ايجابيا في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى اكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.²

¹-نادر احمد ابو شيخا، " ادارة الموارد البشرية (اطر نظري وحالات عملية)" , ط1, دار صفاء للنشر, الاردن, عمان, 2010, ص388

²- مرجع سابق, ص388.

4- شعور العامل بمعنى الوظيفة:¹ يقصد بها أن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المؤسسة، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة، فيتغير له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل واشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم وليس فقط لإشباع الحاجات المادية.

5- تحقيق الرضا الوظيفي: تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم باتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة و قدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضائهم.

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

ثانيا: النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة.

إذا قدمت المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للعاملين، من تمكينهم و تطوير المهارات والسلوكيات الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد أو المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها من النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر²:

1- المحافظة على العنصر البشري: ان المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على العاملين فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء المادية كتقديم علاوات مالية أو معنوية، كتقديم شهادات تشجيعية تعبيراً للجهد المبذول، و قيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورهم وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم بفعالية، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين إداثهم الذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

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

¹ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين حواد، "الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية"، ط العربية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 350.

² -محمد احمد عبد النبي، "ادارة الموارد البشرية"، ط1، دار زمزم للنشر، الاردن، عمان، 2010، ص228.

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

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

¹ - مرجع سابق، ص 228.

خلاصة الفصل :

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

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

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

تمهيد:

يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في نجاح المؤسسة، والتي تعني بها ذلك التوجه العام الذي ترمي اليه المؤسسة للوصول الى اهدافها التي انشأت من اجلها ، حيث استغلال نقاط القوة التي تتميز بها عن منافسيها من جهة ، في حين تعمل على تجاوز نقاط الضعف وتحويلها الى نقاط قوة من جهة اخرى . والعمل على نجاح خطة المؤسسة واهدافها من خلال تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة ، مما يزيد من الدافعية والرغبة في العمل وتحسين مستوى اداء العاملين ومنه اداء المؤسسة ، وللتقرب اكثر من الموضوع سوف نتناول حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وذلك بالبويرة ، حيث تطرقنا الى تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-البويرة-، ثم واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بالبويرة.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز.

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية. وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها .

المطلب الأول: نشأة شركة سونلغاز.¹

أولاً: لمحة تاريخية عن الشركة.

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تحويل الطاقة الكهربائية الغازية في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الانتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها امكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ثانياً: مراحل تطور شركة سونلغاز.

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

سنة 1947: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 في 1947/06/05 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.

(EGA): وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات انتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التاميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.

التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 (EGA): تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمنت تسيير هذه المؤسسة.

سنة 1969" إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم (EGA) إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.¹ إن احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أنها وجدت نفسها قد أسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع اصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.

سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ست مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:

كهريف (KAHRIF): الأشغال الكهربائية.

كهركيب (KAHRAKIB): تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.

كناغاز (KANAGAZ): أشغال الهندسة المدنية.

(AMC): صناعة المعدات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ في 1991/12/14 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

سنة 1995: أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 95/280 اليوم 07/09/1995 سونلغاز على الرأس نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).

سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع امكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى.

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2006/2004 أين أصبحت "سونالغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات إعادة هيكلة الفروع المكلفة نشاطات الرئيسية بها. سونلغاز انتاج الكهرباء (SPE). مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC). مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي: سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA). سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC). سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE). سونالغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز.

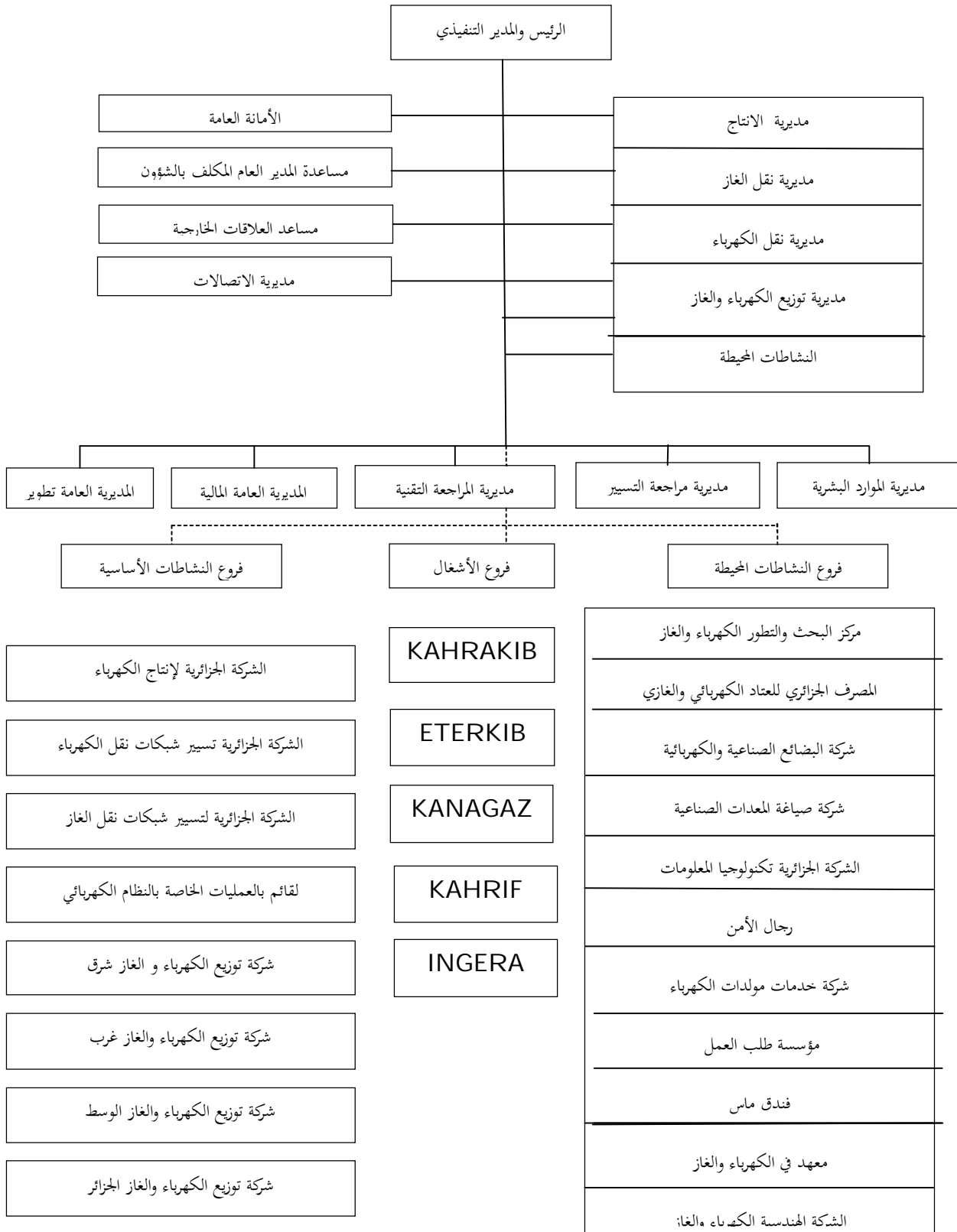
يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لابرار طريقة نشاطها، فنظام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء والغاز البويرة



المصدر: وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

المبحث الثاني: تقديم فرع المؤسسة موضوع الدراسة البويرة.

شركة توزيع الكهرباء والغاز البويرة مكلفة وفي نطاق اختصاصها توزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

المطلب الأول: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز البويرة وهيكلها التنظيمي:¹

اولا: تعريف شركة سونلغاز -البويرة-:

من وظائف شركة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز وموقع دراستنا تتمحور في شركة توزيع الكهرباء الغاز في الوسط منها ولاية البويرة وسنقوم بتعريفها وتقديمها.

يمكن التعريف بهذه الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم بها ونذكر من بينها ما يلي:

ضمان نوعية استمرارية الخدمة.

استغلال وصيانة شبكه توزيع الكهرباء والغاز.

تطوير شبكات الكهرباء والغاز تمكن من تزويد زبائن جدد.

ضماناً من وفعالية هذه الشبكات.

ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.

تسييق الكهرباء والغاز.

إن شركة توزيع الكهرباء والغاز البويرة مكونة ومقسمة إلى عدة أقسام ومستويات مختلفة.

