

تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة

Improving the Functional Performance through the Internal Communication in the Organization

فتيحة محمدي¹ ، نصرالدين غراف²

1 مخبر المجتمع الجزائري المعاصر - جامعة سطيف 2 (الجزائر) ، f.mohammedi@univ-setif2.dz

2 جامعة سطيف 2 (الجزائر) ، gheraf.nacereddine@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2021/09/10

تاريخ الاستلام: 2020/12/05

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، من خلال محاولتنا تسليط الضوء على المورد البشري كمحور رئيسي للعملية الاتصالية الداخلية، وكذا التطرق إلى دور الاتصال الداخلي في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمة، بالإضافة إلى التعرض للاتصال باعتباره متطلباً رئيسياً لنجاح وتميز الأداء الوظيفي لأي منظمة تنشأ والبقاء والتطور في ظل زخمٍ تنظيمي هائل، من ذلك كان السبيل والمخرج الرئيسي لأي منظمة هو الاحتكام إلى الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة باعتبار أنه الضامن بنجاحها واستمرارها في ظل المنافسة الفائقة التصور.

كلمات مفتاحية: اتصال، اتصال داخلي، موارد بشرية، أداء وظيفي، منظمة.

ABSTRACT:

This Study aims to reveal the relationship between internal communication and improving the functional performance in the organization, by trying to highlight the human resource as a key focus on the internal communication process, and the role of internal communication in raising the efficiency of human resources performance, in addition to addressing communication as a key requirement for functional performance success and excellence in any organization that seeks to survive and develop with the existence of many organizations, for this the reliance was on communication in general and internal communication in particular principal mean of the organization, because it is the guarantor of its success and its continuation under intense competition.

Keywords: Communication, Internal Communication, Human Resources, Functional Performance, Organization.

1-مقدمة:

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية للمنظمات الحديثة التي أدركت أهمية العنصر البشري مقارنة بالمنظمات التي تبنت رؤى وفلسفة تولي اهتماما بالغا بالإنتاج على حساب الفرد العامل، الذي لم يحظ بالعناية الكافية من طرف مدراء المنظمات التي كان ينتمي إليها، بحيث كان يُنظر إليه على أنه مجرد آلة تنتج فقط وليس كائنا بشريا له رغبات وحاجات يشبعها. ومن هنا برز تيار العلاقات الإنسانية الذي رفع إلى حدٍ معينٍ من مكانة العامل ونظر إليه على أنه كائن بشري له حاجاته ومتطلباته ليس فقط المادية بل حتى المعنوية، وأن العامل لا يحتاج إلى حوافز مادية بقدر ما يحتاج إلى حوافز معنوية. ومن هنا بدأ الاهتمام بالاتصال في المؤسسة والعلاقات الإنسانية ونُظر إلى المؤسسة على أنها بيئة اجتماعية أكثر منها بيئة إنتاجية، غير أن الاهتمام بالعامل ظل قاصرا إلى غاية النصف الأخير من القرن العشرين أين أصبح يُنظر إليه على أنه "رأس مال فكري"، بل وأبعد من ذلك تغيرت المسميات التي أصبحت تستخدم في البيئة التنظيمية من مسمى "فرد" و"عامل" إلى مسمى "مورد بشري" للدلالة على أهميته ومكانته العالية، وعلى قدرته في خلق التميز للمنظمات التي تنشُد البقاء والتطور خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية التي تشهدها منظمات العصر الحالي.

ومع تبني المنظمات لأساليب إدارية معاصرة زاد الاهتمام بالمورد البشري كتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي عززت من مكانته في المؤسسات الحديثة، أين حثت على ضرورة تبني بعض الممارسات للتعامل معه خاصة منها الاتصالية، إيماننا بقدره الاتصال على إحداث تأثيرات إيجابية على الموارد البشرية كرفع روحهم المعنوية والتي لها من الأهمية ما أدى بالعديد من الباحثين إلى الدعوة بضرورة تعزيزها باستخدام أساليب اتصالية متنوعة.

من هنا تعاطمت مكانة الاتصال في المنظمة، أين أصبحت تقوم هذه الأخيرة بتخصيص مديريات مستقلة تعنى بممارسة الوظيفة الاتصالية بمختلف أنشطتها، بل وصل الأمر ببعض المؤسسات إلى تسخير أموال طائلة لشراء مؤسسات ناشئة start-up هي عبارة عن شبكات سوسيو-رقمية لتسهيل وتطوير العملية الاتصالية الداخلية.

ومع تعقد أساليب العمل الإداري واستحداث المنظمات للعديد من المديرية المتناثرة هنا وهناك بات الاتصال الداخلي أكثر من ضرورة ملحة، لتحقيق التنظيم الذي يؤدي غيابه - التنظيم - إلى فشل العديد من المنظمات، "كالفشل الذي لحق بالمؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يعتبر التنظيم والإدارة غير المناسبة أحد أسبابه." (شاوي، 2010، ص. ب)

وفي المجال الأكاديمي أصبحت تعقد عدّة مؤتمرات تهدف إلى الخروج بحلول من شأنها توعية المنظمات بأهمية الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة، ومن المجال الأكاديمي إلى المجال التنظيمي أين دأبت العديد من المؤسسات خاصة الرائدة منها إلى عقد دورات تكوينية لتعزيز التواصل بين مواردها البشرية كل حسب وظيفته واختصاصه.

تُعَرَّف المنظمات الحديثة تنافسا حادا بينها بحيث أصبحت كل منها تسعى إلى الظفر بالمركز التنافسي الذي هو رهن الزبون الذي أصبح يحتل موقعا إستراتيجيا ضمن اهتماماتها، بحيث أصبح الظفر بالمركز يفرض على المنظمات القيام بمجهودات حثيثة من بينها زيادة عدد أرقام زبائنها أو مستهلكي منتجاتها، بحيث كلما ارتفع عدد زبائنها كلما أدى ذلك بالمنظمة إلى الانتقال من وضع حسن إلى وضع أحسن منه، وكلما أدى ذلك إلى تغيير رقم تصنيفها بين المنظمات الأخرى سواء الناشطة في نفس مجالها أو غيره والتي تعتبر مُنافِسة لها. لكن إرضاء الزبون الذي هو الآخر له غاياته وحاجاته التي يرغب في إشباعها، ليس بالأمر السهل كما نتخيل من ذلك اضطرت العديد من المؤسسات إلى جعل مواردها البشرية في المقدمة من خلال العمل على تحسين أداءهم والرفع من كفاءتهم، بالسماح لهم بتبادل المعلومات والأفكار والآراء وتحسين علاقات العمل بينهم وحثهم على ضرورة تحسين مهاراتهم من

خلال تبادل التجارب والخبرات بينهم، ومن هنا تبرز العلاقة بين الأداء الوظيفي والاتصال الداخلي في المنظمة، الذي لم يعد أي الاتصال الداخلي بعدا ثانويا بل أصبح بعدا استراتيجيا ومتطلبا ضروريا لنجاح وتميز الأداء الوظيفي ومنه تميز أداء المنظمة ككل.

وللإحاطة بالموضوع قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: تَضَمَّن عرضا مفاهيميا حول الاتصال الداخلي ،

المحور الثاني: تطرقنا فيه إلى عنصر الأداء الوظيفي،

المحور الثالث: حاولنا من خلاله فحص العلاقة بين الأداء الوظيفي والاتصال الداخلي.

