

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير إستراتيجي دولي

الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة سونطراك مركب تمبيع الغاز الطبيعي GNL2/Z

تحت إشراف:  
د/ مقدم وهيبة

مقدمة من طرف الطالبة:  
محبوبي منصورية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مقرا	مقدم وهيبة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	بن زيدان حاج	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير إستراتيجي دولي

الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة سونطراك مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z

تحت إشراف:

د/ مقدم وهيبة

مقدمة من طرف الطالبة:

محبوبي منصورية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مقرا	مقدم وهيبة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	بن زيدان حاج	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2017

## الفهرس

الصفحة	العنوان
1	المقدمة العامة
5	الفصل النظري: فعالية الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الإتصال الداخلي
6	المطلب الأول: مفهوم الإتصال الداخلي
9	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإتصال الداخلي
9	أولا : الأهمية
9	ثانيا: الأهداف
11	المطلب الثالث: الأبعاد الإدارية للإتصال الداخلي
11	أولا: الإتصال الرسمي
13	الإتصال غير الرسمي
14	المطلب الرابع: شبكات وأساليب الإتصال الداخلي
14	أولا: شبكات الإتصال الداخلي
14	ثانيا: أساليب الإتصال الداخلي
16	المطلب الخامس: معوقات الإتصال الداخلي
17	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
17	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
18	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي وأنواعه
18	أولا: أهمية الأداء الوظيفي
18	ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي
20	المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهميتها
20	أولا: مفهوم تقييم الأداء
20	ثانيا: أهمية تقييم الأداء
22	المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي
23	المبحث الثالث: تأثير الإتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي
23	المطلب الأول: مفهوم حسن الأداء الوظيفي
24	المطلب الثاني: الإتصال الداخلي الفعال للأداء الحسن
26	المطلب الثالث: أثر عوامل الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي
26	أولا: تأثير الإتصال الرسمي غير الرسمي على الأداء الوظيفي الحسن
27	ثانيا: تأثير أساليب الإتصال الكتابي والشفوي على الأداء الوظيفي الحسن

28	ثالثا: تأثير شبكات الإتصال على الأداء الوظيفي الحسن
29	المطلب الرابع: نموذج متكامل للإتصال في المنظمات
32	خلاصة
33	الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة سونطراك مركب وحدة تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونطراك
34	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة سونطراك
34	1. النشأة
35	2. المهام
35	3. الأهداف
35	4. الطموحات
36	المطلب الثاني: التعريف بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z
36	1. النشأة
36	2. الموقع
38	3. أهم الوظائف المكونة لدائرة الموارد البشرية
39	المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z
39	المطلب الأول: مكانة الإتصال الداخلي بالمركب
39	1. السياسة الإتصالية بالمركب
39	2. اهداف المركب الإتصالية
40	3. مزايا الإتصال بالمركب
41	المطلب الثاني: أنواع ووسائل الإتصال الداخلي بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z
41	1. الأنواع
42	2. الوسائل
44	المطلب الثالث: خطة الإتصال الداخلي وتوقعاتها بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z
44	1. تخطيط الإتصال داخل المركب
45	2. توقعات جهاز الإتصال المركب
46	المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإتصال داخل المركب على تحسين الأداء الوظيفي
46	المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية
47	المطلب الثاني: وصف خصائص العينة
49	المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبيان
49	1. تحليل محور الإتصال الداخلي
54	2. تقييم أثر الإتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي
58	خلاصة

59	الخاتمة العامة قائمة المصادر والمراجع الملاحق الملخص
----	---

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	عملية الإتصال	(1-I)
12	يوضح إتجاهات الإتصال	(2-I)
24	فعالية الإتصال	(3-I)
29	نموذج متكامل للإتصال في المنظمات	(4-I)
37	الهيكل التنظيمي لمركب تمبيع الغاز الطبيعي GNL2/Z	(1-II)
47	توزيع أفراد العينة حسب السن	(2-II)
49	أفضل وسيلة يتبعها العامل في عملية الإتصال برئيسه	(3-II)
50	يبين أفضل طريقة لإنتقال القرارات والمعلومات من الإدارة المركزية	(4-II)
57	نظام الإتصال السائد يؤدي إلى تحسين الأداء	(5-II)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(1-II)
48	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	(2-II)
49	وصول المعلومات في الوقت المناسب	(3-II)
51	يبين أفضلية العمل ضمن فريق لتسهيل عملية الإتصال والتواصل	(4-II)
51	عمل الإتصال الداخلي في إزالة الحواجز بين العاملين	(5-II)
52	ضرورة الإتصال غير الرسمي في نقل المعلومات	(6-II)
52	الإتصال الداخلي يساعد في توجيه وإرشاد العامل	(7-II)
53	عمل الإتصال الداخلي على توفير البيانات المناسبة والواضحة للعامل	(8-II)
54	التوقيت المناسب للتعليمات الإدارية لإنجاز العمل بسرعة	(9-II)
54	قنوات الإتصال المستخدمة المساعدة على تدفق المعلومات للأداء الحسن	(10-II)
55	كيفية تواصل الرئيس مع مرؤوسيه في إبلاغهم تقارير تقييم أدائهم	(11-II)
55	توفير الإتصال الداخلي للمناخ الإيجابي المرغوب في العمل	(12-II)
56	تعزيز الإتصال لروح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية	(13-II)
56	دور الإتصال الداخلي في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الإنحرافات	(14-II)

## المقدمة العامة:

مادام الإتصال نشاط إنساني حيوي نابع من طابعه الإجتماعي يقوم به أساسا للتعبير وإيصال الأحاسيس والمشاعر، في كل مكان وزمان، وما دامت المنظمة مهما كانت طبيعتها لا تقوم إلا بوجود موارد بشرية تحركها، فلا عجب في أن يكون الإتصال من النشاطات الحيوية الضرورية داخل المنظمة، مثله مثل بقية أنشطتها، إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها.

فالإتصال الداخلي، من المواضيع التي حظيت بإهتمام المفكرين والمسيرين، ونال قسطا كبيرا من البحث والدراسة، بحيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الإتصال، نظرا لأنه العصب الحيوي الذي تمارس المنظمة من خلاله وجودها، لأنه يعمل على تنظيم العلاقات داخلها و توطيدها بين الأفراد داخل محيطها وخارجه.

فهو عملية حيوية ومستمرة للأفراد والمنظمة، لأنه يعمل على نقل وتدفق المعلومات، والخبرات، الأفكار والأراء، المهارات والقيم والعادات، وتبادلها وظيفيا من طرف لأخر بهدف التواصل والتفاهم، وخلق جو ملائم لقيام هؤلاء الأفراد بأداء مهامهم، بطريقة أفضل وأحسن، على إعتباره أحد العوامل التي تحقق للمنظمة أهدافها، إذ على قدر ما يكون الإتصال فعال، يحقق الغرض منه في حسن سيرورة إنسياب المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية-سواء كانوا رؤوساء أو مرؤوسين- تكون النتائج المتوقعة منه، محققة بصفة إيجابية وواضحة في مختلف الإتجاهات، خاصة للربط وتعزيز روح التعاون فيما بين العاملين، وتأثير ذلك في تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي تحسن أداء المنظمة بأكمله من أجل البقاء، والإستمرار، التطوير والتميز.

الإشكالية: مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي؟

الأسئلة الفرعية: تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية للإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه كمايلي:

- ما المقصود بالإتصال الداخلي؟ ماهي أهميته، أهدافه، فعاليته على المنظمة؟
- كيف يمكن للإتصال الداخلي أن يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة؟
- ما هو واقع الإتصال الداخلي بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z ومدى تأثيره على حسن الأداء الوظيفي؟

الفرضيات الفرعية:

- الإتصال الداخلي ضرورة تنظيمية لأداء المنظمة
- يؤثر الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة إيجابا
- الإتصال الداخلي الفعال يحسن من الأداء الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z

أهمية الدراسة:

يستوحي موضوع الدراسة أهميته من أهمية الموضوع نفسه فالإتصال بشكل عام له من الأهمية الإنسانية، والمجتمعية والإدارية خاصة القدر الأكبر، لأنه يمثل أحد الأسس الهامة التي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته، في المستويات التنظيمية المختلفة.

#### 5. أهداف الدراسة:

تسعى الدارسة والدراسة إلى إبراز وإثبات الأهداف التالية:

- توضيح أهمية موضوع الإتصال الداخلي من خلال مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة
- التعرف على مفهوم الإتصال الداخلي، أهميته، أهدافه، أساليبه، فعاليته في تحقيق عملية إتصالية داخلية، بين أطرافها بنجاح
- تأثير الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة
- التطرق إلى المعوقات والصعوبات التي تواجه الإتصال الداخلي في علاقته بالأداء الوظيفي بمركب سونطراك

الفرضيات: لمعالجة الإشكالية المطروحة، وضعنا الفرضية الرئيسية التالية:

- تؤثر عوامل الإتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي

#### المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة، إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، بالنسبة للجانب النظري إعتقادا على المراجع والمصادر المختلفة والمتوفرة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت المعالجة بإستخدام إستمارة الإستبيان، والتي كانت محاور عباراته وفقا للجانب النظري للدراسة، فقدم لنا البيانات الكمية والكيفية التي عملنا على تبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن تم إستخلاص النتائج ومناقشتها.

#### الدراسات السابقة:

نستعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية للتعرف على أهم النتائج المتوصل إليها بعد مناقشة الإشكاليات المطروحة، وتتمثل فيمايلي:

#### الدراسة الأولى:

أجراها الباحث علي حسن الشهري، رسالة ماجستير، بعنوان: الإتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، بالسعودية، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2005.

تطرق إلى مناقشة الإشكالية التالية:

-ما دور الإتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض؟  
وأهم النتائج التي توصل إليها هي:

1. للإتصالات الإدارية دور مهم في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، وذلك من خلال الإيجابيات التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية، أيضا تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، لتوفير الوقت والجهد.

2. من بين المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي هي: قدم وسائل الإتصال المستخدمة، قلة تدريب العاملين بالأمن الجنائي على إستخدام أساليب الإتصال الحديثة، كذلك ضعف وسائل الإتصال المستخدمة.

#### الدراسة الثانية:

أجرتها الباحثة وفاء خنيفر، رسالة ماستر، بعنوان: دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- بولاية ورقلة الجزائر، بجامعة قاصدي مرباح بورقلة الجزائر، سنة 2014/2013.

تطرقت فيها الباحثة إلى مناقشة الإشكالية التالية:

-كيف يساهم الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟

ومن بين النتائج الهامة التي توصلت إليها هي:

1. تؤثر وسائل الإتصال المتوفرة في البنك على سرعة وصول المعلومات، فالبرغم من توفر البنك على شبكة الأنترنت وتعاملهم بالبريد الإلكتروني إلا أنه أحيانا ولضعف هذه الشبكة لا تصل المعلومة في الوقت المناسب
2. كثرة الإعتماد على الوسائل الإتصالية المكتوبة كالمحاضر والتقارير والتعليمات، في حين ينبغي تجاوز هذه الوسائل والسعي نحو إستخدام ما هو جديد في مجال الإتصالات، ذلك لمسايرة التطور ومواجهة التغيرات للتكيف معها.

#### الدراسة الثالثة:

هي للباحثة صبرينة رماش، رسالة دكتوراه بعنوان: الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز- بقسنطينة، بجامعة منتوري قسنطينة الجزائر، سنة 2009/2008

تطرقت فيها إلى مناقشة الإشكالية التالية:

-ما مدى إهتمام المؤسسة العمومية الصناعية محل الدراسة بتحقيق فعالية إتصالية بين الإدارة والعمال؟

وأهم النتائج التي توصلت إليها هي:

1. على الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، ذلك أن الإتصال النازل أحد أهم قنوات الإتصال الرسمي، فهو يشكو من ضعف نسبي وقنواته أقل إنفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات للمستويات الدنيا.
2. الإدارة لا تبدي أي إهتمام للإتصال الصاعد، وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم
3. للإتصال الأفقي دور إيجابي في تكوين العلاقات الإنسانية، وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي

#### الدراسة الرابعة:

أجرتها الباحثة:ريم بنت عمر بن منصور الشريف، رسالة ماجستير، عنوانها: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي(دراسة مقارنة على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز جدة)، بالسعودية، سنة 2013.

حيث تطرقت الباحثة إلى طرح الإشكالية التالية:

-ما هو الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة

2. خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين.

-ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- نتوقع أن تكون هذه الدراسة إضافة إلى ميدان الإتصال، خاصة من الناحية الإدارية، حيث ستفتح المجال أمام الباحثين اللاحقين للإستفادة مما سنتوصل إليه من نتائج وتوصيات، قد تكون بداية لأفكار جديدة في دراسة مواضيع جديدة مستقبلا.

- كذلك معظم الدراسات السابقة تدور حول موضوع الإتصال، وإبراز أهميته خاصة عندما تهتم المنظمة به لما له من نتائج علمها، بإثبات ذلك من خلال الدراسات الميدانية المجراة سابقا، غير أن الدراسة الحالية تتطرق إلى الإتصال الداخلي كموضوع حيوي، فيما يتعلق بمتغير الأداء الوظيفي، لتوضيح تأثير الإتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة.

9. صعوبات الدراسة:

- يتميز موضوع الدراسة بصعوبة خاصة، كونه مرتبط بالسلوك الإنساني، الذي يصعب دراسته بصفة دقيقة، وتجسيده بصورة ميدانية.
- قلة التنوع في المراجع والمصادر، المتناولة لموضوع الإتصال من الجانب الإداري، والتنظيمي

10. هيكل وخطة الدراسة:

محاولة لمعرفة طبيعة العلاقة بين الإتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي، إرتأينا هذا التقسيم – تماشيا مع عنوان الدراسة "الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي" – والذي يثمثل في فصلين وهما:

- الفصل النظري، تحت عنوان: فعالية الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، وتم فيه التطرق إلى ثلاثة مباحث على التوالي:

-المبحث الأول: الإتصال الداخلي (مفهومه، أهميته، أهدافه، أبعاده الإدارية، شبكاته وأساليبه، معوقاته)

-المبحث الثاني: الأداء الوظيفي: (مفهومه، أهميته وأنواعه، تقييم الأداء وأهميته، محدداته)

-المبحث الثالث: تأثير الإتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي: (مفهوم حسن الأداء الوظيفي، الإتصال الداخلي الفعال للأداء الحسن، أثر عوامل الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي، نموذج متكامل للإتصال في المنظمات)

- الفصل التطبيقي، تحت عنوان: دراسة حالة مؤسسة سونطراك مركب تميمع الغاز الطبيعي GNL2/Z وتم التطرق فيه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونطراك

-المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GNL2/Z

-المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإتصال داخل المركب على تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد:

مع تطور المجتمعات أصبحت الحاجة للإتصال ضرورة إجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات والتي لا يمكن أن تتطور أو تستمر بدونه، لهذا يعتبر الإتصال عنصرا حضاريا وجوهريا في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

لاسيما بالنسبة للمنظمات، إذ لا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود إتصال بداخلها تمارس من خلاله وجودها وتؤدي مهامها، فالإتصال الداخلي هو الذي يضمن ويُسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمنظمة، فهو عملية مستمرة تسمح بتدفق ونقل المعلومات، الآراء، الأفكار، والقرارات، الأوامر، الإنشغالات.. من الرؤساء إلى المرؤوسين، وكذا من المرؤوسين إلى رؤسائهم، وحتى فيما بين المرؤوسين أنفسهم.

