

**أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مشاريع شركة
الكهرباء في مدينة الرياض
دراسة وصفية تحليلية**

اسم الطالب

تركي بن عبدالله بن إسماعيل عسيري

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠٥١٦٣

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة: جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون منَّا كل الشكر
وأولى الناس بالإهداء هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.
إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُفقاء في جميع الأمور.
أهديكم بحثي المتواضع

أبنكم تركي

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا ومنحنا نعم الحياة وخاصة نعمة العلم فله الحمد والشكر.
أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الصادق، والعميق وتقديري الكبير للدكتورة منى العشري، التي دعمتني طوال مراحل البحث من البداية وحتى النهاية. لولا إرشادها ودعمها الدائم، لما تمكنت من الوصول إلى نهاية هذا البحث.
كما أتوجه بالشكر الجزيل لكل من قدم لي يد العون والدعم في إتمام هذا البحث. وشكر خاص لأعضاء هيئة التدريس في جامعة ميداو شن ولجميع الذين ساهموا في هذا الجهد.
مرة أخرى، شكراً لكل من ساهم في جعل هذا البحث حقيقة. كانت مساعدتكم وتشجيعكم لا تقدر بثمن، وأنا ممتن حقاً لدعمكم.

جدول المحتويات

إهداء.....	أ
الشكر والتقدير.....	ب
جدول المحتويات.....	ج
جدول الأشكال.....	هـ
المستخلص.....	١
ABSTRACT.....	٣
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1 المقدمة.....	٥
2.1 مشكلة البحث.....	٧
1.2.1 الفجوات النظرية:.....	٧
2.2.1 الفجوات العملية:.....	٧
3.1 أهمية البحث.....	٨
1.3.1 الأهمية النظرية:.....	٨
2.3.1 الأهمية العملية:.....	٨
4.1 أسئلة البحث.....	٨
5.1 أهداف البحث.....	٩
6.1 فرضيات البحث.....	٩
7.1 نموذج البحث.....	١٠
8.1 منهجية البحث.....	١٠
9.1 الدراسة الميدانية.....	١٣
10.1 هيكل المشروع:.....	١٦

2. الفصل الثاني: الإطار النظري

1.2 المقدمة	١٧
2.2 المبحث الأول: الاتصال الداخلي	١٧
3.2 المبحث الثاني: أداء العاملين	٢٥
4.2 العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين	٣١
5.2 الخاتمة	٣١
الملخص	٣٣
SUMMARY	٣٤
3.المراجع	٣٦

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل (١)	العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث إعداد الباحث: تركي بن عبدالله بن إسماعيل عسيري	١٠
الشكل (٢)	بصلة البحث	١٢
الشكل (٢)	الأهداف والبرامج الاستراتيجية للشركة السعودية للكهرباء المصدر: الموقع الرسمي للشركة السعودية للكهرباء	١٤
الشكل (٣)	عناصر العملية الاتصالية المصدر: (ينينب، وبوغريرة، ٢٠١٧)	١٩
الشكل (٤)	الاتصال الداخلي النازل المصدر: (خالدي، ومداني، ٢٠٢٢)	٢٠
الشكل (٥)	الاتصال الداخلي الصاعد المصدر: (خالدي، ومداني، ٢٠٢٢)	٢١
الشكل (٦)	الاتصال الداخلي الأفقي المصدر: (خالدي، ومداني، ٢٠٢٢)	٢١
الشكل (٧)	نموذج لاسويل للاتصال المصدر: (قاسيمي، ٢٠١١)	٣٤
الشكل (٨)	مراحل تقييم الأداء المصدر: (أومدور، ومحي الدين، ٢٠٢٢)	٣٠

المستخلص

يتم الدور البارز للاتصالات الداخلية في تحسين أداء العاملين وبناء علاقات إيجابية في بيئة العمل من خلال العلاقات العامة الداخلية، مما يعزز الولاء والانتماء ويساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. الاتصال اللفظي وغير اللفظي أساسيان في هذا السياق، حيث يمكنهما توجيه الجهود وتحسين الأداء العام للمنظمة. ومع ذلك، الصراعات والفجوات في الاتصال الداخلي تؤثر سلباً على أداء العاملين، لذا إدارة الصراعات وسد الفجوات أمران حيويان لضمان استقرار بيئة العمل وتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير قنوات اتصال فعالة وبرامج تدريبية تعزز مهارات التواصل وإدارة الصراعات.

تتمحور أهمية البحث في فهم عمق العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين في مشاريع الكهرباء، وتطوير النماذج النظرية لشرح كيفية تأثير الاتصال الداخلي على الأداء. من الجانب العملي، يساهم البحث في تحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى تحسين سير العمل اليومي من خلال توصيات عملية لتحسين الاتصال الداخلي.

ويهدف البحث إلى استكشاف كيفية تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض. يتناول البحث تحديد وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة، وتحليل أنواع الاتصال التي تسهم في تعزيز أداء العاملين، بالإضافة إلى تحليل وتقييم الصعوبات التي تعترض الاتصال الداخلي في هذه المشاريع، وتفترض الفرضية الرئيسية وجود علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين، مع فرضيات فرعية تفصل عن أنواع الاتصالات الداخلية (الرسمية وغير الرسمية) وتأثيرها على أداء العاملين.

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع البحث، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كإطار للبحث، حيث يعتمد هذا المنهج على تحليل وتوضيح أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث، مما يمكننا من فهم الظواهر والتأثيرات المرتبطة به. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام أسلوب دراسة الاتجاهات باستخدام استمارة الاستبيان، وذلك بهدف تحليل البيانات والمعلومات العملية المتعلقة بموضوع الدراسة، ويأتي هذا الاعتماد على الاستبيان في سياق إسقاط النظريات والمفاهيم النظرية على الواقع العملي، مما يسهل فهم وتحليل التفاعلات والعلاقات بين المتغيرات المختلفة في مجال البحث.

وسيتيم إجراء الدراسة الميدانية لاستكشاف أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض، وتعد الشركة السعودية للكهرباء شركة مساهمة سعودية رائدة في مجال توليد ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية داخل المملكة العربية السعودية، وتعتبر هذه الشركة الرائدة في قطاع الكهرباء، حيث تدير وتمتلك بنيتها

التحتية للنقل والتوزيع في جميع أنحاء البلاد، وتلبي الشركة احتياجات جميع فئات المستهلكين بكفاءة عالية، وتتخذ الرياض مقراً رئيسياً لأنشطتها الرئيسية.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن الاتصال الداخلي يلعب دوراً بارزاً في تحسين أداء العاملين وبناء علاقات إيجابية في بيئة العمل، وهذا يتم من خلال تعزيز الارتباط العاطفي والمعرفي والجسدي بين العاملين والمنظمة. التواصل اللفظي وغير اللفظي بين الإدارة والموظفين يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة، لكن الصراعات والفجوات في الاتصال الداخلي قد تؤثر سلباً على أداء العاملين، حيث تقلل من الإنتاجية وتؤدي إلى سوء التفاهم والارتباك. إدارة الصراعات وسد الفجوات في الاتصال الداخلي أمور حيوية لضمان استقرار بيئة العمل وتحقيق أهداف المنظمة. تحسين الاتصال الداخلي يمثل تحدياً مهماً يجب التركيز عليه لتعزيز الأداء الوظيفي وزيادة رضا العمال، مما يؤكد على أهمية تطوير وتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسات كوسيلة فعالة لتحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز التنافسية والاستدامة في السوق.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي - أداء العاملين - مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض.

Abstract

The prominent role of internal communications in enhancing employee performance and fostering positive relationships in the workplace environment is crucial through internal public relations. This enhances loyalty, fosters belonging, and contributes to achieving organizational goals. Both verbal and non-verbal communication are fundamental in this context, as they can direct efforts and improve the overall performance of the organization. However, conflicts and gaps in internal communication negatively impact employee performance. Therefore, conflict management and bridging these gaps are vital to ensure a stable work environment and achieve organizational goals. This can be achieved through providing effective communication channels and training programs that enhance communication skills and conflict management.

The significance of research lies in understanding the depth of the relationship between internal communication and employee performance in electrical projects and developing theoretical models to explain how internal communication affects performance. From a practical standpoint, the research contributes to improving employee performance, increasing productivity, and enhancing daily workflow through practical recommendations to improve internal communication.

The research aims to explore how internal communication affects employee performance in electrical projects of the power company in Riyadh city. The research addresses identifying internal communication methods used, analyzing types of communication that contribute to enhancing employee performance, as well as analyzing and evaluating the difficulties that hinder internal communication in these projects. The main hypothesis assumes a significant relationship between internal communication and employee performance, with sub-hypotheses detailing types of internal communications (formal and informal) and their impact on employee performance.

Aligned with the objectives and nature of the research topic, a descriptive-analytical approach has been chosen as the framework for the study. This methodology relies on analyzing and elucidating the key concepts related to the research variables, enabling us to understand the phenomena and associated

impacts. Additionally, the method of trend analysis using a questionnaire survey has been employed to analyze data and practical information related to the study topic. The utilization of the questionnaire facilitates the application of theoretical theories and concepts to practical situations, facilitating the understanding and analysis of interactions and relationships among various variables in the research field.

A field study will be conducted to explore the impact of internal communication on employee performance in the electrical projects of the power company in Riyadh. The Saudi Electricity Company is a leading Saudi joint-stock company in the field of generation, transmission, and distribution of electrical energy within the Kingdom of Saudi Arabia. It is considered a pioneer in the electricity sector, managing and owning its infrastructure for transmission and distribution across the country, efficiently meeting the needs of all consumer categories. The company's main headquarters are located in Riyadh, where its primary activities are conducted.

One of the key findings indicates that internal communication plays a prominent role in improving employee performance and building positive relationships in the workplace environment. This is achieved through enhancing emotional, cognitive, and physical connections between employees and the organization. Verbal and non-verbal communication between management and employees contributes to improving the overall performance of the organization. However, conflicts and gaps in internal communication may negatively affect employee performance, reducing productivity and leading to misunderstandings and confusion. Conflict management and bridging gaps in internal communication are vital aspects to ensure a stable work environment and achieve organizational goals. Improving internal communication poses a significant challenge that requires focus to enhance job performance and increase employee satisfaction, emphasizing the importance of developing and enhancing internal communication within organizations as an effective means to improve employee performance, achieve organizational goals, and enhance competitiveness and sustainability in the market.

Keywords: Internal Communication - Employee Performance - Electricity Projects in Riyadh City.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يتسم موضوع الاتصال بأهميته البارزة واللافتة للنظر بين المتخصصين والباحثين في ميدان السلوك الإنساني عمومًا، وفي سياق السلوك التنظيمي خصوصًا. يُعدّ الاتصال نشاطًا إنسانيًا أساسيًا، حيث يرافق الحياة البشرية منذ نشأتها. ينبع ذلك من مفهوم أن الإنسان، بطبيعته الاجتماعية، يتطلع إلى التواصل والتفاعل مع الآخرين، حيث تتجلى أهمية الاتصال في تلبية الحاجيات الأولية للإنسان، وهي حاجيات تتعلق بالتواصل والتفاعل مع المحيط الاجتماعي والبيئي. يظهر ذلك في التطور التاريخي للاتصال، حيث اعتمد الإنسان في بداياته على وسائل بسيطة مثل الطبول والرقص والإشارات للتواصل. تلك الوسائل كانت تخدم الغرض الأساسي لتبادل المعلومات وتحقيق التفاهم بين أفراد المجتمع. (ERA,2015.p5)

مع تقدم التكنولوجيا وتطور وسائل الاتصال، أصبح للإنسان إمكانيات أوسع للتواصل والتفاعل. من الرسائل البريدية إلى الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي، تغيرت وتعددت الوسائل بما يتناسب مع احتياجات وتطلعات المجتمع البشري المتطور، حيث تتجلى أهمية الاتصال في سياق السلوك التنظيمي بشكل خاص، حيث يسهم بشكل فعال في تحسين العلاقات العملية داخل المؤسسات وزيادة فعالية العاملين. يعزز الاتصال الفعّال التفاهم والروح الجماعية، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وتحفيز الفرق العاملة نحو تحقيق أهداف المنظمة بنجاح (خنوف، 2019، ص1).