2- الاتصال الداخلي

"إنَّ أساس المشاكل التنظيمية هو الاتصال، وأساس الحلول هو الاتصال أيضا" (بن مكي، 2019، ص. 132). هذا يؤكد على أهمية الاتصال في المنظمة حيث أصبح بعدا مهما من أبعاد استمراريته وركنا قارا في حياتها، فهو ما يسمح "بخلق روح للمنظمة". (Adary & autres, 2015, p. 138)

2-1- مفهوم الاتصال الداخلي

يشكل الاتصال الحركية الدائبة في حياة كل مؤسسة أو تنظيم، والذي يربط بين سائر أنحاء لتحقيق التكامل وتحقيق الهدف، ولا مرأ إذا قلنا أنه أصبح مثل الدم في جسم الإنسان يتكفل بنقل الغذاء المناسب إلى كل عضو بما يسمح له بأداء وظائفه، ليتحول الاتصال إلى رهان استراتيجي في حياة المؤسسة أو المنظمة، التي تجتهد في البحث عن النظام المناسب لجمع، ومعالجة المعلومة بأكبر فعالية ممكنة. (سالم عطية، 2001، ص. 1)

فهو الأداة الأساسية لكل عمليات التفاعل التي تتم داخله، ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية، وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية داخل المؤسسة، وفيما بين أقسامها. (قاسيبي، 2016، ص. 10)

كما أنه عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية، مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها. (مرتضى، 2016، ص. 90)

وإذا ما أخذنا بتعريف (إبراهيم أبو عرقوب) فهو ذلك الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (دليو، 2003، ص. 28) وأبعد من ذلك هو أحد ركائز التوجيه حسب (العلاق)، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا". (العلاق، 2009، ص ص. 2- 3)

ويذكر (محمد علي أبو العلا) أنَّ فعالية الاتصال، تتركز في البنود الثلاثة التالية:

- العامل التقني: ويتلخص في نوعية القناة الموصلة للرسالة،
- العامل النفسي الاجتماعي: ويتلخص في تقرب الفوارق الذاتية والتفاعلية،
- العامل التنظيمي: ويتخذ هذا العامل أهمية عندما تتعقد عملية الاتصال لتجاوز مستوى الحوار الثنائي إلى اتصال يشترك فيه أكثر من شخصين. (أبو العلا، 2013، ص. 17)

إنّ الاتصال الداخلي يستند إلى مشروع المنظمة لسببين: أولهما لأنّه وسيلة للوصول إلى الهدف النهائي، وثانيهما كون قوة المشروع مرتبطة بإعداده أكثر من إنجازه، فالمنظمة تُعدُّ إستراتيجية تهدف إلى تكييف الموارد الداخلية مع الظروف الخارجية. (عواج، 2020، ص. 69)

وعليه فالاتصال الداخلي هو عملية تبادل وتقاسم المعلومات ما بين الأفراد الفاعلين داخل المؤسسة، على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية قصد تحقيق المصلحة العامة من خلال تحقيق الهدف العام للمنظمة.

2-2- أنواع الاتصال الداخلي

ينقسم الاتصال الداخلي إلى نوعين، هما:

1-2-2- الاتصال الرسمي:

وهو ذلك الاتصال الذي يستند إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية، والتي لا يمكن للعاملين تجاوزها نظرا لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها، وكون الاتصال في هذه الحالة مقصودا وواعيا ومدروسا وفق عقلانية معينة. (قاسيمي، 2016، ص. 125)

كما أنه يتم في إطار بناء تنظيمي يحدد قنواته واتجاهاته. (عطوي، 2014، ص. 96)

اتجاهات الاتصال الرسمي:

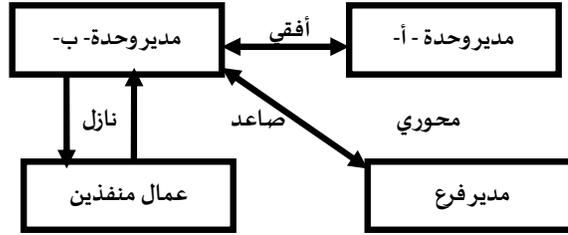
— الاتصال النازل (الهابط): ويكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر مدنية أو عسكرية وغيرها، وتصدر غالبا من القادة إلى الأتباع بشكل تدريجي وهي ضرورية لشرح أهداف المنظمة، وهي تعكس إلى حد ما صفات الرئيس، ويوصف هذا النوع من الاتصال على أنه بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية وفي التنظيم الواحد. (عواج، 2020، ص. 71)

— الاتصال الصاعد يعتمد هذا النوع على نمط القيادة الموجودة داخل المنظمة، فإذا كانت ديمقراطية كان الاتصال الصاعد سهلا وممكناً، أما إذا كانت سلطوية كان قليلا وصعبا، ورغم ذلك فإنّ الإدارة العليا داخل المؤسسة تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المستويات بهدف اتخاذ القرارات، ويُشترط أن تكون حركة المعلومات سريعة وتضمن كل ما يحدث فيها، كما يمتاز بأنه غير توجيهي حيث لا يمكن لفاعل من المستويات الدنيا تقديم أوامر أو توجيهات لرئيسه، وغالبا ما يحتوي على تقارير عن الأداء وظروف العمل أو رفع شكاوى... الخ. (بن زروق، 2011، ص. 130)

— الاتصال الأفقي ويقصد به انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري بالمنظمة، ويعتبر ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات والأقسام. (عواج، 2020، ص. 73). ويؤكد (هنري فايول Henry Fayol) أهمية الاتصال الأفقي داخل المؤسسات نظرا لدوره في اختصار الوقت وتطوير العلاقات الإيجابية بين الأفراد، واستمرارها والتي بدورها تساعد في تطوير الإنتاج، ويقوم الاتصال الأفقي على أساس الثقة والتعاون المتبادل بين كل الجوانب، والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. (محجر و لوكيا، 2012، ص. 5)

— الاتصال المحوري ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تنصب في معنى واحد والذي يتمثل في تلك الاتصالات التي تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق. (بوعطيط، 2009، ص. 47)

والشكل التالي يوضح الاتصال الرسمي باتجاهاته:



الشكل 1. الاتصال الرسمي واتجاهاته. المصدر: (بوعطيط، 2009، ص. 41)

2-2-2- الاتصال غير الرسمي

يمكن تعريف الاتصالات غير الرسمية على أنها "تلك الاتصالات التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية." (بن حمود، 2012، ص. 136)

3-2- وظائف الاتصال داخل المؤسسة

ويقصد بالوظيفة مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة وتأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، ومن بين هذه الوظائف نذكر ما يلي: (سالم عطية، 2001، ص. 14 - 19)

الاتصال كعامل فهم: يؤدي الاتصال دورا هاما في مجال توسيع القدرات المعرفية لكل فرد داخل المؤسسة، وبالتالي إثراء ذكاء المؤسسة عن طريق:

- إثراء ذكاء كل فرد في مجال المهام التي يقوم بها،
- إثراء ذكاء المستخدمين وفهمهم للمؤسسة التي يعملون بها،
- إمكانية إقامة علاقات مع التغيرات الناتجة عن المحيط.

الاتصال كعملية تبادل: بمعنى تبادل المعلومات والرموز، فبدون تبادل لا يمكن الحديث عن الاتصال. فعملية التحكم في المهام وفهم المحيط الداخلي للمؤسسة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا ارتبطت بسهولة كبيرة في المعلومات وتبادل جيد بين الفاعلين.

الاتصال كعامل مواجهة (التأقلم): حيث يمكن عن طريق الاتصال حل المشاكل وتسهيل العمل، وهنا تكمن إحدى وظائف الاتصال المتمثلة في التأقلم أو مواجهة الوضع الجديد، والذي لا يمكن أن يحدث إلا إذا كانت هناك إمكانية للحصول على المعلومة، الاتصال كعامل تقارب: من خلال تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وحتى داخل هذه المستويات ذاتها، بما يسمح بخلق التواصل وتقليل التباعد بين الأفراد داخل المؤسسة.

الاتصال وعملية صنع القرار: فالعملية الاتصالية هي التي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية والكافية بشأن الوضعية، وبالتالي تصبح هذه المعلومات القاعدة الصلبة التي تقوم عليها عملية صنع القرار، إذ لا حديث عن عملية صنع القرار بالمؤسسة في غياب المعلومات.

4-2- موقع الاتصال الداخلي في الهيكل التنظيمي للمنظمة

لقد أصبح الاتصال في الوقت الراهن رثة المؤسسة التي لا يمكن أن تحيي بدونها هذا ما يجعلها أي المؤسسة تتبنى خطة منهجية لتنظيم العملية الاتصالية التي تضمن لها التنفس في ظل اكتظاظ وزخم تنظيمي هائل، و في السياق نفسه يقول (تيري ليبيرت Thierry Libaert) "لا يوجد اتصال المؤسسة بدون خطة الاتصال فما دام الاتصال موجود وتم الاعتراف به كوظيفة كاملة،

ينبغي أن تقوم على أساس منهجي إذ لن يكون هناك احترام في مادة اتصال المؤسسة بدون التفكير بشكل كامل في خطة الاتصال". (Libaert, 2013, p. 1) غير أن بناء استراتيجيات الاتصال الداخلي وحتى الخارجي لن تتأتى إلا من خلال تغيّر النظرة القاصرة للاتصال من طرف المؤسسة، وكذا تنظيم الاتصال في مديرية مستقلة خاصة به أين يتم إدارته من قبل متخصصين في مجال الاتصال وهو ما اصطلح عليه "بالقوائم بالاتصال" أو "المكلف بالاتصال".