هذا يُمكن العاملين من تأدية مهامهم، ويُساعدهم على فهم أعباء ووظائفهم، خاصة إذا كان الإتصال داخل المنظمة ذو فعالية يقوم على أسس علمية واضحة، يعمل على توجيه وتحفيز العاملين من أجل تحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، والتي لا يتوقف نجاحها عليهم فقط بل أيضا على التعاون فيما بينهم وتحقيق العمل الجماعي في كل المستويات التنظيمية.

لذلك نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإتصال الداخلي

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

والمبحث الثالث: تأثير الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

## المبحث الأول: الإتصال الداخلي

## المطلب الأول: مفهوم الإتصال الداخلي:

## 1-أنواع الإتصال التنظيمي:

الإتصال يتسع لكي يشمل علاقة المنظمة مع محيطها المباشر، والمحيط العام، وعادة ما ينقسم الإتصال إلى نوعين إثنين وهما:

- الإتصال الداخلي

- الإتصال الخارجي

## 2-الفرق بين الإتصال الداخلي والخارجي:

" والفرق بين الإثنين، أن الإتصال الداخلي يعني تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعامل معها داخل نطاق المنظمة، وفي داخل أنشطتها التنظيمية، ويمثل العاملون معها الجزء الأكبر منها، متى كانت المنظمة كبيرة الحجم أما الإتصال الخارجي فهو تعامل الإدارة أو المدراء مع مجموعات الجماهير ومكونات المحيط العام الخارجي عن المنظمة، وتمتد معاملاته إلى المجال الدولي أي خارج حدود الدولة"<sup>1</sup> وسوف نركز على الإتصال الداخلي باعتباره موضوع الدراسة.

## 3-تعريف الإتصال الداخلي:

الإتصال الداخلي -كما سبق الذكر- "يمكن أن يعبر عنه بأنه إتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليه داخل الهيكل التنظيمي، ومن الممكن التعبير عنه بأنه الإتصال التنظيمي الذي يتم رأسياً وأفقياً داخل المنظمة"<sup>2</sup>

وكذلك" هو الذي يتم بين العاملين في المنظمة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة سواء على شكل إتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل إتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوى واقتراحات وطلب إجازات أو ترقيات أو طلب معلومات. أو قد تكون على الإتصال

<sup>1</sup>-أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الإتصالات-المعلومات-القرارات، الإسكندرية-مصر، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، 2007، ص129

<sup>2</sup>- أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص130

الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنظمة وتحقيقها"<sup>1</sup>

وفي "المؤسسات يقصد بالاتصال نقل المعلومات من شخص إلى شخص آخر ثم التأكد من فهم الطرف الآخر لهذه المعلومات وذلك بهدف التأثير في السلوك الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة تأثيراً إيجابياً"<sup>2</sup>

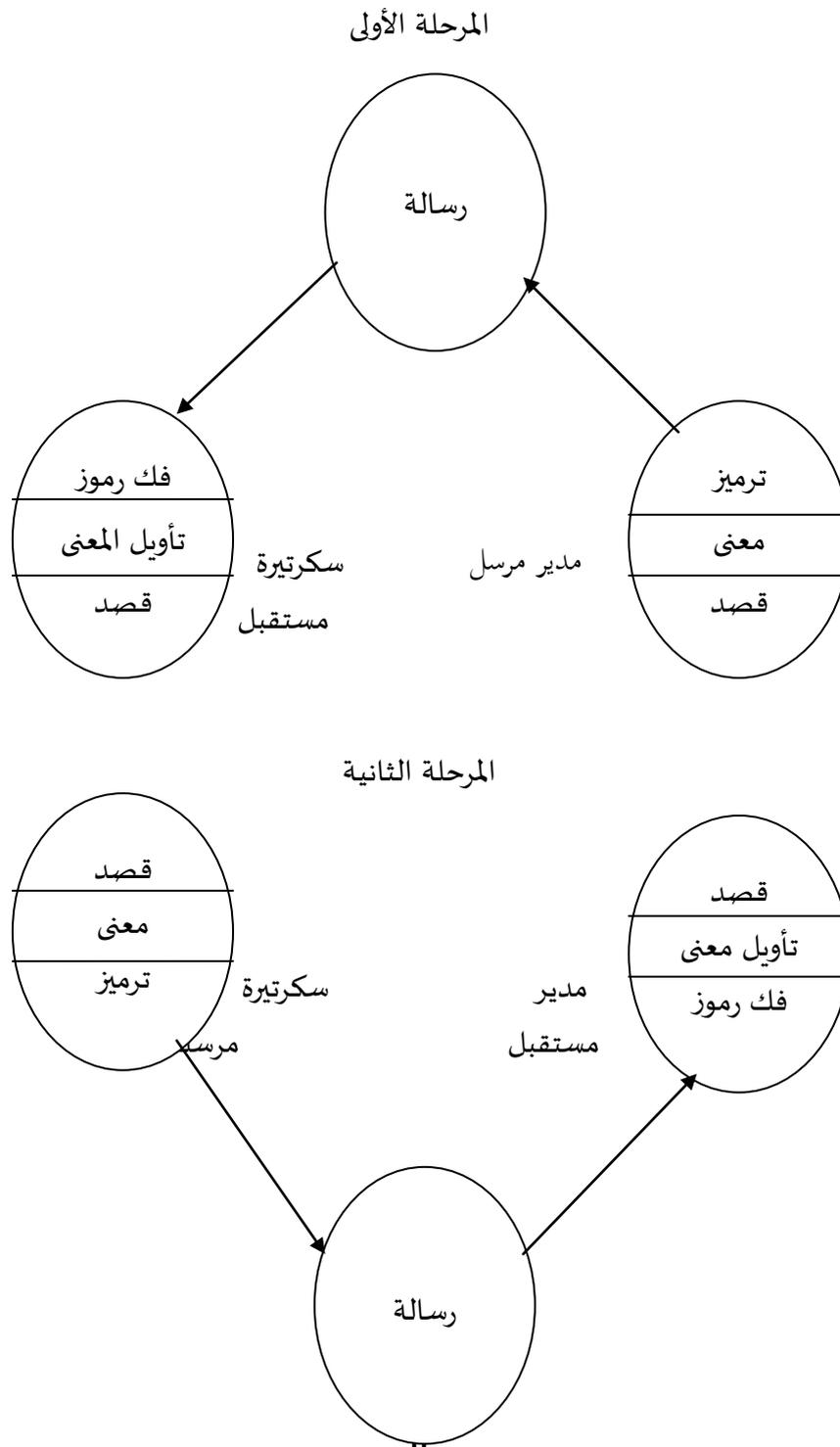
#### 4-إستخلاص تعريف للإتصال الداخلي:

هو عملية نقل، وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى المستويات الإدارية، إلى أدناها، أو من الأدنى إلى الأعلى، أو فيما بين عناصرها الوظيفية داخل الهيكل التنظيمي بين العاملين بهدف تنسيق الجهود، وتحقيق الترابط والتعاون، وتبادل الآراء لتحسين الأداء الوظيفي.

1- محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص58

<sup>2</sup> - عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان-الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003، ص121

الشكل رقم (1-1): عملية الإتصال



المصدر: مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الثالثة، بيروت-لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000، ص39

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإتصال الداخلي

#### أولاً: الأهمية

تبدو أهمية عملية الإتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط، وبعملية إصدار القرارات، وبعملية الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح للإنحرافات.

فهو "يُعتبر وسيلة للمديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك على أن الإتصال يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل"<sup>1</sup>

ويمكن القول بشكل عام أن الإتصال بأية صورة كان رسمي أو غير رسمي فهو على درجة عالية من الأهمية في المنظمة.. ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المنظمة بما يأتي:<sup>2</sup>

- 1- الإتصال نشاط إداري وإجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنه يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
  - 2- تعد عملية الإتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
  - 3- الإتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
  - 4- يتم من خلال عملية الإتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى أكثر وضوحا، فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
  - 5- يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم من القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة، ونموها وتطورها.
- ومن هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الإتصال في إطار المنظمة الإنسانية.

#### ثانياً: الأهداف

إن تحقيق أهداف المنظمة، يتوقف على سلامة الإتصال الداخلي، ووضوح قنواته إذ أن هذا الأخير يساعد على القيام بالآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الإسكندرية-مصر، الدار الجامعية للنشر، 2006، ص31  
<sup>2</sup>- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص203.204

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم إتجاهات جديدة أو تعديل إتجاهات قديمة، أو تثبيت إتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المنظمة.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الإتصال الإجتماعي
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء
- إصدار الأوامر والتعليمات
- تقييم الأداء وإنتاجية العامل
- تعريف المشكلات وسبل علاجها
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها
- تكوين العاملين، وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للإتصال.
- تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

<sup>1</sup> -صبرينة رماش، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، الجزائر، جامعة منتوري- قسنطينة، 2008/2009

## المطلب الثالث: الأبعاد الإدارية للإتصال الداخلي

يمكن النظر إلى الإتصال الداخلي للمؤسسة من حيث أبعاده الرئيسية:  
 كإتصال رسمي- ويشمل الإتصال الصاعد والنازل والأفقي والقطري- وإتصال غير رسمي، وسوف نلقي الضوء على كل نوع:

## 1- الإتصال الرسمي:

يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهذا النوع من الإتصال يمكن أن يأخذ ثلاث اتجاهات:

## أ- الإتصال النازل:

يعتبر من أكثر أنواع الإتصالات إستخداما في المنظمة، ويتم إستخدامه في عملية نقل الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في المنظمة إلى المستويات الوسطى والدنيا.  
 ومن أمثلة وسائل الإتصال النازل مايلي:<sup>1</sup>

"بطاقات وصف الوظائف، دليل الإجراءات، لوحة الإعلانات، المنشورات الدورية، تقديم الموظف الجديد لعمله، دورات التدريب، الشيك الشهري، التقارير، مطبوعات المنظمة عن موضوعات محددة، الزيارات، مكتبة المنظمة، إعلانات داخلية، رفوف القراءة، جريدة الحائط، كتيبات تحتوي موضوع مثل: الحوافز، أفلام فيديو عن المنظمة، تقارير الأداء والإنجاز، لوحات إرشادات ونصائح، فصول لإلقاء التعليمات والتوجيهات، أعمدة الأسئلة والإجابات في مجلة المنظمة".

## ب- الإتصال الصاعد:

ويبدأ من المستويات الإدارية الدنيا، وينتهي بالمستويات الإدارية العليا، وذلك لرفع معلومات عما تم إنجازه، أو رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات أو لرفع معلومات عن مشكلات العمل، أو معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقات بينهما، ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الإتصالات مايلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الإسكندرية-مصر، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص366،367.

<sup>2</sup>- صبرينة رماش، مرجع سابق، ص141،142.

"نظم الإقتراحات، صندوق الشكاوي، إجتماعات، التقارير والمذكرات، مقابلات الشكاوي والتظلمات، مقابلات ترك الخدمة، الإستشارة، صناديق الزمالة، الباب المفتوح، مجالس الإدارة المصغرة، صندوق الأفكار، سبر الآراء، الملصقات، الإشاعات".

ويسمح هذا الإتصال بتوفير المعلومات أمام المستويات العليا، بما يتيح لهم إصدار القرارات.

### ج- الإتصال الأفقي:

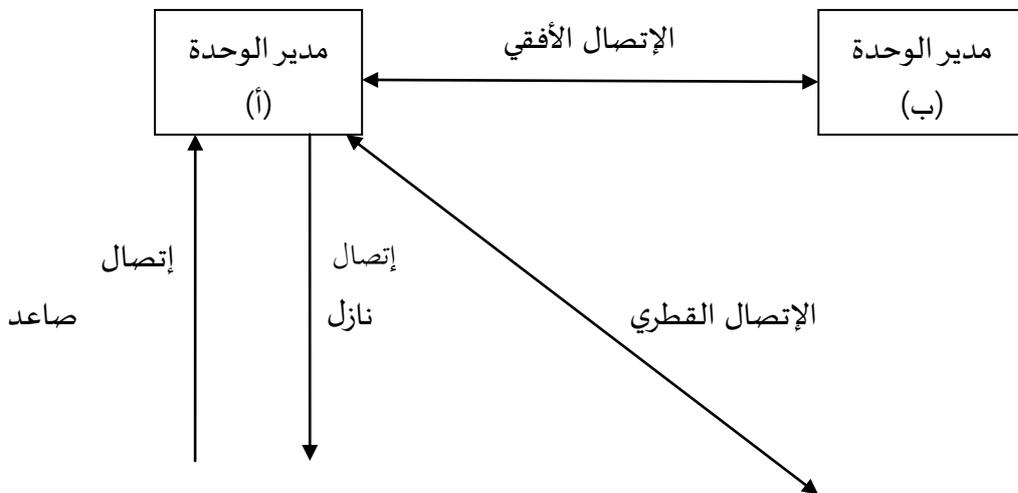
"هو إتصال يتم بين أفراد المنظمة في نفس المستويات، كالإتصال بين الموظفين أو الإتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة.