يظهر الاتصال كضرورة أساسية على الصعيد الإنساني والاجتماعي، ويعتبر جزءًا حيويًا من التطور الحضاري. تمتد أهمية الاتصال إلى فترات تاريخية بعيدة، حيث كانت هناك رؤى وتفكير حول دوره في تشكيل الشؤون الإنسانية، حيث يشير المؤرخون إلى أن الاهتمام بالاتصال ودوره في الشؤون الإنسانية قد بدأ يظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد. يمكن رؤية آثار هذا الاهتمام في كتابات البابليين والمصريين القدماء، حيث تمثلت التواصل في اللغة والرموز كأدوات لتبادل المعلومات والثقافة، ومن الشخصيات الفلسفية الكبيرة، يُعتبر كل من أرسطو ومعلمه أفلاطون من المؤسسين لفن الاتصال. قدموا أفكارًا حول فلسفة اللغة والتواصل، حيث شددوا على أهمية الكلمة والتواصل الفعّال في بناء المفاهيم وتحقيق التفاهم بين البشر، ولقد ابرزت هذه النظرة التاريخية كيف أصبح الاتصال جزءًا لا يتجزأ من التفاعل البشري والتقدم الحضاري، وكيف أسهمت التفكير القديمة في تشكيل فهمنا الحالي لأهمية هذا الجانب الحيوي في حياتنا. (بوقرين، ٢٠١٦)

يعكس الاتصال والدور الذي يلعبه تطور المجتمع والتقدم الحضاري والتكنولوجي في عصرنا الحالي. إذا نظرنا إلى حجم الاتصال الذي نشهده يوميًا، سنجد أنه يستهلك ساعات طويلة من وقتنا. وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدًا مع تقدم التكنولوجيا والتحول في المجتمع، وقد يُلاحظ من خلال تاريخنا القديم أن الاهتمام

بالاتصال ودوره في الشؤون الإنسانية يعود إلى فترات قديمة، حيث كان له حضور في كتابات البابليين والمصريين القدماء، وحتى في الأعمال الأدبية مثل إلياذة هوميروس وغيرها. يُعد أرسطو ومعلمه أفلاطون من مؤسسي فن الاتصال، حيث ساهموا في تطوير وفهم أهمية التواصل (جواد، 2010).

التحول الحديث في طبيعة الاتصال يظهر بشكل واضح في الوقت الحالي، حيث أصبح الاتصال ليس فقط ضرورة اجتماعية للتفاعل، ولكنه أصبح يلمس كل جوانب حياة المجتمع ومؤسساته. يشهد الاتصال الداخلي في المؤسسات والشركات تطورًا كبيرًا، حيث يلعب دورًا حيويًا في تنظيم العلاقات الإدارية. إن التبادل الداخلي ليس مجرد تبادل في المعاني، ولكنه يساهم في إحداث تأثيرات ملموسة على العناصر التنظيمية، ويُحدد الترابط والتماسك الداخلي من خلال تحقيق الفهم المشترك للأهداف والمسارات المستقبلية. من خلال ذلك، يظهر أن الاتصال الداخلي لا يقتصر على تبادل المعلومات بل يؤثر أيضًا على الجانب الإنساني والعلاقات الإدارية في المنظمات. (السعدون، ٢٠١٣)

إذًا، يظهر أن الفرد يشكل العنصر الأساسي في النظام التنظيمي، حيث يمتلك القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد في الاستفادة من الميزات ومواجهة التحديات التي تنشأ نتيجة للظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية المتغيرة. الأداء الوظيفي يعبر عن النشاط أو المهارة أو الجهد الذي يبذله الفرد، سواء كان ذلك جهدًا عضليًا أو فكريًا، بهدف إكمال المهام الملقاة على عاتقه. يتغير هذا السلوك بكفاءة وفعالية، حيث يسعى الفرد من خلاله إلى تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقًا.

الأداء العالي، سواء كان ناتجًا عن جهد عضلي أو فكري، يُظهر الجهود التي بذلها الفرد أو المجموعة لتحقيق أهداف معينة بطريقة فعّالة. يقوم هذا الأداء الجيد بتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا من قبل المنظمة، ويبنى على استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق إنتاجية عالية. يُحافظ هذا الأداء على صحة وراحة الموظف، مما يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق، سواء كانت اقتصادية أو خدمية. بالتالي، يُضمن هذا الأداء الفعّال استمرار المؤسسة ككيان ناجح و متميز في البيئة التنافسية. (خوف، ٢٠١٩، ص 20-21)

ان غياب عملية الاتصال الداخلي الفعّال بين العاملين في المنظمة يُعتبر عاملاً مؤثرًا بشكل كبير يجعلها عرضة للانحدار والفشل. إذ تعتبر عمليات الاتصال بين الموظفين قيمة هامة وتؤثر بشكل مباشر على صحة ونجاح المنظمة. في هذا السياق، يلعب دور المديرين والقادة دورًا حاسمًا، حيث يؤثرون بشكل مباشر وشخصي وبقوة في علاقاتهم مع باقي الموظفين. يتأثر الرضا الوظيفي والأداء بشكل كبير بتفاعلات القادة.

يعتبر تبادل المعلومات ونشرها داخليًا أمرًا حيويًا، حيث يساهم في تعزيز روح الفريق وفهم مشترك للأهداف والتحديات. تكمن مسؤولية المديرين في توجيه العملية التواصلية بشكل فعال لضمان نقل المعلومات بشكل صحيح وفعّال. إذ يمكن لغياب الاتصال الداخلي الفعّال أن يؤدي إلى تراكم المعلومات وتداول الشائعات، مما يؤثر سلبًا على البيئة العملية.

تشير الأبحاث، إلى أن المديرين الذين يمارسون اتصالاً فعالاً مع الموظفين يسهمون في تحقيق رضا وأداء أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يلعب حملة المعلومات دوراً في تشكيل وجهة نظر إيجابية لدى الموظفين، ويزيد من استعدادهم للدفاع عن المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها. (الشريف، ٢٠١٣)

وهذا ما أثبتته الدراسات العلمية وكذلك التجربة في المؤسسات العالمية الكبرى وبالإضافة الى دوره الذي غير الكثير من المفاهيم الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية والذي أدى إلى تقدم وتطور المؤسسة، ويلعب الاتصال داخل المؤسسة دوراً في الربط والتنسيق والانسجام بين مختلف هيئات المؤسسة وأقسامها. (نصيرة، ٢٠١٩، ص ١)

من خلال هذه الدراسة، يتوقع الباحث أن يظهر أن الاتصال الداخلي الفعال سيكون له تأثير إيجابي على رضا وأداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض. يمكن للنتائج المستمدة من هذا البحث أن توفر أساساً قوياً لتعزيز ممارسات الاتصال الداخلي في هذا القطاع الحيوي، وبالتالي، تعزيز تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف المنشودة.

2.1 مشكلة البحث

تركز هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين مستويات الاتصال الداخلي وأداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض، ويهدف الباحث إلى فهم الطريقة التي يؤثر بها الاتصال الداخلي على تحسين أداء العمال والموظفين داخل هذه المؤسسات.

1.2.1 الفجوات النظرية:

- **نقص الأبحاث السابقة:** يمكن أن تكون هناك فجوة في الأدبيات السابقة المتعلقة بعلاقة الاتصال الداخلي وأداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء بمدينة الرياض. قد لا تكون هناك دراسات كافية تناولت هذا الموضوع بشكل دقيق في هذا السياق الجغرافي أو الصناعي.
- **نقص النماذج النظرية:** يمكن أن تفتقر الأدبيات إلى نماذج نظرية شاملة تفسر بشكل دقيق كيفية تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مشاريع الكهرباء.
- **تعدد العوامل المؤثرة:** يمكن أن يكون تأثير الاتصال الداخلي معقداً بسبب تأثير عوامل أخرى، مثل الثقافة التنظيمية والسياق الاقتصادي، والتي قد لا تتم معالجتها بشكل كافٍ في الأدبيات.

2.2.1 الفجوات العملية:

- **تحديات الحصول على البيانات:** قد تكون هناك صعوبات في الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تشمل كل جوانب الاتصال الداخلي وأداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء.
- **تحديات التنفيذ العملي:** قد تواجه الدراسة تحديات في تنفيذ البحث، خاصة مع مقاومة المؤسسات أو صعوبات توفير الزمن والموارد الكافية لإجراء الدراسة.
- **التأثيرات الخارجية:** يمكن أن تظهر تحولات في الظروف الاقتصادية أو التغيرات في السياق الصناعي خلال فترة البحث، مما قد يؤثر على نتائج الدراسة بشكل غير متوقع.

من خلال هذه الدراسة، يسعى الباحث لتحديد تأثير الاتصال الداخلي كعامل رئيسي في رسم مسار الشركة وتحقيق أهدافها. يهدف البحث أيضًا إلى فهم كيف يمكن للاتصال الفعّال داخليًا أن يسهم في الحفاظ على تقدم مشاريع شركة الكهرباء، من هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي "ما هو أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض؟"

3.1 أهمية البحث

تعتبر عمليات الاتصال بين الموظفين قيمة هامة وتؤثر بشكل مباشر على صحة ونجاح المنظمة. في هذا السياق، يلعب دور المدبرون والقادة دورًا حاسمًا، حيث يؤثرون بشكل مباشر وشخصي وبقوة في علاقاتهم مع باقي الموظفين. يتأثر الرضا الوظيفي والأداء بشكل كبير بتفاعلات القادة.

1.3.1 الأهمية النظرية:

- توسيع فهم العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء: تقدم الدراسة إسهامًا نظريًا من خلال فهم أعماق وتفاصيل العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين في سياق مشاريع الكهرباء، مما يثري الأدبيات في مجال دراسات الإدارة وعلم الاجتماع المؤسسي.
- تطوير النماذج النظرية: يمكن للدراسة أن تسهم في تطوير النماذج النظرية التي تشرح آليات كيفية تأثير الاتصال الداخلي على الأداء، مما يعزز فهمنا لديناميات هذه العلاقة.

2.3.1 الأهمية العملية:

- تحسين أداء الموظفين: فهم كيفية تأثير الاتصال الداخلي على الأداء يمكن أن يمهّد الطريق لتطوير استراتيجيات تواصل فعّالة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.
- تعزيز الإنتاجية: يمكن للدراسة أن تقدم إشارات حول كيفية تحسين الاتصال الداخلي لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية في مشاريع الكهرباء، مما يعزز فعالية العمل والتشغيل.
- تحسين سير العمل اليومي: من خلال تحليل مشكلات الأداء وكفاءة الاتصال الداخلي، يمكن للدراسة تقديم توصيات عملية لتحسين سير العمل اليومي داخل المؤسسة.

4.1 أسئلة البحث

بناءً على مشكلة البحث وسؤاله الرئيسي المتمثل في: "ما هو أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض؟" ووفق إطلاع الباحث على الأدب التربوي عنها فإن هذا البحث يسعى للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما هي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض؟
٢. ما هي أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في رفع أداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض؟
٣. ما هي الصعوبات التي تواجه الاتصال الداخلي في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض؟

5.1 أهداف البحث

الهدف العام للبحث هو: استكشاف أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض.

ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

١. تحديد وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض.
٢. تحليل أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في رفع أداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض.
٣. تحليل وتقييم الصعوبات التي تواجه الاتصال الداخلي في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض.

6.1 فرضيات البحث

لإيجاد حلاً لمشكلة البحث، يجب على الباحث تقديم تقديرات وافتراسات أولية للتساؤلات التي طرحها البحث، ويتم تعبير عن هذه التقديرات باسم الفرضيات، فالفرضيات تمثل توقعات الباحث من النتائج التي قد تظهر على مستوى البحث، وتعتبر عنها في شكل فكرة أو توقع يصف العلاقات المحتملة بين المتغيرات المتعلقة بالمشكلة المدروسة، وتعتبر الفرضية عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يضعها الباحث لفهم وتفسير العلاقات بين مكونات المشكلة، مما يساعد في توجيه عملية البحث نحو الهدف المحدد وتحديد الخطوات التالية في البحث (مرسلي، ٢٠٠٥، ص ٩٠).

وبناء على مشكلة وتساؤلات البحث قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية H1:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى H_a:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات الرسمية الداخلية على أداء العاملين.

