

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت-



ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة
الماستر

من إعداد الطلبتين:

قباج خضرة
شعباني يسرى

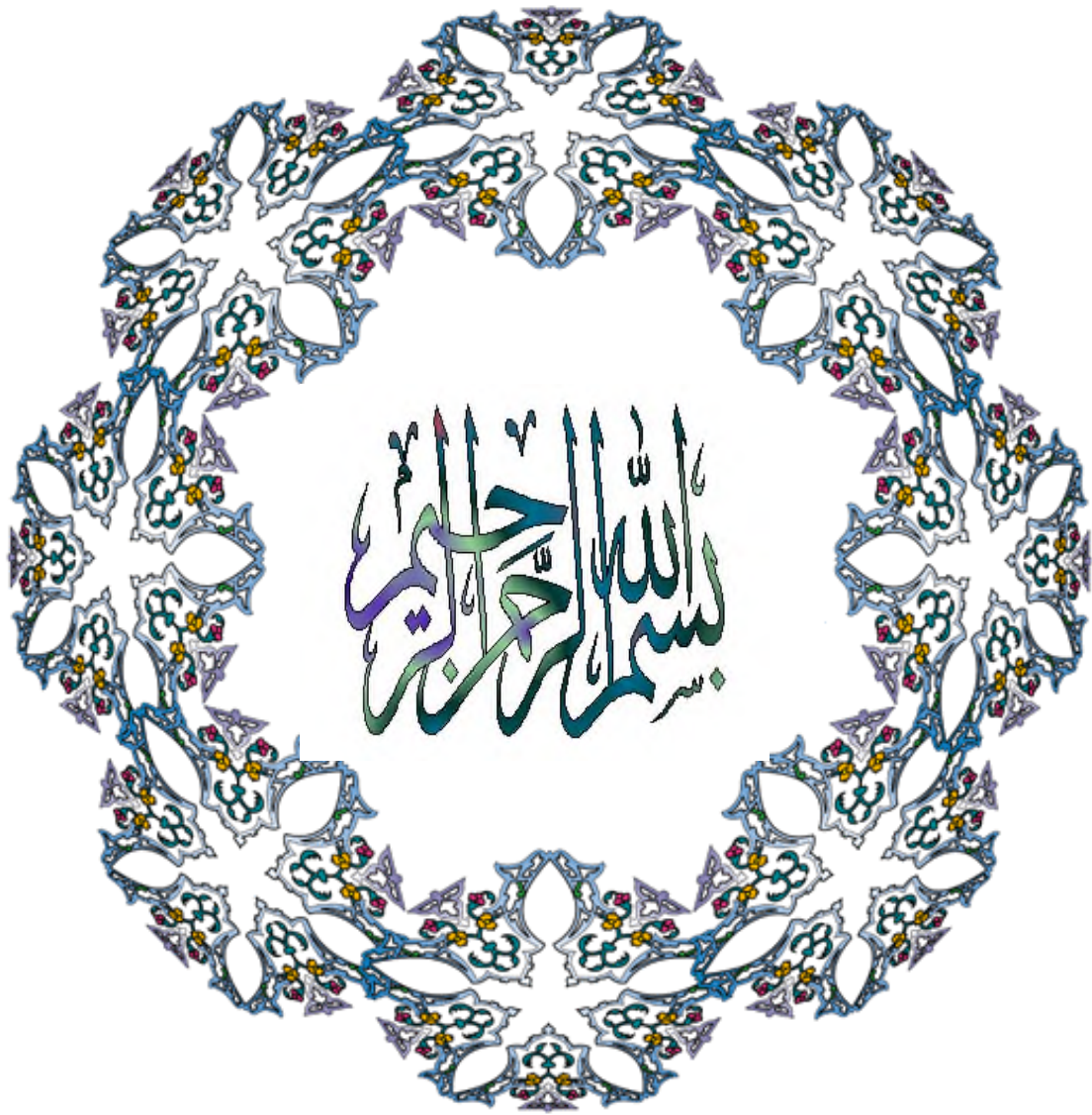
تحت عنوان:

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - تيارت-

نوقشت علن أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ محاضراً	د. عثمانى أمينة
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	د. كلاخي لطيفة
مناقشا	أستاذ محاضر	د. لعريفي عودة

السنة الجامعية : 2024-2025

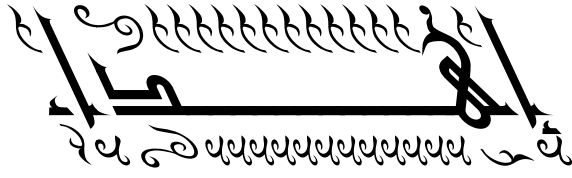


كلمة شكر ونفكار

حمدا لله طيبا كثيرا والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وأما بعد الحمد لله،
على أن وفقنا الله عز وجل في مسيرتنا الدراسية التي طالت سنوات عديدة نشكر الله
كثيرا وقال رسول الله صلى عليه وسلم ومن "لا يشكر الناس لا يشكر الله."
أسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتور كلاًخي لطيفة تتمنى لك
المزيد من النجاح والتألق في مسيرتك المهنية والشخصية نشكر ككثيرا على كل
شيء.

كما تتقدم بحزبل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

وإلى كل عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغائر سونلغانر تيارت-الجزائر
نشكرهم على مساعدتنا في هذا البحث العلمي وإلى كل من ساعدنا في إتمام هذه
المذكرة من قريب أو من بعيد أشكركم كثيرا



بسم خالقي . . . وميسر أموري

وعصمت أمري لك كل الحمد والامتنان أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي

لإتمام هذه المسيرة

دمتم لي سنداً لا عمراله

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى الذي علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

إلى النور الذي أثار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً

"أبي الغالي"

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها

وساندتني عند ضعفي وهزلتي

"أمي الحبيبة"

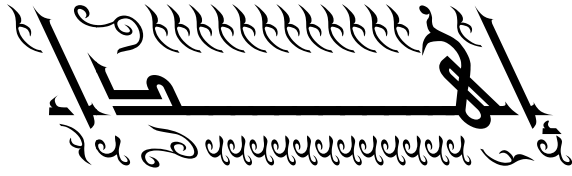
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا يابغ امرتوي منها، إلى خيرت أيامي وصفوتها إلى قررة عيني "ناجي"

وأخواتي "أمال، رميسة"

خضرة





أهدي هذا العمل، إلى من كانوا بعد الله سببا في هذا الإنجاز.

إلى من كانوا النبض الأول في كل لحظة نجاح، إلى عائلتي التي كانت دائما السند مهما

اختلفت الظروف

إلى أمي التي كانت الدعاء حين تعبت، والطمأنينة حين خفت

إلى الذي أفنى عمره في خدمتي وسعى لتذليل العقبات في طريقي أبي العزيز أطل الله في

عمره

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وان يجزي كل من ساندني خير

جزاء.

يسرى



فہرس المحتویات

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

تمهيد	7
المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي	8
المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي	8
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي	9
المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله	11
المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي	14
المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي	14
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق تحسينه	18
المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي	20
المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي	22
المطلب الأول: النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري	22
المطلب الثاني: متطلبات الاتصال الداخلي الفعال لتحقيق أداء وظيفي متميز	23
المطلب الثالث: أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الفردي والجماعي	24
خلاصة الفصل	26

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تيارت)

تمهيد	28
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - فرع سونلغاز تيارت	29
المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الأم سونلغاز	29
المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونلغاز	30
المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة	32

36	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية الدراسية
36	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
36	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
38	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات الشخصية وتحليل الاستبيان
44	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
44	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
45	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية والثالثة
46	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرابعة
47	خلاصة الفصل
49	خاتمة
53	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-2	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيارت فرع سونلغاز	35

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	درجات مقياس ليكرت الخماسي	37
2-2	معامل ثبات الاستبانة الداخلي (ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبيان	37
3-2	جدول التوزيع لمقياس ليكرت	38
4-2	نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة	39
5-2	الإجابة على فقرات الاتصال الداخلي	40
6-2	معاملات الارتباط (سبيرمان) ومعنوياتها الإحصائية بين متغيرات الدراسة	44

مقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر، والمنافسة الحادة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وفي خضم هذه المتغيرات، تبرز الحاجة إلى تطوير نظم وأساليب إدارية قادرة على مواكبة هذه التحولات وضمان استمرارية الأداء والنجاح المؤسسي، ويعد الاتصال الداخلي أحد أبرز هذه الأدوات الإدارية، إذ يمثل العمود الفقري لأي تنظيم يسعى إلى تحقيق التماسك والتكامل بين عناصره البشرية والتنظيمية.

إن الاتصال الداخلي لا يقتصر على مجرد تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، بل يتجاوز ذلك ليشمل بناء جسور من الثقة والتفاهم، وتعزيز ثقافة الحوار، وتحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الفردي والجماعي، فالاتصال الفعال يسهم في توجيه الطاقات نحو الأهداف المشتركة ويحد من سوء الفهم والصراعات الداخلية ويعزز الرضا الوظيفي والانتماء المهني.

ورغم الأهمية المتزايدة التي يحظى بها الاتصال الداخلي في أدبيات الإدارة والموارد البشرية، إلا أن العديد من المؤسسات وخاصة في السياقات العربية، لا تزال تعاني من ضعف أو قصور في تطبيق ممارسات اتصال فعالة، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وظهور مشكلات تنظيمية متكررة، كالبيروقراطية وسوء التنسيق وانخفاض المعنويات.

فالالاتصال الداخلي أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتضمن تقبلهم للقرارات، وتلقي المعلومات، إضافة إلى تقبل الإدارة لشكاوهم ومشكلاتهم داخل المؤسسة، وهذه العملية تساهم في إيجاد العلاقة بين العمال والإدارة، مما يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تسعى المؤسسة إلى خلق همزة وصل بينها وبين موظفي المؤسسة مما يحفزهم على الرفع من قدراتهم، وبالتالي المساهمة في تحقيق أداء وظيفي جيد، والذي بدوره يساعد على النجاح المؤسسي.

1- الإشكالية:

بناء على ما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت؟

ولتوضيح إشكالية الدراسة نقوط بطرح التساؤلات التالية:

- ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي؟

- ما مدى تأثير وسائل الاتصال الداخلي (الشفوي، الكتابي، الإلكتروني) على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت؟

2- الفرضيات:

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

الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين الاتصال الكتابي والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ إحصائية بين الاتصال الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت.

3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع يجمع بين البعدين الإداري والإنساني داخل المؤسسة، فهي تسلط الضوء على كيفية تفعيل الاتصال كوسيلة لتحسين أداء العنصر البشري، الذي يعد المورد الأكثر قيمة داخل المنظمات.

4- أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز ودوره في تحسين أداء العاملين بها.

- وكذا التعرف على واقع الاتصال الداخلي الحديث في المؤسسة على الدراسة ومدى مشاركة العاملين فيه أي إبراز العلاقة بينهم.

5- أسباب اختيار الدراسة:

أ- الأسباب الموضوعية:

- الميول إلى موضوع الاتصال الداخلي بين العاملين، حيث يعتبر من بين العوامل المساهم في نجاح المؤسسة.

- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المؤسسة.
- محاولة إيجاد العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.
- الاهتمام بالعلاقات السائدة بين العمال والإدارة.

ب- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في إثراء معارف وزيادة الاطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور اهتمامنا الشخصي.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستي وطبيعة تخصصي.
- تجاهل الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسات وعدم الاهتمام به.

6- منهج الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفهم وتحليل المفاهيم والممارسات ذات الصلة بالاتصال الداخلي وبالأداء الوظيفي، ومن أجل الوقوف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة سونلغاز تيارت، والتعرف على الوسائل المعتمدة فيها، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات عن موضوع الدراسة، حيث وجهت لعينة من موظفي المؤسسة قدرت بـ 30 موظف.

7- حدود الدراسة:

الإطار المكاني: تم إجراء الدراسة في مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز تيارت.

الإطار الزمني: انطلقت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 01 فيفري 2025 إلى غاية 14 ماي 2025.

الفئة المستهدفة: تم الدراسة على جميع عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -تيارت-

8- الدراسات السابقة:

8-1- دراسة لـ "بن شعبان سميرة" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018/2019، واعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التكوين والأداء، ومحاولة إبراز دور وأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة وأهمية بالنسبة للعاملين، ومحاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أنها تساهم في التكوين في التحسين من قدرة ومهارات العاملين بمديرين التربية، وتساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية، وللمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية.