ويتم هذا النوع من الإتصال بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الإتصال غير الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الإتصال: اللقاءات، تبادل الزيارات، الإجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل"<sup>1</sup>

### د- الإتصال القطري (المتقاطع):

"ويتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم فالأفراد يسعون إلى تحقيق كل ما من شأنه أن يساهم في إنجاز العمل بكفاءة وفعالية، ولذا فإن جزءا كبيرا من إتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم، والإتصال المباشر يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر ومن تم تسير أفقيا وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستوى المعني، أي تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة"<sup>2</sup>

الشكل رقم(1-2): يوضح إتجاهات الإتصال



<sup>1</sup> - وفاء خنيفر، دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014، ص7

<sup>2</sup> - فريد كورتل والهام بوغليطة، الإتصال وإتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص94



المصدر: فريد كورتل وإلهام بوغليطة، الإتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص94

## 2- الإتصال غير الرسمي:

"لقد برزت أهمية الإتصال غير الرسمي على إثر تجارب -مدرسة هاوثورن- والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، الذين يؤكدون بأن الإتصال غير الرسمي لا يتعارض مع أهداف المنظمة. والإتصال غير الرسمي هو الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للإتصال أو يتم بأسلوب غير رسمي، والجدير بالذكر أنه ينشأ نتيجة لعدة عوامل منها: العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرسمية أو غير الرسمية، بالإضافة إلى وجود إختناقات في مسارات الإتصال الرسمية بما يكسب الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود ويعطل هذه الإتصالات. ويعتمد الإتصال غير الرسمي داخل المنظمة على دعائم متعددة كاللقاءات العفوية، المناسبة، تبادل الملفات، ويمكن ذكر أماكن خاصة مشجعة على الإتصال التفاعلي مثل مطعم ومقهى ومكتبة ووسائل إتصال المنظمة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-صبرينة رماش، مرجع سابق، ص143، 142

### المطلب الرابع: شبكات وأساليب الإتصال الداخلي أولاً: شبكات الإتصال الداخلي:

- ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للإتصال بين أعضاء التنظيم، ومن هذه الطرق مايلي:<sup>1</sup>
- 1- الإتصال الذي يتم من خلال إنتقال الرسائل طبقاً لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم، ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل أو الإتصال الأفقي (بين الزملاء).
  - 2- الإتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.
  - 3- الإتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعاً.
- وتتوقف طريقة الإتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه، وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية:
- إن طريقة الإتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل.
  - تنعكس طريقة الإتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم.
  - تؤثر طريقة الإتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم.
- وبذلك يمكن القول أن هيكل الإتصال الذي يتم إختياره وتطبيقه سوف يلعب دوراً هاماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

### ثانياً: أساليب الإتصال الداخلي

<sup>1</sup> - بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، دار الراية للنشر، 2014، ص36

تتم عملية الإتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار، عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الإتصال، وهذه الأساليب هي:<sup>1</sup>

### 1-أسلوب الإتصال الكتابي:

حيث يتم بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل: الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكات المعلومات العالمية الأنترنت...

وحتى ينجح الإتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب أن يتصف الكلام المكتوب بالبساطة والوضوح والدقة. ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة مبسطة وسهلة وواضحة.

### 2-أسلوب الإتصال الشفوي:

ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويا، أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب.

ويستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة.

### 3-أسلوب الإتصال التصوري:

ويجري هذا الأسلوب من أساليب الإتصال عن طريق إستخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون، والفضائيات والأنترنت والسينما والصور التي تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات والملصقات.

<sup>1</sup> - محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص73.75 بتصرف

#### المطلب الخامس: معوقات الإتصال الداخلي

لا يتم الإتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات، فقد تظهر بعض مصادر التشويش أو عدم إنتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنظمة مايلي:<sup>1</sup>

- عدم إنتباه المستقبل الرسالة إلى محتوياتها
  - عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر
  - إستخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين
  - ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه
  - تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الإتصال وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الإتصال يجب مراعاة الآتي:
    - 1- تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص
    - 2- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة
    - 3- إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه
- والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى إنتشار الشائعات وقيام جهاز الإتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

<sup>1</sup> - بشار الوليد، مرجع سابق، ص35

### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد أثار موضوع الأداء الوظيفي إهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات، وأحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب.

#### 1-تعريف الأداء الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي، ونذكر منها:

" تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"<sup>1</sup> ويقصد به " أداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"<sup>2</sup> وهو أيضا " عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا راجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي هلال، إدارة الأفراد، السعودية، مركز تطوير الأداء للنشر، 1996، ص11

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء- مداخل جديدة.. لعالم جديد، عمان-الأردن، دار الفكر العربي للنشر، 2004، ص3

<sup>3</sup> - ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013، ص43

## 2- إستخلاص تعريف للأداء الوظيفي:

من تعدد تعاريف الأداء الوظيفي، هناك من يرى أنه إنجاز عمل، وآخر يرى أنه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

## المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي وأنواعه

## أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:<sup>1</sup>

1-الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل تكلفة وأكثر ربحاً.

2-كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

3-للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة وإستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أكثر إستقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين مميزاً.

## ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

<sup>1</sup>-إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، رسالة ماستر، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013/2014، ص 6

يمكن تصنيف أو تقسيم الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية، فنوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية كمايلي<sup>1</sup>:

#### 1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين وهما:

##### أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مايلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن إعتبارهم موردا إستراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

##### ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كإرتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

#### 2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما: الأداء الكلي والأداء الجزئي

##### أ-الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

##### ب-الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة للأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

<sup>1</sup> -أمنة مسغوني وسهيلة شوية، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، رسالة ماستر، الجزائر، جامعة الشهيد حمة

### المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء وأهميتها

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

يمكن تعريف تقييم الأداء، "بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم"<sup>1</sup> كذلك هو "مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها"<sup>2</sup>

إن مفهوم تقييم الأداء في أبسط معانيه يشير إلى مجموعة الإجراءات التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق نشاط أو فرد معين للأهداف أو المسؤوليات المسندة إليه ويتمثل جوهر عملية تقييم الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق تحديدها مقدما، وفي بيان الإنحرافات وتقدير أسبابها وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها، مع التوصية بإتخاذ الإجراءات المصححة.

<sup>1</sup>-بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين-تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، إيتراك للنشر والتوزيع، 2007، ص73

<sup>2</sup>-فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دمياط-مصر، دار المسيرة للنشر، 2005، ص265

وعلى مستوى الأفراد فإن تقييم الأداء يعني التعرف على مستويات أداء العاملين ومدى صلاحيتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية، وإمكانية تحملهم لمسؤوليات ووظائف ذات مستوى أعلى، ويعني ذلك أن تقييم أداء الأفراد يراعي جانبيين هما:<sup>1</sup>

- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله الحالي
- إمكانية قيامه بمهام مستقبلية

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

يحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة سواء على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية أو الفرد. وتكمن أهم تلك الفوائد أو المزايا فيما يلي:<sup>2</sup>

1- على مستوى المنظمة:

- قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم
  - تحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها
  - توفير المعلومات الإدارية الضرورية لإتخاذ القرارات أو إحداث عمليات التطوير
  - تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع
  - توفير الأساس الموضوعي والعاقل لكثير من أنشطة ومجالات الموارد البشرية مثل: الترقية والنقل، والتحفيز وتخطيط القوى العاملة وغيرها، بما يكفل تحسين هذه الأنشطة
  - المساهمة في رفع معنويات العاملين والإدارة بما ينطوي عليه من موضوعية وعدالة وتوفير الفرص للتطوير المهني، والوظيفي
- 2- على مستوى الوحدات التنظيمية:
- متابعة تنفيذ الأهداف، بغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الإقتصادية للأهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد
  - متابعة الكفاية في الأداء بغرض التحقق من التنفيذ للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاية مع تجنب الإسراف والخطأ في التنفيذ
  - تدعيم عمليات الإتصال وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
  - تخطيط القوى العاملة، وتحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية
  - الكشف عن المشكلات الإدارية أو التنظيمية داخل الوحدة، مثل: الصراعات بين المشرفين والأفراد، أو ضغوط العمل الداخلية، بما يساعد على التصدي لهذه المشكلات والحد من آثارها السلبية
  - تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها

3- على مستوى الأفراد:

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقات، الإسكندرية-مصر، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص565، 564

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص567، 565

- توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد
- دعم ثقة الفرد بنفسه وحصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أدائهم
- الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد، بما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب
- إشعار العاملين بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية، خاصة في حالة إقناعهم بعدالة نظم تقييم الأداء، وإرتباط ناتج تلك النظم بالتقدم الوظيفي والمكافآت وغيرها من المزايا التي يسعى العامل إلى الحصول عليها
- الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد والعمل على التغلب عليها
- تدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد

#### المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد"<sup>1</sup> ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته

#### 1- الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله

<sup>1</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية- مصر، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص210

## 2- القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه

## 3- إدراك الدور:

ويعني الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لأبد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فالبرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال إن أداء الفرد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مكون آخر.

ومن خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتهي إليها.

## المبحث الثالث: تأثير الإتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي

## المطلب الأول: مفهوم حسن الأداء الوظيفي

هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>1</sup>

وتحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأسمال بالطريقة المثلى ويوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد على تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة نذكر من أهمها:<sup>2</sup>

## ● تنمية القوى البشرية بالتدريب

<sup>1</sup> - راوية حسن، مرجع سابق، ص209

<sup>2</sup> - إيمان خويلدات، مرجع سابق، ص9

- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين
  - المشاركة والعمل الجماعي
  - إزالة العناصر غير المنتجة في العمل
- ومن هنا نقول أن تحسين أداء أية منظمة يتطلب توازن العناصر التالية" ( الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)

#### المطلب الثاني: الإتصال الداخلي الفعال للأداء الحسن

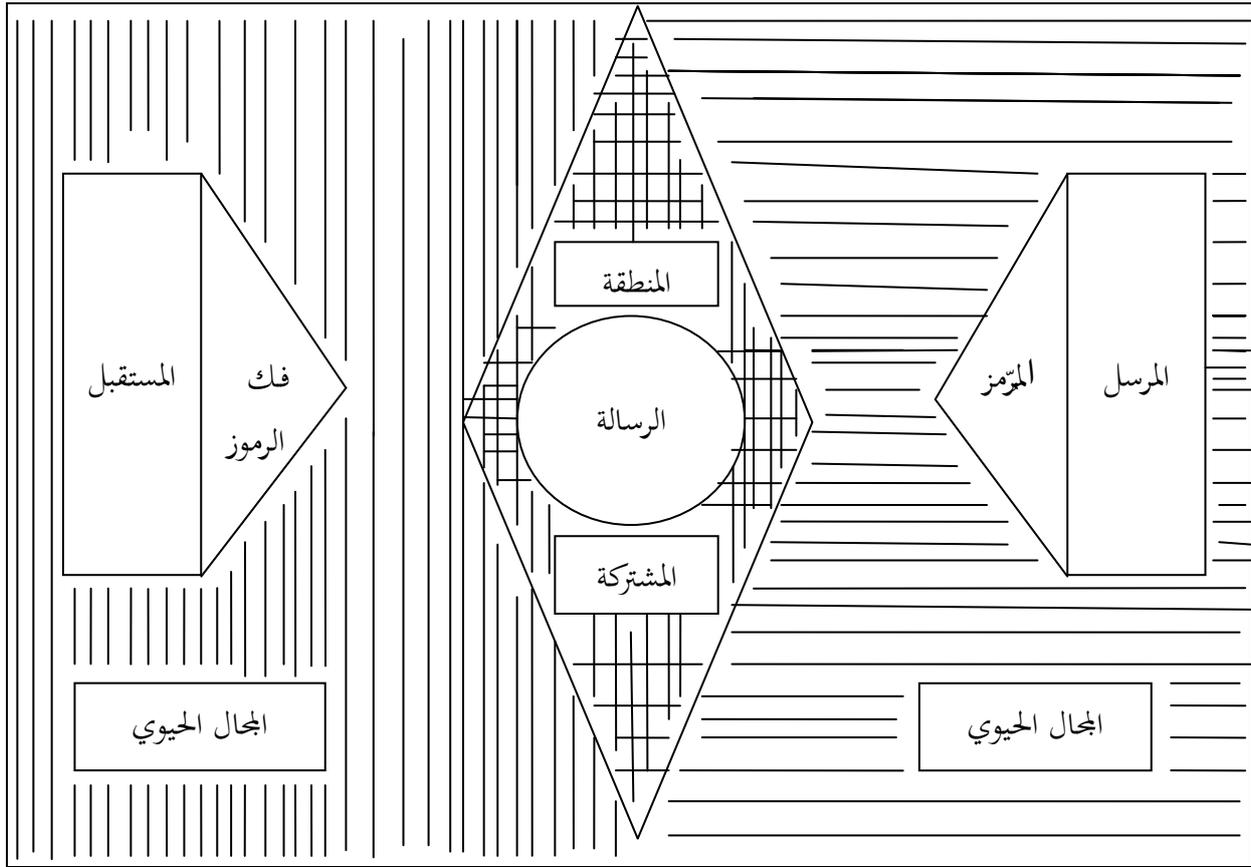
" يعتبر الإتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، فأى قصور في خدمات الإتصال يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة"<sup>1</sup>

و "يقصد بفعالية الإتصال قدرته على تحقيق أهدافه، بمعنى إحداث التأثير المطلوب، والهدف من الإتصال في إطار أهداف المنظمة، حيث تعتمد العملية الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات، وهذا لا يتم إلا بالإتصال الفعال"<sup>2</sup>

#### الشكل رقم (1-3): فعالية الإتصال

<sup>1</sup>-جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، بوزريعة-الجزائر، دارهومة للنشر، إصدار2003، ص38

<sup>2</sup>- علي حسن الشهري، الإتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1425هـ/2005م ، ص51



- كلما زادت مساحة المنطقة المشتركة زادت فعالية الإتصال
- كلما إنحسرت مساحة المنطقة المشتركة إضطرب الإتصال

المصدر: مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الثالثة، بيروت-لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000 ص58

نلاحظ من الشكل التالي، أنه:

- يمكن للمرسل أن ينمي مهارته في إستخدام الرموز أي - عملية الترميز- ويعني ذلك الإهتمام بقدر الإمكان بإختيار الرموز، أو تحديد المحيط الذي تبث من خلاله الرسالة.
- يتعين على المرسل أن يأخذ مستمعيه في الحسبان عند ترميز الرسالة، لذلك يجب أن يضع المرسل نفسه في مكان المتلقي، وأن يحاول الإحاطة مسبقا بالعوامل الشخصية والموقفية التي ستؤثر على تفسير الرموز أو فك رموز الرسالة

