

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي الموسومة ب:

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال  
دراسة ميدانية لمؤسسة سوناپراك مركب GL2Z.



من إعداد الطالبة:

-حساني نسرین أمينة-

لجنة المناقشة:

رئيسا.	جامعة مستغانم	محراز سعاد
مشرفة.	جامعة مستغانم	رقاد حليلة
مناقشا.	جامعة مستغانم	صفاح أمال

السنة الجامعية:

2020/ 2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس  
-مستغانم-



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي الموسومة ب:

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال  
دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك مركب GL2Z.

تحت إشراف الدكتورة:

-رقاد حليلة.

من إعداد الطالبة:

-حساني نسرين أمينة.

لجنة المناقشة:

رئيسا.	جامعة مستغانم	.....
مشرفة.	جامعة مستغانم	رقاد حليلة
مناقشا.	جامعة مستغانم	.....

السنة الجامعية:

2020/ 2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

\*ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلي برحمتك في عبادك الصالحين.\*

النمل /19/

وصدق حبيب الله حين قال

\*من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسرى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له\*

أحمد الله وأستعين به في كل شئ

\*اللهم أعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك، اللهم لك الحمد حتى ولك الحمد إذا رضيت

ولك الحمد بعد الرضى على نعمة الهداية والإرشاد والتوجيه\*

يسرني ويشرفني في نهاية هذا العمل أن أتقدم بالشكر الجزيل للدكتورة والأستاذة المشرفة رقاد حليلة

التي لم تبخل علي بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة خلال إنجاز هذا العمل

خاصة في الأزمة النفسية التي مررت بها فمهما شكرتها يبقى شكري وامتناني غير كافيان

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي مؤسسة الدراسة بأرزيو الذين مددوا لي يد العون والمساعدة

في إنجاز معظم هذا العمل

كما لا يفوتني أن أشكر كل أساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال وحتى موظفي المكتب

أقدم الشكر الحار لوالدي العزيز أطلال الله في عمره وغفر له الذي ساعدني منذ بداية العمل

إلى اخر لحظة وفي كل مطاف

وفي الأخير أشكر كل من ساهم وأعان في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

لكم جزيل الشكر.

# إهداء

الحمد لله فالق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم السلام على سيدنا محمد المختار

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمره هذا العمل المتواضع إلى

أبي وأمي العزيزين حفظهما الله ورعاهما

أفراد أسرتي وسندي في الدنيا ولا أحصى لهم الفضل

إلى إخوتي منال، عبد المالك وكوثر

إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدراسة دون استثناء

إلى من أنار لي الطريق في سبيل التحصيل العلمي ولو بقدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام

إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي

إلى كل الذين يحبونني وأحبهم في الله واحتفظ بذكراهم في قلبي

إلى كل من يقدر العلم ويسعى في طلبه

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي

حسبي الله في من ظلمني حسبي الله ونعم الوكيل

حساني نسرين أمينة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناتراك مركب GL2Z بأرزيو، تم جمع المعلومات من خلال توزيع الاستبيان على عينة من العاملين الدائمين بالمؤسسة خلال شهر جانفي 2020، وبعد المعالجة والتحليل ببرنامج spss20. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية /إيجابية/ بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، بالإضافة لوجود أهمية كبيرة للاتصال الداخلي في المؤسسة حيث يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها تملك تقنيات اتصالية حديثة تساعد العمال في عملية الاتصال بينهم، من حيث السرعة والفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات، وقد استفادت مؤسسة الدراسة من هذه التقنيات وقامت بتوظيفها حسب الغرض منها. اقترحت الدراسة العمل على التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة واحتكار اتخاذ القرار، وذلك بتشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي وكذا انشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل خلايا اتصالية متواجدة أصلا وإعطائها صلاحيات فعلية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الداخلي، الأداء الوظيفي، الفعالية، مركب GL2Z.

## Résumé :

Cette étude a pour le but d'examiner le rôle de la com interne dans l'amélioration de la performance fonctionnelle dans le cas de l'entreprise SONATRACH complexe GL2Z à Arzew, Les données sont collectés a travers un questionnaire administré aux employés permanents durant le mois de Janvier 2020, Et elles sont analysées par le programme SPSS20.

Selon l'étude on a trouvé une forte relation /positive/ entre la com interne et la performance fonctionnelle, En plus de la grande importance de la com interne dans l'entreprise elle facilite aussi et aide dans le transfert d'info entre les employés et met en

œuvre le travail et les tâches pour mieux atteindre les objectifs de l'entreprise.

L'entreprise a également des outils de com modernes qui aident les employés à communiquer en toute rapidité, Efficacité, Et précision selon leur but.

D'après l'étude on propose l'atténuation du com descendant qui se caractérise par la monopolisation et la centralisation de la prise de décision en encourageant la com interactive et en clarifiant les lignes de pouvoir et le structure organisationnel, Et cependant établir un département de com qui prend en charge cette tâche.

Mots clés : Communication, Communication interne, Performance fonctionnelle, Efficacité, Complexe GL2Z.

**Abstract :**

This research aims to examine the role of inside com process in functional performance amelioration, This study focus on the case of SONATRACH GL2Z, The data of this study was collected through questionnaire administered to permanent employees during the month of January 2020, and it was analyzed using SPSS20.

According to the study, a strong /positive/ relation has been found between internal com and functional performance, in addition to the great importance of internal com within the company, it facilitate the transfer of info among employees, work and tasks to better achieve the goals of the company.



The company also has modern com tools that help employees to communicate with each of speed, efficiency, and accuracy according to their goals.

According to the study, we propose the mitigation of downward com characterized by monopolization and centralization of decision making is encouraged by encouraging interactive com and clarifying lines of authority and organization structure com department that supports this task.

Key words :

communication, Internal communication, Fonctionnel performance, Effectivieness, SONATRACH GL2Z .

## المحتويات

الصفحة	العنوان
	-شكر وعرهان
	-الإهداء
	-ملخص الدراسة
	-فهرس الجداول
	-فهرس الأشكال
أ-ج	-مقدمة
	<b>-الإطار المنهجي للدراسة</b>
11	1- بناء الاشكالية وتساؤلاتها
12	2- صياغة فرضيات الدراسة
13-12	3- أسباب اختيار الموضوع
13	4- أهمية الدراسة
14-13	5- أهداف الدراسة
17-14	6- تحديد مصطلحات الدراسة
22-17	7- الدراسات السابقة
23	8- منهج الدراسة
24-23	9- مجتمع وعينة الدراسة
28-24	10- أدوات جمع البيانات
29	11- مجالات الدراسة
	<b>- الإطار النظري للدراسة</b>
	<b>- الفصل الأول: ماهية الاتصال الداخلي.</b>
33	- تمهيد
38-34	1-1- أساسيات حول الاتصال الداخلي.

40-38	1-2- مضامين الاتصال الداخلي.
42-40	1-3- استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة.
43-42	1-4- معوقات الاتصال الداخلي.
44	- خلاصة الفصل
	<b>- الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة.</b>
47	- تمهيد
49-48	2-1- ماهية الأداء الوظيفي.
51-49	2-2- معايير ومحددات الأداء الوظيفي
55-51	2-3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
61-55	2-4- الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العنصر الوظيفي في المؤسسة.
62	- خلاصة الفصل
	<b>- الإطار التطبيقي للدراسة</b>
65	- تمهيد للدراسة الميدانية
69-66	3-1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مركب GL2Z
72-70	3-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة.
81-72	3-3- وصف الخصائص الديمغرافية وتحليل أبعاد الدراسة.
86-81	3-4- وصف نموذج الدراسة واختبار الفرضيات.
88-87	3-5- النتائج العامة للدراسة.
د-و	- خاتمة
	- قائمة المصادر والمراجع
	- الملاحق

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	توزيع عدد الاستبيانات واسترجاعها.	01
26	وصف فقرات الاستبيان.	02
27	مقياس ليكرت الخماسي.	03
28	حساب ثبات ألفا كرمباخ.	04
73	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.	05
74	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	06
74	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	07
75	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.	08
75	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	09
76	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء نظام الاتصال.	10
78	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء مشاركة الاتصال.	11
79	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء عملية الاتصال.	12
80	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الأداء الوظيفي.	13
82	نتائج معامل الإنحدار البسيط لبعء نظام الاتصال والأداء الوظيفي.	14
83	نتائج معامل الإنحدار البسيط لبعء مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي.	15
85	نتائج معامل الانحدار البسيط لبعء عملية الاتصال والأداء الوظيفي.	16
86	نتائج معامل الانحدار البسيط بين الاتصال الداخلي والاداء الوظيفي.	17

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
51	محددات الأداء الوظيفي	01
70	هيكل الدراسة	02

فَصَلِّ

## مقدمة:

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

إن العملية الاتصالية خضعت لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تطوير الاتصال، لقد أفرزت التطورات العلمية في مجال الإعلام والاتصال مجموعة من الوسائل المتطورة التي فرضت على الاتصال مواكبة هذا التطور، مما استدعى زيادة الاهتمام به على الصعيدين العلمي والعملية.

وباعتبار أن المؤسسة منظمة اجتماعية تضم مجموعة من العاملين بها، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه.

ومنه أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة التنظيم أو المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، ذلك أن المؤسسة تستمد مبرر وجودها من قدرتها على تحقيق أهدافها على أكمل وجه، وهذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات، من خلال اتصالاته المختلفة النازلة والصاعدة والأفقية ومدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، والتي على أساسها يتوحد التفكير وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

إن التطور الكبير في وسائل الاتصال قد جلب في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت بسهولة في تداول المواد الاتصالية والمعرفية في العالم إلى تضاءل الحدود والحواجز وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء، وسعت مؤسسات الدول النامية منها المؤسسات الجزائرية إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتؤكد حضورها الثقافي والصناعي محليا ودوليا، كما أدى النمو والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام

الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكثافة أنواعها مما زاد من فعالية الرسالة الاتصالية واختصار الوقت والجهد والتكلفة.

يمكن القول أن أداء العنصر الوظيفي في المؤسسة مرتبط بعدة عوامل منها ما هو مادي متعلق بالمحفزات المادية ومنها ما هو معنوي مرتبط أساسا بالعلاقة الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة، فالعنصر الوظيفي بحاجة ماسة للمحفزات المعنوية مقابل المحفزات المالية وتعتبر ذات أهمية بالنسبة لكل عامل بالمؤسسة هنا يبرز الاتصال الداخلي كأهم عامل من العوامل والمحفزات المعنوية التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعنصر البشري في المؤسسة وبالتالي على أدائه، من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة بين الرؤساء والعاملين داخل المؤسسة.

فقد جاءت دراستنا لتبيين هذا الأخير من خلال البحث عن مدى العلاقة بين كل من المتغيرين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك مركب GL2Z كونها أكبر المؤسسات بالجزائر بغيت التعرف على استراتيجياتها المطبقة للتحكم في الاتصال وتغطيت كافة أقسامها ومصالحها وكذا كل من نظام، مشاركة وعملية الاتصال الداخلي السائد فيها، وكذا كيف يساهم هذا الاتصال في تحسين وسيرورة أداء الموظفين، فارتأينا الإعتماد على خطة معينة تمثل محتواها فيما يلي:

**الاطار المنهجي**، وفيه تم استعراض مختلف العناصر المنهجية بداية من تحديد وبناء الاشكالية وصياغة التساؤلات وفرضيات الدراسة مرورا بالأهداف إلى غاية أدوات البحث المعتمدة في ذلك، وبعدها يأتي **الاطار النظري** الذي شمل هو الاخر فصلين مختلفين تمثل **الفصل الأول** في المتغير المستقل بعنوان ماهية الاتصال الداخلي وتطرقنا لجميع عناصره من تعريف، أنواع، أشكال، ووسائل الاتصال الداخلي بالإضافة الى مضامين، استراتيجيات ومعوقات الاتصال الداخلي، في حين خصصنا **الفصل الثاني** والمتمثل في المتغير المستقل وهو الأداء الوظيفي، تناولنا فيه هو الاخر مجموعة من العناصر كانت أبرزها مفهوم الأداء الوظيفي، معايير ومحدداته، العوامل المؤثرة عليه وفي الأخير الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العنصر الوظيفي في المؤسسة، أما **الإطار التطبيقي** فتمثل في **الفصل الثالث** الذي

خصص للدراسة الميدانية والذي سنسعى من خلاله تبين وحساب مدى العلاقة بين المتغيرين وكذا القيام بتحليل ومعالجة البيانات والتأكد من صحتها ومن خلال ما توصلنا إليه قمنا بإدراجه في خاتمة الدراسة كحوصلة عامة عن موضوعنا.



الأطوار الفنية

- 1- بناء الإشكالية.
- 2- تساؤلات الدراسة وصياغة الفرضيات.
- 3- أسباب إختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد مصطلحات الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- منهج الدراسة.
- 9- مجتمع وعينة الدراسة.
- 10- أدوات جمع البيانات.
- 11- مجالات الدراسة وهيكلها

### 1- بناء الإشكالية:

يعتبر الاتصال أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية، التعليمية، التربوية، التثقيفية، التوجيهية أو السياسية.

كما نجد أن المؤسسات أولت اهتماما كبيرا بالاتصال فهو الوسيلة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها لذا تعمل المؤسسات اليوم على تطبيق تقنيات واستراتيجيات اتصالية من أجل تطوير وتحسين أدائها البشري، فالعملية الاتصالية في المؤسسة تعد ذات أهمية أساسية في إرسال واستقبال المعلومات، وهو الشريان النابض حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصال خاصة تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين داخل المؤسسة.

يعتبر العنصر الوظيفي عنصر هام جدا داخل المؤسسة حيث نجده يساهم بشكل كبير في تحقيق التفاعل والتماسك فيما بينهم وبين مكونات المؤسسة، وذلك باعتبار الأداء الوظيفي الجيد والفعال من بين أبرز الاهتمامات التي توليها العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي لتحسين أداء أفرادها وتحقيق الفاعلية من خلال تعزيز شبكة الاتصالات المختلفة في جميع هياكل التنظيم.

ومما سبق ذكره تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة باعتبارها أحد أهم الوسائل التي تراهن بها المؤسسات لبناء استراتيجيات وتحقيق الأرباح وتفادي الأزمات وكذا ارتباطها المباشر مع العنصر الوظيفي وأداء العمال داخل المؤسسة، فسنحاول في هذه الدراسة إيحا العلاقة و الارتباط بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي لمؤسسة سونطراك مركب GL2Z.

وبغرض الإحاطة أكثر بموضوع الدراسة نطرح الإشكال الرئيسي التالي:

**ما العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونطراك GL2Z؟**

للإجابة عن هذا الإشكال وللتوضيح أكثر نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي مستويات الاتصال الداخلي في مؤسسة سونطراك GL2Z؟
- ماهو واقع عملية الاتصال في مؤسسة الدراسة؟
- هل تساهم عملية الاتصال على تدعيم قدرات وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة؟

### 2- صياغة الفرضيات:

الفرضية بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة، ومحاولة معرفة جميع زواياها وبجميع الظروف المحيطة بها (المشكلة) وربطها مع بعضها البعض في سبيل الوصول إلى تفسيرات مقبولة للمشكلة وبالتالي يمكن القول أن عملية وضع وصياغة الفرضيات هي عملية إبداعية وتشكل إحدى الركائز الأساسية للبحث العلمي.<sup>1</sup>

استنادا على إشكالية الدراسة وبناءا على الأسئلة الفرعية المطروحة لقد تم صياغة الفرضيات التالية:

### - الفرضية الرئيسية الأولى:

عملية الاتصال الداخلي أساس لتفعيل المعارف لدى العمال ودعمه أساسية للفرد العامل لتحسين أداءه.

### - الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك علاقة إيجابية طردية بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الدراسة.

لإثبات أو رفض هذه الفرضيات والتأكد من صحتها عن عدمها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

### - الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

### - الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين دلالة مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

### - الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الباحث لموضوعه لن يكون وليد الصدفة وإنما لكل باحث دوافع تثير رغبته وتجعله يتمسك

بموضوع بحثه موضوعية كانت أو ذاتية، وعليه تتمثل دوافع اختيار هذا الموضوع في:

### - الدوافع الذاتية:

<sup>1</sup>: ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص125.

## الإطار المنهجي للدراسة

- الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد، وما كان مشجعا أكثر قلة البحوث التي تناولت موضوع الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي في تخصص الاتصال التنظيمي.
- القناعة الخاصة بأهمية العامل البشري في المنظمة باعتباره عامل أساسي في بقاء ونمو المؤسسات وعنصر رئيسي تبني عليه عملية تحسين الأداء، فأداء الفرد وكفاءته ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

### - الدوافع الموضوعية:

- جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التي تحتلج في صدور الباحثين والمتعلقة أساسا بموضوع عملية الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.
- علاقة موضوع الدراسة وملائمته بطبيعة التخصص.
- جاءت هذه الدراسة لإثراء الساحة البحثية عموما والمكتبة الجامعية خصوصا، وبالتالي فالدوافع الموضوعية تتمثل في كون الدراسة موضوع الساعة.

### 4- أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال حداثة موضوع الاتصال الداخلي وتركيزها على الأداء الوظيفي، كما تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:
- كون أن موضوع الاتصال وحسن استخدامه عملياته ميزة تنافسية للمؤسسة.
- التعرف على المعوقات التي تقف حائل أمام تطبيق الاتصال الداخلي في المؤسسة المبحوثة.
- تأتي هذه الدراسة كدعوة للمؤسسات للسعي والعمل والتفاعل مع المستجدات الحديثة من أجل تطوير نفسها وتكوين قاعدة اتصالية داخلية ذاتية بعيدا عن تقليد غيرها والاعتماد على نفسها أفضل من انتظار نتائج منافسيها، وهذا ما يسمح لها بتحقيق النمو والاستمرارية.
- توجه المؤسسات نحو تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.
- جودة التخصص اتصال تنظيمي ومنه إثراء المكتبة الجامعية.

### 5- أهداف الدراسة:

- من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة وعليه تتلخص أهداف هذه الدراسة في مايلي:
- محاولة الاستقراء العلمي والتأصيل المنهجي للمعارف السابقة حول متغيرات هذه الدراسة.
- توضيح مصطلح الاتصال في الفكر الإداري المعاصر (الحديث).