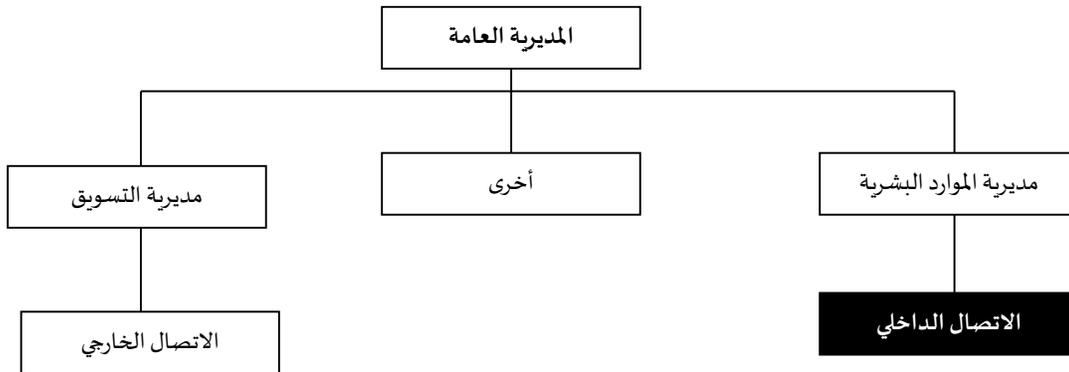
ويرى الباحثون في مجال تنظيم وإدارة الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة وموقعه في الهيكل التنظيمي أنّ ذلك مرتبط بجملة من العوامل، نذكر منها ما يلي:

- درجة وعي المؤسسة بأهمية الاتصال،
- درجة اقتناع المؤسسة بأهمية آراء المتعاملين معها وأخذها بعين الاعتبار عند وضع السياسات،
- مستوى إدراكها لأهمية توفير المعلومات إلى أطرافها الداخلية والخارجية، إضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة ومدى حجم نشاطها وكذلك مركزها المالي. (رماش، 2009، ص.122)

ويمكن أن نشير هنا إلى بعض الاختيارات الممكنة في مجال تنظيم وموقع إدارة الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الاختيار الأول (التنظيم التقليدي للاتصال): يكون الاتصال الداخلي في هذه الحالة تابعا لمديرية الموارد البشرية والاتصال الخارجي تابعا لمديرية التسويق، وكل من المديرتين (مديرية الموارد البشرية ومديرية التسويق) تابعتين مباشرة للإدارة المركزية. (سالم عطية، 2001، ص. 57)

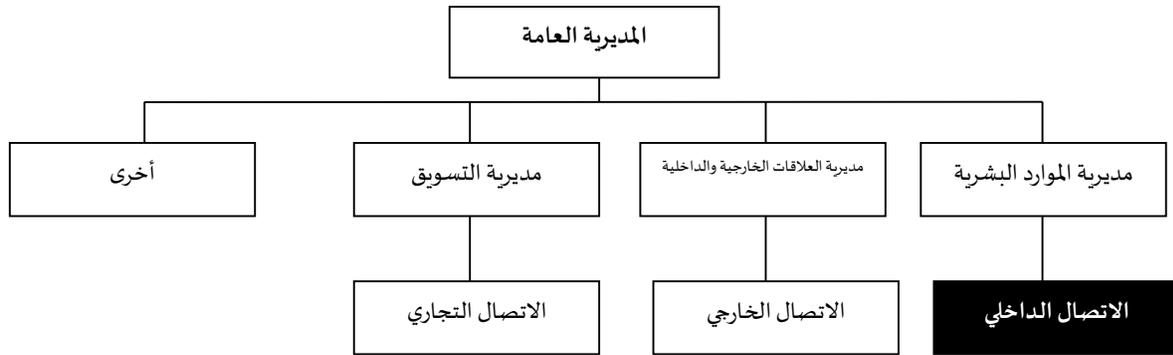
والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل 2. موقع الاتصال الداخلي حسب الاختيار الأول. المصدر: (رماش، 2009، ص.123)

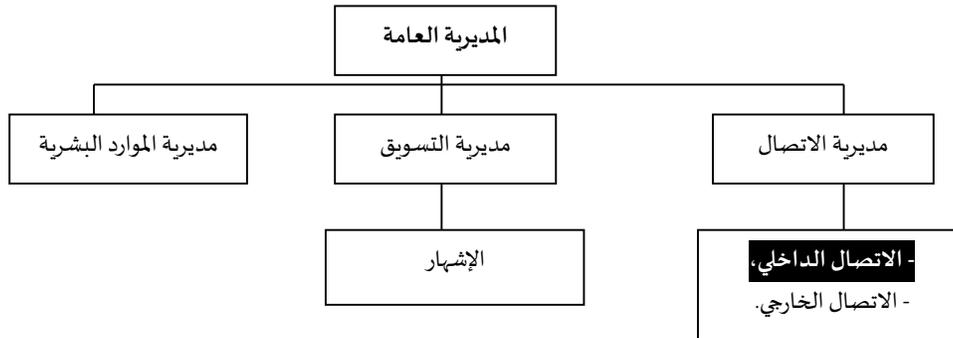
الاختيار الثاني: يقوم التنظيم على تصنيف كل من مديرية التسويق ومديرية العلاقات الخارجية والعلاقات العامة ومديرية الموارد البشرية في خط واحد وهي تابعة كلها بصفة مباشرة للمديرية العامة، بحيث تسند لمديرية التسويق مهمة الاتصال التجاري، وللمديرية العلاقات الخارجية والعلاقات العامة مهمة الاتصال الخارجي، وللمديرية الموارد البشرية مهمة الاتصال الداخلي. (سالم عطية، 2001، ص. 58)

والشكل التالي يوضح ذلك:



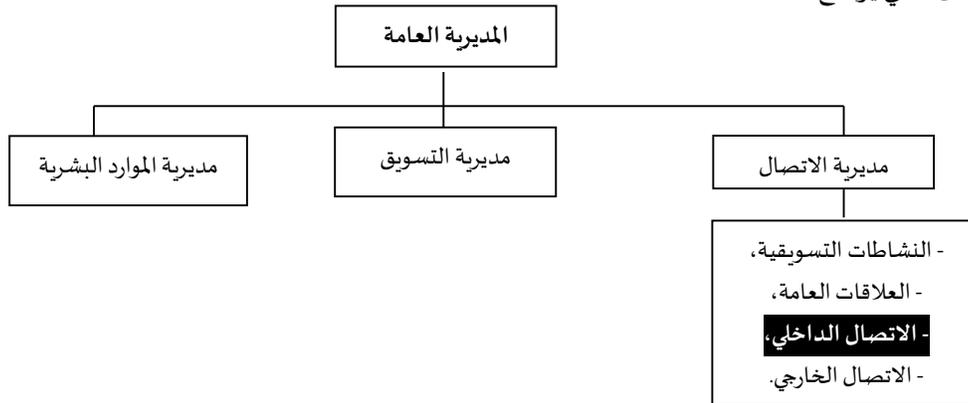
الشكل 3. موقع الاتصال الداخلي حسب الاختيار الثاني. المصدر: (رماش، 2009، ص. 123)

الاختيار الثالث: تكون مديرية التسويق ومديرية الاتصال ومديريات أخرى تابعة للمديرية العامة، تقوم مديرية الاتصال في هذه الحالة بمهمة الاتصال الداخلي والخارجي بينما يبقى الإشهار من اختصاص مديرية التسويق. (سالم عطية، 2001، ص. 59)



الشكل 4. موقع الاتصال الداخلي حسب الاختيار الثالث. المصدر: (سالم عطية، 2001، ص. 59)

الاختيار الرابع: في هذه الحالة تقوم مديرية الاتصال التابعة بصفة مباشرة للمديرية العامة بمختلف المهام الاتصالية (النشاطات التسويقية كالإشهار التجاري والتسويق المباشر، العلاقات العامة، الاتصال الداخلي والخارجي)، ومن بين المؤسسات الأخذة بهذا التنظيم- يذكر الباحث - شركة (IBM). (سالم عطية، 2001، ص. 60) والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل 5. موقع الاتصال الداخلي حسب الاختيار الرابع. المصدر: (سالم عطية، 2001، ص. 60).