لقد تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 01/02 والمؤرخ

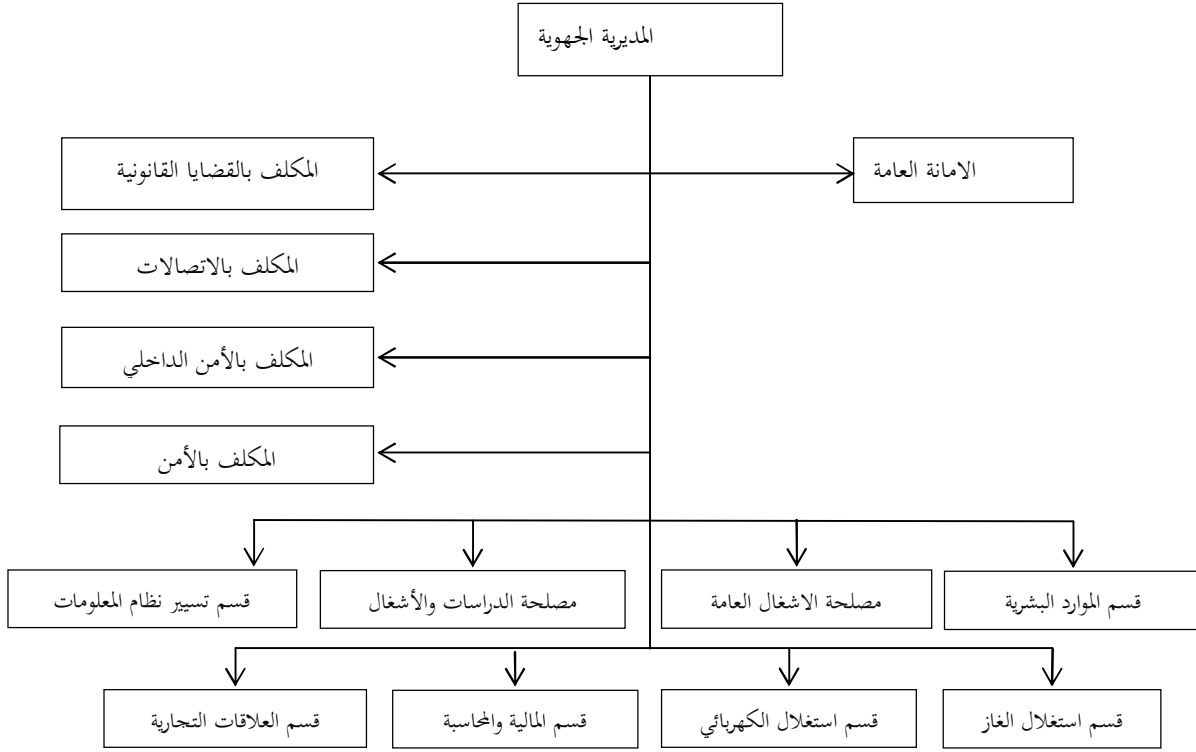
في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق ل 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة.

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة-:

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة-



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: وظائف كل قسم لشركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة.

يمكن شرح مهام كل قسم وإدارة كما يلي:¹

1- مدير التوزيع:

يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية، وتمثل مهامه فيما يلي:

تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن في ما يتعلق بتوزيع

الكهرباء والغاز في احسن الظروف.

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

وللمديرية عدة مهام من بينها ما يلي:

توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية البويرة.
يشترك في مختلف العقود.
يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كالمصالح المديرية.

2- أمانة المدير (الأمانة العامة):

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:
المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).
تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف الأعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3- المكلف بالشؤون القانونية:

وهي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتمثل مهامها فيما يلي:
التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.
متابعة قرارات المحكمة.
ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.
تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.
تقييم و نشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

4- المكلف بالاتصالات¹:

وهي تتكفل بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتمثل مهامها فيما يلي:
تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الاذاعة المحلية.
المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية.

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

اقترح مواضيع حول الاعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

5- المكلف بالأمن المحلي:

يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:

القيام بالزيارات مع برمجة العمليات النوعية.

تحضير اجتماعات لصالح المديرية.

القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.

تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

6- قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى قسمين أو مصطلحين:

مصطلح المستخدمين ومصطلح التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية لكل النشاطات المتعلقة بها، منها:

التخطيط، التوظيف، دفع الأجور، حساب مبالغ التقاعد، الترقية، المسار المهني.

7- شبها لأشغال العامة:

يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن.

8- قسم المحاسبة والمالية:

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبية انطلاقا من

التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير انجازات المؤسسة ويتكون من ثلاثة مصالح وهي:

مصطلح الميزانية ومراقبة التسيير.

مصطلح المالية.

مصطلح الاستغلال.

9- قسم تسيير نظام المعلوماتية¹:

يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويتمثل مهامه في:

إنشاء بنك المعلومات.

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن.

تسيير جميع تجهيزات الاعلام الالي.

صيانة انظمة الاعلام الالي.

10 - قسم العلاقات التجارية:

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجدة بالمصلحة الجارية بالبويرة، عين بسام، الأخضرية، امشدالة، بشلول، سور الغزلان، العربي بن مهدي، الهاشمية، برج أخريص. ينقسم إلى مصلحتين:

أ - مصلحة تقني تجاري:

توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم وتمثل مهامها فيما يلي: استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها. وضع فاتورة الدفع.

ب - مصلحة الزبائن:

تهتم بمراقبة ورصد فواتير العداد.

تهتم بوضع فواتير التغطية.

11 - قسم استغلال الكهرباء:

تسيير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء، وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز شعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية الكهرباء في كل من البويرة، الأخضرية، امشدالة وسور الغزلان.

12 - قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:¹

يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وينقسم إلى أربعة مصالح وهي: مصلحة دراسة أشغال الكهرباء. مصلحة دراسة أشغال الغاز.

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

شعبة الاستغلال (الاستثمار).

شعبة التسويق.

13 - قسم استغلال الغاز:

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

مصالحة مراقبة استغلال الغاز.

مصالحة صيانة الغاز.

مصالحة تطوير شبكة الغاز.

ولهمصالح تقنية الغاز التابعة له في كل من الأحضرية، البويرة، امشدالة، وسور الغزلان.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة-.

يناقش هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة من خلال تعيين مجتمع البحث، وكيفية اختيار عينتها، وأهم خصائصها، واستعراض أداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث من حيث بنائها والتأكد من صدقها، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

المطلب الأول: المنهجية المتبعة في الدراسة.

في البحث العلمي لا توجد طريقة أو أداة يمكن تفضيلها بشكل مطلق لجمع المعلومات، وإنما يقع ذلك على الباحث في تحديد الطريقة الأنسب لبحثه لذلك ارتأينا استخدام أدوات جمع البيانات والمتمثلة في : (الاستبيان، المقابلة، الملاحظة).

1/ المنهج المستخدم:

يمكن تعريف المنهج : "بأنه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها، أي محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق".¹

وفي موضوع دراستنا اعتمدنا على منهج دراسة حالة، من خلال محاولة التعرف على دور الاتصال الداخلي الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين وطبيعة العلاقة بينهما في شركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة-.

2/ مكان الدراسة:

تمحورت الدراسة على دراسة وتحليل أثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين، وكانت الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز -البويرة-.

¹ - ماجد محمد الخياط، "أساليب البحث العلمي"، ط1، دار الراجية للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 93، 94.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

3/ زمن الدراسة:

تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، وفي هذه الدراسة لقد تم تحديد الفترة الزمنية ابتداء من سبتمبر 2018 إلى غاية ماي 2019.

4/ أدوات جمع البيانات الميدانية:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أدوات هي:

أ/ الملاحظة : تعرف 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

اعتمدنا في دراستنا على ملاحظة بسيطة، من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها في المؤسسة المستقبلية بحيث لا تتعدى الملاحظة النظر، الاستماع، المراقبة ومتابعة المواقف، دون المشاركة الفعلية في تلك الجماعة.

وقد تم التركيز على ملاحظة الاتصالات الداخلية التي تتم بين العاملين في المؤسسة المستقبلية عن طريق سلوكهم وردود أفعالهم، وتأثير ذلك على أدائهم.

ب/ المقابلة:

وتعرف المقابلة على أنه: "وسيلة شفوية أو محادثة موجهة بين الباحث والشخص المستجوب بهدف الحصول على حقيقة أو موقف معين، يعسى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث يتم خلال سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب او المصادر الأخرى".²

¹ - رجحي مصطفى عليان، "طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي"، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص 67.

² - نفس المرجع السابق، ص 78.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

وتصنيفاً¹:

1/ المقابلة المفتوحة: هي التي يقوم فيها الباحث بطرح الأسئلة على المستجيب دون أن يكون هناك تحديداً للاجابة.

2/ المقابلة المغلقة: هي التي تكون فيها الاجابات والاختيارات محددة من قبل الباحث، وهي لا تفسح المجال للشرح المطول، حيث يطرح السؤال وتسجل الإجابة التي يقررها المستجيب.