كما تحرص الإدارة الحديثة على الإتصال الفعال بالعاملين معها، على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والإرشاد والإعلام لكي تقييم معهم جسرا من المعرفة والثقة المتبادلة، ويتخذ هذا الإتصال صورا متعددة أهمها:<sup>1</sup>

- حفز العاملين على العمل الجيد

- تعويدهم على تحمل المسؤوليات

- إيقاظ روح المشاركة في الإدارة عن طريق منحهم فرص إتخاذ القرارات والرقابة على نتائج الأعمال ومن ملاحظتنا لهذه الصور التي تمثل الإتصال في داخل التنظيم سنجد أن هناك بعض العوامل المشتركة التي تدور حول دور المرسل، والبعض الآخر حول التفاعل الذي يحدث بين الطرفين معا. هذا يوضح أن عملية الإتصال الفعال ما هي إلا إيصال فكرة أو مهارة من شخص لأخر بقصد التأثير عليه، وتتوقف درجة هذا التأثير على مدى توافر عوامل معينة، ومن أهم هذه العوامل كما أوصت بذلك دراسات الإتصال مايلي:<sup>2</sup>

1- تحديد الأهداف الأساسية والفرعية للإتصال

2- تطوير مهارات الإتصال بالنسبة للعاملين

3- زيادة مهارات العاملين في إستخدام وسائل الإتصال

4- تطوير أساليب الحصول على المعلومات ونظم حفظها

5- تخلية العاملين من الإتجاهات السالبة والعقد، والمشكلات النفسية التي تعوق الإتصال الفعال

6- تقويم نتائج الإتصال

"إذن الإتصال الفعال يمثل دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي يلعبه في تدعيم العلاقات، وتعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف، وفي هذا المعنى فإن الإتصال يعتبر جوهر القيادة وأداة التأثير في الآخرين"<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أثر عوامل الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي

"تقوم عملية الإتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وذلك من خلال التأثير على إتجاهات وسلوك العاملين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة، وتؤثر الإتصالات الجيدة على رغبة العاملين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءة الأداء"<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 132، 133

<sup>2</sup>- محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الإتصالي، الطبعة الثانية، القاهرة-مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999، ص 48، 49

<sup>3</sup>- ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 508 بتصرف

<sup>4</sup>- جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 40

وهذا لا يتم إلا بالإتصال الفعال، حيث يتخذ الإتصال داخل المنظمة أشكالاً وصوراً متعددة نتطرق لتأثير البعض منها في تحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: تأثير الإتصال الرسمي وغير الرسمي على الأداء الوظيفي الحسن:

1- أثر الإتصال الرسمي: ويشمل أنواع الإتصال: الصاعد والنازل والأفقي؛

أ- الإتصال الصاعد: ويتمثل تأثيره في حسن الأداء الوظيفي فيمايلي:

- إذا توفر للإدارة العليا الإيمان الفعلي بأن المعلومات التي تتحصل عليها عن طريق المرؤوسين، قد تكون مفيدة بشأن تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>
- "إكساب العاملين صفة حب النظام في العمل ينهي إدراكهم بالعمل، ويساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة لأدائه.
- كذلك تنمية الشعور بالإنتماء للمنظمة، يحفز على الرغبة في العمل"<sup>2</sup>

ب- الإتصال النازل: ويتمثل تأثيره في حسن الأداء الوظيفي فيمايلي:<sup>3</sup>

- يساعد هذا الإتصال على تدفق وإنسياب المعلومات داخل المنظمة، ويرفع من كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصال
- يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة، وتنعكس على بيئتهم العملية
- غياب قنوات الإتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب أسس موضوعية في التعامل مع العاملين، يقلل من إنتاجيتهم والعكس صحيح

ج- الإتصال الأفقي: ويتمثل تأثيره في حسن الأداء الوظيفي فيمايلي:<sup>4</sup>

يعمل الإتصال الأفقي على تنسيق الجهود في ذات المستوى الإشرافي، أو في المستويات الأخرى المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وذلك التنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق الأوامر فقط – أي عن طريق الإتصال النازل على طول خط السلطة – وإنما أصبح الإتصال الأفقي يساهم في:

<sup>1</sup>-العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة منتوري -قسنطينة، 2007/2008 بتصرف ص215

<sup>2</sup>-أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص132

<sup>3</sup>-إيمان خويلدات، مرجع سابق، ص10

<sup>4</sup>-العربي بن داود، مرجع سابق، ص215 بتصرف

- تحقيق التعاون الفعال بين جميع العاملين والعمل كفريق متكامل ومتربط
- يسمح بالإتصال السريع والمباشر فيما بينهم للإنجاز
- يعطي فرصة للإستفادة من خبرات الآخرين

## 2- أثر الإتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي:

يمكن القول أنه لا ينحصر الإتصال في أي منظمة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز في ذلك القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم، وذلك أمر طبيعي وهو وجه إيجابي لصالح المنظمة، إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر، ويظهر أثر الإتصال غير الرسمي من خلال مميزاته على الأداء الوظيفي فيمايلي<sup>1</sup>:

- يمتاز بسرعة وسهولة الإنتشار، فأحيانا قد يُنشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي، فهو تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل أو قضايا في المنظمة.
- وتلجأ الإدارة في عملية مراقبة المعلومات وتصنيفها، إلى الإتصال غير الرسمي لأنه يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا، خاصة إذا كانت ثقافة الإتصال الرسمي ضعيفة.

## ثانيا: تأثير أساليب الإتصال الكتابي والشفوي على الأداء الوظيفي الحسن:

حتى يكون نظام الإتصال جيدا - بالرغم من تعدد أساليبه، ما بين كتابي أو شفوي - وأكثر فائدة يحقق الغرض منه، وبالتالي أهداف المنظمة لأبد لها:<sup>2</sup>

- أن يكون مرسل الرسالة على علم بمضمونها، وكذا الغاية منها على أن يراعي اللغة التي تتلائم ومستوى المتلقي، ومن تم إنتقاء الوسيلة أو الأسلوب الأكثر تأثيرا
- أن تنجز الرسالة المراد نقلها بصفة واضحة، محددة المعاني سواء كانت مكتوبة أو شفوية، بتفادي الإلتباس وسؤ التعبير
- إنتهاء بعملية التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية أسلوب الإتصال في تحقيق الهدف منه كما أنه أمام المنظمة العديد من قنوات الإتصال الممكنة، عليها القيام بالبحث لإختيار أحسنها أداء وفعالية، إلا أن هناك بعض القنوات الإتصالية تمتاز بأنها الأحسن، ومنها على الخصوص الإتصال الشفوي المباشر لإعطاء الأوامر، أيضا طريقة المشاركة الجماعية بالحوار التي تعتبر من بين مختلف الأشكال في المشاركة، وهي تبقى أكثر فعالية، وأكثر تقبلا وإقبالا عليها

## ثالثا: تأثير شبكات الإتصال على الأداء الوظيفي الحسن:

" إن شبكات الإتصال وأنماط التفاعل السائدة بالمنظمة من شأنها أن تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، لاسيما إذا إتسمت بفعالية تزويد البيانات والمعلومات والآراء.. بدقة وثقة.

<sup>1</sup>-ستوتي فاطمة، سياسة الإتصال داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة ليسانس، الجزائر، جامعة السانبا وهران، 2009/2008 ص25

<sup>2</sup>-العربي بن داود، مرجع سابق، ص206، بتصرف

وفي أغلب الأحيان تحقق هذه الشبكات درجة عالية من التفاهم والإنسجام بين الإدارة والعاملين، وتدعيم سبل الولاء"<sup>1</sup>

"فالإتصال هو عملية إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو التأثير أو التبديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، وتتم هذه العمليات في صورة متبادلة بين الجانبين لا من جانب واحد - علاقة تأثير وتأثر- وحسن تقدير الموقف الإنصالي يجعل هذا الإتصال تناسب المعلومات عبره في حركة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فإذا توقفت أو ضعفت تأثرت الإدارة بالضرورة نتيجة ذلك"<sup>2</sup>

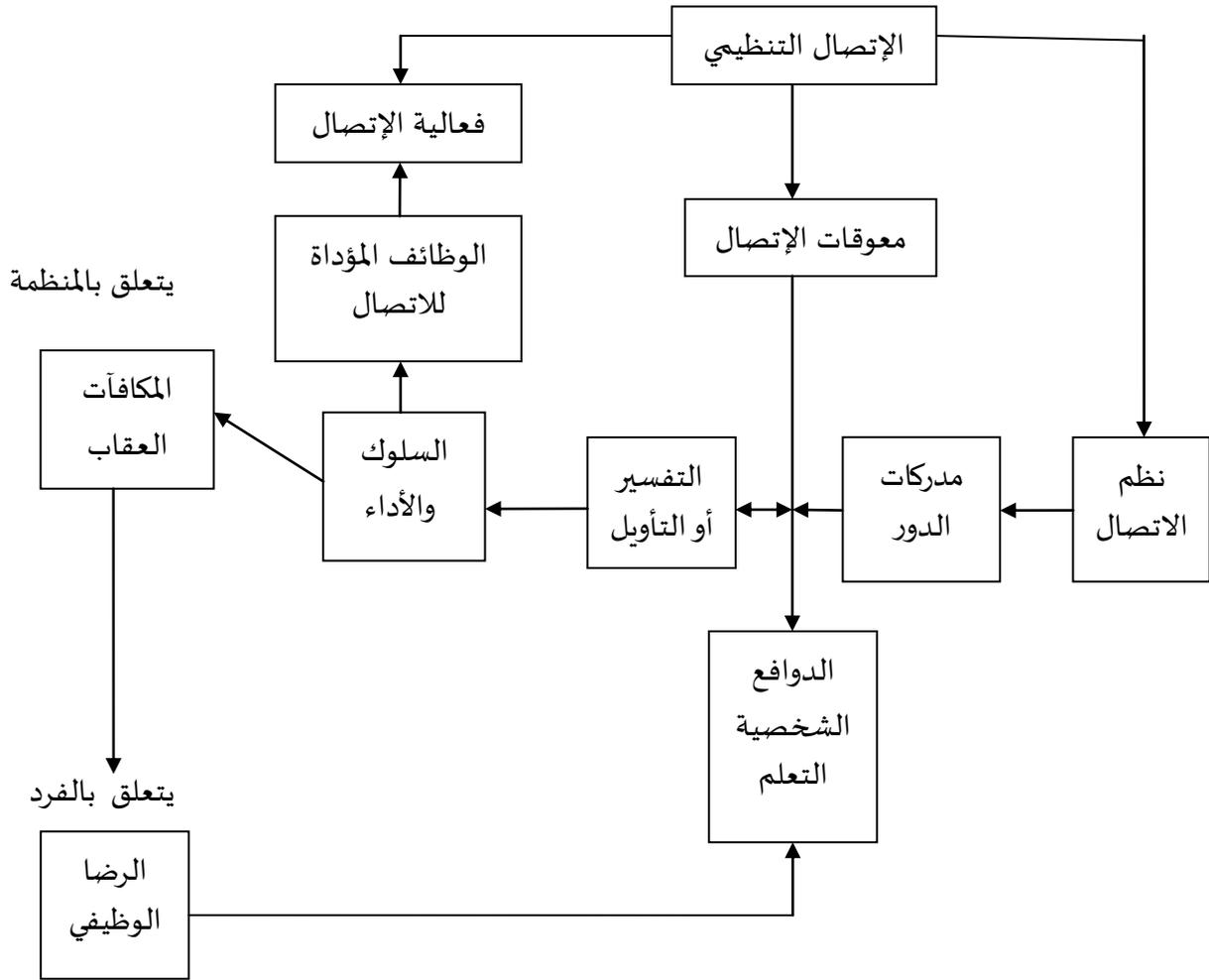
#### المطلب الرابع: نموذج متكامل للإتصال في المنظمات

تم تضمين وترتيب المعلومات والأبحاث التي أجريت حول الإتصال في المنظمات في نموذج متكامل للإتصال في المنظمات على النحو الوارد بالشكل التالي:

#### الشكل رقم (1-4): نموذج متكامل للإتصال في المنظمات

<sup>1</sup>-العربي بن داود، مرجع سابق، ص204 بتصرف

<sup>2</sup>-محمد منير حجاب وسحر محمد وهي، مرجع سابق، ص20 بتصرف



المصدر: أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الطبعة الرابعة، الرياض-السعودية، معهد الإدارة العامة للنشر، 1991، ص364

هناك العديد من العوامل الواردة في النموذج تتطلب إهتماماً خاصاً:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الطبعة الرابعة، الرياض-السعودية، معهد الإدارة العامة للنشر، 1991، ص364،365 بتصرف

-الإتصال عملية يتم بموجها نقل المعلومات، فهو ضروري للأداء على جميع المستويات: الفردي والجماعي والتنظيمي.

-كما يشير النموذج - من جهة ثانية - إلى أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الإتصال وبعض النتائج مثل السلوك والأداء، ذلك أنه تؤثر مدركات الدور ومعوقات الإتصال والتأويل الشخصي في وقع الإتصال على السلوك والأداء.

- يمكن معرفة أثر الإتصال على السلوك والأداء، دون معرفة عملية الإدراك التي يتلقى بموجها الشخص الرسالة ويؤولها بطريقة مناسبة، وللأداء نتائج تعود على كل من المنظمة والفرد، فهو ناتج عن واقعة إتصال معينة سيؤدي إلى تحقيق - أو الفشل في تحقيق - مهمة ما يراد إنجازها.

كذلك يشير النموذج المتكامل للإتصال، إلى ضرورة قيام المنظمات بمراقبة فعالية الإتصال وإجراء التغييرات اللازمة في عملية الإتصال ومحاولة إزالة معوقات الإتصال لتحسينه وهناك عدد من الوسائل التي عادة ما تستخدم لتحقيق تلك الغاية:

#### - المتابعة والتغذية العكسية:

تتطلب عملية المتابعة والتغذية المرتدة الملائمة إيجاد طريقة رسمية أو غير رسمية يتمكن المرسل من خلالها من التأكد من الكيفية التي تم بها تأويل الرسالة بالفعل، فيما تجعل التغذية المرتدة من الإتصال عملية ذات اتجاهين ففي المواقف التي تتم فيها المقابلة المباشرة بين المرسل والمتلقي، يتعين على المرسل أن يلاحظ تعابير الوجه والعلامات الأخرى التي توضح الطريقة التي أُستقبلت بها الرسالة، وغالبا ما يكون من الضروري في هذه الحالة أن يلتمس المرسل إستفسارات من المتلقي، أما في حالة الإتصال الرسمي المكتوب فقد يطلب المرسل صيغة معينة ووقتا محددًا للإستجابة ضمانا للتغذية المرتدة الملائمة.

