



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز سكيكدة نموذجاً

مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إشراف الأستاذ:
أ. فوزية فتيسي

إعداد الطالبة:

سهام زرقوط

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
أ. ليندة لفحل	أستاذة مساعدة ب-	جامعة 8 ماي 45 - قالمة-	رئيساً
أ. فوزية فتيسي	أستاذة مساعد ب-	جامعة 8 ماي 45 - قالمة-	مشرفاً ومقرراً
أ. آسيا بلخير	أستاذة محاضر أ-	جامعة 8 ماي 45 - قالمة-	عضواً ممتحناً

السنة الجامعية: 2016/2017

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على رسوله الأمين

محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه وسلم،،،

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل في حلتها النماجية .

نتقدم بشكرنا الى كل من اسدى الينا عوناً في انجاز هذا العمل ونخص

بالذكر.

الأستاذة المشرفة " فوزية فتيسي " التي قدم لي العون في انجاز هذه المذكرة وعلى

التوجيهات والنصائح المقدمة في تسييره وتيسيره

وكما أتقدم بالشكر إلى الأستاذة " ليندة لفل " التي قدمت لي يد العون والنصائح

والتوجيهات للعداد هذا العمل

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذا

البحث

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذتنا الكرام بقسم العلوم السياسية بجامعة 08 ماي 1945

بقالمة.

الإهداء

إلى التي تمطروني بالدعاء دائما.... أمي

وإلى روح والدي رحمه الله وجعل مثواه الجنة

إلى التي تكفلت المشقة في تعليمي جدتي

كما أهدبما

إلى إخوتي وأخواتي ودويمو وأخص بذكر "وفاء ، شامة ، عائشة ، خليلو"

إلى كل من له الفضل في تربيتي وتعليمي

وإلى كل من أعتز به ويعتز به لي بالصادقة

أهدي ثمرة جدي هذه

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

>... يرفع الله الذين آمنوا منكم

والذين أتوا العلم درجات...<

سورة المجادلة (الآية: 11)

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي، تحسين الأداء، المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء

المطلب الثالث: مفهوم المؤسسة

المبحث الثاني: مقارنة تنظيرية للدراسة: الاتصال الداخلي، تحسين الأداء
والمؤسسة

المطلب الأول: مقاربات ونماذج تفسيرية لاتصال وتحسين الأداء

المطلب الثاني: مقاربات المؤسسة

الفصل الثاني: أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء في المؤسسة

المبحث الأول: استراتيجيات وآليات تفعيل الاتصال الداخلي لتحسين الأداء داخل
المؤسسة

المطلب الأول: إستراتيجيات الاتصال الداخلي الفعال وعلاقتها بتحسين الأداء

المطلب الثاني : آليات تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة

المبحث الثاني: انعكاسات الاتصال الداخلي على تحسين الأداء داخل المؤسسة

المطلب الأول : نتائج تفعيل الاتصال الداخلي على أداء وكفاءة المورد البشري

المطلب الثاني : نتائج الاتصال الداخلي على تفعيل المورد البشري وفعالية الأداء

خطة البحث

الفصل الثالث: دراسة حالة حول الاتصال الداخلي لمؤسسة سونلغاز سكيكدة
نموذجا

المبحث الأول : مدخل عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) سكيكدة

المطلب الأول : لمحة تاريخية لمؤسسة سونلغاز (سكيكدة)

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز سكيكدة

المطلب الثالث :المهام ووسائل مؤسسة سونلغاز سكيكدة :

المبحث الثاني : واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بسكيكدة

المطلب الأول: أدوات وخطوات العمل الميدانية

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

خاتمة

مقدمة

مقدمة

عملت التجمعات القديمة والبدائية على التعامل مع الخدمات الطبيعية كما حاولت تسخيرها بما يوافق احتياجاتهم المتكررة والمتزايدة، أدى هذا إلى تطويرها شيئاً فشيئاً ولقد صاحب هذا التطور ظهور التجمعات الصناعية التي تعتمد كلياً على الطاقة، أما في العصر الحديث، وفي ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة في استخدام المعرفة لرفع مستوى الأداء وتحسينه و يعتبر التواصل بين الأفراد والجماعات في المنظمة أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم ويعتبر ركناً أساسياً من أركان الشخصية ومقومات من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان تقديمها أو نشؤها لولا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة و الاستفادة من تجارب السلف، مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات التي مكنت الإنسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة فضلاً عن ذلك فالالاتصال عملية ديناميكية تمس كل القطاعات، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى الآخر، سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية أو علمية أو ثقافية، وباعتبار المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات المؤسسة والعنصر المحوري في حراكيتها هو الاتصال الداخلي الذي لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجوده ضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه، ومنه أصبح الاتصال عنصراً أساسياً في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وذلك أن المؤسسة تستمد مبرر وجودها من قدرتها على تحقيق تلك الأهداف 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 والقطرية، وما مدى تأثيرها على أدائها سواء بالإيجاب أو بالسلب، إذ أصبح

مقدمة

الفرق بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة لا يرتبط بمدى توافر الموارد و
الإمكانيات المادية أو ندرتها، بقدر ما يتمثل في مدى ممارستها للاتصالات
الفعالة التي تسمح بالتفاعل الإيجابي وتمكن من تحقيق أهدافها .

إن التطور الكبير في وسائل الاتصال قد جلب في القرن الواحد والعشرين ميزات
عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت بسهولة في تداول الوسائل الاتصالية
والمعرفية في العالم إلى تضاؤل الحدود والحواجز وأصبح العالم أشبه بقرية كونية
صغيرة مترابطة الأجزاء، حيث سعت مؤسسات الدول النامية، ومنها المؤسسات
الجزائرية إلى اكتساب تقنية الاتصال التي تساعد المؤسسات على تفاعل
وانسجام بين عمالها مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاج وتحسين الأداء إلى الأفضل
هذا ما تطمح إليه جميع المؤسسات، كما أدى النمو المتواصل لوسائل الاتصال
الجديدة إلى المزيد من الدقة للاتصالات بكافة أنواعها مما زاد من فعالية الرسالة
الاتصالية واختصار الوقت والجهد والتكلفة، أما أداء المؤسسة فقد أصبح مرتبطاً
بعدة عوامل منها ما هو مادي متعلق بالحوافز منها ما هو معنوي مرتبط
بالعلاقات الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة ، فهذه الأخيرة بحاجة ماسة
للمحفزات لتحفيز العاملين لتحسين أدائها وتعتبر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة،
ومنه يبرز الاتصال الداخلي كأهم عامل من عوامل التي لها تأثير مباشر على
الحالة النفسية للعاملين في المؤسسة ككل، من خلال خلق جو من الاستقرار
والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين داخلها.

أهمية الدراسة :

يعد الاتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة
إلى القاعدة وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف

مقدمة

الاتجاهات ، وعن العملية الاتصالية وسيلة للتواصل والتفاعل وعليه تتمثل أهمية الدراسة في :

الأهمية العلمية: تكمن في:

- كون الموضوع ينتمي إلى ميدان تنظيم الإداري والسياسي والموارد البشرية وأيضا الإدارة العامة، الذي من خلال هذه الميادين يمكن الكشف عن مفهوم الاتصال الداخلي، باعتباره عنصرا تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها وتبيان أهم خصوصيات الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية اقتصادية ولأي مدى تؤثر الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في تسيرها وتحقيق أهدافها المنشودة.

- تكمن أهمية الاتصال من خلال تفعيل أداء العاملين وتحفيزهم لزيادة عطائهم كما ونوعا مما يؤثر إيجابيا على مستوى أداء المؤسسة ككل.

- تفرض التحديات العالمية الراهنة ضرورة الاهتمام بالموارد البشري ، وتأهيل الإدارة والاعتماد على تقنيات الحديثة في مجال الاتصال والتواصل.

- إن الرفع من فعالية وكفاءة الاتصال والتعامل مع المعوقات التي تعترضه تؤدي إلى تحسين أداء العاملين ومن ثم رفع من فعاليته في المؤسسة ورفع أدائها إلى الأفضل.

الأهمية العملية : وتكمن في:

- كون الاتصال الداخلي عملية تفاعل اجتماعي خاصة في مؤسسة (سونلغاز) لأنه عنصر مساهم في تحقيق ونجاح تحسين أداء المؤسسة من حال إلى حال أفضل.

مقدمة

- تسعى المؤسسات الجزائرية إلى الالتحاق بمواكبة الدول المتقدمة اقتصاديا، مما فرض على مؤسساتها الاهتمام بالموارد البشري، من بينها مؤسسة سونلغاز سكيكدة ، حيث تعد من أهم المؤسسات الوطنية التي تلعب دورا كبيرا في الاقتصاد الوطني من جهة ، وتعتبر رائدة في تطوير شبكة الاتصالات الداخلية لديها من جهة أخرى مما يساهم في تحقيق أفضل أداء للمؤسسة والفرد معا.

- تساهم هذه الدراسة بتقديم اقتراحات وتوصيات للممارسين في هذا الحقل من أجل تحسين أدائهم ومردودهم التنظيمي والعملي والإداري.

- يعد الاتصال الداخلي أهم مصدر تملكه المؤسسة وتوظف فيه المعلومة الصحيحة والدقيقة لكي تضمن الاستمرارية ولا يمكن الحصول على هذه المعلومات بدون وجود وسيلة للاتصال من هنا تتضح الأهمية العملية لهذا الموضوع.

أسباب اختيار الدراسة:

لقد تم اختيار الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

الأسباب الذاتية:

- إن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع (دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة) كان لرغبتنا في توسيع معارفنا العلمية في هذا المجال لاسيما انه يدخل في صميم التخصص وكان من أهم وأكثر المواضيع التي تشد انتباهي خلال سنوات الدراسة إذ يعد حقا خصباً لدراسات كثيرة ومتعددة مرتبط بمجال تخصصنا.

مقدمة

- ميولاتنا الشخصية نحو هذا الموضوع لتعلقه بمجال الإدارة وتسيير الفرد، وكيفية التعامل معه من أجل تحقيق أداء أفضل للمؤسسة.
- محاولة معرفة أهمية ودور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة نحو الأحسن وذلك بكل كفاءة وفعالية.

الأسباب الموضوعية :

هناك مجموعة من العوامل والمعايير الموضوعية التي تتوقف على عملية اختيار موضوع الدراسة ، ومن أهم هذه العوامل نذكر :

- اهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الاتصال الداخلي و أداء المؤسسة إدراكا منهم لمدى أهمية العملية الاتصالية في إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وتفعيل متغيرات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة كالأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي بصفة خاصة.
- إن ما ينتاب فضولنا أن أكبر ما يتعرض له الفرد سواء في معاملاته الشخصية أو داخل المنظمة، هو عدم قدرة على التعامل مع الآخرين وفهمه وذلك راجع لكون قناة الحوار مغلقة.
- إبراز دور وأهمية الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وحسنة داخل المؤسسة.
- البحث عن مكانة ودور الاتصال الداخلي في المؤسسة، وموقعه الهرمي فيها، وأهميته في تحسين الأداء المنظمة، كما سنحاول إضافة بحث علمي جديد للبحوث العلمية يتعلق بموضوع دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة.

مقدمة

- قلة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة، وهذا ما دفعنا إلى البحث من أجل المساهمة في إثراء الجانب النظري لهذا الموضوع من جهة، وإكساب المؤسسة (سونلغاز) معرفة كافية عن مختلف جوانب الاتصال الداخلي وكيفية الاستفادة منه في تحقيق أهدافها في ظل التطور المتنامي في قطاع الاتصالات من جهة أخرى.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- تقديم دراسة وصفية وتحليلية لطبيعة الاتصالات في المؤسسة وعلاقتها بأدائها للوصول إلى وجود علاقة تأثر وتأثير بينهما، حيث فعالية الاتصالات الداخلية تؤدي إلى فعالية أداء العاملين والمؤسسة معا.
- إبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة للاتصال وتقرب أكثر من عناصر العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز بسكيدة لتحسين أدائها إلى الأفضل.
- معرفة واقع الاتصال الداخلي ووسائله في مؤسسة سونلغاز بسكيدة وأخذ رأي العاملين فيها ومدى تأثيره على أدائه سواء ايجابيا أو سلبيا.
- التعرف على الخطة الاتصالية للمؤسسة أي إستراتيجيتها الواجب إتباعها من أجل تحسين أدائها .

مجال الدراسة :

تشمل حدود الدراسة على:

مقدمة

- **المجال المعرفي:** ينتمي موضوع الدراسة إلى مجال التخصص الإداري المحلية والتنظيم السياسي الإداري عموما ويمثل الاتصال الداخلي والأداء أحدا فروع العلمية المتشابكة مع العديد من العلوم الأخرى، الذي جاءت به العديد من النظريات العلمية التي تخص هذه الموضوع.
- **المجال المكاني:** سنحاول دراسة مشكلة البحث المتعلقة بدور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز بسكيكدة.
- **المجال الزمني:** يتمثل في زيارتنا للمؤسسة سونلغاز بسكيكدة في 20 ماي 2017 ، وتم توزيع الاستبيان إلى غاية 15 جوان 2017.

إشكالية الدراسة:

باعتبار الأداء من بين أبرز الاهتمامات التي توليها العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي لتحسينه وذلك بتعزيز شبكات الاتصالات المختلفة في الهيكل التنظيمي لها وخاصة الاتصالات الداخلية منها التي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء فيها وعليه نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لاتصال الداخلي أن يلعب دورا حاسم في تحسين أداء المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟ تحسين الأداء و المؤسسة ؟
- ما هي أهم المقربات والنماذج التي تتعلق بكل من الاتصال الداخلي والأداء و المؤسسة؟
- ما هي أهم الآليات والاستراتيجيات التي من خلالها يتم تفعيل الاتصال الداخلي لتحسين الأداء داخل المؤسسة؟

- فيما تتمثل انعكاسات الاتصال الداخلي على تحسين الأداء داخل المؤسسة؟
- ما هو واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية سونلغاز في ظل استخدامها تقنيات الحديثة؟ وما هي إستراتيجيتها الاتصالية من أجل تحسين أدائها؟

الفرضيات :

في هذا الإطار يمكن أن تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية لتفسير مشكلة البحث ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة.

الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

- إن الاتصال الداخلي يساهم في انتقال المعلومات لخلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تتحقق أهدافها.
- إن أداء العاملين يساهم في تحقيق النتائج والأهداف الموضوعية لبرامج تحسينه في المؤسسة ليكون مناسباً وناجحاً.
- لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق أهداف فقط وإنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد وتدعيم قيم وثقافة المؤسسة.
- تعتبر إستراتيجية الاتصال عاملاً مساعداً على تنفيذ الإستراتيجيات العامة للمؤسسة ككل.
- إن المميزات التي تقدمها تقنيات الاتصال الحديثة من دقة وسرعة في أداء العمال تساهم في رفع كفاءتهم الإنتاجية مما يعود بالإيجاب على المؤسسة.

مناهج الدراسة:

حيث اعتمدنا في موضوعنا هذا على المناهج التالية :

- المنهج التاريخي:

استخدمنا أيضا في موضوع بحثنا المنهج التاريخي، في تتبع الأحداث والوقوف على المشكاة البحثية لابد لنا الرجوع إلى الماضي من اجل فهم هذه المشكلة وتتبع مراحل تطورها، واعتمدنا على هذا المنهج من خلال معرفة نشأة مؤسسة سونلغاز سكيكدة .

- المنهج الوصفي التحليلي :

حيث قمنا من خلال هذا المنهج بتقديم وصف لكل الظواهر والمفاهيم المتعلقة بالدراسة وتحليلها وذلك بإظهار علاقات التأثير والتأثير المختلفة من اجل استخلاص النتائج من المؤسسة.

- المنهج الإحصائي:

استخدمنا هذا المنهج من خلال إحصائنا إلى عينة الدارسة للموضوع، وذلك عن طريق تحليل نتائج الاستبيان وتحويل إلى معطيات إحصائية لتمكن من تحليلها وفهمها والتقرب من الحقائق الخاصة بالموضوع.

- منهج دراسة حالة:

بما إن الموضوع متعلق بدراسة مؤسسة سونلغاز بسكيكدة كنموذج لمعرفة عملية الاتصال داخل المؤسسة، ارتأينا أن تكون الدراسة أقرب إلى الواقع بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، كونها تدور حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة مع إبراز دور مؤسسة سونلغاز

كنموذج والتي تكشف حقيقة هذا الدور وإعطاء تفسيرات لذلك بناء على ما جاء في الإشكالية وتساؤلاتها.

الإطار النظري للدراسة:

اعتمادنا في دراستنا هذه على :

المقاربات المعرفية :من بين هذه المقاربات التي استخدمناها في انجاز الموضوع ما يلي :

- المقرب البناء الوظيفي:

ويتجلى ذلك في إبراز مختلف ادوار وظائف المؤسسة وطبيعة نظام الاتصالات فيها وكذلك نظام قياس الأداء.

- المقرب الاتصالي المؤسسي :

والذي ساعدنا على إبراز نظام الاتصالات في المؤسسة و هيكلها التنظيمي محل البحث والدراسة، إضافة إلى طبيعة العلاقات التي تحكم سير العمل في مختلف أقسام المؤسسة.

- المقرب النسقي:

والذي ساعدتنا على فهم المؤسسة من حيث أنها نسق مفتوح ويتكون من عناصر متداخلة مع بعضها وهذه العناصر تتمثل في مخلات وعمليات ومخرجات وأيضا التعرف عليها أنها نسق اجتماعي وتقني يتفاعلان باستمرار بينهما تأثير متبادل.

أدبيات الدراسة :

تعد الدراسات السابقة سنداً لأبحاث، إذ يقوم أي بحث علمي على أساس الاطلاع ومراجعة الدراسات السابقة للحقل المعرفي الذي تنتمي إليه دراستنا، وقد التفتنا إلى هذه الدراسات التالية:

1- دراسة بعنوان دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، من إعداد الطالبة بلحجار حياة تحت إشراف الأستاذ لهواري سعيد، لسنة 2014، أكدت الباحثة من خلال دراستها على وجود علاقة بين الاتصال والأداء، وكذلك وجود نماذج للاتصال وشبكاته وأكدت أيضاً على أهميته وعلى ضرورة تفعيله من خلال الكفاءة والفعالية باستعمال تقنيات الحديثة وتوضيح استراتيجيات الاتصالية في وحدة غاز البترول المميع البويرة، وهذا ما يتشابه مع دراستنا أما نقاط الاختلاف تكمن في أننا تطرقنا إلى آليات تفعيل الاتصال الداخلي وأيضاً انعكاساته على تحسين المؤسسة، وكذلك تطرقنا خلافاً عنها عن مقترحات تنظيرية لكل من المؤسسة والاتصال والأداء، وكذلك تحدثنا عن المؤسسة وتحسين الأداء.

2- دراسة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير المورد البشري، من إعداد الطالب بوعطيط جلال الدين تحت إشراف الدكتور رواق حمودي، لسنة 2009، أكد الباحث من خلال دراسته على وجود نمط الاتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في

تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانتقال المعلومات بين الإدارة والعمال، كما توصل أيضا إلى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي هذا ما يشبه موضوع دراستنا، أما نقاط الاختلاف تكمن في عدم التطرق لإستراتيجية الاتصال الداخلي وتقنيات الحديثة لما تحمله من مزايا لعملية الاتصال الداخلي، وأيضا عدم إدخال مقترحات ونظريات تخص الاتصال والأداء

صعوبات الدراسة:

بالرغم ما قمنا به من دراسة إلا أنه واجهنا بعض الصعوبات التي تتمثل في :

- في ندرة المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة في موضوع الدراسة؛
- ضيق الوقت الممنوح لدراسة الموضوع.
- صعوبة تناول الموضوع خاصة وأنه يتناول ثلاثة عناصر أساسية في وقتنا الحالي هم الاتصال الداخلي، الأداء، المؤسسة.
- صعوبة دراسة الاتصال والتي يرجع سببها لطبيعة الاتصال من حيث تأثيره بالعامل النفسي والمزاج المرسل والمستقبل.
- الصعوبات المتعلقة بالاستقصاء وطبيعة عمل المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز سكيكدة التعامل مع الإداريين والتقنيين.
- وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات الكاملة بسبب أسرار المهنة لاسيما المشاكل التي تواجه مؤسسة سونلغاز.
- صعوبة إجراء فترة التريص لاكتساب الخبرة في هذا الميدان بسبب التعقيدات الإدارية الموجودة على مستوى الإدارة للمؤسسة.

تفصيل الدراسة:

بناء على الإشكالية والفرضيات المقترحة منا للوصول إلى الأهداف المسطرة وضعنا خطة تتضمن ثلاثة فصول إضافة إلى مقدمة وخاتمة وملخص تناولنا في الفصل الأول والذي يشكل الإطار المفاهيمي والنظري لدراسة وينقسم إلى مبحثين، المبحث الأول يتحدث عن ماهية الاتصال الداخلي، الأداء، المؤسسة وينقسم إلى ثلاث مطالب ويتحدث المبحث الثاني عن مقارنة تنظيرية للدراسة : الاتصال الداخلي، الأداء، المؤسسة، وينقسم بدوره إلى مطلبين، ويعالج الفصل الثاني أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء في المؤسسة إذا يتناول المبحث الأول استراتيجيات وآليات تفعيل الاتصال الداخلي لتحسين الأداء داخل المؤسسة وينقسم إلى مطلبين أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى انعكاسات الاتصال الداخلي على تحسين الأداء داخل المؤسسة ويحتوي على مطلبين أيضا، أما الفصل الثالث والأخير تطرقنا إلى دراسة حالة حول الاتصال الداخلي لمؤسسة سونلغاز سكيكدة نموذجا، الذي يضم مبحثين، المبحث الأول مدخل عام لمؤسسة سونلغاز سكيكدة، ويتضمن مطلبين، ثم المبحث الثاني والأخير واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغازسكيكدة ويتضمن مطلبين، كما عمدنا إلى تثبيت خلاصة ونتائج كل فصل.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

يعتبر الاتصال الداخلي للمؤسسة همزة وصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجدة فيه، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة فقرارات هذه الأخيرة و أهدافها وتوجهاتها وخططها وأدائها تتعلق كلها العملة الاتصالية ودورها في تحسين أداء العاملين فيها وتحسين أداء المؤسسة ككل، إذ ارتأينا في هذا الفصل تحديد الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة حيث تطرقنا إلى مفهوم الاتصال الداخلي، تحسين الأداء، المؤسسة (المبحث الأول)، ثم إلى أهم مقاربات ونماذج الدراسة (المبحث الثاني).

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي، تحسين الأداء، المؤسسة

يعتبر الاتصال الداخلي في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكنها تحقيق أهدافها دون وجوده، كما يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً و متطوراً، يرتبط بسلوك الفرد المؤسسة و يحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد و المؤسسة والدولة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كل المفاهيم ذات الصلة بموضوع البحث لنتمكن من فهم واستيعاب المصطلحات المتعلقة بالدراسة و لتسهيل عملية فهم الموضوع، لذا سنتطرق إلى مفهوم الاتصال الداخلي (المطلب الأول) ، ثم إلى مفهوم تحسين الأداء(المطلب الثاني)، و أخيراً إلى مفهوم المؤسسة (المطلب الثالث).

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

لقد أدركت المؤسسة أهمية الاتصال إذ يعتبر أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها، وذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار ولا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري فيها إذ من شأنه تقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد بدورها حافزاً للأفراد العاملين، و سنتعرض فيما يلي إلى تعريف الاتصال الداخلي وعناصره (الفرع الأول)، ثم أنواع الاتصال الداخلي وأهميته (الفرع الثاني)، وظائف و وسائل الاتصال الداخلي ومعوقاته(الفرع الثالث).

الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وعناصره

لا يمكن أن تسير الأمور داخل المؤسسة من دون وجود اتصالات إذ تعتبر عماد العلاقات المهنية في أي مؤسسة، إذا تعددت تعريفات الاتصال حسب آراء الباحثين والمختصين في مجال التنظيم والإدارة، وسنتطرق إلى تعريف الاتصال الداخلي (أولاً)، ثم إلى عناصر الاتصال الداخلي (ثانياً) .

أولاً: تعريف الاتصال الداخلي:

لقد تعددت التعاريف التي نسبت إلى الاتصال الداخلي وانحصرت في زوايا أو جوانب محدد، وبالتالي يصعب تعريف موحد و شامل للاتصال الداخلي في المؤسسة، فالعملية الاتصالية داخل المؤسسة طريق ذو اتجاهين تتمثل في المرسل والمستقبل للأفكار الذين يشكلوا عناصر للاتصال الداخلي، حيث يعرفه "رورفيري" Dr ,rurphry بأنه: أساس كل تنظيم ناجح وأن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل.(1)

ويعرف أيضاً: بأنه الوسيلة الضرورية للإعلام وهو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع وكل عمليات التعامل التي تتم داخل المؤسسة، من خلاله يتم نقل و تبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية و فيما بين أقسامها.(2)

(1) - Chantal russenoult et maritime pretet , economie et gestion d'entreprise (éd dunod, 1966) , 25.

(2) - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية و تطبيقية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،

و يعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" على أنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم بتطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وهو إما اتصال رسمي أو غير رسمي.⁽¹⁾

ثانياً: عناصر الاتصال الداخلي:

تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الفكرة والمعلومات بين الأفراد والجماعات.⁽²⁾ وتتمثل هذه العناصر في:

1- **المرسل:** هو مصدر الرسالة التي نبدأ عندها عملية الاتصال ويقصد به الشخص أو مجموعة من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين، ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة التي يرغب في توصيلها.⁽³⁾

2- **الرسالة:** هي المنبه الذي ينقله المرسل إلى المستقبل وتتضمن المعاني من أفكار تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة و تأخذ عدة أشكال مثل: الكلمات والحركات والأصوات، تعبيرات الجسم وغيرها.⁽⁴⁾

3- **الوسيلة:** هي الأداة التي بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال فمثلاً: تكون في الصحيفة أو

(1) - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج (الأردن: دار الحامد، 2009)، 45.

(2) - محمد قادري "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق": دراسة حالة مؤسسة الخزف

المنزلي تافنة بمغنية (رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010)، 32.

(3) - سلوى عثمان الصديقي، لاتصال و الخدمة الاجتماعية (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005)، 36.

(4) - مرفت الطرابيشي، نظريات الاتصال (القاهرة: دار النهضة العربية، 2006)، 26.

الإذاعة والتلفزيون أو في المؤتمرات، و قد تكون مطبوعات أو أفلام فيديو والمناقشات أثناء فترات الراحة.(1)

4-**المستقبل:** هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، و يستقبلها من خلال حواسه المختلفة، ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.(2)

5- **رجع الصدى أو التغذية العكسية:** وهو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة.(3)

6- **بيئة الاتصال:** تتمثل البيئة الاتصالية في المكان و الزمان و الأشخاص، ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يضيف أو يشوش على الاتصال.(4)

7- **الترميز:** وهي عملية وضع محتويات الرسالة بشكل يمكن المستقبل من فهمها وإدراك المعنى المرغوب إيصاله وذلك عن طريق استعمال ثلاث أنواع من الرموز: اللغات، رسوم، أفعال، تساعد على فهم مضمون الرسالة.(5)

(1) - عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال (عمان: دار الثقافة، 2011)، 32.

(2) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية: دار الجامعة، 2003)، 343.

(3) - حسن عماد مكاري، الاتصال و نظرياته المعاصر، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002)، 51.

(4) - ماهر، السلوك التنظيمي، 27.