3/ المقابلة (المغلقة): هي التي تكون فيها الأسئلة مزيج بين النوعين السابقين، ونظراً لطبيعة موضوعنا اخترنا المقابلة – المغلقة وهذا مع رئيس سونلغاز، وذلك بطرح أسئلة وطلب ايضاحات متعلقة بالظاهرة المدروسة.

ج- استمارة الاستبيان: وتعرف الاستمارة 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 "².

وقد تم اعداد 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.

وتتكون استمارة الاستبيان من (25) عبارة وقد تم مراعات ما يلي:

_ استخدام عبارات واضحة وسهلة الفهم باللغة العربية تتناسب مع مستوى المستجوبين.

_ الحرص على تقديم الاستمارة يدوياً للمستجوب والحضور شخصياً لشرح مضمون الاسئلة .

¹ - محمد أزهر سعيد المساك، " طرق البحث العلمي"، (أسس وتطبيقات)، ط1، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 154.

² - ابراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، "مناهج وطرق البحث العلمي"، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 97.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

وتتكون استمارة الاستبيان من المحاور التالية:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية.

المحور الثاني: اتجاهات الاتصال الداخلي في شركة سونلغاز -البويرة-.

المحور الثالث: أداء العاملين في شركة سونلغاز -البويرة-.

المحور الرابع: أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في شركة سونلغاز -البويرة-.

5/ مجتمع الدراسة

تقتصر الدراسة على الأفراد العاملين في شركة سونلغاز لدراسة مشكلة البحث أي الاتصال الداخلي واثره في تحسين أداء العاملين.

16/ عينة الدراسة: تعرف بأنها: " عبارة عن جزء صغير من مجتمع الدراسة أو مجموعة جزئية من المجموعة الكلية تجرى عليها التجربة أو التطبيق، إذا يتم التطبيق على العينة وتعمم النتائج على المجتمع، والسبب في اللجوء إلى العينة بدلا من المجتمع الكلي للدراسة هو أنه يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، بالإضافة إلى صعوبة التطبيق على جميع أفراد المجتمع".¹

وبما أننا نختار عينة صغيرة لتمثل مجتمع الدراسة، حيث أن المجتمع في الكثير من الدراسات والبحث غير متجانس تماما.

يضم المجتمع الذي أجرينا عليه الدراسة ستمائة وخمسون فردا (650)، أخذنا عينة من هذا المجتمع تتكون من مائة فردا (100).

بعد الانتهاء من اعداد الاستبيان، تم تحديد الاجابة من خلال مقياس ليكارت والذي يندرج من (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

¹ - حمزة محمد دودين، " التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام "، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

فمنا بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة والحضور شخصيا لشرح مضمونها.

7/ أساليب المعالجة الاحصائية:

لتحليل بيانات أفراد العينة، تمت الاستعانة بالحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" (statistical package of social sciences).

8/ وصف خصائص العينة:

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

9/ تحليل نتائج الاستبيان:

وعلى اساس تركيبة سونلغاز بالبويرة والموضحة في الهيكل التنظيمي , نقوم بتحليل نتائج عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية كما يلي:

المحور الأول : البيانات الشخصية:

وتتمثل في:

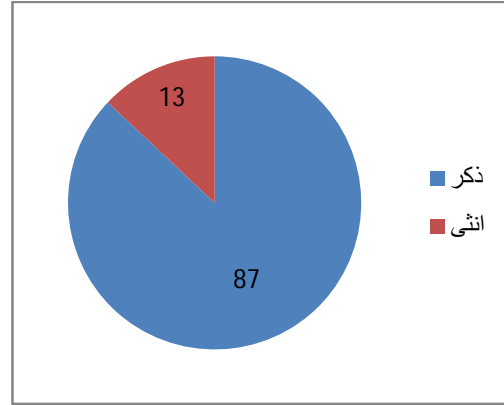
1- جنس العاملين

الجدول رقم (1): يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

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

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

الشكل رقم (10): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



يبين الجدول توزيع افراد العينة حسب الجنس ان 87 من الذكور اي ما نسبته 87 % ، ومن الاناث 13 اي ما يعادل نسبته 13% ، ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول يمكن ملاحظة الحضور الضعيف للإناث في هذه المؤسسة، وعلى الرغم من ان عينة الدراسة مأخوذة من بيئة عمل ادارية (مؤسسة سونلغاز البويرة) فان نسبة الاناث اقل من نسبة الذكور ، ويرجع ذلك الى مجموعة من العوامل نذكر منها : طبيعة العمل في المؤسسة والذي يتطلب في احيان كثيرة الكفاءة التقنية .

طبيعة الاشغال التي تقوم بها المؤسسة والتي تتطلب احيانا تقبل العمل تحت المخاطر (الكهرباء والغاز)، وتوفر الاستعداد (لهذا ما نجد الذكور اكثر من الاناث

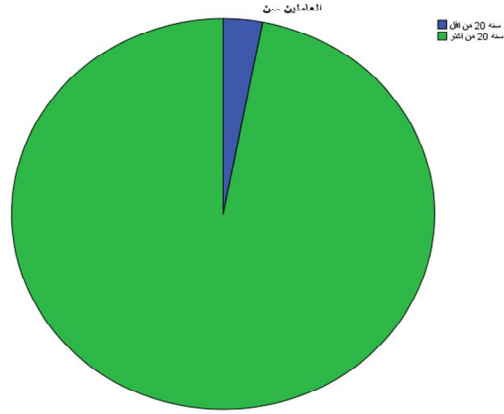
2_ سن العاملين:

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

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

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

الشكل رقم (11): يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن.



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

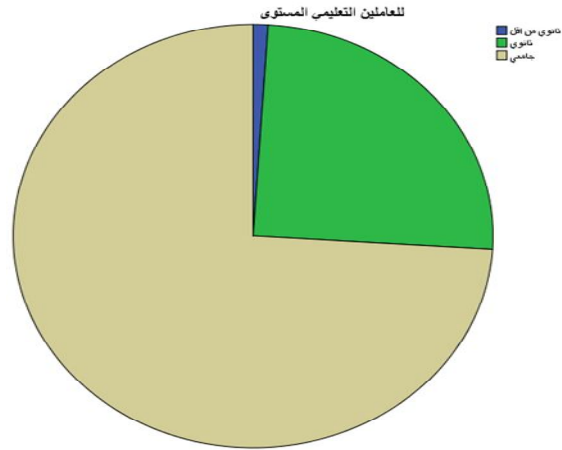
3-المستوى التعليمي للعاملين:

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

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

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

الشكل رقم (12): يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



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

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

المطلب الثاني: اتجاهات الاتصال الداخلي وأداء العاملين في شركة سونلغاز -البويرة-

أولاً: اتجاهات الاتصال الداخلي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالبويرة :

لفهم حقيقة وواقع الاتصال الداخلي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة ، قمنا بوضع ثمان 8 عبارات

تدخل ضمن المحور الثاني من الاستبيان ، وبناء على الاجابات المتحصل عليها اجرينا دراسة تحليلية كما يلي :

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
موافق	0,89	1,87	100	1	9	1	54	35	تصلك المعلومات في الوقت المناسب
			100%	1	9	1	54	35	%
موافق	0,88	2,06	100	3	7	3	67	20	تشجعك الادارة على الاتصال بما
			100%	3	7	3	67	20	%
موافق	0,79	1,98	100	0	7	9	59	25	تفضل العمل ضمن فريق العمل لأنه
			100%	0	7	9	59	25	%
غير موافق	0,71	3,60	100	1	69	20	9	1	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك
			100%	1	69	20	9	1	%
موافق بشدة	0,65	1,49	100	0	2	3	37	58	يعمل الاتصال الداخلي على ازالة الحواجز بين العاملين
			100%	0	2	3	37	58	%
موافق بشدة	0,75	1,57	100	0	5	1	40	54	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة لك
			100%	0	5	1	40	54	%
غير موافق	0,93	3,72	100	12	65	10	9	4	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات اليك
			100%	12	65	10	9	4	%
موافق بشدة	0,55	1,52	100	0	0	3	46	51	تستخدم وسائل الاتصال الحديثة
			100%	0	0	3	46	51	%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

جدول رقم(4): اتجاهات الاتصال الداخلي في شركة سونلغاز - البويرة-

من خلال الجدول رقم (4)، نلاحظ، ان عينة الدراسة الموافقة بشدة على وصول المعلومات اللازمة في الوقت المناسب اليهم بلغت نسبتهم 25% بمجموع تكرار 35 عامل ، في حين ان الفئة الثانية الموافقة في الرأي بلغت نسبتهم 54% بمجموع تكرار 54 عاملا ، اما الفئة المحايدة بلغت النسبة ب 1% ، ثم جاءت الفئة غير الموافقة في الرأي بنسبة 9% بتكرار 9 عاملا ، اما الفئة غير الموافقة بشدة بلغت النسبة ب 1% ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لوصول المعلومات في الوقت المناسب اليهم ب 1.87 اما الانحراف المعياري قدر ب 0.89 ، بتقدير موافق . هذا يوضح ترتيب المعلومات عبر الاتصال النازل بشكل حسن وجيد ، فهي تصل الى العاملين في الوقت المناسب.