3- الأداء الوظيفي

1-3- مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه "محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإنّ نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل." (أبو زيادة، 2011، ص. 888) ويعرف على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية." (الرشيدة سليمان و عبد الله الحاكم، 2017، ص. 122)

وغالبا ما يتم تعريف الأداء على أنه تحقيق للأهداف الكمية، غير أنّ الأداء ليس مرتبط فقط بمسألة ما يحققه الأفراد من أهداف، بل وكيفية تحقيق هذه الأهداف." (Armstrong, 2006, p. 7) كما يعرف على أنه "مفهوم يعكس كلاً من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة." (أبو زيادة، 2011، ص. 888) حيث يرتبط الأداء بإنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (بن مكي، 2019، ص. 129 - 130) وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (عبد الرزاق أبو شرح، 2010، ص. 17)

"ويشير العديد من الباحثين إلى أن الأداء الوظيفي هو محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة." (سيد علي حمزة، 2012، ص. 8)

ويمكن قياس أداء العاملين من خلال: (عبد الرزاق أبو شرح، 2010، ص. 18)

- 1- كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل،
- 2- نوعية الجهد المبذول: وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء أو سرعته بقدر ما يتم التركيز فيها على درجة خلو الأداء من الأخطاء وكذا مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة،
- 3- نمط الأداء: ويقصد به الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل،
- 4- معدلات الأداء: ويقصد بها أن يقوم المقيّم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في إنجاز العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

2-3- محددات الأداء الوظيفي

يرى بعض الباحثين أنّ الأداء الوظيفي هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة: (تجاني، 2020، ص. 62)

- 1- الدافعية الفردية: تنتج عن توافق العامل في عمله مع ميوله واتجاهه،
 - 2- مناخ العمل: يعبر عن الإشباع لجميع حاجات العامل الذي توفره بيئة العمل،
 - 3- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهي القدرة التي يحصل عليها العامل عن طريق التدريب والتعليم.
- وهناك من يرى أنّ محددات الأداء الوظيفي تتمثل في: (بوعطيط، 2009، ص. 74)

- الجهد: حيث يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله،
- القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه،
- إدراك الدور: ويقصد به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

3-3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

لقد أدت النتائج التي أسفرت عنها سلسلة الدراسات التي أجريت في مصنع الهاوثورن إلى أن ثمة عدّة عوامل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، هذا ما دفع بالمهتمين من الباحثين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في المنظمة، ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات:

- العوامل المتعلقة بالعمال: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره،
- العوامل المتعلقة بالوظيفة: يمكن تقسيمها إلى قسمين، هما:
 - أ. عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة: كطبيعة الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرار، المستوى التنظيمي للوظيفة،
 - ب. عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة: كالأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.
- العوامل المتعلقة بالمؤسسة: ترتبط هذه العوامل بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل: مدّة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل. (فاضل و سعدون، 2017، ص ص. 227 - 228)
- العوامل المتعلقة ببيئة العمل: إذ لا يمكن لأي منظمة ان تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة، فهي تعيش إذن ضمن بيئة توفر وتتأثر بها، كما يمكن القول أنّ البيئة الراحية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها واستمرار وتدفق مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وإدارة ومهارة العاملين بها، لذا وجب على المنظمة مراعاة العوامل البيئية المحيطة بها وأخذها بعين الاعتبار. (اللوزي و الزهراني، 2012، ص. 9)

4- الأداء الوظيفي وعلاقته بالاتصال الداخلي

يؤدي الاتصال داخل المنظمة عدّة أدوار فتارة يؤدي دورا في تشكيل هويتها التنظيمية، نشر ثقافتها التنظيمية، وتارة أخرى تحسين صورتها الداخلية، بناء علاقات طيبة مع جمهورها الداخلي الذي هو عصب المنظمة بحيث لا يمكن لأي منظمة أن تنشط، تُنتج وتستمر في غياب المورد البشري الذي هو محركها وموجهها وأساس نجاحها وفشلها، وهذا مرتبط بوعي المنظمة بأهميته وبضرورة تحسين أداءه حتى يقدم الأفضل ما عنده لتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تسخير كل الإمكانيات والوسائل والوظائف التي من شأنها الرفع من كفاءة أداء المورد البشري. ولعلّ من أهمها الاتصال الداخلي كبعد استراتيجي لا يمكن لأيّ منا أن ينكر ذلك، وكوننا باحثين متخصصين في الاتصال لا يجعلنا ذلك إيديولوجيين بحيث نجعل من وظيفة الاتصال الوظيفية

المسيطرة والوحيدة في تحسين المنظمة وأدائها بل هناك عدّة وظائف وأنشطة لها من الأدوار ما لا يمكن إنكاره، ولكن يبقى الاتصال هو العمود الفقري لأي منظمة كانت خاصة إذا ما تم إسناده كوظيفة إلى أهل الاختصاص.

1-4- المورد البشري كعنصر رئيسي في العملية الاتصالية الداخلية

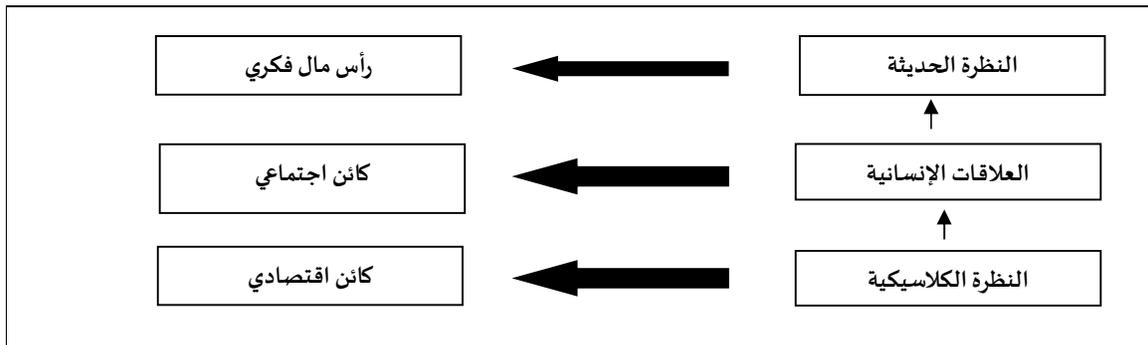
تعد الموارد البشرية الثروة الحقيقية للأمم فقد ذكرت نظريات النمو أنّ القوة المحركة للتقدم هي الإنسان وأنّ العنصر البشري هو وسيلة وأسلوب تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى (بودوح، 2013، ص. 5). ونظرا لأهمية العنصر البشري في المنظمة لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل، وهذا من بين أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية". (عقيلي، 2005، ص. 12 - 13)

وتعرف الموارد البشرية بأنها جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين)، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. (عقيلي، 2005، ص. 11)

وتعرف أيضا على أنّها مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقتٍ معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (بن مكي، 2019، ص. 129)، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد، من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية وأخرى معنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. (عقيلي، 2005، ص. 11)

تعاظمت أهمية المورد البشري وتغيرت النظرة له من اعتباره مجرد آله اقتصادية وهي نظرة المدخل الكلاسيكي للإدارة إلى اعتباره كائن اجتماعي وهي نظرة العلاقات الإنسانية كمؤشر لتطور الفكر الإداري، غير أنّ الطفرة الحقيقية للنظرة للمورد البشري حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين وقد تبلورت تلك النظرة في اعتبار الإنسان "رأس مال فكري". (زايد، 2003، ص. 35)

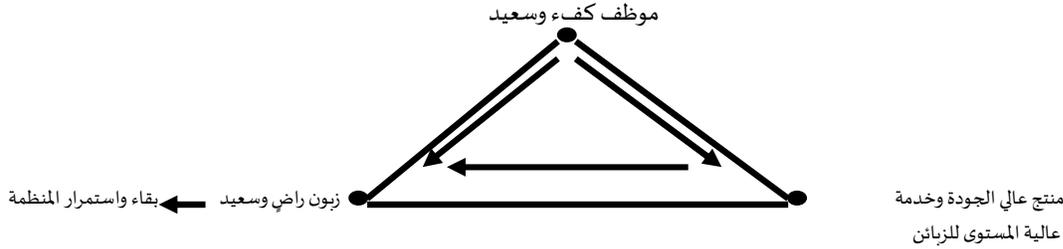
والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل 6. تطور النظرة إلى الموارد البشرية. المصدر: (زايد، 2003، ص. 35)