- إجماء الغموض حول مفهوم الأداء وكذا محاولة إيجاد نظم لقياسه خاصة الأداء الوظيفي .
- دراسة وتحليل الواقع الحالي للاتصال الداخلي في المؤسسة المبحوثة.
- تحديد العلاقة بين عملية الاتصال وأداء الأفراد العاملين فيها وكذا علاقتها بأداء المؤسسة ككل.
- الوقوف على مدى وكيفية مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- محاولة إيجاد حلول مناسبة للمؤسسات لرفع وتحسين أداء أفرادها والقدرة على البقاء والمنافسة، خاصة في ظل توفر المواد وغياب النتائج في الميدان.

### 6- تحديد مصطلحات الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية من أهم الخطوات المنهجية المتبعة في تصميم البحوث لأنها تكشف للقارئ أن يتعرف بوضوح على المصطلحات العلمية التي يستخدمها الباحث بصورة دقيقة وخلال إجراءاته بحثه بصورة عامة وعليه فان المنهجية تقتضي تحديد المفاهيم الآتية:

#### 1. مفهوم الاتصال:

**لغة:** مصطلح الاتصال في اللغة العربية مشتق من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شئ بشئ آخر، الوصول إلى الشئ، أو بلوغه والانتهاؤ إليه.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** كلمة اتصال Communication مشتق من الأصل اللاتيني Communis ومعناها عام أو شائع أو مألوف وتعني الكلمة: المعلومة المرسله، الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق وشبكة الاتصالات، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.<sup>3</sup>

تعرف جمعية الإدارة الأمريكية، الاتصال على أنه: "أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى."<sup>4</sup> إجرائياً: فالاتصال هو العملية التي يتم بموجبها نقل وتقاسم وتبادل المعلومات والمعارف والتجارب والآراء من شخص لآخر، وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام التغذية العكسية، لغرض التوصل إلى فهم مشترك يساهم في تحقيق أهداف معينة.

#### 2. الاتصال الداخلي:

<sup>2</sup> عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص11.

<sup>3</sup> محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة ووظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004، ص14.

**اصطلاحاً:** يعرف الاتصال الداخلي على أنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وهو اتصال رسمي أو غير رسمي".<sup>5</sup>

**اجرائياً:** بصفة عامة يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو العملية التي يتم بموجبها نقل وتقاسم وتبادل المعلومات والمعارف والأوامر من شخص لآخر (رؤساء وموظفي مؤسسة سوناتراك)، وكذا تلقي ردود الفعل عن طريق نظام التغذية العكسية، لغرض التوصل إلى فهم مشترك يساهم في تحقيق أهداف معينة أهمها معرفة واقع هذا الاتصال الداخلي وعلاقته في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة ويكون هذا الأخير إما شفهي أو مكتوب وبالطريقتين إما الرسمية أو غير الرسمية وستتم دراسة الاتصال الداخلي للمؤسسة فقط بالتركيز أكثر على الاتصال الداخلي الرسمي ومحاولة إيجاد أماكن الثغرات المحيطة بين المتغيرين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي .

### 3. الأداء الوظيفي:

**لغة:** الأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه، يقال فلان أدى الشيء أي أوصله إلى جهته، بمعنى عمل عليه وقام بما هو ملزم به.<sup>6</sup>

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني Performance ولكن اللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد To perform بمعنى تادية عمل أو انجاز نشاط، ويقصد بمفهوم "الأداء" المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.<sup>7</sup>

**اصطلاحاً:** يعرف على أنه "نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد والأساليب، والمواد والمعدات التي يستخدمونها مع البيئة والثقافة التي يتعاملون في سياقها وهو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".<sup>8</sup>

يشير الأداء الوظيفي إلى:<sup>9</sup> "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

<sup>5</sup>: ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص45.

<sup>6</sup>: المنجد في اللغة و الإعلام، طبعة جديدة ومنقحة، دار الشروق، لبنان، د س، ص06.

<sup>7</sup>: شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص103.

<sup>8</sup>: تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص93.

<sup>9</sup>: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص215.

اجرائيا: يعتبر الأداء الوظيفي تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته الاتصالية التي تكلفه بها مؤسسة الدراسة على أكمل وجه والجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني أيضا النتائج التي يحققها الفرد بالمؤسسة ومدى ارتباطها بالاتصال الداخلي وكل من أبعاده الثلاثة، عملية الاتصال، مشاركة الاتصال ونظام الاتصال المطبق في مؤسسة الدراسة.

#### 4. الفعالية:

اصطلاحا: يعتبر مفهوم الفعالية من المفاهيم التي يصعب إعطاءها مفهوم محدد وشامل، يمكن تعريفها بأنها "تلك القدرة التي تعتمد عليها المؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة بغض النظر عن نوع الإمكانيات المستخدمة في ذلك".<sup>10</sup> كما يمكن النظر إلى الفعالية على أساس أنها "المحصلة النهائية لأداء المؤسسة وقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي هذا من جهة ويمكن اعتبارها تلك القدرة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها"<sup>11</sup>

اجرائيا: الفعالية هي قدرة مؤسسة "سوناطراك" على تأمين الموارد الاتصالية المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة بأحسن وأفضل وأنجح الطرق الاتصالية و كذا ملاحظة مدى علاقتها مع الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة.

#### 5. مؤسسة سوناطراك GL2Z:

لغة: من الفعل أسس أي بناء ووضع قواعد، وهي تعني كذلك مجموع النشاطات المقامة لعمل مشروع ما واستغلاله.<sup>12</sup>

اصطلاحا: المؤسسة عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بانتاج و تبادل السلع والخدمات مع الأعدان الاقتصادية الأخرى.<sup>13</sup>

إجرائيا: هو أحدث المصانع الجزائرية لتميع الغاز الطبيعي كان بناء هذا المصنع من قبل الشركة الأمريكية PULLMAN KELLOGG التي تكفلت بالدراسات الخاصة بالبناء وتشغيل مختلف أجهزة المركب، أول إنتاج من الغاز المميع الطبيعي كان بداية سنة 1981، هذا المركب موجود ببطوية وكونه على الساحل يسمح لماء البحر بإعادة تبريد العتاد والمواد من أجل إنتاج البخار والماء المقطر.

دور المركب هو تميع الغاز الطبيعي من حاسي الرمل بحيث ينتقل هذا الغاز عن طريق أنابيب نحو المركب الذي يقوم بتميعه وتخزينه تصديره للخارج<sup>14</sup> وهي المؤسسة التي ستقام بها هذه الدراسة وسيتم استبدال اسم المؤسسة

<sup>10</sup> بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص234.

<sup>11</sup> سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، دت، ص293.

<sup>12</sup> ليندال اورليك، عناصر الإدارة، ترجمة علي حامد بكر، د ط، دار الفكر العربي، مصر، 1965، ص40.

<sup>13</sup> رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص28.

<sup>14</sup> وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.



سوناطراك مركب GL2Z بمصطلح مؤسسة الدراسة في أغلب الجمل التي تحمل اسم المؤسسة بهدف الاختصار.

### 7- الدراسات السابقة:

#### - الدراسة الاولى:

دراسة بوعيط جلال الدين بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية.

حيث انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: هل هنالك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

معتمدين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف على حقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها، فقد اعتمد على الاستمارة، اذ تعتبر الأنسب والأكثر شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة و التحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، يضم مجتمع الدراسة 210 فردا وبعد الاطلاع على الخصائص الاخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها فيما يخص متغير السن، والخبرة أو كما تم تناوله في المذكرة الأقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا في التحليل، من خلال مجتمع الدراسة أخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي واعتبرنا ذلك الحجم ممثلا لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

القسم النظري للدراسة تم تقسيمه إلى فصلين تناولوا فيه مايلي:

**الفصل الأول:** بعنوان الاتصال التنظيمي وتطرقوا فيه الى مفهوم الاتصال، عملية الاتصال، الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم، كما توقفوا على أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي ومعوقاته، ليصلوا في الأخير إلى تحديد بعض خصائص الاتصال الفعال.

**الفصل الثاني:** بعنوان الأداء الوظيفي، وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته، أنواعه، أبعاده، كذلك التطرق إلى تقييم الأداء من خلال عملية تقييم الأداء، أغراضها القائمون عليها، محاور تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء، وإبراز أهمية مقابلة تقييم الأداء.

**الفصل الثالث:** وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر الأداة التي استخدمها في الدراسة، وهي الاستمارة، وبعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الاحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

**الفصل الرابع:** فقد تمحور على تفرغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، جملة من التوصيات و الاقتراحات كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة وتتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والاعلانات.
- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لا يصل كل انشغالهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في المؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة و العمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة و العمال و المناخ التنظيمي العام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة اذ وبعد القيام بالمعالجة الاحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.
- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة ببعد الاتصال النازل و الصاعد والتي قدرت ب 0.54 ومن

خلال هذه النتائج يمكن أن نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية للسن والمستوى التعليمي و الأقدمية تبين عدم وجود فئة دالة احصائيا بين فئات هذه المتغيرات مجمعة، فهي لا تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي تم قبول هذه الفرضيات الصفرية.

**التعليق:**

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستي كونها درست الأداء الوظيفي في مؤسسة أخرى

**- الدراسة الثانية:**

دراسة العربي بن داود بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات وانجرف P G C عين المسارة، قسنطينة، مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية 2007-2008

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها؟

كان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، وقد تم اختيارهم لهذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة إذ يتعلق الأمر بتقديم وصف عن الاتصال وأهميته داخل التنظيم، من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر أنسب المناهج لمثل هذه المواضيع.

تم استخدامهم للوسائل التالية:

**أ- الملاحظة:** استعملت الملاحظة البسيطة المباشرة

**ب - المقابلة:** لقد خصصت المرحلة الأولى من المقابلة للالتقاء بالمسؤولين، حيث تم اللقاء برئيس قسم شؤون المستخدمين الذي قدم التعليمات الخاصة بمجال الدراسة المكاني والبشري، مع إعطاء شروحات وافية عن كل قسم وورشة.

**ج - الوثائق والسجلات:** تمت الاستعانة في الدراسة بالوثائق والسجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال ومراتبهم الإدارية وتوزيعهم على المديرات والمصالح والأقسام والورشات وغيرها.

د - الاستمارة: تعتبر الاستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية، ولقد استعملت طريقتين في توزيعهم للاستمارة، الأولى استمارة المقابلة طبقت مع المسؤولين الإداريين والإطارات وكذلك عمال التحكيم الذين شملتهم عينة البحث والذي عددهم 08 و 23 على التوالي تتطلب اختيار العينة العشوائية الطبقية، وهي نوع من العينات الاحتمالية.

كما أنهم أكدوا هذا الاختيار بأن العينة العشوائية الطبقية هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وقد بلغ العدد الإجمالي للعمال في المركب بجميع أقسامه حوالي ( 1048 )، وقد اقتصرت الدراسة وركزت على العمال الدائمين واستثنت بذلك العمال غير النشطين و البالغ عددهم ( 15 ) وذلك بسبب العطل المرضية الطويلة الأجل، كما استثنت العمال غير الدائمين والبالغ عددهم ( 34 ) ، الذين ليس لديهم الخبرة الكافية، ولم يمر على وجودهم داخل المركب فترة زمنية طويلة .وبالتالي يكون العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي حوالي ( 999 ) مفردة، أما نسبة اختيار العينة فهو % 10 من إجمالي المجتمع المدروس أي حوالي 100 مفردة.

أما عن القسم قسم نظري و يتضمن ثلاث فصول:

**الفصل الأول:** يتناول موضوع الدراسة، وقد تضمن الإشكالية، أهمية الدراسة أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، فرضيات البحث.

**الفصل الثاني:** وقد خصص لمايلي أولا: التنظيم، أين تم التطرق للتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وظائف التنظيم وأهدافه، وأمطه، ومبادئ التنظيم ثم ثانيا: الهيكل التنظيمي، عناصره وأبعاده، الأبعاد الأساسية للمنظمة، وظائف المنظمة، أنواع المنظمات، المؤسسة الصناعية وثالثا: نظريات الاتصال في الفكر التنظيمي، المدرسة التقليدية الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، مدرسة النظام الاجتماعي، نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي، النظرية المعدلة، النظرية الحديثة، نظرية الاتصال.

**الفصل الثالث:** فعالية الاتصال التنظيمي المؤسسي، وقد خصص لمايلي: أولا : مدخل عام للاتصال في المؤسسة، وفيه تم التطرق إلى الأسس السيكولوجية والمضمون الاجتماعي للاتصال، نظام الاتصال التنظيمي، أهمية الاتصال، العناصر الرئيسية للاتصال، أهدافه، وظائفه، أنواع الاتصال المؤسسي، طرق وأساليب الاتصال، شبكات الاتصال، معوقاته، بعض مشاكل الاتصال في المؤسسة الجزائرية،

ثانيا: فعالية الاتصال داخل المؤسسة وقد تناول هذا الجانب أو الجزء أهمية الاتصال في المجالات والعمليات الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد دعائم الاتصال، مميزات الاتصال في المؤسسة الجزائرية، دور الاتصال في

إرساء العلاقات الإنسانية، خصائص وفعالية الاتصال جيد، دور المدير في تحسين الاتصالات، فعالية الاتصال وزيادة فعاليته.

### أهم النتائج المتوصل لها:

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.
- العلاقة بين العمال والإدارة، علاقة مقبولة.
- كشف الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.
- المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال، وبالرغم من أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكات العمال وكذلك على الإنتاج في حد ذاته، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسات.

### - الدراسة الثالثة:

دراسة قادري محمد، الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة بمؤسسة الخزف بمغنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان 2010-2009.

تناول الباحث في إشكالية الدراسة الاتصال كعنصر أساسي للمؤسسة و تخطيطها الاستراتيجي وأهمية العملية الاتصالية في المؤسسة وتوصل الباحث إلى طرح التساؤل التالي: هل يمكن اعتبار الاتصال عنصر هام في تسيير المؤسسة وسريان ربط مختلف مصالحها؟ وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها، مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية؟ وتمثلت الأسئلة الفرعية فيما يلي: ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟ ما هي أهم التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ ما تأثير تكنولوجيا الاتصال على تسيير المؤسسة؟ لماذا تضع المؤسسة في مخططها إستراتيجية اتصالية؟ لماذا تضع المؤسسة في مخططها إستراتيجية اتصالية؟، أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالتالي:

## الإطار المنهجي للدراسة

- يمكن الجزم بان عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي منه على وجه الخصوص له أهمية بالغة و ضرورة لما له من تأثير مباشر وينجم عنه وضع إستراتيجية اتصالية .

- إن استعمال تقنيات الاتصال خاصة التكنولوجيا لها تأثير كبير على نشاط وفاعلية المؤسسة .

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية، ومحاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على سير المؤسسة، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عمال مؤسسة الخزف المنزلي حيث بلغ عددهم 435 عامل أما العينة المدروسة تمثلت في 87 عامل تم اختيارهم بنسبة 20% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة، كما اعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميداني على الاستبيان أي أجراه مع عدد من العمال إضافة إلى الملاحظة حيث خصصها الباحث خلال مدة البحث الميداني، وكان مجاله الدراسي: مؤسسة الخزف المنزلي التافنة بمغنية الجزائر . أما المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة في عام 2010، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في:

- أن الاتصال الداخلي يحتل مكانة محورية حيوية داخل المؤسسة الاقتصادية، سواء كانت أجنبية أو محلية وضرورة استغلال المؤسسة الاقتصادية الوطنية لأهمية الاتصال الداخلي في حسن تسييرها وفعاليتها، مهمة وضع معالم الاتصال مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل من اجل تحصيل أحسن الأوضاع .

- تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة لاستطاعتها إحداث تغيير نوعي وجذري في طريقة التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهورها .

### التعقيب:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور الاتصال الداخلي، ولكنها تختلف عن الدراسة التي نحن بصدها كونها ركزت على أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة بشكل عام ولم تهتم بدور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة، فضلا عن الاختلاف بين الدراستين من حيث الأهداف والمجال المكاني والزمني التي تمت فيه الدراسة، وقد استفدنا من الدراسة من حيث الخطة التي اعتمدها الباحث في توظيف المعلومات بخصوص الجانب النظري في المتغير التابع الأداء الوظيفي.

### 7- منهج الدراسة:

يعرف النهج العلمي للدراسة على أنه: أسلوب للتفكير و العمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>15</sup>

يهدف الإجابة عن إشكالية هذه الدراسة وتحليلها واختبار صحة الفرضيات المقدمة سنتمند في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعنى بدراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها بوصف الظاهرة مع بيان خصائصها، كما يعبر عنها كميا فيعطينا وصفا رقميا مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر.<sup>16</sup>

وقد اخترنا هذا المنهج للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها وإيجاد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة لأن هذه الدراسة تحتاج أكثر للوصف والتحليل و الكشف عن العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي، فمن خلال هذا المنهج نستطيع رصد ومتابعة دقيقة لهذه العلاقة من خلال الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي بمختلف أبعاده في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الدراسة.

### 8- مجتمع البحث و العينة:

لإجراء أي دراسة ميدانية إحصائية لا بد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة كأول خطوة لتحديد إتجاه هذه الأخيرة، وهو ما سنتطرق له في ما يلي:

#### مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على أنه: مجموع الأفراد أو العناصر التي لها خصائص مشتركة والتي يهتم بها الباحث.<sup>17</sup>

يشتمل مجتمع البحث على أفراد أو عناصر لها سمات متقاسمة تجعلهم ينتمون إلى مجتمع بحث ما، مختلفين بذلك عن مجتمعات بحث أخرى تجمع أفراد أو عناصر لها خصائص أخرى، فيما أن مجتمع الدراسة يمثل مجموع الأفراد المكونين لمشكلة الدراسة وإعتمادا على مضمون الإشكالية فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في جميع عمال مؤسسة الدراسة الدائمين الذي يبلغ عددهم 800 عامل مقسمين على جميع الأقسام في المؤسسة.