بالنسبة الى تشجيع الادارة العاملين على الاتصال بها بلغت نسبة الموافقين بشدة 20% بمجموع تكرار 20 عامل ، اما الفئة الموافقة بلغت نسبتها 67% بمجموع تكرار 67 عامل ، اما الفئة المحايدة بلغت النسبة 3% ، ثم جاءت الفئة غير الموافقة بلغت النسبة 3% ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.06 ، والانحراف المعياري قدر ب 0.88 ، بدرجة تقدير موافق ، هنا نلاحظ ان الادارة تتصل بعملائها وتشجعهم على الاتصال بها.

نرى ان اغلبية العينة المدروسة التي تفضل العمل ضمن فريق لتسهيل عملية الاتصال ، بلغت نسبة الموافقة بشدة عليها ب 25% بمجموع تكرار 25 عاملا ، اما نسبة الموافقة بلغت 59% بمجموع تكرار 59 عاملا ، اما الفئة المحايدة بلغت نسبتها 9% بمجموع تكرار 9 عاملا ، و بالنسبة للفئة غير الموافقة نسبتها 7% بتكرار 7 عاملا ، في حين لا توجد اجابة بغير موافق بشدة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.98 ، اما الانحراف المعياري يقدر ب 0.79 ، بدرجة تقدير موافق ، وهذا بحسب افراد العينة يعود الى نوع وطبيعة العمل المراد انجازه، اذ هناك اعمال تتطلب مشاركة جماعية ، بينما هناك اعمال تتطلب مجهود فردي.

اما بالنسبة لايجاد الصعوبات للاتصال برئيسهم بلغت نسبة الموافقة بشدة ب 1% ، اما نسبة الموافقة بلغت 9% ، اما الفئة المحايدة بلغت النسبة 20% بمجموع تكرار 20 عاملا ، في حين نسبة غير موافق بلغت 69% ، بمجموع تكرار 69 عاملا ، اما نسبة غير موافق بشدة بلغت 1% ، بمتوسط حسابي يقدر ب 3.60 ،

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

وانحراف معياري 0.71، بدرجة تقدير غير موافق ، وهذا يوضح ان اغلبية العاملين لا يجدون صعوبة في الاتصال برئيسهم.

اغلبية العينة المدروسة توافق بشدة على عمل الاتصال الداخلي على ازالة الحواجز بين العاملين حيث بلغت النسبة 58% بمجموع تكرار 58 عاملا ، اما نسبة الموافقة تقدر ب 37% بمجموع تكرار 37 عاملا ، في حين بلغت نسبة الفئة المحايدة ب 3% ، ونسبة غير موافق 2%، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.49 ، و الانحراف المعياري 0.65، بدرجة تقدير موافق بشدة ، وهذا يدل على التأثير الايجابي للاتصال داخل شركة سونلغاز على العاملين.

يتضح لنا ان معظم افراد العينة موافقون بشدة على عمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة اليهم ، حيث بلغت النسبة 54% بمجموع تكرار 54 عاملا ، اما نسبة الموافقة بلغي 40%، بمجموع تكرار 40 عاملا ، و 1% نسبة الفئة المحايدة ، اما الفئة غير الموافقة بلغت النسبة ب 5% بتكرار 5 عاملا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.57 ، والانحراف المعياري يقدر ب 0.75، بدرجة تقدير موافق بشدة ، هذا يوضح ان الاتصال داخل الشركة يعمل على توفير المعلومات المناسبة والواضحة لهم في مساعدتهم على تأدية مهامهم.

يعبر الجدول من خلال النسب على تفوق الاتصال الرسمي ، وهذا راجع الى مدى تطور ثقافة الاتصال القوية داخل شركة سونلغاز ، والمعبر عنه بنسبة 65% غير موافقين على اعتبار الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات بمجموع تكرار 65 عاملا ، بينما يعطي البعض الاخر موافقتهم بشدة بنسبة 4% ، اما نسبة الموافقة بلغت 9% ، في حين بلغت نسبة المحايدة وغير موافق بشدة ب 10% و 12% ، بمجموع تكرار 10 عاملا و 12 عاملا على التوالي، بمتوسط حسابي 3.72 ، وانحراف معياري بلغ 0.93، بدرجة تقدير غير موافق.

بلغت نسبة الموافقة بشدة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية للمشاركة في سير المؤسسة ب 51% بمجموع تكرار 51 عاملا ، اما الفئة الموافقة بلغت النسبة 46% بمجموع تكرار 46 عاملا ، في حين نسبة المحايدة بلغت 3%، بمتوسط حسابي 1.52، وانحراف معياري يقدر ب 0.55، بدرجة تقدير موافق بشدة، وهذا يدل على استخدام وسائل الحديثة في شركة سونلغاز -البويرة- .

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

ثانيا: اداء العاملين في شركة سونلغاز -البويرة-

لدراسة اداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة ، ارتأينا لوضع ثمان 8 عبارات التي تمثل المحور

الثالث من الاستبيان، ومن خلال الاجابات المتحصل عليها اجرينا دراسة تحليلية كما يلي :

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
موافق	1.02	1.82	100	6	2	3	46	43	تكرار لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى
			100%	6	2	3	46	43	
موافق	1.06	2.06	100	3	10	11	42	34	تكرار تشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين ادائك
			100%	3	10	11	42	34	
موافق بشدة	0.64	1.55	100	0	1	5	42	52	تكرار تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال اداء عملك
			100%	0	1	5	42	52	
موافق بشدة	0.88	1.52	100	2	3	5	25	65	تكرار تعتبر تقييم الادارة لادائك عملية مهمة جدا
			100%	2	3	5	25	65	
موافق بشدة	0.78	1.57	100	1	1	9	32	57	تكرار تحسين ادائك يساهم في تحسين اداء المؤسسة
			100%	1	1	9	32	57	
موافق	0.72	1.81	100	1	3	3	62	31	تكرار حصولي على التدريب المناسب يجعلني اكثر قدرة على اداء عملي بشكل جيد
			100%	1	3	3	62	31	
موافق بشدة	0.70	1.52	100	0	1	6	36	57	تكرار تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في اداء عملك
			100%	0	1	6	36	57	
موافق	1.12	2.07	100	5	7	15	36	37	تكرار اداؤك في العمل بوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة
			100%	5	7	15	36	37	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

جدول رقم (5): أداء العاملين في شركة سونلغاز - البويرة -

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ: ان اغلبية عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالبويرة يبذلون جهودهم في اداء عملهم و لديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى ، حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 43% بمجموع تكرار 43 عاملا، اما نسبة الموافقة بلغت 46% بمجموع 46 عاملا، ثم جاءت فئة المحايدة بنسبة 3% و نسبة غير موافق و غير موافق بشدة 2% و 6% على التوالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.82، اما الانحراف المعياري 1.02، بدرجة تقدير موافق، و هذا يدل على ان العاملين لديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى و بذل مجهود أكبر.

كما نرى ان العمال اغلبهم يشاركون في اتخاذ القرار لتحسين الاداء، حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة و نسبة الموافقة 34% و 42% بمجموع تكرار 34 عاملا و 42 عاملا على التوالي، اما نسبة المحايدة و غير الموافقة بلغت نسبتهم 11% و 10% بمجموع تكرار 11 عاملا و 10 عمال على التوالي، في حين بلغت نسبة غير الموافقة بشدة 3% بمتوسط حسابي يقدر ب 2.06، و انحراف معياري بلغ 1.06، بدرجة تقدير موافق، و هذا يوضح ان الادارة تسمع لاراء و افكار عمالها و تعطيهم فرصة لاتخاذ القرار الصحيح، و هذا يشجعهم بتحسين ادائهم.

بلغت نسبة الموافقة بشدة على التفكير في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم خلال اداء عملهم 52% بمجموع تكرار 52 عاملا، و نسبة الموافقة بلغت 42% بمجموع تكرار 42 عاملا، اما نسبة الفئة

المحايدة و غير الموافقة بلغت 5% و 1% على التوالي بمتوسط حسابي 1.55، و انحراف معياري 0.64، بدرجة تقدير موافق بشدة، و هذا يوضح ان الادارة تشرك عمالها في اعطاء الحلول للمشاكل التي يواجهونها.