ومما زاد من أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها منظمات القرن الواحد والعشرين (21)، حيث تؤكد هذه المنهجية التي تمثل الإدارة المعاصرة على أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك الذي يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر، وهذا يزيد من أرباحها ويضمن لها الاستمرار والبقاء، غير أن رضا الزبائن ليس بالأمر السهل حيث يستدعي ذلك ضرورة الاعتماد على موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد، يكون بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة بجودة وسعر يرضيان الزبائن، من هنا برز مفهوم مثلث الجودة الذي يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة أداؤهم وخدمتهم لعملاء المنظمة. (عقيلي، 2005، ص. 11 - 12)

والشكل التالي يوضح مثلث الجودة:



الشكل 7. مثلث الجودة. المصدر: (عقيلي، 2005، ص. 12)

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يتمتع بها المورد البشري في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، اتجهت هذه الأخيرة إلى الحث على تبني بعض الممارسات الخاصة للتعامل مع المورد البشري بالمؤسسات والمنظمات المختلفة، أهمها:

1. تمكين العاملين: التمكين هو مرحلة متطورة لمفهوم المشاركة، فالعاملون يشعرون بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يمارسونها بل كذلك عن الأعمال التي هي خارج حدود وظائفهم بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المؤسسة وهذا ما يسمى "بالملكية النفسية". (بن مكي، 2019، ص. 130)
 2. نمط القيادة: حيث يجب على مسؤولي المنظمة الاهتمام بالقيادة الجديدة التي تدير الأعمال من دون تخويف أو ترهيب للعاملين (عبد الفتاح رضوان، 2012، ص. 30). فإحداث التغيير والتحسين بتبني منهج إدارة الجودة الشاملة يملئ على المسؤول في المؤسسة أن يتحول من تصور المسؤول المسير الذي يقوم بإحداث التغيير بطريقة أحادية الاتجاه إلى تصور القائد الذي يتوجه إلى مرؤوسيه بخطاب التغيير والتحسين باستخدام اللغة الملائمة لتعميم عوامل التغيير وشرحها لحشد الموارد البشرية من مختلف الفئات والمستويات الإدارية لتحقيق العملية، وهذا لن يتأتى إلا من خلال الاعتماد على الاتصال التفاعلي الذي يضمن تشارك العاملين في النقاش والحوار حول أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ليتسنى للجميع الاندماج والمشاركة الفعالة في تجسيدها. (بن مكي، 2019، ص. 130)
- وهذا ما نوه له (إدوارد ديمينج Edwards Deming) والذي يعد أبو السيطرة النوعية في اليابان إلى إعطاء الجودة الشاملة أهمية كبيرة، حيث تعد الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة. (كاظم، 2000، ص. 77)
3. نظام الحوافز والمكافآت: يتجه نظام إدارة الجودة الشاملة إلى وضع نظام كفاء للحوافز والمكافآت يعكس معنى أهمية العامل كعميل داخلي مركزي، ويتميز نظام الحوافز وفقا لإدارة الجودة في:
 - منح مكافأة عادلة بحيث يشعر العامل بأن نظام المكافآت قائم على أسس موضوعية لا شخصية،
 - منح مختلف الحوافز المادية والمعنوية أمام العاملين لأجل زيادة فعالية تأثيرها على بقية العاملين،

- استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق،
 - منح المكافآت في الوقت الملائم والاعتراف بالإنجاز الملائم لمردود الانجاز. (بن مكي، 2019، ص. 131)
 - 4. فرق العمل: تولي إدارة الجودة اهتماما كبيرا بتشكيل فرق العمل لتنفيذ أنشطة المنظمات أخذا بمبدأ (محصلة الأداء المشترك تفوق مجموع الأداء المنفردة)، إذ أثبتت التجارب كحلقات النوعية في الإدارة اليابانية منذ الثمانينات من القرن العشرين ارتفاع قدرة العاملين على إيجاد الحلول العلمية والعملية للمشكلات التي تواجه المنظمة عند التوظيف الجيد للاتصال داخل الجماعة.
 - 5. بناء الثقة: من خلال إيجاد مناخ العمل الذي يشعر جميع المتمنين للمؤسسة بالراحة وتحقيق الكسب والفائدة (بن مكي، 2019، ص. 131). فالمناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين على اختلاف مستوياتهم ورتبهم لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وهو ما من شأنه تنشيط أدائهم وتقليل مقاومتهم للتغيير. (كاظم، 2000، ص. 103)
- إنّ الملاحظ المدقق لهذه الممارسات التي حثت فلسفة إدارة الجودة على تبنيها هي ممارسات اتصالية أكثر منها ممارسات إدارية، وهذا هو الغرض من طرحنا لهذه الممارسات وهو ليس إبراز هذه الفلسفة بقدر ما سعينا نحو إبراز أهمية المورد البشري كمحور رئيسي في العملية الاتصالية الداخلية.
- ومادام المورد البشري هو أهم عنصر في المنظمة فإنّ ذلك يتطلب كسب ثقته وتأييده وولاءه، ويذكر الباحثون أنّ هناك عدّة أساليب لكسب ثقته، لعلّ من أبرز هذه الأساليب هي رفع معنويات العاملين من خلال إرساء أسس العلاقات الإنسانية السليمة في مجال إدارة الموارد البشرية، والعلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة ومواردها البشرية بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (جرادات و الشامي، 2009، ص. 153 - 154)
- حيث من الأهمية بوجود طرق ووسائل فعّالة للاتصال داخل المنظمة أين يمكن من خلالها أن يقف العامل على حقيقة ما يحدث داخل المنظمة وعلى حقيقة دور كل منهم في حياتها، وأن يقتنع بأنه يؤدي دورا هاما في تحقيق الأهداف التنظيمية، إلى جانب فهمه لحقيقة أهدافها وسياساتها وبرامجها، وإنه من الأهمية أن يكون واضحا ماذا تتوقع المنظمة من مواردها وماذا يتوقع هؤلاء من المنظمة (جرادات و الشامي، 2009، ص. 154 - 155). وهذا لن يتأتى إلا من خلال الاتصال الفعّال الذي يسمح بجمع المعلومات المتعلقة بعمال المنظمة حاجاتهم، انشغالاتهم وتطلعاتهم، أهدافهم، آرائهم، توجهاتهم، وفي المقابل يسمح الاتصال للعامل بالتعرف أكثر على المنظمة فسلفتها، هويتها وثقافتها، مبادئها، تطلعاتها وغيرها من الأشياء الخفية غير الظاهرة للعيان، والتي تستدعي من المنظمة ضرورة تفعيل اتصالاتها الداخلية للإجابة عنها.

2-4- الاتصال الداخلي كوسيلة للرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية

يقرر علماء الاتصال أنه إذا اجتمعت للمنظمة الميزانية الكافية والخطة المحكمة والفريق المؤهل وفقدت الاتصال الداخلي الفعّال مع مواردها البشرية، فإن كل ما اجتمع لها غير كافٍ لنجاحها وتقدمها، ويُعزّز ذلك تلك الدراسة التي قام بها (معهد إدارة الأزمات) في الولايات المتحدة الأمريكية وتبيّن من خلالها أنّ ربع الأزمات التي تحدث للمنظمات في العالم، إنما تحدث بسبب ضعف الاتصال الداخلي (عودة، 2013، ص. 2). ولنا أن نتصور ما قد يسببه ضعف الاتصال داخل المنظمة وحجم الخسائر، وعندما نتحدث عن الخسائر لا نقصد بها فقط الخسائر المالية بقدر ما نقصد بها فقدان المنظمة لمواردها البشرية، حيث أصبح اليوم العمال أو ما أصبح يطلق عليهم في الآونة الأخيرة "البشريك الاجتماعي" لا يبحثون عن رفع الأجور بقدر ما أصبحوا يبحثون عن