#### - قنوات الإتصال المتوازية والتكرار:

توفير قنوات إتصال متوازية تدعم بعضها بعض كأن يتبع الطلب الشفهي بمذكرة مكتوبة، وبهذه الطريقة يتأكد المرسل من حصوله على إنتباه المتلقي (عن طريق المعلومات شفاهة ومباشرة وجه لوجه) ومن وجود شئ مكتوب (المذكورة) يمكن الرجوع إليه في حالة نسيان التفاصيل.

#### - التوقيت:

يمكن للإدارة أن تتخذ إجراءات لضمان عدم إعاقة التوقيت لسلامة إستقبال المعلومات المرسلة. أولهما: قد يكون للإدارة الرغبة في توحيد نمط توقيت رسائل معينة فإذا تم، مثلا تحديد يوم الثلاثاء الثاني من كل شهر موعدا لتوزيع تقرير معين لهم فهناك ضمان لإهتمام العاملين به لأنهم يتوقعون إستلامه في ذلك الوقت.

ثانيهما: تقوم كثير من المنظمات بتحديد فترات إنحسار أو توقف، أي تلك الفترات التي تخلو من ضغط العمل، لإرسال أي معلومات وأفكار وتعليمات للموظفين، مما يكفل الإنتباه الكامل لمتلقي هذه المعلومات.

#### - الإهتمام باللغة:

يحدث في كثير من الأحيان ألا يعبر الشخص إهتماما كبيرا لإختيار الأسلوب والمستوى المناسبين من اللغة عندما يكتب لشخص آخر، لذلك على المرسل أن يأخذ ممن يتلقون منه في الحسبان، عند إختيار أسلوب

المخاطبة، فالإستخدام الأمثل للغة يتوقف على مدى تكييف الرسالة لظروف ومستوى المتلقي بحيث يتطابق المقصود مع ما يتم تلقيه من الرسائل.

#### - نقل المعلومات ومراكز المعلومات:

هناك شبكات للإتصال غير الرسمي، تتزامن مع قنوات الإتصال الرسمية تعرف عموماً بوسائل نقل المعلومات غير الرسمية مصدراً هاماً للمعلومات ونقلها بين الإدارة والعاملين، أولاً تتميز هذه الوسيلة بأنها أكثر مرونة على أساس اللقاء المباشر (وجهها لوجه) لذلك فهي توفر مصادر ممتازة للمعلومات المرتدة وعادة ما يجمع المتخصصون في مجال الإتصال بين القنوات الرسمية وغير الرسمية للإتصال، وبناء على ذلك يستطيع المدير تعزيز المعلومات التي يتلقاها عن طريق القنوات الرسمية كما يمكنه تعزيز وإيضاح بعض الجوانب المتعلقة بأمر رسمي مكتوب بحديث ودي مع المرؤوسين.

#### - مبدأ الإستثناء والحاجة للمعرفة:

لمعالجة مشكلة التضخم في المعلومات بفعالية، تحاول الكثير من المنظمات وضع أسس لتقييد نطاق المعلومات، وتطبق كثير من المنظمات - مثلاً - مبدأ الإستثناء في قنوات الإتصال الذي ينطوي على أن يتم نقل المعلومات إلى أعلى فقط في حالة الإنحرافات غير العادية، من الأوامر والخطط والسياسات، وبناء على ذلك تتلقى المستويات الإدارية العليا فقط تلك المعلومات التي تتطلب إهتمامها.

تدخل في نظام نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل قاعدة شبيهة بقاعدة الإستثناء وهي أن ينتقي المديرون المعلومات بحيث يبتونها على أساس (الحاجة للمعرفة) وبهذه الطريقة يتلقى العاملون في المستويات الدنيا المعلومات الأساسية للقيام بمهامهم فقط.

خلاصة:

إن ما يمكن إستخلاصه من الفصل الأول "فعالية الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي" أن الإتصال يمثل محور عملية التنظيم في المنظمة، ويتحدد على أساسها هيكل التنظيم الإداري، ومدى شموله للوظائف الإدارية، وأبعاده الأفقية والرأسية. فدورة الإتصال في المنظمة كالدورة الدموية للإنسان، يجب أن تأخذ دورتها السليمة للقيام بوظائفها المختلفة، فلو نقص تدفق الدم إلى أي عضو من أعضاء الجسم، فإن ذلك العضو يتأثر وربما يموت كذلك حال المؤسسات إذا أهملت الإتصال الداخلي فيها، فلا يمكن للمديرين أن يؤدوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة إتصال جيدة داخل المنظمة، وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للإتصال الفعال بغيرهم.

لذا فإن الإهتمام بالإتصال الداخلي يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإنه سوف يؤثر حتماً على مردودها.

تمهيد:

إن أهمية الجانب النظري في دراستنا لموضوع الإتصال الداخلي- بالتطرق إليه، إلى مختلف أنواعه، شبكاته وأساليبه في المنظمة، للمساهمة في تطوير أساليب العمل لتحسين أداء العاملين، وتقوية العلاقات الإجتماعية بينهم – لا يغني عن دراسته من الجانب التطبيقي. لذلك سنحاول في هذه الدراسة الميدانية معرفة طبيعة علاقة الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، ومدى تأثير كليهما أو أحدهما على الآخر. وللإجابة عن ذلك إختارنا إسقاط دراستنا على حالة مؤسسة سونطراك، مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z.

لذلك سنتطرق في هذا الجانب إلى المباحث التالية:

-المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونطراك

-المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z

-المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإتصال داخل المركب على تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونطراك

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة سونطراك

1. النشأة:

هي المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب والإستغلال 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 (أرزيو، 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 تأمين المحروقات وصولاً إلى المكانة العالمية التي تحققت اليوم.

## 2. المهام

توجه مؤسسة سونطراك نشاطها صوب مهام إستراتيجية منها:

-البحث والتنقيب

-تنمية الحقول البترولية وإستغلالها بالشكل الأمثل

-نقل المحروقات وتسويقها

-تمييع الغاز الطبيعي

-المساهمة في الناتج المحلي

## 3. الأهداف

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

-التحكم المستمر في حرفها القاعدية

-تقوية طاقتها التكنولوجية والتسييرية

-التمنية الدولية والشراكة

-التنوع في الأنشطة

## 4. الطموحات

من أولوياتها أن تكون:

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

-القائد في ميدان تكامل النشاطات الصناعية على مستوى الإقتصاد الوطني، وفي المغرب العربي

## المطلب الثاني: التعريف بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z

## 1.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 لتمييع الغاز GNL2/Z تقوم أساسا على تمييع الغاز الطبيعي القادم من آبار حاسي الرمل وتحويله إلى بروبان، بوتان، غازولين، بنزين.

كما تم:

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

## 2.الموقع:

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

-المساحة:

72 هكتار

-المنتوج:

الغاز الطبيعي المميع

-عدد القاطرات:

06 قاطرات

-حجم الإنتاج:

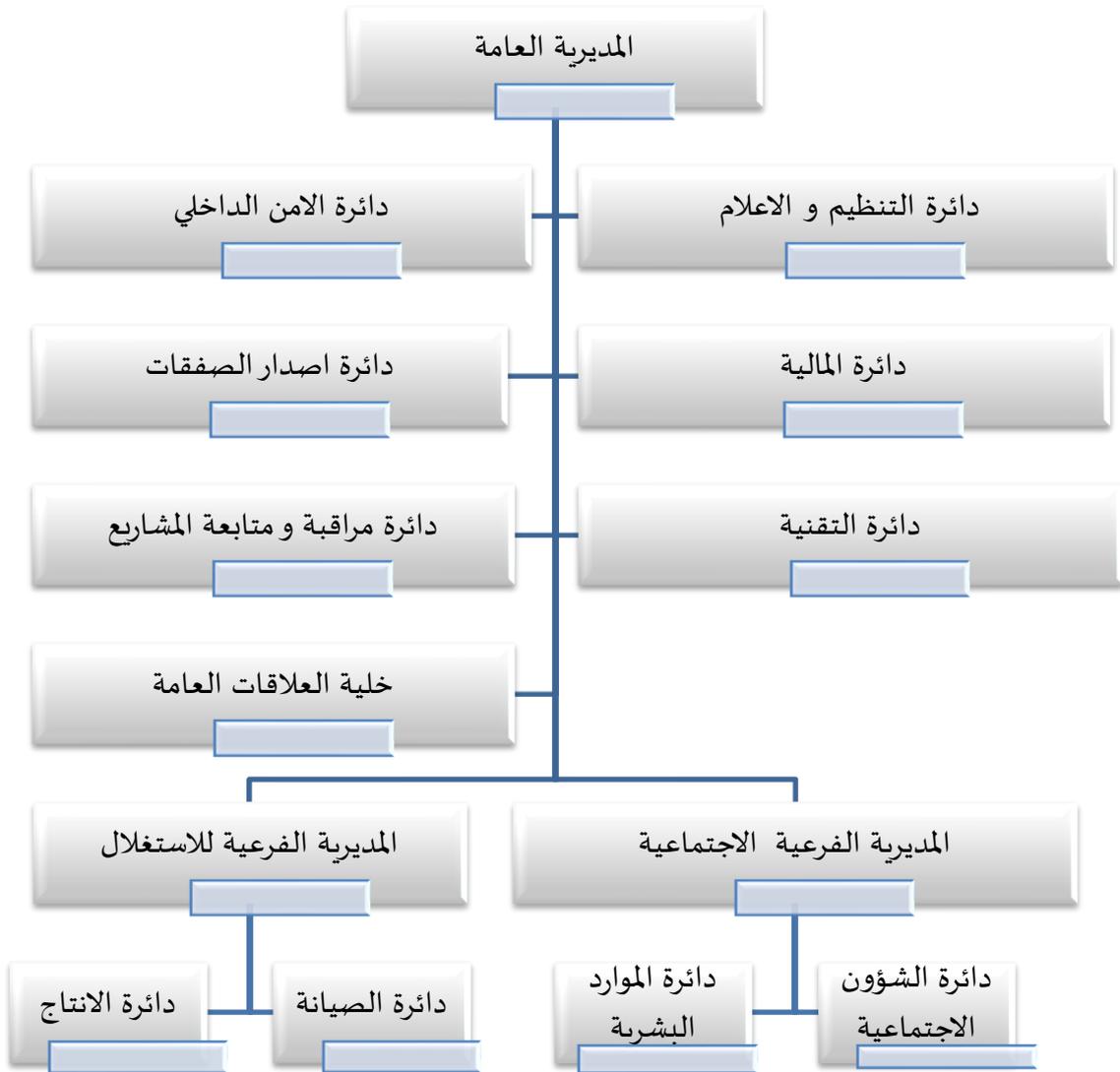
18 مليون م<sup>3</sup> في السنة

-سعة التخزين:

03 أحواض كل واحد بسعة 100000 م<sup>3</sup>

3. الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمركب تمبيع الغاز الطبيعي GNL2/Z

الشكل رقم(1-2): الهيكل التنظيمي لمركب تمبيع الغاز الطبيعي GNL2/Z



المصدر: من وثائق المؤسسة.

#### 4. أهم الوظائف المكونة لدائرة الموارد البشرية:

نتطرق لدائرة الموارد البشرية، باعتبار 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 وإعادة 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.
- يقوم بوضع مخططات التكوين وإعداد الميزانية ويضم القسم الفروع التالية:

- فرع نشاط البرمجة.

- فرع الانتقاء للتكوين.

- فرع المكلف بالدراسات.

- إطار في الموارد البشرية.

#### 2. مصلحة التخطيط وتسيير المهنة:

هذا القسم مكلف بتخطيط مهنة العامل ومتابعته منذ توظيفه، دوره يتمثل في الاهتمام بإجراءات الترقية

على حسب حاجات بنية المركب و حسب المناصب و يضم 04 فروع:

- فرع الانتقاء والتوظيف

- فرع تسيير المهنة

- فرع مكلف بالدراسات

- إطار مكلف بالدراسات

## المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z

## المطلب الأول: مكانة الإتصال الداخلي بالمركب

## 1. السياسة الإتصالية بالمركب

إن الإتصال الداخلي مولد لمرحلة تواجد المؤسسة، هاته الأخيرة ليست مكانا للإنتاج فقط، فدخل الأفراد في علاقات إنتاجية هو بناء لعلاقات إجتماعية، لهم فيها تصوراتهم، آرائهم.. على ذلك يعمل المركب على تفعيله بجعله 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 بالغاً لسياسة الإتصال داخله، فهي تبذل مجهودا نوعيا من طرف مسؤوليها، وعلى مستوى جميع هياكلها (إدارة الإنتاج، إدارة تسيير الموارد البشرية، الأمن الداخلي..)

## 2. 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 التوجيهات 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 وعاملها:

هذه السياسة توفر صورة واضحة عن كيفية الأداء، كذلك تخلق علاقات في إتجاهات مختلفة صاعدة، نازلة، أفقية، مما يجعل الأداء يتم بطريقة جماعية تشاركية.

### 3. مزايا الإتصال في المركب:

يمكن لنظام الإتصال الداخلي تحقيق مايلي:

- يصل بينه وبين الإدارة العامة، في تكوين إتصال داخلي إستراتيجي
- يقرب الإدارة أكثر من خيارتها 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

### المطلب الثاني: أنواع ووسائل الإتصال الداخلي بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z

#### 1. الأنواع: وتتمثل في الإتصال الرسمي وغير الرسمي

##### أولاً: الإتصال الرسمي:

أ. الإتصال الأفقي: يتم بين العاملين في نفس المستوى التنظيمي، وفيما بين العناصر الوظيفية، من أجل

التنسيق بينها لإنجاز المهام

ب. الإتصال النازل: يكون فيه تدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل، لإعطاء التعليمات، وتلقي الأوامر

ت. الإتصال الصاعد: يكون فيه تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى فيما بين المصالح، مثل: التقارير المقدمة

من طرف رؤساء الأقسام إلى المدير.

##### ثانياً: الإتصال غير الرسمي:

لا ينحصر الإتصال في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط عند

العلاقات الوظيفية بين العاملين بل تتجاوزها باستمرار، إن كان بصورة عفوية تعبر عن مشاكل أو تطرح

إهتمامات، أو مقصودة تعبر عن مصالح.

هذا التنظيم ينشأ تدريجياً ويصبح خفياً ويكتسب قوة ويتم بشكل مباشر خلف الأبواب الموصدة، فقط إذا

كان التنظيم الرسمي يسمح بذلك.