(5) - عاطف جابر طه عبد الرحمان، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطور القدرات (الإسكندرية: دار

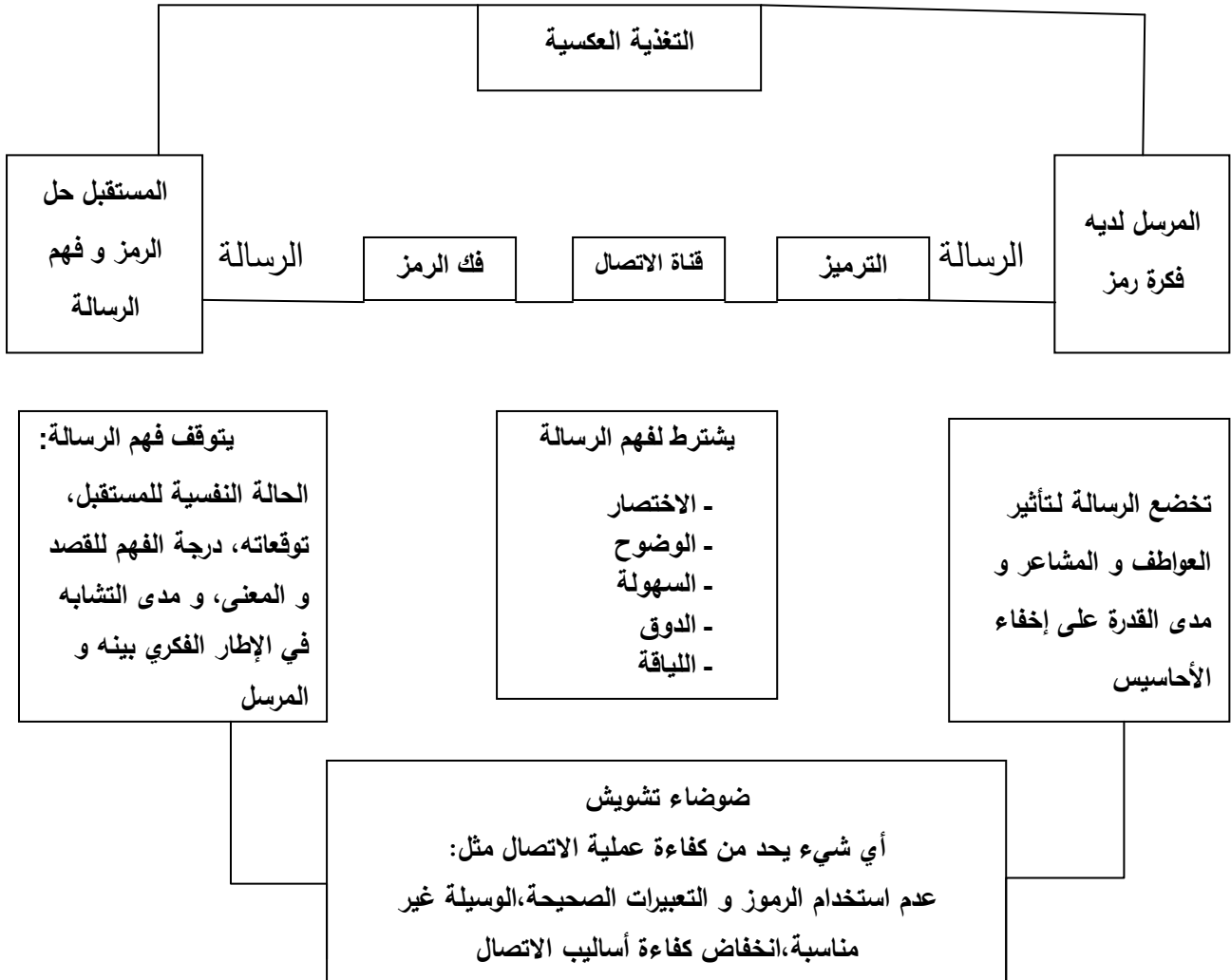
المعرفة الجامعية، 2009)، 710.

- 8- فك الرمز: من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المرسل إليه، وينطوي على محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على إدراكاته نحو المرسل.⁽¹⁾
- 9- التشويش: تؤثر الضوضاء أو التشويش على درجة جودة وفعالية الاتصال ما يؤدي إلى حدوث تحريف في معنى الرسالة، والشكل الموالي يوضح عناصر العملية الاتصالية.⁽²⁾

(1) - جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي (الإسكندرية: دار الجامعة، 2002)، 607.

(2) - جودت شاكر محمود ، الاتصال في علم النفس (عمان : دار صفاء ، 2013)، 105 .

الشكل رقم (01) عناصر العملية الاتصال



Source: Jean Luc charron, sabine, séparai, dag 7/7, management en zofiches (paris: édition, dunod Lefebvre, 2002), 74.

الفرع الثاني: أنواع الاتصال الداخلي وأهميته

تأخذ العملية الاتصالية عدة أشكال يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية، إلى اتصال رسمي، واتصال غير رسمي، وأيضا يمكن تصنيفها حسب تنوع المؤشرات وتحضا بأهمية بارزة في المؤسسة، وستطرق فيما يلي إلى أنواع الاتصال الداخلي (أولا)، ثم إلى أهمية الاتصال الداخلي (ثانيا).

أولاً: أنواع الاتصال الداخلي

صنف "فيصل دليو" أنواع الاتصال الداخلي بالاعتماد على المؤشرات التالية:

- 1- حسب مؤشرات اللغة: اتصال لغوي، ينقسم إلى نوعين، لفظي، غير لفظي.
- 2- حسب مستوى التأثير: وقسمه إلى أربع أنواع:
 - شخصي مباشرة دون قنوات؛
 - مؤسسي أو جماعي خاص بالمنظمات؛
 - جماهيري يستعمل رسائل اتصال جماهيرية؛
- 3- حسب طبيعة مصدره: وقسمه إلى نوعين:

- رسمي: و يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، ويكون إما صاعداً أو هابطاً أو أفقياً؛

- غير رسمي: يتم خارج الأطر الرسمية، وقد يكون إما مكمل للاتصال الرسمي أو معيقاً له.⁽¹⁾

أما الدكتور "محمد الطنوبي" فيصنّفه كالتالي:

4- حسب عدد وطبيعة المشتركين: و صنّفه إلى ثلاثة أنواع:

4-1- اتصال ذاتي: يحدث داخل الفرد حينما يحدث نفسه، وفيه يكون كل من المرسل والمستقبل شخص واحد؛

4-2- اتصال شخصي: ويتم فيه تبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مباشرة دون وسائط، ويكون فيه عدد المشتركين محدوداً، وتنتقل الرسالة في اتجاهين؛

(1) - فيصل دليو، الاتصال مفاهيمه- نظرياته- وسائله (القاهرة : دار الفجر ، 2003) ، 45.

4-3- اتصال جماهيري: وهو عملية بث رسائل على أعداد كبيرة من الناس يختلفون في السن والثقافة، وينتشرون في مناطق جغرافية متفرقة، يتم عن جانب واحد.(1)

5- من حيث خط السير: صنفه بدوره إلى ثلاثة أنواع:

5-1- من أعلى إلى أسفل: يكون في صورة قرارات إدارية، تصدر من القاعدة إلى الأتباع بالتدرج، يربط بين مختلف المستويات الإدارية في التنظيم وتسمى الاتصالات النازلة.(2)

5-2- من الأسفل إلى الأعلى أي اتصالات صاعدة: هي التي تتم بعكس الاتصال النازل، أغلب هذه الاتصالات معلومات ينقلها العاملون لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح للقيادات اتخاذ القرار المناسبة، ومن التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات، التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة التي تتيح لهم تقديم اقتراحاتهم.(3)

5-3- الاتصالات الأفقية: يتم هذا النوع من الاتصالات بين العاملين في الإدارات والأقسام في نفس المستوى داخل المؤسسة، ويتميز هذا النوع بحرية تبادل المعلومات بين العاملين في مختلف المستويات، ويساهم في خلق التعاون والتفاعل وبالتالي خلق التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.(4)

6- من حيث قنوات الاتصال: نجد حسب هذا الاتجاه:

(1) - محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، 2001)، 65.

(2) - محمود يوسف عقله، إدارة المؤسسات الدولية (عمان: دار البداية، 2010)، 90.

(3) - هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية (عمان: دار الولاية، 2010)، 105.

(4) - فرج شعبان، الاتصالات الإدارية (عمان: دار أسامة، 2009)، 162.

6-1- الاتصالات الرسمية: يقصد بها الاتصالات التي تتم من خلال خطوط و منافذ الاتصال التي يقرها التنظيم، كما أنها المصدر الأول للمعلومات في خريطة الهيكل التنظيمي. (1)

وتتم هذه الاتصالات بأسلوب كتابي، كالتقارير، وتأخذ أيضا الأسلوب الشفهي في بعض الحالات كإصدار المدير للأوامر الشفهية. (2)

6-2- الاتصالات غير الرسمية: هي كما يشير إليها اسمها والتي تتم خارج إطار القنوات الرسمية، ذلك أن الموظف حسب هذه الاتصالات لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية. (3)

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي:

للاتصال الداخلي أهمية كبيرة بالنسبة لكل من:

1- أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد: تتوقف أهمية الاتصال الداخلي

عندما يحقق انتماء الأفراد إلى المؤسسة واكتسابهم هوية في محيط عملهم، حيث يسمح:

- برفع الروح المعنوية للأفراد. (4)
- يحفز الفرد، و يزيد من دافعيته إلى العمل؛
- يحقق الرضا الوظيفي للفرد؛

(1) - السيد عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية و أسس تطبيقية في الخدمة المدنية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2012) ، 153.

(2) - مصطفى أبو زيد فهمي، وسائل الإدارة العامة (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1994)، 395.

(3) - يوسف عقل، إدارة المؤسسات، 101.

(4) - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد (بيروت: دار الجامعة، 1991)، 387.

- يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته.⁽¹⁾

2- أهميته بالنسبة للمؤسسة:

تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال، مما يسمح باتخاذ القرار التوجيه والتسيق، "إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد".⁽²⁾

بحيث يستطيع أن يحدد أهداف المؤسسة بصفة عامة، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات التي تهدد المؤسسة، وهذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف مستوياتها.⁽³⁾

الفرع الثالث: وظائف وسائل الاتصال الداخلي ومعوقاته

تمتاز العملية الاتصالية داخل المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمسؤوليات المهمة لتسهيل سير العمل في المؤسسة، ونجد للاتصال الداخلي وسائل تميزه من خلالها يمكن الاتصال بصورة جيدة، ولكنه قد يتعرض إلى بعض الحواجز والمعوقات التي تحول دون سلامة العملية الاتصالية داخل المنظمة، وسنتطرق فيما يلي إلى وظائف الاتصال الداخلي (أولاً)، ثم إلى وسائله (ثانياً)، وأخيراً إلى معوقاته (ثالثاً).

أولاً: وظائف الاتصال الداخلي: بصرف النظر عن الغرض من قيام المنظمة، فإنها تعتمد على الاتصال كدعامة رئيسية في الإدارة من منطلق

(1) - الأمين بلقاضي، "الاتصال داخل المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية 2 (ديسمبر 204)، 69.

(2) - محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها (الإسكندرية: دار الطباعة، 1995)، 223.

(3) - Drucher, (P), Management, Task, Réponsibilities And Problems, Eitepar :Rorger Moyson, Le Coaching, Développer le Potentiel De Ses Colloborateurs (Belgique :De Boeck Université, Bruscelles, 2001), 41 .

المهام التي يمكن تأديتها من خلال مزاولته لهذا الغرض، وجدت للاتصال وظائف متعددة منها:

- 1- **الوظيفة الإعلامية:** تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية.⁽¹⁾
- 2- **الوظيفة التوجيهية:** يقصد بالتوجيه عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه وبهذا تكون هذه الاتجاهات مرغوبة فيها.⁽²⁾
- 3- **الوظيفة الإقناعية:** تعني تصرفات العاملين في المؤسسة عند تبليغ الحقائق، فهي تساعد على تحقيق الاتفاق بينهم.⁽³⁾
- 4- **الوظيفة التنقيفية:** التنقيف هو تزويد الأفراد والجماعات بعناصر معرفية جديدة، ويتم ذلك إما بالتكوين أو عن طريق الرغبة فالإنسان بطبعه شغوف بحب المعرفة والتنقيف يجعل من نفسه متحدًا لبقا ومحبوبا حتى لا يبدو أمام الآخرين جاهلا.⁽⁴⁾
- 5- **الوظيفة الانضباطية:** يعتمد سير العمل في المنظمة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات

(1) - علي محمد عبد الوهاب، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم و الإدارة (الرياض: مركز سيرفيس للاستثمار و التطوير الإداري، 1998)، 365.

(2) - محمد يسري إبراهيم عيبس، الاتصال و السلوك الإنساني: رؤيا في أنثروبولوجيا الاتصال (الإسكندرية: البطاش سنتر، 1999)، 63.

(3) - محمد الدبس السردى، الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات (الأردن: دار أثير، 2011)، 33.

(4) - شعبان، الاتصالات الإدارية، 146.

واستراتيجيات، التي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه وما يجب تجنبه.⁽¹⁾

ثانيا: وسائل الاتصال الداخلي:

تختلف وسائل الاتصال باختلاف طبيعة المرسل أو المرسل إليه وطبيعة الرسالة ويتم تمييز ذلك فيما يلي:

1- الاتصالات المكتوبة: التي تتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، وتبدل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها وحتى تكون واضحة وجيدة يستحسن استخدام لغة بسيطة ومن أهم أدواتها:

1-1- التقرير: يحرر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين ويتم من خلاله الخروج بمقترحات للمشكلات المطروحة في المؤسسة.⁽²⁾

1-2- الإعلان: من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية في السير الحسن لمصالحها، والإعلان وثيقة رسمية تحمل إمضاءها وتاريخها.⁽³⁾

(1) - محمد عبد الوهاب، الفكر الإداري المعاصر، 336.

(2) - صبرينة رماش، "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز Sonelgaz" (أطروحة دكتوراه ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009) 151-153.

(3) - مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية (بيروت: دار الطلبة، 1998)، 160-161.

1-3- المذكرة: (المدونة الإعلامية): وهي التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور... ، وعمامة المدونة الإعلامية تتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.(1)

1-4- جريدة المؤسسة: تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والأحداث المختلفة، التي تتعلق بطبيعة العمل، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقديم العمل، وما يميزها أنها تشرك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الاطلاع على آرائهم ومن خلال ما يساهمون في كتاباته.(2)

1-5- لوحة الإعلانات: وسيلة سهلة التنفيذ والتسيير توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل: معلومات متعلقة بالأمن ، الحقوق والواجبات العمال... (3)

2- الاتصالات الشفهية: تتم من خلالها الاتصال مباشرة بين المرسل و المستقبل إما وجها لوجه، أو من خلال الاجتماعات فائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، والمديرين يفضلون الاتصالات الهاتفية والاجتماعات عن غيرها من الاتصالات الأخرى.(4)

(1) - محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية: الأسس و المبادئ (الإسكندرية: المكتب

العلمي للكمبيوتر، د.س) 176.

(2) - Marie Helèn West Phalène, Le Dictionnaire, Les Pratiques professionnelles, Des La Communication (Paris : Edition Traingle, 1992), 81 .

(3) - هناء مارس، أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات و منفذي المؤسسة: "دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز فرع جيجل" (رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008)، 49.

(4) - محمد الدبس السردى، الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكاتب و مركز المعلومات(عمان: دار إثراء،

2011)، 160.

3- الاتصالات غير اللفظية: وتتم عادة عن طريق لغة العيون وحركا الجسم للفرد، وكذلك إرسال إشارات التغذية العكسية من قبل المستمعين، كما يظهر عليهم من تعبيرات في تعابير الوجه، حيث يظهرها إذا ما كانوا يوافقون أو يندهشون، كما تتضمن نغمة الحديث وهذه التصرفات تعطي دلالات مختلفة عن الرضا أو عدمه.(1)

4- الاتصالات التشفير أو الرمزية: يعتمد هذا الأسلوب من الاتصالات على مجموعة من الرموز والإشارات الخاصة المفهومة من طرف المرسل والمستقبل، باستعمال بعض الأجهزة الخاصة مثل إشارة المراسلة بالنسبة للبوأخر.(2)

5- الوسائل التكنولوجية: و تتمثل في:

5-1-الإعلام الآلي: هي الوسيلة الأكثر استعمالا لتوضيح المعلومات الكمية، والكيفية داخل المؤسسات، تتميز بسرعتها وفعاليتها خاصة؛

5-2- الانترنت: وببساطة عبارة عن شبكة ضخمة تتكون من عدد كبير من الشبكات المرتبطة ببعضها، والتي تربط مختلف بلدان العالم وتعتبر وسيلة سريعة في تحصيل عدد كبير من المعلومات؛

5-3-الانترانت: أدى التطور التكنولوجي للانترنت إلى ظهور الانترانت كشبكة معلوماتية خاصة، تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة معلومات متعلقة باتصالها الداخلي بصور أسهل وأسرع، ومن وظائفها: البريد الإلكتروني

(1) - عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية (الإسكندرية: دار الجامعية،1988)، 63.

(2) - جلال الدين بوعطيط، "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين

لمؤسسة سونلغاز عنابة"(رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة،2009)،55.

الذي من خلاله يتمكن المسؤولين من مخاطبة جميع أطراف المؤسسة وتبادل الملفات.(1)

ثالثا: معوقات الاتصال الداخلي:

تصيب العمليات الاتصالية مجموعة من المعوقات والمشاكل نذكر منها:

1- عوائق متعلقة بالمرسل والمستقبل: منه

- عدم التطابق في تفسير مضمون الرسالة عند كل من المرسل والمستقبل؛
- سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل وعدم اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة؛
- التفسير الخاطئ للرسالة، نتيجة لقراءة ما بين السطور أو رفض مضمونها أو تفسير على ما ينظر إليه المستقبل وليس ما تعنيه المعلومات بالفعل.(2)

2- عوائق متعلقة بالرسالة والقناة :

تضمن الرسالة التي تم احتجابها بعض السواد، الذي يقلل من وضوح الموضوع وينتج عنه رسالة تشويش مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالمؤثرات الخارجية مثل الضوضاء التي تحول دون إمكانية حدوث اتصال بصورة جيدة.(3)

بالإضافة إلى إصرار المرسل إلى استخدام قناة يعينها دون ملاءمتها لطبيعة الرسالة، والافتقار إلى وسائل الاتصال المناسبة والمتعددة.(4)

(1) - وفاء خنيفر، "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA" (رسالة ماجستير، قاصدي مرياح، 2014)، 20.

(2) - محمد سلام غباري و السيد عبد الحميد عطية، الاتصال و وسائله بين النظرية و التطبيق (القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 1991)، 31.

(3) - هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه و أساليبه و مهاراته (مصر: المكتبة الجامعية، 2000)، 62.

(4) - نفس المرجع.

3- العوائق النفسية:

أكثرها تأثيراً على الاتصال ومنها ما هو دائم مثل معاناة الأشخاص من اضطرابات الحواس أو الاضطرابات الإدراكية، ومنها ما هو متغير من خلال الحالة النفسية للشخص مثل حالات الانفعال العابرة، حيث تؤثر هذه الحالة بشكل مؤقت. (1)

4- عوائق متعلقة بالبيئة: وتتمثل في:

كبر حجم المنظمة وانتشارها الجغرافي يؤدي إلى صعوبة الاتصال بداخلها نتيجة البعد الجغرافي بين فروع المنظمة ومقرها الرئيسي، وأيضاً اللغة تشكل عائق في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات التي تحمل معاني مختلفة، وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل. (2)

وكذلك التنظيم الرسمي قد يتضمن إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها يشوبها الفوضى وغموض، وكذلك عدم إعطاء الإدارة الأهمية الكافية للتقيد بالتنظيم حيث يصعب على العامل معرفة إلى من يلجأ لتلقي وإرسال المعلومات. (3)

المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء

تعتمد الإدارة على مجموعة من الإجراءات والقواعد التي من خلالها تسعى إلى تحسين أداء العاملين ودفعهم أكثر للعمل بكفاءة، قصد تعزيز قدرتهم في المؤسسة وتطويرها أو معالجة نقاط ضعفهم وتحسينها للارتقاء بمستوى

(1) - محمد أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني و علم النفس (بيروت: دار النهضة العربية، 1991)، 43.

(2) - حسن كريم و رشاد الساعد، "الثقافة و تأثيرها مع بناء المعرفة التنظيمية" (الملتقى الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25 مارس، 200)، 266.

(3) - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات، 2000)، 158.

الأداء المهام للمؤسسة وسنحاول فيما يلي التطرف إلى تعريف تحسين الأداء، عناصره، إجراءاته (الفرع الأول) وأخيرا خطوات تحسين الأداء وأهداف برامجه (الفرع الثاني).

الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء، عناصره ، وإجراءاته

تسعى أي مؤسسة إلى ترقية وتحسين أدائها وتطويره لكي يتماشى مع منافسيها في السوق من خلال تحقيق التساوي بين أداء الفعلي لعمالها والأداء التي تسعى إليه فلتحسين الأداء عناصر يقوم عليها لكي ينجح ويتحقق من خلال إتباعه لبعض الإجراءات التي تساعده على تحقيق ذلك، وسنتطرق فيما يلي إلى تعريف تحسين الأداء (أولا)، ثم إلى عناصر تحسين الأداء (ثانيا)، وأخيرا إجراءات تحسين الأداء (ثالثا).

أولا: تعريف تحسين الأداء

يعد الأداء* مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة، ويتكون من عناصر تميزه وتحدد مستواه في المؤسسة أو في إدارة العاملين، كما تسعى أي مؤسسة إلى ترقية و تحسين أدائها وتطويره لكي يتماشى مع منافسيها في السوق، من خلال تحقيق التساوي بين أداء الفعلي لعمالها والأداء التي تسعى إليه وباعتبار

* يرجع أصل مصطلح الأداء إلى اللغة اللاتينية "performoer"، و التي اشتقت منها المصطلح الانجليزي "performance" الذي يعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، أما اصطلاحا فهو القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأساليب فيها كفاءة و فاعلية، أنظر إلى عبد الملوك مزهودة ، " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية 1 (نوفمبر ، 2001) : 2.

أنه في الأساس فكرة تقوم على أساس سعي المؤسسة إلى الارتقاء بمستوى أداء جميع العاملين فيها.⁽¹⁾

وعلى إثره يعرف تحسين الأداء بأنه: عملية تتطلب نظرة شمولية منذ اتخاذ قرار ما بشأن تحسين الأداء يجب أن يبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنه إذا قامت المؤسسة بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، وعملية تحسين الأداء تستلزم وجود أمور أساسية، يجب التأكد من جدوى هذه العملية وعلى أي مستوى، فعلى سبيل المثال: التدريب، لذا فإن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعاً ما من أنواع التعليم المستمر، لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة.⁽²⁾

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه: طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشكلات التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي و المؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.⁽³⁾

(1) - عبد الله حمد محمد الجلساسي، "أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان" (رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011)، 129.

(2) - بلال مشعلي، "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة satpap alif لتحويل الورق و البلاستيك" (رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011)، 24.

(3) - عبد الجليل الشومرة، "إستراتيجية تحسين و تطوير الأداء": اطلع عليه بتاريخ 2017/02/15،

http://www.maharty.com/.../index.php/archives/2291:coogle_privacy_policy.

<Http://www.googl.com/milt/en/privacypolicy.html>.

و يعرف أيضا: بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.⁽¹⁾

ثانيا: عناصر تحسين الأداء

تتطلب عملية تحسين الأداء العمليين عموما توازن مجموعة من العناصر الهامة لتحقيقها يتطلب مراعاة بعض مؤشرات الأداء المتمثلة في الجودة والإنتاجية، التكلفة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه العناصر:

1- **التوجيه:** وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على حشد الجهود وتركيز الطاقات لتحسين علاقات العمل في المؤسسة؛

2- **المفاهيم الأساسية:** ويقصد بها وضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع مختلف الأنشطة العادية لأداء الأعمال؛

3- **عمليات التسليم:** وهي تركز على العمليات التحفيزية لصناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته فإن هذه العمليات تساهم في تخفيض الوقت والجهد والتكلفة؛

4- **التأثير التنظيمي:** ويختص هذا العنصر بوضع المقاييس والأسس التنظيمية لضمان نجاح عملية تحسين الأداء، كمراعاة خصوصية الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة؛

(1) - عبد الحليم أحمد الخرامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء (القاهرة: مكتبة ابن سينا،

5-المكافئة والاعتراف بالفضل: يختص هذا الجانب بإعداد وبرمجة أنظمة للمكافآت، والذي يتضمن عموماً استخدام تشكيلة من الحوافز المالية وغير المالية، بهدف دعم بقية المهام الأخرى داخل المؤسسة.(1)

ثالثاً: إجراءات تحسين الأداء:

تقيد المؤسسة بمجموعة من إجراءات الوقائية كمحاولة منها لتحسين أداء العاملين بشكل عام، بغض النظر عن طبيعة نشاط المؤسسة وإمكانياتها المتاحة والتي يمكن إجمالها عموماً في الخطوات التالية:

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء الوظيفي:

إن تحديد أسباب القصور في أداء العاملين عن الأداء المعياري ذو أهمية بالغة سواء بالنسبة للإدارة أو للأفراد العاملين بها، فالإدارة تستفيد من ذلك من خلال الكشف عن الكيفية المثلى لتقييم الأداء وتحسينه وفيما إذا كانت تلك العملية قد تمت بكل موضوعية أو لا، كما أن تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض مستويات الأداء قد يساهم نوعاً ما في تقليل الصراع القائم بين الإدارة والعاملين.(2)

2- تطوير خطة ناجحة للوصول إلى حلول:

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإجراءات للتقليل نوعاً ما من بعض مشكلات الأداء ووضع الحلول المناسبة لها، سواء تم ذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين أو من خلال الاستعانة ببعض المستشارين والمختصين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة في مناقشة المشاكل وكشف الحقائق

(1) - محمد بن علي المانع، " تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء : دراسة تطبيقية على الضباط العاملين

بالأمن العام" (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006)، 82-83.

(2) - حميدة زرقوط، " دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: خزينة ولاية سكيكدة نموذجاً"

(رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2014)، 99.

للعاملين حول مستوى أدائهم الحالي بدون سرية يساهم إلى حد كبير في وضع الحلول المقنعة والمناسبة لهم.⁽¹⁾

3- الاتصالات المباشرة:

تعد الاتصالات المباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين ذات أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، لذا لا بد من تحديد مستوى هذه الاتصالات وأسلوبها وأنماطها المناسبة لتحقيق الفاعلية المرجوة في هذا المجال، لتحسين أداء العاملين نحو الأفضل دون اللجوء إلى عبارات قد تجرح مشاعرهم، وذلك للتقليل من ردود أفعالهم السلبية وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية.⁽²⁾

الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء و أهداف برامجه

يحتوي تحسين الأداء على خطوات وعمليات يجب على المؤسسة إتباعها لكي تتمكن من تحسين أدائها وأداء عاملها، ولتحقيق الأهداف التي تسعى إليها من خلال البرامج أو المعايير التي تضعها لكي تحسن من أداء بشكل فعال، وسنتطرق إلى خطوات تحسين الأداء (أولاً)، ثم إلى أهداف برامج تحسين الأداء (ثانياً) .

أولاً: خطوات تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء وتطويره بخمس خطوات مهمة متمثلة في:

(1) - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي (الأردن : دار وائل، 2006) ، 157-158.