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

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

- رفع الروح المعنوية للعاملين،
- زيادة الحماس ورفع حس المبادرة،
- الحث على التطوير الذاتي وتحسين المهارات الفردية والجماعية من خلال تبادل الخبرات،
- التقدير المتبادل وتحسين علاقات العمل،
- الحد من الصراعات بين العاملين،
- دعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي. (بن مكي، 2019، ص ص. 132 - 133)
- وبالمقابل يسهم الاتصال الداخلي في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية من خلال:
- إدارة نظام للاقتراحات ونظام للشكاوى، حيث يتيح للعاملين حرية التعبير عن آرائهم (النجار، 2010). وهذا النظام لن نجده متوفرا إلا في المنظمات التي تحترم عمالها وتعتبرهم جزء لا يتجزأ من بنائها التنظيمي، وهذا النظام عبارة عن طريقة توفير صندوق يضع من خلاله العمال ورقة مهمة الاسم تتضمن مجموعة من الانشغالات والهموم والشكاوي حيث تتيح للعامل حرية تدوين ما يشاء وهي بمثابة طريقة للتواصل مع رؤسائهم، وهنا يبرز مفهوم الاتصال الصاعد الذي يتخذ عدّة أشكال من بينها صندوق الاقتراحات أين تتم من خلاله العملية الاتصالية بين المرسل (المروّس) والمستقبل أو المتلقي (الرئيس) عن طريق استعمال الأسلوب الكتابي الذي يتجسد في شكل كلمات مكتوبة، فضلا عن استخدام المقابلات التي لها من الأهمية ما يستدعي من المنظمة ضرورة الاعتماد عليها، "كالمقابلة الفردية (وجهها لوجه) التي تعتبر الوسيلة المناسبة لنقل الرسائل الشخصية للغاية وهي تستعمل لتطوير دافعية الإطار، لمناقشة تقييم العمل، لتمكين العامل من مهمة خاصة و بذلك أصبحت المقابلة الفردية جزء من الحياة اليومية للمنظمة." (Décaudin & autres, 2009, pp. 150 - 151)
- اختيار الأفراد المناسبين للعمل، فكلما زاد التوافق بين الفرد والعمل كلما زادت مقدرته على تفهم مشكلات العمل والتعبير عنها، كلما زادت إمكانيات الاتصال،
- اختيار نوع المشرفين، الذين يسعون إلى تحسين عملية الاتصال والاستماع للعمال،
- محاولة الكشف عن نواحي الضعف في الاتصالات، وتوضيحها برسم سياسات التدريب للرؤساء والمرؤوسين (النجار، 2010)، وفي إطار الحديث عن التدريب فقد توصلت العديد من الدراسات إلى دور التدريب في تنمية المورد البشري (الموظفين على اختلاف مراتبهم في السلم الإداري) كدراسة (محمد خنافيف) التي توصل من خلالها إلى أنّ التدريب أصبح رهان وجب على المؤسسات التوجه نحوه ، كما توصل من خلال دراسة حالة وزارة الداخلية بالجزائر إلى أنها تعتبر من بين

الوزارات التي تحاول ترسيخ فكرة تنمية الموارد البشرية في إدارتها، من خلال وضع استراتيجيات تدريب طويلة المدى تهدف بوصولها إلى تحقيق ظروف ملائمة للموظف وترقية أداءه. (خنافيف، 2020، ص.82)

- إجراء سلسلة من الأبحاث والدراسات عن حالة الأفراد المعنوية، وسلوكهم واتجاههم نحو المنظمة، الإدارة ورؤسائهم المباشرين،
- إصدار نشرات المعلومات وتوزيعها على العاملين بالمنظمة بصفة دورية، الأمر الذي يؤدي إلى خلق وحدة متكاملة بين التنظيم وعماله. (النجار، 2010)

لكن رغم الدور الفعال للاتصال الداخلي في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية ومنه رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أن هناك بعض المنظمات والمؤسسات لا تبدي أدنى اهتمام بالاتصال الداخلي بل وأبعد من ذلك كله تعتبره مجرد نشاط يمكن أن يقوم بتأديته أياً كان داخل التنظيم، غير مُدركة تماماً أن الاتصال هو وظيفة شأنه شأن باقي الوظائف الأخرى في المنظمة كوظيفة التسويق، وظيفته الإنتاج... الخ، وأنه لا يمكن لأي شخص أن يقوم بتأدية هذه الوظيفة إلا إذا توافرت فيه جملة من الخصائص والمهارات الاتصالية وأن يكون متخصصاً ودارساً لمبادئ الاتصال وأصوله النظرية والتطبيقية، لكن هذا القول لا يمكن تعميمه على كل التنظيمات الأخرى، بدليل أن العديد من المنظمات الناجحة تجاوزت النظرة القاصرة للاتصال كونه مجرد نشاط ثانوي إلى تخصيص قسم متكامل للاتصال الداخلي، بل وأبعد من ذلك أن المنظمات الرائدة في العالم بدأت باستخدام مصطلح "الحقوق الاتصالية للموظف"، كما أن القانون البريطاني يجرم المؤسسات إذا ثبت أنها أخفت أو منعت عن عمالها شيئاً من المعلومات التي تقع ضمن حقوقه الاتصالية. (عودة، 2013، ص.2)

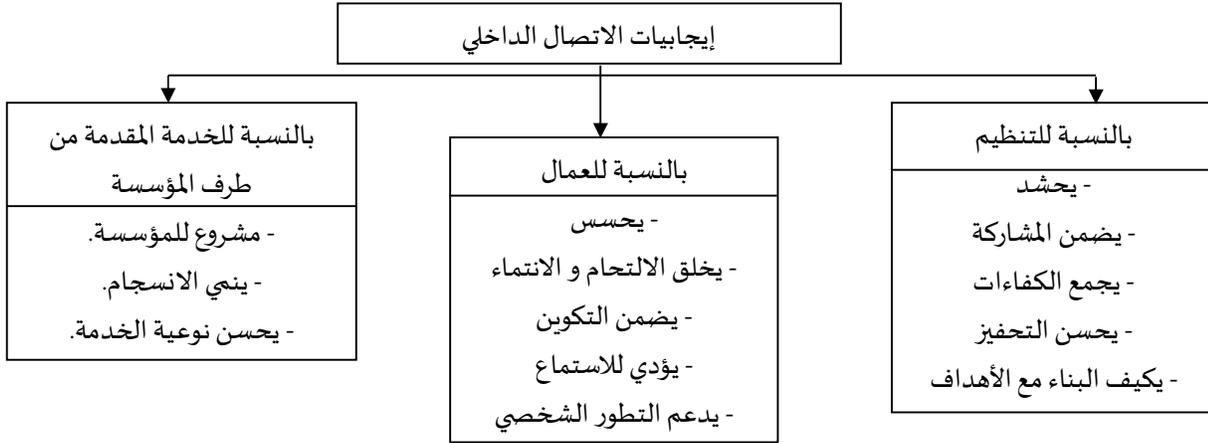
وإذا ما عدنا للحديث عن المنظمات الرائدة التي تسعى جاهدة نحو تطوير الاتصال الداخلي لنا أن نذكر شركة Microsoft حيث قامت هذه الأخيرة بشراء شركة Yammer في جويلية 2012 مقابل مبلغ مالي يقدر بـ 1.2 مليار دولار، شركة ناشئة أسست عام 2008، وهي عبارة عن شبكة اجتماعية للمؤسسة لها نفس خصائص الفايسبوك والتويتر ولكن بمفهوم يستخدم في العالم المهني: ملفات تعريف الموظفين، تدفق النشاطات، منتديات المناقشة، تبادل الرسائل والوثائق، تحليل المحتوى. (Décaudin & autres, 2013, p. 1)

وذلك إيماناً بأهمية الاتصال الداخلي من ناحية وبأهمية المورد البشري وأدائه من ناحية ثانية والذين ينعكسا بدورهما على تحسين أداء المؤسسة ككل "الذي هو أداء المؤسسة" وسيلة مساعدة لقياس النتائج والتحكم في التكاليف وتحقيق الهدف العام للمؤسسة، كما أنه يُعبر عن الإنتاج العالي المحقق بأفضل كفاءة والنمو الدائم بأفضل فعالية، وعليه فالمؤسسة قد تمتلك رأس المال وتمتلك التكنولوجيا ولا تحقق أداء جيد إذا غاب العنصر الثالث المتمثل في المورد البشري الذي يعتبر أساس تحقيق وتحسين أداء المؤسسات. (مزيان وآخرون، 2018، ص.101)

3-4- الاتصال الداخلي كمتطلب رئيسي لنجاح وتميز الأداء الوظيفي

- تشير الدراسات الحديثة أن للاتصال الداخلي في المنظمة إيجابيات عديدة، نذكر منها ما يلي: (بووزة، 2013، ص.232)
- بالنسبة لأعضاء التنظيم، يمكنهم من الإطلاع على مستجدات المنظمة و تطوراتها وتحدياتها، مما يدعم التفاهم والثقة بين المنظمة و عمالها، ويمنحهم إحساساً صادقاً بالانتماء فترتفع معنوياتهم وتزيد دافعيتهم للعمل،
- هو الوسيلة المثلى للمسيرين، لتحقيق الانسجام داخل الجماعة كما يوفر المعلومات للأطراف الخارجية المهتمة بمصلحة المنظمة، و يساعد الجهاز الإداري على التخطيط المستقبلي بالتعرف على المؤثرات الخارجية التي قد تكون لها انعكاسات على منتجات المنظمة أو خدماتها،

- تستفيد المنظمة من الاتصال الداخلي في توفير المعلومات، لتقييم نتائج مختلف المستويات الوظيفية وكذا البيانات الضرورية لإدارة المنظمة لتتمكن من تسيير مختلف مواردها بفعالية.