<sup>15</sup>: أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص104.

<sup>16</sup>: إبراهيم عبد العزيز الدعيج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص74.

<sup>17</sup>: Bonneville, Luc, Grosjean, Sylvie, Lagacé, Martine.(1974), Dynamique de la recherche en science sociales, Canada, Gaëtan Morin Editeur, p88.

### المعاينة:

تعتبر المعاينة مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة، وعليه فالمعاينة الأنسب لموضوع دراستنا فهي المعاينة غير الاحتمالية، وهي التي لا يخضع اختيارها لأي قوانين احتمالية<sup>18</sup>.

### عينة البحث:

تمثل العينة جزء من مجتمع الدراسة وتحمل نفس خصائصه، وعرف موريس أنجرس العينة بأنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين<sup>19</sup>، كما تمثل العينة جزء من مجتمع الدراسة وتحمل نفس خصائصه، تم الإعتماد في دراستنا على العينة الغرضية أو العمدية ففي بعض الأحيان يسعى الباحث لتحقيق هدف أو غرض معين من دراسته فيقوم باختيار أفراد العينة بما يخدم ويحقق هذا الغرض أو الهدف<sup>20</sup>، وذلك لأننا قمنا باختيار العمال الذين يستخدمون الاتصال الداخلي فقط في مؤسسة الدراسة والمقسمين على أقسام مختلفة منها قسم تسيير الموارد البشرية وقسم المالية والمحاسبة، ونظراً لعدم القدرة على القيام بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة لأسباب خارج عن نطاقنا ومتعلقة بالمؤسسة خاصة، فقد وجب علينا اعتماد أسلوب العينات من أجل جمع البيانات، وفي حالة الدراسات التي تهدف إلى حساب معامل الارتباط بين ظاهرتين فيفضل أن تتراوح حجم العينة من 50 إلى 100 عنصر<sup>21</sup>، لذلك فقد تم إختيار عينة قدرها 150 فرد عامل في المؤسسة أي بنسبة تمثيلية 15%.

## 9- أدوات جمع البيانات:

من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء البحث الميداني وكأي دراسة يعتمد الباحث على أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، سواء من أجل إيجاد الإجابة على أسئلة الدراسة أو لاختبار فرضياتها<sup>22</sup>، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على:

### الملاحظة:

<sup>18</sup>: ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، مرجع سابق، ص143.

<sup>19</sup>: موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص301.

<sup>20</sup>: ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، مرجع سابق، ص 148.

<sup>21</sup>: ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، المرجع نفسه، ص140.

<sup>22</sup>: عامر قديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص154.



تعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى.

وتعرف الملاحظة على أنها: "عملية المراقبة أو المشاهدة الدقيقة لسلوك الظاهرة والمشكلات والأحداث ومكوناتها ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الباحث وتلبية احتياجاته".<sup>23</sup>

وقد اعتمدنا الملاحظة لغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية، إلا أن الملاحظة التي اعتمدنا عليها في دراستنا كانت ملاحظة بسيطة، من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها في المؤسسة المستقبلية بحيث لا تتعدى الملاحظة النظر، الاستماع، المراقبة ومتابعة المواقف، دون المشاركة الفعلية والانخراط في تلك الجماعة إلا أنها تمتاز بالموضوعية والحيادية وقد تم التركيز على ملاحظة الاتصالات الداخلية التي تتم بين العاملين في مؤسسة الدراسة عن طريق سلوكهم وردود أفعالهم وتأثير ذلك على أدائهم.

### استمارة الاستبيان: (الاستبانة)

استمارة الاستبيان تعد أداة أساسية لجمع المعطيات البيانية، وهي من أكثر الأساليب شيوعاً لأنها تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره للبحث بها.<sup>24</sup>

وتعرف الاستمارة أيضاً على أنها: "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، ويتم توزيع الاستبيان أما عن طريق البريد أو بالمقابلة الشخصية".<sup>25</sup>

إذن يعتبر الاستبيان الوسيلة الأساسية التي تخدم هذه الدراسة من جهة، واللازمة لجمع المعلومات من جهة أخرى، ومحاولة الوصول إلى حقائق تم توزيع 150 استمارة استبيان، استرجعت منها 127 وحذفت منها غير القابلة للدراسة بسبب عدم اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وأخرى لم يتم استرجاعها والجدول التالي يوضح ذلك:

- الجدول رقم (1): توزيع عدد الاستبيانات و استرجاعها

<sup>23</sup>: ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر، الأردن، 2007، ص 67.

<sup>24</sup>: أحمد بن مرسى، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 97.

<sup>25</sup>: إبراهيم عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010، ص 97.

## الإطار المنهجي للدراسة

عدد الصالح للدراسة		عدد الاستبيانات المسترجعة		عدد الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
80	120	84.67	127	100	150	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات الإستبيان.

حيث مرت هذه العملية حتى الوصول إلى الإستبيان النهائي بما يلي:

- الاعتماد على الدراسات السابقة والكتب المتعلقة بالتخصص لصياغة محاور وفقرات كل بعد حتى تتوافق مع إشكالية وفروض الدراسة سواء تعلق الأمر بمتغير الاتصال الداخلي أو بمتغير الأداء، وحتى تسمح صورتها النهائية بإجراء الدراسة والقيام باختبار الفرضيات.

- بعد إتمام الإستبيان في صورته الأولية تم عرضه على مجموعة من الأساتذة خاصة داخل الجامعة من خلال حذف وتغيير صياغة العبارات وتصحيح الأخطاء ليخرج في صيغته النهائية للتحكيم النهائي.

تضمن إستبيان هذه الدراسة ما يلي:

الجزء الأول: وقد شمل على المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة ويظهر هذا من خلال (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة) وهذا من أجل وصف عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء 14 عبارة تمحورت حول الاتصال الداخلي مقسمة على 3 أبعاد هي (نظام الاتصال في المؤسسة، مشاركة الاتصال، عملية الاتصال) وكل بعد يحوي 5 عبارات.

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء 5 عبارات تمحورت حول الأداء الوظيفي في ما يلي:

الجدول رقم (2): وصف فقرات الإستبيان

عدد العبارات لكل بعد	الأبعاد لكل متغير	متغيرات الدراسة	
5	نظام الاتصال	الاتصال الداخلي	المستقل
4	مشاركة الاتصال		
5	عملية الاتصال		
5	الأداء البشري	الأداء البشري	التابع
19	4	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الإستبيان.

مقياس الدراسة:

لقد اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (3) حيث تعطي الدرجة (5) لموافق تماماً والدرجة (1) لغير موافق تماماً في ما يلي:

الجدول رقم (3): مقياس ليكرت الخماسي

التقييم	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

### صدق الأداة:

يعتبر صدق الأداة (الإستبيان) مهم جداً في أي دراسة يجب القيام بها ويعرف بأنه "قدرة أداة القياس على قياس ما هو مطلوب قياسه" وهو ما سنقوم به في هذه الدراسة في ما يلي:

#### - صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بعرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة وأهل الاختصاص، بعد التقييم والتحكيم وتقديم الآراء وتسجيل الملاحظات حول الفقرات وبعد الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم وتصحيحهم ظهر لنا ما يلي:

- موافقة المحكمين بالأغلبية على صدق المجالات وملائمتها لهذه الدراسة.

- السلامة اللغوية لصياغة الفقرات ووضوحها للمستجوب.

- حذف أو إعادة صياغة بعض الفقرات موضحة كما يلي:

- تغيير الفقرات 2 و3 من بعد الأداء الوظيفي واستبدالهم بالكامل بعبارات أخرى.

- تغيير صياغة العبارة 1 و 3 من بعد عملية الاتصال.

- حذف العبارة 1 من بعد مشاركة الاتصال وتغييرها.

- تغيير صياغة العبارة 3 من بعد نظام الاتصال.

- تغيير الفقرة رقم 5 من محور الأداء.

#### ثبات أداة الدراسة:

يعتبر ألفا كروباخ من أهم المقاييس والطرق التي يمكن القياس بها ثبات أداة القياس ويقصد بثبات أداة القياس "أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الإستبانة على نفس العينة في نفس الظروف"<sup>26</sup> ومن أجل التحقق من ثبات

<sup>26</sup>: جاسم محمد التميمي، وسام مالك داود، الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج Spss، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2016، ص 354.

## الإطار المنهجي للدراسة

أداة الدراسة إستخدمنا معادلة ألفا كرومباخ لحساب الثبات حيث تعتبر القيمة، ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) مقبولة تطبيقياً في العلوم الإنسانية، والجدول رقم (4) يوضح لنا معامل ثبات الاتصال الداخلي:

الجدول رقم (4): حساب ثبات ألفا كرومباخ

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
23	0.75

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يبين الجدول التالي معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته (0.75) وهو معامل جيد، باعتباره أكبر من القيمة الطبيعية في العلوم الإنسانية (0.60) وهذا يدل على أن الاستبيان الخاص بهذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد صلاحية استخدامه لهذه الدراسة الميدانية.

### وثائق المؤسسة:

تعتبر الوثائق من الأدوات التي تساعد أيضا الباحث في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة المدروسة، حيث في دراستنا هذه تمكنا الحصول على مجموعة من الوثائق التي ساعدتنا في التعرف على المجالين المكاني والبشري للدراسة كما تحصلنا على وثائق تخص الهيكل التنظيمي الذي يضم كل المصالح الخاصة بمؤسسة سوناطراك مركب GL2Z.

## 10- الأساليب الإحصائية المستعملة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تخدم تحليل عبارات كل بعد واختبار الفرضيات والوصول إلى الأهداف المسطرة في البداية، فقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss ذات الإصدار 20 لتحليل البيانات ومجموعة من الأساليب الإحصائية نذكرها في:

- إختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach alpha**) للتحقق من ثبات أداة القياس.
- للتعرف أكثر على خصائص العينة اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات حسب قيمة المتوسط لكل عبارة، أما الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة وهي تتراوح أو تقترب من الواحد أو أكثر حسب قيمتها في كل عبارة، إضافة إلى التوزيعات التكرارية والنسب المؤوية.

معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى وجود علاقة بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في مؤسسة

سوناطراك GL2Z وتحديد طبيعة هذه الأخيرة

## 11- مجالات الدراسة وهيكلها:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

**الحدود المكانية:** بهدف التعرف على دور الاتصال الداخلي وعلاقته في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، ولتحقيق هذه الدراسة فستجرى في مؤسسة سوناتراك مركب GL2Z وذلك كونها أكبر مؤسسة صناعية مستقلة بذاتها في الجزائر.

**الحدود الزمنية:** تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة، وفي هذه الدراسة لقد تم تحديد الفترة الزمنية ابتداء من شهر جانفي 2020 إلى شهر ماي من نفس السنة إلا أنه لظروف صحية عالمية لمرض COVID 19 تم تأجيل التبرص بسبب الحجر الصحي إلا أنه تم تقسيم الاستمارات و استرجاعها في شهر فيفري وبما أنها تكملة لمذكرة اليسانس فكانت بحوزتنا معظم الوثائق الخاصة بمؤسسة الدراسة.

**الحدود البشرية:** ستركز هذه الدراسة على العمال الدائمين فقط بمؤسسة سوناتراك مركب GL2Z.

**الحدود العلمية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة واقع عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة وإيجاد العلاقة بين متغيرين هما الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، وكيف يساهم هذا الأخير في رفع أداء الفرد العامل في المنظمة وانعكاسها على مستوى الأداء من خلال دراسة ابعادها والمتمثلة في (نظام الاتصال، مشاركة الاتصال، عملية الاتصال) والتي ستجرى على مستوى مؤسسة سوناتراك GL2Z.

الأطباء  
الناظرين

أفضل الأول

- تمهيد.

1-1 أساسيات حول الاتصال الداخلي.

2-1 مضامين الاتصال الداخلي.

3-1 استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

4-1 معوقات الاتصال الداخلي.

- خلاصة.



**تمهيد:**

تعد العملية الاتصالية في المؤسسة ذات أهمية أساسية في إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة من المستويات الإدارية العليا نحو المستويات الإدارية الدنيا، كما يتم نقل المعلومات في شكل بيانات وإحصائيات وشكايات من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا، ذلك باستعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

## 1-1 أساسيات حول الاتصال الداخلي:

إن كل مؤسسة تحوي بداخلها عملية الاتصال بشقيها الرسمي وغير الرسمي، والذي يختلف شكله وفقا لطبيعة المؤسسة نفسها، ونوعية القواعد والنظم التي تحكمها، فما هو هذا الاتصال الداخلي، أنواعه و وسائله؟

### أ- تعريف الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي للمؤسسة على أنه:

الوسيلة الضرورية للإعلام، وهو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسة، من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها.<sup>1</sup>

يعرف "إبراهيم أبو يعقوب" الاتصال الداخلي على أنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وهو اتصال رسمي أو غير رسمي.<sup>2</sup>

بصفة عامة يمكن القول أن الاتصال هو العملية التي يتم بموجبها نقل وتقاسم وتبادل المعلومات والمعارف والتجارب والآراء من شخص لآخر، وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام التغذية العكسية، لغرض التوصل إلى فهم مشترك يساهم في تحقيق أهداف معينة.

### ب- أنواع الاتصال الداخلي:

ينقسم الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى نوعين، الاتصال الرسمي والذي بدوره ينقسم إلى عدة أشكال (الصاعد، النازل، الأفقي والقطري) ونجد النوع الثاني وهو الاتصال غير الرسمي وله مميزاته الخاصة وهذا ما سنظهره في العناصر التالية:

**الاتصال الرسمي:** وهو ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في الهيئة أو مؤسسة بطرق رسمية متفق عليها في نظمها وتقليدها، ويعد من أهم الوظائف الإدارية ويلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكات الاتصال الرسمي إذ يتضمن: البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجاري، الأهداف، الآراء والمقترحات والخبرات والمعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.

أما عن الحوافز والعواطف نذكر منها: مشاعر التأييد أو التقدير، أو رفض الأهداف والأغراض ومن أنواع الاتصال الرسمي مايلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: ناصر قاسيمي، الاتصالات في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

<sup>2</sup>: ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 45.

<sup>3</sup>: أحمد بخوش، الاتصالات والعولمة، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص 15.

أشكال الاتصالات الرسمية: وتقسم إلى اتصالات صاعدة ونازلة.

**الاتصال الصاعد:** وهو الاتصال الذي يتمثل في إرسال الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم ويتضمن تقديم معلومات حول ما يريد الشخص قوله عن نفسه وأدائه ومشكله وما يريد الشخص قوله عن الآخرين ومشاكلهم وما يريد الشخص قوله حول ممارسة المؤسسة وسياسته، وما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله. ويرى "ليفزي" أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح إلى المستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العالية ضمن الهرم التنظيمي.<sup>1</sup>

**الاتصال النازل:** يتم هذا النوع من الاتصال بين الإدارة العليا في مشروع وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين بين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ وهكذا يتم الاتصال متفق مع خطة السلطة ويؤخذ هذا الاتصال في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بمشروع، ويتوقف على هذا الاتصال حياة المنشأة فبدونه تتوقف عن أداء وظيفتها. ويؤخذ على هذا النوع من الاتصالات على أنه:<sup>2</sup>

- يكون بعيدا عن العلاقات الإنسانية.
- يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين.
- عدم المرونة.
- تعرض المعلومات الصادرة من الأعلى إلى الأسفل إلى التحريف.

ولذلك على القائد عندما يصدر معلومات يجب أن يتأكد من سلامتها ودقتها لتكون واضحة ومعلومة، وسماع وجهة نظرهم، ويعد هذا النوع من أكثر أنواع الاتصال شيوعا، حيث تتناسب المعاني والرسائل مثل: الأوامر والتعليمات، والمذكرات الداخلية.

**الاتصال الأفقي:** (الجانبية) وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، وينطوي هذا النوع على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة والأقسام في نفس المستوى الإداري للهيكل التنظيمي.

وتشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات لاعتباره يساهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات والحد من مشكلات الصراعات، وللاتصالات الأفقية دور حاسم في توطيد علاقات التعاون بين العاملين وإدارة أقسام المنظمة.

**الاتصالات القطرية:** هي الاتصالات التي تكون بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهم علاقة رئيس ومرؤوس، ويقصد بهذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية محددة بهدف اختصار الوقت والجهد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: بشير العلق، الاتصالات في المنظمات بين النظرية والتطبيق، دار البازوري، الأردن، 2009، ص 17

<sup>2</sup>: فانتن عوض، الغزو والقيادة والإشراف الإداري، دار أسامة، عمان، 2010، ص 256.

الاتصال غير الرسمي: وهو الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من الخارج من قبل الاتصالات الرسمية بعيد عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي التدرج للتنظيم، وذلك مثلاً للقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.

وهي الأكثر شيوعاً لعدم خضوعها للتنظيم الرسمي حيث تتناسب المعلومات و المعاني خارج نطاق التنظيم الرسمي، أي بطرق غير مقننة بفعل اللقاءات العفوية في المقاهي أو قاعات الانترنت وتعتمد في الغالب على الوسائل الشفوية وكذا الوسائل التحريرية.<sup>2</sup>

### مميزات الاتصال غير الرسمي:<sup>3</sup>

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي، ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبئ التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.
- يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحياناً على الاتصال الرسمي.
- يمهّد الطريق إلى تدليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- يزيد الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.
- يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.

### ج- وسائل الاتصال الرسمي:

هناك أساليب كثيرة و مختلفة للاتصال لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة وإلى التعامل السائد بها بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال المصور.

**الاتصال الكتابي:** إن الاتصال الذي يتم بخصوص أمور دائماً تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة وكثيرة التفاصيل فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة ويؤخذ الاتصال المكتوب صوراً عديدة مثل المذكرات، الخطابات المتبادلة، الأوامر المصلحية، اللوائح والأوامر الفردية.

<sup>1</sup>: مصطفى عليان، ربحي محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2005، 296.

<sup>2</sup>: بشير العلاق، الاتصالات في المنظمات بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 105.

<sup>3</sup>: سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، جامعة عين شمس، مصر، 1987، ص 271.