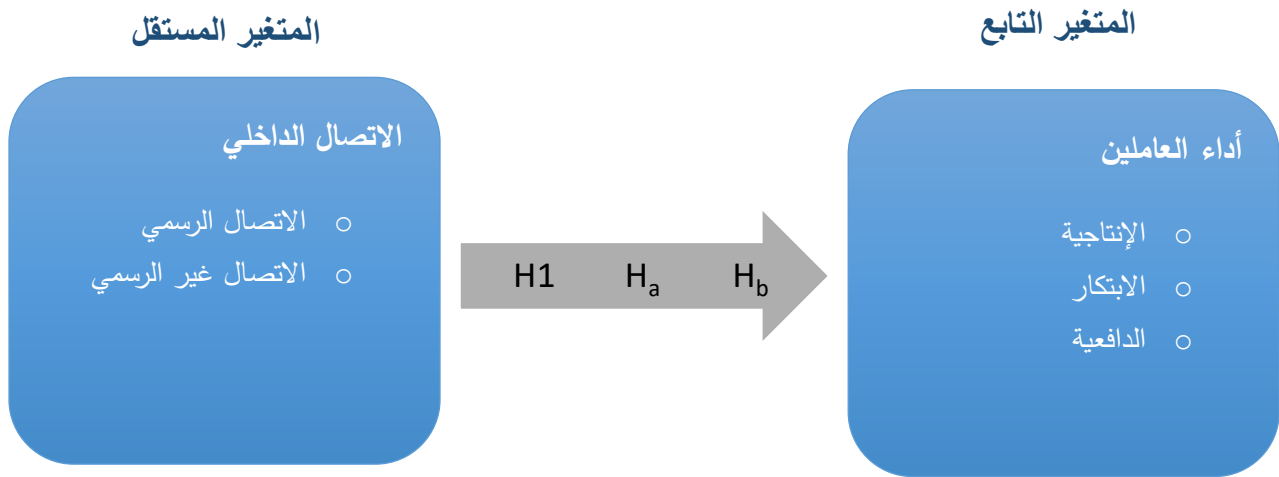
الفرضية الفرعية الثانية H_b:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتصالات غير الرسمية الداخلية على أداء العاملين.

7.1 نموذج البحث

تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع البحث، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كإطار للبحث، حيث يعتمد هذا المنهج على تحليل وتوضيح أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث، مما يمكننا من فهم الظواهر والتأثيرات المرتبطة به. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام أسلوب دراسة الاتجاهات باستخدام استمارة الاستبيان، وذلك بهدف تحليل البيانات والمعلومات العملية المتعلقة بموضوع الدراسة، ويأتي هذا الاعتماد على الاستبيان في سياق إسقاط النظريات والمفاهيم النظرية على الواقع العملي، مما يسهل فهم وتحليل التفاعلات والعلاقات بين المتغيرات المختلفة في مجال البحث.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث وذلك كما يلي:



الشكل (١): العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث

إعداد الباحث: تركي بن عبدالله بن إسماعيل عسيري

8.1 منهجية البحث

الحلقة الأولى: فلسفة البحث (الوضعية)

- يتبنى البحث الأساليب الكمية في دراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين.
- يعتمد البحث على جمع البيانات من خلال الاستبيانات.
- يهدف هذا البحث إلى اختبار الفرضيات وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

الحلقة الثانية: منهج البحث (الاستنتاجي)

- يعتمد البحث على المنهج الاستنتاجي في اختبار الفرضيات.
- يتم صياغة الفرضيات بناءً على النظرية والأدبيات السابقة.
- يتم جمع البيانات من خلال أدوات محددة مثل الاستبيانات.
- يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات.

الحلقة الثالثة: استراتيجية البحث (المسحية)

- يتم استخدام استراتيجية البحث المسحية لجمع البيانات من عينة من العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض.
- يتم تصميم الاستبيان بدقة لجمع بيانات دقيقة وذات صلة.
- يتم اختبار الاستبيان على عينة مبدئية قبل تطبيقه على العينة الرئيسية.

الحلقة الرابعة: نوع البحث (كمي)

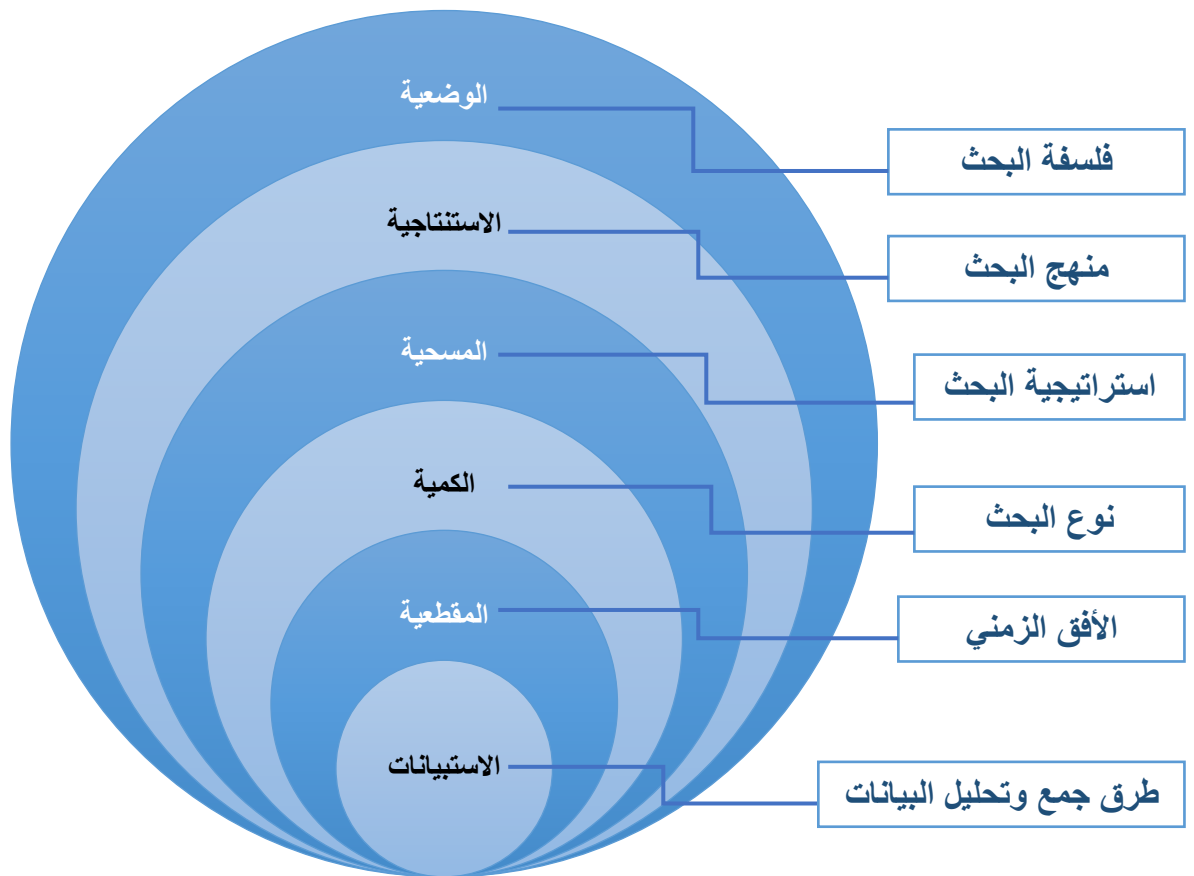
- يعتمد البحث على المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها.
- يتم استخدام أدوات إحصائية مثل اختبارات الفرضيات والتحليل الارتباطي لتحليل البيانات.
- تهدف هذه الحلقة إلى الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على مجموعة العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض.

الحلقة الخامسة: الأفق الزمني (مقطعي)

- يتم إجراء البحث في مقطع زمني واحد.
- يتم جمع البيانات من العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض في وقت محدد.
- لا تأخذ هذه الحلقة في الاعتبار التغيرات في الاتصال الداخلي وأداء العاملين على مدار الوقت.

الحلقة السادسة: طرق جمع وتحليل البيانات (الاستبيانات)

- يتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض.
- يتم تصميم الاستبيان بدقة لجمع بيانات دقيقة وذات صلة.
- يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية مثل اختبارات الفرضيات والتحليل الارتباطي.



بصلة البحث

منهج البحث : استنتاجية

نوع البحث : كمي

طرق جمع وتحليل البيانات : استبيانات

فلسفة البحث : وضعية

استراتيجية البحث : مسحية

الأفق الزمني : مقطعي

9.1 الدراسة الميدانية

سيتم إجراء الدراسة الميدانية لاستكشاف أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض، وتعد الشركة السعودية للكهرباء شركة مساهمة سعودية رائدة في مجال توليد ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية داخل المملكة العربية السعودية، وتُعتبر هذه الشركة الرائدة في قطاع الكهرباء، حيث تدير وتمتلك بنيتها التحتية للنقل والتوزيع في جميع أنحاء البلاد، وتلبي الشركة احتياجات جميع فئات المستهلكين بكفاءة عالية، وتتخذ الرياض مقراً رئيسياً لأنشطتها الرئيسية.

تأسيسها

تأسست الشركة السعودية للكهرباء في الخامس من أبريل عام ٢٠٠٠م، وذلك كشركة مساهمة سعودية برأسمال قدره ٤١,٦٦٥,٩٣٨,١٥٠ ريالاً، مقسمة على ٤,١٦٦,٥٩٣,٨١٥ سهمًا. جاء تأسيس الشركة بعد قرار صادر عن مجلس الوزراء في الحادي عشر من شهر شعبان عام ١٤١٩هـ الموافق للثلاثين من نوفمبر عام ١٩٩٨م، الذي أقر إعادة هيكلة قطاع الكهرباء وترتيب أوضاعه المالية.

وتمتلك الحكومة السعودية نسبة ٧٥,١% من إجمالي أسهم الشركة السعودية للكهرباء، وذلك من خلال تمثيل صندوق الاستثمارات العامة. بينما تمتلك شركة أرامكو السعودية نسبة ٦,٩٣%، ويعود الباقي من النسبة المتبقية، التي تبلغ ١٧,٩٧%، للجمهور عمومًا من خلال المؤسسات أو المستثمرين الأفراد، كما تمتلك الشركة دوراً بارزاً في قطاع الكهرباء في المملكة، حيث تضمن توفير الطاقة الكهربائية بكفاءة وجودة عالية لمختلف فئات المستهلكين، كما تتولى إدارة البنية التحتية لنقل وتوزيع الكهرباء في مختلف مناطق المملكة.

الرؤية: تقديم خدمات طاقة ذات طاقة عالية للعملاء والوطن.

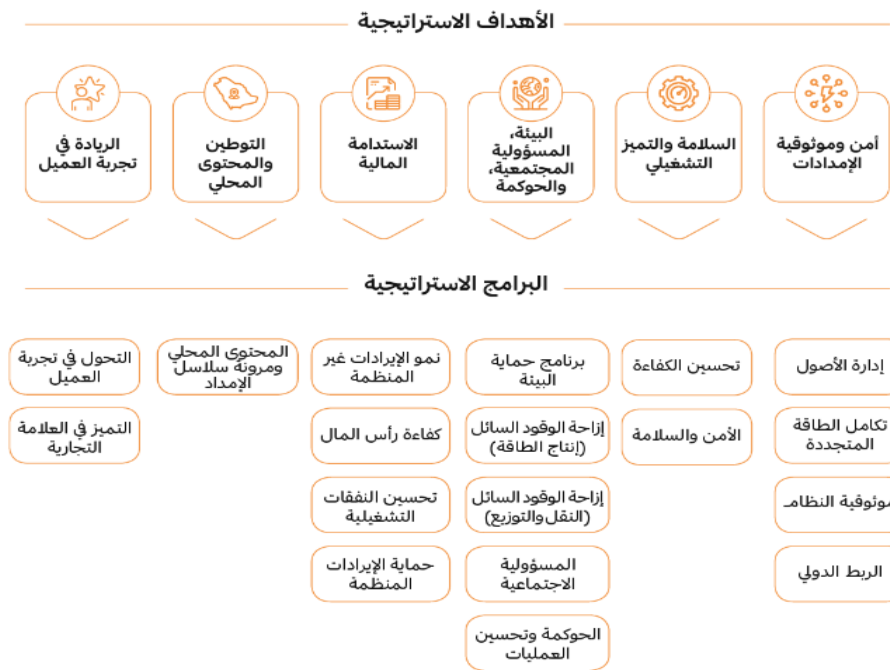
الرسالة: إمداد المملكة بالكهرباء لنزود العالم بالطاقة.

مساهماتها في تطوير قطاع الكهرباء

تتطلع الشركة السعودية للكهرباء إلى إعادة هيكلة قطاع الكهرباء بما يتناسب مع التطورات الحديثة، وتسعى جاهدة لتقديم خدمات مبتكرة وعالمية المستوى للأفراد والشركات، مع الحرص على توفير معايير أمنية متقدمة. تهدف أيضًا إلى الانتقال إلى نظام كهربائي ذكي ومستدام يلبي احتياجات المجتمع والبيئة على حد سواء، وبالإضافة إلى ذلك، تولي الشركة اهتمامًا بتطوير برامج البحث والتطوير وتنمية المواهب المحلية، بهدف تعزيز الابتكار والتقنية في قطاع الكهرباء، كما تضع في مقدمة أولوياتها مسائل السلامة والأمن والحفاظ على البيئة، مع التزامها بتطبيق أفضل الممارسات لتحقيق استدامة وتنمية مستدامة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية.