الشكل 8. إيجابيات الاتصال الداخلي. المصدر: (بووزة، 2013، ص. 233)

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

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت غير المناسب للعاملين أو العكس تماما،
- استخدام الوسائل الاتصالية غير المناسبة،
- الرسائل الاتصالية التي تحمل جملة من المعلومات، القيم، الآراء، الأهداف، الرؤى، القرارات، غير واضحة ومعقدة بحيث يصعب على الجميع استيعابها وفهم فحواها.
- ويعتبر الاتصال الحاجة الأساسية للمورد البشري في المنظمة لسببين، هما:
 - الفرد في المنظمة بحاجة إلى تموقع، ومعرفة مكانه ودوره فيها، ما فائدة عمله؟ وهل هو بحاجة إلى من يقول له ذلك؟
 - أنه بحاجة إلى أن يتحدث عن عمله وأن يعطي وجهة نظره حول ما يُطلب منه أو يفعله، فهو إذن بحاجة إلى من يسمع منه.
- والاتصال الجيد هو المصدر الأساسي الذي يدفع إلى التصرف لهذا فعلى القائمين على إدارة الموارد البشرية أن يأخذوا هذه الحاجات بعين الاعتبار لكي يوفرُوا الوسائل المناسبة للتسيير، وهناك ثلاثة مراحل أساسية لعملهم:
 - تقديم وإحاطة المورد البشري بالمعلومات التي تهمهم: الاتصال الهابط الذي ينزل من أعلى الهرم التنظيمي،
 - الاستعداد للاستماع لما يقوله الأفراد أنفسهم: الاتصال لصاعد الذي ينتقل من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي،
 - السماح للأفراد بالتبادل فيما بينهم: الاتصال الأفقي. (سالم عطية، 2001، ص. 23)
 - السماح للأفراد بالاتصال بمن هم في مستويات إدارية مختلفة لا تحكّمهم علاقات رسمية: الاتصال المحوري.
- انطلاقاً مما سبق نلاحظ، أن الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة قد أصبح له دوراً فعالاً في تحسين أداء الموارد البشرية غير أن هذا لن يتأتى إلا من خلال بذل القائمين بالاتصال على مستوى مديرة/خليفة /مصلحة/قسم الاتصال مجهودات حثيثة، لذلك يشترط في "القائم بالاتصال" الذي يعتبر طرفاً أساسياً له أثره في فعالية الرسالة الاتصالية ومدى تقبل

الجمهور لمحتوى الرسالة حيث يتوقف ذلك على قدرته وكفاءته في الأداء" (طلعت محمود، 2001، ص. 187)، أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والمهارات الاتصالية، نورها باختصار فيما يلي:

مهارة الحديث، مهارة الاستماع، مهارة القراءة السريعة، مهارة الكتابة الفعالة، مهارة الحوار، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة إدارة الذات في بيئة العمل، مهارة لغة الجسد (رمضان، 2018). بالإضافة إلى مهارات أخرى تتعلق بالجانب الشكلي للقائم بالاتصال كالجاذبية والمظهر الحسن... الخ.

وعليه فالاتصال أصبح له عدّة مهام في مجال إدارة الموارد البشرية، كالإعلام، تعبئة الطاقات، تطوير الإحساس بالانتباه، إشراك العمال وجعلهم ينخرطون ويؤدون أهداف المنظمة، تحفيزهم، رفع روحهم المعنوية، تقوية الصلة فيما بينهم، بناء علاقات عمل قوية، وهي المهام التي لا يمكن إنكارها بأي حالٍ من الأحوال في المؤسسات الحديثة، لأنّ حجم المراهنة على الاتصال في تسيير الموارد البشرية دفع بالعديد من المؤسسات إلى دمج الاتصال الداخلي ضمن إدارة الموارد البشرية. (سالم عطية، 2001، ص. 24) وهذا ما تطرقنا له في العنصر الخاص بموقع الاتصال الداخلي في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أين لاحظنا أنّ الاتصال الداخلي تابعاً للموارد البشرية في الاختيار الأول والثاني (أنظر الشكلين رقم 2 و3).

وفي نفس السياق، يسלט عرض أولويات سياسات الموارد البشرية في المنظمات الكبرى الضوء على دور الاتصال الداخلي في عمل منظمة، من خلال:

- جذب والحفاظ على أفضل العناصر لـ 65% من مدراء الموارد البشرية،
- تحسين إدارة المهارات الأساسية لـ 50% منهم،
- دعم التنمية الدولية لـ 44% منهم،
- تحسين مشاركة الموظفين لـ 25% منهم،
- إشراك من هم في الهيكل التنظيمي والمتعاونين في وظيفة الموارد البشرية لـ 24% منهم،
- تحسين الحوار والحفاظ على السلام الاجتماعي لـ 20% منهم.

وكل هذه الأولويات تستدعي ضرورة تطوير إستراتيجية اتصالية داخلية حقيقية. (Décaudin & Igalens, 2017, pp. 2-3) وإذا كان الاتصال الداخلي في البداية يُنظر إليه على أنه مجموعة النشاطات الاتصالية الموجهة إلى موظفي المنظمة، باستخدام دعائم اتصالية كصحيفة المؤسسة، اللوحات الإعلانية، مؤتمرات عن بعد، وأيضاً مواقع الويب، المدونات والشبكات الاجتماعية، فإنه اليوم أصبح يعتبر بمثابة أداة لتحقيق الالتزام الداخلي بقيم المنظمة وفلسفتها، وأداة لبناء التضامن وإشراك الموظفين. (Décaudin & autres, 2013, p. 1)

إذ لم يعد هناك شك في الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في التأثير على أداء العاملين في المنظمة، إذ يمكن النظر إلى عملية الاتصال على أنها الشريان الذي يمد كافة وحدات المنظمة بكل ما هو جديد، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء والارتقاء به إلى الدرجة التي يقترب فيها من تحقيق أهداف المنظمة حيث لا يختلف اثنان على الدور الذي تلعبه العملية الاتصالية الداخلية في التأثير على أداء العاملين سواء سلباً أو إيجاباً، من ذلك تحرص الكثير من المنظمات على توفير نظام اتصال فعال والإبقاء على وجوده ليضمن أداء عالٍ للعاملين فيها، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم ككل. (اللوزي و الزهراني، 2012، ص. 10)

5- خاتمة:

يعتبر المورد البشري رأس مال حقيقي في المنظمة بحيث هو محركها، موجهها، أساس بناءها واستمرارها، وبقائها في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الساحة التنظيمية العالمية، والتي تفرض ضرورة استثمار العنصر البشري واستغلاله بأفضل

الطرق لتحقيق أهداف المنظمة، غير أنّ ذلك لن يتأتى إلا من خلال توفير ظروف حسنة تسودها العلاقات الطيبة بين الموارد البشرية على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية، والسماح لهم بالاتصال والتواصل فيما بينهم ومع من هم في مستوى أعلى من الهرم التنظيمي، تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية وكل هذا له انعكاسه الإيجابي على الموارد البشرية وأدائها ومن ثمة على أداء المنظمة ككل.