## طرق الاتصال الكتابي:

نجدها على عدة أشكال:<sup>1</sup>

- التقارير ويمكن تعريفها على أنها عرض للحقائق الخاصة وتحليلها بطريقة متسلسلة.
- النشرات الدورية والخاصة وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة.
- الكتابات والدليل وهي إحدى وسائل الاتصال الجمعي.
- الشكاوي، حيث تساعد العاملين على إبلاغ شكاويهم للمسؤولين عن طريق الرسائل والمنشورات.
- ملصقات الحائط، عادة ما تتواجد عند المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين، القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخرى للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة وتتراوح غالبا مدتها 8 أيام تقريبا وهي عبارة عن إرشادات توضح إجراءات العمل.

**الاتصال الشفوي:** يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة مما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة واستجاباته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة<sup>2</sup>

**طرق الاتصال الشفوي:** هنالك طرق عديدة في الاتصال الشفوي ونجدها في المؤسسة تظهر في شكل:

- **الاجتماعات:** وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة و العاملين في المنظمة وتلجأ إليه الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين.
- **الأحاديث الشفهية أو الاتصال الشخصي:** وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه بين المرسل والمستمع أو اللقاءات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.

## مزايا الاتصال الشفهي:

للاتصال الشفهي العديد من المزايا وهي أنه<sup>3</sup> :

- يتميز بأنه أكثر يسرا وإقناعا ويفيد الحصول على الاستجابة الشفهية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- يقوي الروابط ويهيئ للمرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.

<sup>1</sup>: محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر، عمان، 2005، ص241.

<sup>2</sup>: طارق المجدوب، الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص521.

<sup>3</sup>: محمد إبراهيم الدعيس، الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاش للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص297.

- يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

**عيوب الاتصال الشفهي:** رغم أن الاتصال الشفهي له مزايا عديدة إلا أن له سلبيات أيضا وهي تظهر في النقاط التالية:

- الاتصالات الشفهية لا تسجل غالبا مما يهيئ الفرصة للاختلاق كما أنها لا تكفل فهما موحدا لجميع المسائل.

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

## 1-2 مضايمين الاتصال الداخلي:

### مضايمين الاتصال الداخلي

أدى التطور السريع لتكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى اهتمام الإدارات وكذا المؤسسات إلى تطوير تقنيات وأشكال وأساليب اتصالاتها وكذا خططها واستراتيجياتها وهذا باعتبار الاتصال العصب المحرك للمؤسسة في انجاز مهامها بأحسن صورة وبأفضل الطرق لتحقيق أهدافها بأسرع وقت وأقل جهد ممكن، في هذا العنصر سنتناول كل من شبكات، تقنيات واستراتيجيات الاتصال الداخلي.

### أ- شبكات الاتصال الداخلي

تعتمد الإدارات في وضع هيكلها التنظيمي متبينة نوعا من أنواع شبكات الاتصال وذلك اعتمادا على تخطيط مسبق ويمكن حصر أنواع شبكات الاتصال فيمايلي:<sup>1</sup>

**الشبكة التسلسلية:** وهي التي تنظم على أساس بسيط وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فكلما كانت الدرجات السلمية كانت السلسلة طويلة وأصبحت العملية الاتصالية أيضا طويلة، من عيوب هذه الشبكة أنها تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد أثناء العملية الاتصالية وقد تؤدي أحيانا إلى تشويش الرسائل، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد.

**الشبكة الدائرية:** هي اتصال في شكل دائري، وفي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة، فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري، بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة.

<sup>1</sup>: ناصر قاسمي، الاتصال في الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 23-25.

**شبكة العجلة:** تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا، يتبع بمجموعة يشكلها على طريقته أي عن طريق قناعته، ويعتبر موقعة في المركز مناسبا جدا لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية، وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه.

**شبكة النجمة:** وتعتبر الشبكة المثالية، كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم، ولأن المعلومات متوفرة لأي مناهم، بحيث يمكن القول أنها "تلك الشبكة التي تتميز العلاقات الديمقراطية" ففنون الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرئيسية و الأفقية، كل المراكز لها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها، في هذه الحالة يشعر الإنسان بالانتماء إلى المؤسسة، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة، وقد ينتج عن هذه الشبكة بعض الهذر من الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء، يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من العسر و إن لم يكن من المستحيل التمسك بها.<sup>1</sup>

**الشبكة على شكل Y (الشبكة العنقودية):** وتتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع النائب (ب) و النائب (ج) والذين بدورهم يتصلون بالمرؤوسين.<sup>2</sup>

### ب- تقنيات الاتصال الداخلي:

تقنيات الاتصال هي مجموعة من الأدوات والأساليب والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات والأفكار من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكبر، وهذا ما يؤدي إلى زيادة أداء إنتاجية المؤسسة وتفعيل أداء العنصر البشري فيها.

وعليه فان التقنية الحديثة أصبحت مهمة جدا في العملية الاتصالية لأنها تساهم في تسهيل عملية نقل البيانات والمعلومات والأفكار بين المرسل والمرسل إليه في أقرب وقت ممكن وبأقل التكاليف. وتمثل أهمية تقنيات الاتصال في المؤسسة في:<sup>3</sup>

**تقنيات الاتصال ودورها في التسيير:** إن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في الإدارة و التسيير حاليا ضرورة حتمية تقتضيها الظروف التي تمر بها إدارة المؤسسة فيما يخص تسيير هيكلها التنظيمية، ويظهر التأثير الأساسي لتكنولوجيا الاتصال على الإدارة في الخدمات الملزمة بأدائها اتجاه الأفراد والمؤسسات، حيث أن إدخال الحاسب الالكتروني يجب أن يكون محفزا لإجراء تعديلات حديثة على جهاز التسيير.

<sup>1</sup>: محمد الشريف شريط، مرجع سابق، ص 61-62.

<sup>2</sup>: ناصر قاسمي، الاتصالات في المنظمات بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup>: بن علي مهملي، مرجع سابق، ص 52-54.

تقنيات الاتصال ودورها في تنمية العنصر البشري: تعتبر هذه التقنية من أهم العوامل المؤثرة على عملية الكفاءات البشرية وتفعيل أدائها داخل المؤسسة حيث على أي مؤسسة أن توفر الأجهزة والبرامج والتطبيقات ذات العلاقة بتشغيل هذه التقنيات، ولا بد من تكييف المورد البشري لهذه التقنيات الحديثة كالاتماد على دورات تدريبية، وتطوير المورد البشري القيادي والتنفيذي وتحقيق التحسين المستمر.

تطبيق وإدراج شبكة الانترنت في المؤسسة: لقد أصبح الانترنت واقعا ملموسا فرض نفسه في عصر يتسم بسرعة توفير المعلومة، فلا يمكن لأحد تجاهله أو إنكار تأثيره على المؤسسات والأفراد الذين سعوا إلى الإسراع في استغلاله.

### 1-3 استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

الاتصال الداخلي في المؤسسة وان كان من الضروري وضعه في الإطار الاستراتيجي، فهو لا يبتعد عن كونه من إحدى المهام والوظائف التي تفيد في قياس المؤسسة بتنفيذ استراتيجياتها العامة، حسب الطرق والسياسات الموضوعية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

فإستراتيجية الاتصال الداخلي هي "فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

لنجاح عملية الاتصال داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة وقابلة للتطبيق، وأن تكون هذه الإستراتيجية مقبولة من طرف جميع العاملين، وانطلاقا من هذا تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الرهانات منها:<sup>2</sup>

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

- ما هي أهداف المؤسسة؟
- في أي نوع من المؤسسات أنا أعمل؟
- ما هي صورة ومكانة مؤسستي؟
- كيف ينظر إلينا من الخارج؟
- ماذا يمكن أن أقدم للمؤسسة؟

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

<sup>1</sup>: ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص143.

<sup>2</sup>: عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص59-62.



الرئيسية لأسئلتهم في حين وجود اتصال الذي يقوم بتحريك عملية التفاعل بين العاملين داخل المؤسسة، من خلال تقاسم المعلومات وتبادل الآراء وفتح مجالات النقاش بين العاملين يدل على أن عملية الاتصال بينهم متشابكة ومستمرة، هذا ما يولد حركة خاصة داخل المؤسسة يمكن توجيهها نحو تحسين الأداء باستمرار، خاصة وأن هذا التحفيز يشمل كل النسق التنظيمي المادي والثقافي والإنساني حيث يندمج الأفراد معه ضمن المهام اليومية للمؤسسة.

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

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

تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء إطاراتها الأدوات الاتصالية اللازمة لإيصال وشرح أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ومن بين هذه الأدوات الاجتماعات الشهرية مثلاً.

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

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

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

**تحسين الإنتاجية:** الرهان الرابع والأخير الذي تعتمد المؤسسة عليه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابق ذكرها، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.

تبنى المؤسسة العملية الاتصالية وفق خطة إستراتيجية تقوم على تحديد وضبط الهدف أو الأهداف القريبة والبعيدة، الأساسية والثانوية، حيث تركز على طبيعة الخدمة والمهام وتوزيعها على الأعضاء، كما تركز على نوعية

الخدمة والأسعار خاصة من جانبها التنافسي، توزيع المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وتخصيص الميزانية المناسبة، وفي الأخير تقوم بمتابعة هذه العملية عن طريق الرقابة المستمرة من أجل البحث عن التحسين.<sup>1</sup>

#### 4-1: معوقات الاتصال الداخلي:

- **اتساع حجم المنظمات:** فالمنظمات ذات الحجم الواسع والتي تأخذ في الاتساع أفقياً ورأسياً، ويزيد عدد العاملين فيها بما يترتب عليه زيادة عدد الاتصال بدرجة تفوق زيادة العاملين نتيجة اتساع فجوة الزمان و المكان بين طرفي الاتصال، كما أن حجم المنظمة الكبير يترتب عليه الأخذ بنظام التخصص والمركزية التي تحد من فاعلية الاتصال، نظراً للجمود المهني وضيق النظرة .
- **التشتت الجغرافي:** فنزوع أي مؤسسة نحو اللامركزية الجغرافية التي تتوزع فيها وحدات المؤسسة وفروعها على مساحات جغرافية كبيرة يكون مصحوباً بتغير ملحوظ على أساليب الاتصال المستخدمة وفي تكرار الاتصالات المتفككة بين المركز الرئيسي و الفروع، وبين الفروع وبعضها بما يؤدي إلى عدم سلامة هذه الاتصالات ودقتها ومطابقتها لما هو مقصود.
- **معوقات تتعلق بالدرجات الوظيفية:** ويرجع ذلك للحاجز الذي يضعه الرئيس بينه وبين مرؤوسيه تبريراً للمركز السامي الذي يشغله، واما لزعت المرؤوسين للموقف أو المكان.
- **معوقات تتعلق بحجم الاتصال:** فإذا تدفقت التوجيهات بكمية فإنه لايتوفر الجهد والوقت الكافي لدى المرؤوسين لتنفيذها.
- **تعدد المستويات:** كلما تعددت مستويات الاتصال كلما تأثر مضمون الرسالة بالتشويه والتحريف.<sup>2</sup>
- **المشاكل الناتجة عن اللفظ:** الاتصالات بشكل عام هي عبارة عملية نقل المعلومات وفهمها من خلال استخدام الرموز، وبنفس الوقت وبسبب اختلاف الأفراد فسيكون هناك اختلاف في المعنى للكلمات نحو الأشياء.<sup>3</sup>
- **المعوقات النفسية:** وهي التي تتعلق بالعناصر الإنسانية المتمثلة في المرسل و المستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ومن هذه المعوقات: تباين الإدراك، الإدراك الانتقائي، الانطواء، اللغة الانفعالات، الاختلافات الوراثية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 144.

<sup>2</sup>: سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطور التنظيمي، ط1، دار الفكر، عمان، 2010، ص136.

<sup>3</sup>: صالح حميد علي، غازي فرخان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم، ط1، دار الحامد، عمان، 2007، ص 39.

<sup>4</sup>: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط 3، دار الفكر، الأردن، 2004، ص 242.

## خلاصة:

مما سبق ذكره نتوصل إلى أن عملية الاتصال في المؤسسة تبرز كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة فنشاط الإدارة من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، التنسيق، الإشراف، الرقابة والتقييم وغيرها من الأعمال تؤدي كلها بالاتصالات الجيدة في الوقت المناسب.

يتوقف نجاح أو فشل عملية الاتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بموضوع الاتصال، بل على اعتبارات كثيرة منها: خبرته في صياغة الأفكار، واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة، وكفاءة استقبال وفهم تصرف الفرد الآخر المستقبل لهذه الأفكار، وحتى تبرز عملية الاتصال بشكل مناسب وصحيح لابد من العناية بكافة عناصر العملية الاتصالية، إذ أن التركيز على عنصر واحد دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة كفاءة الاتصال، ذلك أن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى شلل عمل المؤسسة واختلالها ككل.

الفصل الثاني

- تمهيد

1-2 ماهية الأداء الوظيفي.

2-2 معايير ومحددات الأداء الوظيفي.

3-2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

4-2 الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العنصر الوظيفي في المؤسسة.

- خلاصة

**تمهيد:**

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالموارد البشري باعتباره أثن موردا لدى المؤسسة والأكثر تأثيرا في نجاحتها، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية باجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة لاستخراج طاقاتهم وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء. يدل أداء العنصر الوظيفي على كل ما يتمتع به العاملون في المؤسسات من مهارات وإمكانيات فهو نشاط يعكس كل الأهداف والوسائل ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتحديد الوسائل اللازمة لتحسين مهارات العامل بشكل يساهم في رفع قدراته وتحقيق المستوى المطلوب من الأداء. تقوم المؤسسات بتوفير التقنيات والأساليب التي تمكنها من قياس وتقييم أداء أفرادها، وذلك من أجل معرفة نقاط القوة وتعزيزها، وكذا نقاط الضعف ومعالجتها، إضافة إلى تحديد فجوة الأداء عن طريق مقارنة المؤسسة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع الوصول إليه، وتحديد مخزون المهارات، والمطلوب منها هو كيفية سد تلك الفجوة.

## 1-2 ماهية الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم أداء الفرد هامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو الموظف نفسه، فالمؤسسة تهتم بذلك لمعرفة الموظف الجيد من غير الجيد بالنسبة لعناصر محددة كالتعاون والانضباط والإنتاجية والإشراف، تمهيدا لتحفيز العامل الجيد وإرشاده أو معاقبته، أما بالنسبة للموظف فتعد عملية تقييم الأداء وسيلة لكي يتعرف على نقاط القوة والضعف لديه، وبالتالي يقوم بتعزيز نقاط القوة ويقوم بنقاط الضعف بما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

### أ- مفهوم الأداء الوظيفي:

وجدت تعريفات كثيرة لهذا المصطلح واختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم ومن بين التعريفات نجد أن الأداء الوظيفي تم تعريفه على أنه فعل أو نشاط وسلوك أي تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

وفي تعريف اخر هو نتاج ومحصلة لفعل معين، حسب ماينز فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بأي عمل من الأعمال، أي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور أو المهام، وذلك يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد<sup>2</sup>.

يمكن أن نرى مفهوم الأداء الوظيفي من خلال المفاهيم التالية:

- انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

- ويشير الأداء الوظيفي إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>: الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010، ص218.

<sup>2</sup>: عبد الفاتح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص607.

<sup>3</sup>: الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص44.

<sup>4</sup>: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، 215.

- في الأخير الأداء الوظيفي هو الأداء هو كل السلوكيات و النشاطات التي يساهم بها الفرد العامل للتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك و النشاط و يعزز من قبل إدارة المؤسسة.

### ب- أهمية الأداء الوظيفي:

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي<sup>1</sup>:
- تتألف اي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج الى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات انتاج صناعي، أو عمليات تقديم خدمات في المجالات المختلفة.
  - والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية ويجول المواد الخام الى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري ومنه يتحقق الربح.
  - للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب.
  - ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، من مرحلة الظهور إلى مرحلة الريادة حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى انما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.
  - أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

## 2-2 معايير ومحددات الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>: مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 481-482.

<sup>2</sup>: صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009\_2010، ص 73.



أ/ الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.

ب/ الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتحداها في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد.

ج/ الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم مؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.

د/ الإجراءات: وهي عبارة عن خطوات مرتبة التطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح أو المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف .

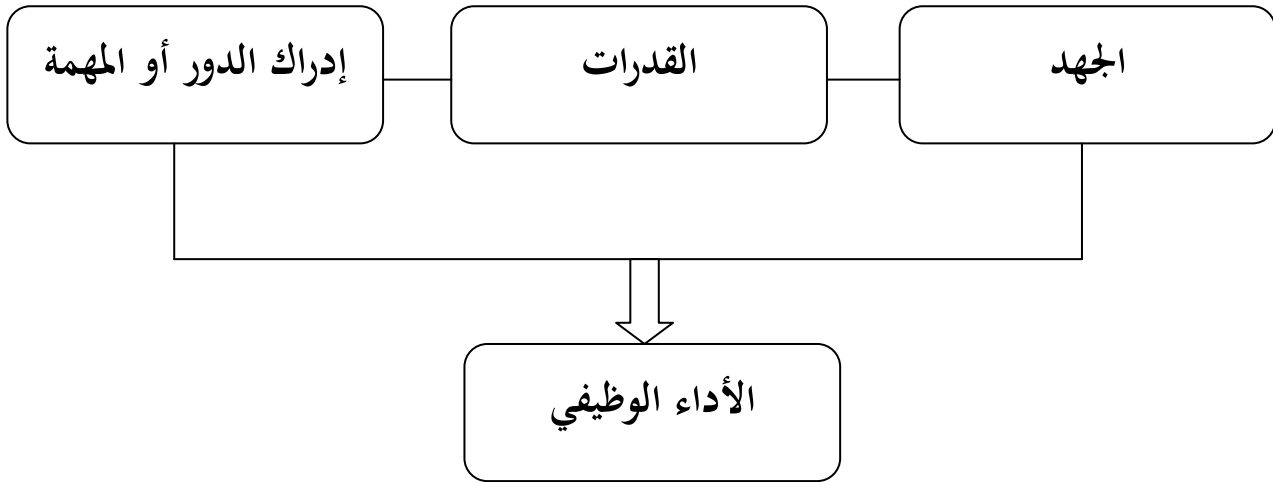
يميز بعض الباحثين ثلاث محددات للأداء الوظيفي<sup>1</sup> :

أ/ الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب/ القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

ج/ إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

<sup>1</sup>: حسن رواه محمد، مرجع سبق ذكره، ص 216.