(2) - نفس المرجع ، 159.

الخطوة الأولى: تحسين الأداء:

يتم تحليل الأداء باختيار تحليل أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وتعرف على الوضع الحالي و المشاكل المتوقع في أداء العمال والمنافسة، حيث يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هما:

1- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛

2- **الوضع الحالي الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، لذ فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليلها بأقل التكاليف.⁽¹⁾

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.⁽²⁾

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة المعالجة:

لابد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون في عدة طرق، يجب اختيار طريقة واحدة

(1) - بختة هدار، "دور معايير السلامة و الصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة: دراسة حالة لبند غار الجزائر وحدة ورقلة" (رسالة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012)، 28.

(2) - فاروق جهلان وعبد الحكيم حمالمي، "أثر المطابقة وفق الايزو 9000 في أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة" (رسالة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013)، 27.

والتركيز عليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية في اختيار الطريقة المناسبة، والحساب الدقيق للتكلفة والمنفعة المتوقعة.⁽¹⁾

الخطوة الخامسة: مراقبة و تقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين الأداء، ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل المراقبة، والتركيز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة.⁽²⁾

ثانيا: أهداف برامج تحسين الأداء

ليس من السهل على المؤسسة صياغة الأهداف التي ترغب في تحقيقها من خلال تنفيذها لمجموعة من البرامج، التي تقوم بحل العديد من المشاكل لاسيما تلك المتعلقة بطبيعة العمل التي غالبا ما تعيق نجاحه، لدى وجب إيجاد حلول مناسبة خلال فترة زمنية محددة ومن أهم الأهداف المرجوة تحقيقها من وراء تنفيذ برامج تحسين أداء العاملين هي:

- تطوير قدرات ومهارات الأفراد العاملين والسعي إلى زيادة مستوياتهم المعرفية، وتحفيز وتنمية اهتماماتهم بالعمل الموكل إليهم؛
- إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين والمؤسسة، وتطوير ثقافتها وإعادة تخطيط الأداء؛
- إعادة صياغة السياسات والنظم الإدارية وتحسين مكان العمل، من خلال تطوير التقنيات الحالية واقتناء التجهيزات الحديثة؛

(1)- نفس المرجع.

(2)- بلال مشعلي، "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية"،

- تطوير أنماط وأساليب القيادة استنادا إلى زيادة المستوى المعرفي للقيادة، وتطوير مهاراتهم في العمل وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.⁽¹⁾
- زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف؛
- ابتكار أفكار جديدة لرفع مستويات الكفاءة؛
- تشجيع العمل الجماعي وضمان ولاء العاملين للمؤسسة؛
- دعم أشكال التعاون بين الأقسام المختلفة وتخفيض معدلات الغياب؛
- ضمان بقاء العاملين الأكفاء بالمؤسسة لاستثمار خبراته؛
- التأكيد من رفع الروح المعنوية للعاملين والتأكيد من فعالية الدورات التدريبية؛
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة وتعديل النظام الأمني للمؤسسة.⁽²⁾

المطلب الثالث: مفهوم المؤسسة

تلعب المؤسسة حيز كبير في أعمال المفكرين بمختلف تخصصاتهم واتجاهاتهم الإيديولوجية لاعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كون العملية الإنتاجية داخلها أو عملها بشكل عام يتضمن مجموعة من العناصر البشرية المتفاعلة فيما بينهما، إذ تعددت مجالات التي تنشط فيها بالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي وتطور دورها إلا الناحية السياسية والثقافية والإعلامية وسنحاول فيما يلي التطرق إلى تعريف المؤسسة، عناصرها وصفاتها الأساسية (الفرع الأول) ثم أنواع وخصائص المؤسسة (الفرع الثاني) ثم وظائف وأهداف المؤسسة (الفرع الثالث).

(1)- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (القاهرة: دار غريب، 2008)، 242.

(2)- عبد الله حمد محمد الجساسي، "أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان" (رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، عمان، 2011)، 116-117.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة، عناصرها، وصفاتها الأساسية

قدمت للمؤسسة عدة تعريفات وفق لاتجاهات مختلفة التي تبناها الباحثون في تعريفهم لها وتقوم على عناصر أساسية وصفات أساسية تركز عليها لكي تقوم بمهامها على أكمل وجه وتحقق أهدافها العام، وسنتطرق إلى تعريف المؤسسة (أولاً) ثم إلى عناصر المؤسسة (ثانياً) وأخيراً إلى صفاتها الأساسية (ثالثاً).

أولاً: تعريف المؤسسة:

قدم الباحثين العديد من التعاريف للمؤسسة وفقاً لاتجاهاتهم المختلفة وآرائهم وتوجهاتهم التي اعتمدوا عليها في تعريفهم لها.

1-التعريف اللغوي:

كلمة مؤسسة تعود في أصلها لترجمة كلمة "entreprise" وحسب القاموس العربي الشامل فالمؤسسة (جمع مؤسسات) تعني جمعية أو معهد أو شركة لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية.⁽¹⁾

وعرفت حسب قاموس المنهل: بأنها منشأة أو مؤسسة تقوم بوظيفة داخلية أو خارجية لفائدة الصالح العام، باعتمادها الرئيسي على المشروعات المخططة والمتصلة في إطار موحد تنتج خدمات متعددة لأغراض مختلفة.⁽²⁾

(1) -القاموس العربي الشامل: الآراء (بيروت: دار الراتب الجامعية، 1999)، 517.

(2) -عبد النور جيور وسهيل إدريس، قاموس المنهل (لبنان: دار الأدباء ودار العلم للملايين، 1980)، 394.

2-التعريف الاصطلاحي:

يعرفها "دوركر بيتر" Peter Drucker " على أنها مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا، لأداء مهمة مشتركة، وهي تتميز بخلاف التجمعات التقليدية، المجتمع أو العائلة، بتصميم قصدي ولا تعتمد على طبيعة النفسية للإنسان ومع ذلك فقد صممت بصفقتها إنتاجا بشريا يدوم لمدة معتبرة.⁽¹⁾

ويعرفها "باك Bakke" بأنها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية، المالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز لحل المشكلات، يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع النظم البيئية المحيطة به.⁽²⁾

وتعرف أيضا بأنها: نظام اجتماعي سياسي يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم وتنشيط مختلف أعمال الأفراد في أقسام المؤسسة، يتوزع فيها العمل على مستويات من الأعلى الهرم الإداري إلى القاعدة، وتتمثل مكونات هذه العمليات في إنجاز وتحقيق الأعمال التي يقوم بها الأفراد لضمان تحقيق الأهداف ثم تنظم العمل الجماعي، ويتم فيه تحديد العلاقات بين العمال والإدارة ثم العمل على تحفيز العمال لأداء عملهم بالشكل المطلوب.⁽³⁾

ثانيا:عناصر المؤسسة:

هناك أربعة عناصر رئيسية مرتبطة بالمؤسسة وهي:

(1) - فيصل دليو، اتصال المؤسسة (القاهرة، دار الفجر، 2003)، 19-20.

(4) - محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي (الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 2000)، 15.

(3) - رشيد صالح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق (الجزائر: دار هومة، 2003)، 26.

1-الأفراد: حيث يعتبر العنصر البشري أهم العناصر الأربعة متجمعة لتحقيق الأهداف الموجودة عبر اتصال الأفراد فيما بينهم وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شاهدها المؤسسة لم تتمكن أية مؤسسة لحد الآن من تجاوز الفرد؛

2- الأفكار: أن كل مؤسسة أساس وجودها فكرة تم إنشائها بناءا عليها تم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل؛

3-الموارد البشرية: تعتبر إحدى أهم ركائز المؤسسة حيث بواسطتها يتم التيسير والتحفيز والتمويل، ولذلك لا بد من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس؛

4-الأهداف: لكل مؤسسة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى للوصول إليها سواء قصيرة أو طويلة المدى وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها.⁽¹⁾

ثالثا: الصفات الأساسية للمؤسسة:

ويمكن تلخيص بعض الصفات الإنسانية للمؤسسة فيما يلي:

1- تتكون المؤسسة من شخصين أو أكثر وهي جماعات عمل رسمية وغير رسمية؛

2- التوجيه: تعمل المؤسسة على تحقيق أهداف معينة تخدم مصالح الأفراد والجماعات العاملة فلا يمكن تصور قيام المؤسسة من دون أن يكون لها هدف محدد لإشباع حاجات معينة؛

(2) - ظاهر بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية (الجزائر: دار هومة، 2006)، 29.

3- الأساليب: التي تتبنى المؤسسة أسلوب تنظيمها معيناً لتحقيق التسيير الفعال، ويتم ذلك بواسطة تمييز الوظائف وتقسيم العمل وتوزيع الأدوار والمراكز والتنظيم الهرمي لسلطة وتنظيم الاتصال وغير ذلك؛

4-التنسيق الواعي للنشاط الذي يقوم به الأفراد وذلك بالاعتماد على العقلانية والعمليات المنطقية في التخطيط و التنفيذ والتقييم؛

5- الاستمرارية: عبر الزمن وذلك لضمان تحقيق الأهداف الموجودة من إنشاء المؤسسة، فـضمان الاستمرارية يوفر الطمأنينة والإحساس بالاستقرار للأفراد ما يدفعهم للعمل أكثر.⁽¹⁾

الفرع الثاني: خصائص وأنواع المؤسسة:

تحتوي المؤسسة على خصائص وأنواع تميزها من حيث حجمها، ومن حيث الخدمات التي تقدمها على غرار المؤسسات الأخرى وسنتطرق إلى خصائص المؤسسة (أولاً)، ثم إلى أنواع المؤسسة (ثانياً).

أولاً: خصائص المؤسسة:

تحتوي المؤسسة على جملة من الخصائص أهمها:

- السعي إلى تحقيق المرونة في العمل وتقليل التكاليف مما يساهم في التكيف مع التطورات في السوق؛
- التميز بالفاعلية والكفاءة عن طريق التأقلم مع الظروف التي تساهم في تحقيق ذلك والمساهمة في دعم التنمية المحلية والإقليمية في كافة المناطق؛

(1) - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي(الجزائر: المؤسسة الوظيفي للكتاب، 1992)، 38-

- سهولة مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة ومستحدثة في مختلف القطاعات الاستثمارية والقدرة على الابتكار، من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة مما يساهم في تحقيق رضا الزبائن والعملاء؛
- الاتصال المباشر مع العملاء عن طريق العمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم، والبحث عن أفضل الوسائل التي تساعد على خدمتهم؛
- السهولة في التأسيس، إذ لا تتطلب المؤسسات وخصوص الصغيرة منها رأس مال كبير، وسهولة تواجدها في السوق بسبب عدم وجود أصول كبيرة وكثيرة عند بدايتها، مما يساعد على وجودها في السوق بأسهل الطرق الممكنة؛
- التخصص في مجال مما يساهم في تحقيق الجودة في تقديم منتجات أو خدمات ذات ميزات مرتفعة.⁽¹⁾

ثانياً: أنواع المؤسسات:

تصنف المؤسسات عموماً حسب أربعة معايير وهي حسب طبيعة، النشاط، الأهمية، والشكل القانوني ومصدر الأموال وهي كالتالي:

1- تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط :

- **المؤسسات الصناعية:** ونجد في هذا النوع جميع المؤسسات التي عملها الأساسي تحويل المواد الموجودة في الطبيعة إلى منتجات نهائية قابلة للاستعمال، وهذه المؤسسات عموماً تتمثل في مؤسسات الصناعة الثقيلة ومؤسسات الصناعة الخفيفة؛

(1) - مليكة زغيب، " دور أهمية قرض الإيجار في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير 3 (2005): 1733.

- **المؤسسات الفلاحية:** وتضم المؤسسات التي تختص في كل من الزراعة وتربية المواشي، إضافة إلى أنشطة الصيد البحري؛
- **المؤسسات التجارية:** يعمل هذا النوع من المؤسسات في النشاط التجاري، أي يقوم بعمل توزيع السلع أو تقديم خدمات مثل نقل البضائع للأسواق؛
- **المؤسسات المالية:** وهي التي تهتم بالنشاط المالي كمؤسسات التأمين والبنوك التجارية والمركزية...والخ؛

2- تصنيف المؤسسات حسب الحجم:

يقاس حجم المؤسسة بطرق مختلفة باستعمال عدة معايير أهمها عدد عمالها ورقم الأعمال السنوي، والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية... الخ، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في عدد العمال، رقم الأعمال والقيمة المضافة، ويمكن تقسيم المؤسسات حسب حجمها إلى أربع أنواع وهي: مؤسسات صغيرة ومؤسسات متوسطة ومؤسسات كبيرة ومؤسسات عملاقة.⁽¹⁾

3- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية:

تصنف كما يلي:

- **المؤسسات الفردية:** الشخصية القانونية تتطابق مع شخصية رجل الأعمال؛
- **شركاء الأشخاص:** وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد؛
- **شركاء رؤوس الأموال:** وتتمثل في شركات المساهمة؛
- **الشركات ذات المسؤوليات المحدودة:** تتمثل في société a responsabilité limitée; ASARL;
- **المؤسسة ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة:**

(1) - ناصر داداي عدوي ، اقتصاد المؤسسة (الجزائر: دار المحمدية العامة ، 1998) ، 65.

L' EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité Limitée

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت كسلطة الإدارة والجمعية العامة.⁽¹⁾

4- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال:

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها على اعتبارات أن شكل الملكية هو المحدد لنمط القوانين التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

- **المؤسسات الخاصة:** وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد أو لمجموعة من الأشخاص لشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة؛
- **المؤسسات العامة والمختلطة:** وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة وتتمثل فيما يلي:
- **المؤسسات العامة:** وهي التي تعود ملكيتها للدولة، كالشركات الوطنية والمحلية؛
- **المؤسسات المختلطة** وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.⁽²⁾

⁽¹⁾ - jean longotte et jaque Muller, Economie d'entreprise (paris, 199). 06.

⁽²⁾ - Ibid, p07.

الفرع الثالث: وظائف المؤسسة وأهدافها:

تقوم المؤسسة على مجموعة من الوظائف والمهام لكي توفر الخدمات للأفراد، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وعمالها على كسب مكانتها في المجتمع وفي السوق أيضا، لذ سنتطرق إلى وظائف المؤسسة (أولا) ثم إلى أهداف المؤسسة (ثانيا).

أولا: وظائف المؤسسة:

تقوم المؤسسة على مجموعة من الوظائف لكي توفر الخدمات للأفراد كما تمارس المؤسسة مجموعة من المهام أهمها:

- 1- إدارة الإنتاج: حيث تسهر إدارة المؤسسة على تحديد نوع المنتجات الملائمة ومواصفاتها وكمياتها ومراحل الإنتاج وخطته الزمنية، ومعايير الأداء وغيرها، ولا يهم إن كان المنتج ماديا أو معنويا؛
- 2- إدارة الأفراد: وهي تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة، والحرص على استثمار الموارد البشرية الموجودة لديها وحس استغلالها والتكفل بانشغالاتها؛
- 3- إدارة التسويق: توصيل الخدمات أو السلعة للجمهور في الوقت المناسب بالكميات المناسبة وبالجودة المطلوبة والسعر المعتدل؛
- 4- إدارة الصيانة: وتهدف إلى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنطقة ومبانيها وكافة محتوياتها وحمايتها من الضياع أو التلف.⁽¹⁾

ثانيا: أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها

(1) - طاهر بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، 30.

- 1- **تطوير الإنتاج:** هو من أهم الأهداف الخاصة في المؤسسات، إذ يتم تطويره من خلال الاعتماد على العديد من الموارد البشرية والمالية والمادية التي تساهم في تحقيق معايير التطوير المعتمدة على الكفاءة الاقتصادية؛
- 2- **تقليل التكاليف:** من الأهداف التي تحرص المؤسسة على البحث عنها إذ تسعى إلى الاستفادة من المخزون المتوفر، استغلال كافة الاحتياطات المخزنة بأفضل طريقة ممكنة، مما يساهم في تقليل التكاليف المالية، والمحافظة على التوفير؛
- 3- **تطوير الأرباح:** هو الهدف المعتمد على تقليل التكاليف، ولكن يجب أن تكون تكلفة الإنتاج أو إصدار الخدمات أقل من أسعار البيع أو تكون نسبة زيادة تكلفة الإنتاج أقل من الزيادة على الأسعار، مما يساهم في المحافظة على نسبة الأرباح؛
- 4- **المشاركة في المنافسة ضمن السوق:** هي القدرة على تحقيق وجودها المركزي للمنافسة في السوق، أي أن تستطيع المؤسسة منافسة المؤسسات الأخرى المشابهة لها في مجال العمل من حيث الأسعار ونوعية وكمية المنتجات، وطريقة الدفع وموضع المؤسسة، وغيرها من المجالات الأخرى؛
- 5- **دعم قيمة الأسهم:** هو الهدف المرتبط بضرورة وجود توزيعات مالية خاصة بأموال المؤسسة، وتعتمد على مشاركة المساهمين في العمل حيث ترتفع قيمة الأوراق المالية، مما يساهم في المحافظة على استمرارية نمو المؤسسة.⁽¹⁾

(1) - أحمد عزت محمد، "تعريف المؤسسة"، اطلع عليه بتاريخ: 14 مارس، 2017

/archives /2291: coogle privacy policy" last modified <http://mawdoo3.com/.../index.php> mars 14, 2017.

<Http://www,googl.com /milt /en /privacypolicy, html>.

المبحث الثاني: مقارنة تنظيرية للدراسة: الاتصال الداخلي، تحسين الأداء والمؤسسة

إن كل المفاهيم الخاصة بالاتصال والأداء والمؤسسة لديها مقارباتها ونماذجها الخاصة التي تفسرها لنا وتقيمها، والتي تطورت وتغيرت حسب الزمان وحسب آراء رواد كل نموذج ومقرب من مقتربات الدراسة وسنتطرق فيما يلي إلى مقاربات و نماذج تفسيرية لاتصال وتحسين الأداء (المطلب الأول)، ثم إلى مقاربات المؤسسة (المطلب الثاني).

المطلب الأول: مقاربات ونماذج تفسيرية لاتصال وتحسين الأداء

بما أن مجال الاتصال واسع ومتعدد الاتجاهات يصعب فهمه واستيعابه إلا من خلال وجود مقتربات ونماذج متعددة التي تحاول تفسير وشرح عملية الاتصال وتحسين أداء الفرد في المؤسسات من خلاله، وسنتطرق إلى نماذج الاتصال الداخلي و الأداء (الفرع الأول).

الفرع الأول: نماذج الاتصال الداخلي والأداء

يعتبر موضوع الاتصال مجالا خصبا للبحث والتقصي على أساس أنه عنصرا للتواصل واستمرار المجتمعات وانتقال الثقافات، لذلك حاول العديد من الدارسين تبسيط عملية الاتصال من خلال تحليلها إلى عناصرها الأولية، وذلك بتباع نماذج تفسره وتفسر الأداء من خلال وجوده، ومنه سنتطرق إلى نموذج شانون وويفر والمدرسة الكلاسيكية (أولا)، ثم نموذج رجع الصدى في النظرية الاتصالية (ثانيا)، ثم إلى نموذج راندل شولر للاتصال والأداء (ثالثا)، وأخيرا نموذج متكامل للاتصال في المنظمات (رابعا).

أولا: نموذج "شانون وويفر" "Shannon and Weaver" والمدرسة الكلاسيكية: ويعتبر

نموذج "شانون ووبفر" الانطلاقة الحقيقية للنماذج النظرية لعملية الاتصال وإن كان تركيزهما منصب على عنصر التشويش والذي يمكن أن يعيق مسار الرسالة التي تم إرسالها، وهذا النموذج يعترف فقط بأحادية الاتجاه في مسار الاتصال، وفي هذا افتراض صريح وضمني لسلبية المستقبل للرسالة، وتتفي وجود تغذية رجعية يقوم بها المستقبل للدلالة على سلامة الرسالة من طرف المصدر، والاستمرارية للعملية الاتصالية في شكل دائري. (1)

ثانيا: نموذج رجع الصدى في النظرية الاتصالية :

أضاف "نوبرت وينر" "Nubirt waynur" مفهوم رجع الصدى وذلك بجعل العملية الاتصالية تتم في شكل دائري وليس خطي، وقامت مدرسة "بالو ألتو" بتحسين نموذج "وينر" وإمكانية تطبيق هذا النموذج على الجانب الإنساني، وهذا يعني إمكانية تطبيقه على كل ما هو بسلوكي وسيكو-اجتماعي (التمثلات والمرجعيات)، وبمعنى آخر أن الفرد لا يعيش بمعزل عن هذه التمثلات وإنما يحملها معه إلى التنظيم، وأن أي تشويش على الفرد يؤدي إلى تشويش على التنظيم. (2)

وكذلك بالنسبة للمؤسسة التي لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه ، وهذا ما أكدته مدرسة الأنساق المفتوحة، وقد ظهرت عدة نماذج في هذا الإطار من بينها "نموذج هومانز"، حيث اقترح نموذجا لدراسة الأنساق الاجتماعية، بين فيه أن نسق اجتماعي يعيش في وسط محيط اجتماعي ذو ثلاثة أبعاد : المحيط الطبيعي (الأرض، الطقس...)، المحيط الثقافي (القيم

(1) - عبد النبي عبد الفتاح، تكنولوجيا الاتصال والتعبير الاجتماعي (القاهرة: المطبعة التجارية، 1990)، 37 - 34.

(2) - نفس المرجع ، 36.

والمعايير الاجتماعية)، والمحيط التكنولوجي، ويرى أنه توجد علاقة وثيقة بين النسق الداخلي للمؤسسة والنسق الخارجي.⁽¹⁾

ثالثا: نموذج "راندل شولر" "Randal Schuler" للاتصال والأداء:

مازال البحث التجريبي حول الارتباطات بين الاتصال ومدركات الدور والأداء في بدايته وتمثلت هذه الجهود في دراستان أجراهما "راندل شولر" وتنص الفكرة على ربط الاتصال مع مدركات الدور ربطا متبادلا وربط مدركات الدور بالأداء والرضا في نفس الوقت لفكرة التبادل تأثير على الأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال :

- لا يؤثر دور الشخص على تأويله للمعلومات المرسلة فقط بل ويمكن أن يتأثر الدور بالاتصال أيضا؛
- يشير النموذج إلى أن مدركات الدور تقوم مقام الوسيط لتأثير الاتصال على مستوى أداء الموظفين ورضاهم في المؤسسة.⁽²⁾

رابعا: نموذج متكامل للاتصال في المنظمات: تم تضمين المعلومات التي أجريت حول الاتصال في المنظمات حتى الآن وهناك عديد من العوامل الواردة في هذا النموذج تتطلب اهتماما خاصا منها:

- الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات إما شفوية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة أو إلكترونية أو غير آلية أو تتضمن مجموعة من وسائل الاتصال، ويشيد النموذج من جهة ثانية إلى أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال وبعض النتائج مثل السلوك والأداء وتأثر مدركات الدور

(1) - دادي عدوي، اقتصاد المؤسسة، 42.

(2) - سليم كفان، "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" (رسالة ماجستير، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة، 2005)، 44.

ومعوقات الاتصال والتأويل الشخصي في واقع الاتصال على السلوك والأداء؛

- وتشير الأبحاث والنماذج إلى أن الخصائص الفردية ونظم الدفاعية تلعب دورا رئيسيا في الاتصال فمدركات الدور مثلا تؤثر في المعنى الذي يفهمه الشخص من رسالة معينة؛

- ولا يمكن معرفة أثر الاتصال على السلوك دون معرفة عملية الإدراك التي يتلقى بموجبها الشخص ويؤولها بطريقة مناسبة ويترتب على تباين الأفراد في هذه العوامل الاختلاف في التفسير حتى لو كانت مدركات الدور ومعوقات الاتصال متماثلة للسلوك والأداء نتائج تعود إلى كل من المنظمة والفرد فالسلوك والأداء ناتجان عن واقع اتصال معين في المنظمة سيؤديان إلى تحقيق أو الفشل تحقيق مهمة ما، يراد إنجازها مثل: الانفعال والدافعية والمعلومات والرقابة ويحدد مدى التطابق بين ما يعنيه المدير والمضمون المدرك للرسالة، ويشير هذا النموذج المتكامل إلى ضرورة قيام المنظمات بمراقبة فعالية الاتصال وإجراء التغييرات اللازمة في عملية الاتصال ومحاولة إزالة معوقات الاتصال لتحسينه.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مقاربات المؤسسة

مع تطور المجتمعات في مختلف مجالات الحياة أصبح للمجتمع الإنساني معنى يميزه، التطور و التنظيم، و هذا الأخير الذي يعد بمثابة السمة الأساسية التي تميز المجتمعات فقد أصبحت المؤسسات تمثل نسق اجتماعيا متباينا و من أجل هذا الشأن تطور الفكر التنظيمي خلال سنوات طويلة من

(1) - أندرو ودي سيز لافي دمارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء ، تر. جعفر أبو القاسم أحمد (السعودية: معهد الإدارة العامة ، 1991)، 365 .

الممارسة الإدارية في المؤسسات المختلفة بفضل إسهامات ودراسات العلماء الذين قدموا نظريات ومقترحات تفسر الإدارة والمؤسسة ككل، وسنتطرق إلى مقارنة الأنساق المفتوحة في دراسة المؤسسة، مقارنة الأنساق السوسيوثقافية (الفرع الأول).

الفرع الأول: مقارنة الأنساق المفتوحة في دراسة المؤسسة، مقارنة الأنساق السوسيوثقافية

يعتبر اتجاه الأنساق المفتوحة أحد الاتجاهات الحديثة في دراسة التنظيم، وساهمت من خلال المفاهيم والمبادئ التي جاء بها في تحقيق قفزة نوعية في الهرم التنظيمي، وقد أصبح له تأثير قوي في مجال الدراسات العلمية للتطبيقات، سنتطرق إلى مقارنة الأنساق المفتوحة في دراسة المؤسسة (أولاً)، ثم إلى مقارنة الأنساق السوسيوثقافية (ثانياً).

أولاً: مقارنة الأنساق المفتوحة في دراسة المؤسسة:

ويعتبر العالم البيولوجي "فون بيرتالانفي" "ludinvig van Bertalanffy" أول من أوضح مبادئ نظرية الأنساق العامة في عام 1950 و "كاتز و كاهن" "katz et kahn" أول من طبقا نظرية الأنساق في المنظمات بشكل شمولي سنة 1966، و تنظر هذه النظرية إلى المؤسسة على أساس أنها انساق مفتوحة و نشطة في تفاعل مستمر مع البيئة المحيطة وهي متكونة من ثلاثة عناصر هامة تتمثل في المدخلات، العمليات والمخرجات وقد عرف بيرتالانفي النسق على أنه " مجموعة من العناصر التي لها علاقة تأثير متبادل."⁽¹⁾

(1) - Laurence BaronskiK le management éclair, piloter le changement (Paris : ED d'organisation, 2^{eme} triages, 2001),61.