#### 2. الوسائل:

تتنوع هذه الوسائل، حسب طبيعة وحجم أي مؤسسة، كذلك حسب طبيعة الرسالة (المرسل والمرسل إليه)

ومن هنا نستعرض أهم هذه الوسائل المستعملة بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z، ونميز بين نوعين

المكتوبة والشفوية.

#### 1.2 وسائل الإتصال المكتوبة:

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

للعاملين، وهي:

- التقارير: تحرر من طرف المسؤول عنها، تكون مكتوبة بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي، تعمل

على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

- الرسائل الموجهة إلى العمال: وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم، للتذكير بموضوع ما، أو لدعوتهم لاجتماع معين، ومن إيجابياتها السرعة والتقليل من دور الإشاعة
- المنشورات (الإعلانات) 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 استعمالا بالوحدة
- صندوق إقتراحات: يستطيع العمال من خلالها وضع إقتراحاتهم المكتوبة، حتى تضطلع عليها الإدارة وتقوم بدراستها.

## 2.2 وسائل الإتصال الشفوية:

تتم بين المرسل والمستقبل إما وجه لوجه، أو من خلال الاجتماعات.. 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:
  - أ- 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 .
  - ب- 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 إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتداول المحاضرة حول مسائل ومواضيع 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 .

## 3.2 وسائل الإتصال التكنولوجية:

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

- قاعدة بيانات: هي شبكة معلوماتية، تختص بنقل وتدفع البيانات والمعلومات من وإلى كافة مستخدميها 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 وبجهد 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، يُمكن 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.

المطلب الثالث: خطة الإتصال الداخلي وتوقعاتها بمركب تمبيع الغاز الطبيعي GNL2/Z

### 1. تخطيط الإتصال الداخلي في المركب

أ. تتمثل خطة الإتصال الداخلي في الترجمة العملية لإستراتيجية إتصالية، تكون الأداة المسيرة لمهام الإدارة، بإعتبارها المصدر الأكثر أهمية وثقلا والأول للمعلومة، والتي هي مادتها الأولى في تنفيذ عمليات الإتصال الداخلي للمركب، في مجموع نشاطات منسجمة ومنظمة.

ب. حيث وجدنا مسؤول الإتصال الداخلي في إدارة الإتصال، مع مدير الموارد البشرية وممثلو مختلف المستويات التنظيمية يعملون على توسيع المشاركة في إعداد خطة الإتصال الداخلي، مما يضمن تلاؤم الأعمال وواقع المركب، وتأمين دائرة الإصغاء حسب الأهداف.

ت. وتمر خطة الإتصال الداخلي بمراحل هي:

#### • مرحلة الإختبار والتقرير: عن طريق

- إحصاء الإمكانيات والموارد، نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.

- قيم وإيحاءات المسيرين الشخصية

- تحليل الإحتياجات، بإحصاء ما يقدم للعاملين من معلومات: تطلعاتهم الظاهرة (الدورات التكوينية مثلا)

والخفية (كالتقدير-الإعتراف-المساهمة)

- توزيع خطوات الخطة الإتصالية على محاور زمنية، فإذا كان هناك إنسجام يعتمد عليها كوثيقة رسمية، في

تسطير خطة الإتصال الداخلي، وإذا كان العكس تتخذ التعديلات اللازمة.

#### • مرحلة التحضير:

يتم فيها وضع برنامج خطة الإتصال الداخلي، الذي يُترجم ميدانيا عن طريق تحديد مايلي:

- شكل الإتصال الرسمي المناسب

- مهام الإتصال

- الأهداف المرجوة منه

-الوسائل المساعدة لتطبيقه

- التوقيت الملائم

-الميزانية لتنفيذ الخطة

• المرحلة النهائية:

تبعاً للخطوات السابقة فإن برنامج الإتصال الداخلي أصبح مادة موثقة توزع على كل الإدارات، بحيث يكون البرنامج بسيط يضم:

- الرسالة: تحديد المغزى، والصورة المراد بناؤها ونشرها، والسلوكيات التي يجب تشجيعها حسب أهداف البرنامج.

-المستهدف، المقصود بالرسالة.

## 2. توقعات جهاز الإتصال الداخلي في المركب

لهذا الجهاز دور حساس، بواسطته يتم نشر وتبادل الآراء، البيانات والمعلومات، وحتى البدائل بغية التأثير على إتجاهات العاملين نحو العمل سواء كانوا فرادى أو جماعة من أجل تحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق المؤسسة أهدافها التنظيمية، لذلك تكمن أهميته في المتوقع من إستخدامه لأجل:

-تحسيس العاملين برهانات المؤسسة وأهدافها

-مساعدة الإدارة على تصاعد وترتيب المعلومة

-مساعدة المسير على تنشيط فرق العمل

-إعداد العاملين للتغييرات الحاصلة.

-الرد على إحتياجات العاملين وإنشغالهم

-رفع العوائق بمختلف أشكالها عن المفهوم الإتصالي

-تحريك الطاقات نحو خدمة المركب

-خلق هوية للمركب وثقافة مشتركة بين عاملها

-تعزيز سمات التقدير والإحترام المتبادل

-تمكين الكل من التعبير الهادف

-تقييم حالة الإتصال الداخلي

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإتصال داخل المركب على تحسين الأداء الوظيفي  
المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية:  
1. مكان التريص:

تمحورت الدراسة أساسا على دراسة وتحليل تأثير عوامل الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي الحسن، وكان التريص في مؤسسة سونطراك بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z والذي دام شهرا واحدا بدائرة الموارد البشرية

2. منهجية الدراسة:

المنهج المناسب لدراستنا هو منهج دراسة حالة الذي يتناول حالة واحدة سواء كانت فردا أو نظاما أو مجتمعا، حيث يقوم بدراسة الموضوع من جميع جوانبه، ويقدم لنا البيانات التي قمنا بتبويبها وتفسيرها ومن تم تحليلها ومناقشتها.

3. عينة الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي يعالج الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، شملت عينة الدراسة العمال التنفيذيين بمؤسسة سونطراك مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z حوالي 30 عاملا.

4. إستمارة الإستبيان:

إحتوت على مقدمة وهي خطاب الإستبيان لأجل تقديمها إلى أفراد العينة، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي والذي هو دراسة العلاقة ما بين الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، وتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، كما نوهنا إلى أن البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وقمنا بتصميم إستمارة إستبيان، تحتوي على مجموعة من الأسئلة، تم إعدادها على أساس مقياس "ليكارت الثلاثي" الذي يحتمل ثلاث إجابات (موافق-محايد-غير موافق).  
وقُسم الإستبيان إلى ثلاثة محاور، يتعلق المحور الأول بالخصائص العامة لأفراد العينة، والمحور الثاني عن الإتصال الداخلي بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z، ويتمحور الثالث حول تقييم أثر الإتصال الداخلي على الأداء من وجهة نظر العاملين التنفيذيين بالمركب.  
حيث تمت دراسة خصائص أفراد العينة "العمال التنفيذيين" بالمركب، حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل.

#### المطلب الثاني: وصف خصائص العينة

بعد إسترجاع إستمارات الإستبيان، قمنا بوصف الخصائص العامة لأفراد العينة المدروسة حسب المتغيرات التالية، الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل.

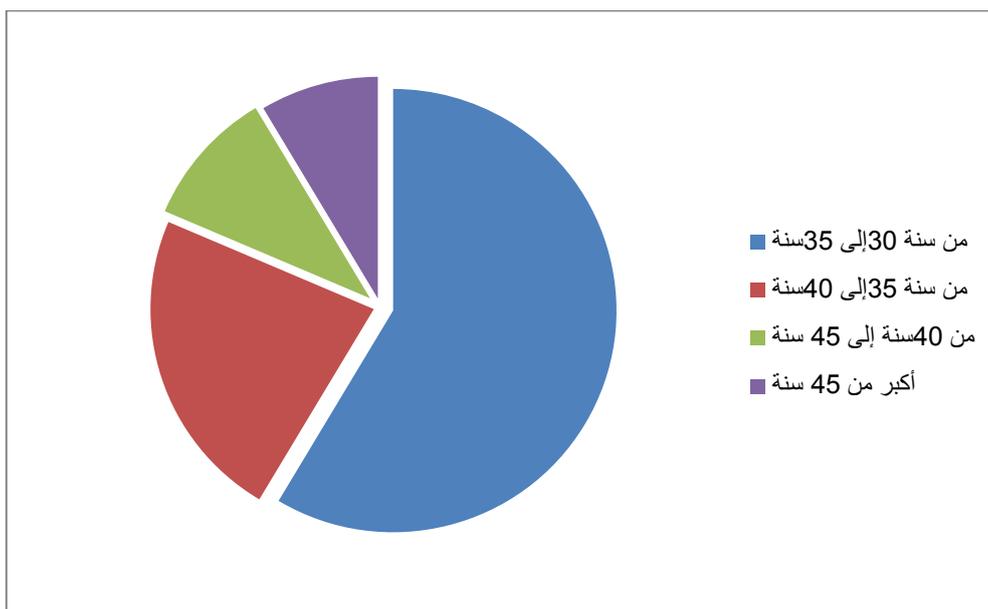
#### أولاً: الجنس

خلال توزيعنا لإستمارة الإستبيان، لاحظنا أن أفراد عينة الدراسة كلهم ذكور، بسبب طبيعة نشاط المركب الشاق والخطير في نفس الوقت، والذي يتطلب مجهوداً مضاعفاً، ناهيك عن المداومة ليلاً، وهذا ما لا تستطيع الإناث القيام به.

#### ثانياً: السن

بين الشكل رقم (2-2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف سنهم، على النحو التالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على العينة المدروسة

يتضح لنا من خلال شكل توزيع النسب حسب السن لأفراد العينة، أن المركب محل الدراسة يعتمد بالدرجة الأولى على فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 35 سنة و 35 إلى 45 سنة بنسبة مئوية بلغت على التوالي 40% و 30% بمجموع تكرار 12 عاملا و 9 آخرين، أما باقي أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 40 إلى 45 سنة 16.66% بمجموع تكرار 5 عمال وآخر فئة عمرية هي من سن 45 سنة فما فوق بنسبة 13.33% بمجموع تكرار 4 عمال، ويعود سبب هذا الإعتماد الكبير على الفئة الشبانية إلى طبيعة النشاطات والمهام بالمركب، المتعلقة بعمليات تمييع الغاز الطبيعي، والتي تتطلب مجهودات وطاقات كبيرة.

### ثالثا: المستوى التعليمي:

بين الجدول رقم (1-2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، على النحو التالي:  
الجدول رقم (1-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	9	21	-	30
النسبة	30%	70%	-	100%

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على العينة المدروسة

من خلال الجدول ، نلاحظ أن توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، نجد أن أغلبية لديهم مستوى ثانوي، بنسبة مئوية بلغت 70% إذ بلغ تكرارهم 21 عاملاً، أما الفئة الثانية لديهم مستوى أقل من ثانوي بنسبة مئوية بلغت 30% بمجموع تكرار 9 عمال، والفئة الشبه معدومة ذات المستوى الجامعي، لأن عينة الدراسة هم العمال التنفيذيون بالمصنع .

بالرغم من المستوى التعليمي تقوم إدارة المركب بإجراء دورات تدريبية وتكوينية دورية لتأهيل العمال القيام بأداء مهامهم.

رابعاً: عدد سنوات العمل

بين الجدول رقم (2-2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل، على النحو التالي:

الجدول رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

البيان	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 سنوات إلى 15 سنة	من 15 سنة إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	7	8	10	5	30
النسبة	23.33%	26.66%	33.33%	16.66%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقاداً على العينة المدروسة

من خلال الجدول رقم (2-2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة الذين تزيد مدة تواجدهم بالمركب هم من لهم أكثر من 15 سنة خبرة، بنسبة مئوية تقدر بـ 33.33% إذ بلغ تكرارهم 10 عمال، ثم تلي الفئة الثانية وهي التي تتراوح مدة أقدميتها ما بين 10 إلى 15 سنة، بنسبة مئوية تقدر بـ 26.66% وهذا يدل على الخبرة المهنية المكتسبة من طرف عينة الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبيان

تحليل المحور الأول: الإتصال الداخلي

العبارة الأولى:

تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب

الجدول رقم: (3-2): وصول المعلومات في الوقت المناسب

البيان	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	13	7	10	30

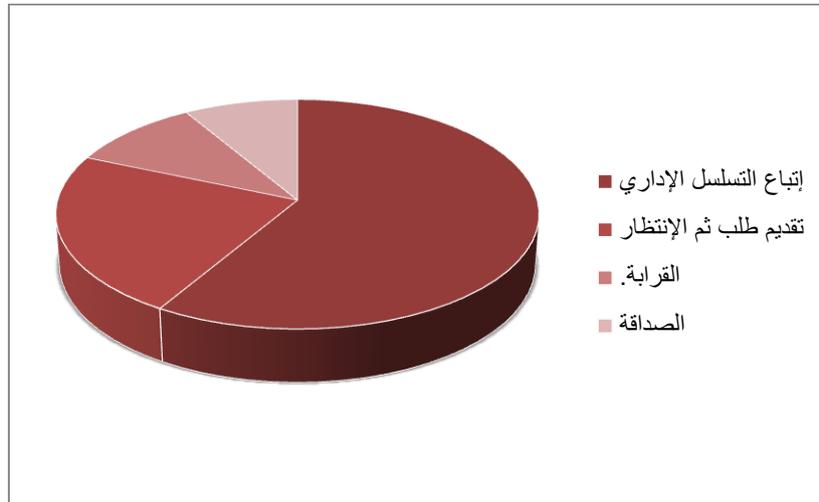
النسبة	%43.33	%23.33	%33.33	%100
--------	--------	--------	--------	------

نلاحظ من خلال الجدول، أن عينة الدراسة الموافقة على وصول المعلومات اللازمة في وقتها المناسب إليهم بلغ نسبة %43.33 بمجموع تكرار 13 عاملا، فحين جاءت الفئة الثانية غير الموافقة للفئة الأولى في الرأي بنسبة متقاربة معها بلغت %33.33 بمجموع تكرار 10 عمال، بينما الفئة المحايدة بلغت نسبتها %23.33 بمجموع تكرار 7 عاملين، هذا يوضح ترتيب المعلومة عبر الإتصال النازل بشكل حسن.