الشكل رقم(01) : محددات الأداء الوظيفي.

## 2-3 العوامل المؤثرة على الأداء:

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج، نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الاستعداد للتطور والكفاءة.

ويرتكز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يلمس ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل، والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل، خاصة فيما يتعلق بالتفاعل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بشكل سليم، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً، ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية:

- **العوامل الشخصية:** على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل، إلا

أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: زهير ثابت، كيف تقييم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.
- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.
- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح.
- **عوامل النتائج:** النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وقد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، والتي يتم تقييمها من خلال العوامل الآتية:<sup>1</sup>
- **الكمية:** هو حجم ما تم انجازه، بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان ايجابيا أو سلبيا.
- **الجودة:** ما هي جودة النتائج؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟ ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؟
- **التكلفة:** ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟
- **الوقت المحدد للانجاز:** هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجز لماذا؟ هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إدارة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟.
- **عوامل السلوك:** بالرغم من أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها بالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل، ويشمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

<sup>1</sup>: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص14.

- وفي مايلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:<sup>1</sup>
- التخطيط: هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح.
  - تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية.
  - التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوافق العامل بين العمل المطلوب والمواد المتاحة بأسلوب فعال؟.
  - التفويض: الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين، وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاح العمل بنجاح.
  - اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.
  - الاتصالات الشفوية: هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين، وهل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته.
  - الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة و المقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعاليتها.
- ونجد أيضا من يحدد طرق اختيار أسس للمقارنة في التقييم، حيث يتم مقارنة البيانات والمعلومات الخاصة بالأداء بالأهداف المحددة سابقا أو التوقعات أو متطلبات العمل، ونلاحظ ما إذا كان الأداء فاق أو تساوى أو أقل من المعيار المطلوب، وهذه أمثلة عن أهم الأسس شائعة الاستخدام في المقارنة:<sup>2</sup>
- توقعات الرئيس.
  - الأهداف الحالية.
  - معدلات الأداء.
  - المقارنة مع أفراد آخرين يؤدون عملا مشابها.
  - الأداء السابق.
  - أداء الرئيس نفسه.
  - متطلبات العمل.

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص15.

<sup>2</sup>: زهير ثابت، مرجع سابق، ص 88-89.

## ب- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يحدد "هاينز" ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:<sup>1</sup>

- **تحسين الموظف:** إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى التغيير أو تحسين الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

**الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

**الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب، بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤدبه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو في الإدارة.

**الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

- **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المؤسسة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

<sup>1</sup>: عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2007-2008، ص ص 24-25.

- **تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطى فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة "فريق العمل" ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف، ومن الأمور التي يجب مراعاتها فالإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعتها للأعمال أثناء الانجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز أنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

## 2-4 الاتصال الداخلي وتفعيل أداء العنصر الوظيفي في المؤسسة:

### أ- مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على أداء العنصر الوظيفي:

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

ومن مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر البشري في المؤسسة مايلي:

### - الاتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين:

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز الموجودة في المؤسسة مكتملة، كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب بمستوى أعلى، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات، ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية حيث عن طريقه يمكن

التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق منها المقابلات و الاجتماعات، والتقارير، والشكاوي... الخ، كما يمكن للاتصال المستمر أن يكشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة الغيابات المستمرة، ضعف الأداء وارتفاع معدلات الشكاوي، ونستطيع معالجة وفهم هذه الظواهر في وسط العاملين بالاتصالات الجيدة التي تخلق بيئة عمل محفزة، وتعمل على خلق روح الفريق.<sup>1</sup>

#### - الاتصال كوسيلة لإدماج العاملين:

إن مدير المؤسسة الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من وضع حالي إلى وضع أحسن أو أفضل وينال رضا العاملين، وتحقق قدرة القائد هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، عن طريق إشراكهم في الآراء والقرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتفويض الصلاحيات والسلطات إليهم، ويجعل ذلك خطوط الاتصال مفتوحة، ومن هنا فان تفويض سلطات المدير إلى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق الإشراف.<sup>2</sup>

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

التنسيق هي وظيفة إدارية وقيادية مهمة، تؤدي إلى تفعيل الجهود وتوجيهها نحو الهدف المقصود.<sup>3</sup> تحدث في المؤسسة بعض النزاعات والمشاكل التي تؤدي حتما إلى التأثير على نفسية العاملين والذي ينتج عنه تدني أو ضعف الأداء، ويكون هنا للاتصال دورا مهما يسمح بمعالجة هذه النزاعات وتفكيك حالات التوتر فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار، كما يسمح بتقديم تحليل لهذه الإشكاليات باستعمال مختلف الأدوات كالاستجابات، سبر الآراء وغيرها من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تعيد الأمور إلى نصابها من حيث الأداء في المؤسسة.<sup>4</sup>

#### - الاتصال كوسيلة فعالة لتغيير سلوك العاملين:

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

<sup>1</sup>: ناصر قاسمي، الاتصالات في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص157.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص156.

<sup>3</sup>: محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الادارة وظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص164.

<sup>4</sup>: بلال مسرح، الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري دراسة حالة المديرية العامة للجمارك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بي خدة، الجزائر، 2008-2009، ص106.

يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس أن إحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل<sup>1</sup>:

- في المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية في اتصالاتهم بمرؤوسيتهم لإحداث التغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها (الرئيس) هي أداة لضبط سلوك العاملين وتحقيق النظام والتجانس بينهم، وكذلك التنسيق بين جهودهم ومراقبة أعمالهم لتحقيق الأهداف.
- أما من وجهة نظر العاملين، فالسلطة التي يتمتع بها رئيسهم ليست كافية، بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة في الاتصال بهم، فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن الاتصال بين الرؤساء والعاملين.
- أما بالنسبة للإغراء والتشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فان الرئيس يحاول تغيير سلوك عامليه عن طريق إقامة علاقات طيبة بينهم، مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتمادا على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن، أو التعاطف، أو إحراز النجاح وكسب التقدير.
- إذا ما تعذر على الرئيس استخدام الأسلوبين السابقين في اتصاله بالعاملين، فانه يمكنه الاعتماد في إحداث تغيير في سلوك العاملين على التعاون، ويجب أخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي للعامل، كأن يقوم الرئيس برفع مستوى طموح عامليه كالترقية مثلا، فكلما سمحت الفرصة لذلك لتحسين مراكزهم الأدبية والاجتماعية، كلما كان هذا داعيا إلى تهيئة استعدادهم في إطار الرفع من الأداء في المؤسسة، وبالتالي يكون للاتصال دور بسلوكيات العاملين في محيط العمل على سلوكيات العاملين ويعتبر هذا الأسلوب "التعاون والمشاركة" أكثر يسرا من الأسلوبين السابقين.<sup>2</sup>

#### ت- أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين الأداء الوظيفي:

إن عملية الاتصال الداخلي هي عملية مكثفة، ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر، وإنما تتم بشكل دائم، ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حاجز بين الرئيس والعاملين ولا توجد رسميات ولا يوجد خوف من مخاطبة الرئيس، لأن مصلحة المؤسسة والعمل هي واحدة.

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص 156.

<sup>2</sup>: بلال مسرحد، مرجع سابق، ص 107.



أردنا في البداية المقارنة بين ما يحدث في المؤسسات الناجحة وغير الناجحة التي تعتمد على إستراتيجية اتصالية ناجحة، وهنا تظهر أهمية الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات، وتظهر من خلالها عدة نتائج على العامل والمؤسسة نوجز أهمها في مايلي:<sup>1</sup>

- إن أولويات الرئيس الناجح والذي يعمل بإستراتيجية ناجحة تتمثل في لقاءاته المتكررة مع المستويات الإدارية المختلفة لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها إليهم، حتى يتبنوها بشكل صحيح، ويؤكد هذا برامج تطرح حاليا في أدبيات واستراتيجيات الاتصال، كالإدارة على المكشوف، حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام العاملين للاطلاع على كل شئ، لا توجد معلومات خاصة إنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومات، هذه الأخيرة قوة في حد ذاتها تعطي للعامل الثقة بأن الإدارة العليا لا تعمل في الخفاء، هذا الذي يمكنه من تحديد حجم تأثيره وتأثير مستوى أدائه في المؤسسة، ويمنحه حوافز مرتبطة بأدائه الفردي.
- وهناك كذلك من بين الاستراتيجيات الناجحة للاتصال الداخلي الإدارة بالتجوال، حيث يتعامل الرئيس مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهما والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم في مكان عملهم، ويحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصالات الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان ويهدف أسلوب الإدارة بالتجول إلى كسر الحواجز الرسمية بين الرئيس والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة.
- ومن بين المظاهر أيضا تعزيز الثقة بين الرئيس والعاملين في المؤسسة، والثقة يندرج عنها استعداد العامل للتفاعل مع الآخرين، وتعتبر بذلك سلاحا قويا يكون في شكل شعور متبادل بين الرئيس والعاملين وتظهر من خلال أدائهم في المؤسسة.
- إن الإستراتيجية الاتصالية الناجحة لها أهمية في المؤسسة خصوصا عندما تعتمد على الاتصال الصادق والصريح بين الرئيس و العاملين، وهي من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين أداء جيد لدى العاملين في المؤسسة.
- إن من مظاهر الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة نجد مظهر آخر يتمثل في تعزيز الكفاءة والمهارة للعنصر البشري وتقوية العمل الجماعي في المؤسسة.
- تحقيق الانتماء للعنصر البشري في المؤسسة من خلال استعداده للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها.

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص ص 144-146.

- توفير مناخ تنظيمي جيد وتشجيع العاملين على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة وخلق روح المبادرة، نتيجة لتدفق المعلومات في المؤسسة بشفافية ووجود اتصال مستمر.
- إن الاتصال بين الرؤساء والمشرفين من جهة والعاملين من جهة أخرى هو الوسيلة التي توجه بها جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تكوينهم وتنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم، يمر عبر شبكة اتصالية متواصلة ومستمرة وتتعلق بنتائج أو نشاط المؤسسة الى حد بعيد بفعالية هذه الشبكة والمشرفين عليها إذ تعتبر عملية الاتصالات الداخلية من أهم الوظائف المؤسسة.

### ج- العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة:

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة والأداء -أداء العنصر البشري- نتائج تتعلق بهذه الأخيرة وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين، كما أكد عليه الكثير من الباحثين.

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

ويمكن أن نستنتج من العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي:

### النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري:

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup>: نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010، ص388.

- المشاركة الفعالة: الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الانجاز، كما تكون أنظمة المؤسسة وهياكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.
- تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعرفة والمهارة: تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم وتنميتهم من خلال إكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا الاتصال الداخلي تعديل ايجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى إكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.
- شعور العامل بمعنى الوظيفة: يقصد بها أن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المؤسسة، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة، فيتغير له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم، وليس فقط لإشباع الحاجات المادية.
- تحقيق الرضا الوظيفي: تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم بالاتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم.<sup>1</sup>
- النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة: وإذا قدمت المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للعاملين، من تمكينهم وتطوير المهارات والسلوكيات الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد أو المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها ومن النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر:<sup>2</sup>
- المحافظة على العنصر البشري من قبل المؤسسة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على العاملين فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء مادية كتقديم علاوات مالية أو معنوية كتقديم شهادات تشجيعية تعبيراً للجهد المبذول، وقيام المؤسسة بمشاركتهم في

<sup>1</sup>: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر، الأردن، 2010، ص350.

<sup>2</sup>: محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص288.

أمورها وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم بفعالية، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم والذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

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

- **تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة مع العاملين:** إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالعاملين بطريقة جيدة، وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب يساعد ذلك في كل البرامج التي تقوم بها المؤسسة، من خلال تعليم الأفراد وإكسابهم خلفية عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية، التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التفاعل الايجابي مع بعضهم وتطويرهم، من خلال اكتسابهم مهارات أدائية ووظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والمحاولة والتجريب وتوهمهم لتقبل كل تغيير يحدث في المؤسسة، على عكس ذلك فإن أساءت المؤسسة الاتصال بالعاملين وتهميشهم من طرف إدارتها، فتجده سلبيا يقف حجرة عثرة في كل مسعى التغيير نحو الأحسن، إضافة إلى ذلك نشوء صراعات بين العاملين وإدارة المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص 289.

## خلاصة:

مما سبق نستنتج أن العنصر الوظيفي يشكل أهم اهتمامات المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، ولضمان ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتقييم أداء عمالها باعتباره وسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين، ورفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية المؤسسات على اختلافها، فالأداء والعطاء ينبغي أن يكون المنطلق لتقييم الأفراد، وتحديد مواقع خدمتهم، بهذه العملية يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما تقوم إدارة الموارد البشرية الى اختيار أفضل الأفراد وترقيتهم لتولي المناصب الشاغرة ذات المستوى الأعلى كما ستقرر مدى صلاحية الفرد للبقاء في وظيفته الحالية.

وكل ما نؤمله هو أن تتضافر جهود المختصين والمهتمين بعملية تقييم أداء العنصر الوظيفي، وتطبيقها من خلال وضع نظم تتسم بالشمولية والتكامل، وتبنى على معلومات وافية ووفق معايير ومؤشرات دقيقة ومحددة يمارسها قياديون على درجة من الوعي والموضوعية والتجرد.

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

الأطباء  
التطهارة

- تمهيد للدراسة الميدانية

1-3 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مركب GL2Z).

2-3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة.

3-3 وصف الخصائص الديمغرافية وتحليل أبعاد الدراسة.

4-3 وصف نموذج الدراسة واختبار الفرضيات.

5-3 النتائج العامة للدراسة.

## تمهيد:

يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في نجاح إستراتيجية المؤسسة، والتي نعني بها ذلك التوجه العام الذي ترمي إليه المؤسسة للوصول إلى أهدافها التي أنشئت من أجلها، حيث تعمل الإدارة العليا على استغلال نقاط القوة التي تتميز بها عن منافسيها من جهة، في حين تعمل على تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة من جهة أخرى.

والعمل على نجاح إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، يدخل العنصر البشري في تحريك هذه العمليات وتنفيذها من خلال تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة، وتعزيز التفاعل الاجتماعي والتعاون بين العاملين، مما يزيد من الدافعية والرغبة في العمل وتحسين مستوى أداء العاملين.

وللتقرب أكثر من موضوع الدراسة سوف نتناول حالة الشركة الجزائرية سونطراك، ذات الأهمية الكبيرة في الاقتصاد الوطني بصفة عامة و تتناسب وموضوع الدراسة بصفة خاصة، فموضوع الدراسة يتطلب مؤسسة تهتم وتستثمر أكثر في عنصرها البشري، بما ذلك الاتصال الداخلي الذي تملكه وتسيره بأحسن طريقة، هذا ما جعلها رائدة في مجال عملها سواء على المستوى الوطني أو المنافسة على المستوى الدولي، ولضبط الدراسة أكثر فقد ركزنا على إحدى المديرات المسؤولة عن تسيير قطاع المنطقة الصناعية بأرزويو ممثلة في سونطراك GL2Z التي تقوم بخدمة القطب الصناعي أرزويو، كما أنها تسيير المنطقة الصناعية بالكامل من ناحية (الأمن، المنشآت القاعدية، مكافحة الحرائق... الخ)، من خلال إدارة مجهزة بأحسن التجهيزات الحديثة وطرق العمل والتقنيات الجديدة في التسيير والإدارة، بناءً على هذه المعايير وأخرى ارتأينا إجراء الدراسة الميدانية من خلال هذا الجانب.



### 3-1-1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

#### 3-1-1 مؤسسة سونطراك:

##### أ- النشأة:

هي المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل المحروقات "سونطراك" أنشأت في 31 ديسمبر 1963، وهي المؤسسة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن إستغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا عن بيعها، وتتوسع سونطراك في نشاطات توليد الطاقة الكهربائية، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحلية مياه البحر وهي تعمل في عدة مناطق في الجزائر (أرزويو، سكيكدة، حاسي الرمل، حاسي مسعود) وكذا في إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) وأيضا في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا) وكذلك في أمريكا اللاتينية (البيرو) وفي الولايات المتحدة الأمريكية، وهي تحتل المرتبة الـ12 من بين الشركات النفطية، والمرتبة الأولى إفريقيا، وتحتل المرتبة الثانية بين المؤسسات العالمية المصدرة للغاز النفطي السائل، والمرتبة الثالثة بين المؤسسات العالمية المصدرة للغاز الطبيعي، وتمثل مبيعاتها حوالي 95% من إجمالي صادرات الجزائر، كما تمثل نشاطاتها 30% من إجمالي الناتج المحلي في البلاد، وهي توظف أكثر من 120 ألف شخص وهكذا أخذت سونطراك على عاتقها قطاع الطاقة والمناجم وتوجهت نحو البحث وحافظت على إسمها ورمزها باللون الأسود الذي يمثل البترول، واللون البرتقالي الذي يرمز إلى الصحراء، فأصبحت من كبريات المؤسسات البترولية وأهمها، بعدما قطعت أشواطاً حاسمة بدءاً من تأميم المحروقات وصولاً إلى المكانة العالمية التي تحقّقها اليوم.<sup>1</sup>

##### ب- الوسائل:

تتنوع هذه الوسائل، حسب طبيعة وحجم أي مؤسسة، كذلك حسب طبيعة الرسالة (المرسل والمرسل إليه) ومن هنا نستعرض أهم هذه الوسائل المستعملة بمركب تمّيع الغاز الطبيعي GNL2/Z ، وتميّز بين نوعين المكتوبة والشفوية<sup>2</sup>

##### وسائل الإتصال المكتوبة:

تتميز بأنها مسجلة ومدونة يمكن الرجوع إليها، وإعادة إستخدامها، فهي تعتبر واضحة وسهلة الفهم بالنسبة للعاملين، وهي

**النقارير:** تحرر من طرف المسؤول عنها، تكون مكتوبة بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي.

<sup>1</sup>: شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، دراسة حالة شركة سونطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 147.