العاملين يعتبرون ان تقييم الادارة لادائهم عملية مهمة جدا، حيث بلغت نسبة الفئة الموافقة بشدة 65% بمجموع تكرار 65 عاملا، و نسبة الموافقة بلغت 25% بمجموع تكرار 25 عاملا، اما نسبة الفئة المحايدة و غير الموافقة و غير الموافقة بشدة بلغت 5% و 3% و 2% على التوالي، بمتوسط حسابي، 1.52 و انحراف معياري

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء والغاز البويرة

يقدر ب 0.88، بدرجة تقدير موافق بشدة، و هذا يوضح ان عملية تقييم الاداء في شركة سونلغاز مهمة جدا بالنسبة للعاملين لتحسين الاداء.

و فيما يخص نسبة الموافقة بشدة و نسبة الموافقة لتحسين الاداء يساهم في تحسين اداء المؤسسة بلغت على التوالي 57% و 32% بمجموع تكرار 57 عاملا و 32 عاملا، اما نسبة الفئة المحايدة بلغت 9% بمجموع تكرار 9 عاملا، اما نسبة غير موافق و غير موافق بشدة بلغت 1% بكلا الاجابتين بمتوسط حسابي يقدر ب 1.57، و انحراف معياري 0.78، بدرجة تقدير موافق بشدة، و هذا يوضح ان تحسين اداء العاملين في الشركة ضروري جدا لانه يؤدي الى تحسين اداء المؤسسة ككل.

كما تبين ان نسبة الموافقة بشدة للعاملين على ان حصولهم على التدريب المناسب يجعلهم اكثر قدرة على العمل بشكل جيد بلغت 31% بتكرار 31 عاملا، اما نسبة الموافقة بلغت 62% بمجموع تكرار 62 عاملا، في حيث بلغت نسبة الفئة المحايدة و غير الموافقة و غير الموافقة بشدة ب 3% 3% و 1% على التوالي، بمتوسط حسابي 1.81، و انحراف معياري 0.72، بدرجة تقدير موافق، و هذا يوضح ان عملية التدريب في شركة سونلغاز تساهم في تحسين اداء العاملين و تجعلهم اكثر قدرة لبذل مجهود اكبر و القيام بالعمل بشكل جيد.

اما من حيث الاستفادة من رصيد ما تعلمونه من خبرات لتحقيق الابداع في اداء العمل ، بلغت نسبة الموافقة بشدة و نسبة الموافقة ب 57% و 36% بمجموع تكرار 57 عاملا و 36 عاملا على التوالي، اما نسبة غير النوافقة و غير الموافقة بشدة بلغت على التوالي 6% و 1%، بمتوسط حسابي 1.52، و تنحرف معياري 0.70، بدرجة تقدير موافق بشدة، و هذا يوضح ان العاملين يكتسبون خبرة مما يتعلمون و يستفيدون منها.

نرى ايضا ان اداء اغلب العاملين في شركة سونلغاز لولاية البويرة يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة و نسبة الموافقة ب 37% و 36% على التوالي، اما نسبة الفئة المحايدة بلغت 15%، في حين نسبة الفئة غير الموافقة و غير الموافقة بشدة بلغت 7% و 5% على التوالي، بمتوسط حسابي 2.07، و انحراف معياري 1.12، بدرجة تقدير موافق، و هذت يدل ان المشرف المباشر يكافئ العاملين على ادائهم الحسن و يصفه بالكفاءة و الفعالية.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء والغاز البويرة

المطلب الرابع: اثر الاتصال الداخلي علي اداء العاملين في شركة سونلغاز -البويرة-

لمعرفة كيفية تأثير الاتصال الداخلي على اداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة ، قمنا بوضع

تسع 9 عبارات تمثل المحور الرابع من الاستبيان، ومن خلال الاجابات المتحصل عليها، اجرينا دراسة تحليلية كما يلي:

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
موافق بشدة	0,72	1,57	100	0	3	5	38	54	الاتصال الداخلي له دور في تحديد وتقييم اداؤك
			100%	0	3	5	38	54	%
موافق	0,01	2,18	100	3	13	5	57	22	يتواصل رئيسك معك لابلغك تقارير تقييم اداك
			100%	3	13	5	57	22	%
موافق بشدة	0,71	1,56	100	0	3	4	39	54	يوفر الاتصال الداخلي المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين انجاز العمل
			100%	0	3	4	39	54	%
موافق بشدة	0,61	1,49	100	0	1	3	40	56	يعزز الاتصال روح التعاون بين العاملين مما يؤدي الى رفع الانتاجية
			100%	0	1	3	40	56	%
موافق بشدة	0,71	1,67	100	1	1	5	50	43	للاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات
			100%	1	1	5	50	43	%
موافق	0,71	1,99	100	2	2	7	71	18	نظام الاتصال السائد في مؤسستك يؤدي الى تحسين اداك
			100%	2	2	7	71	18	%
موافق	0,71	2,01	100	1	5	5	72	17	قنوات الاتصال المستخدمة في مؤسستك تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للاداء الحسن
			100%	1	5	5	72	17	%
موافق بشدة	0,88	1,72	100	2	3	8	39	48	عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين سبب رئيسي في تراجع مستوى الاداء
			100%	2	3	8	39	48	%
موافق بشدة	0,71	1,54	100	1	0	7	36	56	يساعد الاتصال الداخلي على الابداع والابتكار في العمل
			100%	1	0	7	36	56	%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء والغاز البويرة

جدول رقم (6): اثر الاتصال الداخلي على اداء العاملين في شركة سونلغاز -البويرة-

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

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

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

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

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء والغاز البويرة

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

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

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

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

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء والغاز البويرة

حسب اجابات أفراد هذه العينة يتضح ان هذه الشركة تفتح مجالات النقاش والحوار والتواصل الفعال مع العمال لتقديم اقتراحاتهم واراتهم حول قضايا العمل .

كما تقدر نسبة الموافقة بشدة على ان الاتصال الداخلي يساعد على الابداع والابتكار في العمل ب 56% بمجموع تكرار 56 عاملا ، اما نسبة الموافقة تقدر ب 36% بمجموع تكرار 36 عاملا ، في حين ان نسبة الفئة المحايدة والفئة غير الموافقة و غير الموافقة بشدة بلغت 7% و 0% و 1% على التوالي ، بمتوسط حسابي 1.54 ، وانحراف معياري 0.71 ، بدرجة تقدير موافق بشدة ، وهذا يوضح ان الاتصال الداخلي يلعب دور في الابداع و الابتكار في العمل و يساعد الافراد على تقديم أفضل ما لديهم.

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

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز البويرة

خلاصة الفصل:

انطلاقا من الدراسة الميدانية التي اجريناها في شركة توزيع الكهرباء والغاز لوحدة البويرة ، حول موضوع "الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة " ، لاحظنا ان عملية الاتصال في هذه الشركة تتم من خلال بناء مترابط ومتماسك بين العاملين فيما بينهم ، هذا ما يسمح للعاملين الاشتراك في اتخاذ القرارات ، عن طريق استعمال وسائل وطرق الاتصال المناسبة لذلك.

نظرا لكون العنصر البشري القوة المحركة لجميع المهام وعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة ، فان شركة توزيع الكهرباء والغاز تهتم به ، وتحافظ عليه من خلال تدريبه وتكوينه وتحفيزه معنويا وماديا لكي تتميز بأداء عمالها في المستوى المطلوب.

للاتصال تأثير واضح على أداء العاملين ، فهو الذي يساهم في توجيه العاملين في انجاز الاعمال المكونة لهم، ومن تأثيرها على الاداء مايلي:

- جعل الافراد العاملين يتفاعلون ويتبادلون المعلومات والاراء حول اداء المهام المختلفة.
- يساهم في توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين باستعمال وسائل الاتصال الجيدة حتى يكون الاداء جيد.
- ان انماط الاتصالات السائدة في المؤسسة من شأنها التأثير في المناخ الموجود فيها ، اذ تؤدي الى الابداع و الابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث ان الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد.
- فالاتصال الفعال يؤدي الى تحسين اداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل .
- كما يعد الاتصال كوظيفة رقابية حيث يقوم بتوفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الادارية والضرورية لتقييم الاداء في الوقت المناسب.

- يخلق بيئة مناسبة لتشكيل فريق عمل ذو اداء عالي متفاعل ومتجانس من خلال انسجام المصالح و الاهداف.
- الاتصال له اثر كبير في رفع اداء العاملين بالمؤسسة ، وهذا من خلال وجود عملية اتصالية ونظام اتصالي فعال بالمؤسسة، مما يساهم بصورة كبيرة في خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة للعمل، وتبعث في افراد المؤسسة روح التعاون، وتقوي فيهم الانتماء في العمل فيتغير سلوك العاملين الى الافضل مما يؤدي الى ارتفاع نسبة ادايتهم .