#### العبارة الثالثة:

أفضل وسيلة تتبعها في عملية الإتصال برئيسك

الشكل رقم (2-3): أفضل وسيلة يتبعها العامل في عملية الإتصال برئيسه



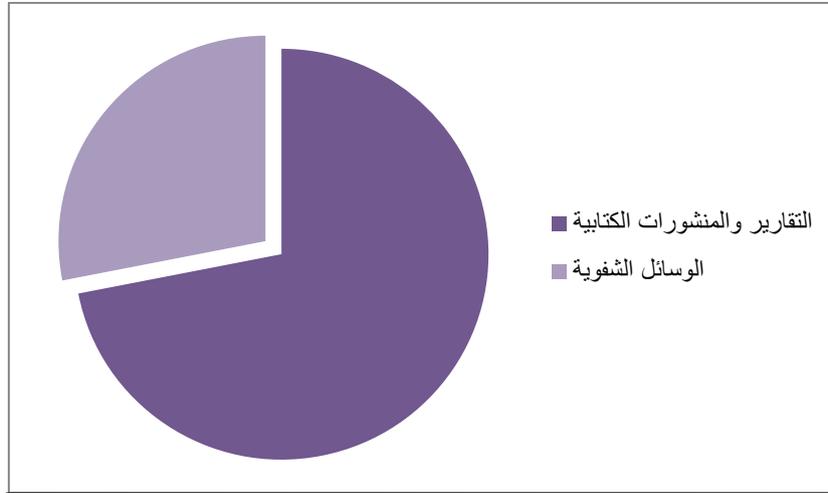
المصدر: من إعداد الطالبة إعتادا على العينة المدروسة

من خلال الشكل نلاحظ أن الوسيلة التي يفضلها أفراد العينة في الإتصال بالرئيس، هي إتباع التسلسل الإداري بنسبة إستجابة بلغت 50%، بمجموع تكرار 15 عاملا، بينما الفئة الثانية تفضل تقديم طلب ثم الإنتظار بنسبة إستجابة بلغت 33.33%، بمجموع تكرار 10 عمال، أما أقل فئة تفضل وسيلتي الصدقة (بحكم الزمالة) والقراءة التي بلغت نسبتيهما على التوالي 6.66% و 10%، بمعدل تكرار 3 و 2 عمال وهذا دليل على إحترام السلم الإداري والتعامل وفق التنظيم الإداري من طرف العاملين.

#### العبارة الرابعة:

تفضل أن تنتقل إليك القرارات والمعلومات من الإدارة المركزية

الشكل رقم (2-4): يبين أفضل طريقة لإنتقال القرارات والمعلومات من الإدارة المركزية



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على العينة المدروسة

من خلال الشكل يتبين لنا أن أفراد العينة المدروسة تفضل أن تنتقل القرارات والمعلومات من الإدارة المركزية عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية بنسبة إستجابة بلغت 66.66% بعدد تكرار 20 عاملا، أكثر من الوسائل الشفوية التي بلغت نسبة الإستجابة 33.33% بعدد تكرار 10 عمال. وهذا لأن التقارير والمنشورات الكتابية ذات طبيعة رسمية وموثقة يمكن إعتمادها كمرجع ويسهل الرجوع إليها، بينما الوسائل الشفوية يصعب حفظها والرجوع إليها.

العبارة الخامسة:

تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الإتصال والتواصل فيما بينكم  
الجدول رقم (2-4) : يبين أفضلية العمل ضمن فريق لتسهيل عملية الإتصال والتواصل

البيان	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	16	-	14	30

النسبة	%53.33	–	%46.66	%100
--------	--------	---	--------	------

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على العينة المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول أغلبية واضحة لعينة الدراسة تفضل العمل ضمن فريق لتسهيل عملية الإتصال والتواصل، بمجموع تكرار 16 عاملا ، بموافقة نسبية بلغت %53.33، متقاربة نوعا ما بالفئة الثانية غير الموافقة، بمجموع تكرار 14 عاملا، يمثل نسبة %46.66 . وهذا بحسب أفراد العينة يعود إلى نوع وطبيعة العمل المراد إنجازه، إذ هناك أعمال تتطلب مشاركة جماعية، بينما هناك أعمال تتطلب مجهود فردي.

العبارة السابعة:

يعمل الإتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين

الجدول رقم (2-5): عمل الإتصال الداخلي في إزالة الحواجز بين العاملين

البيان	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	26	–	4	30
النسبة	%86.66	–	%13.33	%100

نلاحظ من خلال الجدول، أن أغلبية أفراد العينة توافق على عمل الإتصال الداخلي في إزالة الحواجز بين العاملين بنسبة مئوية كبيرة بلغت %86.66 بعدد تكرار 26 عاملا، بينما الفئة الثانية غير الموافقة جاءت نسبتها قليلة تقدر بـ %13.33 بمجموع تكرار 4 عمال، وهذا يدل على التأثير الإيجابي للإتصال داخل المركب على العمال

العبارة الثامنة:

تعتبر الإتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليك

الجدول رقم (2-6) : ضرورة الإتصال غير الرسمي في نقل المعلومات

البيان	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
--------	-------	-------	-----------	---------

30	21	4	5	التكرار
%100	%70	%13.33	%16.66	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على العينة المدروسة

يعبر الجدول من خلال النسب المئوية، على تفوق الإتصال الرسمي، وهذا راجع إلى مدى تطور ثقافة الإتصال القوية داخل المركب، والمعبر عنه بنسبة 70% بمجموع تكرار بلغ 20 عاملا، مما يدل هذا على نجاعة التدفق الإعلامي للمعلومات في المركب بفضل الأدوات الإتصالية المستخدمة، بينما يعطي البعض الآخر موافقته، ويعتبر الإتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليه بنسبة بلغت 16.66% بمجموع تكرار 5 عمال، فحين الفئة المحايدة بنسبة 13.33% بمجموع تكرار عدده 4 عمال.

#### العبارة التاسعة:

يساعد الإتصال الداخلي في توجيهك، نصحك وإرشادك

الجدول رقم (2-7) الإتصال الداخلي يساعد في توجيه وإرشاد العامل

المجموع	غير موافق	محايد	موافق	البيان
30	4	-	26	التكرار
%100	%13.33	-	%86.66	النسبة

الملاحظ من الجدول، أن نسبة كبيرة من عمال المركب يؤكدون على أهمية الإتصال في توجيههم، نصحهم وإرشادهم لأداء مهامهم بشكل سهل وحسن حيث بلغت النسبة المعبرة بموافق 86.66% بمجموع تكرار عدده 26 عاملا، فحين أقلية أجابت بعكس ذلك بنسبة قدرت بـ 13.33% بمجموع تكرار 4 عمال.

#### العبارة العاشرة:

يعمل الإتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة لك

الجدول رقم (2-8) : عمل الإتصال الداخلي على توفير البيانات المناسبة والواضحة للعامل

المجموع	غير موافق	محايد	موافق	البيان
30	2	-	28	التكرار
%100	%6.66	-	%93.33	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على العينة المدروسة

نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة موافقون وبنسبة كبيرة بلغت %93.33 بمجموع تكرار 28 عاملا بأن الإتصال داخل المركب يعمل على توفير المعلومات المناسبة والواضحة لهم في مساعدتهم تأدية مهامهم، فحين نسبة قليلة منهم بلغت %6.66 بمجموع تكرارين أجابت بالعكس.

تحليل المحور الثاني: تقييم أثر الإتصال الداخلي على الأداء من وجهة نظر العاملين  
العبارة الأولى:

تلقى التعليمات الإدارية في وقتها المناسب مما يؤدي إلى سرعة إنجازك عملك

## الجدول رقم (2-9): التوقيت المناسب للتعليمات الإدارية لإنجاز العمل بسرعة

البيان	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	17	5	8	30
النسبة	%56.66	%16.66	%26.66	%100

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على العينة المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة موافقة بنسب %56.66 عدد تكرار 17 عامل، بخصوص تلقيهم التعليمات الإدارية في وقتها المناسب مما يؤدي إلى سرعة الأداء، هذا ما أشارت إليه الفئة الأولى غير أن الفئة الثانية والتي لاتوافق على ذلك بلغت نسبتها %26.66 بمجموع تكرار 8 عمال، بينما الفئة المحايدة بلغت نسبتها %16.66 بمجموع تكرار 5 عاملين.

## العبارة الثانية:

قنوات الإتصال المستخدمة في مؤسستك تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن  
الجدول رقم (2-10) : قنوات الإتصال المستخدمة المساعدة على تدفق المعلومات للأداء الحسن

البيان	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	24	2	4	30
النسبة	%80	%6.66	%13.33	%100

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على العينة المدروسة

نلاحظ من الجدول التالي، نسبة موافقة عالية من أفراد العينة حول القنوات الإتصالية المستخدمة في تدفق المعلومات المساعدة على تحسين أدائهم، النسبة معتبرة بلغت %80 بمجموع تكرار 24 عاملا يؤكدون ذلك، وهذا لأن إستراتيجية المركب الأولى هي التكوين، وإعتقاد برامج تكوينية دورية مواكبة لأحدث التكنولوجيات الإتصالية وكذا الصناعية نظرا لطبيعة النشاط الإنتاجي، إضافة إلى مكانة سونطراك العالمية وحجمها ودورها في الإقتصاد الجزائري.

فحين أقل نسبتين معبرة بغير موافق وأخرى محايدة بلغت على التوالي %13.33 و%6.66 بمجموع تكرار 4 عمال وعاملين فقط.

## العبارة الرابعة:

يتواصل رئيسك معك لإبلاغك تقارير تقييم أدائك

الجدول رقم (11-2) : كيفية تواصل الرئيس مع مرؤوسيه في إبلاغهم تقارير تقييم أدائهم

البيان	كتابيا	شفهيا	للإثنين معا	المجموع
التكرار	–	5	25	30
النسبة	–	%16.66	%83.33	%100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على العينة المدروسة

الجدول التالي يوضح لنا من خلال نسب إستجابة أفراد العينة فيما يخص كيفية إبلاغهم تقارير تقييم أدائهم، حيث عبروا إلى أن عملية تقييم أدائهم غالبا تكون شفهيا وكتابيا بنسبة بلغت %83.33 بمجموع تكرار 25 عاملا، وهذا ما لاحظناه أثناء فترة تربيصنا، حيث تعقد الإدارة إجتماعات دورية بشكل يومي صباحا، من أجل معاينة مستوى الأداء، تحسينه، طرح المشاكل، وإيجاد الحلول.

العبارة الخامسة:

يوفر الإتصال الداخلي المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في إنجاز العمل

الجدول رقم (12-2) : توفير الإتصال الداخلي للمناخ الإيجابي المرغوب في العمل

البيان	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	26	4	–	30
النسبة	%86.66	%13.33	–	%100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على العينة المدروسة

الملاحظ من الجدول موافقة كبيرة لأفراد عينة الدراسة حول مميزات الإتصال داخل المركب، فهم يرون الإتصال حلقة الوصل بينهم وبين رؤسائهم، المساعد والمحفز لهم في أدائهم، بنسبة عالية فاقت %86.66 بمجموع تكرار بلغ عدده 26 عاملا، أما الفئة الثانية المحايدة نسبتها %13.33 بمجموع تكرار 4 عمال.

العبارة السادسة:

يعزز الإتصال روح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع إنتاجية العمل  
الجدول رقم (2-13) : تعزيز الإتصال لروح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية

البيان	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	23	3	4	30
النسبة	%76.66	%10	%13.33	%100

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على العينة المدروسة

يتضح لنا من خلال الجدول، بأن الفئة الأكبر، المعبرة والموافقة على أن الإتصال الداخلي يعزز روح التعاون فيما بين العاملين والذي من شأنه أن يرفع الإنتاجية بلغ نسبة %76.66 بمجموع تكرار 23 عاملا، وهذا راجع إلى ثقافة الفرد العامل في المركب، نظرا لما يميز طبيعة النشاط من صعوبة وخطورة تتطلب العمل ضمن فريق عمل واحد ضرورة.

#### العبارة الثامنة:

للإتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الإنحرافات  
الجدول رقم (2-14) : دور الإتصال الداخلي في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الإنحرافات

البيان	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	14	5	11	30
النسبة	%46.66	%16.66	%36.66	%100

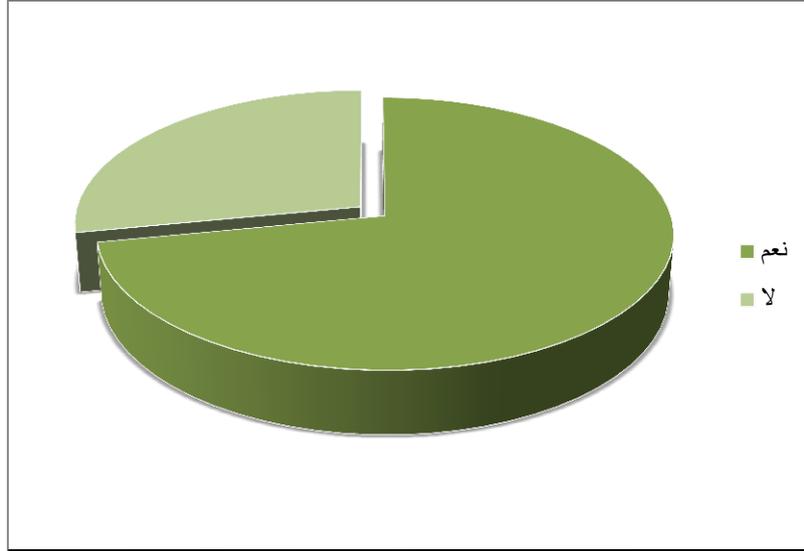
المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على العينة المدروسة

نلاحظ من خلال الجدول، أن جهاز الإتصال الداخلي بالمركب، يُفعل الرقابة من أجل تصحيح الإنحرافات، لتحسين الأداء، هذا ما عبرت عنه الفئة الموافقة على ذلك بنسبة %46.66 بمجموع تكرار بلغ 14 عاملا، فحين ترى الفئة الثانية غير الموافقة وتشير إلى دور الإتصال الداخلي في تفعيل الرقابة، بنسبة بلغت %36.66 بعدد تكرار 11 عاملا، وترجع ذلك إلى الضمير المهني وشخصية الفرد العامل (الرقابة الذاتية)، وأخر فئة هي المحايدة بنسبة قليلة تقدر بـ %16.66 بمجموع تكرار بلغ 5 عاملين.