8-2- دراسة لـ "ركروك خولة" أطروحة دكتوراه للطور الثالث (ل م د) في علوم الإعلام والاتصال بعنوان: "دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2021-2022. اعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على إسهامات الاتصال الداخل الرسمي في تفعيل وتحفيز أداء عضو الهيئة التدريسية وأداء الموظف الإداري بكلية العلوم الإنسانية، والتعرف على أنماط الاتصال الداخلي الأكثر تفعيلًا لأداء عضو هيئة التدريس والموظف الإداري بكلية العلوم الإنسانية بالقطب الجامعي لاسوست بجامعة جيجل، الكشف عن الوسائل الاتصالية المفعلة للأداء الوظيفي في المؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعدد الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى المؤسسة الجامعية دليل على تجاوز الطابع الكلاسيكي في إرسال واستقبال المعلومات، يؤدي الاتصال الداخلي دورا مهما في الحفاظ على استقرار وتوازن المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال ضبط سلوك الموظفين تعد الوسائل الشفهية من الوسائل الأكثر تفعيلًا للأداء والأكثر قدرة على تسريع وتسهيل إجراءات العمل بالمؤسسة الجامعية. حل الدراسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة على العمال.

8-3- دراسة لـ باهي نسيبة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية" دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية بلدية قصر الصبحي، أم البواقي، اعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، ومعرفة نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة والكشف عن وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة فيها، وكذا التعرف على مدى مساهمة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي بها. أما النتائج التي تم التوصل إليها هي أن الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطها، والاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال نازل في شكل تعليمات وأوامر، والموظفون معتمدون على وسائل اتصال كتابية خاصة الإعلانات الحائطية.

تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في الطرح للموضوع، حيث تناولت جميعها مسألة الاتصال الداخلي كعامل مؤثر في تحسين الأداء الوظيفي، كما أن أغلب هذه الدراسات اعتمدت على

المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وهو ما يعكس تقارباً في المنهجية العلمية، وقد توصلت مجمل هذه البحوث إلى نتائج تؤكد وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال لداخلي بمختلف أشكاله وتحسين أداء العاملين، وهي نفس النتيجة التي أظهرتها هذه الدراسة.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف، فإن الدراسة الحالية تميزت بمعالجة شاملة لوسائل الاتصال الداخلي الثلاثة (الشفوي، الكتابي، الإلكتروني) في آن واحد، عكس بعض الدراسات السابقة التي ركزت على نوع واحد فقط، كما تختلف هذه الدراسة من حيث مجال التطبيق إذ أجريت في مؤسسة جزائرية (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تيارت)، في حين أن أغلب الدراسات السابقة تناولت قطاعات مختلفة.

9- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا البحث في المؤسسة.
- صعوبة جمع المعلومات والمراجع في هذا الموضوع.
- انعدام المراجع بالمكتبة المركزية بالجامعة.

10- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين تسبقهما مقدمة، حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، وتناولنا فيه ثلاثة مباحث الأول يتناول ماهية الاتصال الداخلي، وتطرقنا فيه إلى ثلاثة مطالب، والمبحث الثاني يتناول عموميات حول الأداء الوظيفي ويحتوي على ثلاثة مطالب، والمبحث الثالث يتناول العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، يحتوي كذلك على ثلاثة مطالب.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - تيارت - حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث، بحيث المبحث الأول يتناول تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تيارت - وتطرقنا فيه إلى ثلاثة مطالب، أما المبحث الثاني تناول الإجراءات المنهجية للدراسة، ويحتوي على ثلاثة مطالب، أما المبحث الثالث تناول اختبار فرضيات الدراسة ويحتوي على ثلاثة مطالب، وأخيراً أنهينا دراستنا بخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد الاتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات الحديثة، حيث يسهم بشكل مباشر في تعزيز التفاهم والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، فعندما يكون الاتصال فعالاً، يُمكن للموظفين أداء مهامهم بوضوح وثقة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الوظيفي. كما يُعتبر الاتصال وسيلة لنقل الرؤية والأهداف والقيم المؤسسية، وهو ما يعزز الانتماء والالتزام الوظيفي. وفي ظل بيئات العمل المتغيرة والتحديات المتزايدة، بات من الضروري أن تولي المؤسسات اهتماماً أكبر بآليات الاتصال الداخلي لضمان تحقيق أداء متميز ومستدام، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.

يعتبر الاتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة كونه الوسيلة المثالية للحوار بين الأفراد العاملين داخل تلك المؤسسة ونقل المعلومات والبيانات بشكل دقيق وشفافية عالية ومن هنا يتم من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.

وهي الاتصالات الرسمية التي تحدث داخل الجهاز الإداري اتصال إدارة أو قسم بقسم أو المركز الرئيسي بالفروع.¹

1- الاتصال لغة:

جاء في قاموس المحيط إن كلمة اتصال من الناحية اللغوية يعني وصول للشيء أو بلوغه أو الانتهاء إليه وهو من مادة (وصل) يصل فلان وصولاً، ووصل بالشيء أي بلغه وانتهى إليه.

2- الاتصال اصطلاحاً:

إن كلمة اتصال (Communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (Commun) وتعني عام أو مشترك ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء أي الترويج لفكرة أو موضوع أو سلعة أو خدمة أو قضية أو فرد... إلخ، وعن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم لدى الطرفين المرسل (sender) والمستقبل (recuver).²

هو نظام فعال يعمل على سير المعلومة وإيصالها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين صورتها كما يمكن أن نعرفه على أنه عملية نقل المعلومات والخبرات مما يؤدي إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التنفيذي والتخطيطي، فمن خلاله يمكن للمؤسسات التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة تحقيقها داخل المؤسسة.³

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 116.

² - طحورور نجمة، الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2021/2022م، ص 3.

³ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 24.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

يعرف قاموس أكسفورد الاتصال بأنه "نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات ويعتبر الاتصال الداخلي بأنه هو الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم من داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"¹.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي.

يعد الاتصال الداخلي عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسات، إذ يسهم في تنفيذ الجهود وتحسين الأداء الوظيفي.

أولا: أهمية الاتصال الداخلي

تكمن أهمية الاتصالات داخل المؤسسة فيما يلي:

- نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسات ونموها؛
- تساهم في إحكام المتابعة والمراقبة على العاملين من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة؛
- الاتصال الداخلي هو المفتاح المؤدي للإدارة فتنسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال؛
- تعد عملية الاتصال الداخلي بين الأفراد أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها؛
- يتم من خلال عملية الاتصال الداخلية إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة².

¹ - بشير كاوجة، رفاع شريفة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2015، ص 103.

² - ديانا محمد رضوان موصلي، أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2023، ص 19-20.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

وعليه يمكن القول بأن الاتصال الداخلي على درجة عالية من الأهمية فهو نشاط اجتماعي يساهم في نقل المفاهيم والآراء عبر القنوات غير الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها كما أنه ضرورة في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، ويتم من خلاله إطلاع الإدارة على نشاط العاملين والتعرف على مدى تقبلهم لآرائها وأفكارها، فهو وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الإدارة.

ثانيا: أهداف الاتصال الداخلي

تختلف أهداف الاتصال تبعا للمستوى الذي تجري على أساسه سواء كان على مستوى العاملين أو القيادة الإدارية أو الجمهور والعلماء الذين لهم صلة بالمشروع وذلك على النحو التالي:¹

1- أهداف الاتصال بالنسبة للقيادة الإدارية:

أ- الاتصالات الأفقية وسيلة للتنسيق فهي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الإدارات فيتم التنسيق بين جهود قادتها؛

ب- تمكن الإدارة العليا من الحصول على قدر كاف من المعلومات والبيانات تمكنها من اتخاذ القرارات الهامة؛

ج- تمكن القائد من توصيل آرائه وتوجيهاته وتعليماته ووجهة نظره للعاملين، كما تمكنه من أن يتعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم؛

د- يمكن لقيادة من خلال الاتصالات ممارسة التعليم والتدريب للعاملين.

2- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:

حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والتعاون كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بين العاملين وتبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي للإشاعات داخل المؤسسة.²

¹ - محمود أمين، الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر 2009، ص 20 - 21.

² - صونية باتوح، لطيفة بومكواز، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، مذكرة الماستر، جامعة أكلي محند ولحاج، البويرة، 2018/2017، ص 35.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

3- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور والعملاء:

يتوقف استمرار وبقاء وتقدم المنظمة على رضا الجمهور عنها، كما أن إقبال العملاء على السلعة أو الخدمة وشراؤهم لها يتوقف عليه استمرار المنشأة وتحقيق برامجها ويتمثل الاتصال بالجمهور والعملاء فيما يلي:

أ- مخاطبة الأفراد: بالتركيز على الإشباع الفردي للحاجات المستهلكة.

ب- تحديد الحاجة: بمعنى تحديد المشكلة التي يتأثر بها كل فرد من أفراد الجماعة وإقناعه بأن الجهة التي تقوم بالاتصال تستطيع المساعدة على حل هذه المشكلة.

ج- التأكد من الاستجابة الإيجابية بمعرفة:

- ماذا يريد المستهلك؟

- ماذا تستطيع المنشأة عمله لإشباع حاجاته؟

- كيف تربط بين الإشباع وبين ما تستطيع تقديمه؟

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله.

يعد الاتصال الداخلي أساساً لتنظيم العمل داخل المؤسسات، حيث يربط بين الموظفين والإدارة، وتتنوع أنواعه إلى تصاعدي وتنازلي، وأفقي، وتختلف وسائله بين التقليدية والرقمية، وفهم هذه الأنواع والوسائل يسهم في تحقيق تواصل فعال وأداء وظيفي أفضل.

أولاً: أنواع الاتصال الداخلي:

ينقسم الاتصال الداخلي إلى نوعين رئيسيين: الاتصال الرسمي الذي يتم عبر قنوات منظمة لنقل المعلومات والاتصال الغير الرسمي الذي يعزز التفاعلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

1- اتصال رسمي:

الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي يحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال، وتتوقف فاعلية بالاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفاعليتها وفائدتها وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المنظمة وبين المنظمة وجمهور المتعاملين معها خارج المنظمة ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر، وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى¹:

أ- **الاتصال النازل**: ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا أو من الدنيا إلى العليا مباشرة ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم².

ب- **الاتصال الصاعد**: هي الاتصالات التي تجربها المستويات الإشرافية أو العاملين مع المستويات الإدارية الأعلى منها إدارياً، ويعبر هذا النوع من الاتصالات عن الرغبات وأفكار وآراء وشكاوى العاملين.

ج- **الاتصال الأفقي**: وهي الاتصالات التي تحدث بين الإدارات والأقسام والوحدات التي في مستوى إداري واحد يهدف إلى تبادل وتنسيق المعلومات فيما بينها³.

2- الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات قانونية إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي ويتم غالباً عبر قنوات خارجة عن القنوات الرسمية داخل التنظيم كما يتم بين مستويات مختلفة متخطياً خطوط السلطة الرسمية.

ولا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية وتجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابياً وعدم السماح له بالتأثير سلباً على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات والكاذبة وغيرها⁴.

ثانياً: وسائل الاتصال الداخلي:

تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الداخلي لتبادل المعلومات بين الموظفين والإدارات، تشمل الوسائل التقليدية مثل الاجتماعات والمذكرات، والحديثة مثل البريد الإلكتروني وتطبيقات التواصل، اختيار الوسيلة المناسبة يساعد في الفهم وزيادة الإنتاجية.

¹ - مدحت محمد أبو نصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 50-51.

² - بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية، سوريا، 2020، ص 18.

³ - مدحت محمد أبو نصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 117.

⁴ - ربحي مصطفى عليان، عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص 53.

1- الاتصالات الشفوية:

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس والمرؤوسين فقد يكفي بسماع الأصوات وهذه الوسيلة يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق ونجد أن طرق الاتصال الشفوي متعددة ويمكن حصرها فيما يلي:¹

أ- **التعليمات والأوامر:** تصدر التعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ما.

ب- **الاجتماعات والمؤتمرات:** وهي إحدى وسائل الاتصال الشفهي وتتمثل في مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات وفيها يناقش التقرير السنوي التي قامت داخل المنظمة.²

ج- **المقابلات:** هي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة أي وجها لوجه بين شخصين أو أكثر وتعتبر أداة هامة جدا من أدوات الاتصال داخل المكتبة التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط العاملين.³

2- الاتصال الكتابي:

يعبر الاتصال الكتابي عن نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة، ومن أمثلة هذا الاتصال: التقارير، التعليمات، المذكرات، المنشورات، المطبوعات، الرسائل التي تنقل من خلال شبكات الحاسب الآلي ورسائل الفاكس والتلكس.⁴

3- الاتصال الالكتروني (التكنولوجي):

هي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات بإدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية ومن هذه الوسائل الإنترنت، البريد الإلكتروني، الفيديو، السينما.⁵

¹ - محمد الفاتح بشير المغربي، السلوك التنظيمي، عمان الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص 171.