ساهمت ثورة الاتصالات و المعلومات الى حد كبير وبشكل أساسي في رسم واقع لعالم جديد رمى بظلاله على بيئة الاعمال العالمية ، وكل من يعمل فيها من منظمات صغيرة أو كبيرة ، انتاجية او خدمائية ، عامة او خاصة.

كما ان الاتصال داخل المنظمة ليس مجرد عملية توصيل للمعلومات والأوامر فقط، بل هو عملية تفاعل وتبادل ، يعمل كمنبه لسلوك العاملين ، فهو وسيلة ضرورية لتفعيل ادائهم الوظيفي ، ذلك لان هبه يدرك العامل ما الذي عليه عمله، كيف يمكن عمله، ولماذا يعمله.

فمن خلال الاتصال تستطيع الادارة تمرير رسائل الشكر و التحفيز ، وتبعث رسائل التقييم و التوجيه و رسائل التكوين... كما تتلقى غيرها ، سواء كانت الرسائل لفظية او رمزية ، مباشرة او غير مباشرة، وكيفما كان اتجاهها افقية، صاعدة، او نازلة ، فالإحساس بالتواصل بين العامل و الادارة من شأنه ان يعزز الثقة بالنفس و الثقة بين الرئيس و المرؤوس ، فتنمو مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا العامل ، وبالتالي يعيش هذا الاخير بكل مشاعره وافكاره وسلوكاته ومن دون شك فانه سيبحث عن كل ما من شأنه ان يطور من مستواه الوظيفي، اضافة الى تعامل الادارة الجيد مع عاملها.

ويعتبر تحسين ورفع اداء العامل في اي مؤسسة محورا أساسيا ، لا يمكن ان يتحقق الا من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة ، وتعزيز التفاعل و التعامل بين الموظفين فيها ، مما يرفع من الدافعية و الرغبة في العمل و يحسن من مستوى اداء العامل .

عمليا تناولت دراستنا موضوع " الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين " ، من خلال الدراسة الميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البويرة ، بهدف معرفة تأثير عوامل الاتصال الداخلي فيها على تحسين اداء العاملين.

واحاطة بالموضوع من جانبه النظري و التطبيقي ، وانطلاقا من الفرضيات المحتملة ، قمنا بتصميم استمارة استبيان التي اعتمدت كأداة بحث ، حيث لخصنا اختبار صحة الفرضيات ، نتائج الدراسة ، التوصيات ، و الافاق المستقبلية ، على النحو التالي :

اختبار صحة الفرضيات:

بالنظر الى الاشكالية التي قمنا بدراستها في هذا البحث ، وكذا التساؤلات التي حاولنا الاجابة عنها و الفرضيات التي وضعناها و عملنا على اثبات صحتها او نفيها ، ومنه يمكن ان نستنتج بأن للاتصال الداخلي في المؤسسة دورا كبيرا وفعالا في تحسين اداء العاملين ، ويظهر هذا الدور من خلال اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

" كلما كان الاتصال الداخلي فعال في المؤسسة كلما كان دوره كبير وأساسي في تفعيل وتحسين أداء المؤسسة وعمالها ككل "

فالاتصال الفعال يؤدي الى تحسين اداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل ، فالفرد يستطيع ان يتفهم عمله بصورة افضل ويشعر بمشاركة أكبر، مما يشجع على التعاون و التنسيق وقد اثبتت بعض الدراسات ان للاتصال الفعال علاقة مباشرة بالرضا عن العمل و الاداء ، وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل ، كما ان الحوافز هي دوما ما تحث على الدافعية للعمل بجدية وكان لا بد لرفقي الاداء الوظيفي للعاملين في اي تنظيم او مؤسسة .

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: " الاتصال الداخلي يساهم في خلق نوع من التماسك و التفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تتحقق اهدافها " .

من خلال العرض المقدم في الفصل الاول و بالاعتماد على الدراسة الميدانية في الفصل الثالث ، لقد تأكدنا من صحة هذه الفرضية ، فعملية الاتصال الداخلي تبرز كعملية أساسية وحيوية الى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت او مرحلة معينة ، انما تستمر طوال حياة المؤسسة ، فنشاط الادارة كالتخطيط ، والتنظيم ، واتخاذ القرارات و ، التنسيق ، و الاشراف ، و المتابعة ، و الرقابة ، و التقييم وما اليها، كله ينجز بالاتصالات الداخلية، كل هذه الوظائف تعمل من خلال تبادل و انسياب المعلومات بطريقة جيدة باستعمال طرق الاتصال المناسبة لذلك .

الفرضية الثانية: " يؤثر الاتصال الداخلي في تحسين اداء العاملين في المنظمة ايجابا" .

الاتصال الداخلي له تأثير على اداء العاملين وتظهر نتائج هذا التأثير من خلال مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة تدعيم وتحسين الاداء ، منها ما هو متعلق بالعامل كتحقيق انتمائه للمؤسسة وكذا منحه الفرصة لمشاركته الفعالة في تحقيق الاهداف ، واكتساب المعرفة و المهارة و تطوير مستوى ادائه ، اضافة الى شعوره و احساسه بمعنى وظيفته وتحقيق رضاه الوظيفي.

الفرضية الثالثة: " الاتصال الداخلي الفعال يحسن من اداء العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالبويرة "

من خلال الدراسة الميدانية في الفصل الثالث توصلنا الى ان الاتصال الداخلي في شركة سونلغاز بالبويرة يؤثر على اداء العاملين ايجابا حيث يؤدي الى تحسينه الى الافضل ، وذلك بتعزيز العمل الجماعي وروح الفريق داخل المؤسسة و بناء الثقة بين الموظفين و تدعيمها ، وكذلك بناء الثقة بين الرئيس و المرؤوسين ، و فتح المجال للعاملين بتقديم اقتراحات لتحسين او تطوير جوانب معينة من نشاط المؤسسة ، اضافة الى ذلك السماح للعاملين بابداء ارائهم واعطاء افكارهم حل مشكلة ما او المشاركة في اتخاذ قرار معين يخص المؤسسة .

وايضا القيام بعملية تقييم اداء العاملين من قبل الرئيس المباشر في شركة سونلغاز بالبويرة ، وتقديم تقارير التقييم لهم ، وكذلك بتقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين لتشجيعهم على تقديم الافضل في اداء مهامهم.

نتائج الدراسة:

-الاتصال علاقة وثيقة بالعملية الادارية من حيث التخطيط، التنظيم، التنسيق، واصدار القرارات ، ايضا على مستوى الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح للانحرافات.

-الاتصال داخل المؤسسة يهدف الى تسهيل عملية نشر وحركية المعلومات ، وتشجيع سلوك الاستماع ، وتدعيم العمل الجماعي و المبادرة الفردية ، كما تؤدي ادوارا مختلفة كالعامل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة ، ونقل المعلومات و الاراء و التعبير عن الافكار المراد ايصالها باستعمال الرموز المختلفة.

- يعبر الاداء الوظيفي عن الجهد الذي يبذله الفرد من اجل اداء وظيفته ، لما يتوافق مع قدراته وامكانياته ، كما انه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعاليته ، منها : عوامل تتعلق بأهداف المؤسسة ، وعوامل متعلقة بالمستويات الادارية وعوامل اخرى متعلقة بعلاقات الافراد فيما بينهم.

-العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي و تحسين اداء العاملين ، هي علاقة تأثير و تأثر ، اي كلما كان الاتصال فعالا يؤدي دورا حيويا و مؤثرا في اداء العاملين ، كلما كان الاداء حسنا ومستوى الانتاجية مرتفع.

-الاتصال داخل شركة سونلغاز بالبويرة هو اداة تنظيمية لا غنى عنه ، وفي ممارسة انشطتها .

-يؤكد افراد عينة الدراسة ان الاتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين ادائهم الوظيفي.

التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج المقدمة في هذه الدراسة ، سنعرض بعض منها في ما يلي:

-التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة ، وذلك بتشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي.

الافاق المستقبلية:

ان موضوع الدراسة هو جزء من الكل ، بالنسبة لميدان الاتصال الواسع و المفتوح للمساهمة في اثناء دراسات اخرى لاحقة ، نقترح منها :

-أثر تقنيات الاتصال الحديثة على الاداء في المنظمة.

-الاداء الوظيفي الحسن كمدخل لتحقيق التميز في المنظمة.