## العبارة التاسعة:

نظام الإتصال السائد في مؤسستك يؤدي إلى تحسين أدائك

الشكل رقم (2-6) : نظام الإتصال السائد يؤدي إلى تحسين الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقاداً على العينة المدروسة

الملاحظ من شكل الدائرة النسبية، أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن نظام الإتصال السائد في المركب يؤدي إلى تحسين الأداء، بنسبة عالية بلغت 90% بمجموع تكرار 27 عاملاً، وهذا راجع إلى الجهود النوعية المبذولة من طرف الإدارة، الخاصة بالسياسة الإتصالية داخل المركب والتي عادت نتائجها عليه بهذه الإيجابية، إضافة إلى إستخدام الوسائل الإتصالية التكنولوجية الحديثة، كل هذا من شأنه المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي.

## خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الثاني، والذي تطرقنا فيه إلى إسقاط دراستنا النظرية على الواقع، بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z بالإجابة عن إشكالية الدراسة والمتمثلة في مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، إعتقاداً على تصميم إستبيان كأداة بحثية لتحديد تأثير الإتصال الداخلي على الأداء من وجهة نظر العاملين بالمركب، وحين تفريغ البيانات وتحليلها أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أن الإتصال له مكانة فعالة داخل المركب بإعتبار علاقات التسيير هي في حد ذاتها عبارة عن عمليات إتصالية، إذ تأثر على سلوك العاملين لتحسين أدائهم الوظيفي للرفع من إنتاجيتهم كما يهدف إلى ذلك المركب دوماً.

## الخاتمة العامة:

ساهمت ثورة الإتصالات والمعلومات إلى حد كبير وبشكل أساسي في رسم واقع لعالم جديد رمى بظلاله على بيئة الأعمال العالمية، وكل من يعمل فيها من منظمات صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمتية، عامة أو خاصة.

كما أن الإتصال داخل المنظمة ليس مجرد عملية توصيل للمعلومات والأوامر فقط، بل هو عملية تفاعل وتبادل، يعمل كمنبه لسلوك العاملين، فهو وسيلة ضرورية لتفعيل أداءهم الوظيفي، ذلك لأنه به يدرك العامل ما الذي عليه عمله، كيف يمكن عمله، ولماذا يعمله.

فمن خلال الإتصال تستطيع الإدارة تمرير رسائل الشكر والتحفيز، وتبعث رسائل التقييم والتوجيه ورسائل التكوين .. كما تتلقى غيرها، سواء أكانت هذه الرسائل لفظية أو كتابية أو رمزية، مباشرة أو غير مباشرة، وكيفما كان إتجاهها أفقية، صاعدة، نازلة، فالإحساس بالتواصل بين العامل والإدارة من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس والثقة بين الرئيس والمرؤوس، فتنمو مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا العامل وبالتالي يعيش هذا الأخير بكل مشاعره وأفكاره وسلوكاته، ومن دون شك فإنه سيبحث عن كل ما من شأنه أن يطور من مستواه الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة.

على ذلك يتوقف نجاح عملية الإتصال الداخلي، بالفهم العميق لطرفها - المرسل والمرسل إليه - بإستخدام الأساليب المناسبة، إضافة إلى تعامل الإدارة الجيد مع عاملها.

من حقيقة ما سبق أصبح للإتصال دور جديد فعال داخل المنظمة، في العمل على تشكيل ثقافة خاصة تؤدي بها وظائف حيوية تتعلق بنسقتها الداخلي للأفراد وتناسق سلوكهم، من أجل تحسين أداءهم، إضافة إلى إعطاء المنظمة هوية خاصة بها في محيطها، تساعد على التكيف مع بيئتها.

وعملها تناولت دراستنا موضوع الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة سونطراك مركب تمييع الغاز الطبيعي، بهدف معرفة تأثير عوامل الإتصال الداخلي فيها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

وإحاطة بالموضوع من جانبه النظري والميداني، وإنطلاقاً من الفرضيات المحتملة، وإختبارها قمنا بتصميم إستمارة إستبيان التي أعتمدت كأداة بحث، حيث خلصت نتائج الدراسة، والإقتراحات، والآفاق المستقبلية، على النحو التالي:

### 1. نتائج الدراسة:

- للإتصال علاقة وثيقة بالعملية الإدارية، من حيث التخطيط، و إصدار القرارات، أيضا على مستوى الرقابة وما ينتج عنها من تصحيح للإنحرافات.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة لأية منظمة تحاول تحقيق أهدافها بإعتباره الناتج النهائي، لذلك تكون المنظمة أكثر إستقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها حسنا ومميزا.

- 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.
- الإتصال داخل المركب أداة تنظيمية ضرورية لا غنى للمركب عنه، وفي ممارسة أنشطته.
- يحظى الإتصال في المركب بمكانة هامة ويسعى بجهاز الإتصال الداخلي، يدخل ضمن أهدافها الإستراتيجية، فهو:

- يركز على نوعية إستخدام الأساليب الإتصالية والتحكم في تقنياتها
- تأمين التنسيق مع الصورة الخارجية للمؤسسة

- تستخدم إدارة المركب نظام خاص بتحسين الأداء فيها، والذي ينعكس بدوره على أداء مؤسسة سونطراك الأم
- يؤكد أفراد عينة الدراسة أن الإتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين أداءهم الوظيفي

## 2. التوصيات:

- مع نهاية فترة تربصنا لمسنا داخل المركب سياسة إتصالية فعالة ومؤثرة إيجابيا على أداء العاملين وتحسينه، لذلك نوصي المؤسسات الإقتصادية المختلفة أن تستفيد من تجربة مركب GNL2/Z في تطبيق خطته الإتصالية التنظيمية الجيد.
- بحيث ننصح المؤسسات على إختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها، بمايلي:
- تسخير مختلف أنواع الوسائل الإتصالية التنظيمية والتكنولوجية الحديثة
- تقوية ثقافة الإتصال الرسمي وتفعيله، في مواجهة عيوب الإتصال غير الرسمي
- تشجيع العاملين على العمل الجماعي، وخلق روح الفريق المتكامل والمترابط
- عقد إجتماعات دورية مختلفة، إعلامية (قصد توصيل المعلومة الصحيحة والمفهومة)، الإجتماعية (بهدف طرح الإنشغالات العمالية وحلها)، ووظيفية (لتقييم مستوى الأداء وتحسينه)

## 3. الآفاق المستقبلية للدراسة:

- إن موضوع الدراسة هو جزء من كل، بالنسبة لميدان الإتصال، الواسع والمفتوح للمساهمة في إثراء دراسات أخرى لاحقة، نقترح منها:
- 1.أثر تقنيات الإتصال الحديثة على الأداء في المنظمة
- 2. العلاقات الإنسانية في الإتصال وإنعكاساتها على الأداء الوظيفي
- 3. الأداء الوظيفي الحسن كمدخل لتحقيق التميز في المنظمة

## قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الإتصالات-المعلومات-القرارات، الإسكندرية-مصر، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، 2007
2. أحمد ماهر(أ)، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال، الإسكندرية-مصر، الدار الجامعية للنشر، 2006
3. أحمد ماهر(ب)، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الإسكندرية-مصر، الدار الجامعية للنشر، 2000
4. أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الطبعة الرابعة، الرياض-السعودية، معهد الإدارة العامة للنشر، 1991
5. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، دار الراية للنشر، 2014
6. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين-تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، إيتراك للنشر والتوزيع، 2007
7. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء-مداخل جديدة.. لعالم جديد، عمان-الأردن، دار الفكر العربي للنشر، 2004
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقات، الإسكندرية-مصر، الدار الجامعية للنشر، 2005
9. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، بوزريعة-الجزائر، دار هومة للنشر، إصدار 2003
10. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000
11. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية-مصر، الدار الجامعية للنشر، 2003
12. عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان-الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003
13. علي هلال، إدارة الأفراد، السعودية، مركز تطوير الأداء للنشر، 1996
14. فريد كورتل وإلهام بوغليطة، الإتصال وإتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011
15. فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دمياط-مصر، دار المسيرة للنشر، 2005

16. محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع  
2009

17. مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الثالثة، بيروت لبنان،  
المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000

18. محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الإتصالي، الطبعة  
الثانية، القاهرة-مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999

#### الرسائل الجامعية:

1 . العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، الجزائر،  
جامعة منتوري-قسنطينة، 2008/2007

2 . آمنة مسغوني وسهيلة شوية، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي،  
رسالة ماستر، الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2015/2014

3 . إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، رسالة  
ماستر، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة 2014/2013

4 . ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير،  
السعودية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013

5 . علي حسن الشهري، الإتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر مندوبي الأمن الجنائي،  
رسالة ماجستير، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1425هـ/2005م

6 . فاطمة ستوتي، سياسة الإتصال داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة ليسانس، الجزائر، جامعة السانبا  
وهران، 2009/2008

7. صبرينة رماش، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، الجزائر، جامعة  
منتوري، قسنطينة، 2009/2008

8. وفاء خنيفر، دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، رسالة ماستر، الجزائر، جامعة قاصدي  
مرباح ورقلة، 2014/2013

## الملاحق

الملحق رقم:1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة عبد الحميد بن باديس

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي" إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: تسيير إستراتيجي دولي.

لذلك نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في إستمارة الإستبيان، علما أن البيانات التي ستقدمونها لنا ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وشكرا لتعاونكم

ملاحظة:

تحتوي إستمارة الإستبيان على ثلاثة محاور:

المحور الأول، يشمل المعلومات العامة التي تتعلق بالبيانات الشخصية بكم؛

والمحورين الثاني والثالث، يتعلقان بموضوع الدراسة المذكور أعلاه، لذلك نرجو من فضلكم وضع إشارة (x) أمام كل فقرة تناسب رأيكم.

الباحثة: محبوبتي منصورية

## إستمارة إستبيان

### المحور الأول: المعلومات العامة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: ..... سنة
- 3- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي
- 4- عدد سنوات العمل: ..... سنة

### المحور الثاني: الإتصال الداخلي

- 1-تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب موافق  محايد  غير موافق
- 2-تشجعك الإدارة العليا على الإتصال بها موافق  محايد  غير موافق
- 3- أفضل وسيلة تتبعها في عملية الإتصال برئيسك:

- إتباع التسلسل الإداري
- تقديم طلب ثم الإنتظار
- الصداقة
- القرابة
- أخرى أذكرها: .....

4- تفضل أن تنتقل إليك القرارات والمعلومات من الإدارة المركزية، عن طريق:

- التقارير والمنشورات الكتابية
- الوسائل الشفوية

5-تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الإتصال والتواصل فيما بينكم

- موافق  محايد  غير موافق

6-عادة ما تجد صعوبات في الإتصال برئيسك

- موافق  محايد  غير موافق

7-يعمل الإتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين

- موافق  محايد  غير موافق

8-تعتبر الإتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات إليك

- موافق  محايد  غير موافق

9-يساعد الإتصال الداخلي في توجيهك، نصحك وإرشادك

- موافق  محايد  غير موافق

10-يعمل الإتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة لك

- موافق  محايد  غير موافق

### المحور الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي

1- تتلقى التعليمات الإدارية في وقتها المناسب مما يؤدي إلى سرعة إنجازك عملك

موافق  محايد  غير موافق

2- قنوات الإتصال المستخدمة في مؤسستك تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن

موافق  محايد  غير موافق

3- الإتصال الداخلي له دور في تحديد وتقييم أدائك

موافق  محايد  غير موافق

4- يتواصل رئيسك معك لإبلاغك تقارير تقييم أدائك

كيف يكون ذلك  كتابيا  شفها  للإثنين من

5- يوفر الإتصال الداخلي المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في إنجاز العمل

موافق  محايد  غير موافق

6- يعزز الإتصال روح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع إنتاجية العمل

موافق  محايد  غير موافق

7- سبق لك وأن قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية

موافق  محايد  غير موافق

8- للإتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الإنحرافات

موافق  محايد  غير موافق

9- نظام الإتصال السائد في مؤسستك يؤدي إلى تحسين أدائك

نعم  لا

ماذا؟

.....  
.....

## الملخص:

تهدف دراستنا إلى إبراز العلاقة بين الإتصال الداخلي و تحسين الأداء الوظيفي، لمعرفة مدى تأثير عوامل الإتصال الداخلي "الرسعي وغير الرسعي، الكتابي والشفوي، والشبكات الإتصالية " على الأداء، و الإستفادة من هذا التأثير، الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة ككل. حيث إستعنا في موضوع دراستنا، على تصميم إستبيان تضمن أسئلة متعلقة بمحاور الدراسة، يوافق كل محور فكرة فرضيات الدراسة، تم توزيعها على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونطراك وحدة تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z بالمنطقة الصناعية أريزو - وهران- وبعدها قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها ومناقشة نتائجها.

وفي الأخير خلصت دراستنا إلى أن هناك علاقة-تأثير وتأثر- بين الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، ذلك أن الإتصال يؤدي دورا حيويا ومؤثرا في تحسين الأداء والرفع من مستوى الإنتاجية للعاملين، من خلال إثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهممة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وقرارات الإدارة، وفي نفس السياق يؤثر الإتصال الجيد الفعال على رغبة العاملين في العمل، هذه الرغبة التي تمثل عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءة الأداء وتحسينه، حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، والإستمرار في مزاولة أنشطتها لنموها.

## الكلمات المفتاحية:

الإتصال الداخلي - الأداء الوظيفي - شبكات الإتصال - إتصال رسعي - إتصال غير رسعي

## Résumé :

Notre objectif d'étude est de mettre en évidence la relation entre la communication interne et d'améliorer la fonctionnalité, pour savoir l'effet des facteurs de la communication interne (l'officiel et nom officiel, l'écrit et l'oral, et les réseaux de communication) sur la performance, et son avantage, qui ce reflet a son tour sur l'amélioration de la fonctionnalité de l'organisation.

Nous avons fait appel au sujet de notre étude, un questionnaire avec des questions relatives aux axes de l'étude, chaque axe approuve toutes les hypothèses de l'étude.

Ce questionnaire a été distribué aux travailleurs exécutifs sonatrash complexe de GNL2/Z de la zone industriel d'ARZEW-ORAN nous avons saisi et Analyser les donnes pour discute des résultats.

Enfin, notre étude a conclu, qu'il y a un effet de la relation affectée par la communication interne sur l'amélioration de la fonctionnalité pour augmenter le niveau de productivité des employés par des motifs d'agitation pour activer le travail, et l'acceptation et le soutien aux objectifs et les décisions de l'administration et le désir des travailleurs et leur envie de travailler représente un éléments essentiels dans la détermination du niveau d'efficacité et d'améliorer les performances pour que l'organisation puisse atteindre ses objectifs et continuer a exercer ses activités afin de se développer.

## Mots clés :

Communication interne – la fonctionnalité – réseaux de communication – communication officiel -  
Communication nom officiel.