العلاقات الإنسانية، رفع الروح المعنوية، إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، تبادل المعلومات، هي كلّها مصطلحات تنضوي تحت مظلة الاتصال الداخلي، الذي له من الأهمية ما دفع بالعديد من المنظمات إلى إيلاءه قدرا كافيا من العناية والاهتمام لما له من تأثيرات وانعكاسات إيجابية على المنظمة وما تضمه داخل بناءها التنظيمي ومن بينها الموارد البشرية وبشكل أدق الأداء الوظيفي. من ذلك دأبت العديد من المنظمات على توفير نظام اتصال فعال لضمان أداء عالٍ لمواردها البشرية، وعلى تقوية العلاقات الإنسانية التي تسمح بخلق جو من الثقة والتآخي والتآزر فيما بينهم.

فاستنتجنا:

- أولاً: أنّ الاتصال الداخلي هو مثل الدم الذي يسري في العروق، فهو الذي يتكفل بنقل الغذاء ألا وهي المعلومة إلى كافة الأعضاء الفاعلين في المنظمة، وأنّه يؤدي عدّة وظائف، بحيث كلما تم تنظيمه واحتل مكانة في الهيكل التنظيمي للمنظمة كباقي الوظائف الأخرى كلما تعاضم دوره، وتعددت وظائفه،
- ثانياً: أنّ الأداء الوظيفي هو ليس فقط تحقيق الموارد البشرية للأهداف بل كيفية تحقيقهم لهذه الأهداف، كما يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة المورد البشري من خلال الجهد المبذول من طرفه على أن يكون الأداء المنجز ذو جودة وكفاءة عاليتين،
- ثالثاً: أنّ هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والاتصال الداخلي حيث يعتبر المورد البشري محورا رئيسيا في العملية الاتصالية الداخلية، كما أن الاتصال الداخلي يعتبر وسيلة للرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية، فشرطا ومتطلبيا رئيسيا لتميز الأداء الوظيفي ومنه تميز أداء التنظيم ككل.
- لكن رغم الانعكاسات الايجابية للاتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية في المنظمة، إلّا ذلك يبقى رهن عدّة أمور، من ذلك ارتأينا أن نقترح ما يلي:
- توعية أعضاء المنظمة بأهمية الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة، من خلال عقد لقاءات واجتماعات تجمع بين قادة المنظمة ومواردها،
- تنظيم دورات تكوينية على مستوى المنظمة لتعزيز التواصل ما بين الموارد البشرية خاصة في ظل التعقد الذي أصبحت تشهد المنظمات على مستوى هيكلتها التنظيمية،
- مرونة الهيكل التنظيمي وبساطته ووضوحه، كشرط لانسياب الاتصالات وتدفعها،
- إسناد وظيفة الاتصال إلى الأفراد المختصين في المجال الاتصالي (القائمين بالاتصال)، مع ضرورة أن تتوفر فيهم جملة من الشروط والمهارات خاصة الاتصالية منها،
- تموقع الاتصال في الهيكل التنظيمي، ويُستحسن أن يتم تخصيص مديرية أو قسم خاص بالاتصال وأن لا يتبع لأي مديرية لأن ذلك له تبعاته على الاتصال الداخلي ومنه على المنظمة ككل،
- استحداث أحدث الوسائل الاتصالية على مستوى المنظمة لتسهيل تبادل المعلومات وضمان وصولها إلى كل الأعضاء،

- تعزيز التبادل والحوار بين الموارد البشرية وهو ما من شأنه خلاق علاقات تفاعلية تسودها الثقة والاحترام المتبادل مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي،
- الاعتناء بالموارد البشري من خلال تلبية حاجاته خاصة منها المعنوية والحفاظ عليه وتدريبه، وكل هذا له انعكاساته ليس فقط على أداءهم بل على أداء المنظمة ككل.

- قائمة المراجع:

- أحمد عودة. (16 - 17، 12، 2013). نبذة تعريفية حول الاتصال الداخلي. الكتيب التعريفي لملتقى الاتصال الداخلي . جميرا/دبي.
- البشير الأمين مرتضى. (2016). الاتصال التنظيمي. عمان - الأردن: دار أمواج والورق للنشر والتوزيع.
- البشير العلق. (2009). الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. عمان - الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الحاج سالم عطية. (2001). القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة مقارنة بين سونلغاز سوناتراك والقرض الشعبي الجزائري - (رسالة ماجستير). كلية علوم الإعلام والاتصال: جامعة الجزائر.
- باية بووزة. (2013). دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الوارد البشرية. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد19 (العدد2)، الصفحات 230 - 246.
- جلال الدين بوعطيط. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة - (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري محمود.
- جمال بن زروق. (2011). دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد4 (العدد1)، الصفحات 120 - 150.
- جودت عزت عطوي. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (ط8). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حمود خيضر كاظم. (2000). إدارة الجودة الشاملة (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- زكي أبو زيادة. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية - مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، المجلد25 (العدد4)، الصفحات 879 - 932.
- سامية عواج. (2020). الاتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات (ط1). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- سكينة بن حمود. (2012). مدخل للتسيير والعمليات الإدارية. الجزائر: دار الأمة للنشر والتوزيع.
- سيد علي محمد سيد علي حمزة. (2012). مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية المختارة (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا: الجامعة الأردنية.
- صباح شاوي. (2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف - (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- صبرينة رماش. (2009). الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري.
- عادل محمد زايد. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. كتب عربية.
- عبد الناصر أحمد جرادات، و لبنان هاتف الشامي. (2009). أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق (الإصدار الطبعة العربية). عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علياء رمضان. (2018). مهارات الاتصال (ط1). الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- غنية بودوح. (2013). إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية - المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

- فايزة فاضل، و سمية سعدون. (2017). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة (مغنية) -. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد1 (العدد1)، الصفحات 217 - 244.
- فضل الله الرشيدة سليمان، و على عبد الله الحاكم. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء -دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم -. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد18 (العدد1)، الصفحات 116 - 133.
- فضيل دليو. (2003). الاتصال في المؤسسة(إشهار- علاقات عامة - علاقات مع الصحافة) (ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- فطوم بن مكي. (2019). الاتصال، أداء العاملين والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة في العلاقات والتأثيرات المتبادلة -. الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية "نظرة بين الحاضر والمستقبل" (الصفحات 121 - 135). اسطنبول - تركيا: شبكة المؤتمرات العبية.
- محمد توفيق مزيان، وآخرون. (2018). تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركبGL2Z-. مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد2 (العدد3)، الصفحات 99 - 117.
- محمد خنايف. (2020). التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية "عرض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية بالجزائر:2014-2019 والتعاون الدولي. مجلة الأبحاث الاقتصادية ، المجلد15 (العدد2)، الصفحات 63 - 83.
- محمد رجب النجار. (2010, 10 27). الاتصالات ودورها في تنمية الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 28 11 2020، من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr19187.html>
- محمد علي أبو العلا. (2013). فن الاتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق (ط1). دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة..قبل أن يكون تطبيقTQM (ط1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- منال طلعت محمود. (2001). مدخل إلى علم الاتصال. الإسكندرية: دار الكتاب الحديث.
- منصور تجاني. (2020). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية:عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة. مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد3 (العدد4)، الصفحات 58 - 65.
- موسى سلامة اللوزي، و عمر عطية الزهراني. (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية). مجلة دراسات: العلوم الإدارية ، المجلد39 (العدد1)، الصفحات 1 - 28.
- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين(رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عزة: جامعة الأزهر.
- ناصر قاسمي. (2016). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية (الإصدار ط2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ياسين محجر، و الهاشمي لوكيا. (2012). تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء (دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر). مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد4 (العدد7)، الصفحات 1 - 22.
- Adary, A., & autres. (2015). Communication toutes les clés de la Communication (éd. 7). Paris: Dunod.
- Armstrong, M. (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines (éd.3). London - Philadelphia: Kogan Page.
- Décaudin, J.-M., & autres. (2009). La Communication Interne Stratégies et Techniques (éd. 2). Dunod.
- Décaudin, J.-M., & autres. (2013). La Communication Interne Stratégies et techniques (éd. 3). Paris: Dunod.
- Décaudin, J.-M., & Igalens, J. (2017). La Communication Interne Stratégies et techniques (éd. 4). Paris: Dunod.
- Libaert, T. (2013). Le plan de Communication Définir et Organiser votre Stratégie de Communication (éd. 4). Paris: Dunod.