أ-الكتب:

- 1_ ابراهيم بدر شهاب الخالدي " معجم الادارة " ، ط1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2011.
- 2_ ابراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، " مناهج وطرق البحث العلمي " ، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الاردن، 2010.
- 3_ ابراهيم محمد المحاسنة، "ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" ، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2013.
- 4_ ابو النصر، مدحت محمد، " الاداء الاداري المتميز " ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، مصر، 2012.
- 5_ احمد صقر عاشور، "السلوك الانساني في المنظمات " ، دار الجامعية للنشر ، مصر، القاهرة، 1987.
- 6_ احمد عبد الله الصباب، "اساسيات الادارة الحديثة"، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2010.
- 7_ احمد ماهر ، " كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال " ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 8_ احمد محمد الصري ، " الادارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات " ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 9_ الخزامي ، عبد الحكيم احمد، " تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين تقييم الاداء " ، ج2 ، مكتبة الياسين ، القاهرة ، مصر ، 1999.
- 10_ الخفاجي نعمة عباس والهيتي صلاح الدين ، " تحليل اسس الادارة العامة" ، ط1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2009.
- 11_ بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين- تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الاداء بالجدارة الوظيفية " ، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 12_ توفيق عبد الرحمان يوسف، " الادارة المالية الدولية والتعامل بالمعاملات الاجنبية" ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2010.
- 13_ توماس وهلين، دافيد هنجر، " الادارة الاستراتيجية " ، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وزهير نعيم الصباغ ، الرياض، الادارة العامة للبحوث، 1990.

- 14_ جمال الدين لعويسات، " السلوك التنظيمي والتطوير الاداري " ، ط1 ، بوزريعة- الجزائر، دار هومة للنشر، اصدار 2003.
- 15_ حسن ابراهيم بلوط، "ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2002.
- 16_ حسن راوية، "ادارة الموارد البشرية" ، دار الجامعة، الاسكندرية ، مصر، 2000.
- 17_ حمزة محمد دودين، " التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام " ، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2010.
- 18_ حنا نصر الله، " ادارة الموارد البشرية" ، دار زهراء للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان، 2013.
- 19_ ربحي مصطفى عليان، " طرق جمع البيانات والمعلومات لاغراض البحث العلمي" ، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الاردن، 2009.
- 20_ زاهد محمد ديري، "الرقابة الادارية" ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 21_ سامح عبد المطلب عامر، " التطوير التنظيمي " ، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، الاردن، 2010.
- 22_ سعاد نائف برنوطي، "ادارة الموارد البشرية" ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2007.
- 23_ شاويش مصطفى ، " ادارة الموارد البشرية ، ادارة الافراد " ، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- 24_ شوقي ناجي جواد، " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " ، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن، 2010.
- 25_ صالح محمد، " ادارة الموارد البشرية " ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
- 26_ ضرار العتيبي، " العملية الادارية مبادئ واصول وعلم وفن" ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 27_ عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد عزام، " السلوك التنظيمي في المنظمات " ، ط1، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الاردن، عمان، 2011.
- 28_ عبد اللطيف قطيش، "الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة" ، ط1، منشورات القانونية، لبنان، بيروت، 2013.

- 29_ علي السلمي، " ادارة الافراد والكفاية الانتاجية" ، مكتبة غريب للنشر، مصر، القاهرة، 1985.
- 30_ علي عباس ، " اساسيات علم الادارة" ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2004.
- 31_ علي غربي، " تنمية الموارد البشرية" ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2007.
- 32_ فروق عبده فليه، " السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية" ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الاردن، 2008.
- 33_ فريد راغب النجار، "تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة"،(د.ط)، الاسكندرية ،مصر، 2008.
- 34_ فريد كورتل،نوري منير، " ادارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية 1 و مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 35_ فيصل حسونة، " ادارة الموارد البشرية" ، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 36_ كامل بربر، " ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات" ، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008.
- 37_ ماجد راغب الحلو، "علم الادارة العامة" ، (د.ط)، دار الجديدة للنشر، الاسكندرية،مصر، 2007.
- 38_ ماجد محمد الخياط، " اساليب البحث العلمي" ، ط1، دار الراية للنشر، عمان، الاردن، 2011.
- 39_ مجيد الكرخي، "ادارة الموارد البشرية" ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2016.
- 40_ محفوظ احمد جودة، " ادارة الموارد البشرية" ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 41_ محمد احمد عبد النبي، " ادارة الموارد البشرية" ، ط1، دار زمزم للنشر، عمان، الاردن، 2010.
- 42_ محمد ازهر سعيد السماك، " طرق البحث العلمي (اسس وتطبيقات)" ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الاردن، 2011.
- 43_ محمد رسلان الجيوشي وجميلة جاد الله، " الادارة علم وتطبيق" ، ط3، دار المسيرة، الاردن، عمان، 2008.
- 44_ محمد سعيد انور سلطان، " السلوك التنظيمي" ، دار الجامعة الجديدة، مصر، القاهرة، 2003.
- 45_ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري ، " ادارة الاعمال" ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية ، مصر، 1998.
- 46_ محمد محمد البادي، "التخطيط الاستراتيجي للاتصال" ، ط1، دمياط الجديدة دار المهندس للطباعة، 2005.

- 47_محمد ناصر العديلي، " السلوك الانساني التنظيمي من منظور كل مقارن"، ط1، الادارة العامة، الرياض، 1995.
- 48_مزه شعبان العاني، " العلمية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1 اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 49_موسى اللوزي، "اسس العلاقات العامة المفاهيم والاسس"، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، عمان، 2010.
- 50_موفق عدنان عبد الجبار الحميري، " هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، افكار حديثة ورؤية مستقبلية"، ط1، دار اثناء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2011.
- 51_مؤيد سعيد السالم، "ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الاردن، 2009.
- 52_نادر احمد ابو شيخا، " ادارة الموارد البشرية (اطار نظري وحالات عملية)، ط1، دار صفاء للنشر، الاردن، عمان، 2010.
- 53_نبيل حامد مرسى، " فن ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، ط1، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2010.
- 54_نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، عمان ، الاردن، 2010.
- 55-احمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق" دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن ، عمان، 2009.
- 56-احمد محمد موسى، " مدخل الى الاتصال الجماهيري"، المنصورة، مكتبة زهراء الشرق، 2007.
- 57-السردى محمد الدبس، "الاتصال والعلاقات العامة في ادارة المكتبات ومراكز المعلومات"، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 58-العميان محمود سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2008.
- 59-التربوتي محمد قاسم، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال" ، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2009.

- 60- اميرة منصور يوسف علي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 61- بوحنيه قوي، "الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية- بن عكنون، الجزائر، 2010.
- 62- ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، ط2، دار حامد للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2009.
- 63- حسن عماد مكاوي، "الاتصال نظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2002.
- 64- سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 65- شعبان فرج، "الاتصالات الادارية"، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 66- صلاح الدين عبد الباقي، "ادارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 67- عامر خضير الكبيسي، "ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 68- عبد الرحمان توفيق، "الاتصال الفعال"، 23 شارع عامر، من شارع الدقي، الجيزة، مصر، 2014.
- 69- عبد الرحمان عزي واخرون، "علم الاتصال" الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 70- عبد الله حسن مسلم، "مهارات الاتصال الاداري والحوار"، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2015.
- 71- عيشوش فريد، "الاتصال في ادارة الازمات"، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2011.
- 72- فاطمة حسين عواد، "الاتصال والاعلام التسويقي"، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2010.
- 73- فضيل ديليو، "الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، ووسائله"، دار النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 74- فؤاد شريف، "نظام الاتصال وعملية الادارة"، ط2، المعهد القومي للادارة العليا، القاهرة، مصر، 1967.
- 75- محمد ابو سمرة، "الاتصال الاداري والاعلامي"، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2009.
- 76- محمد اسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، كلية التجارية، جامعة الاسكندرية، الازريرطة، مصر، 2005.

- 77- مرفت الطرايشي، "نظريات الاتصال"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006.
- 78- ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية"، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2004.
- 79- ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

ب- رسائل الماجستير:

- 1- العربي بن داود " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة منتوري، فلسطين، 2007.2008 بتصرف.
- 2- بلال مسرحد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة واثره في تفعيل اداء العنصر البشري، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.2009

ج-المجلات:

- 1- بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدّة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017.