² - صونية بانوح، لطيفة بومكواز، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، دراسة حالة محمد بوضياف، مذكرة ماستر، تخصص اتصال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017-2018، ص 34.

³ - زغوددي نورة، سيوان سعدية، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، مذكرة ماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2017-2018، ص 17.

⁴ - مدحت محمد أبو نصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁵ - حليمي حليلة، بومعزة صارة، الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2017-2018، ص 42.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي.

يعد الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم التي تحظى باهتمام واسع في ميدان علوم التسيير، باعتباره العامل الأساسي الذي يقاس به مدى فعالية الموظف في أداء المهام الموكلة إليه، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، ولأن تحسين الأداء الوظيفي يعد من أولويات الإدارة الناجحة، فإن فهم طبيعته ومتغيراته يعتبر خطوة جوهرية لكل من يسعى إلى تطوير كفاءة الموارد البشرية، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الأداء الوظيفي من خلال تعريفه، خصائصه، عناصره، أبعاده وأنواعه، ثم دراسة العوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه، وصولاً إلى معايير تقييمه، قصد الإحالة الشاملة بهذا المفهوم.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

إن الانطلاق في دراسة الأداء الوظيفي يقتضي أولاً التأسيس لمفهومه من خلال التعرف على تعريفه في الأدبيات وتحديد خصائصه التي تميزه كمؤشر فعال لقياس كفاءة العاملين، كما تتطلب هذه الدراسة التطرق إلى العناصر التي يتكون منها، والأبعاد التي يغطيها، وكذا أنواعه، باعتبارها مكونات أساسية تساهم في بناء تصور شامل ودقيق لهذا المفهوم، والذي يعد من أهم المرتكزات التي تقوم عليها فعالية المؤسسات.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

عرف الأداء الوظيفي بأنه: "العملية التي يتم من خلالها قياس مدى تحقيق الأفراد للأهداف الموكلة إليهم مع الأخذ بعين الاعتبار جودة النتائج ومستوى الإنتاجية"¹. ويعرفه الدمرداش بأنه سلوك الفرد داخل بيئة العمل المعبر عنه بأفعال وأقوال تؤدي إلى تنفيذ المهام الموكلة إليه².

وفي تعريف آخر: "الأداء الوظيفي هو قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحسين التفاعل والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة"³.

¹ - عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي، مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، 2020، ص 10-11.

² - أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2018، ص 34.

³ - الدهان، رنا ضياء، رأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، زاد ناشرون وموزعون، عمان، 2023، ص 51.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يعرف بأنه: "القدرة على تحقيق المهام المطلوبة بجودة ودقة وفق المعايير التنظيمية المحددة¹.

يتضح من التعريفات السابقة أن الأداء الوظيفي يمثل عملية مستمرة تهدف إلى قياس مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الإنتاجية ومدى تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: خصائص الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي العنصر الأساسي في الإنتاجية ويعكس مدى كفاءة الأفراد داخل المؤسسات، من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ويمكن تلخيص خصائصه كالتالي²:

1- يأخذ شكل سلوك ظاهر: يظهر من خلال تصرفات أو حركات أو أقوال يقوم بها الفرد، ويمكن ملاحظتها وتسجيلها.

2- يهدف إلى تحقيق غاية محددة: الأداء ليس مرتبط فقط بالفعل، بل أيضاً بالنتيجة المرجوة منه.

3- يتأثر بعدة عوامل: يختلف الأداء من فرد لآخر بسبب تأثير عوامل متنوعة مثل القدرات، الخبرات، والبيئة المحيطة.

4- يتعلق بسلوك الأفراد داخل المنظمة: حيث يعبر عن طريقة تفاعلهم وتجاوبهم مع المهام الموكلة إليهم.

5- يمكن توجيهه وتعديله: لأن السلوك قابل للتغيير، يمكن تحسين الأداء من خلال التوجيه والتحفيز والتدريب.

6- لكل أداء بداية وهدف: كل سلوك وظيفي له دافع أو سبب، كما أن له هدف يسعى لتحقيقه.

ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الأساسية، تتمثل فيما يلي³:

¹ محمد عبد الغني هلال، الجودة في إدارة وتقييم الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، ديبك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 55-56.

² ياسمينه بودويرة، مريم بوزدوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016-2017، ص 83 - 84.

³ مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 10، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 482-483.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، المهارات التقنية والمهنية، بالإضافة إلى المتطلبات الخاصة بالوظيفة، حيث تساهم هذه المعرفة في إنجاز المهام بالشكل المطلوب، ومنهم من يعددها في:

▪ **المعرفة الإجرائية:** وهي مجموعة الخطوات العملية التي يتبعها الفرد لتنفيذ العمل، وتعنى بتطبيق الطرق والأساليب اللازمة لذلك، وتكتسب من خلال التدريب، والخبرة العملية، مما يساهم في تجنب الأخطاء وتحقيق نتائج دقيقة؛

▪ **المعرفة الوظيفية:** وهي الفهم الدقيق لمراحل تنفيذ العمل المطلوب، من خلال خطوات علمية مدروسة، تمكن الفرد من اختيار أنسب الأساليب لأداء مهامه بكفاءة؛

▪ **المعرفة الإدارية:** تمثل معرفة الشخص بكيفية تأدية مهامه من خلال استخدام معارفه لتنظيم سلوكياته، واتخاذ القرارات الملائمة أثناء العمل؛

▪ **معرفة المسؤولية:** مدى التزام الفرد بالمهام الموكلة إليه، وتحمله لنتائج أدائه، حيث تلعب المسؤولية دورا هاما في تنمية السلوك التنظيمي؛

▪ **معرفة السلطة:** بعد تحديد المسؤولية لابد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة.

2- **نوعية العمل:** يقصد به مستوى إتقان الفرد العمل الموكل إليه من حيث الجودة والدقة وتقادي الأخطاء، بما يعكس كفاءته وقدرته على النجاح.

3- **كمية العمل المنجز:** ترتبط بعدد المهام أو الأعمال التي يتم إنجازها خلال فترة زمنية، ما يعكس مدى إنتاجية الفرد في وظيفته.

4- **المثابرة والوثوق:** وتشمل مدى التزام الموظف واستمراره في العمل، وقدرته على تحمل المسؤولية وتنفيذ المهام في مختلف الظروف، مما يعكس الثقة في أدائه.

5- **الوقت:** يشير إلى قدرة الفرد على تنظيم وقته بشكل فعال، واستغلاله لإنجاز المهام في المدة المحددة دون تأخير، حيث يعد عاملا مهما في تقييم الأداء.

6- **التكلفة:** وهي تكلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما.

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي.

يتضمن الأداء الوظيفي عدة أبعاد يمكن من خلالها تقييم مدى فعالية الموظف، ومن أهمها¹:

- **كمية الجهد المبذول:** ويتمثل في مقدار الطاقة الجسدية أو الذهنية التي يبذلها الموظف خلال فترة زمنية معينة، حيث يتم قياسه من خلال سرعة تنفيذ المهام أو حجم العمل المنجز خلال تلك الفترة؛
- **الجهد المبذول:** يركز هذا البعد على دقة الأداء ومدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، بغض النظر عن السرعة أو الكمية، كما يشمل درجة خلو العمل من الأخطاء، بالإضافة إلى مستوى الإبداع والابتكار في تنفيذ المهام؛

- **نمط الأداء:** يشير إلى الأسلوب أو الطريقة التي يعتمد عليها الموظف في أداء مهامه، سواء كان العمل جسدياً أو عقلياً، ويستخدم هذا البعد لتقييم ترتيب خطوات العمل، طريقة حل المشكلات، أو المنهجية المتبعة في إجراء بحث أو اتخاذ قرار.

خامساً: أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التطرق لتعريف الأداء الوظيفي وخصائصه وأبعاده، من الضروري التوسع في فهم أنواعه، حيث يختلف الأداء باختلاف الجوانب والمعايير المعتمدة في تقييمه، سواء من حيث مصدره أو شموليته، وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي²:

ويمكن تصنيف الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع، وذلك حسب معايير مختلفة، من بينها معيار المصدر ومعيار الشمولية.

1- حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء إلى:

أ- **الأداء الداخلي:** يقصد به الأداء الناتج من داخل المؤسسة نفسها، أي ما يتيح عن استقلال الموارد المتاحة، ويتفرع إلى:

- **الأداء البشري:** ناتج عن أداء العاملين داخل المؤسسة باعتبارهم مورداً استراتيجياً يمكنه تحقيق قيمة مضافة وتعزيز التنافسية من خلال إدارة مهاراتهم؛
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام بكفاءة.
- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

¹ خولة رغيص، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، مذكرة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021، ص 61.

² كلثوم فونقرا، مريم العابد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020-2021، ص 58-60.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

ب- **الأداء الخارجي:** ينتج عن العوامل بيئة خارجية لا تتحكم فيها المؤسسة، مثل تغيرات السوق أو ارتفاع الأسعار، والتي تؤثر بشكل مباشر على نتائجها، سواء بالسلب أو الإيجاب، هذا النوع من الأداء يتطلب تحليلاً مستمراً لنتائج المؤسسة لتحديد تأثير هذه التغيرات.

2- حسب معيار الشمولية: وينقسم الأداء إلى:

- **الأداء الكلي:** يعبر عن نتائج العمل الشامل لكل أنظمة ووظائف المؤسسة، حيث يظهر مدى تحقيق الأهداف العامة مثل الربحية، الاستمرارية والنمو، ويعتبر نتاج تفاعل الأداء بين مختلف الأنظمة الفرعية.
- **الأداء الجزئي:** يتحقق على مستوى الأنظمة أو الوظائف الفرعية داخل المؤسسة، ويمكن تقسيمه حسب المعيار الوظيفي إلى عدة أنواع مثل: أداء الموارد البشرية، الأداء المالي، أداء الإنتاج، أداء التسويق، وأداء التموين، وكل منها يقيس مستوى الكفاءة في وظيفته الخاصة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.

يعد الأداء الوظيفي نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى كفاءة وفعالية العاملين داخل المؤسسة، وتختلف هذه العوامل بين ما هو تنظيمي وما هو فردي أو بيئي، مما يجعل فهمها أمراً ضرورياً لأي مؤسسة تسعى لتحسين أدائها العام، وعليه سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي مع عرض أهم الأساليب والطرق التي تساهم في تحسينه.

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل تتداخل فيما بينها، وتلعب دوراً أساسياً في تحديد مستوى إنتاجية الفرد داخل المؤسسة، ومن أبرزها ما يلي¹:

أ- **غياب تحديد الأهداف:** إن عدم وجود خطط تفصيلية للمنظمة يؤدي إلى صعوبة قياس أداء الموظفين أو محاسبتهم، نظراً لعدم توفر معايير واضحة للإنتاج، هذا يجعل الأداء متقارباً بين الموظفين المتميزين وأولئك ذوي الأداء الضعيف؛

ب- **ضعف مشاركة الموظفين في الإدارة:** إن عدم إشراك العاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرار يؤدي إلى شعورهم بعدم المسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وكنتيجة لذلك، فقد ينخفض مستوى أدائهم، لأنهم لا يشعرون بأنهم جزء من صياغة الأهداف أو حل المشكلات التي تواجه الأداء العام.

¹ - محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر، بيروت، 2016، ص 282.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

ج- تفاوت مستويات الأداء: يرتبط الأداء الوظيفي بالمردود الذي يحصل عليه الموظف من حيث الحوافز والترقيات، فكلما كان نظام التقييم غير عادل، تأثر الأداء سلباً، حيث لا يتم التمييز الفعلي بين مستويات الأداء المختلفة، مما يؤدي إلى تراجع تحفز الموظفين؛

د- **ضعف الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي عنصر أساسياً في رفع الأداء، فغيابه أو انخفاضه يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين، ويتأثر الرضا بعوامل عديدة منها السياسات الإدارية، ونظام الترقيات، والبيئة التنظيمية، فضلاً عن طبيعة العلاقة بين الموظف بالمؤسسة؛

هـ- **التسبب الإداري:** يعد التسبب الإداري من العوامل السلبية التي تؤثر على الأداء الوظيفي داخل المنظمة، حيث يؤدي إلى ضياع ساعات العمل في أنشطة غير منتجة، مما ينعكس سلباً على كفاءة وإنتاجية الموظفين، وينشأ التسبب الإداري نتيجة عدة عوامل من بينها ضعف الرقابة الإدارية، وغياب المحاسبة، وانتشار ثقافة التساهل في تطبيق القوانين التنظيمية، كما يمكن أن يكون ناتجاً عن ضعف القيادة، أو انتشار المحاباة والمجاملات داخل بيئة العمل، مما يقلل من الالتزام بالمهام والمسؤوليات، في ظل هذه الظروف، يصبح الأداء الوظيفي غير متوازن، حيث يشعر بعض الموظفين بعدم وجود حوافز للعمل الجاد، بينما تتراجع إنتاجية البعض الآخر نتيجة عدم وجود رقابة فعالة تحفزهم على تحسين أدائهم.