ويعد توليد الطاقة الكهربائية النشاط الأساسي والحيوي للشركة السعودية للكهرباء، حيث تسعى الشركة بجدية لتوفير كميات كافية من الطاقة الكهربائية والقدرات الكهربائية المطلوبة، باستخدام تقنيات إنتاجية موثوقة وذات جاهزية عالية. يتم ذلك لتلبية الطلب المتنامي على الكهرباء، مع التركيز على الاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة وتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة لتخفيض تكلفة إنتاج الطاقة، وتعد محطات توليد الكهرباء التابعة للشركة الركيزة الأساسية في تغذية الشبكة الكهربائية في المملكة، حيث بلغت مشاركتها نحو ٥٤% من إجمالي الكمية المولدة خلال العام ٢٠١٩م،

مما يعكس الدور الرئيسي الذي تلعبه الشركة في تأمين احتياجات الكهرباء للمواطنين والقطاعات الاقتصادية المختلفة في المملكة العربية السعودية.



الشكل (٣): الأهداف والبرامج الاستراتيجية للشركة السعودية للكهرباء

المصدر: الموقع الرسمي للشركة السعودية للكهرباء

الشركات التابعة

تمتلك الشركة السعودية للكهرباء ثلاث شركات تعمل في مجالات متعددة وتقديم خدمات متكاملة في قطاع الكهرباء في المملكة العربية السعودية. أحد هذه الشركات هي الشركة الوطنية لنقل الكهرباء، التي تأسست في عام ٢٠١٢، وتتخصص في نقل وتحكم وصيانة الكهرباء، بالإضافة إلى تأجير سعة خطوط شبكة النقل. أما الشركة الثانية، فهي شركة ضوئيات المتكاملة للاتصالات وتقنية المعلومات، التي تأسست في عام ٢٠٠٩، وتعمل على استثمار موارد الشركة في منظومة الألياف الضوئية وتوفير خدمات اتصال متكاملة وتحسين جودة وسرعة الإنترنت على مستوى المملكة.

والشركة الثالثة هي شركة كهرباء السعودية لتطوير المشاريع، التي تأسست في عام ٢٠١٥، وتتولى تطوير المشاريع الإنشائية وشراء المواد وتنفيذ مشاريع الطاقة. تشمل مهام شركة كهرباء السعودية لتطوير المشاريع الهندسة والتصميم والإشراف على تنفيذ مشاريع توليد ونقل الكهرباء، وذلك وفقاً لأعلى المعايير الهندسية والجودة المعتمدة داخل الشركة. تهدف الشركة إلى ضمان التنفيذ في الزمن المحدد وبالتكلفة المناسبة، مع الاهتمام بالمحافظة على البيئة والمجتمع، وضمان سلامة العاملين، وتولي الشركة اهتماماً خاصاً بتشجيع الابتكار وتطوير الأفكار الإبداعية لتحسين

أدائها وزيادة القيمة المضافة. كما تسعى الشركة للاعتماد على كوادر سعودية متخصصة ومؤهلة، بهدف تطوير مهاراتها وتوطين الخبرة والمعرفة، وتمكينها من تولي قيادة العمل في المستقبل. يأتي هذا التوجه تماشياً مع احتياجات الشركة المستمرة واحتياجات قطاع الكهرباء في المملكة، وتضع الشركة رؤية مستقبلية للتنافس على المشاريع المحلية والدولية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الشركة السعودية للكهرباء في العديد من الشركات العاملة في مجالات إنتاج وتوزيع الطاقة، مثل هيئة الربط الكهربائي لدول مجلس التعاون الخليجي، وشركة هجر لإنتاج الكهرباء، وشركة محطة الفاضل لتوليد الطاقة المزدوج (FPCC) ، والشركة السعودية الخضراء لخدمات الكربون، وقد أسهمت الشركة السعودية للكهرباء بشكل كبير في تحسين بيئة الأعمال في المملكة، حيث ارتقت المملكة في تقرير ممارسة الأعمال المحكم من قبل البنك الدولي لعام ٢٠١٩، لتصل إلى المرتبة ١٨ من بين ١٩٠ دولة، مقارنة بالمرتبة ٦٤ في عام ٢٠١٨.

التحول الرقمي والتقني

تعتبر الشركة السعودية للكهرباء رائدة في مجال التحول الرقمي والتكنولوجي، حيث تشكل هذه العمليات جزءاً أساسياً من استراتيجيتها الاستراتيجية لتكون شركة كهرباء رقمية متميزة على مستوى المنطقة. يتضمن هذا التحول الرقمي جميع جوانب عمل الشركة، مع التركيز على تحقيق أقصى درجات الموثوقية للأصول وبناء علامة تجارية رقمية تتمتع بالثقة، وتسعى الشركة إلى تقديم منتجات وتجارب جديدة من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية، وتعزيز الاستثمارات الرقمية كمصدر للنمو، وبالإضافة إلى ذلك، تسعى الشركة إلى توطيد التقنية وخلق فرص عمل للشباب السعودي، مما يسهم في تعزيز الاقتصاد الوطني، كما يعمل الذكاء الاصطناعي وقدرات التعلم العميق التابعة للشركة على تحسين تجربة العملاء وتعزيز الصحة والسلامة والأمان وحماية البيئة، وقد حققت الشركة نجاحاً كبيراً في هذا المجال، من خلال تطوير استراتيجية التحول الرقمي وتنفيذ رؤية رقمية شاملة وفعالة، بما في ذلك إطلاق العديد من المشاريع والأنظمة الاستراتيجية ضمن مبادرة التحول الرقمي، وتهدف الشركة أيضاً إلى تحسين جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمشاركين، من خلال إطلاق أكثر من ٤٥ خدمة جديدة، بالإضافة إلى استغلال بيانات الشركة كمصدر دخل جديد، من خلال تنظيم مفهوم الاستثمار في البيانات.

وقد اعتمد البحث على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل (الاتصال الداخلي)، ويتكون من:

- الاتصال الرسمي
- الاتصال غير الرسمي

المتغير التابع (أداء العاملين)، ويتكون من:

- الإنتاجية
- الابتكار
- الدافعية

10.1 هيكل المشروع:



2. الفصل الثاني: الإطار النظري

1.2 المقدمة

في العقود الأخيرة، تزايد الاهتمام في المنظمات بدراسة وتحليل الاتصال الداخلي مع العاملين، وذلك لفهم كيفية تأثيره على أداء المنظمة بشكل عام. تُعد هذه الدراسات جزءاً أساسياً من البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم الاجتماع التنظيمي، حيث تسلط الضوء على دور الاتصال الداخلي في تعزيز الأداء العام للعاملين وبالتالي رفع قدرات المنظمة التنافسية في سوق العمل (خنوف، ٢٠١٩).

وتساهم هذه الدراسات السابقة في تحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين، حيث تظهر أهمية فهم نوعية الاتصال الداخلي وكيفية تأثيره على مستوى الانخراط والرضا والولاء لدى العاملين. بالنظر إلى أهمية الاتصال الداخلي كأداة استراتيجية تنظيمية، يتم التركيز على تطوير استراتيجيات اتصال داخلية فعالة تسهم في تعزيز تبادل المعلومات، وتفعيل الحوار، وتحفيز العمل الجماعي، كل ذلك بهدف تحسين أداء العاملين وتعزيز الأداء العام للمنظمة بأكملها.

ويعد أحد الجوانب المهمة في دراسات الاتصال الداخلي هو فهم العوامل التي تؤثر في جودة الاتصال، مثل وضوح الرسالة، واستخدام اللغة المناسبة، والشفافية، والتفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين. كما يتم التركيز على تحليل أنماط الاتصال الداخلي، مثل الاتصال الرسمي وغير الرسمي، ودور كل نوع في تعزيز التواصل والتفاهم داخل المنظمة، لذا يمكن القول بأن فهم العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين يعتبر أمراً حيوياً لتحسين كفاءة وفعالية العمل في المنظمات، وتعزيز تنافسياتها واستدامتها في سوق العمل المتنافس.

2.2 المبحث الأول: الاتصال الداخلي

تلعب الاتصالات الداخلية دوراً حيوياً في بناء العلاقات القوية والثقة بين الإدارة والموظفين، وهي عنصر أساسي لنجاح المنظمة على الصعيدين الاجتماعي والتجاري. يعزز الاتصال الداخلي نشر الثقافة التنظيمية ويعمل على تحفيز وتفعيل الجمهور الداخلي، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة بشكل عام ويمنحها ميزة تنافسية في السوق (السعدون، ٢٠١٣).

ويمكن تصنيف الاتصال الداخلي على أنه نشاط يهدف إلى فهم سياق العملية الاتصالية داخل المنظمة، وتوظيف كافة أشكال الاتصال لبناء علاقات قوية مع الجمهور الداخلي. وتختلف المسميات المستخدمة للاتصال الداخلي بين الباحثين، حيث يُشار إليه بألقاب مختلفة مثل "اتصالات الموظفين"، و"اتصال الجمهور الداخلي"، و"العلاقات العامة الداخلية"، و"الاتصال التنظيمي"، وغيرها (موصلي، ٢٠٢٣).

كما يمكن فهم الاتصال الداخلي كمشاركة للمعرفة والأفكار داخل المنظمة، واستخدام الاتصالات بشكل منظم لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية توقعات الجمهور الداخلي. ويهدف إلى تبادل المعلومات وتوضيح الواجبات والحقوق في المنظمة، وبناء علاقات تعاونية تحقق الأهداف المشتركة، ويعتبر الاتصال الداخلي عملية لخلق وتبادل الرسائل داخل شبكة العلاقات المتبادلة في المنظمة، ويسهم في التعامل مع التحديات والمتغيرات الحاكمة لعمل المنظمة بشكل فعال (قاسيمي، ٢٠١١).

تعريف الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي يمثل الروابط التواصلية بين جميع أفراد المؤسسة، سواء كانوا يعملون في أقسام مختلفة أو بين الإدارة والموظفين. يشمل الاتصال الداخلي جميع الأنشطة التواصلية وانتقال المعلومات داخل المنظمة. يتجلى دور الاتصال الداخلي في تحقيق قيادة فعالة للمنظمة وتعزيز الروح الجماعية بين الموظفين لتحقيق أهداف العمل (خالدي، ومداني، ٢٠٢٢).

كما يعتبر الاتصال الداخلي الأداة الأكثر فاعلية في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية لأفراد المنظمة، ويجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة ومستوياتها. فبدون عمليات اتصال فعالة، يصعب تنفيذ مهام المنظمة بشكل فعال ومستدام (بينب، وبوغيرة، ٢٠١٧).

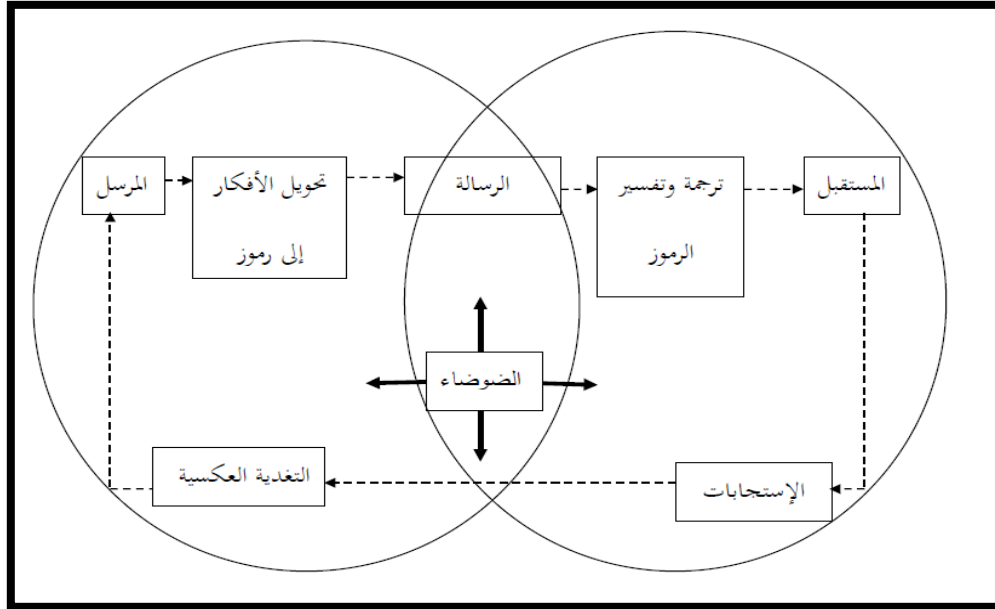
ويجب أن يكون الاتصال الداخلي قائمًا على عملية ثنائية الاتجاه، حيث يتم الحفاظ على العلاقات الجيدة بين الإدارة والموظفين. ومن خلال هذه العملية، يتسنى للمنظمة تحقيق التفاهم المتبادل وتعزيز الثقة بين أفرادها، مما يعزز الروح الجماعية ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بنجاح (خوف، ٢٠١٩).