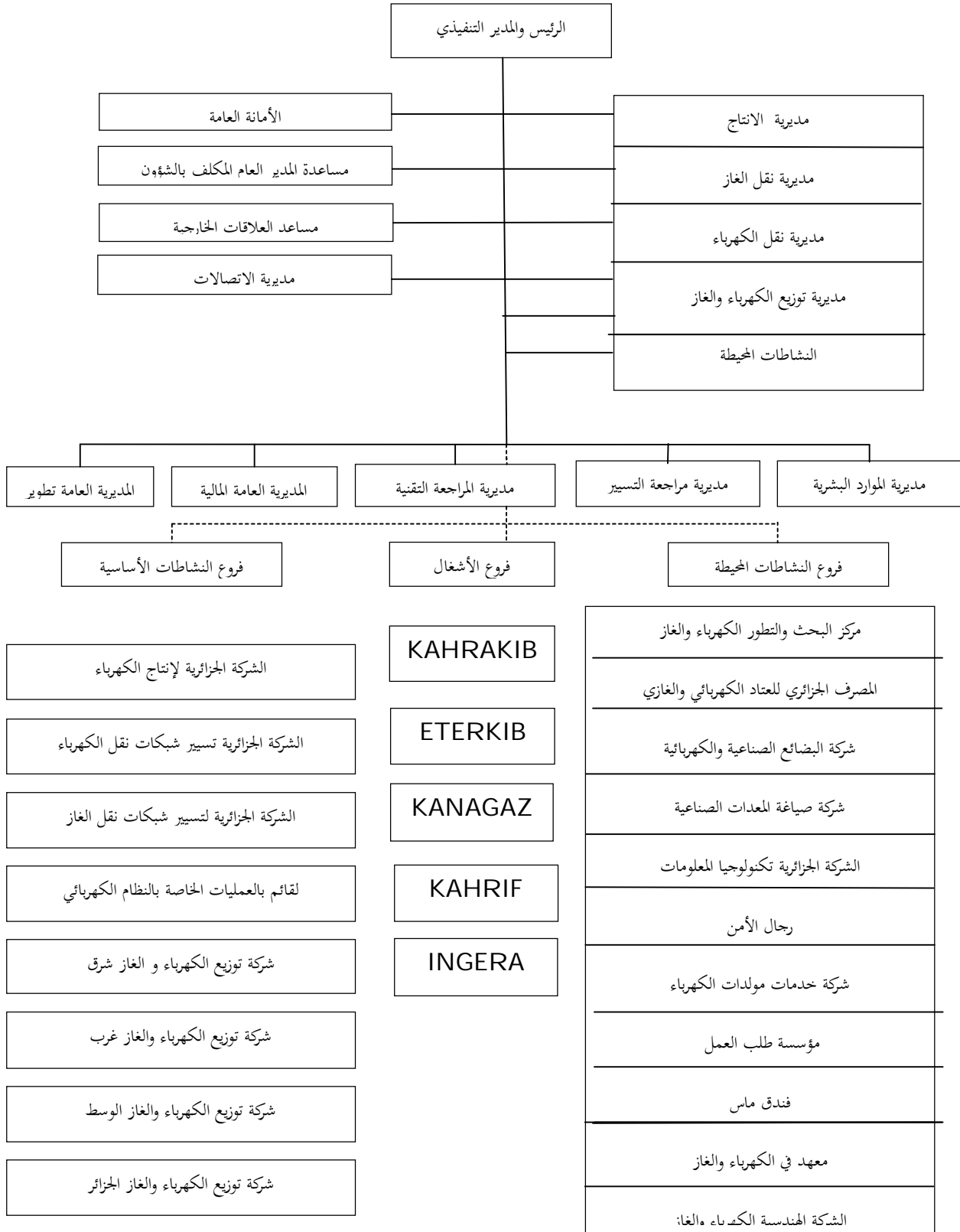
د- اطروحات دكتوراه:

- 1- عبد الله علي، " اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.

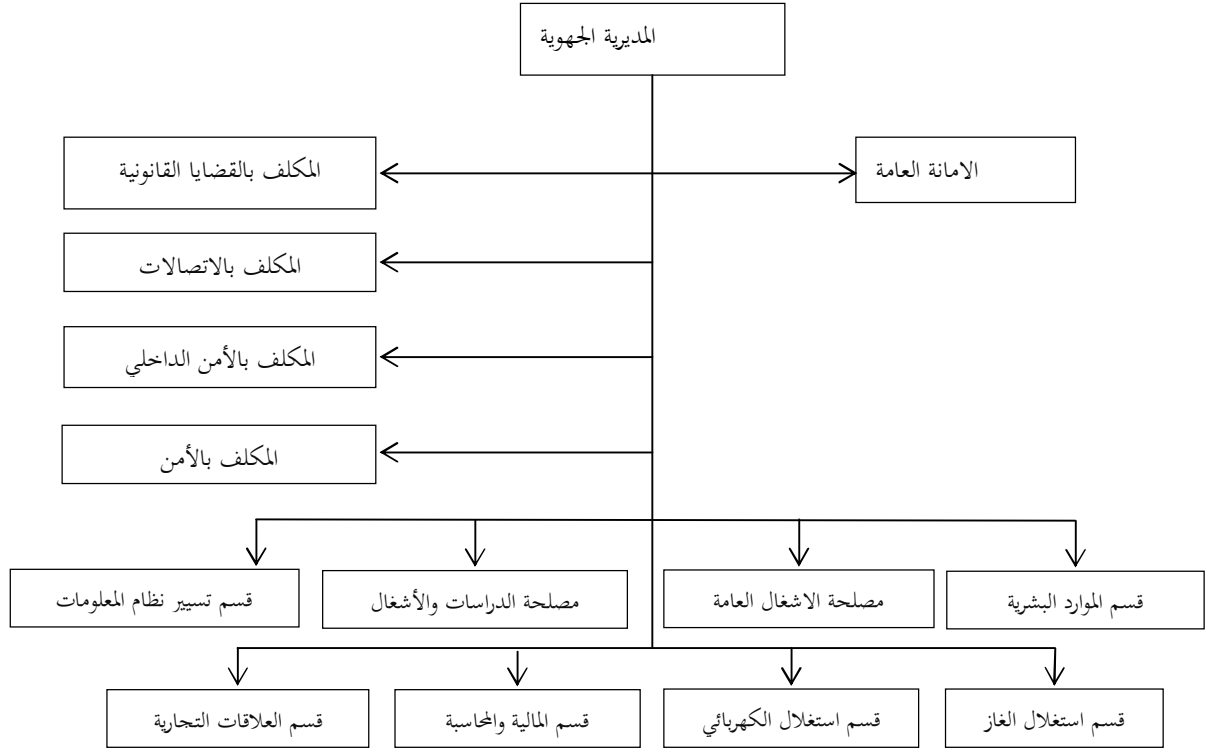
هـ-المقالات:

- 1-رانية سنجق، "الاتصال الفعال"، اخر تحديث 16:44، 9 اغسطس 2017، لوحظ يوم 22 ماي 2019

الهيكل التنظيمي العام لشركة توزيع الكهرباء و الغاز:



الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز لوحة البويرة:



الاستبيان :

سيدي، سيدتي،

في اطار التحضر لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر, يشرفني ان اقدم اليكم هذا الاستبيان حول موضوع الدراسة الحامل للعنوان التالي: "الاتصال الداخلي واثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة سونلغاز -البويرة-". يسرني ان تجيبو على هذه الاسئلة التي تسمح لنا باستخلاص نتائج أكثر دقة بالنسبة للاشكالية المطروحة في هذه الدراسة.

ونعلمكم ان المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

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

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1/ الجنس: ذكر أنثى
- 2/ السن: اقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة
- 3/ المستوى التعليمي: اقل من ثانوي ثانوي جامعي

المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.					
2	تشجعك الإدارة على الاتصال بها.					
3	تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينكم.					
4	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك.					
5	يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين.					
6	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والوضحة لك.					
7	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليك					
8	تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية للمشاركة في تسيير المؤسسة.					

المصدر: من اعداد الطالبتين

المحور الثالث: أداء العاملين في المؤسسة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى .					
2	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي .					
3	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك .					
4	يعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة جدا .					
5	تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المؤسسة .					
6	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد .					
7	تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في أداء عملك .					
8	أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة .					

المصدر: من اعداد الطالبتين

المحور الرابع: أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الاتصال الداخلي له دور في تحديد وتقييم أدائك.					
2	يتواصل رئيسك معك لإبلاغك تقارير تقييم أدائك.					
3	يوفر الاتصال الداخلي المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في انجاز العمل.					
4	يعزز الاتصال روح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع انتاجية العمل.					
5	للاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات.					
6	نظام الاتصال السائد في مؤسستك يؤدي إلى تحسين أدائك.					
7	قنوات الاتصال المستخدمة في مؤسستك تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن.					
8	عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة سبب رئيسي في تراجع مستوى للأداء.					
9	يساعد الاتصال الداخلي على الابداع والابتكار في العمل.					

المصدر: من اعداد الطالبتين