ثانياً: طرق تحسين الأداء الوظيفي:

هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحسين الأداء الوظيفي أهمها¹:

أ- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** يعد التعرف على مسببات تراجع أداء الموظفين خطوة هامة لكل من الإدارة والعاملين، حيث يمكن الإدارة من التحقق من مدى دقة وموضوعية عملية التقييم، ويساعد في معالجة الانحرافات في الأداء؛

ب- **الحد من الخلافات التنظيمية بين الإدارة والموظفين:** يتحقق ذلك من خلال تحليل أسباب تدني الأداء، سواء كانت ناتجة عن ضعف الحوافز، أو تأثر العاملين بظروف العمل والمتغيرات التنظيمية مثل بيئة العمل، الأجور، الحوافز، إضافة إلى المهارات والكفاءات الفردية التي يمتلكها العاملون؛

ج- **تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول:** تتمثل هذه الخطوة في وضع خطة عمل تهدف إلى إيجاد حلول فعالة لمشكلات الأداء، وذلك بالتنسيق بين الإدارة والموظفين إلى جانب إمكانية إشراك خبراء واستشاريين متخصصين في تحسين الأداء الوظيفي؛

¹ - أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

- د- الاتصالات المباشرة: يعد التواصل المباشر بين المشرفين والعاملين أداة فعالة في تحسين الأداء، ويجب أن يكون محددا من حيث المحتوى والأسلوب والنمط المناسب ويتضمن ما يلي:
- مستوى الأداء المطلوب: وهو المستوى الذي تطمح الإدارة لتحقيقه من خلال استغلال الموارد والأنشطة المتوفرة؛
 - مستوى الأداء الفعلي: وهو ما يتم إنجازه فعليا من قبل الموظفين خلال فترة معينة؛
 - فجوة الأداء: تظهر هذه الفجوة عندما لا يرقى الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف مما يتطلب تدخلا لتقليصها؛
 - تحليل الفجوة: يتضمن دراسة أسباب الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستهدف، ثم تحديد أنجع الطرق لمعالجتها؛
 - برنامج تحسين الأداء: يتم تنفيذ الحلول العلاجية المقترحة، وفي حال نجاحها وتحقيق النتائج المرجوة، يجب الاستمرار في المتابعة لضمان دوام التحسن، وإن لم تتحقق النتائج، يعاد النظر في الحلول وتحديثها ضمن دورة تطوير جديدة.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي

- بعد التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده المختلفة، يعد تحديد معايير تقييمه من الخطوات الأساسية لضمان فعالية العملية التقييمية، حيث تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات لقياس مدى كفاءة وفعالية أداء العاملين، ومن أبرزها نذكر¹:
- الكفاءة: تعني الكفاءة قدرة الموظف على أداء مهامه وواجباته بشكل جيد، بالإضافة إلى استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة أو المرفق العام بصورة فعالة، يشمل هذا المعيار أيضا بعض المعايير قياس العناصر الأساسية التي يجب أن تتوفر في الموظفين، مثل مدى إلمامهم بالعمل، تحملهم للمسؤولية، قابلية التوجيه والتدريب، المواظبة، والقدرة على التعامل مع الزملاء والرؤساء، وتنفيذ المهام بكفاءة؛
 - الفاعلية: يُقاس هذا المعيار بمدى قدرة الموظف على إنجاز المهام والأهداف المحددة وفقا لمتطلبات المنظمة، بحيث يشمل التقييم الأداء المهني استنادا إلى مهارات الموظف، معايير العمل، والأوزان النسبية للمهام، بالإضافة إلى ذلك، تؤخذ العوامل الشخصية مثل: الذكاء المبادرة، المواظبة، والتعاون بعين الاعتبار بما في ذلك القدرة على التنظيم والإشراف وكمية الأعمال المنجزة مقارنة بالزملاء.

¹ - أحمد طلال البديري، نحو تقنيتين معايير نموذجية لقياس الأداء الوظيفي، جريدة الزمان، 2022، ص 59.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

- **إنتاجية الموظف:** يهدف هذا المعيار إلى قياس مدى مخرجات العمل للموظف مقارنة بأهداف المنظمة ومواردها، بحيث يتضمن التقييم مقارنة إنتاجية الموظف مع زملائه من حيث المؤهل الوظيفي، استغلال الوقت بشكل فعال، والمبادرات لتحسين العمل، كما يراعى استجابة الموظف للتغيرات في بيئة العمل، وقدرته على التفكير الإبداعي، واستخدام تقنيات مثل "العصف الذهني" لتطوير الأفكار وحل مشاكل الإنتاج دون الحاجة لتدخل الإدارة.

- **الجودة:** يهدف معيار الجودة إلى تسليط الضوء على نمط السلوك الإنتاجي للموظف، حيث أن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد لا يقتصر فقط على كثافة الإنتاج أو سرعته، بل يتطلب أن يكون هذا الإنتاج، سواء كان ذهنيا أو ماديا، متسما بمعايير الجودة المختلفة، من أهم هذه المعايير الدقة، سرعة الاستجابة، المسؤولية، والإتقان، كما يجب أن يلتزم الموظف بالتوجيهات الإدارية، والأنظمة والتعليمات والقوانين المعمول بها دون تجاوز حدود اختصاصه أو صلاحياته.

- **الملائمة:** هذا المعيار يهدف إلى ضمان توافق مقاييس الأداء مع طبيعة العمل سواء كان قانونيا، ماليا، أو إداريا، بحيث يجب أن تكون جميع مؤشرات قياس الأداء متوافقة مع طبيعة العمل الذي يتم تقييمه، وفي جميع الحالات يجب أن تكون معتمدة وتتمتع بجودة كافية لدعم اتخاذ قرار التقييم بشكل دقيق.

- **الشفافية:** يركز هذا المعيار على ضرورة وضوح إجراءات وأساليب التقييم الوظيفي والابتعاد عن التقييم السري، من خلال إيصال نتائج التقييم للموظفين سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتمكينهم من الطعن في النتائج إذا شعروا بعدم العدالة، ذلك يساهم في تعزيز شعور الموظف بالعدالة والنزاهة، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، كما يعتبر من حق الموظف الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، وهو ما يعرف بالحق في الحصول على المعلومات، الذي يتيح له الإطلاع على ما يخص المرفق العام الذي يعمل فيه وفق شروط ومعايير قانونية تتضمن الشفافية.

- **العدالة التقييمية:** يركز هذا المعيار على ضرورة أن تكون مؤشرات قياس الأداء عادلة، مما يضمن تقييمات موضوعية تشعر الموظف بنزاهة التقسيم ونظم العمل والإطمئنان لترقية الوظيفية وتقديمه الإداري، ويهدف إلى تعزيز الرضا الوظيفي من خلال إجراءات التقييم ونظم العمل، والاطمئنان لترقية الوظيفية وتقديمه بعيدا عن المعايير الشخصية أو التقييمات المزدوجة أو غير الدقيقة التي تبتعد عن الأسس الموضوعية للأداء، كما يؤخذ في الحسبان تأثير محفزات العمل، مثل الانجاز والاعتراف بتقدير جهود الموظف، في تحقيق الرضا الوظيفي عند التقييم.

المبحث الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

يعد الاتصال الداخلي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها العام، حيث يسهم بشكل فعال في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي هذا المبحث سوف نسلط الضوء على العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي والذي سنتناول فيه ثلاث مطالب.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري:

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في¹:

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

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

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

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

¹ - كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة في شركة توزيع الغاز والكهرباء بالبويرة، مذكرة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018، ص 209.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

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

المطلب الثاني: متطلبات الاتصال الداخلي الفعال لتحقيق أداء وظيفي متميز

لكي يكون الاتصال داخل المؤسسة فعالا ومحفز لتحقيق الأهداف التنظيمية وأداء وظيفي متميز لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن وضوح الرسالة وسلاسة تدفق المعلومات وسلامة التفاعل بين أطراف العملية الاتصالية وتتمثل أبرز هذه المتطلبات فيما يلي¹:

1- تحديد الهدف من الاتصال: ينبغي أن تكون الرسالة الاتصالية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالهدف الذي يسعى المرسل إلى تحقيقه إذ إن وضوح الغاية من الاتصال يسهم في فهم الرسالة من قبل المستقبل ويزيد من فاعلية التفاعل.

2- احتواء الاتصال على معلومات جديدة: يجب أن تتضمن عملية الاتصال بيانات أو معارف ذات قيمة مضافة، بحيث لا تكون مجرد تكرار لمعلومات سابقة أو رسائل روتينية لا طائل منها.

3- وجود نظام اتصال فعال داخل المؤسسة: من الضروري أن يبنى الاتصال الداخلي على أسس تنظيمية واضحة تتجلى في تحديد قنوات الاتصال وأدواته بشكل يتلاءم مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مما يضمن سهولة تدفق المعلومات بين الوحدات المختلفة.

4- فتح قنوات اتصال مباشرة: تساهم الاتصالات المباشرة بين المديرين والمرؤوسين في تحقيق مستوى عال من الفهم، كما تمكن من الحصول على المعلومات من مصدرها الأساسي مما يعزز من مصداقية الرسالة وموضوعيتها.

5- اختيار الوسيلة المناسبة: يعتمد نجاح الاتصال على مدى ملائمة الوسيلة المستخدمة لطبيعة الموقف الاتصالي، فعلى سبيل المثال قد يكون استخدام الهاتف فعالا في موقف معينة، لكنه قد لا يكون كذلك في حالات أخرى تتطلب وثائق مكتوبة أو نقاشا موسعا.

6- الإلمام التام بمحتوى الرسالة: يجب أن يكون المرسل على دراية كافية بالبيانات والمعلومات التي ينقلها وأن تكون الرسالة واضحة ودقيقة بحيث يتمكن المستقبل من استيعابها وفهمها ضمن نطاق اختصاصه.

¹ - سعيدة بوعلام، حورية رزقي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، دراسة حالة بلدية بريان، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2019، ص 33.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

7- التفاعل بين أطراف الاتصال: يعد التفاعل المتبادل بين المرسل والمستقبل عنصرا جوهريا في العملية الاتصالية، حيث يساهم في تعزيز الاستجابة وتبادل الآراء.

8- التركيز على الحقائق والمعلومات الجوهرية: يجب أن تتأسس الرسالة الاتصالية على معطيات واقعية ومعلومات موثوقة تهم الطرف المتلقي، مما يعزز مصداقية الاتصال ويزيد من فاعليته تعد فعالية الأداء من المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولا يمكن بلوغ ذلك دون اعتماد أنظمة دقيقة تمكن من تقييم السلوكيات والنتائج بناء على معايير واضحة وقابلة للقياس.

يسهم نظام إدارة الأداء في توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال تحديد السلوكيات المطلوبة، وضبط المخرجات المتوقعة، وضمان وتوافقها مع رسالة المؤسسة ورؤيتها، ومن ثم فإن وضوح هذه المعايير وتكاملها يساعد على تحسين كفاءة المؤسسة، من خلال تقليل الانحرافات في الأداء وتسهيل عملية التقييم والمتابعة.

كما أن فعالية الأداء لا تتحقق إلا عندما يكون النظام الداخلي قادرا على توفير معلومات دقيقة تسهم في اتخاذ قرارات مدروسة، وتساعد على تطوير الخطط وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وهنا يظهر دور الاتصال الداخلي كآلية تضمن الانسجام بين مختلف مستويات المؤسسة، وتدعم تحقيق نتائج فعالة على المستوى الفردي والمؤسسي¹.

المطلب الثالث: أثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الفردي والجماعي

تولي المؤسسات الحديثة أهمية متزايدة للاتصال الداخلي باعتباره أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تحقيق التميز في الأداء، فحين تكون قنوات الاتصال داخل المؤسسة فعالة وواضحة، يتمكن العاملون من فهم المهام الموكلة إليهم بدقة، مما يساعدهم على أداء أدوارهم بكفاءة، ويعزز انسجامهم مع أهداف المؤسسة العامة.