<sup>2</sup>: وثائق المؤسسة.

### ج- المهام

توجه مؤسسة سونطراك نشاطها صوب مهام إستراتيجية منها:

- البحث والتنقيب

تنمية الحقول البترولية واستغلالها بالشكل الأمثل

نقل المحروقات وتسويقها

-تجميع الغاز الطبيعي

- المساهمة في الناتج المحلي

### د- الأهداف

تضع مؤسسة سونطراك أهدافا تسيير نحو تحقيقها وترجمتها على الجانب الوطني وهي:

- التحكم المستمر في حرفها القاعدية

تقوية طاقتها التكنولوجية والتسييرية

- التنمية الدولية والشراكة

- التنوع في الأنشطة

### هـ- الطموحات

من أولوياتها أن يكون:

- القائد في تصدير الغاز الطبيعي، لاسيما عن طريق أنابيب الغاز.

- القائد في ميدان تكامل النشاطات الصناعية على مستوى الإقتصاد الوطني، وفي المغرب العربي على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

الرسائل الموجهة إلى العمال: وثيقة يحررها المدير التوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم، للتذكير بموضوع ما، أو لدعوتهم لاجتماع معين، ومن إيجابياتها السرعة و التقليل من دور الإشاعة.

المنشورات الإعلانية الحائطية: تستخدم لتعريف العاملين بتعاليم القانون الداخلي للوحدة مثلا(يمنع التدخين، يمنع دخول المركب بدون تصريح أو بطاقة مرور)، مواقيت العمل والعطل، رزنامة التكوين، قوائم الأقدمية، وتعتبر الأكثر إستعمالا بالوحدة.

صندوق إقتراحات: يستطيع العمال من خلالها وضع إقتراحاتهم المكتوبة، حتى تضطلع عليها الإدارة وتقوم بدراستها.

## 2-1-3 مركب GL2Z:

### أ- النشأة:

نظرا لأهمية الغاز الطبيعي كثروة طبيعية تزخر بها الجزائر، وكمورد إستراتيجي تعتمد عليه في صادراتها، بالإضافة إلى عوائده في ميزان المدفوعات، كذلك إستخدامه الشائع في الحياة اليومية.

كل هذا جعل المؤسسة الأم سونطراك، تقوم بإبرام عقد مع الشركة الأمريكية "بولمان كولوج" لإنشاء مركب التميع الغاز 7 / GNL2 تقوم أساسا على تميع الغاز الطبيعي القادم من آبار حاسي الرمل وتحويله إلى بروبان، بوتان، غازولين، بنزين.

كما تم :

- بتاريخ: 09 فيفري 1976 إبرام العقد وتوقيعه.
- بتاريخ: 01 أفريل 1976 بداية الأشغال بالمركب.
- في تاريخ: 29 جانفي 1981 إنتاج أول بالمركب.
- وفي: 20 جويلية 1981 كان أول تصدير بالمركب.

### ب- الموقع:

يوجد المركب GNL2/ Z في المنطقة الصناعية أرزيو، بين GNL3 / Z بطبوة شرقا، و GNL1/Z غربا.

-المساحة: 72 هكتار.

-المنتوج: الغاز الطبيعي المميع.

-عدد القاطرات: 06 قاطرات.

-حجم الانتاج: 18 مليون م<sup>3</sup> في السنة.

- سعة التخزين: 03 أحواض كل واحد بسعة 100000 م<sup>3</sup>.

### ج- وسائل الإتصال الشفوية:

تم بين المرسل والمستقبل إما وجه لوجه، أو من خلال الإجتماعات، تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، كما تزيد من ثقة المرؤوسين وترفع من روحهم المعنوية، من بينها:

- الاجتماعات: وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وتميز بين نوعين:

- **اجتماع تبادل الخبرات:** هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع، ويتم من خلالها تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.

- **الاجتماع الإعلامي:** هو اجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة، وهذا النوع يعمل على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين، كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الإقتراحات.

- **المحاضرات:** لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ، تساعد على ترسيخ الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم.

- **الهاتف:** يعتبر الإتصال الهاتفي من الوسائل الهامة، في وقتنا الحاضر والتميزة نظرا لإنخفاض تكلفته فهو سيد الإتصالات الشفوية بلا منازع.

-**المقابلة:** تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية أساسا على الحوار .

-**اللجان وجماعات الدراسة:** عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض، واللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة، هذه الاجتماعات تدعو إلى تحمل المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لأن المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

#### د- وسائل الإتصال التكنولوجية:

هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهور التقنيات المتطورة في مجال الإعلام والاتصال، جعل الأنظار تتجه إليها لتستفيد منها المؤسسات في إدماجها ضمن وسائلها الإتصالية الداخلية. ومن هذه الوسائل:

- **قاعدة بيانات:** هي شبكة معلوماتية، تختص بنقل وتدفق البيانات والمعلومات من وإلى كافة

مستخدمها في الإدارة، مؤمنة ومشفرة، ومراقبة من طرف إدارة متخصصة تتواجد بمديرية سونطراك ولاية وهران، تزود المستخدم النهائي بما يحتاجه من معلومات آنية وضرورية من أجل أداء أحسن.

- **الفاكس والتلكس:** وسيلة ضرورية لتسهيل عمليات الإتصال، حيث تمكن من نقل معطيات وقرارات في وقت وجهد مختصرين

- **الإعلام الآلي:** يتمثل في شبكة الأنترنت والأنترانت التي تستعمل كثيرا لتوضيح المعلومات الكمية

والكيفية داخل الوحدة، لأنها تتميز بالفعالية والسرعة الكبيرة، مما يسمح بالتنسيق بين مختلف

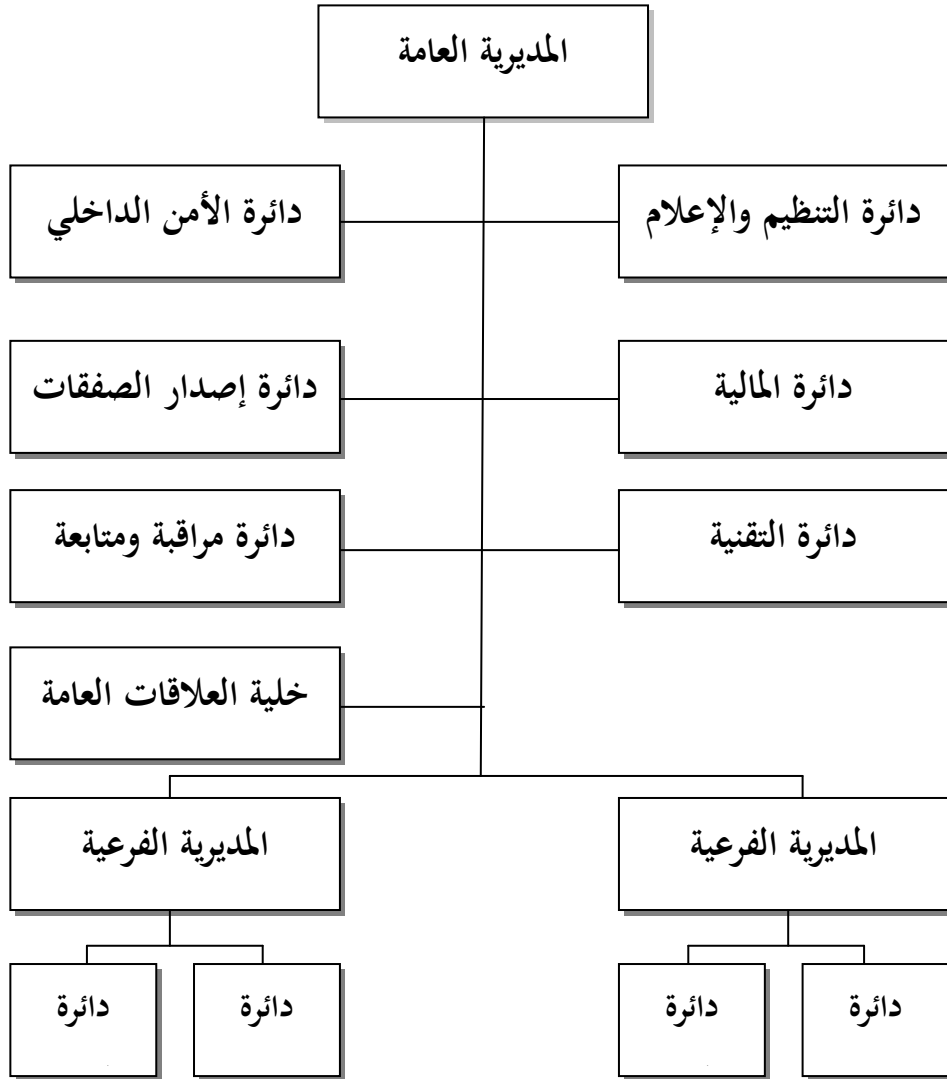
الأطراف الفاعلة

- البريد الإلكتروني: يتم عن طريق الكمبيوتر، يحل محل الإتصال الشخصي، يمكن مسؤول المؤسسة من مخاطبة الجميع والحصول على الإجابات عن التساؤلات في وقتها المناسب.

- الصحيفة الإلكترونية: يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات في إصدار صحيفة إلكترونية داخلية، تكون عبارة عن فضاء إلكتروني، يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.

### 2-3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة.

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمركب تجميع الغاز الطبيعي GL2Z.



المصدر: من وثائق المؤسسة.

## 1-3-2 مكانة الإتصال الداخلي بالمركب:

### أ- السياسة الإتصالية بالمركب:

إن الاتصال الداخلي مولد المرحلة تواجد المؤسسة، هاته الأخيرة ليست مكانا للإنتاج فقط، فدخل الأفراد في علاقات إنتاجية هو بناء العلاقات إجتماعية، لهم فيها تصوراتهم وأرائهم على ذلك يعمل المركب على تفعيله يجعله عاملا مهما، ودافعا لتعبئة الطاقات العاملة لإيجاد علاقة وظيفية تنمي الأداء الوظيفي، وتحسن من مستواه لها. ولأن الإتصال الداخلي متعدد الجوانب، يتم بين طرفين يتبادلان أدوار الإرسال و الإستقبال، له أطره التنظيمية التي تنظمه بإعتباره المادة الأولى للوظيفة الإدارية والفنية التقنية التي تتعلق بنوعية القنوات المستخدمة ومدى قدرتها على النقل الجيد للرسائل، وأفضل أوجه إستخدامها والنفسية الإجتماعية التي تختص بمعالجة المشاكل والإهتمامات، والتي أيضا تدرس الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الواجبات على مستوى الأداء وتحسينه، مما يجنب التداخل في المهام وظهور الصراعات.

مما سبق نسجل أن الإتصال داخل المركب موجود بمفهومه الواسع في الإستراتيجية العامة، تضعه الإدارة في نفس الرتبة مقارنة بسياسات تسيير الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق ...

كما أن المركب يولي إهتماما بالغا لسياسة الإتصال داخله، فهي تبذل مجهودا نوعيا من طرف مسؤولها، وعلى مستوى جميع هياكلها (إدارة الإنتاج، إدارة تسيير الموارد البشرية، الأمن الداخلي ..)

### ب- أهداف المركب الإتصالية:

بما أن الإتصال نظام يعمل على تدفق ونقل المعلومة بإنسيابية بين وحدات وأقسام المؤسسة وفي مختلف الإتجاهات، فهي تطبقه وتعمل على إستعماله كأداة تحقق من خلاله أهدافها، والتي تتمثل فيمايلي:

- بث ونشر التوجهات العامة، والإرشادات.

- تطوير مهارات الإتصال خاصة الإصغاء عند العاملين بطريقة يتم فيها وصول المعطيات اللازمة.

- تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية في المؤسسة.

- بناء ثقافة جماعية تساعد على توحيد العاملين على أفكار واحدة، بمعنى خلق رأي عام.

- تنظيم علاقة حسنة بين الإدارة وعاملاتها: هذه السياسة توفر صورة واضحة عن كيفية الأداء، كذلك تخلق علاقات في إتجاهات مختلفة صاعدة، نازلة، أفقية، مما يجعل الأداء يتم بطريقة جماعية تشاركية.

### ج- مزايا الإتصال في المركب:

يمكن لنظام الإتصال الداخلي تحقيق مايلي:

- يصل بينه وبين الإدارة العامة، في تكوين إتصال داخلي إستراتيجي.
- يقرب الإدارة أكثر من خيارها الإستراتيجية.
- يساعد في سرعة إتخاذ القرارات.
- يربط بين خطوات العمليات ذات البعد الإداري بالإجتماعي.
- فعال في نشر قيم وأهداف المؤسسة .
- جهاز متعدد المنافع:
- يركز على نوعية إستخدام الأساليب الإتصالية والتحكم في تقنياتها.
- تأمين التنسيق مع الصورة الخارجية للمؤسسة.

### د- أهم الوظائف المكونة لدائرة الموارد البشرية:

تتطرق لدائرة الموارد البشرية، بإعتبار أجرينا فيها فترة تربصنا

#### دائرة الموارد البشرية:

تضم هذه الدائرة مناصب عمل، لتحقيق كل الأهداف المرجوة، وتنقسم إلى مصلحتين هما:

#### 1. مصلحة التكوين: تهتم بما يلي:

- تكوين و إعادة تأهيل الأشخاص
- تتكلف بدراسة ملفات الأشخاص المترشحين بالتكوين بالخارج .
- توفير كل المستلزمات الخاصة بالتكوين (داخل و خارج المركب)، منها : المذكرات، المراجع ، اختيار المدربين، تهيئة المراكز وإعداد الطلبيات.

#### 2. يقوم بوضع مخططات التكوين و إعداد الميزانية ويضم القسم الفروع التالية:

- فرع نشاط البرمجة.
- فرع الانتقال للتكوين.
- فرع المكلف بالدراسات
- إطار في الموارد البشرية.

### 3-3 التحليل الإحصائي للبيانات:

بعد التعرف على مؤسسة سوناتراك، مهامها وكذا هيكلها التنظيمي، سنقوم بعملية التحليل والتوصيف لعينة الدراسة، وكذا تحليل أبعاد المتغيرات فاختبار الفرضيات في الأخير.

#### أ- الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة:

من أجل التعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة احتوى الجزء الأول من الاستبيان على هذه الخصائص من خلال (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية). وسيتم التطرق لهذا بالتحليل والتمثيل البياني لمختلف الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ذات الإصدار 20.

يبين الجدول (01) مختلف الخصائص الشخصية وكل ما يتعلق بال(الجنس، السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة) لعينة الدراسة وسيتم التفصيل فيها حسب كل خاصية:  
الجدول(05): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

التكرار	الخصائص		
53	ذكر	الجنس	1
35	أنثى		
88	المجموع الكلي		
11	ما بين 20 إلى 29	السن	2
18	ما بين 30 إلى 39		
43	ما بين 40 إلى 49		
16	50 سنة فما فوق		
88	المجموع الكلي		
8	تقني سامي	المستوى العلمي	3
58	ليسانس		
19	مهندس		
3	ماستير		
88	المجموع الكلي		
3	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	4
42	من 6 إلى 10		
27	من 11 إلى 15		
16	16 فما فوق		



88	المجموع الكلي
----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
60.2	53	الذكور
39.8	35	الإناث
100	88	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج الاستبيان واعتمادا على spss20.

التعليق: يبين الجدول رقم (06) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) ونتائج الاستبيان ومخرجات SPSS ذات الإصدار 20 أن مانسبته 53% ذكور و35% إناث مما يدل على أن مؤسسة سوناپراك GL2Z تعتمد على الذكور أكثر من الإناث، خاصة في المناصب الحساسة التي توكل لها مسؤولية كبيرة نتيجة لمكانة المؤسسة في الاقتصاد الجزائري، وهذه الأهمية تدل على الاستعداد الدائم لإطارات المؤسسة لأي طارئ وفي أي زمن، حتى تتمكن من مواكبة والتأقلم والتحكم في الظروف الطارئة.

الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
12.5	11	29-20
20.5	18	39-30
48.9	43	49-40
18.2	16	50سنة فما فوق
100	88	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج الاستبيان واعتمادا على spss20.

يبين الجدول رقم (07) خصائص عينة الدراسة حسب السن حيث يتم توزيعها على أربع فئات

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) ونتائج الاستبيان ومخرجات SPSS ذات الإصدار 20 أن أعلى نسبة مئوية 48.9% وهي تمثل الفئة ما بين 40 الى 49 سنة وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة التي تتميز بالخبرة وكذا التمتع بالنشاط والقدرة على تأدية المهام خلال هذه الفترة من السن، في حين أن مانسبته

20.5% هي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة وهي تحتل المرتبة الثانية وتعتبر نسبة مقبولة جدا تفرج بين الخبرة والحداثة في العمل كما أنها المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في السنوات القادمة بعد التكوين والتدريب، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية 50 سنة فما فوق حوالي 18.2% بالرغم من أنها قليلة إلا أنها تدعم وتدل على اعتماد المؤسسة على عامل الخبرة في تسيير أعمالها مما يضمن لها القدرة على البقاء واستمرارية أعمالها بنفس الوتيرة عبر الزمن، وقد جاءت في الأخير ما نسبته 12.5% من الفئة العمرية من 20 سنة إلى 29 سنة والتي تمثل فئة العنصر الشاب الذي يتواجد بنسبة قليلة.

الجدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
9.1	8	تقني سامي
65.9	58	ليسانس
21.6	19	مهندس
3.4	3	ماستر
100	88	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج الاستبيان واعتماداً على spss20.