كما أكد على أنه من المهم دراسة مجموع العناصر والعلاقات بينهما مع دراسة كل عنصر على إنفراد، فحسب بيرتالانفي فإن الكل ذو دلالة أكثر من مجموعة الأجزاء التي تشكله.⁽¹⁾

إن النموذج المبسط لمكونات أي نظام هو أن لكل نظام مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات، وتختلف النظم بطبيعة مدخلاتها وعملياتها وأنماط وخصائص مخرجاتها، وهذه المكونات كالتالي:

1- **المدخلات:** و هي كل ما يدخل للنظام ويأتي من مصادر داخلية وخارجية وتتباين المدخلات بحسب نوع النظام، فمدخلات النظام الإنتاجي مواد خام ومدخلات نظام المعلومات بيانات...؛

2- **العمليات:** تعني كل أنشطة التي تتولى تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي العمليات الحسابية والمنطقية لمعالجة البيانات وتحويلها إلى المعلومات في نظام المعلومات والعمليات الإنتاجية؛

3- **المخرجات:** هي كل ما ينتج من النظام كنتيجة أنشطة عمليات المعالجة من معلومات، منتجات، خدمات؛

4- **التغذية العكسية:** وهي عبارة عن ردود الأفعال السلبية والإيجابية عن مخرجات النظام، إن الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام ومعالجة الانحرافات مما يساهم في وصول النظام إلى حالة من التوازن والاستقرار.⁽²⁾

(1) - حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي (القاهرة: دار النهضة العربية، 1993)، 75-76.

(2) - عشوي، أسس علم النفس، 87.

ثانياً: مقارنة الأنساق السوسيوثقافية: ينتمي أنصار الاتجاه السوسيوثقافي إلى معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية بلندن ومن أبرزهم " أريك ترست " Eric trist و " فردريك أمري " Frederic Emery " ومن المنظور السوسيوثقافي فإن التنظيم يتكون من نسق اجتماعي ونسق تقني يتفاعلان باستمرار وبينهما تأثير متبادل، إضافة إلى كونه نسق مفتوح يتداخل مع بيئته ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها.(1)

أصحاب هذه المقاربة يقبلون الرأي التقليدي لعلم الاجتماع الصناعي ولحركة العلاقات الإنسانية، الذي يذهب إلى أن العوامل التكنولوجية داخل المصنع تؤثر على نوعية العلاقات الاجتماعية في مجال العمل، إلا أنهم يؤكدون أن التكنولوجيا لا تمثل أكثر من قيد على الفعل الاجتماعي.(2)

كما جاءت هذه المقاربة لتتفي الحتمية التكنولوجية السائدة في العدد من نظريات التنظيم، من خلال التأكيد على عنصر الاختيار والتأثير المتبادل بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية والميل إلى تثمين اتجاه الإدارة إلى الشعور بالحاجة إلى التشاور والابتكار، المرونة، وسعة الأفق في تصميم عمليات العمل و إجراءاته.(3)

ومن منظور سوسيوثقافي المؤسسة متكونة من نسق اجتماعي وفني يتفاعلان باستمرار وبينهما تأثير متبادل، هذا التفاعل يكون بحد ذاته نسقا، ومن أهم التطبيقات الأساسية للمدرسة السوسيوثقافية، هي ذاتية الانضباط فمن خلال تشكيل فرق عمل على أساس مبدأ الانضباط وتعدد الاختصاص،

(1) - نفس المرجع.

(2) - حسان تركي، مطبوعة بيدغوجية في: مقياس نظريات المؤسسة (جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2015)،

(3) - نفس المرجع، 71.

وبالتالي تنقل الاختلالات المرتبطة بالتaylorية كالتغيب، انخفاض المردود و الهدف من الانضباط ليس تحقيق الفعالية فقط وكذلك إحساس العامل بالرضا أثناء عمله وتكريس الديمقراطية داخل التنظيم، وتحليل العديد من الظواهر في المؤسسات يتجلى ذلك فيما يلي:

- إن اعتبار التنظيم متكون من نسق تقني ونسق اجتماعي كل منهما يؤثر في الآخر ويتفاعل باستمرار، يقود إلى استخلاص مبدأ هام في التغيير التنظيمي مؤداه إلى أن إحداث تغيير في أحد النسقين سيؤثر لا محال في النسق الآخر ؛

- إن لكل تكنولوجيا عدة اختيارات تنظيمية، بناء على ذلك فإن عند إحداث تغيير تنظيمي في المجال التقني لابد من حسن اختيار التنظيم المناسب للجانب التقني للعمل.(1)

" ترست و أمري " "Trist et Emery" عند تحليلهما للعوامل التي تؤثر على المؤسسة سلطا الضوء على ظاهرتين هما:

- التغييرات التي تحدث في البيئة تفرض تطور المنتجات وتنوع المخرجات بدون إجراء تغيير هيكلية مرتبط بمرونة جهاز الإنتاج التقني؛

- درجة تنوع المدخلات التي يمكن أن تتحملها المؤسسة بدون إحداث تغيير تنظيمي تتعلق بالتكنولوجيا المستعملة.(2)

(1) - نفس المرجع، 71-72.

(2) - Gaves sinon et Patrick Joffre, Encyclopédie de gestion (Paris édition economica, tome 3, 2^{ème} édition 1997), 130.

أهتم "أمري وترست" في إطار تحليلهما النسقي بدراسة العلاقة الموجودة بين التغيرات التنظيمية وتغير الظروف البيئية و توصلنا إلى أربع أنواع من البيئة الخارجية للمؤسسة و هي:

- **البيئة الهادئة العشوائية:** وهي بيئة ثابتة نسبياً، تهديداتها قليلة والتغير الخاص فيها بطيء وغالبا يصعب التنبؤ به لذلك درجة عدم التأكد فيها ضعيفة؛

- **البيئة الهادئة التجمعية:** يمتاز التغير فيها بالبطء، إلا أن التهديدات موجودة على شكل تحالفات الأمر الذي يلزم المؤسسة بضرورة التعرف على هذه التهديدات؛

- **البيئة القلقة:** هذه البيئة أكثر تعقيداً أو فيها مجموعة متنافسين لديهم هدف واحد ، وهي تتطلب إتباع استراتيجيات معقدة من طرف المؤسسات وقدرة استجابة سريعة؛

- **البيئة الهائجة:** هذه البيئة يكون عدم التأكد فيها عالي جداً لأن التغير يحدث بشكل متواصل والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها، في هذه البيئة استقرار المؤسسة يصبح صعب المنال وحسب "أمري وترست" "الاستقرار يتحقق عن طريق بروز قيم مشتركة تتقاسمها مختلف المؤسسات المتنافسة".⁽¹⁾

كما استطاع إلقاء الضوء على مشكلات تنظيمية لم تكن مألوفة من قبل وعالجها بطريقة جديدة.⁽²⁾

(1) - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام (الأردن: دار الكتب الحديث، 2002)، 125-126.

(2) - تركي، مطبوعة بيدغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة، 74.

خلاصة الفصل:

الاتصال والمعلومة هما العنصرين الأساسيين في المسار المستمر للتطوير التنظيمي فهناك علاقة طردية بحيث لا يمكن أن تتصور وجود نظام للاتصال دون توفر معلومات يراد نقلها إلى الغير، ومما تقدم نجد أن الاتصال الداخلي يلعب دور هاماً في نجاح المؤسسة باختلاف أنواعه، الصاعدة، النازلة، الأفقية ونقل المعلومة تحتاج إلى وسائل اتصالية محكمة تتمثل في الوسائل الكتابية، الوسائل الشفهية والوسائل السمعية البصرية، ومعرفة أيضاً مختلف النماذج الخاصة بالاتصال التي تفسره وتعمل على تطويره، كما يعد تحسين الأداء الوظيفي مجموعة من الأنشطة والمهام المعدلة والمحسنة التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة به وعناصره وإلقاء الضوء على إجراءات عملية تحسين الأداء التي لها من أثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه وأداء المؤسسة، لتكون عملية تحسين الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تغيير أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العليا منه، عموماً ومن خلال ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية ودور العنصر البشري في العملية التنظيمية لأي مؤسسة الذي يعتبر المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمؤسسة، وكما تعرضنا إلى أهم نماذج التي جاءت توضح لنا العلاقة بين الاتصال والأداء في المنظمة في آن واحد، وأيضاً تطرقنا إلى المؤسسة باعتبارها العنصر المهم والأساسي والتي تعتبر النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وكما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية كون العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتضمن مجموعة من العناصر البشرية المتفاعلة فيما بينها، والذي يحدث بداخلها كل من الاتصال والأداء وغيرها من

الأنشطة التنظيمية أو الإدارية، وكذلك تحدثنا عن مختلف المقاربات النظرية التي فسرت لنا العديد من المفاهيم الخاصة بالمؤسسة وأنشطتها وأعمالها.

الفصل الثاني

أثر الاتصال الداخلي على تحسين
الأداء في المؤسسة

تعتبر المؤسسة من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع الذي تنشأ فيه، إذاً يجب أن يكون هنالك تفاعل اجتماعي داخلها وهذا ما يسمى بالاتصال الداخلي الذي يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة، ويعطي الفرصة للمورد البشري لتعبير عن رأيه ويساعد أيضاً على إزالة الغموض والتوتر داخل المؤسسة، لذا يجب تفعيله بكفاءة من خلال وضع آليات أو استراتيجيات لذلك، فالإتصال الداخلي يلعب دور فعالاً في تحسين أداء العاملين، وذلك عن طريق تحفيزهم وترك الحرية لهم لتعبير مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بينهم وبين رؤسائهم مما يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة وأدائهم، إذ ارتأينا في هذا الفصل تحديد تأثير الإتصال الداخلي على تحسين أداء المؤسسة حيث تطرقنا إلى استراتيجيات وآليات تفعيل الإتصال الداخلي لتحسين الأداء داخل المؤسسة (المبحث الأول)، ثم انعكاسات الإتصال الداخلي على تحسين الأداء داخل المؤسسة (المبحث الثاني).

المبحث الأول: استراتيجيات وآليات تفعيل الاتصال الداخلي لتحسين الأداء داخل المؤسسة

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 للأفكار، وحتى تبرز عملية الاتصال الداخلي بشكل مناسب لا بد من العناية بكفاءة وفعالية عناصر العملية الاتصالية التي تؤثر على أداء وعمل الأفراد في المؤسسة بالإيجاب أم بالسلب حسب كفاءتها وفعاليتها في المؤسسة، لذا سنتطرق إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي الفعال وعلاقتها في تحسين الأداء(المطلب الأول)، ثم آليات تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة(المطلب الثاني) .

المطلب الأول: إستراتيجيات الاتصال الداخلي الفعال وعلاقتها بتحسين الأداء

إن التسيير الفعال لا بد أن يكون مقترنا بنظام اتصال جيد يسمح للمؤسسة بإيصال وتبليغ رسائلها وبرامجها للعاملين بداخلها والوعي بأهمية الاتصال بالنسبة لهم ولمؤسستهم ككل لأن كل منهما يشكلان وحدة متكاملة لتحقيق الأهداف وتفاذي كل الصعوبات التي تعترض تجسيدها ومنه يتبين ضرورة تنظيم الاتصال الداخلي ووضعه في إطار استراتيجي مناسب تتماشى مع سياسات كل مؤسسة، لذا سنتطرق إلى تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي وأهميتها(الفرع الأول)، ثم الاتصال الداخلي الفعال وعناصره، التحكم في الاتصال داخل المؤسسة وشروط النجاح(الفرع الثاني).

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي وأهميتها

إن الاتصال الداخلي في المؤسسة ضروري ولكن لا بد من وجود إطار إستراتيجي لأنه لا يبتعد عن كونه من المهام والوظائف التي تفيد في قياس المؤسسة بتنفيذها إستراتيجياتها العامة، حسب الطرق والسياسات الموضوعية للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وسنتطرق إلى تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي (أولاً)، ثم إلى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة (ثانياً)

أولاً: تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي:

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

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

ثانياً: أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة:

عملية الاتصال الداخلي هي عملية مكثفة، ولا تتم بشكل 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، ويعلق كل من "توم بيترز" و "وترومان" "Taruman" et "Tawm Buytraz" في كتابهما "البحث عن التميز" على الممارسات التي تحققت في المؤسسات غير الناجحة، ويؤكدان على أن الرؤساء في المؤسسات لا يجتمعون بالدوائر الأقل منهم، إلا نادراً وفي

(1) - فريد عيوش، الاتصال في إدارة الأزمات (الجزائر: دار الخلدونية، 2011)، 58.

(2) - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية (الأردن: دار أسامة، 2009)، 143.

وقتنا الحاضر هناك الكثير من المؤسسات أصبحت تعتمد في الاتصالات الداخلية على استخدام الانترنت والانترنت في نقل المعلومات الرسمية وحتى غير الرسمية، ولكن في مؤسسات الدول النامية لا تزال عملية الاتصال عبر الانترنت محدودة ولا تكاد نجد ذلك الحوار بين أعضاء المؤسسة.⁽¹⁾

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

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

- وهناك كذلك من بين الاستراتيجيات الناجحة للاتصال الداخلي الإدارة بالتجوال، حيث يتعامل الرئيس مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهما والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم في مكان عملهم، ويحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال

(1)- حياة بلحجار، "دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة: دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة" (رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، 2014)، 107.

- إلى كسر الحواجز الرسمية بين الرئيس والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة؛
- ومن بين المظاهر أيضا تعزيز الثقة بين الرئيس والعاملين في المؤسسة، والثقة ينتج عنها استعداد العامل للتفاعل مع الآخرين، وتعتبر بذلك سلاح قويا يكون في شكل شعور متبادل بين الرئيس والعاملين وتظهر من خلال أدائهم في المؤسسة.(1)
 - إن الإستراتيجية الاتصالية الناجحة لها أهمية في المؤسسة خصوصا عندما تعتمد على الاتصال الصادق والصريح بين الرئيس والعاملين، وهي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين أداء جيد لدى العاملين في المؤسسة؛
 - إن من مظاهر الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة نجد مظهر آخر يتمثل في تعزيز الكفاءة والمهارة للمورد البشري وتقوية العمل الجماعي في المؤسسة؛
 - تحقيق الانتماء للمورد البشري في المؤسسة من خلال استعداد للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها؛
 - توفير مناخ تنظيمي جيد وتشجيع العاملين على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة وخلق روح المبادرة، نتيجة لتدفق المعلومات في المؤسسة بشفافية ووجود اتصال مستمر؛
 - إن الاتصال بين الرؤساء والمشرفين من جهة والعاملين من جهة أخرى هو الوسيلة التي توجه بها جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تكوينهم وتنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم، يمر عبر شبكة اتصالية تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة، وكل تلك الأعمال تتطلب حركة اتصالية متواصلة ومستمرة وتتعلق بنتائج

(1)- بلال مسرحد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك" (رسالة ماجستير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2009)، 144-145.

أو نشاط المؤسسة إلى حد بعيد بفعالية هذه الشبكة والمشرفين عليها إذ تعتبر عملية الاتصالات الداخلية من أهم وظائف في المؤسسة.⁽¹⁾

الفرع الثاني: الاتصال الداخلي الفعال وعناصره، التحكم في الاتصال داخل المؤسسة وشروط النجاح

إن المشاكل الأساسية المرتبطة بالاتصالات الداخلية هو الافتراض بأن الاتصالات الداخلية سهلة يمكن مزاولتها بكفاءة وفعالية، إذا تطرقنا إلى الاتصال الداخلي الفعال (أولاً)، تم إلى عناصره (ثانياً)، وأخيراً إلى التحكم في الاتصال داخل المؤسسة وشروط النجاح (ثالثاً).

أولاً: الاتصال الداخلي الفعال:

إن الاتصالات الداخلية تتطلب مزاولتها بكفاءة أي يتم نقل المعلومات وتحقيق الهدف من وراء الاتصال بأقل تكلفة ممكنة وبأقل وقت، كما أن مزاولتها بفعالية يتطلب أن يحصل المرسل إليه على المعلومات التي هو بحاجة إليها، وأن ينتقل المعنى الذي يقصد المرسل إلى المرسل إليه، وأن يؤثر موضوع الاتصال على سلوكيات ومفاهيم المستقبل للرسالة كما أراد مرسل لهذا التأثير أن يكون ومع ذلك فإن الاتصال الكفاء قد لا يكون بالضرورة اتصال فعال، إذ أن توصيل المعلومات من خلال التعليمات المكتوبة قد يعد اتصالاً كفاءاً من حيث التوفير في الوقت والتكلفة، و قد لا يكون فعالاً إذا فشل المستقبل في فهم المعاني المقصودة من الرسالة، إلا أنه على الرغم من أهمية عنصر الكفاءة في الاتصالات فإن الفعالية تبدو أكثر أهمية، إذا كانت الطريقة تعني وسيلة عمل الشيء، فالمهارة تعني القدرة على عمل هذا الشيء وهي درجة الكفاءة والجودة في الأداء.⁽²⁾

(1) - نفس المرجع، 146.

(2) - نفس المرجع، 97.

ثانياً: عناصر الاتصال الداخلي الفعال:

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

1- مهارات الإصغاء أو الاستماع:

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

2- مهارة التحدث والإقناع:

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

وهناك ثلاثة عناصر أساسية تتضمن قوة تأثير الحديث تتمثل في:

- معرفة موضوعك قبل أن تتحدث فيه من جمع المعلومات الضرورية قبل الشروع في الحديث؛

(1)-حمدي علي صباح وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال (الأردن: دار الحامد، 2007)، 57.

(2)- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري (مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2007)، 57.

- لا يكفي أن تكون على معرفة بالموضوع فقط، بل يجب أن يكون لدى المستمع نوعاً من الحماس في نقل وتبادل الأفكار، الذي يولد الإقبال على الحديث والإصغاء؛
- أن يكون موضوعياً، بمعنى التفكير من وجهة نظر الطرف الآخر، فعندما نكون غير مبالين بمشاعر الغير فإننا نفقد استجابتهم للحديث.⁽¹⁾

3 - مهارة فن التعامل مع الآخرين وإدارتهم:

تبرز مهارة الإنسان وقدرته في فن التعامل مع الآخرين في تمكنه من إدارة الموقف الاجتماعي في المؤسسة بكل أبعاد من خلال القدرة على إدارة الأفراد، القدرة على إدارة الوقت والإمكانيات، وفن التعامل مع الآخرين يكون بالتعاون المتوازن، من خلال المرونة السلوكية في التعامل مع مختلف أنماط سلوكيات البشر، فالإدارة نشاط إنساني هادف، يتطلب توافر مهارات متعددة تتضمن التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وكل مؤسسة تجمع بين موارد مادية، معنوية وبشرية وبالتالي فإن قدرة المدير في إدارة هذا المورد سوف يحقق نجاح للمؤسسة، إلا أن هذه المهارة لا تكتمل إلا بقدرة المدير على إدارة الآخرين، كما تعتمد على العمل الجيد مع الأشخاص وذلك عن طريق التفاهم والحوار معهم، إضافة إلى التعاون والتكامل والتفاعل الذي يخلق النجاح، ولكي يتحقق ذلك لابد من أن نتواصل مع الآخرين بطريقة ايجابية.⁽²⁾

4 - مهارة قيادة الأفراد من خلال الاتصال:

الرئيس هو صورة الجماعة ورمزها و المسؤول عنها والناطق بلسانها، وقوة الرئيس تتمثل في مجموعة من القدرات منها القدرة على إدارة الأفراد وتحفيزهم والقدرة على الاتصال وهي من أهم عناصر قوته، ويقصد بها قدرته على توصيل الأوامر والمعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة وذلك بتهيئة الفرصة أمام الجميع للتعبير عن

(1) - مسرحد، الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، 99.

(2) - زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال (العراق: دار دجلة، 2004)، 48.

الرأي والاشتراك في اتخاذ القرارات، ومن أحسن صور الاتصال داخل المؤسسة القدرة على تفويض المهام من قبل الرئيس لعامليه ومنحهم الحرية في تسير أمور العمل واتخاذ القرارات، ولن يكون ذلك من خلال توفير المناخ التنظيمي المتميز بالثقة المتبادلة.⁽¹⁾

5- مهارة إدارة الجماعات:

تعتبر إدارة الجماعات إحدى مهارات الاتصال في المؤسسة، وتتمثل في لقاء عدد من الأفراد في مكان واحد وزمن محدد لمناقشة أو لبحث ودراسة موضوع ما، بهدف الوصول إلى نتائج معينة تخدم هذا الموضوع وهي على اختلاف أنواعها، تمثل الاجتماعات المفتوحة نموذجاً فريداً من الاتصالات بين الإدارة العليا والقاعدة من العاملين بمختلف مستوياتهم واتجاهاتهم في المؤسسة، كما أنها تتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم بصراحة ووضوح وتبادل الخبرات.⁽²⁾

ثالثاً: التحكم في الاتصال داخل المؤسسة وشروط النجاح

تكرس الكثير من المؤسسات طاقتها في الاتصال بخارج من خلال الإعلانات والعلاقات العامة والإشهار بينما تنسى أو تهمل الاتصال الداخلي رغم أنه مؤشر مهم لوجه المؤسسة في الخارج، وقد ذكروا سوسيولوجياً المؤسسة بأن مشكلة العلاقات الإنسانية هي خاصة للذين يهتمون بمشاكل الاتصال الداخلي الذين يعملون على التقليل من الصراع قدر الإمكان قبل تضييع الجهود في حوضه، وإذا فكرنا في عوامل التحكم في الاتصال داخل المؤسسة يمكن ذكر الكثير منها، والتي نصنفها في جملة من المحاور التقنية والمادية، الهيكلية والقانونية، الاجتماعية والثقافية والنفسية والعقلية والجوانب المتعلقة بمستوى الكفاءات والمستوى التعليمي للعاملين والرؤساء، كما يمكن إضافة العناصر التالية:

(1) - مسرحد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري"، 100.

(2) - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات (مصر: مؤسسة شباب الجامعة،

1- حل التساؤلات:

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

2 - الاتصال أكثر من المعلومات:

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

3- الاتصال والجو النفسي :

أظهرت بعض الدراسات بأن الجو النفسي للمؤسسة يخضع لنمط الاتصال السائد والاهتمام الذي نوليه لأمال و اهتمامات العاملين؛

4- عدم التناقض بين الهدف الاجتماعي والاقتصادي للاتصال:

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

5 - إلزام الرئيس والإطارات:

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

6 - إدخال الاتصال فيجدول التوقيت:

غالبا ما يتحجج المسؤولون بضيق الوقت مما لا يسمح الاهتمام بالاتصال وفي الواقع أن تسير الوقت هو عملية صعبة؛

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

الفكرة السائدة أن التطور التكنولوجي عامل لتطوير الاتصال في المؤسسة، ورغم ذلك فإن هذا التطور لا يقضي على المهام اليدوية والمهام التنفيذية البسيطة التي لا يجب عزلها

عن الاتصال، وأدت التكنولوجيا إلى نوع جديد من الاتصال وهو انجاز الأعمال في البيت، وهذه الطريقة تجعل الاتصال وجها لوجه منعدمة أو محدودة جدا في المكان والزمان والأشخاص؛

8 - تسهيل الاتصال وتجنب كثرة الوسطاء:

أحيانا يكون الهيكل التنظيمي أشد تعقيدا من خلال مضاعفة الوسطاء وبالتالي العوائق تحول دون سرعة تحرك المعلومات.(1)

ويمكن لأي مؤسسة أن تخصص بعض الشروط التي تراها مناسبة لطبيعتها ولثقافة أعضائها ولخصائصهم الشخصية والتكوينية والعلمية، كما أن هناك شروط تتفق عليها أغلب المؤسسات منها وضوح الرسالة واستعمال الوسائل المناسبة، عدم الإكثار من الوسطاء والاهتمام بمتابعة أثر الرسالة ومدى التجاوب معها ومع وسيلة الاتصال المستعملة، ومراعاة العدالة في الاتصال والأخذ في الاعتبار شخصية كل مرؤوس ومكانته في السلم التنظيمي، وأن يكون الاتصال متبادلا وليس في اتجاه واحد والاهتمام بالتبسيط إلى أدنى حد ممكن مع مراعاة مستوى فهم المرسل إليه و مدى تجاوبه مع مضمون الرسالة، والحرص على أن لا ينحصر الاتصال في إجراءاته الرسمية فقط.(2)

المطلب الثاني : آليات تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة

أصبح من الضروري لكل مؤسسة أن تطور من العملية الاتصالية لديها كأحد أهم العوامل لتحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة، ويكون لنشاطها الاتصالي بعدان الأول داخلي والثاني خارجي فنجاح هذا الأخير يعتمد على نجاح البعد الأول، حيث أن العملية الاتصالية متواجدة في كل مراحل نشاط المؤسسة بداية من تحضير الخطط ومناقشتها ومتابعة سير العمل والصعوبات التي تقف في طريقه وتشجيع

(1) - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)،

(2) - بلحجار، "دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة"، 55.

الإطارات والعاملين على الإبداع والمشاركة، لذا سنتطرق إلى وضع خطة اتصالية فعالة (الفرع الأول)، و ثم إلى تفعيل تقنيات الاتصال الحديثة (الفرع الثاني)، وأخيرا إلى الكفاءة والفعالية في الاتصال (الفرع الثالث).

الفرع الأول: وضع خطة اتصالية فعالة

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع خطة اتصالية مناسبة وقابلة لتطبيق، وأن تكون هذه الخطة مقبولة من طرف جميع العاملين، وانطلاقا من هذا تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الرهانات منها :

1- تحفيز العمال :

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

- ما هي أهداف هذه المؤسسة؟

- في أي نوع من المؤسسات أنا أعمل؟

- ما هي صورة ومكانة مؤسستي؟

- كيف ينظر إلينا من الخارج؟

- ماذا يمكن أن أقدم للمؤسسة؟

وتشير الكثير من الدراسات أن غياب الأجوبة على هذه الأسئلة ينشئ نوعا من اللامبالاة لدى المستخدمين تجاه مؤسساتهم، وغالبا ما يكون المستخدمون من دون

إطارات، هذا يؤدي إلى غياب الإجابات الرئيسية لأسئلتهم في حين وجود اتصال الذي يقوم بتحريك عملية التفاعل بين العاملين داخل المؤسسة، من خلال تقاسم المعلومات

وتبادل الآراء وفتح مجالات النقاش بين العاملين يدل على أن عملية الاتصال بينهم متشابكة ومستمرة، هذا ما يولد حركة خاصة داخل المؤسسة يمكن توجيهها نحو تحسين الأداء باستمرار، خاصة وأن هذا التحفيز يشمل كل النسق التنظيمي المادي والثقافي والإنسان بحيث يندمج الأفراد معه ضمن المهام اليومية للمؤسسة.⁽¹⁾

2- تنسيق الأفعال:

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

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

تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء إطاراتها الأدوات الاتصالية اللازمة لإيصال وشرح أهداف وخطة المؤسسة، ومن بين هذه الأدوات الاجتماعات الشهرية مثلا.⁽²⁾

3 - تغيير التصرفات والسلوكيات:

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

- تغيير مجال نشاط المؤسسات؛
- ظهور المنافسة الحادة؛
- تطور التكنولوجيا والاستثمارات؛

(1)- عيوش، الاتصال في إدارة الأزمات، 59.

(2)- نفس المرجع، 60.

قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة هذه المتغيرات، لكن بالرغم من ذلك قد تشهد الكثير من المؤسسات فشلا والسبب يعود إلى رفض التغيير بسبب تحجر الذهنيات، هنا تواجه الخطة الاتصالية هذا التصلب في المواقف وتقدم الإجابات للاستفسارات المطروحة، دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه، لأن كل ما هو جديد مجهول وغامضا يصعب التأقلم معه.⁽¹⁾

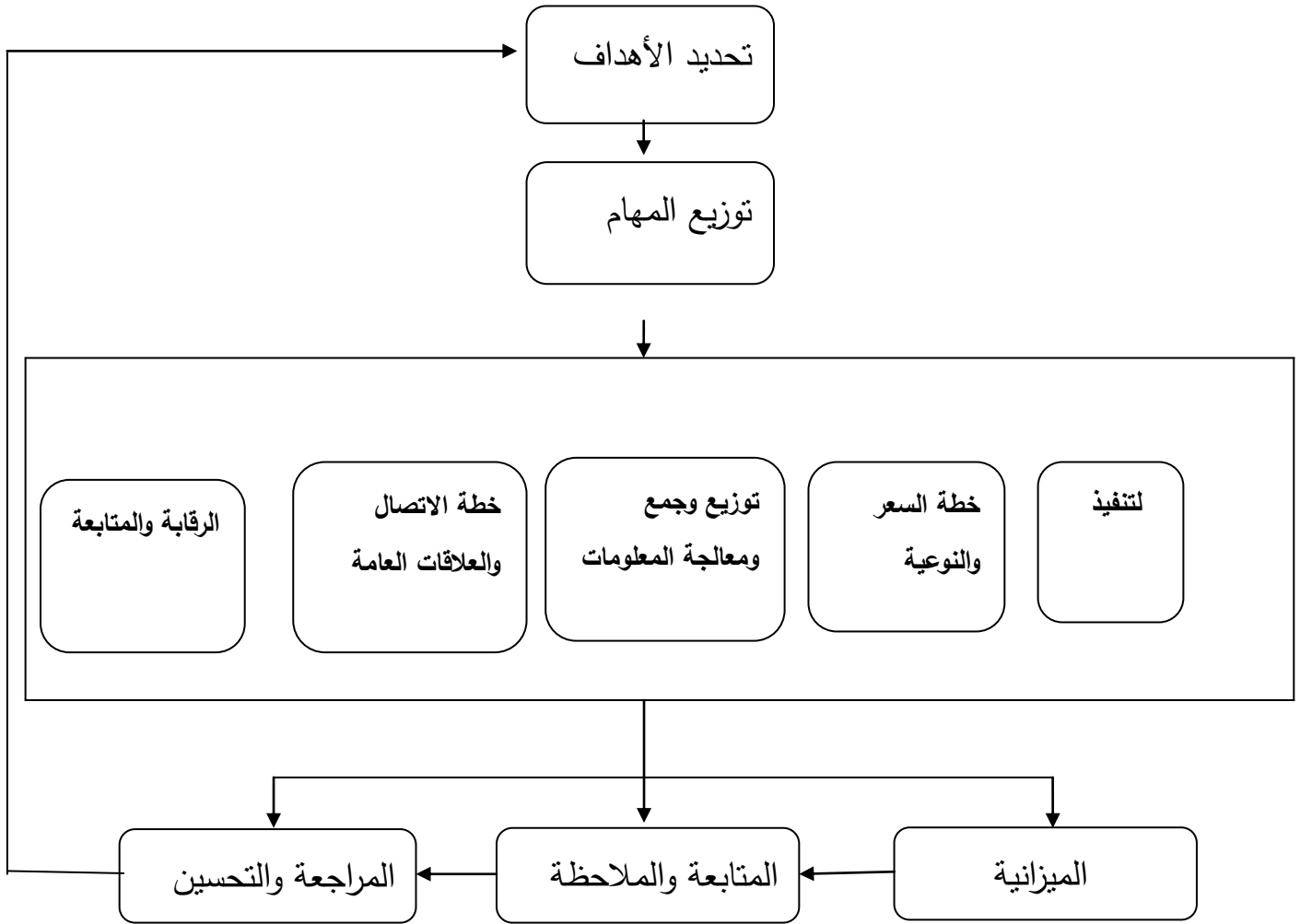
4 - تحسين الإنتاجية:

وهذا الأخير الذي تعتمد المؤسسة عليه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الأهداف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة سابقة الذكر، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات وتعريف على جميع الخطوات والقواعد والمعارف، والشكل التالي يوضح الخطة الاتصالية داخل المؤسسة.⁽²⁾

(1)- Fanelly NnguyenTanh, lacommication: unestratégie au service de l'entreprise (Paris: les edition economica, 1991), 37-38.

(2)- باية بووزة، "دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية 34 (2013)، 238 .

الشكل رقم (02): خطة الاتصال داخل المؤسسة.



المصدر: ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر: ديوان المطبوعات

الجامعية، 2011)، 144.

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

الفرع الثاني: تفعيل تقنيات الاتصال الحديثة

لقد أدى التطور السريع إلى اهتمام الإدارة بتقنيات وتكنولوجيا الاتصال الحديثة في ممارسة مهامها المختلفة باعتبار الاتصال الفعال وسيلة الإدارة الناجحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي تفيد الإدارة لإنجاز أعمالها، لذ سنتطرق إلى تعريف تقنيات الاتصال (أولاً)، ثم إلى أهميتها في المؤسسة (ثانياً).

أولاً: تعريف تقنيات الاتصال:

تعرف التقنية على أنها نشاط يتم في العقل وفي الواقع المادي على مستوى أعلى من مستوى الإنتاج نفسه بهدف تعديل الطريقة أو التوصل إلى طرق أخرى للإنتاج، كما أنها تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بكثرة في الاتصالات.⁽²⁾

نستنتج مما سبق أن تقنيات الاتصال هي مجموعة من الأدوات والأساليب والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات والأفكار من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية و بأقل تكلفة وبدقة أكبر، وهذا ما يؤدي إلى زيادة أداء إنتاجية المؤسسة وتفعيل أداء العاملين فيها، وعليه فإن التقنية الحديثة أصبحت

(1) - قاسمي، الاتصال في المؤسسة، 144.

(2) - إياد شاكر البكري، تقنيات الاتصال بين زمنين (الأردن : دار الشروق، 2003)، 15.

مهمة جدا في العملية الاتصالية لأنها تساهم في تسهيل عملية نقل البيانات والمعلومات والأفكار بين المرسل والمرسل إليه في أقرب وقت ممكن وبأقل التكاليف. (1)

ثانيا: أهمية تقنيات الاتصال في المؤسسة:

تتمثل أهمية تقنيات الاتصال في المؤسسة فيما يلي:

1- تقنيات الاتصال ودورها في التسيير:

إن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في الإدارة والتسيير حاليا ضرورة حتمية تقتضيها الظروف التي تسيطر بها إدارة المؤسسة فيما يخص تسيير هيكلها التنظيمية، ويظهر التأثير الأساسي لتكنولوجيا الاتصال على الإدارة في الخدمات الملتزمة بأدائها اتجاه الأفراد والمؤسسات، حيث أن إدخال الحاسب الالكتروني يجب أن يكون محفزا لإجراء تعديلات حديثة على جهاز التسيير. (2)

2- تقنيات الاتصال ودورها في تنمية المورد البشري:

تعتبر هذه التقنية من أهم العوامل المؤثرة على تنمية الكفاءات البشرية وتفعيل أدائها داخل المؤسسة حيث على أي مؤسسة أن توفر التقنيات الملائمة والوسائل الحديثة، إضافة إلى توفر الأجهزة والبرامج والتطبيقات ذات العلاقة بتشغيل هذه التقنيات، ولا بد من تكييف المورد البشري لهذه التقنيات الحديثة كالاتماد على دورات تدريبية، وتطوير المهارات وتطوير المورد البشري القيادي والتنفيذي وتحقيق التحسين المستمر. (3)

(1) - نفس المرجع، 10.

(2) - بن علي مهمل، "دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة: دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع لولاية غليزان" (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 1، 2010)، 52.

(3) - نفس المرجع، 53-54.

3-تطبيق وإدراج شبكة الانترنت في المؤسسة:

لقد أصبح الانترنت واقعا ملموسا فرض نفسه في عصر يتسم بسرعة توفر المعلومة، فلا يمكن لأحد تجاهله أو إنكار تأثيره على المؤسسات والأفراد الذين سعوا إلى الإسراع في استغلاله.(1)

الفرع الثالث: الكفاءة و الفعالية في الاتصال

تعد الكفاءة والفعالية أهم العناصر التي يجب توفيرها في الاتصال لكي تتم العملية بكل نجاح في المؤسسة لتحسين من أداء العمال والمؤسسة ككل، وسنتطرق إلى كفاءة الاتصالات (أولاً)، ثم إلى شروط الاتصال الفعال (الفعالية الاتصالية) (ثانياً).

أولاً: كفاءة الاتصالات:

تعبر كفاءة الاتصال القيام بالاتصال بأقل التكاليف الممكنة ويتم ذلك من خلال نقل رسالة عبر قناة اتصال بأقل تكلفة لمرسل الرسالة مقابل إرسالها بوسيلة أخرى، فمثلاً إذا أراد مدير أن ينقل سياسة إلى مرؤوسيه فهناك عدة وسائل يمكن أن يتم من خلالها الاتصال كعقد اجتماع عام، أو دعوة كل موظف على انفراد لمكتبه وإبلاغه الرسالة، أو توزيع مذكرة لكل مرؤوس، أو تعليق إعلان على لوحة الإعلانات، من الواضح أن أقل البدائل كفاءة هو دعوة كل فرد على انفراد وأكثر البدائل كفاءة(أقل تكلفة) هو تعليق إعلان، إلا أن كفاءة الاتصال لا تعني فعاليته فالمرسل إليه قد لا يستلم الرسالة أو لا يفهم معناها.(2)

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

(1) - حياة قبائلي، "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة: حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات"(رسالة ماجستير،

جامعة أحمد بوقرة يومرداس، 2007)، 112.

(2) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (الأردن:

دار وائل، 2009)، 238.

- 1-**السرعة:** إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف؛
- 2-**الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، إما الوسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير والمذكرات فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال؛
- 3-**التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات، وذلك مثل الخطابات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليه لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال مقارنة بالوسائل الشفهية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ بها.⁽¹⁾
- 4-**الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة كعرض الوقائع أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل؛
- 5-**الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً، أمكن استخدام وسائل اتصال مناسبة، كإعلام فرد بالنقطة أو النقل والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام، قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير؛
- 6-**التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة والطبع والبريد والهاتف وأجور العاملين المشتركين في

(1) - أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، 364.

الاتصال، وتتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع، والتكلفة عنصر نسبي حيث أننا قد نقول أنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المتحققة منها.⁽¹⁾

ثانياً: شروط الاتصال الفعال (الفعالية الاتصالية)

فعالية الاتصال تقيس درجة النجاح في تحقيق أهداف الاتصالات أي: فعالية الاتصال = الأهداف المحققة/ الأهداف المخططة.⁽²⁾

ويتطلب إنشاء نظام فعال للاتصالات الداخلية للمؤسسة اتخاذ الإجراءات التالية:

1-التنظيم السليم:

الذي يوضح السلطة ونوع العلاقة التي تربط المناصب المختلفة وبين قنوات الاتصال بشكل دقيق، إن وضوح شبكة الاتصالات الرسمية وتعميمها على جميع العاملين يساعد في التعرف على الجهات المختصة التي يحق لها إرسال المعلومات أو استقبالها، وهذا يؤدي إلى عدم تشعب الاتصالات وعدم تعقدها وعدم إثارة الحساسية التي قد تنجم عن إصدار تعليمات من قبل جهة مختصة أو إرسال المعلومات إلى جهة ليس لها حق الاطلاع عليها.⁽³⁾

2-اختيار أسلوب الاتصال المناسب:

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

(1) - عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات (الأردن: دار مكتبة المجتمع العربي، 2011)، 283-284.

(2) - فريد راغب النجار، تكنولوجيا والعلاقات والمفاوضات الفعالة (مصر: الدار الجامعية، 2009)، 32.

(3) - محمد المصري، الإدارة الحديثة، 23.

حالة الاتصالات الهامة لضمان وصول المعلومات إلى الجهة المعنية واستيعابها بالشكل المطلوب، فقد يسبق إرسال مذكرة مكتوبة مثلا حديث هاتفية أو مقابلة شخصية أو اجتماع للنقاش لتوضيح جوانب الغموض.⁽¹⁾

3- تدريب العاملين على أساليب الاتصال الحديثة:

وذلك بتنمية مهاراتهم في إرسال المعلومات والتعبير عن أنفسهم بشكل دقيق وكذلك في استقبال المعلومات وتحليلها وفي الإصغاء الجيد لما يقوله الآخرون، كي يكون التدريب فعالا فإنه يفضل أن يتم وفق خطة مدروسة و أن يشمل المستويات الإدارية المختلفة ، والعاملين في الوظائف التي يشكل الاتصال عنصرا أساسيا من مهامها كشؤون الموظفين والعلاقات العامة والعاملين في مراكز الاتصالات كموظفي البريد الصادر والوارد وموظفي الهاتف والتلكس وغيرهم.⁽²⁾

4- التوقيت المناسب للاتصال:

يجب اختيار الوقت الملائم الذي يمكن إتمام فيه الاتصال، والاستفادة من المعلومات التي يتم تبادلها بين المرسل والمرسل إليه، وتجدر الإشارة إلى أن التسرع في إرسال المعلومات قد يكون ضارا كالتأخر، إذ لا يكون من المناسب اطلاع العاملين على سياسة جديدة أو إجراء جديد قبل التمهيد لذلك بعقد اجتماع لمناقشة السياسة الحالية وبيان نقاط الضعف فيها كي يكونوا أكثر تقبلا لهذه السياسة.⁽³⁾

(1) - نفس المرجع، 24.

(2) - سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية: رؤية نظرية وعلمية وواقعية (الإسكندرية ، 1999)، 261.

(3) - عبد المعطي عساف، الإدارة العامة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية (الرياض: مطابع الفرزدق التجارية ، 1983)، 16-17.

5- التغذية العكسية الراجعة ومتابعة نتائج الاتصال:

لا تكتمل عملية الاتصال بإرسال المعلومات للمستقبل، إذ يجب على الجهة المرسل إليها المعلومات أن تتابعها للتحقق من مدى فهم المستقبل واستجابته له، ففي العديد من الحالات يفترض المرسل أن رسالته وصلت إلى المستقبل وأن استجابته كانت بالشكل المطلوب، لكن يتبين له لاحقاً أن الرسالة لم تصل أو تأخرت أو جرى عليها بعض التعديل أثناء مرورها بقناة الاتصال، أو أن المستقبل فسرها بطريقة خاطئة، إن متابعة الرسالة موضوع الاتصال يمكن من تقييم أثارها والتعرف على العوائق التي حالت دون الاستجابة لها بالشكل المطلوب، وبالتالي يستطيع أخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.⁽¹⁾

6- الوضوح والدقة في صياغة المعلومات:

العناية والاهتمام في إعداد الرسالة قبل إصدارها، ويتمثل ذلك بشكل خاص في انتقاء الألفاظ الواضحة التي لا تتحمل التفسير أو التأويل الخاطئ وفي اختيار أسلوب الكلام أو الكتابة الذي يتماشى مع مستوى الجهة التي ستتلقى المعلومات بحيث تتمكن من استيعابها بالشكل الصحيح.⁽²⁾

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات (القاهرة: الدار الجامعية، 2000)، 249.

(2) - محمد المصري، الإدارة الحديثة، 25.

المبحث الثاني: انعكاسات الاتصال الداخلي على تحسين الأداء داخل المؤسسة

إن الاتصالات الجيدة والفعالة تساهم في بناء الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين وخلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المؤسسة، أيضا تشجيع العاملين على تحمل المزيد من المسؤولية، وزيادة درجة ارتباطهم بالمؤسسة وإحساسهم بأهميتهم وباهتمام المؤسسة بهم، وهذا يؤثر إيجابا على رغبة العاملين في العمل والتي تعتبر عاملا أساسيا فيرفع مستوى الأداء الفردي وأداء المؤسسة ككل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف، لذا سنتطرق إلى نتائج تفعيل الاتصال الداخلي على كفاءة المورد البشري (المطلب الأول)، ثم نتائج تفعيل الاتصال الداخلي على تفعيل المورد البشري وفعالية الأداء (المطلب الثاني).

المطلب الأول : نتائج تفعيل الاتصال الداخلي على أداء وكفاءة المورد البشري

تلعب الاتصالات الداخلية الفعالة دورا هاما في اتخاذ القرارات وتسيير أمور العمل في المؤسسة، وفي إيصال الأفكار والمعلومات والآراء والخبرات ما بين الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين، وفي التأثير على سلوكهم وتحركاتهم نحو توجيه معين، كما أنها تعد إطار منظم بين الأداء وأهداف المؤسسة، لذ سنتطرق إلى المورد البشري وكفاءته الإنتاجية في المؤسسة (الفرع الأول) .

الفرع الأول: المورد البشري(العاملين) وكفاءته الإنتاجية في المؤسسة

ينبغي على المؤسسة من خلال تفعيلها لاتصالها الداخلي أن يؤدي إلى تفعيل أداء العاملين فيها مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل ويحقق كفاءة في إنتاجيته

داخلها، وسنتطرق إلى تفعيل أداء المورد البشري (أولاً)، ثم إلى تفعيل كفاءته الإنتاجية (ثانياً).

أولاً: تفعيل أداء المورد البشري:

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

1- الاتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين :

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام ايجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كلما كانت عملية التوافق بين العمل والحوافز الموجودة في المؤسسة مكتملة، كانت فعالية الحوافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب بمستوى أعلى، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز المقدمة)، ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق منها المقابلات والاجتماعات، والتقارير، والشكاوي،... الخ، كما يمكن للاتصال المستمر أن يكشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة الغيابات المستمرة، ضعف الأداء وارتفاع معدلات الشكاوي، ونستطيع معالجة وفهم هذه الظواهر في وسط العاملين بالاتصالات الجيدة

التي تخلق بيئة عمل محفزة، وتعمل على خلق روح الفريق.⁽¹⁾

(1) - قاسمي، الاتصال في المؤسسة ، 157.

2- الاتصال كوسيلة لإدماج العاملين:

إن مدير المؤسسة الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من وضع حالي إلى وضع أحسن أو أفضل وينال رضا العاملين، وتتحقق قدرة القائد هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، عن طريق إشراكهم في الآراء والقرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتفويض الصلاحيات والسلطات إليهم، ويجعل ذلك خطوط الاتصال مفتوحة، ومن هنا فإن تفويض سلطات المدير إلى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق الإشراف. (1)

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

التنسيق هي وظيفة إدارية وقيادية مهمة، تؤدي إلى تفعيل الجهود وتوجيهها نحو الهدف المقصود. (2)

حيث تحدث في المؤسسة بعض النزاعات والمشاكل التي تؤدي حتما إلى التأثير على نفسية العاملين، والذي ينتج عنه تدني أو ضعف الأداء، ويكون هنا للاتصال دورا مهما يسمح بمعالجة هذه النزاعات وتفكيك حالات التوتر، فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار، كما يسمح بتقديم تحليل لهذه الإشكاليات باستعمال بمختلف الأدوات كالاستجابات، سبر الآراء وغيرها، من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تعيد الأمور إلى نصابها من حيث الأداء في المؤسسة. (3)

4-الاتصال كوسيلة فعالة لتغيير سلوك العاملين:

تتأثر وتؤثر العملية الاتصالية من حيث وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة إذ تستند جميع أوجه التشابه الاتصالي على الجوانب النفسية والسلوكية لدى الأفراد، باعتبار أن

(1) - نفس المرجع، 156.

(2) - محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة: وظائف المدير (الأردن: دار صفاء، 2010)، 164.

(3) - مسرحد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري"، 106.

الفرد أو العامل أو المسؤول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس أن إحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل (1) :

- في المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية في اتصالاتهم بمروسيهم لإحداث التغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها (الرئيس) هي أداة لضبط سلوك العاملين وتحقيق النظام والتجانس بينهم، وكذلك التنسيق بين جهودهم ومراقبة أعمالهم لتحقيق الأهداف؛
- أما من وجهة نظر العاملين، فالسلطة التي يتمتع بها رئيسهم ليست كافية، بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة في الاتصال بهم، فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن الاتصال بين الرؤساء والعاملين ؛
- أما بالنسبة للإغراء والتشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فإن الرئيس يحاول تغيير سلوك عامله عن طريق إقامة علاقات طيبة بينهم، مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتماداً على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن أو التعاطف أو إحراز النجاح وكسب التقدير؛
- إذا ما تعذر على الرئيس استخدام الأسلوبين السابقين في اتصاله بالعاملين، فإنه يمكنه الاعتماد في إحداث تغيير في سلوك العاملين على التعاون، ويجب أخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي للعامل، كأن يقوم الرئيس برفع مستوى طموح عامله كالترقية مثلاً، فكلما سمحت الفرصة لذلك لتحسين مراكزهم الأدبية والاجتماعية، كلما كان هذا داعياً إلى تهيئة استعدادهم في إطار الرفع من الأداء في المؤسسة، وبالتالي يكون للاتصال دور بسلوكيات العاملين في محيط العمل على سلوكيات العاملين ويعتبر هذا الأسلوب "التعاون والمشاركة" أكثر يسراً من الأسلوبين

(1) - قاسمي، الاتصال في المؤسسة، 158.

السابقين. (1)

ثانياً: تفعيل الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري في المؤسسة :

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

- تكوين قوة تمل مستقرة ومنتجة؛
- تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج؛
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء؛
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم مادياً ومعنوياً وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل؛
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق أهداف إدارة الأفراد المذكورة بالعمل الجاد والتفكير في كيفية استثمار الطاقات والإمكانيات المتاحة و بذلك تساعد إدارة الأفراد بواسطة الاتصال الجيد من رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. (2)

وتعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها: "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، وبين الناتج من تلك العملية"، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الاستخدام للموارد، فأى عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي العمل والموارد ورأس المال والخبرة التنظيمية والإدارية. (3)

(1) - مسرحد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري"، 107.

(2) - بلحجار، " دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة"، 103.

(3) - بووزة، "دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية"، 233.

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

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة؛
 - زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل؛
 - بقاء قيمة الإنتاج النهائي ثابتة وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة؛
 - انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أقل؛
- وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية دليلاً على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.⁽¹⁾

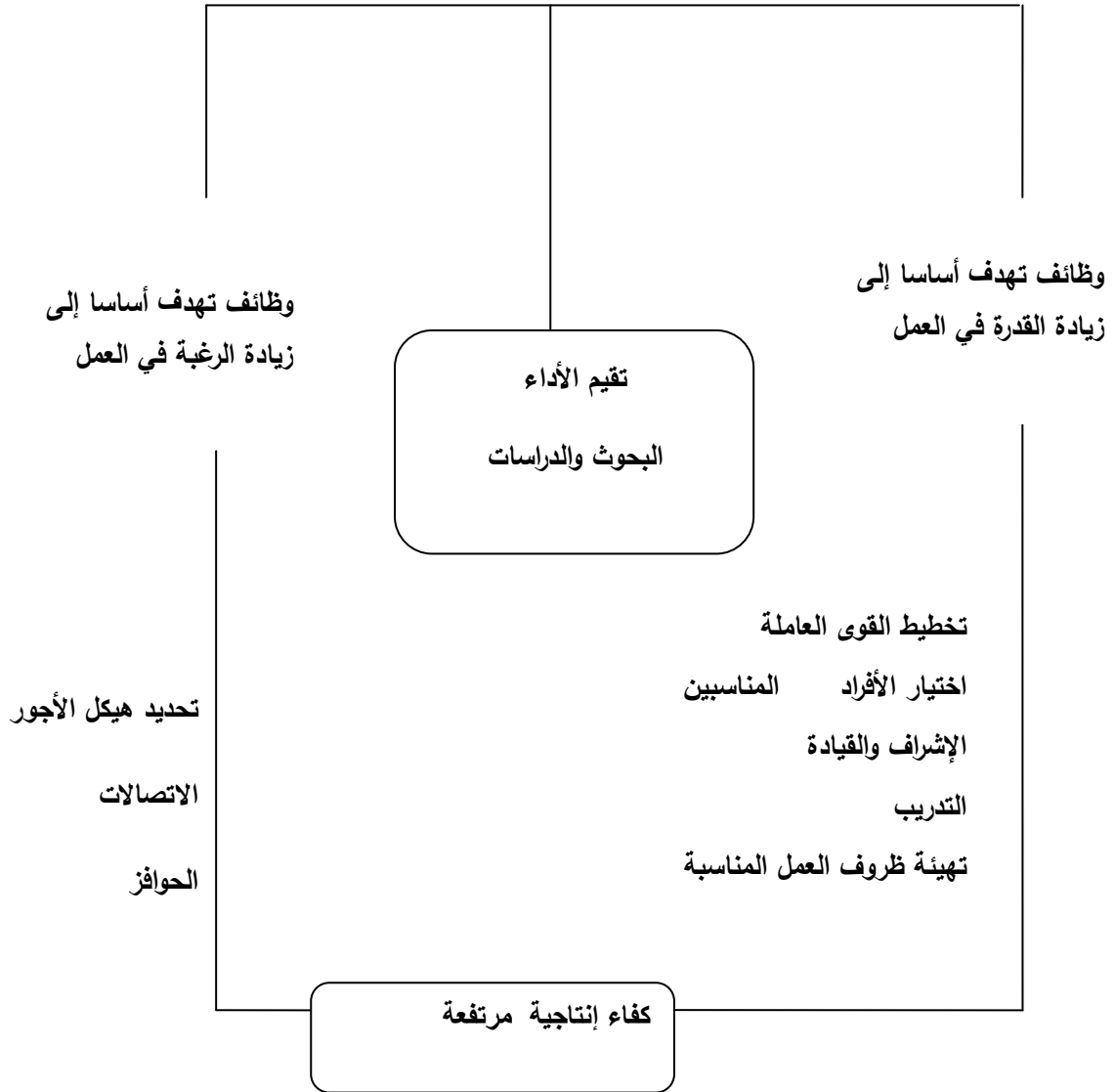
لذا يمكن القول بأن الكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر نمو المؤسسات، وتتعكس أثارها على الإمكانيات الفردية، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على اعتبار الكفاءة الإنتاجية العالية هدفاً أساسياً للإدارة، حيث تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه، ولا يتم تحسين الكفاءة الإنتاجية إلا عن طريق تحسين الظروف المادية والظروف الاجتماعية، وأهم عامل في هذه الظروف هو عامل الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة، كما أن إدارة الأفراد عملية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هدفها رفع كفاءة الإنتاج باستمرار.⁽²⁾

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

(1) - نفس المرجع، 234.

(2) - كشك جاد الله، المنظمات وأسس إدارتها، 16 - 17.

الشكل رقم (03): وظائف إدارة الأفراد وعلاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد



المصدر: محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي (الأردن: دار أسامة، 2009)، 91.

ومن ملاحظة هذا الشكل نجد أن مكان الاتصالات الداخلية إلى جانب الأجور والحوافز، حيث لا تقل أهمية، وما نلاحظه أيضا أن وظائف زيادة القدرة على العمل مشتركة مع

وظائف زيادة الرغبة في العمل، بينهما وظائف مشتركة وجميعها تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد، أما وظائف زيادة القدرة على العمل فتتجلى في:

- تخطيط القوى العاملة؛
- اختيار الأفراد المناسبين؛
- الإشراف والقيادة؛
- التدريب؛
- تهيئة ظروف العمل المناسبة.⁽¹⁾

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

- تحديد هيكل الأجور؛
- الحوافز؛
- الاتصالات؛

وتلعب عملية الاتصالات الداخلية دورا أساسيا في تسهيل أو تعقيد عملية أداء الفرد لعمله من خلال تأثيرها على رغبات وأراء العاملين، وهدف الاتصالات هو تحقيق التفاهم المشترك بين العاملين، وبذلك يساعد على خلق جو من التعاون الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وتلعب إدارة الأفراد دورا هاما في تنمية وسائل الاتصالات بين الإدارة والعاملين من ناحية وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى، أما الوظائف المشتركة فهي:

- تقييم الأداء؛
- البحوث والدراسات.⁽²⁾

(1) - محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي (الأردن: دار أسامة، 2009) ، 89 .

(2) - نفس المرجع ، 90 - 92 .

وهكذا نجد أن للاتصالات الداخلية دورا بارزا في نجاح أداء الأفراد ورفع من مستوى كفاءتهم الإنتاجية، ويظل دائما عنصر الاتصال الجيد واضح وسهل وبسيط هو العنصر المسيطر في عمليات الإدارة، والتي تعتمد في عملها على تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين ورفع من روحهم المعنوية، ومن مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تلعب دورا هاما في تحسين وتطوير أداء العاملين فيها من خلال وظائفها المختلفة من تخطيط، اختيار، إشراف وقيادة، تحديد هيكل الأجور، الحوافز كلها تعتمد على الاتصالات الداخلية الفعالة لتحقيق أهدافها وزيادة أداء أفرادها. (1)

المطلب الثاني : نتائج الاتصال الداخلي على تفعيل المورد البشري وفعالية الأداء

أكد الكثير من الباحثين من بينهم " التون مايو" Elton Mayo " الذي قام بإجراء تجارب في مؤسسة إنتاجية لدراسة المجال السلوكي والاجتماعي، وما هي الآثار التي يحدثها كل من الجو المادي للعمل والجو الاجتماعي على إدراك العاملين وأدائهم سواء بشكل فردي أو جماعي، وعلى قراراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم و بالتالي على نتائج نشاطهم، وقد أثبت أيضا بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين ظروف العامل الاجتماعية ومعدلات الإنتاجية، أي زيادة التماسك بين الجماعات في العمل، والتي تتغير بتغير شكل السلطة والإدارة، فالمشاركة في القرار تعطي للجماعة فرصة التماسك والتعاون. (2)

إذ تطرقنا إلى نتائج خاصة بتفعيل المورد البشري وفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة (الفرع الأول).

(1) - بووزة ، "دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية"، 235 - 236 .

(2) - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة (الإسكندرية: دار الجامعة، 2000)، 74.

الفرع الأول: نتائج خاصة بتفعيل المورد البشري وفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة والأداء نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين مما يؤثر على فعالية أدائهم وكفاءة المؤسسة إما بالإيجاب أو بالسلب وهذا راجع إلى مدى نجاح العملية الاتصالية فيها، وسنتطرق إلى نتائج تفعيل المورد البشري (أولاً) ثم إلى نتائج فعالية الأداء وكفاءة المؤسسة (ثانياً)

أولاً: النتائج الخاصة بتفعيل المورد البشري :

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري فيما يلي:

1- تحقيق الانتماء:

يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل، هذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدنى نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.⁽¹⁾

2 - المشاركة الفعالة:

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

(1) - نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات علمية (الأردن : دار صفاء ، 2010)
388،

(2) نفس المرجع .

3- تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعرفة والمهارة:

تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم وتمييزهم من خلال إكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديل إيجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويهدف إلى إكسابهم المعارف والخبرات لتحسين مستوى أدائهم.⁽¹⁾

4 - شعور العامل بمعنى الوظيفة:

يقصد به 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 وإشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم، وليس فقط لإشباع الحاجات المادية.⁽²⁾

5 - تحقيق الرضا الوظيفي:

تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم بالاتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم، إن الرضا في العمل يعبر عن مشاعر العامل وأحاسيسه تجاه العمل، وهو مدى الإشباع الذي يستمد من العمل والعوامل المشجعة المحيطة به، ومن سلوك رئيسه معه عن طريق الاتصال والتفاعل معه.⁽³⁾

ثانياً: النتائج الخاصة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة :

كل ما يمكن أن يقدم للعاملين من طرف المؤسسة، من تمكينهم و تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وتوظيف القدرات الشخصية

(1)- بلحجار، " دور الاتصالي الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة "، 109 - 110.

(2)- نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (الأردن : دار اليازوري، 2010) ، 350.

(3)- نفس المرجع.

لصالحهم ولصالح المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها ومن النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر:

1- المحافظة على العنصر البشري من قبل المؤسسة:

إن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على العاملين فيها، خاصة المتمكن منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء مادية كتقديم علاوات مالية أو معنوية كتقديم شهادات تشجيعية تعبيراً للجهد المبذول، وقيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورها وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم بفعالية، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم والذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة؛

2 - زيادة ولاء المورد البشري للمؤسسة :

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

3- تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسن العلاقة مع العاملين:

إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالعاملين بطريقة جيدة، وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب يساعد ذلك في تفعيل البرامج التي تقوم بها المؤسسة، من خلال تعليم الأفراد وإكسابهم خلفية عريضة من المعلومات، التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التعامل الإيجابي مع بعضهم، من خلال إكسابهم مهارات أدائية عن طريق الممارسة الميدانية وتوهمهم لتقبل كل تغيير وعلى عكس ذلك فإن أساءت المؤسسة الاتصال بالعاملين وتهميشهم من ، فتجده سلبياً يقف حجرة عثرة في كل مسعى التغيير نحو الأحسن، إضافة إلى ذلك نشوء صراعات بين العاملين وإدارة المؤسسة.⁽¹⁾

(1) - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار زمزم، 2010)، 228.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن الاتصال الداخلي يشكل اهتماما ملحوظ في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة الاتصالات في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به وبالعنصر البشري، ولضمان ذلك تقوم إدارة المؤسسة بتفعيل الاتصال بين أجزائها باعتبارها وسيلة لتحقيق التفاعل وتحقيق روح الفريق بين العاملين، ولرفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية المؤسسة على اختلافها، فالاتصال الداخلي له تأثير على أداء العاملين ومنه على أداء المؤسسة لدى ينبغي أن يكون المنطلق لتحسين أداء العاملين والمؤسسة من خلال تحفيز عمالها لتحسين أداءهم أو تغييره إلى الأفضل، وبما أن الاتصال الداخلي هو تبادل ونقل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم، كما يساهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة حول الاتصال الداخلي

لمؤسسة سونلغاز سكيكدة

يلعب الاتصال الداخلي دور هام في نجاح التوجه العام الذي تسعى إليه المؤسسة للوصول إلى أهدافها التي أنشئت من أجلها حيث تعمل الإدارة العليا على استغلال نقاط القوة التي تميزها عن منافسيها من جهة، في حين تعمل على تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة من جهة أخرى، والعمل على نجاح خطة المؤسسة وأهدافها من خلال تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة، مما يزيد من الدافعية والرغبة في العمل وتحسين مستوى أداء العاملين ومنه أداء المؤسسة، ولتقرب أكثر من الموضوع سوف نتناول حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، وذلك بسكيكدة التابعة لمديرية الشرق بقسنطينة، حيث تطرقنا إلى مدخل عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) سكيكدة (المبحث الأول)، ثم واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بسكيكدة (المبحث الثاني).

المبحث الأول : مدخل عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) سكيكدة


تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني وذلك من خلال مديرياتها المختلف المتواجد في جميع ولايات الوطن، لذا سنتطرق إلى لمحة تاريخية لمؤسسة سونلغاز سكيكدة (المطلب الأول)، ثم الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سكيكدة (المطلب الثاني)، وأخير مهام ووسائل مؤسسة سونلغاز سكيكدة (المطلب الثالث).

المطلب الأول : لمحة تاريخية لمؤسسة سونلغاز (سكيكدة)

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل الولايات الوطن، وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، ينطوي تعريف مؤسسة سونلغاز على تقديم التطور التاريخي، لذا سنتطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة (الفرع الأول)، وشعار المؤسسة يتمثل في :



شرح رمز المؤسسة:

يرمز إلى الكهرباء 

يرمز إلى شعلة الغاز 

الفرع الأول: المراحل التي مرت بها المؤسسة:

عرفت مؤسسة سونلغاز على غرار باقي المؤسسات العمومية الجزائرية عدة تغييرات في طرق تسييرها بصفة مباشرة وشكل تنظيمها، ويمكن تمييز أربعة مراحل مرت بها يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- مرحلة ما قبل الاستقلال:

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جويلية 1947 قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر إنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة (Electricité et Gaz d'Algérie) كانت وراء ظهور مؤسسة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وذلك بموجب المرسوم التشريعي 05 جويلية 1947. من بين الانجازات التي أوكلت إليها إنشاء خط لنقل الكهرباء سعة 150 كيلو فولت يربط بين الشرق والغرب بشكل شبكة مكونة من ثلاثة أجزاء: مركب وهران، مركب عنابة ومركب الجزائر الذي يعد المنسق الرئيسي مع باقي المراكز.

2- مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1969:

بعد استقلال الجزائر عرفت هذه المرحلة عدة أحداث من أهمها ما يلي:

في 31 - 12 - 1962 صدر القانون رقم 157/62 المتعلق بسيرورة التقنيين وبذلك احتفظت "EGA" بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية، ونتيجة خروج المستعمرين ولكونهم يمثلون الأغلبية المستفيدة من خدمات الكهرباء تراجع استهلاك الكهرباء ب 22% والغاز 88% مما أدى بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بالقيام بأشغال كبرى واقتناء التجهيزات والمعدات وتخفيض تسعيرة الغاز الطبيعي بنسبة 50% وهذا من أجل زيادة

استهلاك الكهرباء والغاز من حصيلة انجازات سونلغاز منشورة من طرف مديرية الدراسات الاقتصادية لسونلغاز بمناسبة الذكرى العشرين لإنشائها في أبريل 1989، إلا انه بالرغم من ذلك بقيت مؤسسة "EGA" مرتبطة ارتباطا وثيقا بمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا "EGF" بسبب:

- طبيعة التجهيزات والمعدات التي كانت مستعملة والتي تتطلب تدخل العمال والفنيين الفرنسيين للقيام بعمليات صيانتها؛
- سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين وتميزت هذه المرحلة بالعديد من الخصائص من أهمها:
- اعتماد نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت معتمدة من طرف مؤسسة وكهرباء وغاز فرنسا؛
- التوجه نحو الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من البحث عن زبائن جدد.
- عدم وجود سياسة طاقوية واضحة مما أدى غياب الاستثمارات؛
- التبعية التقنية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا خاصة فيما يتعلق بالصيانة والتدريب.

3- مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 - 1990:

بمقتضى القانون رقم 69 / 59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والذي تم نشره في الجريدة الرسمية في 01 أوت 1969 والمتعلق بصيغة المؤسسة العمومية "EGA" " تقرر إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz بالإضافة إلى قرارات أخرى من أهمها:

- يمنح لسونلغاز احتكار وإنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية؛
- تكلف سونلغاز بمهمة نقل الغاز الطبيعي بواسطة القنوات على مستوى التراب الجزائري؛
- تكلف سونلغاز بتوزيع الغاز الطبيعي بما في ذلك الاستخدامات المحلية والصناعية على التراب الوطني وتميزت هذه الفترة بما يلي:
 - كسر التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا:

عملت سونلغاز على توسيع قاعدة المتعاملين فيما يتعلق بجلب التجهيزات لتصل إلى 29 دولة منها: إيطاليا، الاتحاد السوفياتي سابقا، ألمانيا الشرقية، المجر، تونس، السويد، وتراجعت حصة فرنسا من حيث استيراد التجهيزات من 90% سنة 1969 إلى 14% سنة 1980 .

▪ بموجب القانون 75 / 35 المؤرخ في 29 أبريل 1975:

عملت مؤسسة سونلغاز على الاشتراك في المخطط الوطني المتعلق بالإشارة بغية تلبية حاجيات حوالي 1200000 مشترك، إذ قامت في سنة 1978 باستحداث خطوط جديدة قدر طولها بحوالي 60000 كم.

▪ خلق وحدات مرافقة:

من أجل القضاء على العجز في الكهرباء وزيادة نسبة التغطية ثم خلق صناعة مرافقة للسوق الوطنية تتمثل في:

- وحدة صناعة الكوابل بسكرة ؛
- وحدة صناعة العتاد الكهربائي بالعاشور ؛

- وحدة صناعة المحولات بتيزي وزو؛

- وحدة صناعة القواطع والعدادات بالعلمة .

4-مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي:

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة صعوبات مالية مما عطل من وتيرة نموها وذلك بسبب انهيار أسعار البترول سنة 1986، والذي برزت نتائجه في لجوء المؤسسة إلى الاستدانة الخارجية، ارتفاع في تسعيرة الكهرباء والغاز بنسبة تقارب 500% بين سنتي 1995 و2000 واهم ما ميز هذه المرحلة ما يلي:

■ تغيير الإطار القانوني لمؤسسة سونلغاز :

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91- 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 والذي يقضي بتحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، في مطلع القرن الواحد والعشرين أي في بداية 2002 وبمقتضى الأمر 02- 95 المؤرخ في 01 جويلية 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز إلى شركة ذات أسهم SPA هذا منح لمؤسسة سونلغاز احتكار إنتاج، نقل أو توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز الطبيعي على مستوى التراب الوطني وذلك بموجب أوامر قانونية، إلا أنه بموجب المرسوم الرئاسي 02 - 95 الصادر في 02 جوان 2002 القاضي بتحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز إلى مجموعة سونلغاز Group de Sonelgaz والتي تتكون من عدة مؤسسات مستقلة عن بعضها البعض منها :

- مؤسسة إنتاج الكهرباء؛
- مؤسسة نقل الكهرباء؛
- مؤسسة نقل الغاز؛

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز التي تتكون من:

- المديرية العامة للتوزيع غرب؛
- المديرية العامة للتوزيع شرق؛
- المديرية العامة للتوزيع وسط؛
- المديرية العامة للتوزيع الجزائر؛
- المديرية العامة لمجموعة سونلغاز.

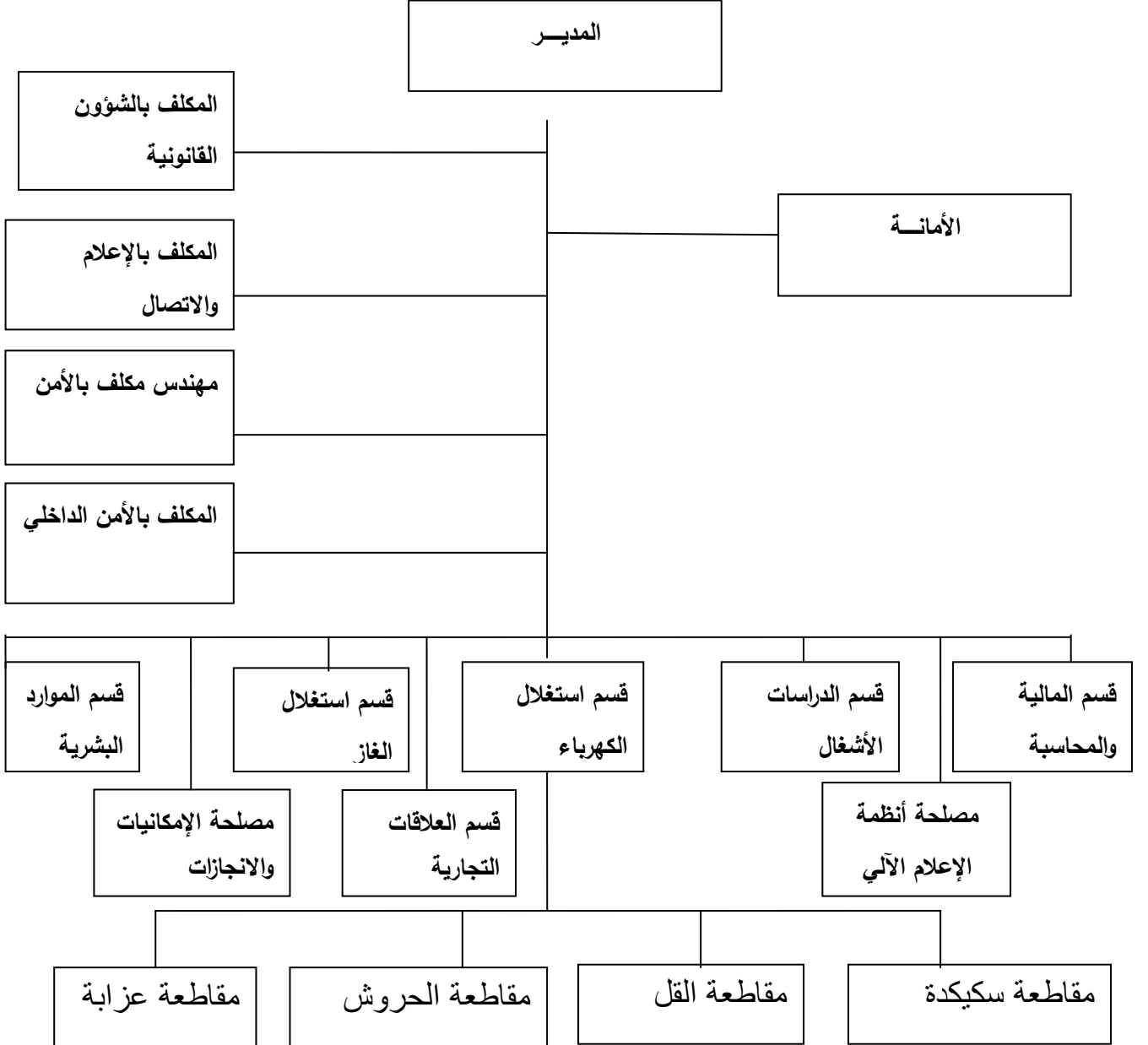
كما انقسمت هذه المديريات إلى فروع ومن بين هذه الفروع كانت دراستنا في سونلغاز بسكيكدة إذ تعتبر صورة مصغرة للمديرية الجهوية للشرق بقسنطينة لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال اصغر وبصلاحيات اقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى قريب أو بعيد).

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سكيكدة

تعمل المديرية الولائية بسكيكدة تحت وصاية المديرية الجهوية بقسنطينة والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم المديرية الولائية سكيكدة بكل مقاطعاتها ووكالاتها 488 عامل، وتحتوي مديرية التوزيع الولائية على

مستوى المركز والتي تمثل مجتمع الدراسة الراهنة 183 عاملاً موزعين على مختلف الأقسام.

الشكل رقم (04): يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سكيكدة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

1-المدير الولائي:

يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

- الأمر بالصرف في حدود القانون؛

- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات، ترقية... الخ)؛

- يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الاجتماعية للمديرية؛

- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية؛

- يتعهد بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية.

2-الأمانة :

تهتم بمتابعة البريد الوارد والصادر من المديرية وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال (الهاتف الفاكس... الخ) .

3- مكلف بالشؤون القانونية:

يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.

4-مكلف بالإعلام والاتصال:

ويحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة و توزيعها في الوقت المناسب.

5- مكلف بالأمن:

دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي (حوادث مرور، أو التي تتعلق بالكهرباء والغاز).

6- قسم المالية والمحاسبة :

ويعتبر المحور الأساسي للمديرية لما يقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمديرية وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية وهو مكلف بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

7- مركز الحاسوب:

تم إنشاء هذا المركز حديثا بتاريخ 01 جانفي 1997 وهو يحتوي على معدات حديثة مهمته هي معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز، يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المتخصصين في الإعلام الآلي، وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية.

8- قسم الدراسات والأشغال:

تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل

الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة Plan D'étude والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.

9- قسم استغلال الشبكات:

وهي المسؤولة عن تسيير الشبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) وعن صيانتها

وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:

اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسريه؛

مراقبة المحولات الكهربائية وتموين الوكالات بأجهزة القياس؛

إصلاح أي عطب في العدادات (الكهرباء/الغاز)؛

رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية.

10- قسم الموارد البشرية:

تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المديرية بما في ذلك من تدريب، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل (توظيف)... الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة، وتضم شعبة المستخدمين عمال موزعين حسب الوظائف التالية:

رئيس مصلحة الموارد البشرية؛

عون مسير رئيسي للمستخدمين؛

عون تسيير المستخدمين؛

موظف إداري.

11- مصلحة العلاقات التجارية:

تهتم بتسيير طلبات الزبائن، وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة، ومن مهامها:

تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز وتلبيتها؛

حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة ؛

متابعة مختلف الديون مع الزبون؛

مراقبة قواعد وإجراءات التسيير؛

المحاسبة.

12- فرع الإنجازات:

وهي بمثابة مؤسسة إنجازات مصغرة لفائدة المديرية وهي تقوم بإنجاز بعض المشاريع على أرض الميدان من كهرباء وغاز على حساب المديرية وله مؤهلات بشرية ومادية معتبرة حيث يخضع هذا الفرع إلى سلطة المدير مباشرة على

مستوى المديرية.

13- فرع الإمكانيات:

ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المديرية والوكالات التابعة له فهو يوفر:

المكاتب؛

سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل؛

أجهزة الإعلام؛

معدات العمل؛

تجهيزات البناء والترميمات.

المطلب الثالث: المهام ووسائل مؤسسة سونلغاز سكيكدة :

تقوم سونلغاز سكيكدة بمجموعة من المهام الموكلة إليها من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز العامة وذلك من خلال اعتمادها على مجموعة من الوسائل التي تسمح لها بأداء عملها على أكمل وجه، وسنتطرق فيما يلي إلى مهام سونلغاز سكيكدة (الفرع الأول)، وأخيرا إلى وسائلها (الفرع الثاني) .

الفرع الأول: مهام مؤسسة سونلغاز سكيكدة

تستفيد المؤسسة بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الشرق لاستعماله في الخدمات والنشاطات التي تقوم بها ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة؛

- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية؛

- تسيير الموارد البشرية والمادية التابعة للمديرية من اجل تلبية احتياجات الزبائن؛

- استمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

الفرع الثاني : الوسائل مؤسسة سونلغاز سكيكدة

لتحقيق المهام السابقة الذكر تمتلك المؤسسة مجموعة من الوسائل التي تساهم في أداء مهامها بنجاح والتمثلة في:

1-الموارد البشرية:

تقدر الطاقة البشرية لسونلغاز سكيكدة ب: 183 عامل خلال جانفي 2014 موزعين بين الأقسام والمصالح في المديرية والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العمال حسب الأقسام والمصالح

المجموع	عمال تنفيذ	أعوان تحكم	الإطارات	الفئات	
				الأقسام	
06	00	01	05	إدارة المديرية	
16	00	09	07	قسم المالية والمحاسبة	
54	09	28	17	قسم استغلال الكهرباء	
13	04	07	02	قسم استغلال الغاز	
34	03	23	08	قسم الدراسات ومتابعة الأشغال	
05	00	02	03	قسم تسيير نظام الإعلام الآلي	
07	00	03	04	قسم الموارد البشرية	
39	08	20	11	قسم العلاقات التجارية	
09	04	04	01	مصلحة الوسائل العامة	
183	28	97	58	المجموع	

المصدر : مصلحة المستخدمين للمؤسسة.

وكذلك في تتمثل في :

2-المصالح التجارية:

تحتوي مؤسسة سونلغاز بسكيكدة على 04 مقاطعات تجارية تضم 07

وكالات وهي كالتالي :

الجدول رقم(02) : يبين المقاطعات التابعة لمديرية التوزيع سكيكدة

عدد العمال	المصلحة
145	مقاطعة سكيكدة
94	مقاطعة القل
71	مقاطعة عزابة
78	مقاطعة الحروش
388	المجموع

المصدر : من الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سكيكدة .

و من ابرز المهام التي تقوم بها والنشاطات التي تمارسها هذه المصالح التجارية لخدمة زبائننا هي:

- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز؛
- معاينة العدادات الكهربائية والغازية؛
- متابعة تحصيل فواتير الدفع؛
- إنجاز أعمال الربط البسيط من العمود إلى الزبون بالنسبة للكهرباء؛
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع (الشبكة) إلى الزبون بالنسبة للغاز؛
- قطع وإعادة الترميم بالكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بسكيكدة

تعد المؤسسات العمومية الجزائرية ومن بينها مؤسسة سونلغاز بسكيكدة الرائدة في تطبيق والاعتماد على الاتصال الداخلي، الذي من خلاله تتمكن من تحسين أدائها وأداء مواردها البشرية، لما له من دور في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل الذي تقوم به، من خلاله تستطيع المنافسة مع غيرها من المؤسسات، ولذا تطرقنا إلى أدوات وخطوات العمل الميدانية (المطلب الأول)، ثم إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان (المطلب الثاني).

المطلب الأول: أدوات وخطوات العمل الميدانية

إن عملية اختيار الأدوات التي تسمح بجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة، والتي تحكمها طبيعة الموضوع والمناهج المستخدمة وبعد استطلاعنا للفصول النظرية، تم إجراء المراحل الخاصة بدراسة الموضوع، وذلك عن طريق استخدامنا لمجموعة من الأدوات التي مكنتنا من جمع المعلومات حول الموضوع، وقمنا من خلال هذه الأدوات بخطوات للعمل الميداني الذي أجريناه، وسنتطرق إلى أدوات المنهجية (الفرع الأول) ثم إلى خطوات العمل الميدانية (الفرع الثاني).

الفرع الأول: الأدوات المنهجية :

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، العينة).

1 - تعريف الاستبيان : " هو عبارة عن مجموعة من الأمثلة المعنوية التي تعد قصد الحصول على المعلومات وأداء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين " لذلك فإن الدراسة تطلبت إعداد استبيانات تحمل مجموعة الأسئلة التي نود الوصول إليها، وتم توزيعها على مختلف مستويات الإدارة لمؤسسة.

2 - المقابلة: تعتبر المقابلة أداة من أدوات البحث العلمي للوصول إلى المعلومات، وهي وجود الباحث مع مجتمع المبحوث وجها لوجه ومحادثة مع طرح الأسئلة التي يود الباحث الوصول إلى معلومات حولها.

3 - العينة : بدل إجراء البحث على جميع أفراد المجتمع، يتم اختيار جزء من ذلك المجتمع واختصارا للوقت والجهد والتكاليف، لذلك اعتمدنا في موضوع بحثنا على عينة من عمال المؤسسة، أي اخترناها بمحض إرادتنا ثم قمنا بتعميم الاستجابات.

الفرع الثاني: خطوات العمل الميدانية:

وتتجسد هذه الخطوات في مراحل التالية:

1- المرحلة الأولى:

نعتمد فيها على الملاحظة لأنها تعد من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، كما أنها تفتح المجال أمام أي باحث وتمكنه من ملاحظة مجال العمل وسلوك وعلاقات الباحثين في أجواء طبيعية، وقد

استفدنا من الملاحظة انطلاقا من زيارتنا الميدانية لمقر مؤسسة سونلغاز سكيكدة، وذلك من خلال جمع المعلومات الداخلية للمؤسسة وما تشمل عليه من أقسام وتنظيمات داخلية لها، والمظهر العام للموظفين والمديرة وملاحظة سلوكيات وتصرفات المسؤولين والموظفين وعلاقتهم بمرؤوسيتهم، وهذا طبعا بالاعتماد على الملاحظة بناء على تصور عام حول مؤسسة سونلغاز سكيكدة.

2- المرحلة الثانية :

بالإضافة إلى الملاحظة فقد اعتمدنا أيضا في موضوعنا هذا على المقابلة ، (أنظر الملحق رقم 01) حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مختلف الإطارات والعمال و المهنيين، وقدمنا لهم مجموعة من الأسئلة المجهزة حول دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز سكيكدة، والمراد منها جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة .

3- المرحلة الثالثة:

من خلال هذه المراحل قمنا بتوزيع مجموعة الاستبيانات، أنظر (الملحق رقم 02) لعينة عشوائية كما قمنا بفرز البيانات الإحصائية، وذلك بتدوينها في جداول حتى تسهل علينا عملية التحليل والتقسيم.

4-المرحلة الرابعة:

قمنا بفرز البيانات الإحصائية والتي تم وضعها في جداول لتسهيل عملية التحليل والتقييم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مراعيًا في ذلك النسبة المقبولة علميًا في تحديد العينات، ثم توزيع 80 استبانة على مجمع الدراسة، والذي يشمل 183 عامل بمؤسسة سونلغاز بسكيكدة فتحصلنا على النتائج التالية :

المحور الأول : البيانات الشخصية للعاملين

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	57	71,2%
أنثى	23	28,8%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادًا على نتائج الاستبيان

التعليق: يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس إن 57 من عينة الدراسة من الذكور أي ما نسبته 71,2% مفردة، ومن الإناث 23 مفردة ما يعادل نسبته 28,8%، ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول يمكن ملاحظة الحضور الضعيف نسبيًا للعنصر النسوي في هذه المؤسسة عكس ما هو ملاحظ مؤخرًا في المجتمع الجزائري وبالأخص في قطاعات الأخرى، وعلى الرغم من أن عينة الدراسة مأخوذة من بيئة عمل إدارية (مؤسسة- سونلغاز سكيكدة) فإن نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور، ويرجع ذلك إلى مجموعة

من العوامل نذكر منها : طبيعة العمل في المؤسسة والذي يتطلب في أحيان كثيرة الكفاءة التقنية أكثر منها الإدارية ؛

طبيعة الأشغال التي تقوم بها المؤسسة والتي تتطلب أحيانا تقبل العمل تحت المخاطر (الكهرباء و الغاز)، وتوفر الاستعداد (لهذا ما نجد الذكور أكثر من الإناث).

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب السن:

المتغير	التكرار	النسبة %
25 إلى 35 سنة	23	28,8%
35 إلى 45 سنة	40	50%
45 سنة فما فوق	17	21,2%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن يتضح أن 40 مفردة من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (25 إلى 35 سنة) وهي تمثل ما نسبته 50%، وإن 23 مفردة من عينة الدراسة هي الفئة العمرية 35 إلى 45 وهي تمثل ما نسبته 28,8%، في حين أن 17 مفردات من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (45 سنة فما فوق) وهي تمثل ما نسبته 21,2%، وبقراءة هذه النتائج يمكن أن نلاحظ أن 78,8% من أفراد عينة الدراسة لا تتعدى أعمارهم 45 سنة وهي مرحلة يصفها علماء التنظيم بمرحلة الإنجاز والاستقلالية، في حين أن نسبة أفراد

العينة التي تبلغ أعمارهم 45 سنة فما فوق تقدر ب 21,2%، ويمكن اعتبار ذلك مؤشرا إيجابيا للمؤسسة لأجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية ومنها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المتغير	التكرار	النسبة %
ابتدائي	01	1,3%
متوسط	07	8,8%
ثانوي	23	28,8%
جامعي	39	48,75%
تقني سامي	19	23,75%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن يؤثر في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء على اعتبارات العلم يكسب الأفراد القيم الخبرات التي تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهاتهم، ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين بالرجوع إلى الدراسة الراهنة ومنه نجد أن 39 مفردة من مفردات العينة الدراسية من ذوي المستوى الجامعي، وهم يمثلون نسبة 48,75%، من مفردات العينة وإن 23 مفردة من مفردات العينة هم من ذوي المستوى الثانوي أي يمثل نسبة 28,8%، في حين أن 19 مفردة من ذوي المستوى تقني سامي ما يمثلته

نسبة 23,75%، إن 07 من مفردات العينة المدروسة من ذوي التعليم المتوسط، وهي تمثل نسبة 8,8 %، وإن مفردة واحدة من عينة الدراسة من ذوي المستوى الابتدائي، وتمثل نسبة 1,3%، من خلال هذه النتائج المتحصل عليها من خلال هذا الجدول مؤشرا جيدا بالنسبة لمؤسسة من أجل الاستفادة القصوى من كفاءتها سواء باشتراك هذه الكفاءات في التسيير، من خلال إعطائها المزيد من المسؤوليات واشتراكها في عملية اتخاذ القرارات أو من خلال إتاحة الفرصة لها للسهر على السير الحسن للعمل والعملية التنظيمية بصفة عامة.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية:

المتغير	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	08	10%
عون تحكم	34	42,5%
عون منفذ	18	21,2%
إطار	20	25%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: يبين الجدول أن 34 مفردة من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة المهنية عون تحكم، وتمثل ما نسبته 42,5 %، وأن 20 مفردة من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة المهنية إطار، وتمثل نسبة 25%، في حين أن 18 مفردة من أفراد العينة هم من الفئة العمرية عون تنفيذ، وتمثل نسبة 21,2%

من أفراد عينة الدراسة و08 من مفردات العينة يمثلون رؤيس مصلحة بنسبة 10%, يرجع سبب ارتفاع نسبة أعوان قياسا بفئتنا الإطارات وأعوان التنفيذ برغم أن طبيعة عمل مجتمع الدراسة (مؤسسة سونلغاز سكيكدة) إداري، فإن مهام وخدمات المؤسسة ذات الطابع التقني تتطلب وجود أكبر لهذه الفئة حتى تتماشى مع متطلبات السير الحسن للمؤسسة .

الجدول(07): يوضح توزيع أفراد الفئة حسب الأقدمية في العمل:

المتغير	التكرار	النسبة %
سنة	15	18,75%
سنة إلى 5	08	10%
5 سنوات إلى 10	18	22,5%
10 سنوات إلى 14 سنة	02	02,5%
15 سنة إلى 19 سنة	10	12,5%
اكثر من 20 سنة	27	33,8%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: يبين الجدول أن 27 مفردة من عينة الدراسة هم من الفئة العمالية التي لها خبرة تتجاوز 20 سنة، وهي تمثل ما نسبته 33,8%، وأما 18

مفردة من عينة الدراسة هم من الفئة العمالية ذات الأقدمية من 5 إلى سنوات 10 وهي تمثل نسبة 22,5%، من عينة الدراسة، في حين أن 15 مفردة من العينة الدراسة هم من الفئة العمالية ذات خبرة سنة وهي تمثل نسبة 18,75% من عينة الدراسة، وأن 10 مفردات هم من الفئة العمالية التي لها خبرة من 15 إلى 19 سنة وهي تمثل نسبة 12,5%، من عينة الدراسة، في حين أن مفردتين فقط من الفئة العمالية ذات خبرة 10 سنوات إلى 14 سنة، تتمثل بنسبة 02,5% من عينة الدراسة، ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نميز بين فئتين أساسيتين داخل هذه المؤسسة (مجتمع الدراسة) فئة ذات خبرة متوسطة، وهي فئة لا زالت في بداياتها الأولى في العمل، وفئة أخرى ذات خبرة طويلة في المجال، وهذا مؤشر صحي على ديناميكية عملية التوظيف داخل مؤسسة سونلغاز سكيكدة، كما يسمح للمؤسسة بالاستقرار وضمان الاستمرار.

المحور الثاني: الاتصال الداخلي للمؤسسة

الجدول رقم (08): يوضح تعريف أفراد العينة للاتصال الداخلي:

النسبة %	التكرار	المتغير
8,75%	7	تستخدمه المؤسسة أو المديرون في الحصول على المعلومات لباقي الأطراف الأخرى
6,25%	5	يستخدمه العمال لتوفير المعلومات للأطراف الأخرى
10%	8	وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي وبناء الصداقات بين العمال
5%	4	وسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكاويهم
27,5%	22	وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال
42,5%	34	وسيلة لتحسين الأداء
100%	80	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال هذا الجدول الذي أعطيت من خلاله تعريف للاتصال الداخلي من طرف أفراد العينة المدروسة فأغلبها ركزت على أن الاتصال في سونلغاز بسكيكدة على أنه وسيلة لتحسين الأداء تمثلت في 34 مفردة من عينة الدراسة والتي تمثل نسبة 42,7%، و 22 مفردة من عينة الدراسة التي تعرف الاتصال الداخلي على أنه وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والأوامر والتوجيهات بين العمال تمثل نسبة 27,5%، بينما 08 من المفردات الدراسة تعرف الاتصال الداخلي على أنه وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي وبناء الصداقات بين العمال وتمثل نسبة 10%

من عينة الدراسة ، أما 07 مفردات من عينة الدراسة ترى أن الاتصال الداخلي يستخدمه العمال لتوفير المعلومات للأطراف الأخرى ما يمثل نسبة 6,25%، فحين يرى 04 من أفراد العينة أن الاتصال الداخلي يمثل وسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكاويهم وتمثل 5%، ومن خلال هذه المعطيات تبين لنا أن الاتصال في مؤسسة سونلغاز سكيكدة شيء أساسي، حيث يعتبر وسيلة لتحسين الأداء وتنفيذ المهام والتنسيق في العمل من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء ونقل الأوامر والتوجيهات بين العمال.

الجدول رقم (09): وسائل الاتصال الداخلي المستعملة بكثرة في مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة %
الاجتماعات الرسمية	10	12,5%
لوحة الإعلان	06	7,5%
التعليمات الكتابية	22	27,5%
الهاتف	20	25%
المذكرات	03	3,75%
تقارير	05	6,25%
مقابلة غير رسمية	05	6,25%
الانترانت	09	11,25%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 22 مفردة من عينة الدراسة أجابوا بأن وسائل الاتصال الداخلي المستعملة بكثرة في سونلغاز سكيكدة هي التعليمات الكتابية بنسبة 27,5%، بينما 20 مفردة تمثلت في استعمال الهاتف بنسبة 25% من عينة الدراسة، بينما 10 مفردات تمثلت في الاجتماعات الرسمية بنسبة 12,5%، أما بالنسبة لاستعمال الانترنت 09 من مفردات الدراسة أي ما يعادل نسبة 11,25%، و06 مفردات تمثل لوحة الإعلان بنسبة 7,5%، أما باقي الوسائل أي التقارير ومقابلة غير الرسمية فهي تمثل 05 مفردات لكل منها أي نسبة متساوية 6,25%، وأخيرا 03 مفردات تتمثل في المذكرات بنسبة 3,75% كوسيلة اتصالية في مؤسسة سونلغاز سكيكدة من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن وسائل الاتصال الداخلي التي يتم استعمالها بكثرة في سونلغاز تتمثل في التعليمات الكتابية والهاتف والاجتماعات الرسمية لنقل المعلومات بين العاملين، حيث تعتبر وسائل مقبولة إلى حد ما للاتصال الداخلي، لما تحمله من صفة الرسمية أي تدخل ضمن وسائل الاتصالات الرسمية، وعدم إعطاء أهمية لتقنية الاتصال الحديثة مثل الانترنت التي تمثل وسيلة فعالة للاتصال الداخلي، لما تتميز به من السرعة والدقة في نقل المعلومات وقلة تكلفتها.

الجدول رقم (10) : يوضح توزيع طرق الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة %
الاتصال الكتابي	24	30%
الاتصال الشفهي	10	12,5%
الاتصال الكتابي و الشفهي	46	57,5%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استناداً على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال معطيات الجدول نجد أن 46 من المفردات الدراسة أجابت على أن طرق الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بسكيكدة عبارة عن اتصالات شفوية و كتابية بنسبة 75,5 %، و 24 مفردة للدراسة ترى أن الاتصال الداخلي يأخذ الطريقة الكتابية أي بنسبة 30 %، بينما 10 مفردات من عينة الدراسة أجابوا أن الاتصال الداخلي يكون شفوي أي ما يمثله بنسبة 12,5% ومنه نستنتج من هذه المعطيات أن طرق الاتصال الداخلي التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز بسكيكدة، هي الاتصالات الكتابية والشفوية بنسبة كبيرة، هذا من خلال الوسائل المستعملة في كل منها، حيث تستعمل المراسلات، الأوراق والوثائق المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى استعمال الهاتف والاجتماعات الرسمية في الاتصال.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة
سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة %
الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى	15	31,25%
الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل	42	52,5%
الاتصال الأفقي في نفس المستوى التنظيمي	10	12,5%
الاتصال القطري يتم بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة	13	16,25%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استناداً على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن 42 من مفردات العينة ترى أن الاتصال يكون من الأعلى إلى الأسفل بنسبة 52,5%، و 15 من مفردات العينة أجابت بأن اتجاه الاتصال الداخلي يكون من أسفل إلى أعلى بنسبة 31,25%، في حين تمثل 13 من مفردات الدراسة يرون أن الاتصال يكون بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة بنسبة 16,25%، بينما 10 من مفردات الدراسة أجابوا بأن الاتصال يكون في نفس المستوى التنظيمي أي الاتصال الأفقي الذي يمثل نسبة 12,5%، ومنه نستج أن أغلب الاتصالات تكون من أعلى إلى أسفل من الإدارة العليا إلى رؤساء المصالح والموظفين إلى الإدارة تكون على شكل اقتراحات وتقارير وشكاوي، كما نجد الاتصال في نفس المستوى، وبين مستويات إدارية مختلفة وذلك من أجل القيام بالعمل المطلوب منهم تنفيذ الأوامر.

الجدول رقم (12): يوضح استماع الإدارة إلى المشاكل وانشغالات العمال:

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	50	62,5%
لا	30	37,5%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: يبين الجدول أن (50) أي نصف أفراد أجابوا بان الإدارة تسمح إلى انشغالات ومشاكل العمال بنسبة 62,5 % , و 30 من أفراد العينة أجابت بعكس ذلك أي الإدارة لا تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال التي تمثل نسبة 37,5% من خلال ما سبق نجد أن الإدارة تسمع إلى انشغالات ومشاكل العمال, معناه أن مؤسسة سونلغاز سكيكدة, بهذه الطريقة تكسب ولاء عمالها للاستماع إليهم، وتكوين علاقات قي العمل والتفاعل فيما بينهم وفتح المجال أمام العمال للتعبير عن انشغالاتهم وشكاويهم وتقديم اقتراحاتهم ومحاولة حل مشاكلهم بطريقة بسيطة على عكس تلك الفئة التي ترى أن الاتصال ما هو إلا إعطاء الأوامر والتوجهات.

الجدول رقم (13): يوضح تقييم وسائل الاتصالات الداخلية في مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة %
فعالة	13	16,25%
مقبولة	35	43,75%
غير مقبولة	12	15%
معيقة	20	25%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يبين أن 35 من أفراد العينة يقيمون وسائل الاتصال الداخلي على أنها مقبولة بنسبة 43,75%, بينما 20 من أفراد العينة يقيمون وسائل الاتصال على أنها معيقة بنسبة 25%, كما قيمت 12 مفردة من أفراد العينة وسائل الاتصال على أنها غير مقبولة بنسبة 15%, ومنه نجد أن وسائل الاتصال في مؤسسة سونلغاز سكيكدة مقبولة بمعنى أنها تؤدي الغرض المطلوب منها, أي عن طريقها يتم فهم مضمون الرسالة الاتصالية بنسبة كبيرة مقارنة من كونها معيقة أي لا يتم من خلالها فهم مضمون ومحتوى الرسالة الاتصالية.

المحور الثالث : أداء العاملين في المؤسسة سونلغاز سكيكدة

الجدول رقم(14): يوضح الشعور بالرضا في العمل لدى العمال في مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	50	62,5%
لا	30	37,5%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استناداً على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول يتضح أن 50 من مفردات العينة يشعرون بالرضا في عملهم، أي أكثر من نصف الأفراد مفردات العينة بنسبة 62,5%, أما من مفردات العينة أجابوا بعدم الرضا في الوظائف التي يشغلونها بنسبة 37,5 %، وعليه يتم توضيح نتائج إجابة بـ "نعم" للسؤال ما هو السبب وراء شعورهم بالرضا في الوظائف التي يشغلونها و ذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يوضح الأسباب التي تجعل العاملين يشعرون الرضا في عملهم:

المتغير	التكرار	النسبة %
حب المهنة	36	45%
وجود تحفيزات مادية ومعنوية	25	31,25%
وجود علاقات حسنة في العمل	19	23,75%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استناداً على نتائج الاستبيان.

التعليق: الجدول أعلاه يتضح أن 36 من مفردات العينة أجابت بحب المهنة بنسبة 55%، و 25 من أفراد العينة ترى أن سبب شعورهم بالرضا في العمل يعود إلى وجود حوافز مادية ومعنوية بنسبة 31,25%، بينما 19 من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن سبب شعورهم بالرضا في العمل يعود إلى وجود علاقات حسنة في العمل بنسبة 23,75%، ومن خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من السؤال السابق أي من أفراد العينة الذين أجابوا "بنعم" نستنتج أن الأسباب التي تجعلهم يشعرون في عملهم بالرضا هي حبهم للمهنة بنسبة أكبر، بالإضافة إلى وجود تحفيزات مادية ومعنوية وأيضاً علاقات العمل الحسنة.

أما بالنسبة لنتائج إجابة العاملين ب "لا"، وذلك من خلال توضيح السبب الذي يجعل أفراد العينة يشعرون بعدم الرضا في وظائفهم التي يشغلونها، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يوضح الأسباب التي تجعل العاملين لا يشعرون بالرضا في عملهم:

المتغير	التكرار	النسبة %
كره المهنة	20	25%
انعدام التحفيزات مادية ومعنوية	36	45%
وجود علاقات سيئة في العمل	24	30%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: حسب الجدول يتضح أن 36 مفردة من عينة الدراسة أجابت عن السؤال ما الذي يجعل العاملين لا يشعرون بالرضا في عملهم تمثلت في انعدام التحفيزات المادية والمعنوية بنسبة 45%، في حين 24 من أفراد العينة أجابوا بوجود علاقات سيئة في العمل بنسبة 30%، أما 20 من أفراد العينة أجابوا بكره المهنة بنسبة 25%، ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها نجد أن الأسباب التي تؤدي بالعاملين إلى عدم الرضا هي عدم وجود تحفيزات مادية ومعنوية في العمل، وهذا ما يجعل الموظف لا يبالي بالعمل الذي يقوم به لعدم درايته بأن التحفيزات المادية والمعنوية لا تعطى إلا للعامل الكفاء الذي يعمل بكل جهد ويكون أدائه متميز.

الجدول رقم (17): يوضح عن طريق كيف تقوم مؤسسة سونلغاز سكيكدة بتحسين أداء عمالها وأدائها:

المتغير	التكرار	النسبة %
الترقية	05	6,25%
التعويضات والمكافآت	09	11,25%
زيادة في الأجور	07	8,75%
التأديب	08	10%
التدريب	10	12,5%
تحسين الاتصالات	11	13,75%
المنافسة مع المؤسسات الأخرى	12	15%
تحقيق الكفاءة والفعالية لأداء المؤسسة	18	22,5%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن 18 من أفراد العينة ترى أن كيفية قيام المؤسسة بتحسين أداء عمالها وأدائها يرجع إلى تحقيق الكفاءة والفعالية لأداء المؤسسة بنسبة 22,5%، و 12 من أفراد العينة ترى أن السبب وراء التحسين هو تحقيق المنافسة مع المؤسسات الأخرى بنسبة 15%، أما 11 من أفراد العينة ترى بأن تحسين الاتصالات سبب في تحسين الأداء لكل من أفراد المؤسسة بنسبة 13,75%، و 10 من أفراد العينة أجابوا بأن التدريب هو السبب بنسبة 12,5%، و 09 من أفراد العينة أجابوا بأن

التعويضات والمكافآت هو السبب بنسبة 11,25%، أما 08 من أفراد العينة أجابوا بأن التأديب هو السبب بنسبة 10%، أما 07 من أفراد العينة أجابوا بأن زيادة في الأجور هو السبب بنسبة 8,75%، و 05 من مفردات الدراسة أجابوا بأن الترقية هي السبب بنسبة 6,25%، وبالاعتماد على معطيات الجدول نستنتج أن أسباب قيام بتحسين أداء العامل وأداء مؤسسة سونلغاز سكيكدة، يعود إلى الوصول إلى الكفاءة والفعالية في الأداء لكي يكون أدائها وأداء عمالها دائماً متميز، وهذا ما يجعلها تقوم بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى من جهة، ومن جهة أخرى تقوم بتحسين أداء العمال وذلك من خلال تحسين الاتصالات بينهم وتدريبهم مما يؤدي إلى تحسين في أدائهم هذا يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

المحور الرابع: الاتصالات الداخلية وأثرها على تحسين الأداء في المؤسسة سونلغاز سكيكدة

الجدول رقم (18): يوضح تراجع مستوى الأداء بسبب عدم الاتصال بين الرؤساء والعاملين في مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	50	62,5%
لا	30	37,5%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استناداً على نتائج الاستبيان.

التعليق: نلاحظ أن 50 من أفراد العينة المدروسة ترى أن عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين هو سبب تراجع مستوى الأداء في المؤسسة بنسبة 62,5%، و30 من أفراد العينة التي أجابت "بلا" أي ترى أن الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ليس هو السبب الرئيسي في تراجع مستوى الأداء، بل السبب يعود إلى عوامل أخرى والنتائج موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (19): يوضح العوامل الأخرى التي تأثر على مستوى الأداء في مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة %
طريقة ممارسة السلطة والقيادة	10	12,5%
عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	40	50%
بيئة العمل الداخلية للمؤسسة	30	37,5%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: انطلاقا من الجدول علاه نجد أن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي أجابت عليها 40 مفردة من عينة الدراسة والتي تمثل نسبة 50%، بينما 30 مفردة من عينة الدراسة أجابوا بأن بيئة العمل الداخلية للمؤسسة هي السبب بنسبة 37,5%، أما 10 مفردات الدراسة أجابوا بأن طريقة ممارسة السلطة والقيادة هي السبب بنسبة 12,5%، ونستنتج أن عدم التعاون ما بين الرؤساء والمرؤوسين ليس السبب الرئيسي في تراجع مستوى الأداء في المؤسسة وكان السبب في ذلك عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بنسبة كبيرة، وبسبب بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، وحسب إجابات أفراد هذه العينة، يتضح أن هذه المؤسسة لا تفتح مجالات النقاش والحوار والتواصل الفعال مع العمال لتقديم اقتراحاتهم وأرائهم حول القضايا العمل.

الجدول رقم (20): يوضح وسائل الاتصال الأكثر تأثيراً على أداء أفراد العينة نحو الأحسن من طرف الرئيس المباشر في مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة %
الاجتماعات	10	12,5%
المقابلات الفردية	09	11,25%
التعليمات الكتابية	20	25%
الهاتف	07	8,75%
التعليمات الشفهية	20	25%
الزيارات الميدانية	05	6,25%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استناداً على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه، فإن 20 من أفراد العينة ترى أن وسائل الاتصال الأكثر تأثيراً على أدائهم نحو الأحسن من طرف رئيسهم المباشر والتي تمثلت في التعليمات الكتابية والشفهية بنسبة متساوية تقدر بـ 25%، و 10 من أفراد العينة يرون أن الوسائل الاتصال الأكثر تأثيراً على أدائهم نحو الأحسن من طرف الرئيس المباشر تتمثل في الاجتماعات بنسبة 12,5%، بينما 09 من مفردات الدراسة ترى بأن المقابلات الفردية تؤثر على تحسين أداء العاملين بنسبة 11,25%، و 07 من مفردات الدراسة ترى بأن الهاتف أيضاً له تأثير على تحسين أداء العينة بنسبة 8,75%، و 05 من

أفراد العينة ترى أن الزيارات الميدانية تؤثر أيضا على تحسين أدائهم وذلك بنسبة 6,25%، ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن وسائل الاتصال من طرف الرئيس المباشر والتي تأثر في الأداء إلى الأحسن هي التعليمات الكتابية والشفهية بنسبة كبيرة لما تتميز بها من سرعة والدقة في إيصال المعلومات بين المرسل والمستقبل، كما أن الاجتماعات بدورها أيضا تساهم في تحسين أداء العاملين عن طريقها يتم مناقشة أمور العمل والبحث في النقاط الايجابية والسلبية ومحاولة إيجاد الحلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وبالنسبة للمقابلات الفردية والهاتف والزيارات الميدانية تؤثر هي الأخرى على تحسين الأداء ولكن بنسبة أقل من الوسائل الأولى.

الجدول رقم(21): يوضح حل للمشكلات أو الصعوبات الاتصال الإدارة بالعمال أو العكس لدى مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

النسبة %	التكرار	المتغير
30%	24	تحديد الصلاحيات
25%	20	تكثيف الاتصالات
26,25%	21	التسيير عن طريق إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
6,25%	05	وضع إستراتيجية اتصالية داخل مؤسستكم
12,5%	10	التحفيز المادي والمعنوي للعاملين
100%	80	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 24 من مفردات الدراسة التي كانت إجاباتهم بتحديد الصلاحيات كوسيلة لحل المشكلات أو الصعوبات الاتصال بين الإدارة والعمال والعكس بنسبة 30%، و 21 من أفراد العينة كانت إجاباتهم تتمثل في التسيير عن طريق إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بنسبة 26,25%، و 20 مفردة أجابت بتكثيف الاتصالات بين العمال والإدارة بنسبة 25%، بينما 10 من أفراد العينة فقد أجابوا بأن التحفيز المالي والمعنوي للعاملين يعد وسيلة لحل المشكلات الاتصال بين الإدارة والعمال والعكس بنسبة 12,5%، و 05 من أفراد العينة أجابوا بوضع إستراتيجية اتصالية للمؤسسة سونلغاز سكيكدة بنسبة 6,25%، نستنتج من كل هذا أن أغلب الطرق التي تساهم في حل مشكلات التي تتعرض لها عملية الاتصال في مؤسسة سونلغاز سكيكدة هي تحديد صلاحيات وتقسيم المهام وتحديد مسؤوليات وواجبات كل عامل، كما تشارك الإدارة العاملين في تقديم اقتراحاتهم واستفساراتهم عن الأمور الغامضة في العمل، من خلال التفاعل بين العمال وكل هذا يتحقق بتكثيف الاتصالات بين الإدارة والعمال وتوفير وسائل الاتصال المناسبة وتشجيع قنوات الاتصال الصاعد في المؤسسة.

الجدول رقم (22): يوضح اعتماد مؤسسة سونلغاز سكيكدة على إستراتيجية اتصالية:

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	60	75%
لا	20	25%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: من معطيات الجدول أعلاه نجد أن أكثر من نصف من أفراد العينة أي 60 مفرد أجابت بأن مؤسسة سونلغاز سكيكدة، تعتمد على إستراتيجية اتصالية بنسبة 75%، بينما 20 من أفراد العينة أجابت بعدم الاعتماد بنسبة 25%، انطلاقا من إجابات أفراد العينة المدروسة بـ "نعم" للسؤال السابق، أي أن مؤسسة سونلغاز سكيكدة تعتمد على إستراتيجية اتصالية وذلك لتحقيق مجموعة من النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم(23): يوضح اقتراح وضع إستراتيجية من طرف أفراد العينة المدروسة لدى مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة %
تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء	21	26,25%
خلق جو عمل جماعي	20	25%
تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء	15	18,75%
تحسين أداء العاملين	10	12,5%
منح تحفيزات للعاملين من أجل تحقيق رضاهم الوظيفي	06	7,5%
توفير المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامهم	08	10%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 21 مفردة كانت إجاباتهم حول تقوية العلاقات بين الرؤساء والعاملين بنسبة 26,25%، و 20 مفردة يرون من وراء وضع إستراتيجية اتصالية يجب خلق جو عمل جماعي بنسبة 25%، بينما 15 من أفراد العينة تمثلت إجاباتهم في تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء بنسبة 18,75%، و 10 من مفردات إجاباتهم كانت تتمثل في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة بنسبة 12,5%، بينما 08 من أفراد العينة كانت إجاباتهم تتمثل في توفير المعلومات الكافية للعاملين من

أجل تحقيق رضاهم الوظيفي بنسبة 10%، و 06 من مفردات الدراسة أجابوا بمنح تحفيزات للعاملين من أجل تحقيق رضاهم الوظيفي بنسبة 7,5%، من خلال هذه النتائج نستنتج أن مؤسسة سونلغاز سكيكدة تعتمد على إستراتيجية اتصالية وذلك من خلال إجابات عمالها، والهدف منها هو تقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من العمل الجامعي وبناء الصداقات والتفاعل الاجتماعي فيما بينهم، كما أنها تحسن من قنوات الاتصال وأداء العاملين.