ومن خلال اعتماد نظام فعال لإدارة الأداء يتضح أن المؤسسة تستطيع توجيه الأداء الفردي والجماعي نحو تحقيق نتائج تتماشى مع رؤيتها ورسالتها، ويتطلب ذلك تحديدا دقيقا للمعايير، وتوفير معلومات واضحة حول السلوكيات والنتائج المرجوة، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون اتصال داخلي منظم وفعال.

¹ - صالح حامد الحربي، أثر الاتصال الداخلي على كفاءة المؤسسة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 02، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، أبريل 2025، ص 182-183..

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

كما أن وضوح الأهداف وتناسقها بين الأفراد والجماعات يسهم في خلق بيئة عمل منسجمة، تشجع على التعاون وتقلل من التعارضات أو الغموض، وبالإضافة إلى ذلك فإن وجود معايير أداء قابلة للقياس والملاحظة، يسهم في تسهيل عملية التقييم، وتقديم تغذية راجعة وتمكن للأفراد من تحسين أدائهم باستمرار عملية التقييم، وتقديم تغذية راجعة تمكن الأفراد من تحسين أدائهم باستمرار، وهنا يظهر الدور المحوري للاتصال الداخلي في ربط الرؤية الإستراتيجية بالممارسة الفعلية، وتحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والجماعية¹.

هذا النوع من البيئة يحفز العاملين ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، ويساعد على الحد من المشاكل التي قد تنتج عن سوء الفهم أو غياب المعلومات.

تلعب أنظمة الاتصال الداخلي دورا مهما في تحسين كفاءة المؤسسات، خاصة لما تكون مبنية على وسائل حديثة وفعالة تضمن تدفق المعلومات بشكل سلس بين مختلف المستويات.

هذا النوع من الاتصال يساعد على رفع أداء الموارد البشرية ويقوي التعاون داخل بيئة العمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف التنظيمية.

يعد الاتصال الداخلي وسيلة مهمة لتوفير بيئة عمل مناسبة، فهو يسهم في خلق أجواء إيجابية تشجع الموظفين على التفاعل والمشاركة بفعالية داخل المؤسسة، حيث يعتبر من الآليات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تواصل سلس بين الإدارة والعاملين، مما يقلل من حالات التوتر، والاحتقان داخل بيئة العمل، كما يسمح بتوضيح المهام والمسؤوليات ويوفر المعلومات الضرورية التي يحتاجها الموظف لأداء عمله بكفاءة².

إضافة إلى ذلك، فإن وجود ثقافة اتصال فعالة داخل المؤسسة يعزز من الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، خاصة إذا كانت عملية الاتصال تعتمد على الشفافية والوضوح، وتفتح المجال أمام التعبير على الآراء والاقتراحات³.

¹ - عبد المحسن نعساني، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

² - فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 02، سبتمبر 2021، ص 47-48.

³ - صالح حامد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 182-183.

خلاصة الفصل:

ساهم تطور مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسات في تعزيز كفاءتها وقدرتها التنافسية، حيث لم يعد ينظر إليه كعملية تقليدية لنقل الأوامر وتبادل المعلومات فحسب، بل أصبح أداة إستراتيجية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية، فالاعتماد على نظام اتصال داخلي فعال يساهم في رفع مستوى التنسيق، تقليل الأخطاء، وتحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي.

ومن هذا المنطلق، يعتبر الاتصال الداخلي عاملاً حاسماً في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يتيح انسيابية المعلومات، تعزيز الولاء الوظيفي، وخلق مناخ عمل أكثر تعاوناً وانسجاماً.

الفصل الثاني

الخطار السطيفي

(دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء قبارج)

تمهيد:

تعد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إحدى الركائز الأساسية في دعم البنية التحتية الطاقوية للبلاد، لما تقوم به من دور محوري في ضمان إيصال الطاقة الكهربائية والغازية إلى مختلف شرائح المجتمع، ومن هذا المنطلق يهدف هذا المبحث إلى تقديم لمحة شاملة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونلغاز، من خلال التعريف بنشأتها وتطورها، إضافة إلى إبراز الهيكلية التنظيمية التي تنتجها لتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية مما يمهد لفهم أعمق لدورها في تحسين الاداء الوظيفي الذي سنعالجه لاحقاً.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - فرع سونلغاز تيارت

من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - فرع سونلغاز، بالتعرض أولاً إلى نشأة وتطور المؤسسة - سونلغاز -، ثم تعريف المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها وتطورها ونشاطاتها، وفي الأخير عرض مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة¹.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الأم سونلغاز

في سنة 1947م تم إنشاء المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المعروفة ب EGA ، التي أسند إليها احتكار انتاج ونقل وتوزيع الكهرباء وكذلك توزيع الغاز، وقعت تحت مفعول التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946م.

بعد الاستقلال استمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969 حيث تحولت EGA إلى سونلغاز. وما لبثت أن أصبحت ذات حجم هام، وكان المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مواكبة التنمية الاقتصادية للبلاد؛ والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية. وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية.

وبقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في انتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية وتمخضت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي:

- KAHRIF كهريف للأعمال المولدة للكهرباء؛

- KAHRAKIB كهركيب لتركيب البنية التحتية والمنشآت الكهربائية؛

- KANAGAZ كناغاز لإعداد وانجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز؛

- INERGA أنرقا لأشغال الهندسة المدنية؛

- ETTERKIB التركيب للتركيب الصناعي؛

- AMC لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

في سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وقد تم تأكيد هذا القرار بقرار آخر سنة 1995، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة وضارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

¹ جميع المعلومات المتعلقة بهذا المبحث مقدمة من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونلغاز-تيارت-

الفصل الثاني الإطار التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تيارت)

وأصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعة من المهام كالتأمين للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

في سنة 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز شركة ذات مساهمة SPA وذلك بقرار رئاسي، رأس مالها 150 مليار دج موزعة على 150.000 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكتتب ومحرر كليا من قبل الدولة.

وتطورت سونلغاز في الفترة (2004-2006) بالتحول من المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة من شركات ذات أسهم مسماة سونلغاز SPA، وأصبحت الدولة المساهم بالأغلبية في مؤسسة سونلغاز SPA، وعليه تم إنشاء في بداية 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE؛

- تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE ؛

- تسيير شبكة نقل الغاز GRTG .

في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية وهي: الجزائر العاصمة، منطقة الوسط، منطقة الشرق، منطقة الغرب.

في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو : معهد التكوين في الكهرباء والغاز ، وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد من فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع. يوضح الشكل رقم (3-1) الموالي الفروع التي تتكون منها شركة سونلغاز مع تحديد، المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونلغاز

باعتبار شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية مؤسسة تعنى بنقل وتوزيع الكهرباء والغاز بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين، فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم والذي يكمن مركز بحثه وتنقيبه على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الغاز والكهرباء، فقد كان ولا يزال هذا القطاع يعنى بمتطلبات العصر بالتكيف مع القواعد الصناعية والاقتصادية.

أولا: الوظائف الأساسية للمؤسسة

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونلغاز واختصارا SDO مؤسسة ذات أسهم فرع لمجمع سونلغاز، للمؤسسة وظيفة أساسية هي التموين بالكهرباء والغاز، حيث يقوم الزبون بإيداع طلب لدى

مصلحة سونلغاز مع وثيقة للمحل المراد توصيله، تقوم المصلحة بتسجيل الطلب ثم ترسل تقنيين إلى عين المكان للقيام بالدراسة التقنية للطلب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون من أجل دفعها، وبعد التسديد توكل المؤسسة الأشغال إلى مقاولين متعاقدين مع متابعة ومراقبة الأشغال من طرف قسم دراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.

- تحصيل مبالغ فواتير الكهرباء والغاز وكذلك الانشغال بالانزاعات الحاصلة سواء مع العاملين أو الزبائن وهناك مكتب خاص لهذا الغرض؛

- ضمان توزيع طاقة كهربائية بشكل فعال ومستمر؛

- الصيانة والإصلاح، إن كانت بسيطة تقوم بها المؤسسة وغير ذلك توكل للمقاولين المتعاقدين؛

- تخطيط ووضع برامج سنوية متعددة السنوات حيز التنفيذ؛

- إعداد مخططات رئيسية موجهة لتطوير الهياكل القاعدية للكهرباء والغاز لمواجهة متطلبات السوق.

ثانيا: عملية التكوين:

تقوم المؤسسة في كل سنة بإشعار مصالحها بتحديد احتياجاتهم التدريبية، بعد تحديد الاحتياجات تقوم المؤسسة بإرسالهم إلى مدارس خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل هناك دروس نظرية وتطبيقية وكذلك دروس في شكل أقراص مضغوطة وكتب، أي أن العملية التدريبية موكلة لمؤسسات خاصة بالمؤسسة.

1- أنواع التكوين: هناك العديد من التكوينات نذكر منها:

1-1- التكوين المهني المختص: هو عملية ترمي إلى اكتساب تأهيل مهني لشغل منصب عمل محدد ويمكن أن يتم هذا التكوين بصورة مستمرة أو متقطعة.

1-2- الإتقان المهني: هو عملية توجي إلى تكيف دائم للعامل في كنصب عمله بما في ذلك الجانب اللغوي (عربية، فرنسية، إنجليزية) لتحسين نجاعته وتمكينه من مواكبة التطورات التقنية، التكنولوجية وفي مجال التسيير.

1-3- التكيف المهني للعمال الجدد: يتمثل في إتباع العمال الجدد نشاطات التعليم والإعلام بهدف تحضيرهم وشغل مناصب عملهم في أحسن الظروف.

1-4- تكوين خاص بالترقية: هو تكوين مؤهل يسمح للعمال الراغبين في تمديد مسارهم المهني إلى مجموعة مهنية أعلى من مجموعتهم بالحصول على المعارف والقدرات الضرورية.

1-5- الدروس بالمراسلة: تعتبر وسيلة تعلم عن بعد توضع تحت تصرف العامل للسماح له بالإشتراك في عملية التكوين أو متابعة عملية التكوين من مستوى أعلى.

1-6- التمهين: هو عملية موجهة للشباب لتمكينهم من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية موازية لما يتلقونه عبر مراكز التكوين.

2- أهمية التكوين: للتكوين بعدين هما:

2-1- اتجاه المؤسسة: حيث يقوم على تحسين كفاءة الإنتاج والخدمات ومنه تحقيق الأرباح للمؤسسة.

2-2- العمال: حيث يمكنهم من اكتساب معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائهم ومستواهم الشخصي.

المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد طويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة ويحتوي هذا الجهد على منهج التغيير نفسه. أما بالنسبة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فهي تعتمد هيكلًا اجتماعيًا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرووس. كما نجد في مؤسسة سونلغاز لكل مصلحة رواق. يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة ، كما نجد كاتبة المديرية أو الامانة العامة.

- المكلف بالشؤون القانونية؛

- المكلف بالاتصال؛

- المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة.

وفي الرواق الثاني نجد:

- قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية؛

- قسم دراسات التنفيذ واشغال الكهرباء والغاز؛

- قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية.

وفي الرواق الأول نجد:

- قسم الموارد البشرية؛

- قسم الشؤون العامة.

أما الطابق السفلي فيوجد رواق خاص بتنظيم الاعلام الآلي.

أولاً: المهام الموكلة لكل مصلحة:

من خلال المخطط التنظيمي السابق نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من اقسام المؤسسة:

1- مصلحة قسم الموارد البشرية:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموظفين وكذلك إعداد شهادة العمل ومنح بيان عطلة اثر طلب هذا الأخير . وكذا متابعة المسار المهني للمتريصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية ومراقبة الحضور اليومي.

2- مصلحة تقنيات الغاز :

أ- استغلال الحقل:

- تحضير برامج الأشغال؛
- متابعة وتحليل المقاييس الزمنية؛
- تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة؛
- ب- قسم المراقبة والتطوير:
- ضمان مطابقة المخططات مع الواقع؛
- مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

ج- قسم حفظ الغاز:

- إدارة وضمان الحماية من العيوب؛
 - تحضير برنامجه السنوي للأبحاث.
- ### 3- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

- دراسة الطلبات؛
- جمع الملفات التقنية للأشغال؛
- مراقبة الأماكن المبرمجة.

4- مصلحة تنظيم النظام الآلي:

- إدارة نظام المعلومات؛
- تطوير العمليات الآلية؛
- تحضير فائورات المشتركين؛

- طبع كشف رواتب الموظفين.

5- مصلحة العلاقات التجارية :

- الدراسات التجارية؛

- الاتفاقيات مع المشتركين؛

- تحضير متابعة الطلبات؛

6- مصلحة المالية والمحاسبة :

وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:

- **مصلحة المالية :** يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات الجارية والحسابات

البنكية ووضع مؤونات الخزينة على المدى القصير كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات

البنكية والتجارية ووضع القوانين الغير مركزية؛

- **مصلحة الميزانية:** تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط

المؤسسة؛

- **مصلحة الاستغلال:** يقوم هذا الفرع بـ:

- وضع ومراقبة آليات المحاسبة؛

- مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي؛

- تقدير وتقويم نفقات الحسابات؛

- متابعة النشاط الضريبي الغير مركزي؛

- متابعة الجرد السنوي (المخزن ، الزبون).

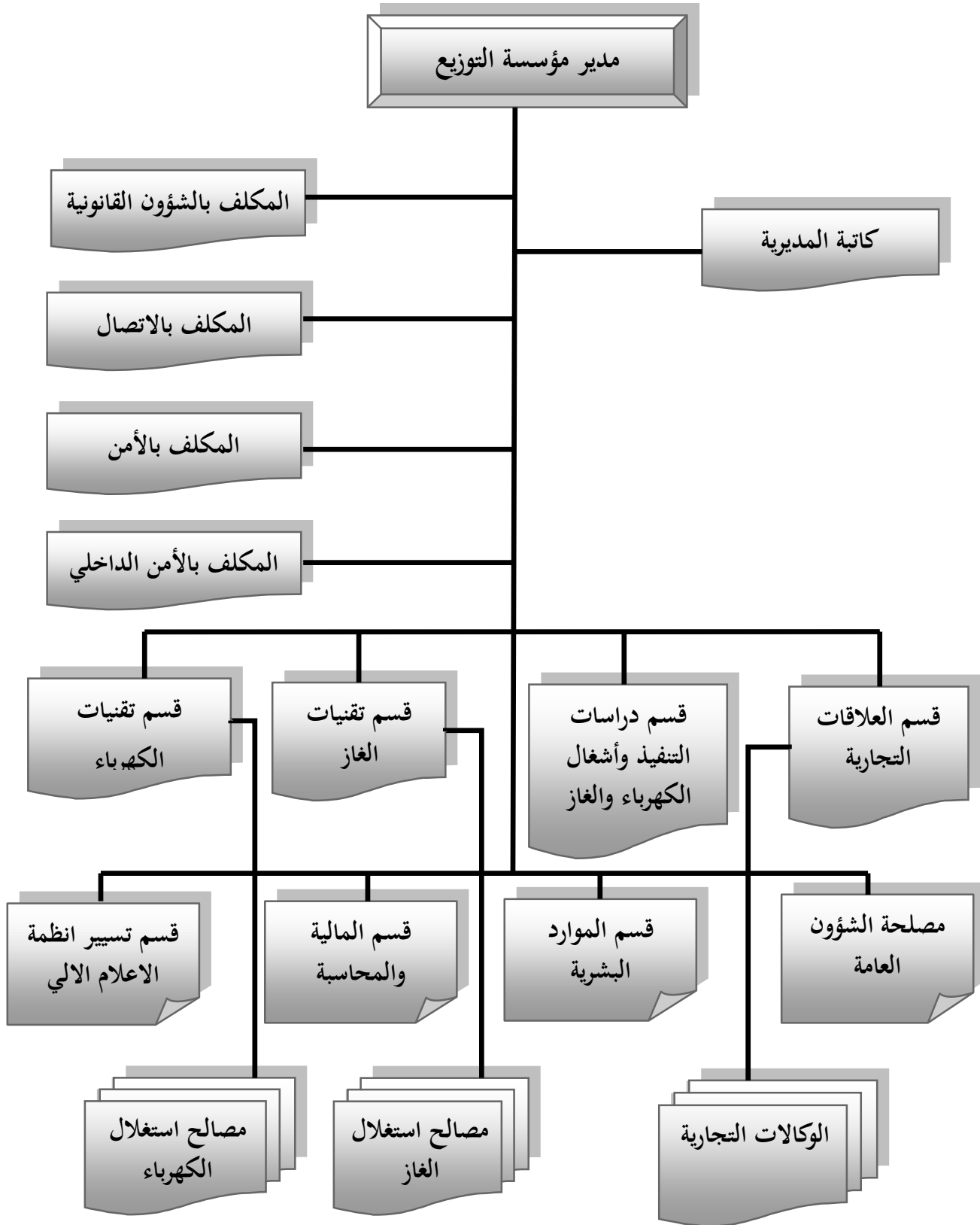
7- مصلحة الشؤون العامة

- الاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة؛

- توفير الآلات ولوازم العمل؛

- تولي مناقصات شراء الأدوات واليات العمل.

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيارت فرع سونلغاز



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية الدراسية.

يناقش هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة، وذلك من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية للبيانات الشخصية.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

1- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، بهدف التعرف على علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، سونلغاز تيارت، إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة.

2- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كل موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تيارت- **عينة الدراسة:** حيث بلغت عينة الدراسة 30 استبانة تم توزيعهم بالكامل، وكانت كلها قابلة للتحليل، وقد تم استخدام ليكرت الخماسي لقياس عينات الدراسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

سننظر من خلال المطلب إلى أداة الدراسة ومختلف أساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة:
أولاً: أداة الدراسة:

تتعدد الأدوات المستخدمة في جميع البيانات (المقابلة، الملاحظة، التجربة، الاستبيان)، حسب طبيعة الدراسة وما تتطلبه، ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً، وهو الأداة المناسبة لدراستنا، ولصعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة قمنا بالاعتماد عليه، وكما أن قائمة الاستبيان بعد إعدادها تم تحليلها من قبل بعض أساتذة التخصص وقمنا بتصحيحها وصولاً إلى الشكل النهائي والحالي للاستمارة.

تحتوي الاستبانة على جزئين كالتالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

الجزء الثاني: يضم هذا الجزء قسمين أساسيين:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تيارت)

القسم الأول: فهو خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل والمتمثل في وسائل الاتصال الداخلي ويتكون من 18 فقرة مقسمة إلى 03 وسائل كما يلي:

الوسيلة الأولى: الاتصال الشفوي يتكون من 06 فقرات.

الوسيلة الثانية: الاتصال الكتابي يتكون من 06 فقرات.

الوسيلة الثالثة: الاتصال الإلكتروني يتكون من 06 فقرات.

والقسم الثاني خصص للأسئلة المتعلقة بمتغير الدراسة التابع والمتمثل في الاداء الوظيفي وقد بلغ عدد فقرات 10 فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفترات الاستبانة حسب الجدول التالي

الجدول (1-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss

ثبات الاستبانة: يقصد به أن يعطي الاستبيان نفسالنتيجة إذا تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف أي أن ثبات استبيان الدراسة من خلال طريقة معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

الجدول (2-2): معامل ثبات الاستبانة الداخلي (ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبيان.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
معدل الثبات العام	28	0.923

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات بلغت 0.923 وهذا يعني أن الدراسة قابلة للتحليل.

ومن أجل تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي نقوم بحساب المدى $4 = (5-1)$ ، ثم نقسمه على عدد الخلايا $(0.8 = 5/4)$ ، وإضافة إلى هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد أكبر قيمة (الحد الأعلى للخلية) وعليه يتم تفسير النتائج كالتالي:

الجدول (2-3): جدول التوزيع لمقياس ليكرت

الوزن	المتوسط الحسابي المرجع	الاتجاه	مستوى المهمة
1	من 1 إلى 1.80	لا أوافق بشدة	منخفضة جدا
2	من 1.81 إلى 2.61	لا أوافق	منخفضة
3	من 2.62 إلى 3.41	محايد	متوسطة
4	من 3.42 إلى 4.21	أوافق	مرتفعة
5	من 4.22 إلى 5	أوافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على التحليل الإحصائي spss

بالإضافة إلى عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتوت عليها قوائم الاستقصاء وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

1- التكرار والنسب المئوية: استخدمت للتعرف على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور.

2- المتوسط الحسابي: يعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها وذلك لمعرفة مدة تركز إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

3- الانحراف المعياري: لبيان درجة التشتت للإجابة عن وسطها الحسابي.

4- معامل سبيرمان (Sperman): هو اختبار إحصائي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين راتيين أو بين متغيرين يمكن ترتيب قيمهما.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات الشخصية وتحليل الاستبيان.

سننظر في هذا المطلب إلى مختلف أساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

1- المعالجة الإحصائية للبيانات الشخصية:

قبل تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفريغ جدول البيانات الشخصية، حيث تم استخدام الجزء الأول لتوضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

الجدول (2-4): نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة

الخصائص	المستوى	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	17	56.66%
	أنثى	13	43.34%
العمر	أقل من 30 سنة	12	40%
	بين 30 - 40 سنة	15	50%
	بين 40 - 55 سنة	3	10%
المستوى التعليمي	ثانوي	4	13.33%
	جامعي	24	80%
	تكوين مهني	2	6.67%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المستجوبين هم ذكور، إذ بلغ عددهم في العينة 17 مستجوبا، وذلك بنسبة 56.66 %، في حين بلغ عدد الإناث 13، أي ما نسبته 43.34% من عينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن الدراسة شملت كلا الجنسين وبنسب متقاربة إلى حد ما، مما يعزز قوة وصدق نتائج الدراسة.

يتبين أيضا من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة سنهم ما بين 30 و 40 سنة، بحيث بلغ عددهم 15 مستجوبا وذلك بنسبة 50 %، تليها مباشرة المستجوبين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة وذلك بنسبة 40 %، وأخيرا الفئة العمرية سن 40 و 55 سنة، والذي بلغ عددهم 03 مستجوبين بنسبة 10%.

بالنسبة للمستوى المعيشي تبين أن 13.33 % منهم لديهم مستوى ثانوي بما يعادل 4 مستجوبين، و 80 % لديهم شهادة جامعية بما يعادل 24 مستجوبا، وأخيرا 6.67% تكوين مهني ما يعادل 2 من المستجوبين.

2- دراسة وتحليل فقرات ومحاوِر الدراسة:

2-1- اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير المستقل الاتصال الداخلي:

كانت اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير المستقل الاتصال الداخلي كما هي موضحة في الجدول

التالي:

الجدول (2-5): الإجابة على فقرات الاتصال الداخلي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
الوسيلة الأولى: الاتصال الشفوي				
01	يستخدم الاتصال الشفوي لحل المشكلات اليومية داخل المؤسسة	3.6667	1.3256	مرتفعة
02	تستخدم الاجتماعات الغير مباشرة بشكل منتظم لنقل المعلومات	3.5255	1.2541	مرتفعة
03	يسهم الاتصال الشفهي في بناء علاقات جيدة بين الزملاء	3.6256	1.2484	مرتفعة
04	أسلوب المدير المسؤول في الحديث يسهل فهم التوجيهات	3.6665	1.5573	مرتفعة
05	المشاركة بحرية في المناقشات والاجتماعات الشفهية	3.7856	1.6661	مرتفعة
06	غالبا ما تتخذ القرارات بشكل فوري بعد المناقشة الشفهية.	3.2564	1.1194	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي بعد الاستجابة	3.5623	1.2145	مرتفعة
الوسيلة الثانية: الاتصال الكتابي				
01	التعليمات والتوجيهات المكتوبة تساعد على تقليل الأخطاء	3.4415	0.9132	متوسطة
02	اللغة المستخدمة في الوثائق المكتوبة واضحة ومباشرة	3.1000	0.6977	متوسطة
03	يتم استخدام الإعلانات الورقية أو المعلقة بشكل فعال	3.1442	1.2226	متوسطة
04	يتم الاحتفاظ بالسجلات المكتوبة بطريقة منظمة وتمكن الرجوع إليها بسهولة	3.6523	1.0187	مرتفعة
05	يتم توقيف معظم القرارات والإجراءات كتابية	3.3584	1.3520	متوسطة
06	وجود صعوبة نادرة في فهم المشكلات الرسمية الداخلية	3.3254	1.2544	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي بعد الاستجابة	3.3254	0.7251	متوسطة
الوسيلة الثالثة: الاتصال الالكتروني				
01	يستخدم البريد الالكتروني بشكل يومي في التواصل المهني	3.5252	1.2226	مرتفعة
02	تتوافر منصات الكترونية داخلية لتبادل المعلومات	3.6525	0.3527	مرتفعة
03	الاتصال الالكتروني يسرع من عملية إنجاز المهام	3.3525	0.8561	متوسطة
04	يتم الرد على الرسائل الالكترونية في الوقت المناسب	3.6525	1.4546	مرتفعة

الفصل الثاني الإطار التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تيارت)

متوسطة	1.3654	3.3252	تتم المشاركة في الاجتماعات الافتراضية عبر التطبيقات الالكترونية	05
متوسطة	1.8576	3.0255	الشعور بأن التواصل الالكتروني يقلل من فرص سوء الفهم	06
متوسطة	0.5252	3.4365	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي بعد الاستجابة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss

من خلال الجدول السابق نجد أن:

✓ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على استخدام وسيلة الاتصال الشفوي جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، وذلك بوسط حسابي بلغ 3.5623، وانحراف معياري بلغ 1.2145، مما يدل على معرفة وإدراك الموظفين للاتصال الداخلي.

✓ درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على استخدام وسيلة الاتصال الكتابي جاءت بمستوى أهمية متوسطة، وذلك بوسط حسابي بلغ 3.3254، وانحراف معياري بلغ 0.7251.

✓ كما أن الاتصال الالكتروني جاء بمستوى أهمية متوسطة، وذلك بوسط حسابي قدره 3.4365، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت وانحراف معياري 0.5252.

2-2- اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير التابع للأداء الوظيفي:

كانت اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير التابع للأداء الوظيفي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
الأداء الوظيفي				
01	إنجاز المهام الموكلة بكفاءة في الوقت المحدد	3.5555	1.6526	مرتفعة
02	الالتزام بالحضور والانصراف وفق مواعيد العمل الرسمي	3.8575	0.3527	مرتفعة جدا
03	مستوى الأداء الوظيفي مرهون بمستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة	3.2252	0.3521	متوسطة
04	توجد صعوبات اتصالية تعيق الأداء الوظيفي داخل المؤسسة	3.6526	1.1256	مرتفعة
05	تشكل عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى الأداء الوظيفي	3.2352	1.5243	متوسطة

الفصل الثاني الإطار التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تيارت)

06	التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف الغدارة تساعد في تقديم أداء جيد	3.1251	1.6523	متوسطة
07	العمل بروح الفريق والمساهمة في دعم الزملاء	3.5222	0.2529	مرتفعة
08	الحرص على تطوير المهارات والقدرات المهنية باستمرار	3.4521	1.1214	متوسطة
09	التعامل مع التحديات والمشكلات في العمل بفعالية	3.5425	1.1548	مرتفعة
10	التواصل الجيد مع الزملاء والإدارة يعزز شغور الانتماء	3.6524	1.1524	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي بعد الاستجابة	3.4000	0.7523	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- الفقرة 01 (إنجاز المهام الموكلة بكفاءة في الوقت المحدد) جاءت بمستوى أهمية مرتفعة وذلك بوسط حسابي بلغ 3.5555 وانحراف معياري بلغ 1.6526.
- الفقرة 02 (الالتزام بالحضور والانصراف وفق مواعيد العمل الرسمي) جاءت بمستوى أهمية مرتفعة جدا وذلك بوسط حسابي بلغ 3.3575 وانحراف معياري 0.3527.
- الفقرة 03 (مستوى الأداء الوظيفي مرهون بمستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة) جاءت بمستوى أهمية متوسط وذلك بوسط حسابي بلغ 3.2152 وانحراف معياري بلغ 0.3521.
- الفقرة 04 (توجد صعوبات اتصالية تعيق الأداء الوظيفي داخل المؤسسة) جاءت بمستوى أهمية مرتفعة وذلك بوسط حسابي بلغ 3.6526 وانحراف معياري بلغ 1.1256.
- الفقرة 05 (تشكل عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى الأداء الوظيفي) جاءت بمستوى أهمية متوسطة وذلك بوسط حسابي بلغ 3.2352 وانحراف معياري بلغ 1.5243.
- الفقرة 06 (التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف الغدارة تساعد في تقديم أداء جيد) جاءت بمستوى أهمية متوسطة وذلك بوسط حسابي بلغ 3.1251 وانحراف معياري بلغ 1.6523.
- الفقرة 07 (العمل بروح الفريق والمساهمة في دعم الزملاء) جاءت بمستوى أهمية مرتفعة وذلك بوسط حسابي بلغ 3.5222 وانحراف معياري بلغ 0.2529.
- الفقرة 08 (الحرص على تطوير المهارات والقدرات المهنية) جاءت بمستوى أهمية متوسطة وذلك بوسط حسابي بلغ 3.4521 وانحراف معياري بلغ 1.1214.

- الفقرة 09 (التعامل مع التحديات والمشكلات في العمل بفعالية) جاءت بمستوى أهمية مرتفعة وذلك بوسط حسابي بلغ 3.5425 وانحراف معياري بلغ 1.1524.
 - الفقرة 10 (التواصل الجيد مع الزملاء والإدارة يعزز شغور الانتماء) جاءت بمستوى أهمية متوسطة وذلك بوسط حسابي بلغ 3.4000 وانحراف معياري بلغ 0.7523.
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة جاءت بمستوى أهمية متوسطة وذلك وسط حسابي عام بلغ 3.4000 وانحراف معياري بلغ 0.7523 ما يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة مقبول بدرجة ضعيفة من قبل الموظفين.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنحاول اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى:

وتتص هذه الفرضية على الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 005$ بين الاتصال الداخلي والأداء

الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - تيارت -

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 005$ بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - تيارت -.

تم استخدام اختبار معامل ارتباط سبيرمان للتأكد من مدى وجود ارتباط بين محاور الاستبيان حيث

كانت نتائج هذا الفحص مبينة في الجدول أدناه:

الجدول (2-6): معاملات الارتباط (سبيرمان) ومعنوياتها الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	الارتباط R	مستوى الدلالة
الاتصال الداخلي	الأداء الوظيفي	0.819	0.000
الاتصال الشفوي	الأداء الوظيفي	0.934	0.000
الاتصال الكتابي	الأداء الوظيفي	0.739	0.000
الاتصال الالكتروني	الأداء الوظيفي	0.780	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان كافة النتائج بين متغير الاتصال الداخلي ومتغير الأداء

الوظيفي تؤكد على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، حيث

بلغت قيمة معامل سبيرمان العام 0.819 عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، وهي علاقة طردية

متوسطة، أي أنه كلما زاد الاتصال الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة زاد معه تحسين الأداء الوظيفي وهذا

يعني أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - تيارت - تهتم بتحسين الاتصال الداخلي بدعم من

الإدارة العليا من أجل الوصول إلى أداء وظيفي عالي.

وبالتالي نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - تيارت -.

وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية والثالثة.

أولاً: اختبار الفرضية الثانية.

تنص هذه الفرضية على الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 005$ بين الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - تيارت -

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 005$ بين الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - تيارت -.

يتضح من خلال اختبار سبيرمان في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين متغير الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.934 وهي علاقة طردية قوية، أي أنه كلما زاد تطبيق الاتصال الشفوي بالمؤسسة محل الدراسة زاد معه تقريباً تحسين الأداء الوظيفي.

وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت.

وهذا يدل على أن وسيلة الاتصال الشفوي تلعب الدور الأبرز في التأثير على جودة الأداء الوظيفي وذلك لما توفره من تفاعل مباشر وسريع يساهم في نقل التعليمات وتوضيح الأهداف وتقليل الأخطاء.

ثانياً: اختبار الفرضية الثالثة.

تنص الفرضية على الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 005$ بين الاتصال الكتابي والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - تيارت -

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 005$ بين الاتصال الكتابي والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - تيارت -.

يتضح من خلال اختبار سبيرمان في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين متغير الاتصال الكتابي والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.739 وهي علاقة طردية متوسطة، حيث أنه كلما زاد تطبيق الاتصال الكتابي بالمؤسسة محل الدراسة زاد معه تقريباً تحسين الأداء الوظيفي.

وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الكتابي والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت. وهذا يدل على أن الاتصال الكتابي تعد وسيلة توثيق مهمة لكنه أقل تأثير من الاتصال الشفوي من حيث تحسين الأداء بسبب تأخره في إيصال الرسائل وتفسيرها أحيانا بشكل غير دقيق.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرابعة.

تنص الفرضية على الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 005$ بين الاتصال الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - تيارت -

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 005$ بين الاتصال الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - تيارت -.

يتضح من خلال اختبار سبيرمان في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين متغير الاتصال الإلكتروني والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.780 وهي علاقة طردية متوسطة، حيث أنه كلما زاد تطبيق الاتصال الإلكتروني بالمؤسسة محل الدراسة زاد معه تقريبا تحسين الأداء الوظيفي. وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإلكتروني والأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت. تبين أن الاتصال الإلكتروني وسيلة فعالة في المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا بشكل واسع حيث يساهم في تسريع عملية التواصل وتسهيل مشاركة الملفات والمعلومات بين العاملين.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيارت من خلال عرض نشأتها، نشاطها، أهدافها، وهيكلها التنظيمي، كما تم تسليط الضوء على طبيعة الاتصال الداخلي داخل المؤسسة ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وجه لعينة من موظفي المؤسسة بهدف قياس العلاقة بين أنواع الاتصال الداخلي (الشفوي، الكتابي، الإلكتروني) ومستوى الأداء الوظيفي. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال الداخلي وتحسين الأداء، حيث تبين أن الاتصال الشفوي له التأثير الأكبر، يليه الكتابي ثم الإلكتروني، كما أبانت النتائج أهمية تطوير مهارات الاتصال وتعزيز قنواته داخل المؤسسة لتحقيق أداء أكثر فعالية.

خاتمة

يعد الاتصال الداخلي من الدعائم الأساسية التي تستند إليها المؤسسات المعاصرة، لما له من دور فعال في تيسير تدفق المعلومات بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء الوظيفي، وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذا الدور الحيوي، من خلال معالجة العلاقة بين الاتصال الداخلي بمختلف أنواعه، ومدى تأثيره في الرفع من كفاءة العاملين.

وقد بينت هذه الدراسة أن الاتصال الداخلي لا يقتصر فقط كونه وسيلة لنقل الأوامر والتعليمات، بل يعتبر أداة إستراتيجية تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية، من خلال تحفيز الموظفين، إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتوضيح الأهداف والمهام المطلوبة منهم بشكل دقيق.

كما أنه يلعب الاتصال دوراً مهماً في الحد من النزاعات المهنية وسوء الفهم، ويعزز من روح التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء، كل هذا يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة التزامهم، وتحسين أدائهم العام، مما ينعكس بشكل إيجابي على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بأعلى درجات الكفاءة والاحترافية.

اختبار فرضيات الدراسة:

وكانت نتائج اختبار صحة الفرضيات كما يلي:

➤ **الفرضية الأولى:** توجد علاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل سبيرمان 0.819 وهي علاقة طردية قوية، وبالتالي نرفض الفرضية العديمة التي تنص على عدم وجود علاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة بين المتغيرين.

➤ **الفرضية الثانية:** توجد علاقة بين الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي، وبلغ معامل سبيرمان 0.934 وهي علاقة طردية قوية جداً، وبناء عليه نرفض الفرضية العديمة التي تفترض عدم وجود علاقة ونتبنى الفرضية البديلة.

➤ **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة بين الاتصال الكتابي والأداء الوظيفي، وبلغ معامل الارتباط 0.739 وهي علاقة طردية متوسطة إلى قوية، مما يدفعنا إلى رفض الفرضية التي تنفي وجود علاقة والاعتراف بوجود تأثير فعلي للاتصال الكتابي، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة بين المتغيرين.

➤ **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة بين الاتصال الإلكتروني والأداء الوظيفي، وبلغ معامل الارتباط 0.780 وهي علاقة طردية متوسطة إلى قوية، وعليه نرفض الفرضية العديمة ونؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

حيث تم تأكيد كل الفرضيات، وكانت أقوى علاقة بين الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي، يليه الاتصال الإلكتروني، ثم الاتصال الكتابي، مما يؤكد الدور المهم للاتصال الداخلي في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

نتائج دراسة الجانب النظري:

من خلال دراسة الجانب النظري لموضوع الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الاتصال الداخلي يعتبر وسيلة أساسية لنقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسات؛
- يساهم الاتصال الداخلي في تحسين التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية؛
- يلعب دورا مهما في تحفيز العاملين ورفع روح الانتماء لديهم؛
- يدعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب؛
- يساهم في تحقيق الانسجام المهني وتقليل حالات سوء الفهم والنزاعات؛
- يعتبر من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر.

نتائج دراسة الجانب التطبيقي:

- تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من موظفي توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتحليلها عبر البرنامج الإحصائي SPSS وأسفرت النتائج عن ما يلي:
- حيث بلغت نسبة الذكور في العينة 56.66%، بينما بلغت نسبة الإناث 43.34%، مما يدل على أن اليد العاملة في المؤسسة يغلب عليها الطابع الذكوري؛
 - حيث تمثلت الفئة العمرية ما بين (30 و 40 سنة) النسبة الأكبر بـ 50%، تليها الفئة الأقل من 30 سنة بـ 40%، وهو ما يشير إلى أن أغلب العاملين من الفئة النشطة والمنتجة؛
 - حيث أظهرت نتائج المستوى التعليمي أن 80% من أفراد العينة يحملون مستوى جمعي، مقابل 13.33% مستوى ثانوي، و 6.67% تكوين مهني ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على كفاءات ذات مستوى تعليمي عالي.

- تم حساب معامل الثبات "ألفا كرومباخ" وقد بلغ 0.923 مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية؛
- تم اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل آراء العينة، حيث بينت النتائج أن أعلى وسط حسابي كان مرتبطاً بمحور الاتصال الشفوي، حيث بلغ 3.5623 وانحراف معياري 1.2145. يليه الاتصال الإلكتروني بوسط حسابي قدره 3.4365 وانحراف معياري 0.5252، ثم الاتصال الكتابي بوسط حسابي بلغ 3.3254 وانحراف معياري بلغ 0.7251، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية الاتصال في أداء المهام.
- كما تم استخدام "اختبار سبيرمان" لقياس العلاقة بين المتغيرات، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ودلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط (0.819)، حيث كانت أقوى علاقة بين الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي بمعامل ارتباط (0.934) ثم الإلكتروني (0.780)، ثم الكتابي (0.739).

التوصيات والاقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة تحسين جودة داخل المؤسسة من خلال اعتماد قنوات تواصل واضحة، وفعالة تشمل مختلف المستويات الإدارية؛
- تكثيف التكوينات والدورات التدريبية لفائدة الموظفين في مجال مهارات الاتصال، مما يساهم في تعزيز بيئة العمل وتحفز العاملين؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يضمن وضوح المسؤوليات وتسلسل الأوامر لتفادي تضارب المهام وسوء الفهم؛
- إشراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بمهامهم، لرفع درجة رضاهم الوظيفي وإحساسهم بالانتماء.

الآفاق المستقبلية:

- إن موضوع الاتصال الداخلي يعتبر من المواضيع المتجددة، ويقترح في الدراسات المستقبلية التطرق إلى ما يلي:
- دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والتحفز المهني؛
- تحليل أثر وسائل الاتصال الحديثة (كالمنصات الرقمية) على تحسين الأداء؛
- ربط الاتصال الداخلي بثقافة المؤسسة وقيمتها التنظيمية.

فائفة المصاحور

والمراد جمع

أولاً: الكتب

1. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2018.
2. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية، سوريا، 2020.
3. الدهان، رنا ضياء، رأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة ودورهما في تحسين الأداء الوظيفي، زاد ناشرون وموزعون، عمان، 2023.
4. ربحي مصطفى عليان، عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2005.
5. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.
6. عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي، مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، 2020.
7. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
8. محمد الفاتح بشير المغربي، السلوك التنظيمي، عمان الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
9. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر، بيروت، 2016.
10. محمد عبد الغني هلال، الجودة في إدارة وتقييم الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، دبيك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
11. محمود أمين، الاتصالات وبيكولوجية العلاقات الإنسانية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر 2009.
12. مدحت محمد أبو نصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه والرسائل الجامعية

أ- رسائل الماجستير:

ديانا محمد رضوان موصلي، أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2023.

ب- مذكرات الماستر:

كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة في شركة توزيع الغاز والكهرباء بالبويرة، مذكرة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018.

حليمي حليلة، بومعزة صارة، الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2017-2018.

خولة رغبس، الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، مذكرة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021.

زغدودي نورة، سيوان سعدية، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، مذكرة ماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2017-2018.

سعيدة بوعلام، حورية رزقي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، دراسة حالة بلدية بريان، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2019.

صونية باتوح، لطيفة بومكواز، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، مذكرة الماستر، جامعة أكلي محند ولحاج، البويرة، 2017/2018.

صونية بانوح، لطيفة بومكواز، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، دراسة حالة محمد بوضياف، مذكرة ماستر، تخصص اتصال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017-2018.

طحرور نجمة، الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2021/2022م.

كلثوم فونقرا، مريم العابد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020-2021.

ياسمينه بودويرة، مريم بوزدوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال،، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016-2017.

ثالثا: المقالات العلمية

1. أحمد طلال البدرى، نحو تقنين معايير نموذجية لقياس الأداء الوظيفي جريدة الزمان، 2022
2. بشير كاوجة، رفاع شريفة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2015.
3. صالح حامد الحربي، أثر الاتصال الداخلي على كفاءة المؤسسة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 02، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، أبريل 2025
4. فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 02، سبتمبر 2021
5. مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 10، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018

الحمد لله



جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
استمارة استبيان



في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال من جامعة ابن خلدون تيارت التي تتمحور حلو موضوع: "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة- في شركة توزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع تيارت" وعلى هذا الأساس نود منكم المشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة من الأسئلة الواردة في الاستمارة لأن ذلك يسمح لنا باستخلاص نتائج عملية دقيقة بوضع علامة (x)، مع العلم أن إجابتكم تحظى بالسرية التامة ونؤكد أنه يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

أولاً: البيانات الشخصية:

1-الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2-العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ بين 30 و40 سنة

☐ بين 40 و55 سنة

3-المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ جامعي

☐ تكوين مهني

ثانياً: البيانات الخاصة بالاتصال الداخلي:

المحور الأول: الاتصال الشفوي

الرقم	العبارة	معيار النتيجة			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
01	يستخدم الاتصال الشفوي لحل المشكلات اليومية داخل المؤسسة				
02	تستخدم الاجتماعات المباشرة بشكل منتظم لنقل المعلومات				
03	يسهم الاتصال الشفوي في بناء علاقات جيدة بين الزملاء				
04	أسلوب المدير المسؤول في الحديث يسهل فهم التوجيهات				
05	المشاركة بحرية في المناقشات والاجتماعات الشفهية				
06	غالبا ما تتخذ القرارات بشكل فوي بعد المناقشات الشفهية				

المحور الثاني: الاتصال الكتابي:

الرقم	العبارة	معيار النتيجة			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
01	التعليمات والتوجيهات المكتوبة تساعد على تقليل الأخطاء				
02	اللغة المستخدمة في الوثائق المكتوبة واضحة ومباشرة				
03	يتم استخدام الإعلانات الورقية أو المعلقة بشكل فعال				
04	يتم الاحتفاظ بالسجلات المكتوبة بطريقة منظمة ويمكن الرجوع إليها				

					بسهولة	
					يتم توثيق معظم القرارات والإجراءات كتابة	05
					وجود صعوبة نادرة في فهم المستندات الرسمية الداخلية	06

المحور الثالث: الاتصال الإلكتروني:

الرقم	العبارة	مقياس النتيجة			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
01	يستخدم البريد الإلكتروني بشكل يومي في التواصل المهني				
02	تتوافر منصات الكترونية داخلية لتبادل المعلومات				
03	الاتصال الإلكتروني يسرع من عملية انجاز المهام				
04	يتم الرد على الرسائل الإلكترونية في الوقت المناسب				
05	تتم المشاركة في الاجتماعات الافتراضية عبر التطبيقات الإلكترونية				
06	الشعور بأن التواصل الإلكتروني يقلل من فرص سوء الفهم				

ثالثا: البيانات الخاصة بالأداء الوظيفي:

الرقم	العبارة	مقياس النتيجة			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
01	انجاز المهام الموكلة بكفاءة في الوقت المحدد				
02	الالتزام بالحضور والانصراف وفق مواعيد العمل الرسمي				
03	مستوى الأداء الوظيفي مرهون بمستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة				
04	توجد صعوبات اتصالية تعيق الأداء الوظيفي داخل المؤسسة				
05	تشكل عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى الأداء الوظيفي				
06	التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف الإدارة تساعد في تقديم أداء جيد				
07	العمل بروح الفريق والمساهمة في دعم الزملاء				
08	الحرص على تطوير المهارات والقدرات المهنية باستمرار				
09	التعامل مع التحديات والمشكلات في العمل بفاعلية.				
10	التواصل الجيد مع الزملاء والإدارة يعزز شعور الانتماء				

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
923,	4

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	56.66	56.66	56.66
	أنثى	13	43.34	43.34	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	12	40	40	40
	من 30 - 40 سنة	15	50	50	90
	55 سنة - من 41	13	10	10	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	13.33	13.33	13.33
	جامعي	24	80	80	93.33
	تكوين مهني	2	6.67	6.67	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأداء الوظيفي
Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مس19	30	3,5555	1,65263
مس20	30	3,8575	35275,
مس21	30	3,2252	35217,
مس22	30	3,6526	1,12566
مس23	30	3,2352	1,5243
مس24	30	3,1251	1,65234
مس25	30	3,5222	25298,
مس26	30	3,4521	1,12146
مس27	30	3,5425	1,15484
مس28	30	3,6524	1,15248
الأداء الوظيفي	30	3,4000	75236,
N valide (liste)	30		

اللاقة باستخدام معامل Spearman

		الاتصال الداخلي		الاتصال الشفوي		الاتصال الكتابي		الاتصال الالكتروني		الأداء الوظيفي	
ho de Spearman	الاتصال الداخلي	Coefficient de	1,000	708,	613,	721,	819,				
		Sig. (bilatéral)	.	000,	000,	000,	000,				
		N	30	30	30	30	30				
	الاتصال الشفوي	Coefficient de	708,	1,000	678,	599,	934,				
		Sig. (bilatéral)	000,	.	000,	000,	000,				
		N	30	30	30	30	30				
	الاتصال الكتابي	Coefficient de	613,	678,	1,000	602,	739,				
		Sig. (bilatéral)	000,	000,	.	000,	000,				
		N	30	30	30	30	30				
	الاتصال الالكتروني	Coefficient de	721,	599,	602,	1,000	780,				
		Sig. (bilatéral)	000,	000,	000,	.	000,				
		N	30	30	30	30	30				
	الأداء الوظيفي	Coefficient de	819,	934,	739,	780,	1,000				
		Sig. (bilatéral)	000,	000,	000,	000,	.				
		N	30	30	30	30	30				

الاتصال الشفوي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart type الانحراف المعياري
س1	30	3,6667	1.32565
س2	30	3.5255	1.25413
س3	30	3.6256	1,24848
س4	30	3.6665	1,55733
س5	30	3.7856	1,66619
س6	30	3,2564	1,11942
الاتصال الشفوي	30	3.5623	1.21454
N valide (liste)	30		

الاتصال الكتابي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س7	30	3,4415	91324,
س8	30	3,1000	96777,
س9	30	3,1442	1,22268
س10	30	3,6523	1,01872
س11	30	3,3584	1,35200
س12	30	3,3254	1,25443
الاتصال الكتابي		3,3254	725182,
N valide (liste)			

الاتصال الالكتروني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س13	30	3,5252	1,22263
س14	30	3,6525	35275,
س15	30	3,3525	85617,
س16	30	3,6525	1,45466
س17	30	3,3252	1,36543
س18	30	3,0235	1,85764
الاتصال الالكتروني	30	3,4365	52526,
N valide (liste)	30		

الملخص:

تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على أهمية الاتصال الداخلي، ومدى مساهمته في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تيارت-، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسة قوامها 30 مفردة (عينة). وأسفرت النتائج:

- وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال الداخلي بمختلف أنواعه (الشفوي، الكتابي، الإلكتروني)، وتحسين الأداء الوظيفي.
- وأن الاتصال الشفوي يعد الأكثر تأثيراً، يليه الإلكتروني ثم الكتابي.
- الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الأداء الوظيفي، مؤسسة سونلغاز.

Abstract :

Our study aims to highlight the importance of internal communication, and the extent of its contribution to improving the performance of employees at the electricity and gas distribution organization – tiart -, the analytical descriptive approach was adopted, and the questionnaire was used as the main tool for data collection, which was distributed to a sample of 30 employees of the organization (sample). The results resulted:

- The existence of a positive relationship between the effectiveness of internal communication of various types (oral, written, electronic), and the improvement of job performance.*
- Oral communication is considered the most influential, followed by electronic and then written.*

Keywords: internal communication, functionality, sonelgas enterprise.