يبين الجدول رقم (08) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

ما نلاحظه من خلال معطيات الجدول ونتائج الاستبيان ومخرجات SPSS ذات الاصدار 20، أن مانسبته 65.9% من عينة الدراسة ذات مستوى ليسانس، وهي نسبة تفوق نصف عينة الدراسة ما يدل على أهمية المستوى العلمي للعامل كأى مؤسسة، ويظهر العلاقة الكبيرة بين المستوى العلمي وامكانيات الفرد العامل وسيورة العمل وطرق التسيير وتأدية الخدمة بذات المستوى والجودة، في الوقت والمكان المناسب اضافة لما يضيف تميزا في أداء المؤسسة ككل، في حين ما نسبته 21.3% احتل المرتبة الثانية وهي فئة المهندسين، وهي تصب في خانة الإطارات السامية التي تعتمد عليهم المؤسسة سواء في مهامها الداخلية أو الخارجية، كما يعتبر المهندس عماد مؤسسة سوناطراك إضافة شريحة أفراد المؤسسة من لديهم مستوى تقني سامي، من يعتبرون مكملون لهذه الشريحة من خلال المهام المنوطة عليهم وهي ما تمثله نسبة 9.1%، وفي المرتبة الأخيرة نجد فئة الماستر بنسبة 3.4% وذلك راجع إلى حداثة هذا المستوى.

الجدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	3.4
من 6 إلى 10	42	47.7
من 11 إلى 15	27	30.7
16 سنة فما فوق	16	18.2
المجموع	88	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج الاستبيان واعتماداً على spss20.

يبين الجدول رقم (09) خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

ما نلاحظه من خلال معطيات الجدول ونتائج الاستبيان ومخرجات SPSS ذات الإصدار 20، يتبين لنا أن أكبر نسبة لعينة الدراسة هي الفئة التي تتراوح عدد سنوات الخبرة فيها من 6 إلى 10 سنوات، حيث تحتل المرتبة الأولى بنسبة 47.7%، في حين ما تمثله نسبة 30.7% في المركز الثاني ذوي خبرة من 11 إلى 15 سنة، بينما بلغت نسبة الفئة التي تتمتع بأكثر عدد من سنوات الخبرة حوالي 18.2% ممثلة في 16 سنة فما فوق، بالرغم من أن هذه الفئة في المركز الثالث إلى أنها مكانة كبيرة في المؤسسة باعتبارها من النواة الأولى في المؤسسة وكذا لما تتمتع به من خبرات السنين، وتعاقبها على أكثر من جيل فهي بمثابة المصدر والمرجع الذي تندفق منه طرق العمل وحل للمشكلات الطارئة، أو الصعوبات التي تواجهها المؤسسة من جهة أو التي يواجهها العامل البشري في المؤسسة، في حين جاءت في المركز الأخير النسبة التي تمثل أقل سنوات الخبرة والتي تتراوح مدة العمل فيها أقل من 5 سنوات بنسبة 3.4% تمثل هذه الأخيرة في العمال الجدد، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بهذه الشريحة حتى تستطيع تكوين جيل صاعد ويتعلم من ذوي الخبرة، ويمثلون المؤسسة في الغد بنفس مواصفات عامل الخبرة اليوم، وهذا ما يجعل المؤسسة تحافظ على الاستقرار وتحقيق البقاء والنمو على المدى الطويل.

#### ب- تحليل أبعاد الدراسة:

سيتم من خلال نتائج الاستبيان والدراسة الميدانية التطرق لتحليل كل بعد من الأبعاد وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وترتيبها حسب مستوى الأهمية المبينة في الجدول (3) سابقاً من خلال ما يلي:

البعد الأول: نظام الاتصال

يعبر نظام الاتصال عن كل ما يحدث من اتصالات بين العمال وفي كل الاتجاهات وعلى جميع المستويات مهما كان نوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

الجدول(10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد نظام الاتصال.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	مرتفع	1,18	3,74	توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة
2	مرتفع	0,99	3,84	توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات
1	مرتفع	0,85	4,26	تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع
5	متوسط	1,42	3,31	تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد
4	متوسط	1,37	3,56	تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال
	مرتفع	1,16	3,74	المجموع الكلي

- المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج الإستبيان وإعتماداً على spss20.

- من خلال الجدول (10) ونتائج الإستبيان وبالاعتماد على spss20

**العبارة الأولى:** لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.74 بمستوى أهمية مرتفع وقد جاءت في المرتبة الثالثة بانحراف معياري قدره 1.18 يدل على تشتت في اتجاه اجابات عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول ما توفره المؤسسة من نظام اتصال شامل نظراً لأهمية وجوده.

**العبارة الثانية:** لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.84 بمستوى أهمية مرتفع وقد جاءت في المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره 0.99 يدل على انسجام في اتجاه اجابات عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول ما توفرها المؤسسة من قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات.

**العبارة الثالثة:** لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 4.26 بمستوى أهمية مرتفع وقد جاءت في المرتبة الأولى بانحراف معياري قدره 0.85 يدل على انسجام في اتجاه اجابات عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول كافة المعلومات التي تقدمها المؤسسة عن طرق العمل والاتصال إذا ما كان بصفة متاحة للجميع ما يجعله اتصالاً فعالاً.

**العبارة الرابعة:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.31 بمستوى أهمية متوسط وقد جاءت في المرتبة الخامسة بانحراف معياري قدره 1.42 يدل على تشتت في اتجاه اجابات عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول ما تقوم به المؤسسة لتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد.

**العبارة الخامسة:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.56 بمستوى أهمية متوسط وقد جاءت في المرتبة الرابعة بانحراف معياري قدره 1.37 يدل على تشتت في اتجاه إجابات عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول ما تعتمد عليه المؤسسة من وسائل اتصال حديثة.

قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء نظام الاتصال 3.74 بمستوى أهمية مرتفع وانحراف معياري قدره 1.16 يدل على تشتت اتجاه إجابات عينة الدراسة، كما يفسر قوة وفعالية نظام الاتصال في المؤسسة المدروسة.

#### البعء الثاني: مشاركة الاتصال

لا يمكن نجاح أي عملية تقوم بها المؤسسة دون تطبيقها على أرض الواقع أو مشاركتها الفرد العامل بها ولهذا تبقى عملية مشاركة الاتصال مرحلة مهمة من مراحل تحقيق أهداف المؤسسة مهما كان نوعها.

#### الجدول(11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء مشاركة الاتصال.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	متوسط	1,11	3,02	تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل	
2	مرتفع	1,00	3,88	تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لا نجاح عملية الاتصال	
3	مرتفع	1,23	3,72	يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	
1	مرتفع	1,01	4,03	تتقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل	
	متوسط	1,08	3,66	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج الإستهيبان وإعتماداً على spss20.

**العبارة الاولى:** لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.02 بمستوى أهمية متوسط وقد جاءت في المرتبة الرابعة بانحراف معياري قدره 1.11 يدل على تشتت في اتجاه إجابات عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول ما إذا تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل.

**العبارة الثانية:** لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.88 بمستوى أهمية مرتفع وقد جاءت في المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره 1.00 يدل على تشتت في اتجاه إجابات عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول ما إذا تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لا نجاح عملية الاتصال.

**العبارة الثالثة:** لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.72 بمستوى أهمية مرتفع وقد جاءت في المرتبة الثالثة بانحراف معياري قدره 1.23 يدل على تشتت في اتجاه إجابات عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول ما إذا يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار.

العبارة الرابعة: لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 4.03 بمستوى أهمية مرتفع وقد جاءت في المرتبة الأولى بانحراف معياري قدره 1.01 يدل على تشتت في اتجاه عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول ما إذا تتقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل.

من خلال الجدول (11) ونتائج الاستبيان وبالاعتماد على spss20 أنه قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده مشاركة الاتصال 3.66 بمستوى أهمية متوسط وانحراف معياري قدره 1.08 يدل على تشتت اتجاه اجابات عينة الدراسة، وهو يعكس بذلك مستوى تشارك الاتصال في المؤسسة.

### البعده الثالث: عملية الاتصال

#### - الجدول(12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده عملية الاتصال.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
3	يوجد سهولة اتصال بين جميع افراد المؤسسة	3,77	1,09	مرتفع	3
1	يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين الرؤساء	3,85	1,07	مرتفع	1
5	هناك ايصال المعلومات حول كل الوظائف الادارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة	3,15	1,03	متوسط	5
2	يكون الاتصال تنازليا من الاعلى الى الأسفل حسب هرم السلطة	3,83	0,83	مرتفع	2
4	وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	3,18	1,26	متوسط	4
المجموع الكلي		3,55	1,05	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على معلومات الاستبيان ونتائج spss ذات الإصدار 20.

العبارة الاولى: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.77 بمستوى أهمية مرتفع وقد جاءت في المرتبة الثالثة بانحراف معياري قدره 1.09 يدل على تشتت في اتجاه عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول ما توجد سهولة اتصال بين جميع أفراد المؤسسة.

العبارة الثانية: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.85 بمستوى أهمية مرتفع وقد جاءت في المرتبة الأولى بانحراف معياري قدره 1.07 يدل على تشتت في اتجاه عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول اذا ما يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين الرؤساء.

العبارة الثالثة: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.15 بمستوى أهمية متوسط وقد جاءت في المرتبة الخامسة بانحراف معياري قدره 1.03 يدل على تشتت في اتجاه عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول إذا ما هناك ايصال للمعلومات حول كل الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة.

العبارة الرابعة: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.83 بمستوى أهمية مرتفع وقد جاءت في المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره 0.83 يدل على انسجام في اتجاه عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول إذا ما يكون الاتصال تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل حسب هرم السلطة.

العبارة الخامسة: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.18 بمستوى أهمية مرتفع وقد جاءت في المرتبة الرابعة بانحراف معياري قدره 1.26 يدل على تشتت في اتجاه عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء المكتوبة أو الشفوية.

- من خلال الجدول (12) ونتائج الاستبيان وبالاعتماد على spss20 أنه قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده عملية الاتصال 3.55 بمستوى أهمية متوسط وانحراف معياري قدره 1.05 يدل على تشتت اتجاه اجابات عينة الدراسة، ويبين أهمية ومستوى عملية الاتصال داخل المؤسسة.

#### البعد الثاني: الأداء الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى تقييم أداء الفرد الوظيفي العامل في المؤسسة، كما يمثل هذا المحور المتغير التابع للدراسة (الأداء الوظيفي)، حيث سيتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وترتيبها حسب مستوى الأهمية المبينة في الجدول سابقاً من خلال ما يلي:

- الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
4	كلما توفرت المعلومات كلما سهلت مهمة العمل	3,13	1,09	متوسط	4
5	يؤدي الاتصال الفعال سرعة تنفيذ الأعمال	3,09	1,41	متوسط	5
3	يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد عوامل تحسين فعالية المؤسسة ككل و الفرد العامل	3,56	1,37	متوسط	3
1	تنعكس عملية مشاركة القرارات على قدراتك المهنية	4,69	0,46	مرتفع	1
2	تؤدي عملية الاتصال الجيدة إلى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام أوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة	3,61	0,82	متوسط	2
	المجموع الكلي	3,61	1,03	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على معلومات الاستبيان ونتائج spss ذات الإصدار 20.

العبارة الأولى: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.13 بمستوى أهمية متوسط وقد جاءت في المرتبة الرابعة بانحراف معياري قدره 1.09 يدل على تشتت في اتجاه عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول إذا ما كلما توفرت المعلومات كلما

سهلت مهمة العمل.

**العبارة الثانية:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.09 بمستوى أهمية متوسط وقد جاءت في المرتبة الخامسة بانحراف معياري قدره 1.41 يدل على تشتت في اتجاه عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول إذا ما يؤدي الاتصال الفعال سرعة تنفيذ الأعمال.

**العبارة الثالثة:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.56 بمستوى أهمية متوسط وقد جاءت في المرتبة الثالثة بانحراف معياري قدره 1.37 يدل على تشتت في اتجاه عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول إذا ما يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد عوامل تحسين فعالية المؤسسة ككل و الفرد العامل.

**العبارة الرابعة:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 4.69 بمستوى أهمية مرتفع وقد جاءت في المرتبة الأولى بانحراف معياري قدره 0.46 يدل على انسجام في اتجاه عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول إذا ما تنعكس عملية مشاركة القرارات على قدرات العامل المهنية.

**العبارة الخامسة:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة القيمة 3.61 بمستوى أهمية متوسط وقد جاءت في المرتبة الثانية بانحراف قدره 0.82 يدل على تشتت في اتجاه عينة الدراسة، وقد تمحورت العبارة حول إذا ما تؤدي عملية الاتصال الجيدة إلى احترام العلاقات ما يؤدي بدوره الى احترام أوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة.

من خلال الجدول (13) ونتائج الاستبيان وبالاعتماد على spss20 أنه قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الأداء البشري 3.61 بمستوى أهمية متوسط وانحراف معياري قدره 1.03 يدل على تشتت اتجاه اجابات عينة الدراسة، حول أداء العنصر الوظيفي في المؤسسة كما يترجم مستوى الاداء الخاص بكل عنصر.

### 3-4 وصف نموذج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم توصيف والتعريف بنموذج الدراسة البسيط في مايلي:

#### أ- التعريف بالنموذج:

من خلال هذا سوف نؤكد أو ننفي علاقة الطردية القائمة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z، كما يجب أو الإشارة انه تم اثبات سابقا بان هناك علاقة طردية بين المتغيرين، وبغية التأكد من هذه الاخيرة فقد اعتمدنا على الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات والمعلومات لتحليلها ومعالجتها وتفسيرها للوصول الى العلاقة.

#### ب- التعريف بمتغيرات النموذج:

نعتمد في هذه الدراسة على نموذج قياسي، يتكون من متغيرين، (المتغير المستقل الاتصال الداخلي والمتغير التابع الأداء الوظيفي)، ويأخذ هذا النموذج الصيغة الرياضية التالية:  $Y=f(X)$  بمعنى افتراض خطية العلاقة بين المتغيرين وباستعمال طريقة المربعات الصغرى في عملية التقدير، ويأخذ النموذج القياسي الشكل التالي:



$\epsilon \propto Y$  حيث:

$\epsilon$ : هي عبارة عن حد الخطأ العشوائي (مجموع المتغيرات الأخرى التي لم تدرج في النموذج)

$Y$ : الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

$X$ : المتغير المستقل الذي يمثل أبعاد الاتصال الداخلي والمتمثلة في (نظام الاتصال، عملية الاتصال، مشاركة الاتصال)

### ج- اختبار ومناقشة الفرضيات:

لإثبات فرضيات هذه الدراسة سيم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود الارتباط بين المتغيرات، ومعامل التحديد لتفسير بكم يساهم المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع من خلال مايلي:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

### الجدول (14): نتائج معامل الانحدار البسيط لبعده نظام الاتصال والأداء الوظيفي

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الإنحدار	0.159	1	0.159	0.000	0.52	0.71	0.51	0.80
الخطأ	0.149	86	0.002					

						87	0.307	المجموع
--	--	--	--	--	--	----	-------	---------

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان واعتمادا على spss20.

نلاحظ من خلال المعطيات أن معامل الارتباط بيرسون بين نظام الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي بلغ القيمة  $R = 0.71$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين نظام الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.52$  وهو دليل قدرة المتغير المستقل نظام الاتصال ب 52% في تفسير المتغير التابع الأداء الوظيفي لمؤسسة الدراسة، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 48% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج.

كما بلغت قيمة الإنحدار للمتغير المستقل نظام الاتصال  $A = 0.80$  وبما أن إشارة المعلمة نظام الاتصال موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي، حيث إذا تغير نظام الاتصال بوحدة واحدة فإن الأداء الوظيفي يتغير ب 0.80 وحدة، وهذا دليل وبرهان اخر على تأكيد هذا الارتباط في حين بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 92 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية  $F = 3.92$  دالة احصائية عند دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقر بوجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين دلالة مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

الجدول (15): نتائج معامل الإنحدار البسيط لبعده مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الإنحدار	0.159	1	0.159	0.000	0.52	0.72	0.51	0.68
الخطأ	0.149	86	0.002					
المجموع	0.307	87						

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان واعتمادا على spss20.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي بلغ القيمة  $R = 0.72$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين مشاركة الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.52$  وهو دليل قدرة المتغير المستقل مشاركة الاتصال ب 52% في تفسير المتغير التابع الأداء الوظيفي لمؤسسة الدراسة، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 48% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج.

كما بلغت قيمة الإنحدار للمتغير المستقل مشاركة الاتصال  $A = 0.68$  وبما أن إشارة المعلمة نظام الاتصال موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي، حيث إذا تغيرت مشاركة الاتصال بوحدة واحدة فإن الأداء الوظيفي يتغير ب 0.80 وحدة، وهذا دليل وبرهان آخر على تأكيد هذا الارتباط في حين بلغت قيمة F المحسوبة 91 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية  $F = 3.92$ ، دالة احصائيا بالنظر الى مستوى معنوية الذي قدر ب  $SIG = 0.00$  ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

### الجدول (16): نتائج معامل الإنحدار البسيط لبعده عملية الاتصال والأداء الوظيفي

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الإنحدار	0.101	1	0.101	0.000	0.33	0.57	0.32	0.72
الخطأ	0.206	86	0.002					
المجموع	0.307	87						

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان واعتماداً على spss20.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي بلغ القيمة  $R = 0.57$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين عملية الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.52$  وهو دليل قدرة المتغير المستقل عملية الاتصال بـ 33% في تفسير المتغير التابع الأداء الوظيفي لمؤسسة الدراسة، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 67% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج.

كما بلغت قيمة الإنحدار للمتغير المستقل عملية الاتصال  $A = 0.72$  وبما أن إشارة المعلمة نظام الاتصال موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي، حيث إذا تغيرت عملية الاتصال بوحدة واحدة فإن الأداء الوظيفي يتغير بـ 0.72 وحدة، وهذا دليل وبرهان آخر على تأكيد هذا الارتباط في حين بلغت قيمة F المحسوبة 42 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية  $F = 3.92$ ، دالة احصائياً بالنظر إلى مستوى معنوية الذي قدر بـ  $SIG = 0.00$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية الاتصال والأداء

الوظيفي في مؤسسة الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

**الفرضية الرئيسية:** والتي تنص على أنه

هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

لإثبات الفرضية الرئيسية نختبر معنويتها حتى يتم قبول أو رفضها في الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة.