الجدول رقم(24): يوضح مشكلة بعد المسافة بين العاملين والإدارة في مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	65	81,25%
لا	15	18,75%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة المدروسة، يرون أن المسافة بين الإدارة والعاملين يشكل عائقا في الاتصال التي تؤثر بدورها على أدائهم بنسبة 81,25%، منه على أداء المؤسسة ككل.

من إجابات المستجوبين بنعم على السؤال رقم(18) أي بعد المسافة بين الإدارة والعاملين يشكل عائقا في عملية الاتصال والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين وذلك حسب الجدول أدناه

الجدول رقم(25): يوضح بعد المسافة بين الإدارة والعاملين وتأثيرها على أدائهم:

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	55	68,75%
لا	25	31,25%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: بالعودة إلى الإجابات العينة من السؤال (18) وبالاعتماد على الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة أجابوا "بنعم" أي أن بعد المسافة تؤثر على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بنسبة 68,75%، وذلك بعدم توفير المعلومات الضرورية لأداء المهام في الوقت المناسب وكذا تعرض الرسالة إلى التحريف أو فقدان أهميتها جراء مرورها بعدة قنوات لتصل إلى المرسل، واعتبر البعض منهم أن بعد المسافة بين الإدارة والعاملين لا يشكل عائق في عملية الاتصال ولكن لا يؤثر على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز سكيكدة ذلك بنسبة 31,25%.

الجدول رقم(26): يوضح دور الاتصال الداخلي في تقليل الأخطاء في مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	35	43,75%
ربما	15	18,75%
نوعاً ما	20	25%
لا	10	12,5%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استناداً على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة أكدوا على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تقليل الأخطاء في مؤسسة سونلغاز سكيكدة بنسبة 43,75%، أما 25% تمثل نسبة أفراد العينة الذين أجابوا على أن دور الاتصال الداخلي نوعاً ما يقلل من الأخطاء في المؤسسة، أما الذين لم يؤكدوا أو ينفوا بأن الاتصال الداخلي يقلل من الأخطاء في المؤسسة فنسبتهم تمثلت في 25%، أما الذين نفوا ذلك فنسبتهم تمثلت في 12,5% ومنه يتضح لنا أن الاتصال الداخلي لهذه المؤسسة يقلل من الأخطاء ويساهم في تفعيل الأداء.

الجدول رقم(27): يوضح دور الاتصال الداخلي الفعال في خلق أفكار تساعد على تحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	40	43,75%
ربما	10	12,5%
نوعا ما	10	25%
لا	20	12,5%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة بنعم حول دور الاتصال الداخلي الفعال في خلق أفكار تساعد في تحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز سكيكدة وذلك بنسبة 43,75%، أما الذين أجابوا "بلا" أي لا يخلق الاتصال الداخلي أفكار تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتمثل نسبة 25%، أما أفراد العينة الذين ب نوعا ما وربما بنسبة متساوية قدرة ب 12,5%، ومنه نستنتج أن للاتصال الداخلي دور في خلق الأفكار التي تساعد على تحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز سكيكدة.

الجدول رقم (28): يوضح دور الاتصالات الداخلية في توفير المعلومات حول المشاكل التي تواجه مؤسساتكم وسبل حلها:

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	50	62,5%
نوعا ما	10	12,5%
لا	20	25%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة الذين أكدوا على دور الاتصال الداخلي في توفير المعلومات التي حول المشكلات التي توجه مؤسسة سونلغاز سكيكدة بنسبة 62,5%، أما أفراد العينة الذين أجابوا "بلا" تمثل نسبة 25%، أما الذين أجابوا ب "نوعا ما" تمثلت نسبتها ب 12,5%، ومنه نستنتج أن للاتصال الداخلي دور كبير في توفير المعلومات حول المشكلات التي تواجه المؤسسة.

ومن إجابات أفراد العينة ب "نعم" لسؤال رقم (21) المتمثل في هل للاتصالات الداخلية دور في توفير المعلومات حول المشكلات وسبل حلها في مؤسسة سونلغاز سكيكدة ومنه يوضح الجدول التالي ذلك

الجدول رقم (29): يوضح سبل حل المشكلات في مؤسسة سونلغاز سكيكدة:

المتغير	التكرار	النسبة %
عن طريق الاستجابة للمطالب العاملين	15	18,75%
عن طريق تحفيز العاملين	10	12,5%
عن طريق توفير اتصالات بناءة بين العاملين والإدارة	25	31,25%
عن طريق إحكام الرقابة وتصحيح الانحرافات	10	12,5%
عن طريق تفعيل الاتصال بين العاملين	20	25%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الطالبة استنادا على نتائج الاستبيان.

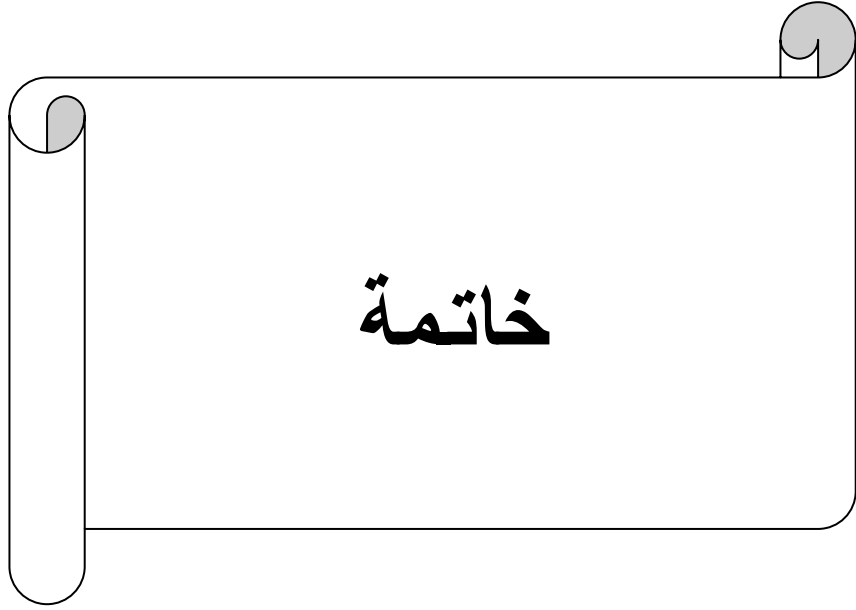
التعليق: من خلال الجدول هذا يتضح لنا أن أفراد العينة أجابوا بأن سبل حل المشكلات التي تواجه مؤسسة سونلغاز سكيكدة تتم عن طريق توفير اتصالات بناءة بين الإدارة والعاملين بنسبة 31,25%، أما الذين أجابوا بتفعيل الاتصال بين العاملين بنسبة 25%، بينما الذين أجابوا بالاستجابة لمطالب العاملين بنسبة 18,75%، أما الذين أجابوا بنسبة متساوية عن سبل حل المشكلات فتمثلت في تحفيز العاملين وإحكام الرقابة وتصحيح الانحرافات بنسبة 12,5%، من خلال معطيات الجدول نستنتج أن سبل حل المشكلات في مؤسسة سونلغاز تتمثل في توفير اتصالات بناءة بين العاملين والإدارة.

خلاصة الفصل:

مما سبق نستنتج أن:

- عملية الاتصال في مؤسسة العمومية تتم من خلال بناء مترابط ومتماسك بين العاملين فيما بينهم, فالاتصال فيها ذو اتجاهين صاعد ونازل هذا ما يسمح للعاملين بالإشراك في اتخاذ القرارات عن طريق استعمال وسائل وطرق الاتصال المناسبة لذلك.
- يعد العامل قوة محركة لجميع المهام وعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أدائه من خلاله, فإن المؤسسة العمومية سونلغاز سكيكدة تهتم به وتحافظ عليه وعلى الاتصال الداخلي لكي ترتقي بمستوى أدائها وأداء عاملها ككل لكي تستطيع المنافسة مع المؤسسات الأخرى.
- لقد تبين لنا أن الاتصال الداخلي أداة أساسية في تحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز سكيكدة إذ بواسطته يمكن جعل الفرد العامل يتفاعل ويتبادل المعلومات الآراء حول أداء المهام المختلفة والمطلوبة منه على أكمل وجه.
- يساهم الاتصال الداخلي في توفير المعلومات في الوقت المحدد باستعمال وسائل الاتصال الحديثة في مؤسسة سونلغاز سكيكدة حتى يكون الأداء جيد وفعال لها.
- عملت مؤسسة سونلغاز سكيكدة على تحسين الاتصال الداخلي في تحقيق أهدافها الذي دفع بها إلى الاهتمام به بجدية نظر لدوره الحيوي الذي يلعبه فيها.

- فالاتصال الداخلي للمؤسسة سونلغاز سكيكدة يعمل على نشر ثقافة الترابط والتفاعل بين عمالها وتحفيزهم لرفع مستوى أدائهم وجهودهم في العمل.
- يتوفر الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز سكيكدة على مجموعة من الوسائل الاتصالية والبشرية التي يتحرك من خلالها, والأشكال والطرق والتقنيات التي يتخذها للوصول إلى النتائج التي تجعل هذه المؤسسة تسير بشكل أحسن وناجح, وإن قياس مدى نجاح هذه المؤسسة وتحقيق أهدافها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التحكم في الاتصال الداخلي بها.
- إتباع مؤسسة سونلغاز سكيكدة إستراتيجية اتصالية وخطط خاصة به, والتي تنبثق من الخطة العامة لهذه المؤسسة, فنظام التنظيم الداخلي لهذه المؤسسة هو نظام معقد بما يحمله من قيم وقواعد العمل ومصالح مشتركة ولا يمكن لهذه العلاقة أن تتحقق بغير اللجوء إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي التي تساهم في رفع الكفاءة والفعالية لمؤسسة سونلغاز سكيكدة مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام فيها.



من خلال ما سبق يتضح لنا الدور الفعال و الحيوي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الاداء المؤسسة، لأنه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على اكمل وجه، إذ أن عدم فعالية قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم يسبب الكثير من المشاكل و الاضطرابات داخل المؤسسة فالالاتصال نشاط لا يمكن الاستغناء عنه فلا يمكن القيام باتصال خارجي أو علاقات عامة دون وجود الاتصال وهو ما فرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا النوع من الاتصال، والعمل على تحسينه من اجل تحسين أداء المؤسسة ،ووضع استراتيجية اتصالية داخلية ، و كل هذا من اجل انجاح العملة الاتصالية من جهة ،ومن جهة اخرى تحقيق الاهداف الاتصالية و اهداف المؤسسة ولقد ارتبطت اشكالية بحثنا هذا بدراسة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الاداء في المؤسسة والأهمية التي تحتلها استراتيجياته في المؤسسة، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين ومتعلقة بديناميكية العمل من أجل نقل المعارف والخبرات المختلفة فيما بينهم، باستعمال الوسائل المختلفة لذلك.
- إن تقنيات الاتصال الحديثة تساعد العامل في عملية الاتصال فيما بينهم، من حيث السرعة والفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات.
- الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنه في المؤسسات الجزائرية يعتبر فقط وسيلة لتسهيل الأعمال، ولم يرتقي إلى اعتباره وظيفة داخل المؤسسة تهتم بتخطيط، وتطوير العملية الاتصالية بها.

- يغلب في المؤسسة الاتصال الصاعد والنازل ويأخذ هذا الأخير الحصة الأكبر في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات و توجيهات في مقابل الاتصال الصاعد، وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينها، وأما الاتصال الأفقي فيكاد ينعدم في المؤسسة وهذا يؤثر على ضعف التنسيق ما بين المصالح فيها.
- إن للعنصر البشري دورا فعالا في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها وذلك بنحسين أدائه أولا والذي هو مجموعة من الجهود والقدرات، وادراكه لدوره في المؤسسة.
- إن الاتصال الداخلي الفعال يتطلب الوصول إلى فهم مشترك بين أطرافه في ظل مناخ تنظيمي يسوده التعاون بين العاملين والرؤساء لأنه عنصر مهم ومفيد ومفيدا لكلا الطرفين، وتعتمد الفعالية على إتقان كلا الطرفين للعديد من المهارات واستخدام الوسائل المناسبة.
- يعتبر الاتصال الداخلي عاملا مؤثرا في أداء العمال وتفعيله داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي لهذه الأخيرة ويظهر ذلك من خلال عدة مظاهر تتمثل في تحفيز وتنشيط وادماج العاملين وتحقيق المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة واكتساب المعارف والمهارات والخبرات.
- يتطلب الاتصال الداخلي في المؤسسة تبني استراتيجية واضحة تتضمن مجموع ما تريد المنظمة القيام به من اعمال ونشاطات للحصول على أداء احسن ومتميز.
- يعتبر الاتصال الداخلي استراتيجية في خدمة وتحقيق غايات واهداف الخطة العامة للمؤسسة لذلك لابد من التعرف المسبق للتوجهات الاستراتيجية قبل البدء في تحقيق أهداف الاتصال الداخلي.

التوصيات : من خلال دراستنا هذه خرجنا بجملة من التوصيات التي تتمثل فيما يلي:

- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة عن مهارات العاملين في المجالات الشفوية، الكتابة والإدراكية وتدريبهم لذلك.
- التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة واحتكار اتخاذ القرار، وذلك بتشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال الهيكل التنظيمي.
- توعية العاملين بأهمية الاتصالات الداخلية بما يحسن من صورة الإدارة في المتواجدة اصلا واعطاء صلاحيات فعلية.
- احداث مواقع على شبكة الانترنت لتسهيل الاتصال وتدريب العمال على البريد الإلكتروني و تشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال و تطوير قدرتهم لخدمة أهداف المؤسسة.
- الاهتمام بالجوانب الفنية والمادية وتوفير درجة عالية من الوضوح في التقارير والتعليمات وضرورة توحيد المصطلحات والمفاهيم.
- السهر على التقسيم المستمر للأعمال بما يضمن إنجاز العمل في الوقت والمكان المناسبين كما يجب إن ينسجم هذا التقسيم والمتابعة مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة.
- مواكبة التطورات العالمية وذلك بتطوير المورد البشرية وإعدادها بشكل مؤهل يمكنها من ممارسة وظائفها بكفاءة ووضوح دون أن يكون تداخل في الاختصاصات.

- تدعيم الثقافة الاتصالية لدى المواطن وتطوير مهارات الاتصال لديهم من خلال التكوين في مجال الاتصال لأن ذلك يؤدي الى تحقيق فعالية أكبر في الاتصال وفي تحسين أداء العاملين أيضا.
- العمل على التنسيق بين الاقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات.
- الاهتمام بالاتصال الصاعد لأنه يعبر عن واقع المؤسسة التي درسناها وقد يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية للقرارات والتعليمات .
- وتطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات تساهم في تحسين من أدائهم مما يؤدي الى تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة .
- العمل على تحسين أداء العاملين من خلال توفير ما يحتاجونه من مطالب وتحفيزهم وتحسين الاتصالات فيما بينهم مما يؤدي الى تحسين أداء المنظمة لكي تستطيع المنافسة مع غيرها.



قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1-الكتب:

- أبو سمرة، محمد. الاتصال الإداري والإعلامي. الأردن: دار أسامة، 2009.
- أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات علمية. الأردن: دار صفاء، 2010.
- أندر ودي سيز لافي دمارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة. أبو القاسم أحمد جعفر. السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991.
- البكري، إياد شاكر. تقنيات الاتصال بين زمنين. الأردن: دار الشروق، 2003.
- البكري، ثامر. الاتصالات التسويقية و الترويج. الأردن: دار الحامد، 2009.
- بن خرف الله، ظاهر وآخرون. الوسيط في الدراسات الجامعية. الجزائر: دار هومة، 2006.
- الجوهر، محمد ناجي. الاتصال التنظيمي. الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 2000.
- حجازي، مصطفى. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات، 2000.
- حجازي، مصطفى. الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية. بيروت: دار الطلبة، 1998.
- حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد. بيروت: دار الجامعة، 1991.
- الخرامي، عبد الحليم أحمد. تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء. القاهرة: مكتبة ابن سينا، 1999.

- الدليمي، عبد الرزاق محمد. المدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال. عمان: دار الثقافة، 2011.
- دليو، فيصل. اتصال المؤسسة. القاهرة، دار الفجر، 2003.
- دليو، فيصل. الاتصال مفاهيمه- نظرياته- وسائله. القاهرة: دار الفجر، 2003.
- الرحاحلة، عبد الرزاق و العزام، زكريا أحمد. السلوك التنظيمي في المنظمات. الأردن: دار مكتبة المجتمع العربي، 2011.
- رضا، هاشم حمدي. تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية. عمان: دار الراية، 2010.
- رمضان بدر، حامد أحمد. إدارة المنظمات اتجاه شرطي. القاهرة: دار النهضة العربية، 1993.
- السالم، مؤيد سعيد. تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام. الأردن: دار الكتب الحديث، 2002.
- السردى، محمد الدبس. الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات. الأردن: دار أثير، 2011.
- السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. القاهرة: دار غريب، 2008.
- شعبان، فرج. الاتصالات الإدارية. عمان: دار أسامة، 2009.
- صالح، رشيد. المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق. الجزائر: دار هومة، 2003.
- صباح، حمدي علي وفرحان أبو زيتون، غازي. الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم و مراسلات الأعمال. الأردن: دار الحامد، 2007.

- الصحن، محمد فريد وآخرون. مبادئ الإدارة. الإسكندرية: دار الجامعة، 2000.
- الصديقي، سلوى عثمان و بدوي، هناء حافظ. أبعاد العملية الاتصالية: رؤية نظرية وعلمية وواقعية. الإسكندرية، 1999.
- الصديقي، سلوى عثمان. لاتصال و الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- الصيرفي، محمد. الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري. مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2007.
- الطرابيشي، مرفت. نظريات الاتصال. القاهرة: دار النهضة العربية، 2006.
- الطنوبي، محمد عمر. نظريات الاتصال. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، 2001.
- طه عبد الرحمان، عاطف جابر. السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطور القدرات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009.
- عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. الأردن: دار وائل، 2006.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
- عبد الفتاح، عبد النبي. تكنولوجيا الاتصال والتعبير الاجتماعي. القاهرة: المطبعة التجارية، 1990.
- عبد النبي، محمد أحمد. إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار زمزم، 2010.
- عبد الوهاب، علي محمد. الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة. الرياض: مركز سيرفيس للاستثمار و التطوير الإداري، 1998.

- عبوي، زيد منير. فن الإدارة بالاتصال. العراق: دار دجلة، 2004.
- عدوي، ناصر دادي. اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.
- العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين. الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري، 2010.
- عساف، عبد المعطي. الإدارة العامة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1983.
- عشوي، مصطفى. أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوظيفي للكتاب، 1992.
- عطية، السيد عبد الحميد. الاتصال اتجاهات نظرية و أسس تطبيقية في الخدمة المدنية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2012.
- عقلة، محمود يوسف. إدارة المؤسسات الدولية. عمان: دار البداية، 2010.
- عيبس، محمد يسري إبراهيم. الاتصال و السلوك الإنساني: رؤيا في أنثروبولوجيا الاتصال. الإسكندرية: البطاش سنتر، 1999.
- العيسوي، عبد الرحمان. الكفاءة الإدارية. الإسكندرية: دار الجامعية، 1988.
- عيوش، فريد. الاتصال في إدارة الأزمات. الجزائر: دار الخلدونية، 2011.
- غباري، محمد سلام وعطية، السيد عبد الحميد. الاتصال و وسائله بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 1991.
- فهمي، مصطفى أبو زيد. وسائل الإدارة العامة. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1994.
- فياض، محمود أحمد وآخرون. مبادئ الإدارة: وظائف المدير. الأردن: دار صفاء، 2010.

- قاسمي، ناصر. الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية. الأردن: دار أسامة، 2009.
- قاسمي، ناصر. الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية و تطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- قاسمي، ناصر. الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل، 2009.
- كشك، محمد بهجت جاد الله. المنظمات وأسس إدارتها. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1995.
- ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: دار الجامعة، 2003.
- ماهر، أحمد. كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- محمد، محمد عبد الفتاح، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية: الأسس و المبادئ. الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر، د.س.
- محمود، جودت شاكر. الاتصال في علم النفس. عمان: دار صفاء، 2013.
- مرسى، جمال الدين محمد. السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة، 2002.
- المصري، أحمد محمد. الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2010.

- مكاري، حسن عماد. الاتصال و نظرياته المعاصر. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002.
- منصور، هالة. الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه و مهاراته. مصر: المكتبة الجامعية، 2000.
- النابلسي، محمد أحمد. الاتصال الإنساني وعلم النفس. بيروت: دار النهضة العربية، 1991.
- النجار، فريد راغب. تكنولوجيا والعلاقات والمفاوضات الفعالة. مصر: الدار الجامعية، 2009.

2- القواميس:

- القاموس العربي الشامل: الآراء.بيروت: دار الراتب الجامعية، 1999.
- جيور، عبد النور و إدريس، سهيل. قاموس المنهل. لبنان: دار الأدباء ودار العلم للملايين، 1980.

3- الرسائل الجامعية:

3-1 رسائل الدكتوراه:

- رماش، صبرينة. "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز Sonelgaz". أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

3-2 رسائل الماجستير:

- الجساسي، عبد الله حمد محمد. "أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان". رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011

- المانع، محمد بن علي. "تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء : دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2006.
- بوعطيط، جلال الدين. "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز عنابة". رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.
- زرقوط، حميدة. "دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: خزينة ولاية سكيكدة نموذجا". رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2014.
- قبائلي، حياة. "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة: حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات". رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007.
- مارس، هناء. "أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات و منفذي المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز فرع جيجل". رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
- مشعلي، بلال. "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة satpap alif لتحويل الورق و البلاستيك". رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
- مهملي، بن علي. "دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة: دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع لولاية غليزان". رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 1، 2010.

- قادري، محمد. "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق": دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية. رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010.
- كفان، سليم. "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية". رسالة ماجستير، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة، 2005.
- مسرحد، بلال. "الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري : دراسة حالة المديرية العامة للجمارك". رسالة ماجستير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2009.

3-3- رسائل الماجستير:

- بلحجار، حياة. "دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة: دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة". رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2014.
- خنيفر، وفاء. "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA". رسالة ماجستير، قاصدي مرياح ورقلة، 2014.

3-4- رسائل ليسانس:

- هدار، بختة. "دور معايير السلامة و الصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة حالة لبند غار الجزائر وحدة ورقلة". رسالة ليسانس، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012.
- جهلان، فاروق و حمایمي، عبد الحكيم. "أثر المطابقة وفق الايزو 9000 في أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة". رسالة ليسانس، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013.

4- الدوريات:

- بلقاضي، الأمين. "الاتصال داخل المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية 2 (ديسمبر 204)، 61-80.
- بووزة، باية. "دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية". مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية 34 (2013)، 230-246.
- زغيب، مليكة. "دور أهمية قرض الإيجار في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 3 (2005): 1400-1733.
- مزهودة، عبد المليك. "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم". مجلة العلوم الإنسانية 1 (نوفمبر، 2001): 2-31.

5- الملتقيات:

- كريم، حسن والساعد، رشاد. "الثقافة وتأثيرها مع بناء المعرفة التنظيمية". ورقة مقدمة للملتقى الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25 مارس، 200.

6- المطبوعات:

- 1- تركي، حسان. مطبوعة بيدغوجية في: مقياس نظريات المؤسسة. جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2015.

7- مواقع الإلكترونية:

- محمد، أحمد عزت. "تعريف المؤسسة". اطلع عليه بتاريخ 14 مارس، 2017، http://mawdoo3.com/.../index.php/archives/2291:coogle_privacy_policy last modified mars 14, 2017. <Http://www,googl.com/milt/en/privacypolicy,html>.

- الشومرة، عبد الجليل. "إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء". اطلع عليه بتاريخ 15 فيفري، 2017، <http://www.maharty.com/.../index,php/archives> /2291: coogle privacy policy" last modified. Htt://www,googl.com /milt /en/privacypolicy, html.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

- BaronskiK, Laurence .le management éclair, piloter le changement .Paris: ED d'organisation, 2^{eme} triages, 2001.
- Chantal russenoult et maritime pretet, economie et gestion d'entreprise. Éd dunod, 1966.
- Drucher, (P). Management, Task, Responsabilités And Problèmes, Eitepar : Rorger Moyson, Le, Le Coaching, Déveloperle Potentiel De Ses Colloborateurs. Belgique : De Boeck Université, Brucelles, 2001.
- Gaves sinon et Patrick Joffre, Encyclopédie de gestion. Paris édition economica, tome 3,2^{eme} édition 1997.
- Helèn, Marie. West Phalène, Le Dictionnaire, Les Pratiques professionnelles, Des La Communication .Paris : Edition Traingle, 1992.
- longotte, jean et Muller, jaque. Economie d'entreprise. Paris, 1999.
- NnguyenTanh, Fanelly. La commication: une stratégie au service de l'entreprise. Paris: les éditions economica, 1991.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
02	مقدمة
16	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة
17	المبحث الأول : : ماهية الاتصال الداخلي، تحسين الأداء، المؤسسة
17	المطلب الأول : : مفهوم الاتصال الداخلي
32	المطلب الثاني : : مفهوم تحسين الأداء
40	المطلب الثالث : : مفهوم المؤسسة
50	المبحث الثاني : مقارنة تنظيرية للدراسة: الاتصال الداخلي، تحسين الأداء والمؤسسة
50	المطلب الأول : مقاربات ونماذج تفسيرية لاتصال وتحسين الأداء
53	المطلب الثاني : مقاربات المؤسسة
62	الفصل الثاني: أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء في المؤسسة
63	المبحث الأول: استراتيجيات وآليات تفعيل الاتصال الداخلي لتحسين الأداء داخل المؤسسة
63	المطلب الأول: إستراتيجيات الاتصال الداخلي الفعال وعلاقتها بتحسين الأداء
72	المطلب الثاني : آليات تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة

84	المبحث الثاني: انعكاسات الاتصال الداخلي على تحسين الأداء داخل المؤسسة
84	المطلب الأول : نتائج تفعيل الاتصال الداخلي على أداء وكفاءة المورد البشري
92	المطلب الثاني : نتائج الاتصال الداخلي على تفعيل المورد البشري وفعالية الأداء
98	الفصل الثالث: دراسة حالة حول الاتصال الداخلي لمؤسسة سونلغاز سكيكدة نموذجا
99	المبحث الأول : مدخل عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) سكيكدة
99	المطلب الأول : لمحة تاريخية لمؤسسة سونلغاز (سكيكدة)
104	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز سكيكدة
110	المطلب الثالث :المهام ووسائل مؤسسة سونلغاز سكيكدة :
114	المبحث الثاني : واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بسكيكدة
114	المطلب الأول: أدوات وخطوات العمل الميدانية
117	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
151	خاتمة

156	قائمة المراجع
167	الملاحق
177	فهرس المحتويات
181	فهرس الأشكال والجداول