عناصر الاتصال الداخلي

يُعتبر الاتصال الداخلي وظيفة إدارية مسؤولة عن تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين، وإنتاج وسائل الإعلام الداخلية لتعزيز التفاعل والمشاركة في سبيل تحقيق أهداف ورؤية ورسالة المنظمة، ويمكن التأكيد على عدة عناصر أساسية (كسيرة، وقرواز، ٢٠١٩):

- **المرسل أو واضع الرموز:** يُمثل المرسل شخصًا أو جهة تقوم بإنتاج المعلومات والرسائل لتبادلها داخل المؤسسة. يقوم المرسل بتحديد المحتوى واختيار القناة الاتصالية المناسبة لنقل الرسالة (محي الدين، وأومدور، ٢٠٢٢).
- **المستلم أو المفسر للرموز:** يعد المستلم شخصًا أو جهة تتسلم الرسالة وتفسر مضمونها. يُشدد على الاستماع والانتباه خلال التفاعل الشخصي وضمان فهم المعنى المنقول، سواء كان ذلك من خلال المحادثات الشخصية أو الاتصالات الكتابية أو الإلكترونية.
- **الرسالة:** تمثل الرسالة المحتوى الذي يتم نقله من المرسل إلى المستلم. تشمل الرسالة الرموز والمعاني والفحوى التي تنقل المعلومات والإشارات التي تحقق التواصل داخل المؤسسة. يمكن أن تكون الرسالة لفظية أو غير لفظية، ويمكن نقلها عبر وسائل متعددة مثل المحادثات الشخصية والاتصالات الهاتفية والرسائل الإلكترونية والمخاطبات الرسمية (قاسيمي، ٢٠١١).

- **القنوات:** تمثل القنوات المسار الذي تسلكه الرسالة لتصل إلى المستقبل. يُعد فحص قدرة كل قناة على نقل المعلومات بمراعاة سلاسة التدفق، وسعة الاستيعاب، وطول المسافة، وتربطها مع القنوات الأخرى. تشمل القنوات الرئيسية في المؤسسة المحادثات الشخصية والمكالمات الهاتفية والرسائل المكتوبة والمستندات الرسمية والمستندات الأخرى، ومن أنواع القنوات في المؤسسة (موصلي، ٢٠٢٣):
 - **القنوات النازلة:** تستخدمها الإدارة العليا لنقل رسائلها إلى الزبائن والموظفين والجمهور.
 - **القنوات الصاعدة:** تستخدم لاستلام ردود الفعل والتقارير من الموظفين والزبائن، وتعزز من حالة المشاركة والديمقراطية داخل المؤسسة.
 - **القنوات الأفقية:** تربط بين الأشخاص على نفس المستوى الإداري لتعزيز التنسيق والتعاون.
 - **القنوات غير الرسمية:** تكمل القنوات الرسمية وتلعب دورًا حيويًا في تسيير العمل وتعزيز الروح الجماعية داخل المؤسسة.



الشكل (٤): عناصر العملية الاتصالية

المصدر: (ينينب، وبوغريرة، ٢٠١٧)

أنواع الاتصال داخل المؤسسة

تنقسم الاتصالات داخل المؤسسة إلى قسمين رئيسيين، وذلك على النحو التالي (السعدون، ٢٠١٣):

○ الاتصال الرسمي

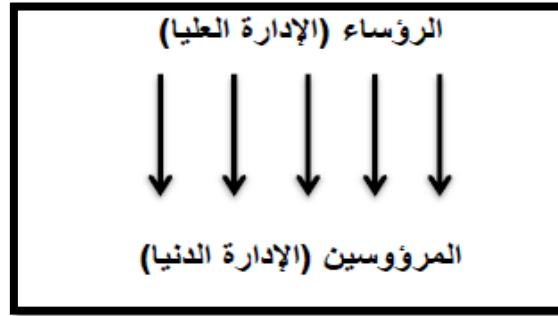
يعتبر الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يتم وفقاً للأنظمة والقواعد التي تنظم العمل داخل المؤسسة. يتم هذا النوع من الاتصال ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويكون له إجراءات وقواعد محددة تتبعها جميع الأطراف داخل المؤسسة.

تكون هذه القواعد والإجراءات عادةً موثقة بشكل رسمي، ويتم تطبيقها في جميع أنواع الاتصالات الرسمية مثل المذكرات، والتقارير، والاجتماعات الرسمية، والخطابات، ويتميز الاتصال الرسمي بعدة خصائص (خوف، ٢٠١٩):

- يتم وفقاً للقوانين واللوائح التي تنظم العمل داخل المؤسسة وتحكمها.
- غالباً ما يكون الاتصال الرسمي موثقاً بشكل كتابي، سواء في شكل مذكرات أو تقارير أو خطابات رسمية.
- يهدف الاتصال الرسمي إلى تنظيم العمل وتوجيهه بشكل مباشر.
- يحدث هذا النوع من الاتصال داخل هيكل التنظيم وفقاً للتسلسل الوظيفي والإداري المحدد.
- يتعين على جميع أفراد المؤسسة الالتزام بالاتصال الرسمي واتباع الإجراءات المحددة.
- يتعلق الاتصال الرسمي بالمهام والأنشطة المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

ويأخذ الاتصال الرسمي ثلاثة اتجاهات رئيسية داخل المؤسسة (قاسيمي، ٢٠١١):

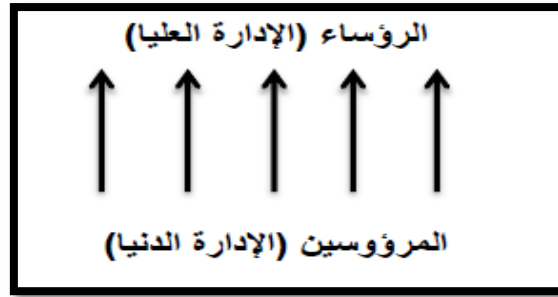
الاتصال النازل: يبدأ من الجهاز الإداري الأعلى في التنظيم ويتجه إلى الأسفل، أي من المستوى الإداري الأعلى إلى الأسفل. يُستخدم الاتصال النازل غالباً لإصدار التوجيهات، والأوامر، والتعليمات، وتوجيه العمليات والسياسات داخل المؤسسة. يمكن أن تكون وسائل الاتصال النازلة شفوية مثل الاجتماعات والمحاضرات، أو كتابية مثل النشرات والخطابات والتوجيهات الإدارية (موصلي، ٢٠٢٣).



الشكل (٥): الاتصال الداخلي النازل

المصدر: (خالدي، ومداني، ٢٠٢٢)

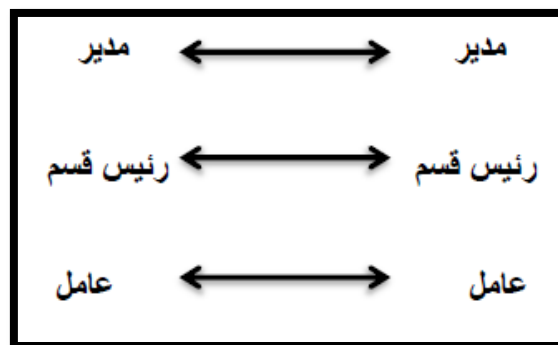
الاتصال الصاعد: يبدأ من الجهاز الإداري الأدنى في التنظيم ويتجه إلى الأعلى، أي من المستوى الإداري الأدنى إلى الأعلى. يعبر الاتصال الصاعد عن آراء واقتراحات الموظفين ومرووسيهم، ويستخدم لتقديم التقارير، والشكاوى، والمقترحات للإدارة العليا. وعلى الرغم من أهمية الاتصال الصاعد في نقل المعلومات وتحسين العمليات، فإنه قد يواجه تحديات مثل عدم وصول المعلومات إلى الإدارة العليا بسبب العوائق الإدارية أو الثقافية (خالدي، ومداني، ٢٠٢٢).



الشكل (٦): الاتصال الداخلي الصاعد

المصدر: (خالدي، ومداني، ٢٠٢٢)

الاتصال الأفقي: يحدث بين الأفراد والأقسام المختلفة على نفس المستوى الإداري داخل المؤسسة. يهدف الاتصال الأفقي إلى تحقيق التعاون وتبادل الأفكار والمعلومات وحل المشكلات بين الأشخاص والأقسام المختلفة. تكون وسائل الاتصال الأفقي متنوعة، من لقاءات واجتماعات إلى تبادل الرسائل الإلكترونية والمكالمات الهاتفية (محي الدين، وأومدور، ٢٠٢٢).



الشكل (٧): الاتصال الداخلي الأفقي

المصدر: (خالدي، ومداني، ٢٠٢٢)

○ الاتصال غير الرسمي

تشكل الاتصالات غير الرسمية جانباً أساسياً من ديناميكية التفاعل داخل المؤسسة، حيث يتبادل العاملون فيها المعلومات، والأفكار، ووجهات النظر بشكل غير رسمي وغير مقيد بالقواعد الإدارية الرسمية. يتميز الاتصال غير الرسمي بالسرعة والمرونة، ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبادل المعلومات بشكل فعال وسريع (السعدون، ٢٠١٣).

ويقوم هذا النوع من الاتصالات على العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة، وغالبا ما يكون خارج نطاق التنظيم الرسمي. يتم تحفيزه بواسطة العوامل الإنسانية مثل الثقة والود والمصادقية، مما يجعله أكثر سهولة في التواصل ونقل المعلومات دون عقبات إدارية (موصلي، ٢٠٢٣).

يعمل الاتصال غير الرسمي كقناة مساعدة أو إضافية للاتصال الرسمي، حيث يمكنه تعزيز التفاهم وتبادل المعرفة بشكل أكبر بين أفراد التنظيم. كما يساهم في إيجاد شبكة تواصل متينة بين العاملين، ويسهم في نقل المعلومات بسرعة ودقة، ويعتبر قناة فعالة لتبادل الخبرات وحل المشكلات، ومن الجدير بالذكر أن الاتصالات غير الرسمية قد تحمل مخاطر مثل تشويه المعلومات وانتشار الشائعات، ولكنها في العموم تعتبر وسيلة مهمة لتعزيز التفاهم والتعاون داخل المؤسسة (خوف، ٢٠١٩).

أهداف الاتصال الداخلي

تتنوع وتتعدد أهداف المنظمات في استخدام الاتصال الداخلي مع موظفيها، وقد تم تقسيمها إلى أهداف عامة وأهداف خاصة تتأثر بنمط ونوع الاتصال المستخدم في المنظمة، وفيما يلي نبذة عن أهداف وأنماط الاتصال الداخلي (قاسيمي، ٢٠١١):

○ الأهداف العامة للاتصال الداخلي

الأهداف العامة للاتصال الداخلي في المنظمات تتسم بتعدد أبعادها وتشمل مجموعة من الأهداف الوظيفية والاستراتيجية التي تساهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق النجاح. تتنوع هذه الأهداف لتشمل (خالدي، ومداني، ٢٠٢٢):

التخطيط السليم والتنفيذ الكفؤ للعمل: تعزيز الاتصال المبني على الاستماع والتفاعل بين الإدارة والموظفين يساهم في وضع برامج وخطط العمل وتنفيذ المهام بفعالية ووفقاً للخطة الموضوعية.

البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: توفير نظام اتصال داخلي يضمن نقل معلومات دقيقة ومتكاملة بشكل سريع ومناسب يساهم في صحة التصرف واتخاذ القرارات السليمة.

الرقابة على العمل: يساعد الاتصال الداخلي المستمر على جمع المعلومات حول تنفيذ الخطط والانحرافات المحتملة، مما يتيح اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

تبادل وجهات النظر بين أعضاء المنظمة: تعزيز التواصل الإداري الداخلي يساهم في تبادل الآراء والملاحظات بين إدارة المنظمة والموظفين، مما يعزز التفاهم المتبادل وتعزيز العمل الجماعي.

تعزيز ثقافة المنظمة: يهدف الاتصال الداخلي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية وتعزيز الالتزام والمسؤولية لدى أعضاء المنظمة، مما يساهم في تطوير وتعزيز ثقافة العمل في المؤسسة.

إشراك أعضاء المنظمة في إدارة الأزمات: يلعب الاتصال الداخلي دوراً حاسماً في خلق بيئة تشاركية تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة الأزمات بفعالية.

إدارة العلاقات بكفاءة مع مجموعات المصالح: تعزيز الاتصال الداخلي يعزز قدرة المؤسسة على إدارة علاقاتها مع مجموعات المصالح المختلفة بكفاءة وفعالية.

زيادة مستوى التفاهم والثقة: تحقيق الاتصالات الداخلية المتكاملة والمتسقة يساهم في زيادة مستوى الرضا والثقة بين أعضاء المنظمة، مما يرتقي بمعنوياتهم ويعزز الأداء العام.

تمكين القيادة الإدارية: يوفر الاتصال الداخلي الوعي الكامل بالأحداث والمستجدات داخل المنظمة، مما يمكن القيادة الإدارية من اتخاذ القرارات السليمة.

إبراز مصداقية المنظمة: يعزز الاتصال الداخلي الشفافية ويسهم في إبراز مصداقية المنظمة أمام أعضائها والجمهور الخارجي. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف استراتيجيات اتصال داخلية فعالة ومتكاملة تعكس ثقافة التواصل والتفاعل المستمر في المنظمة (محي الدين، وأومدور، ٢٠٢٢).

○ الأهداف المرتبطة بأنماط شبكات الاتصال المستخدمة

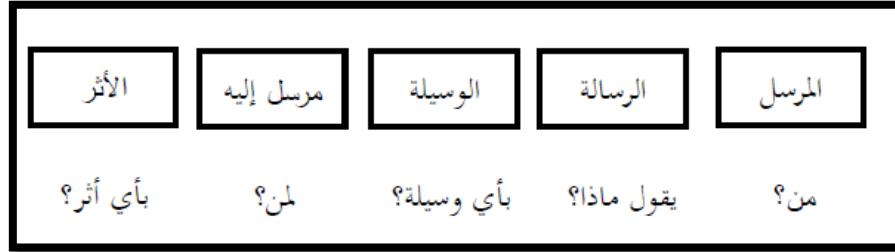
تُحدد معايير نجاح الاتصال الداخلي في تحقيق أهدافه بقدرته على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد المنظمة واختيار الوسيلة المناسبة للتواصل. يعمل ذلك على دفع المنظمات نحو اختيار شبكات الاتصال المناسبة لتحقيق أهدافها بنجاح، ومن المهم أن تكون شبكات الاتصال متنوعة ومتكاملة لتغطية احتياجات المنظمة بشكل فعال. فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام الاتصال الشخصي للتواصل مع فرق العمل الصغيرة، بينما يمكن استخدام الاتصال الإلكتروني للتواصل مع فرق العمل المنتشرة جغرافيًا (خوف، ٢٠١٩). وتقدم شبكات الاتصال المختلفة فرصًا لتعزيز التفاعل وتحسين تجربة العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز الروح الجماعية وزيادة فعالية العمل، وبالتالي يجب على المنظمات النظر في اختيار الشبكات الاتصالية التي تناسب طبيعة عملها واحتياجاتها الخاصة، وضمان توافر الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرتبطة بالاتصال الداخلي بشكل فعال ومستدام (موصلي، ٢٠٢٣).

نماذج الاتصال

تعتبر الاتصالات جزءاً أساسياً من حياتنا اليومية، وتستند على مجموعة من النماذج التي تسهم في فهم عملية الاتصال بشكل أفضل. يُعرّف النموذج كبنية من الرموز والقوانين العامة التي يفترض أن تمثل مجموعة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما. يمكن تقديم نماذج الاتصال بنموذجين رئيسيين هما: النموذج اللفظي الذي يوضح لنا عناصر العملية الاتصالية من خلال الكلمات، والنموذج التصويري الذي يوضح بالرسم عناصر ومكونات النموذج (السعدون، ٢٠١٣).

أحد أقدم النماذج اللفظية هو نموذج أرسطو الذي اعتبره نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع الآخر ويحقق هدفًا مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها. يتكون هذا النموذج حسب أرسطو من المتحدث، الرسالة، الكلام، والمستمع. (خالدي، ومداني، ٢٠٢٢)

ومن بين النماذج اللفظية المشهورة والأقدم نجد نموذج لاسويل الذي وضعه العالم السياسي الأمريكي هارولد لاسويل في عام ١٩٤٨. يُلخّص هذا النموذج عملية الاتصال بشكل شديد الاختصار من خلال خمسة أسئلة مشهورة: من؟، يقول ماذا؟، بأي وسيلة؟، لمن؟، بأي تأثير؟ (قاسيمي، ٢٠١١).



الشكل (٨): نموذج لاسويل للاتصال

المصدر: (قاسيمي، ٢٠١١)

تتيح هذه النماذج فهماً أفضل لعملية الاتصال وتوفير إطار لتحليلها وتحسينها في مختلف المجالات والسياقات.

معوقات الاتصال الداخلي وانعكاساتها على المؤسسة

يواجه الاتصال الداخلي في المؤسسات عدة مشاكل ومعوقات تعرف بعناصر التشويش، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى أربعة عناصر رئيسية (كسيرة، وقرواز، ٢٠١٩):

معوقات ذات طابع دلالي: يعتمد تأثير الاتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات، حيث تلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دوراً كبيراً في فهم الرسالة. عدم وضوح الرسالة يمكن أن يؤدي إلى توتر الفرد وتدفعه إلى التشكيك في محتوى الرسالة، مما يؤثر سلباً على فهمها وتطبيقها بشكل صحيح (بينب، وبوغيرة، ٢٠١٧).

معوقات ذات طابع تنظيمي: يعتبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الهرمية عائقاً أمام سير المعلومات بشكل فعال، حيث تتأثر الرسالة بالتغييرات في كل مستوى تمر به. هذا يؤدي إلى فقدان الدقة والأهمية في المعلومات، مما يؤثر سلباً على فاعلية الاتصال داخل المؤسسة.

معوقات متعلقة بجماعة العمل: تختلف الفروقات في العمر والثقافة والرتبة الوظيفية بين أفراد الجماعة العملية، مما قد يؤدي إلى تصادمات واختلافات تعيق عملية الاتصال الداخلي. بعض الأفراد قد يحاولون احتكار المعلومات أو التصرف بشكل متسلط، مما يؤثر سلباً على تطوير العملية التنظيمية (السعدون، ٢٠١٣).

معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال: تختلف الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات فيما يتعلق بقدرتها على التوصيل الجيد وإعطاء معلومات مرتدة. كما يمكن أن تؤثر التكنولوجيا على نجاح الاتصال الداخلي، سواء بتوفير الأدوات اللازمة أو بتحديد كفاءتها (خنوف، ٢٠١٩).

3.2 المبحث الثاني: أداء العاملين

يُعدُّ تطوير الموارد البشرية عاملاً حاسماً في تقدم وتطوير المؤسسات. فعندما يتم تنمية مهارات وقدرات العاملين، يتحسن أداؤهم ويزداد إنتاجهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة بأكملها، ومن بين الآليات المهمة لتحقيق هذا التطوير هو تقييم أداء العاملين. يعتبر تقييم الأداء عملية حيوية لتقدير الأداء الفردي والتعرف على نقاط القوة والضعف، مما يمكّن الإدارة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن التطوير والتدريب المناسبين. بالتالي، يمكن القول إن تطوير الموارد البشرية وخاصة تقييم أداء العاملين يعدان محورين في بناء بيئة عمل فعّالة ومنتجة (خالدي، ومداني، ٢٠٢٢).

مفهوم الأداء

الأداء هو نظام متكامل يعتمد بشكل أساسي على الأداء الفردي، حيث يعد العنصر البشري المحور الرئيسي في هذا النظام نظراً للخبرات والمهارات التي يمتلكها والتي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة. يمكن تفسير الأداء بشكل مختلف ومن بين التعاريف الشائعة أنه الجهد المبذول من قبل الفرد أو الفريق لإتمام مهمة محددة بنجاح. وتتضمن إدارة الأداء سلسلة من العمليات التي تدعم الأنظمة في تحقيق أهدافها، وتهتم بضمان تفاهم مشترك بين الإدارة والفريق حول الأهداف المحددة، بالإضافة إلى تطوير وإدارة الموارد البشرية بطريقة تزيد من فرص تحقيق تلك الأهداف على المدى القريب والبعيد. يتطلب ذلك تبني استراتيجيات فعّالة لتنمية قدرات العاملين وتعزيز أدائهم، مما يعزز فاعلية المنظمة ويعزز مكانتها في السوق (موصلي، ٢٠٢٣).

محددات الأداء

يُعتبر تحديد مستوى أداء العاملين أمراً حيوياً لفهم كيفية تأثيرهم على أهداف المؤسسة. يتم تحديد مستوى الأداء من خلال ثلاثة عوامل رئيسية (السعدون، ٢٠١٣):

○ الدافع الفردي على العمل

الدافع الفردي للعمل يشير إلى القوى الداخلية التي تحفز وتوجه سلوك الفرد نحو أهداف معينة، وتتبع هذه القوى من داخل الفرد نفسه، وتُعتبر الدوافع ذات أهمية بالغة للموارد البشرية وللنظم بشكل عام، حيث أولت الإدارة الحديثة اهتماماً خاصاً لهذا الجانب. فقد استفادت من الأبحاث والدراسات في علم النفس والسلوك التنظيمي لتطوير نماذج متنوعة للدوافع والرضا الوظيفي، وقد أثبتت هذه النماذج تأثيراً كبيراً على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم (خوف، ٢٠١٩). ففهم عميق للدوافع الفردية، يمكن للمنظمات توجيه سياساتها واستراتيجياتها نحو خلق بيئة عمل تحفز العاملين وتعزز رغبتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. فهذه الجهود تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومستدام (كسيرة، وقرواز، ٢٠١٩).

○ بيئة العمل (مناخ العمل)

تتألف بيئة العمل، أو ما يُعرف بمناخ العمل، من جانبين رئيسيين: البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، وفيما يتعلق بالبيئة الداخلية، فهي تشمل جميع عناصر المنظمة الداخلية، مثل السياسات، والقيادات، والأنظمة، وغيرها، أما البيئة الخارجية، فتتألف من ثلاث بيئات رئيسية، وهي: البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية. تلعب كل هذه البيئات دوراً مهماً في تحديد سياق عمل المنظمة، ورغم أنها خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المنظمة، إلا أنها تؤثر بشكل كبير على أدائها وسير عملها (بينب، وبوغيرة، ٢٠١٧).

لذلك، من المهم متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تطرأ، وفهم مدى تأثيرها على المنظمة. إدارة المنظمة بشكل فعال تتعامل مع هذه التحديات وتتكيف معها، لضمان استمرارية النجاح وتحقيق الأهداف المحددة.

○ القدرة على أداء العمل

من المهم جداً لإدارة المنظمات أن تكون على دراية تامة بالأفراد العاملين فيها، وبما يحركهم ويشغلهم ويدفعهم للعمل بكل جد واجتهاد. هذا الفهم العميق يساعد في توزيع المهام والمسؤوليات بشكل فعال، مما يؤدي إلى وضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب، وبالتالي تحقيق أقصى استفادة من قدراتهم ومهاراتهم، وثمة محاولات جادة من قبل بعض العلماء لوضع نماذج تفسر وتحدد عوامل الأداء في العمل، وتركز هذه النماذج عادة على ثلاثة جوانب أساسية: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وتوافق الفرد مع دوره الوظيفي (كسيرة، وقرواز، ٢٠١٩).

الجهد المبذول: إن مدى حماسة الفرد ودافعيته لأداء العمل يلعب دوراً كبيراً في تحديد أدائه. وهذه الحماسة تعتمد بدورها على عوامل متعددة منها خبراته السابقة ومهاراته الشخصية.

الخصائص الشخصية: تلك الصفات والميزات الفردية التي يتمتع بها كل فرد تؤثر بشكل كبير على أدائه في العمل. فمثلاً، الانضباط والمسؤولية والتواصل الفعال هي من الصفات التي قد تؤثر إيجاباً على أداء الشخص في دوره الوظيفي. **توافق الفرد مع دوره الوظيفي:** يتعلق هذا بمدى تكامل الشخصية والمهارات الشخصية مع متطلبات الدور الوظيفي الذي يشغله الفرد. فعلى سبيل المثال، إذا كان الشخص مبدعاً ومبتكراً، فقد يكون مكانه الأمثل في دور يتيح له التعبير عن إبداعه وتطوير أفكاره.

باختصار، فهم هذه العوامل الثلاثة وتأثيرها على أداء الأفراد في العمل يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين عمليات التوظيف وتوجيه الأفراد نحو الأدوار التي تناسب قدراتهم ومهاراتهم بشكل أفضل (خوف، ٢٠١٩).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل علماء الإدارة في محاولة تحديد محددات الأداء في العمل، إلا أنهم واجهوا صعوبات عملية تجعل هذه المهمة تحدياً بالنسبة لهم. وبالتالي، يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات، وذلك لعدة أسباب (موصلي، ٢٠٢٣):

- تختلف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء الفئات الأخرى، مما يعني أنه قد لا تكون محددات أداء تلك الفئة مطابقة تماماً لمحددات أداء الفئة الأخرى. فمثلاً، يمكن أن تكون العوامل التي تؤثر على أداء موظفي الإنتاج مختلفة عن تلك التي تؤثر على أداء موظفي الخدمة العملاء.
- كما أن محددات أداء العاملين في منظمة معينة قد لا تتناسب مع محددات أداء العاملين في منظمة أخرى، نظراً لاختلاف الثقافة المؤسسية والبيئة العملية والمتطلبات الوظيفية.
- يؤثر العديد من العوامل البيئية الخارجية، مثل الاقتصاد والتكنولوجيا والسياسة، في تحديد محددات الأداء. وبالتالي، قد تتغير هذه المحددات مع تغير الظروف الخارجية.

معدلات الأداء

تقييم الأداء أو الحكم عليه هو عملية تتطلب وصفاً دقيقاً لمعدلات الأداء. يمكن أن يكون معدل الأداء هدفاً يسعى إليه الفرد أو الفريق، أو أداة تخطيطية تساعد في تحديد الأهداف والتوجيهات المستقبلية. قد يعكس أيضاً معدل الأداء خطة محددة أو إجراء يستخدم لتنفيذ نشاط معين، ومع ذلك، فإن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى، وذلك استناداً إلى العادات والتقاليد السائدة في المحيط بالمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها. وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء والتي تساهم في توضيح توقعات العاملين، إلا أنه من الممكن أن تؤدي هذه المعدلات إلى إرباك العاملين، حيث قد يركزون بشكل مفرط على تحقيق هذه المعايير القديمة أو الحالية ويتجاهلون جوانب أخرى مهمة، مثل استخدام التقنيات الحديثة أو ابتكار أفكار جديدة. في هذا السياق، يجب أن يكون تقييم الأداء متوازناً وشاملاً، مما يشجع على التطور والابتكار داخل المنظمة (بينب، وبوغيرة، ٢٠١٧).

تقييم أداء العاملين

توجد عدة تعريفات لتقييم أداء العاملين، ومن بينها: تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية تقدير جهودهم بشكل منصف وعادل، بهدف تقدير مستوى إنتاجهم والعمل الذي يقومون به، وذلك باستخدام معايير محددة لمقارنة أدائهم بتلك المعايير، بهدف تحديد مدى كفاءتهم في الأعمال المسندة إليهم (خوف، ٢٠١٩). كما تعرف أيضاً على أنه عملية تقدير لأدائهم الحالي أو السابق، مقارنة بمعدلات الأداء العامة أو الأساسية للمنظمة (بينب، وبوغيرة، ٢٠١٧). وتعتبر عملية إصدار حكم بشأن أدائهم وسلوكهم في العمل، ويترتب على ذلك العديد من القرارات المتعلقة بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى وظائف أخرى داخل أو خارج المنظمة، وتعديل درجاتهم المالية، وتدريبهم وتطويرهم، وتنفيذ إجراءات تأديبية في حال الضرورة، وحتى فصلهم عن العمل في حالة الاستغناء عنهم (السعدون، ٢٠١٣).

أهمية تقييم العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين أمراً بالغ الأهمية في جميع المنظمات، إذ توفر هذه العملية الأساس الموضوعي والعادل للعديد من الأنشطة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية، مثل الترقيات والنقل والتحفيز، وغيرها من الأنشطة الإدارية الأخرى، كما تعد عملية تقييم أداء العاملين أساسية وجوهرية لعمليات التطوير الإداري، حيث تمهد معرفة مستوى أداء كل عامل الطريق لاتخاذ الخطوات القادمة بالتنسيق مع رؤسائهم، لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وتبرز أهمية تقييم أداء العاملين في التأكد من أن جميع الموظفين تمت معاملتهم بعدالة، حيث يضمن هذا العمل الشفافية والعدالة في معاملة العاملين وتقدير جهودهم بشكل عادل وموضوعي (كسيرة، وقرواز، ٢٠١٩).

أهداف تقييم أداء العاملين

يهدف تقييم أداء العاملين إلى تحقيق العديد من الأهداف الرئيسية، من بينها (موصلي، ٢٠٢٣):

- اختيار الأفراد المناسبين لأداء الأعمال وتوزيع المهام بناءً على مؤهلاتهم وقدراتهم، وتحقيق توازن في توزيع العمل بينهم بناءً على قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لاتخاذ القرارات المتعلقة بترقية العاملين ومنح المكافآت والحوافز، بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الأداء.
- مساعدة المشرفين على ملاحظة أداء المرؤوسين ومتابعتهم بشكل دقيق، مما يساهم في تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتطوير برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم وتعزز من قدراتهم.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين لشغل المناصب القيادية في المنظمة.
- رفع معنويات العاملين من خلال توجيههم وتشجيعهم على تحقيق الأداء المميز.
- استخدام التقييم كأداة لتحديد النقاط الضعيفة في أداء العاملين واتخاذ إجراءات لتحسينها.
- يؤدي إلى اتخاذ قرارات بتعديل الرواتب والأجور بشكل إيجابي أو سلبي، بناءً على أداء الفرد وتحقيقه للأهداف المحددة.

كيفية تقييم أداء العاملين

هنالك عدد من الخطوات التي يجب أن تقوم بها أي مؤسسة لتقييم أداء العاملين فيها، وهي تتمثل بعدد من الخطوات كما يلي (خالدي، ومداني، ٢٠٢٢):

- **تحديد المقاييس**
تعتبر هذه الخطوة أساسية لأنها تحدد المعايير التي سيتم قياس أداء العاملين بها. يمكن أن تكون المعايير متعددة وتختلف باختلاف المؤسسات وطبيعة العمل، وتشمل معايير مثل الإنتاجية، والجودة، والاحترافية، والمهارات الشخصية، والتفاعل مع الزملاء والعملاء، وغيرها. يجب أن تكون هذه المعايير واضحة ومحددة بشكل جيد لضمان العدالة والموضوعية في عملية التقييم (كسيرة، وقرواز، ٢٠١٩).

- **اختيار طريقة القياس**
تتوفر العديد من الطرق لقياس أداء العاملين، مثل المراجعات السنوية، والملاحظات المستمرة، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها. يجب على المؤسسة اختيار الطريقة التي تتناسب مع طبيعة العمل وأهداف التقييم، وضمان أن تكون الطريقة موضوعية وتتيح للعاملين فرصة للتحسن (موصلي، ٢٠٢٣).

- **تحديد دورية التقييم**
تحديد فترة زمنية منتظمة لإجراء عمليات التقييم يساهم في إنشاء منهجية مستمرة لتحسين أداء العاملين. يجب أن تكون الدورية مناسبة لطبيعة العمل وحجم المؤسسة، وتتيح للموظفين الفرصة للتحسن والتطوير في فترة زمنية مناسبة.

- **تحديد المقيّم**
اختيار الشخص المناسب لتقييم العامل يعتبر أمرًا حيويًا. يجب أن يكون المقيم قادرًا على تقدير الأداء بشكل موضوعي وصادق، وأن يتوفر لديه المعرفة الكافية بأداء العامل ومهاراته وسلوكه. قد يكون الرئيس المباشر هو المقيم الأنسب، ولكن يجب أن يكون لديه القدرة على الاستماع والتفاعل بشكل مفتوح مع العاملين، وتجنب التحيزات الشخصية في عملية التقييم.

○ تدريب المقيم

يتضمن هذا الجانب التأكد من أن المقيم مهياً بشكل جيد لتنفيذ عملية التقييم بشكل سليم. يجب تزويد المقيمين بالتدريب اللازم والإرشادات التي يجب عليهم اتباعها أثناء عملية التقييم. يساعد التدريب المقيمين على فهم الأسس العلمية للتقييم وتطبيقها بشكل صحيح، ويسهم في زيادة موضوعية العملية وجعلها أكثر فعالية.

○ عملية نتائج التقييم

يعتبر هذا الجانب مرحلة مهمة بعد إجراء التقييم، حيث يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف. الهدف من ذلك هو توجيه الموظف لفهم جوانب القوة التي يمتلكها وتعزيزها، بالإضافة إلى التركيز على تحسين الجوانب الضعيفة وتطويرها. يساهم هذا النقاش في تعزيز التفاهم بين الموظف والمقيم وتحسين التواصل بينهما (خوف، ٢٠١٩).

○ التظلم من نتائج التقييم

يتيح هذا الجانب للموظف الحق في الاحتجاج على نتائج التقييم إذا كانت غير مرضية له. يعزز هذا الحق شعور الموظف بالعدالة والشفافية في عملية التقييم، ويحفز المقيمين على تنفيذ التقييم بشكل دقيق وموضوعي (محي الدين، وأومدور، ٢٠٢٢).

○ تصميم استمارة التقييم

هذه الخطوة تتمثل في تصميم نماذج التقييم بشكل مناسب، بحيث تحتوي على المعلومات اللازمة وعناصر التقييم المهمة. يجب أن تكون الاستمارة سهلة الاستخدام والفهم، ويتم تضمين الأساليب المناسبة لتقييم الفئات الوظيفية المختلفة (كسيرة، وقرواز، ٢٠١٩).

فوائد تقييم أداء العاملين

تتضمن فوائد تقييم أداء العاملين العديد من الجوانب المهمة التي تسهم في تعزيز أداء الموظفين وتحسين بيئة العمل. من بين هذه الفوائد (موصلي، ٢٠٢٣):

○ رفع الروح المعنوية للعاملين

تقدير جهود الموظفين واهتمام الإدارة بها يعزز من الثقة والرضا لدى العاملين. عندما يشعرون بأنهم يُقدَّر عملهم وتُحترم جهودهم، يزداد انتماءهم للشركة ورغبتهم في تحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يُعزز الإدراك المشترك لأهمية واضحة للتقييم وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء روح الفريق والتعاون بين العاملين ورؤسائهم، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحفيزهم لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة.

○ توضيح مسؤوليات العاملين

عندما يُشعر الفرد بأن أدائه وجهوده في العمل يتم تقييمها من قبل رؤسائه، يتبادر إلى ذهنه مدى أهمية مسؤولياته ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة. يتحمل الفرد المسؤوليات بشكل أكبر عندما يعلم أن أدائه يؤثر على تقييمه ومستقبله المهني. بالتالي، يعمل العامل بجهد أكبر ويكرس طاقاته لتحقيق النجاح وكسب ثقة رؤسائه.

○ تحقيق العدالة في المعاملة

تضمن عملية تقييم الأداء استخدام أسلوب موضوعي وعادل في تقييم جميع العاملين، مما يضمن تلقي كل فرد مكافأة أو ترقية أو فرصة تطوير وفقاً لأدائه الفعلي وكفاءته. يؤدي هذا النهج إلى إقامة بيئة عمل عادلة ومتساوية تعزز الثقة بين العاملين وتحفزهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في عملهم.

○ تعزيز الرقابة والإشراف

تعتمد عملية تقييم أداء العاملين على وجود سجل متابعة دقيق لأدائهم، يسجل فيه المشرفون ملاحظاتهم بشكل منتظم. هذا يضمن أن تكون عملية التقييم مبنية على معلومات دقيقة وموضوعية، مما يعزز الشفافية والعدالة في تقييم الأداء.

○ تقييم سياسات الاختبار والتدريب

يُعتبر تقييم أداء العاملين اختباراً لفعالية سياسات اختيار وتدريب الموظفين. إذا كانت نتائج التقييم تظهر معدلات عالية، فهذا يشير إلى نجاح السياسات المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين. وبالتالي، يُمكن للمؤسسة تعزيز هذه السياسات وتحسينها لضمان استمرارية نجاحها (محي الدين، وأومدور، ٢٠٢٢).

○ توفير تغذية راجعة من نتائج التقييم

تساهم نتائج التقييم في توفير تغذية راجعة فعالة للموظفين بشأن أدائهم. فيفضل معرفتهم بالنقاط القوة والضعف في أدائهم، يصبح لديهم دافع أكبر لتطوير أنفسهم وتحسين أدائهم. يمكن أن تكون هذه التغذية الراجعة فرصة لتطوير القدرات الشخصية والمهنية للموظفين من خلال البرامج التدريبية المستمرة والتطوير الذاتي (كسيرة، وقرواز، ٢٠١٩).



الشكل (٩): مراحل تقييم الأداء

المصدر: (أومدور، ومحي الدين، ٢٠٢٢)

4.2 العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين

تلعب الاتصالات الداخلية دوراً بارزاً في تحسين أداء العاملين وبناء علاقات إيجابية في بيئة العمل، وهذا يتم عبر العلاقات العامة الداخلية. تهدف هذه العلاقات إلى تعزيز الارتباط العاطفي والمعرفي والجسدي بين العاملين والمنظمة، مما يعزز الولاء والانتماء ويساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية (خوف، ٢٠١٩).

من أهم أنماط الاتصال الداخلي الذي يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين هو الاتصال اللفظي وغير اللفظي. فالتواصل الجيد بين الإدارة والموظفين يساهم في توجيه الجهود وتوفير التوجيه الصحيح، وبالتالي يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة. ومن خلال التواصل اللفظي، يمكن للموظفين التعبير عن احتياجاتهم ومخاوفهم ومقترحاتهم، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

ومع ذلك، فإن الصراعات والفجوات في الاتصال الداخلي قد تؤثر سلباً على أداء العاملين. فالصراعات بين الإدارة والموظفين أو بين الفرق العاملة قد تؤدي إلى تشتيت الجهود وتقليل الإنتاجية، بينما الفجوات في الاتصال قد تؤدي إلى سوء التفاهم والارتباك، مما يؤثر على مستوى الرضا والأداء لدى العاملين.

ومن هنا، تعتبر إدارة الصراعات وسد الفجوات في الاتصال الداخلي أموراً حيوية لضمان استقرار بيئة العمل وتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير قنوات اتصال فعالة ومفتوحة، وتشجيع الحوار والتفاعل بين الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى تقديم برامج تدريبية وتطويرية تعزز مهارات التواصل وإدارة الصراعات. وبهذه الطريقة، يمكن تحقيق الارتقاء بأداء العاملين وتعزيز فعالية المنظمة في سوق العمل.

5.2 الخاتمة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن الاتصال الداخلي يمثل عنصراً حيوياً في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، ومع ذلك، فإن النتائج التي توصلت إليها دراسة (أومدور، ومحي الدين، ٢٠٢٢) أشارت إلى وجود نقائص وتحديات عدة في مجال الاتصال الداخلي، مما يؤثر سلباً على أداء العمال وروحهم المعنوية.

وفي دراسة (ينينب، وبوغريرة، ٢٠١٧)، تم تحديد أن النقائص في التنظيم وغياب خلية اتصال، إضافة إلى عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كانت تعيق تحسين الأداء الوظيفي. وبالتالي، فإن العمل على تعزيز الاتصال الداخلي وتحسينه يمثل تحدياً مهماً يجب التركيز عليه لتعزيز الأداء الوظيفي وزيادة رضا العمال.

وبناءً على هذه النتائج، يظهر أن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين ليس محدوداً على مؤسسة محددة، بل يمكن تعميمه على مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع الكهرباء في مدينة الرياض. وبناءً على الدراسات السابقة، يبرز أهمية تعزيز الاتصال الداخلي كأداة لتحفيز العمال وتعزيز روح العمل الجماعي، مما ينعكس إيجاباً على أداءهم وإنتاجيتهم، وبشكل عام يؤكد هذا البحث على أهمية الاهتمام بتطوير وتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسات كوسيلة فعالة لتحسين أداء العاملين، وبالتالي، تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز التنافسية والاستدامة في السوق.

آثار البحث المستقبلية والمساهمات الإجمالية له

مع تزايد الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الداخلي في بيئة العمل، يظهر الاهتمام المتزايد بفهم الآثار الفعلية على أداء العاملين في مختلف القطاعات. ومن بين هذه القطاعات، يأتي قطاع الكهرباء كواحد من أبرز القطاعات التي تتبنى التكنولوجيا بشكل كبير. تتعاضد أهمية فهم كيفية تأثير التواصل الداخلي على أداء العاملين في مشاريع شركات الكهرباء، خاصة في بيئة متغيرة ومعقدة مثل مدينة الرياض.

وبالنظر إلى ذلك، سعى البحث إلى استكشاف التأثيرات المحتملة للاتصال الداخلي على أداء العاملين في هذا القطاع الحيوي. يهدف البحث إلى توفير رؤى شاملة حول كيفية تأثير التواصل الداخلي على مختلف جوانب الأداء، بما في ذلك الإنتاجية، والكفاءة، لتفاعل الفريق.

ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة مساهمات هامة في فهم أفضل لكيفية تحسين الاتصال الداخلي في مشاريع شركات الكهرباء، وبالتالي تحسين الأداء العام وزيادة الكفاءة في هذا القطاع الحيوي. علاوة على ذلك، يمكن أن توفر النتائج الناتجة عن هذا البحث إطاراً مفيداً لاتخاذ القرارات الإدارية المستنيرة وتطوير سياسات فعالة تعزز التواصل الداخلي وتحفز على التفاعل الإيجابي بين الموظفين.

كما يمكن أن يكون هذا البحث إسهاماً قيماً في مجال فهم التأثيرات الإيجابية للاتصال الداخلي على أداء العاملين في مشاريع شركات الكهرباء، وقد يفتح الباب أمام العديد من الدراسات المستقبلية لاستكشاف هذا الموضوع بمزيد من العمق والتفصيل.

المخلص

يتسم موضوع الاتصال بأهميته البارزة واللافتة للنظر بين المتخصصين والباحثين في ميدان السلوك الإنساني عموماً، وفي سياق السلوك التنظيمي خصوصاً. يُعدّ الاتصال نشاطاً إنسانياً أساسياً، حيث يرافق الحياة البشرية منذ نشأتها. ينبع ذلك من مفهوم أن الإنسان، بطبيعته الاجتماعية، يتطلع إلى التواصل والتفاعل مع الآخرين، حيث تتجلى أهمية الاتصال في تلبية الحاجيات الأولية للإنسان، وهي حاجيات تتعلق بالتواصل والتفاعل مع المحيط الاجتماعي والبيئي. يظهر ذلك في التطور التاريخي للاتصال، حيث اعتمد الإنسان في بداياته على وسائل بسيطة مثل الطبول والرقص والإشارات للتواصل. تلك الوسائل كانت تخدم الغرض الأساسي لتبادل المعلومات وتحقيق التفاهم بين أفراد المجتمع.

تناول هذا البحث الذي بعنوان "أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مشاريع شركة الكهرباء في مدينة الرياض" تحليل وتقييم الأثر الذي يمكن أن يكون لعمليات الاتصال الداخلي داخل شركة الكهرباء في مدينة الرياض على أداء العاملين في المشاريع التي يشاركون فيها.

ويهدف البحث إلى تحديد وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة، وتحليل أنواعها المساهمة في تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى تحليل وتقييم الصعوبات التي تعترض هذه العمليات التواصلية. استخدمت الدراسة منهج وصفي تحليلي، واعتمدت استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة تمثيلية من العاملين في شركة الكهرباء بمدينة الرياض، فمن خلال تحليل هذه الجوانب، يقدم البحث نظرة شاملة حول كيفية تأثير عمليات الاتصال الداخلي على أداء الفرق العاملة في المشاريع، مما يمهد الطريق لاقتراح توصيات قد تعزز من كفاءة هذه العمليات وتحسين أداء العاملين في سياق عملهم.

وأوضحت الدراسات السابقة أن الاتصال الداخلي يلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات، ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود نقائص وتحديات في هذا الجانب قد تؤثر سلباً على روح العمل والأداء الوظيفي. النقائص في التنظيم وغياب خلية الاتصال، إضافة إلى عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، تعتبر عوامل تعيق تحسين الأداء الوظيفي. من هنا، يظهر أن تعزيز الاتصال الداخلي يشكل تحدياً مهماً يجب التركيز عليه لتعزيز الأداء الوظيفي وزيادة رضا العمال. وتؤكد هذه الدراسات على أهمية تطوير وتعزيز الاتصال الداخلي كوسيلة فعالة لتعزيز روح العمل الجماعي وزيادة إنتاجية العاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز التنافسية والاستدامة في السوق.

وبالتالي، تعتبر هذه الدراسة مساهمة مهمة في فهم كيفية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الاتصال الداخلي في شركات الكهرباء، وتؤكد على أهمية الاهتمام بتطوير هذا الجانب كأداة فعالة لتعزيز رضا العمال وتحسين أداء الشركة بشكل عام.

Summary

The topic of communication stands out prominently and attracts the attention of researchers and specialists in the field of human behavior in general, and in the context of organizational behavior in particular. Communication is considered a fundamental human activity, accompanying human life since its inception. This stems from the concept that humans, by their social nature, aspire to communicate and interact with others, as the importance of communication is manifested in meeting the primary needs of humans, which are related to interaction with the social and environmental surroundings. This is evident in the historical evolution of communication, where humans initially relied on simple means such as drums, dancing, and signals for communication. These means served the basic purpose of exchanging information and achieving understanding among members of the community.

This research, titled "The Impact of Internal Communication on the Performance of Employees in Electricity Projects in Riyadh City," analyzes and evaluates the impact that internal communication processes within the electricity company in Riyadh City can have on the performance of employees involved in its projects.

The research aims to identify the internal communication methods used, analyze their types contributing to improving employee performance, in addition to analyzing and evaluating the difficulties that hinder these communication processes. The study adopted a descriptive-analytical method and relied on a questionnaire as a data collection tool from a representative sample of employees in the electricity company in Riyadh City. Through analyzing these aspects, the research provides a comprehensive insight into how internal communication processes affect the

performance of working teams in projects, paving the way for proposing recommendations that may enhance the efficiency of these processes and improve the performance of employees in their work context.

Previous studies have highlighted the vital role of internal communication in enhancing employees' performance in organizations. However, results indicate the existence of deficiencies and challenges in this aspect that may negatively impact morale and job performance. Organizational shortcomings, lack of communication channels, and employees' lack of involvement in decision-making are factors hindering performance improvement. Hence, enhancing internal communication emerges as a significant challenge that requires attention to boost job performance and increase employee satisfaction. These studies underscore the importance of developing and enhancing internal communication as an effective means to promote teamwork spirit and increase employees' productivity, thereby contributing to achieving organizational goals, enhancing competitiveness, and sustainability in the market.

Consequently, this study represents a significant contribution to understanding how to improve job performance by enhancing internal communication in electricity companies. It emphasizes the importance of focusing on developing this aspect as an effective tool to enhance employee satisfaction and improve overall company performance.

3. المراجع

○ المراجع العربية

١. بوقرين، بسمة (٢٠١٦)، دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية"، الجزائر.
٢. جواد، شوقي ناجي، (٢٠١٠)، "المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - منظور كُلي، دار الحامد للنشر و عمان، الأردن، المجلد رقم ١.
٣. خالدي، بلال، ومداني، عبد الكريم، (٢٠٢٢)، الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج المضخات المائية Poval بمدينة البرواقية ولاية المدية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر.
٤. خنوف، عيسى، (٢٠١٩)، "دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية (دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة"، الجزائر.
٥. السعدون، فهد بن حمد، (٢٠١٣)، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام في منطقة الرياض"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦. الشريف، ريم بنت عمر بن منصور، (٢٠١٣)، دور " إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز في جدة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
٧. قاسيمي، ناصر، (٢٠١١)، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ط ١، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
٨. كسيرة، مريم، وقرواز، نبيلة، (٢٠١٩)، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر.
٩. محي الدين، نورة، وأومدور، مفيدة، (٢٠٢٢)، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة، رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، قالمة.
١٠. موصلي، ديانا، (٢٠٢٣)، أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سوريا، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
١١. الموقع الرسمي للشركة السعودية الكهرباء. <https://www.se.com.sa>
١٢. نصيرة، ملال (٢٠١٩)، الاتصال الداخلي في المؤسسة، جامعة مستغانم، الجزائر.
١٣. ينيب، سمية، وبوغيرة، سناء، (٢٠١٧)، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، رسالة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.

○ المراجع الأجنبية

1. LGBTI, ERA, (2015), 'Internal and External Communication', Equal Rights Association, United States of America.