**الجدول (17):** نتائج معامل الإنحدار البسيط بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط ( $R$ )
الإنحدار	0.21	1	0.210	0.000	0.68	0.82
الخطأ	0.98	86	0.001			
المجموع	0.307	87				

**المصدر:** من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان واعتماداً على spss20.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي بلغ القيمة  $R = 0.82$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.68$  وهو دليل قدرة المتغير المستقل الاتصال الداخلي ب 32% في تفسير المتغير التابع الأداء الوظيفي لمؤسسة الدراسة، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 68% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج.

في حين بلغت بلغت قيمة F المحسوبة 184 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية  $F=3.92$ ، دالة احصائيا بالنظر الى مستوى معنوية الذي قدر ب  $SIG=0.00$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة، وانطلاقا من هذا نؤكد صحة الفرضية الرئيسية حيث توجد علاقة طردية قوية بين متغيرات الدراسة.

## الخلاصة:

يترتب الأداء على أولويات المؤسسات المعاصرة اليوم، قناعة منها على أنه أحد المقومات الأساسية لمن تريد تحقيق البقاء والاستمرارية في ظل التحديات التي تواجهها، وما يشغلها اليوم من كيفية النجاح والتميز في سوق محلي وعالمي تزداد فيه المنافسة حدة يوما بعد يوم، وهذا لإرتباط فعاليتها ارتباطا وثيقا بفعالية أفرادها وهو ما جعلها ملتزمة بالاهتمام بهم من خلال التحفيز وتنمية القدرات وبالتالي تمكين أصولها، إلا أن هذا وحده لا يكفي إذا لم يكن هناك عملية تقييم هذا الأداء فهذه الأخيرة تمثل أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسة وتنبع أهميتها من ضرورة التأكد من صلاحية أداء أفرادها وسلوكياتهم، لأن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا يتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما يعتمد على أيضا على دقة التنفيذ للقائمين على العملية والحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، فمن الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، فعدم قدرة المؤسسة على تقييم نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه وعلى عجزها للوصول لأداء أفضل، وعليه بعدما تعرفنا على مفهوم الاتصال الداخلي و العوامل المؤثرة عليه وكذا عملية تقييم الأداء الوظيفي ومراحل المختلفة و مدى الارتباط بين المتغيرين وقوة العلاقة المتبادلة بينهما توصلنا إلى مجموعة من النتائج ملخصة كالتالي.

### النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية يمكن حصرها في مايلي

- مؤسسة الدراسة نظام اتصال قوي يعمل على التنسيق بين مختلف الأقسام والمستويات بما يمثلها العنصر الوظيفي.
- تبقى عملية مشاركة الاتصال متوسطة ويجب فتح مجال أكثر للفرد واعطاءه نوع من الحرية في الاتصال افقيا أو عموديا في المؤسسة.
- بلغ المتوسط الكلي لبعده نظام الاتصال القيمة 3.74 بمستوى أهمية مرتفع.
- بلغ المتوسط الكلي لبعده مشاركة الاتصال القيمة 3.66 بمستوى أهمية متوسطة.
- بلغ المتوسط الكلي لبعده عملية الاتصال القيمة 3.55 بمستوى أهمية متوسطة.
- وجود علاقة قوية بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي في المؤسسة يمثلها معامل الارتباط بقيمة  $R=0.71$ .

- وجود علاقة متوسطة طردية بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي في المؤسسة بمعامل ارتباط بلغ  $R=0.72$ .
- بلغ معامل الارتباط الكلي بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة القيمة  $R=0.82$ .



فائمة

نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، دفع هذه الاخيرة الى الاهتمام به وبجديته، فهو يعمل على نشر ثقافة الترابط والتفاعل بين العاملين ويحفزهم للرفع من مستوى جهودهم في العمل، فالاتصال الداخلي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الاتصالية والوظيفية التي يتحرك من خلالها، والأشكال والطرق والقنوات التي يتخذها، للوصول إلى النتائج التي تجعل المؤسسة تسيير بشكل أحسن وناجح، إن قياس مدى نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها، أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التحكم في الاتصال الداخلي، ويعتبر العنصر الوظيفي في كل هذا المحرك الرئيسي لهذه العمليات سواء كان في قمة هرم المؤسسة أو في قاعدتها، وسواء كان صانعا للقرار وإستراتيجية أو منفذا لها، فهو الحلقة المهمة في كل الحركات التي تعيشها المؤسسة سواء نجاحاتها أو تراجعها، فبدونه لا يمكن الحديث عن الاتصال، وبذلك فله علاقة مباشرة بوجود الاتصال وفعالته من عدمه في المؤسسة.

لهذه الأهمية تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي التي عولجت من خلاله اشكالية العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في مؤسسة الدراسة، وتم الاعتماد على فصلين نظريين تطرقنا فيهما بالتفصيل لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على مختلف المصادر والمراجع، أما الجانب التطبيقي فقد تمثل في دراسة تطبيقية على مؤسسة جزائرية ذات سمعة دولية، وتناسب وموضوع الدراسة.

أكدت هذه الدراسة على أن الاتصال الداخلي له جانب جد مهم وأساسي في المؤسسة يستحق البحث والتطوير في وسائله كما أنه عامل مساهم بدرجة كبيرة في الرفع والتحسين من مكانة ومستوى الأداء الوظيفي من جهة، ويكتسب العامل من خلالها المهارات الأساسية والتقنيات الحديثة من جهة اخرى، كما يكسبها ميزة خاصة تحمل جملة من الخصائص عن غيرها سواء طرق العمل أو طرق التسيير الحديثة، اضافة الى دورها في تحسين كفاءة الفرد من خلال منح المؤسسة فرص للتميز عن باقي المؤسسات الاخرى وكذا قاعدة تبنى عليها الخطط والبرامج المستقبلية، وهذا ما يدعم الفرضية الاولى ويؤكد صحتها، والتي تمحورت حول أن عملية الاتصال الداخلي أساس لتفعيل المعارف لدى العمال ودعامة أساسية للفرد العامل في تحسين أداءه، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في المؤسسة مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية، بوجود علاقة ايجابية طردية بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين في مؤسسة الدراسة، يظهر ذلك من خلال أنه كلما

كان تطبيق جيد للاتصال الداخلي وحسن استغلال مهارات وكفاءات العنصر الوظيفي، كلما تحسن أداءه في المؤسسة أكثر وهي إجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة، وهذا ما يجب التأكيد عليه من خلال موضوع تحسين الأداء الذي أصبح اليوم الهاجس الأول الذي يؤرق المؤسسات، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج العامة نوجزها في مايلي:

### النتائج:

لا وجود لأي عملية بحثية أو دراسة علمية إلا ووجود نتائج مرافقة لها ومن خلال هذه الدراسة المتعلقة بعلاقة الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في المؤسسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها في مايلي:

- وجود علاقة طردية قوية -إيجابية- بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي حيث كلما كان تطبيق الاتصال الداخلي أحسن كلما كان الأداء الوظيفي أفضل وبالتالي بقاء واستمرارية المؤسسة وكذا تحسن أداءها ككل.
- هناك علاقة قوية بين الأداء الوظيفي وأداء المؤسسة ككل حيث لا يمكن التفريق بينهما لقوة التشابك ونوع تلك العلاقة، فتحسن أداء الفرد وجودة عمله يرافقه مباشرة تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.
- العلاقة التي تربط بين الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، هي علاقة تأثير وتأثر، أي كلما كان الإتصال فعالا يؤدي دورا حيويا ومؤثرا في أداء العاملين، كلما كان الأداء حسنا و مستوى الإنتاجية مرتفع، فالإتصال داخل المركب أداة تنظيمية ضرورية لا غنى للمركب عنه، وفي ممارسة أنشطته.
- يحظى الإتصال الداخلي في المركب بمكانة هامة ويسمى بجهاز الإتصال الداخلي، يدخل ضمن أهدافها الإستراتيجية،فهو يركز على نوعية إستخدام الأساليب الإتصالية والتحكم في تقنياتها، وتأمين التنسيق مع الصورة الخارجية للمؤسسة، كما تستخدم إدارة المركب نظام خاص بتحسين الأداء فيها، والذي ينعكس بدوره على أداء مؤسسة سونطراك الام ما يؤكد أفراد عينة الدراسة، أن الإتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

- إن تقنيات الاتصال الحديثة تساعد العمال في عملية الاتصال فيما بينهم، من حيث السرعة والفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات، وقد استفادت مؤسسة الدراسة من هذه التقنيات وقامت بتوظيفها حسب الغرض منها.
- تؤدي عملية توزيع الاتصال ومشاركتها لجميع العمال من زيادة الثقة لدى الفرد وتنمية قدراته، مما يسمح له بالقيام بالأعمال بصورة سهلة وحل المشاكل التي تعترض المهام الموكلة له، وبالتالي يؤدي عمله بطريقة سريعة وذات جودة وبكفاءة تساهم في تحسن مستوى أدائه مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.
- يغلب في المؤسسة الاتصال العمودي على الأفقي، فالعمودي يأخذ الاتصال النازل الحصة الأكبر في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في مقابل الاتصال الصاعد، وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما، وأما الاتصال الأفقي فيستعمل بشكل جد كبير وبطرق سهلة وتقنيات متاحة ومختلفة، تتلاءم ونوع العمل وهو ما يعود بالإيجاب على المؤسسة حيث يظهر حسن التنسيق بين المصالح.
- توصلت الدراسة لوجود أهمية كبيرة للاتصال الداخلي في المؤسسة حيث يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة خاصة في خضم الاقتصاد الرقمي الجديد، وثقافة تتميز بها المؤسسات العصرية عن غيرها، إلا أنه في المؤسسات الجزائرية يعتبر وسيلة لتسهيل الأعمال، ولم يرقى إلى اعتباره وظيفة داخل المؤسسة تهتم بتخطيط وتطوير العملية الاتصالية.
- نقص الاتصال الشفهي والمواجهاتي بين العاملين مما يشعرهم بالملل والوحدة والإحباط النفسي وكذا طول ساعات العمل كون المؤسسة معزولة ومدة الاستراحة قصيرة وهو ما يؤثر سلبا على أداء العامل.

قائمة المصطلحات والمراجع

### 1-المعاجم والقواميس:

1- المنجد في اللغة و الإعلام، طبعة جديدة ومنقحة، دار الشروق، لبنان، د.س.

### 2-المراجع باللغة العربية:

#### 2-1-الكتب:

- 1- أحمد بخوش، الاتصالات والعولمة، دار الفجر، الجزائر، 2008.
- 2- أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 3- أحمد بن مرسى، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 4- ابراهيم عبد العزيز الدعياج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 5- بشير العلاق، الاتصالات في المنظمات بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 6- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 7- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8- جاسم محمد التميمي، وسام مالك داود، الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج Spss، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2016.
- 9- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، 215.
- 10- رنجي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر، الأردن، 2007.
- 11- رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 12- رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 13- زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 14- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطور التنظيمي، ط1، دار الفكر، عمان، 2010.
- 15- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، جامعة عين شمس، مصر، 1987.
- 16- صالح حميد على، غازي فرخان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم، ط1، دار الحامد، عمان، 2007.

## قائمة المراجع والمصادر

- 17- طارق المجدوب، الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- 18- عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008.
- 19- عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة ووظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 20- فاتن عوض، الغزو والقيادة والإشراف الإداري، دار أسامة، عمان، 2010.
- 21- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط 3، دار الفكر، الأردن، 2004.
- 22- ليندال اوريك، عناصر الإدارة، ترجمة علي حامد بكر، د ط، دار الفكر العربي، مصر، 1965.
- 23- محمد إبراهيم الدعيبس، الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاش للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 24- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر، عمان، 2005.
- 25- محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الادارة ووظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 26- مصطفى عليان، ربحي محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 27- موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 28- ناصر قاسيمي، الاتصالات في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 29- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، درراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 30- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010.
- 31- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010.
- 2-2 المذكرات:**
- 32- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم
- ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007.
- 33- بلال مسرحد، الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري دراسة حالة المديرية العامة للجمارك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بي خدة، الجزائر، 2008-2009.
- 34- تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009-2010.

## قائمة المراجع والمصادر

- 35- شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة **ENCG**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005.
- 36- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.
- 37- عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2007-2008.
- 38- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
- 2-3 المجالات:**
- 39- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010.
- 40- سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، دت.
- 41- عبد الفاتح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.
- 42- مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 3- المراجع باللغة الأجنبية:

1- Bonneville, Luc, Grosjean, Sylvie, Lagacé, Martine.(1974), **Dynamique de la recherche en science sociales** ,Canada, Gaëtan Morin Editeur.



المحاضرات

الملحق 1

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	53	60,2	60,2	60,2
Valid أنثى	35	39,8	39,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

الملحق 2

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20 الى 29	11	12,5	12,5	12,5
Valid 30 الى 39 من	18	20,5	20,5	33,0
40 الى 49 من	43	48,9	48,9	81,8
Valid 50 فما فوق سنة	16	18,2	18,2	100,0
Total	88	100,0	100,0	

الملحق 3

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سامي تقني	8	9,1	9,1	9,1
Valid ليسانس	58	65,9	65,9	75,0
مهندس	19	21,6	21,6	96,6
Master	3	3,4	3,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

الملحق 4

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من اقل	3	3,4	3,4	3,4
Valid سنوات 10 الى 6 من	42	47,7	47,7	51,1
سنة 15 الى 11 من	27	30,7	30,7	81,8
سنة 16 من اكثر	16	18,2	18,2	100,0
Total	88	100,0	100,0	

الملحق 5

الملحق 5

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة	88	1	5	3,74	1,179
توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات	88	1	5	3,84	,993
تكتم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	88	1	5	4,26	,851
تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد	88	1	5	3,31	1,417
تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال	88	1	5	3,56	1,372
تشترك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل	88	1	5	3,02	1,114
تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لاجتياح عملية الاتصال	88	2	5	3,88	1,004
يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	88	1	5	3,72	1,231
تتقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل	88	1	5	4,03	1,011
يوجد سهولة اتصال بين جميع افراد المؤسسة	88	1	5	3,77	1,090
يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين الرؤساء	88	1	5	3,85	1,078
هناك اتصال المعلومات حول كل الوظائف الادارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة	88	1	5	3,15	1,034
يكون الاتصال تنازليا من الاعلى الى الاسفل حسب الهرم السلطة	88	2	5	3,83	,834
وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	88	1	5	3,18	1,264
كلما توفرت المعلومات كلما سهلت مهمة العمل	88	1	5	3,13	1,091
يؤدي الاتصال الفعال الى سرعة تنفيذ الأعمال	88	1	5	3,09	1,419
يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة احد عوامل تحيين فعالية المؤسسة ككل والفرد العامل	88	1	5	3,56	1,372
تتعمك عملية مشاركة القرارات على قدراتك المهنية	88	4	5	4,69	,464
تؤدي عملية الاتصال الجيدة الى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام اوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة	88	1	5	3,61	,823
Valid N (listwise)	88				

الملاحق 6

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,719 <sup>a</sup>	,517	,511	,04156

a. Predictors: (Constant), الاتصال نظام

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,159	1	,159	92,003	,000 <sup>b</sup>
	Residual	,149	86	,002		
	Total	,307	87			

a. Dependent Variable: البشري الاناء

b. Predictors: (Constant), الاتصال نظام

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,090	,023		3,981	,000
	الاتصال نظام	,806	,084	,719	9,592	,000

a. Dependent Variable: البشري الاناء

الملحق 7:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 <sup>a</sup>	,516	,510	,04162

a. Predictors: (Constant), الاتصال مشاركة

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,159	1	,159	91,519	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	,149	86	,002		
Total	,307	87			

a. Dependent Variable: البشري الاناء

b. Predictors: (Constant), الاتصال مشاركة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,097	,022		4,368	,000
	الاتصال مشاركة	,680	,071	,718	9,567	,000

a. Dependent Variable: البشري الاناء

الملحق 8

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,573 <sup>a</sup>	,328	,321	,04900

a. Predictors: (Constant), الاتصال عملية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,101	1	,101	42,059	,000 <sup>b</sup>
	Residual	,206	86	,002		
	Total	,307	87			

a. Dependent Variable: البشري الأبناء

b. Predictors: (Constant), الاتصال عملية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,101	,032		3,171	,002
	الاتصال عملية	,726	,112	,573	6,485	,000

a. Dependent Variable: البشري الأبناء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

تخصص اتصال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحضيراً وإعداداً لمذكرة الماستير والموسومة بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة " يسعدني أن أضع بين يديكم (إستبانة الدراسة) لما لكم من مكانة علمية وخبرة في هذا المجال فإني آمل من سعادتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبيان بتمعن والإجابة على ما يوافق رأيكم بوضع علامة (x) في الحقل المناسب بعد الاطلاع على الاختيارات الموجودة لكل إجابة.

شكراً لحسن تفهمكم وتعاونكم معنا.

مع خالص التحية والتقدير

- البيانات الشخصية:

- (1) الجنس:  ذكر  انثى
- (2) السن: ما بين  20-31  31-41  41-51  50 فما فوق
- (3) المستوى العلمي:  تقني سامي  ليسانس  مهندس  ماجيستر  ماستر  دكتوراه
- (4) الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنة  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 16 سنة

المحور الأول : الاتصال الداخلي

البعد الأول: نظام الاتصال

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة					
2	توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات					
3	تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع					
4	تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد					
5	تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال					

البعد الثاني: مشاركة الاتصال

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل					
2	تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال					
3	يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار					
4	تتقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل					

البعد الثالث: عملية الاتصال

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	يوجد سهولة اتصال بين جميع أفراد المؤسسة					
2	يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين الرؤساء					
3	هناك إيصال المعلومات حول كل الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة					
4	يكون الاتصال تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل حسب هرم السلطة					
5	وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية					

المحور الثاني: الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	كلما توفرت المعلومات كلما سهلت مهمة العمل					
2	يؤدي الاتصال الفعال إلى سرعة تنفيذ الأعمال					
3	يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد عوامل تحسين فعالية المؤسسة ككل والفرد العامل					
4	تنعكس عملية مشاركة القرارات على قدراتك المهنية					
5	تؤدي عملية الاتصال الجيدة إلى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام أوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة					