

جامعة عمار ثليجي الاغواط  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة  
قسم علوم الاعلام والاتصال



# الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدماتية

(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات  
عامة

تحت اشراف  
محمد تريج

اعداد الطالبة:  
\* - قدودة محمدالحبيب  
\* - نبق عمر

السنة الجامعية 2022/2023



جامعة عمار ثليجي الاغواط  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة  
قسم علوم الاعلام والاتصال



# الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدماتية

(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات  
عامة

تحت اشراف

محمد تريح

اعداد الطالبة:

\* - قدودة محمدالحبيب

\* - نبيق عمر

السنة الجامعية 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

ان الشكر والحمد لله اوله واخره  
الحمد لله ان وفقنا والهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذ العمل المتواضع  
والشكر موصول إلى الدكتور المشرف استاذي الفاضل **محمد تريج**  
ثم الشكر لكل اساتذتنا الذين كانوا مصباح علما لنا منذ اول يوم في الدراسة الى هذا اليوم  
وهو يوم تخرجنا  
شكرا لوالدينا على مرافقتنا وتربيتنا ومتابعتنا  
شكرا لكل من ساعدنا في مسارنا الدراسي  
شكرا لكم جميع

## اهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب  
اللحظات إلا بذكك  
إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه  
وسلم تسليماً  
أما بعد إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار  
والذي العزيز  
إلى ملاكي في حياتي إلى من كان دعائها سر نجاحي  
أمي الحبيبة  
إلى اخواتي الحبيبات  
والى كافة عائلتي الكريمة  
أهدي ثمرة جهدي

محمد الحبيب

# اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه

الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد :

إلى من لم تدخر نفسا في تربيته

**أمي الحنونة**

الى من تشقت يداه في سبيل رعايتي

**ابي الصبور**

والى من هما نبعا للحنان جدي الغالي وجدتي العزيزة

والى اخوتي واخواتي

الى كافة عائلتي الكريمة

والى أصدقائي وخاصة زملائي بمكتب onse

اهدي ثمرة جهدي الدراسي

**عمر**

# ملخص الدراسة

## مخلص الدراسة:

هدفت دراستنا بشكل عام الى التعرف على الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي والى التعرف على الاتصال الداخلي وسائله المستخدمة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط والكشف على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة .

وجرت دراستنا بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، وانطلقت من إشكالية ما دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط ؟

وأجريت الدراسة على مجموعة من عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط البالغ عددهم 50 عاملا وعاملة ، وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي واداة جمع البيانات الاستبيان وتم الوصول الى النتائج التالية:

1. مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعتمد على عدة وسائل تساهم في تحسين فعاليات أداء عمالها ابرزها الزيارات الميدانية والبريد الالكتروني، كما ان عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط يرون ان عدم وجود وسائل اتصال حديثة قد يؤثر على أدائهم لمهامهم بشكل جيد.
2. مؤسسة سونلغاز نادرا ما تسمح لعمالهم بإبداء اراءهم وطرح اقتراحاتهم وفي حال سمحت بذلك تكون عبر الاجتماعات بأنواعها.
3. ان العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط أحيانا ما تساعد العمال على أداء مهامهم .
4. عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط دائمو التواصل فيما بينهم حيث يرون ان نقص الاتصال بينهم يؤثر بشكل عام على الأداء المهني وسيرورة العمل.
5. العنصر النسوي من العمال داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط لا يؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي - الدور - الأداء الوظيفي

## **Study summary:**

Our study aimed, in general, to identify internal communication and its role in activating job performance, to identify internal communication and its means used in the Sonelgaz institution in Laghouat, and to detect the level of job performance in an institution.

Our study was conducted at the Sonelgaz Foundation in Laghouat, and it started from the problem of what is the role of internal communication in activating job performance in the Sonelgaz Foundation in Laghouat?

The study was conducted on a group of 50 workers of the Sonelgaz Corporation in Laghouat, and the descriptive approach and the questionnaire data collection tool were used, and the following results were reached:

1. The Sonelgaz Foundation in Laghouat relies on several means that contribute to improving the performance of its workers, most notably field visits and e-mail, and the workers of the Sonelgaz Foundation in Laghouat believe that the lack of modern means of communication may affect their performance of their tasks well.
2. The Sonelgaz Foundation rarely allows their workers to express their opinions and put forward their suggestions, and if they allow this, it is through meetings of all kinds.
3. The communication process within the Sonelgaz Corporation in Laghouat sometimes helps workers to perform their duties.
4. The workers of the Sonelgaz Corporation in Laghouat are always communicating with each other, as they see that the lack of communication between them generally affects the professional performance and the work process.
5. The female component of the workers within the Sonelgaz institution in Laghouat does not affect the communication process within the institution.

Keywords: internal communication - role - job performance

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة</b>
04	1. الاشكالية
05	2. اسباب اختيار الدراسة
05	3. اهداف الدراسة
06	4. اهمية الدراسة
06	5. مفاهيم الدراسة
10	6. نوع الدراسة
11	7. منهج الدراسة
12	8. مجتمع الدراسة واسلوبها
13	9. حدود الدراسة وادواتها
14	10. الدراسات السابقة
	11. التعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة</b>
25	تمهيد:
32	1- مفهوم الاتصال وعناصره
33	2- الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:
33	3- أهمية الاتصال الداخلي
36	4- أهداف الاتصال الداخلي
41	5- أنواع الاتصال الداخلي:
52	6- أساليب الاتصال الداخلي ووسائله:

56	7- معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه
57	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
58	تمهيد:
59	1. مفهوم الأداء الوظيفي
60	2. مكونات الأداء الوظيفي
62	3. محددات الاداء الوظيفي
63	4. مؤشرات قياس الاداء الوظيفي
65	5. طرق قياس الاداء الوظيفي :
70	خلاصة الفصل:
الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة	
72	1. لمحة تعريفية على مؤسسة سونلغاز
91	2. تحليل وتفسير بيانات الدراسة
92	3. نتائج الدراسة
93	4. الاستنتاج العام للدراسة
95	خاتمة
97	قائمة المراجع
..	الملحق

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
77	يمثل متغير الجنس	01
78	يمثل متغير السن	02
79	يمثل متغير المستوى الدراسي	03
80	يمثل متغير الخبرة	04
81	يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة	05
82	يوضح توزيع افراد العينة عن وجدو شكل من اشكال الاتصال في المؤسسة	06
82	الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة	07
83	يوضح العلاقة بين مساعدة الاتصال السائد في تحسين اداء العمال حسب متغير الجنس	08
84	يوضح كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين عمل المؤسسة	09
85	يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة سونلغاز من الاغواط	10
85	يوضح درجة كفاية الوسيلة الاتصالية في المؤسسة لتحقيق أهدافها الاتصالية	11
86	يوضح الوسيلة الاكثر مساهمة في تحسين فعاليات اداء العمال وتأثير عدم وجود الوسائل الحديثة على العمال	12
88	يوضح سماح المؤسسة لأفراد العينة بأداء رأيهم واقتراحاتهم من عدمها والوسائل المعتمد في ذلك.	13
89	بيوضح مدى مساعدة العملية الاتصالية داخل المؤسسة العمال على أداء مهامهم	14
89	يوضح العلاقة بين تحفيز العمال ودعمهم واثرها على جودة العمل	15
90	يوضح العلاقة بين التواصل بين العمال واثره على الأداء المهني لهم داخل المؤسسة	16
91	يوضح تأثير العنصر النسوي على الاتصال داخل المؤسسة	17

مقدمة

## مقدمة:

إن التطور التكنولوجي والوفر الهائلة للمعلومات أطلق اسما جديدا على المجتمع الـ وهو بمجتمع المعلومة، الذي يقوم على جملة من البنى التحتية الأساسية التي تميزه عن المجتمعات التقليدية الغابرة، فتختلف هذه البنى والركائز باختلاف نشاطات الإنسان وحاجياته التي تفرض تجسيدها على أرض الواقع، وتعتبر المؤسسة الخدمائية إحدى أهم مكونات هذا المجتمعات التي تطورت بدورها وتغيرت بالتوازي مع الأحداث والتطورات الراهنة التي شهدتها هذا العصر.

كما فتح ذلك التطور التكنولوجي افاقا جديدة لموضوع الاتصال الذي هو مهم في كافة المجتمعات التي يعتبر وجود الاتصال بها أكثر من ضرورة، ففوة أي نظام مهما اختلف نشاطه أصبح يقاس بمدى تحكمها في أكبر قدر من المعطيات والبيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق سيطرتها على فضاءها الداخلي والخارجي ، إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الغير ناجحة، لا يقاس بحجمها وبمواردها وإمكانياتها المادية، بل أصبح يقاس بمدى وضوح معالم الاتصال فيها وكذا فعاليته في توظيف آليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع وحل أمثل للمشاكل. وهذا لا يتحقق إلا من خلال تطبيق استراتيجية اتصالية فعالة، تجند لها قوى بشرية مادية تعمل على توحيد المؤسسة والاتصال الدائم بين العمال من أجل التعاون والتفاهم على أداء الوظائف وهذا لتحقيق واحدا من أبرز أهداف المؤسسة وهو الأداء الوظيفي الجيد للعمال وهذا ما ساعدها على تقديم خدماتها بشكل جيد وبسلاسة .

والمؤسسات كافة وخاصة مؤسسة سونلغاز بالأغواط التي تعمل على تحسين أداء عمالها من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة ومواصلة العمل في منهاج واضح وامن من أجل الوصول الى اعلى الدرجات الرضا الوظيفي لعمالها والذي يعتبر الحجر الأساس في زيادة فاعلية العمل والوصول الى أهداف فرضا الوظيفي للعامل يجعله يزاول

مهامه بتفاني وحب وإخلاص ومن هنا جاءت دراستنا بعنوان الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي

حيث قسمنا دراستنا هذه إلى إطار منهجي وإطار نظري وآخر تطبيقي:

تناولنا في الإطار المنهجي أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة مشكلة الدراسة وفرضياتها، أهمية الدراسة وأهدافها، وتحديد مفاهيم الدراسة كما عالجتنا ضمن هذا الجانب مجموعة من الدراسات السابقة.

أهم أما الإطار النظري للدراسة فقد ضم فصلين حيث جاء الأول بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية والذي احتوى بدوره على ماهية الاتصال الداخلي، أهمية الاتصال الداخلي، أنواعه ووظائفه، المضامين الاتصال الداخلي، شبكات الاتصال الداخلي، تقنياته ومهاراته العملية الاتصالية داخل المؤسسة، أهداف الاتصال في المؤسسة، استراتيجيات الاتصال في المؤسسة وأخيرا معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه ، وجاء الفصل الثاني من الإطار النظري بعنوان ، الأداء الوظيفي وتطرقنا فيه الى مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته مؤشرات وطرق قياسه اما في الاطار قمنا بعرض ومناقشة وتحليل استمارة الاستبيان وصولا الى نتائج الدراسة وختمنا موضوع دراستنا بخاتمة وقائمة المراجع والملاحق .

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## 1- إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، و ان الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم و تنسيق الأعمال والنشاطات فيم بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكوّن أولا وأخيرا مضمون الاتصال .

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمي في شكل قانوني وضمن شروط بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف للظهور بصورة جيد لجمهورها الداخلي ولتحقيق ذلك لابد من توفير محيطا داخليا مبني على الاتصال .

والاتصال يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة و انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، ويقدر ما كانت الاتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية وهذا ما يسمى الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار و الآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لها .

والمؤسسة بدورها تسعى دائما الى الوصول الى الأداء الوظيفي الجيد والمتكامل من قبل العاملين دون مشاكل ولا صراعات ، وهذا من اجل بلوغ أهدافها التي تتحقق بواسطة اتصالها الداخلي والاداء الوظيفي عن طريق التفاهم والتعاون المتبادل بين ومن هنا

جاءت دراستنا لموضوع الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي وللانطلاق في الدراسة لا بد من طرح سؤالاً للانطلاق كإشكالية للدراسة وهي :

**ما دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط ؟**

وللإجابة عن السؤال العام للدراسة لابد من طرح عدة تساؤلات:

- 1- ما المقصود بالاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟
- 2- فيما تتمثل وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟
- 3- ما مستوى الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات الجزائرية الخاصة؟.
- 4- ما دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي لعمال سونلغاز بالأغواط ؟

## 2-أسباب اختيار الموضوع

### 1/1- الأسباب الذاتية:

- إثراء رصيدنا حول موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- رغبتنا في إجراء هذا النوع من الدراسات المتعلقة بالاتصالات وإجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد في ذلك.

### 1/2- الأسباب الموضوعية:

- إثراء البحث العلمي بدراسة تتناول الاتصال الداخلي في المؤسسة .
- إبراز دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي .
- معرفة أهمية الاتصال الداخلي في إدارة المؤسسة الجزائرية.
- تنوير المؤسسات الجزائرية بضرورة الاتصال الداخلي لنجاحها والاهتمام بالأداء

## الوظيفي

### 3-أهمية الدراسة:

لقد تطورت عملية الاتصال في المؤسسة وأصبح ينظر إليها كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطاتها من الإعداد للخطط والاستراتيجيات إلى التنفيذ والمراقبة الجيدة، كما صارت من بين مميزات ومكونات المؤسسة الحديثة، إذ تعتبر هذه العملية وسيلة فعالة لخلق الانسجام

والتنسيق بين أقسامها المختلفة وازهارها بصورة جيدة للمجتمع الداخلي ، ولهذا فموضوع دراستنا الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي، هذا يكتسي أهمية بالغة، في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحقيق الأداء الوظيفي الجيد من اجل تقديم خدماتها بصورة جيدة وسط مجتمعها ، لما يقدمه من حلول لمشاكل العملية الاتصالية وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق الأداء الوظيفي ورضا العمال، وعليه يمكن القول أن الاتصال الداخلي وسيلة أساسية تستخدمها المؤسسة أو المنظمة.

#### 4-أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا الى مجموعة من الأهداف لتحقيقها، لدى فالباحث مطالب برسم الخطوط العريضة لدراسته بغية تحقيقه أهداف بحثه، ونهدف من خلال دراستنا الى:

1. التعرف على الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟.
2. معرفة وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط
3. الكشف على دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي.

#### 5-مفاهيم الدراسة

##### 1-الدور:

- **تعريف الدور لغويا<sup>1</sup>:** في معجم الرائد يقال دور الشيء أي جعله مدورا والجمع أدوار وفي المعجم العربي عامة الدور مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريق.

##### ▪ اصطلاحا:

يعرف في قاموس علم الاجتماع الدور أنه " نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل ".

<sup>1</sup> جبران مسعود، معجم الرائد، دار العلم للملايين، ط 7، بيروت لبنان، 1992، ص 343.

كما يعرف أيضا على انه " نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه ".<sup>1</sup>

أصل كلمة الدور من دار الشيء يدور دوراننا ويقال دار ويدور واستدار بمعنى إذا طاف حول الشيء وعاد إلى الموضوع الذي ابتداء منه ويعرف أيضا بأنه العمل أو المهنة التي يؤديها الفرد.

ويعرف أيضا بأنه " الواجب أو المسؤولية التي يجب القيام بها فيقال هذا دورك أن تفعل كذا أي مسؤوليتك وواجبك أن تقوم بهذا العمل ".

هو المركز أو المنصب الذي يحتله الفرد، ومن خلاله تتحدد حقوقه وواجباته الاجتماعية وقد يحتل فردا عددا من الأدوار في آن واحد (زوج، أب، أخ مدير، طالب، عضو نادي، ... الخ) وكل هذه الأدوار الاجتماعية في المؤسسات الاجتماعية، والتي يتكون منها البناء الاجتماعي، والتي هي سلوكيات متوقعة من شاغل، أو لاعب المركز الذي يحدد طبيعة الدور.<sup>2</sup>

2-التعريف الإجرائي للدور: مجموع الإجراءات والمهام والأعمال التي يقوم بها موظفو اتصالات الجزائر قصد زيادة أداء المؤسسة وتكوين صورة جيدة لها عند الجمهور.

### 3-الاتصال :

أ - الاتصال لغة: أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة communication وهو الكلمة اللاتينية communes التي تعني الشيء المشترك وفعالها communicate أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك

<sup>1</sup> عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، طبعة 1، دار المعرفة الجامعية، 2007، ص 258.

<sup>2</sup> إحسان محمد الحسن، 1999، ص 133.

في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك.<sup>1</sup>

والاتصال لغويا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وَصَلَ" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية<sup>2</sup>

**ب - الاتصال اصطلاحاً:** يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف<sup>3</sup>.

يمكن إيجاز مفهوم الاتصال على أنه : تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضا واستقبالا، يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف.<sup>4</sup>

**ج - التعريف الاجرائي :** هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000. ص 19

<sup>2</sup> بن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن. 2003. ص 868

<sup>3</sup> - رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة

الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002، ص12

<sup>4</sup> - فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2010، ص 24

## 4-الاتصال الداخلي :

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وشملت جوانب متعددة حيث: عرفه أحمد لدوب على أنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقته بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصيته ومهمته فيها والعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها<sup>1</sup> وعرفته منال طلعت محمود على أنه: الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها.<sup>2</sup> أما فضيل دليو فيرى أن الاتصال الداخلي هو: النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات.<sup>3</sup>

## ب - التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي هو عملية حيوية داخل المنظمة، يتم فيها تبادل الأوامر والتوجيهات، والمعلومات والتقارير، والأفكار والمقترحات على مستويات مختلفة في الإدارة، من أجل ضمان حسن سير أعمال المؤسسة، كما تأخذ الاتصالات الداخلية أشكالاً متعددة تسمح لكل فرد في هذا التنظيم بالبروز.

## 5-الاداء الوظيفي :

الأداء "هو نتاج جهد معين قام ببذله الفرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"<sup>4</sup>  
**مفهوم الأداء اصطلاحاً:** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2، عمان. ص82

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002، ص22.

<sup>3</sup> فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر 1998، ص17.

<sup>4</sup> ريم بنت عمران بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013، ص43.

**تعريف "توماس":** الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أنه مجموع السلوك والنتائج<sup>2</sup> .  
**تعريف "علي السلمي":** أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء<sup>3</sup>

أداء العاملين "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء"<sup>4</sup>

## 6- نوع الدراسة

تتعدد الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية فهناك بحوث استدلالية واخرى استقرائية واخرى كيفية تنتمي للبحوث الاستدلالية واخرى كمية تنتمي للبحوث الاستقرائية ولكل منها انواع عديدة ومتعددة . ودرستنا تنتمي للبحوث الوصفية الكيفية،

وتعرف البحوث الوصفية بأنها : يعرفها سمير محمد حسين بانها" بحوث تركز على وصف طبيعة وسمات وخصائص مجتمع معين أو موقف معين أو جماعة أو أفراد، بهدف الوصول الى استبصاره بشأنها .

كما يعرف أيضا العملية الرئيسية التي يمكن أن ينطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي والتوعوي، بالإضافة إلى أنشطة العالقات العامة والمعلومات التي تتفق جميعها بأنها عمليات اتصال بال جماهير، وان كانت تختلف من حيث أهدافها وسائلها، جماهيرها وجوانب التأثير الناتجة عنها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003 ، ص43

<sup>2</sup> عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، مصر، 2003، ص 54

<sup>3</sup> علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار الأمل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003، ص 120.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997 ، ص25

<sup>5</sup> محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط6، القاهرة، 2004، ص ص 15/14

## 7- منهج الدراسة

بما ان دراستنا تندرج ضمن الدراسات الوصفية فان المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي .

يعرف المنهج بأنه " جاء في لسان العرب طريق نهج :بين واضح، ومنهج الطريق وضحه، والمنهاج كالمنهج . والمنهاج الطريق المستقيم. <sup>1</sup>

ويعرف ايضا بأنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة. <sup>2</sup>

ويعرف ايضا" الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها لنصل إلى ما يطلق عليه اصطلاح نظرية وهي هدف كل بحث علمي. <sup>3</sup> ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي في دراسة موضوع التفاعل الاتصالي بين المؤسسة والطلبة المتربصين .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه " هو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج والتعميمات وذلك من أجل تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها . <sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير دمشق، سوريا، 2002، ص 11

<sup>2</sup> رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي -اساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق، سوريا، 2000، 129.

<sup>3</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن، 2000، ص 68.

<sup>4</sup> - سعد سلمان المشاهدي : مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007، ص 162.

## 8- مجتمع الدراسة

يستعمل مجتمع البحث في الحياة عموماً، لدلالة على تجمع سياسي، أو جغرافي أو طبيعي، من الأفراد و النباتات أو الحيوانات أو الأشياء، ويستخدم في البحث العلمي للدلالة على مجموعة من الفئات التي تشترك في خصائص محددة.<sup>1</sup>

كذلك المجتمع هو المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء منه<sup>2</sup>، وعند تحديد أفراد المجتمع الأصلي للبحث، ينبغي على الباحث أن يحدد المجتمع الأصلي تحديداً دقيقاً وان تقتصر دلالة نتائج البحث على المجتمع الذي منه اختيرت عينة البحث وتعريف المجتمع الأصلي وتحديده يقتضي معرفة العناصر الداخلة فيه، ويتم ذلك عن طريق إعداد قائمة كاملة وصحيحة تشمل جميع وحدات المجتمع الأصلي فقد يستغرق هذا العمل وقتاً طويلاً، وقد لا يمكن تحقيقه إما إذا كان الاعتماد على السجلات والقوائم القديمة فان النتائج قد لا تكون دقيقة لان هذه القوائم و التسجيلات جزئية لا تحدد المجتمع الأصلي موضوع البحث لذا تأتي خطوة إعداد قائمة للمجتمع الأصلي بعد إن يحدد المجتمع الأصلي بدقة<sup>3</sup>

ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.<sup>4</sup>

وهو أيضاً: مجموع مفردات أو وحدات المعاينة التي ستجمع عنها البيانات، قد يكون من سكان محافظة معينة أو مدينة معينة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير و البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 2.

<sup>2</sup> - فايز جمعة النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 104.

<sup>3</sup> - إبراهيم الدعيلج، مناهج و طرق البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009، ص 92.

<sup>4</sup> - محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان، دائرة وائل للنشر، الاردن، 1999، ص 74.

<sup>5</sup> - محمد صلاح مصطفى وآخرون: خطوات البحث العلمي ومناهجه، دط، المشروع العربي لصحة الأسرة، دم،

2010، ص 82.

فمن خلال دراستنا التي تعتمد في البحث على الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط ترتب علينا اختيار مجموعة عمال المؤسسة الخدمائية سونلغاز والمقدرة عددهم 50 عاملا كمجتمع لدراستنا .

## 9- حدود الدراسة وادواتها

### 1- حدود الدراسة

أ- **الاطار الزمني** : بداية دراستنا من مارس 2023 وكانت البداية من خلال جمع المادة العالمية والدراسات السابقة والمصادر والمراجع ودائمة الى غاية جوان 2023 .

ب- **الاطار المكاني** : مؤسسة سونلغاز بالأغواط

ج- **الاطار البشري** : عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط فرع حي المعمورة وبالغ عددهم 50 عاملا .

### 10- أدوات الدراسة

ان الشائع حول ادوات البحث العلمي هو "أنها تلك الوسائل المختلفة، التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر، وأما الباحث موريس انجر، فحدد ادوات البحث العلمي كما يلي (الملاحظة والمقابلة الاستبيان والتجربة وتحليل المضمون، والتحليل الإحصائي).<sup>1</sup>

وانطلاقا من طبيعة دراستنا الميدانية اعتمدنا فيها على صحيفة الاستبيان وهذا من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ويعرف الاستبيان أنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة ما أو موقف معين ويعرف ايضا " هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن

<sup>1</sup> - احمد بن مرسلي : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة

المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 202.

الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة، لتوضيح الظاهرة المدروسة " <sup>1</sup> وفي دراستنا اعتمدنا على استبيان مقسم الى اربع محاور كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز واثرها على الأداء الوظيفي للعمال

المحور الثالث: الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدمائية سونلغاز

## 11- الدراسات السابقة

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية بالغة، فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية وللقارئ عند قراءتها، لما كتبه الباحث حول هذه الدراسات، وتتمثل أول هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكد من أن هذه الدراسات السابقة لم يتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس المضمون والمنهج. فالقصور في المنهج قد يؤدي إلى نتائج غير صادقة والقصور في المضمون يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل، ويؤدي هذا بالتالي إلى البرهنة على أهمية المقترح وجدوى تنفيذه.

**الدراسة الأولى :** دراسة قادري محمد بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر 2010/2009

تهدف الدراسة الى فعالية الاتصال الداخلي في أغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا تحت تساؤل رئيسي مفاده "هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟" وتفرعة عنه عدة تساؤلات فرعية وهي:

<sup>1</sup> - احمد بن مرسللي، المرجع نفسه، ص 220

- 1- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تقسيم المؤسسة؟
  - 2- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية وما هي أهميتها؟
  - 3- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟
- وللوصول الى نتائج الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب المتركزة على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد للحصول على نتائج موضوعية متحصلا على النتائج التالية:

- عدم وجود خلية للاتصال وهو ما يوسع الفجوة بين الأفراد والإدارة.
  - وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التطورات الحاصلة.
  - الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات.
- الدراسة الثانية :** للطالبة خنيفر وفاء معنونه بدور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق الخدمات جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- وتهدف الباحثة من خلال دراستها الى مجموعة من الاهداف محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها معرفة خصائص وأساليب الاتصال وأهميته في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة وإبراز أهمية الإتصال الداخلي في التسيير الحسن المؤسسة كما تقوم بتشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الداخلي المؤسسة و معرفة الاستراتيجية الاتصالية الداخلية المعتمدة من طرف BNA بحيث طرحة الاشكالية التالية : **كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ؟**

تفرعه عنه عدة اسئلة :

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟
- ما مدى مساهمة الإيصالي الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟

- ماهي معوقات الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟  
وللإجابة علي التساؤلات المطروحة قامت الباحثة بصياغة الفرضيات والتي تعتبر إجابات مقترحة للتساؤلات السابقة

- بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال.  
- وسائل الإتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الإتصال بين أطراف العملية الاتصالية.

وللإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه استخدمه المنهج الوصفي التحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن تم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية، كما انتهجه الباحثة أسلوب دراسة الحالة (الدراسة الميدانية).

ومنه توصله الطالبة الى النتائج التالية :

الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه ( التعامل مع أموال الزبائن) وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات، والاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الإتصال أحيانا في شكل شكاوى، أما فيما يخص الاتصال الغير الرسمي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين.

- تؤثر وسائل الإتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم

بالبريد الإلكتروني إلا انه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب

- كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الإتصال.<sup>1</sup>

اما الاستفادة من هذه الدراسة تكمن في فهم دور الاتصال الداخلي في تسير المؤسسة الخدمية ومنها استفدنا من دور الاتصال في المؤسسة.

**الدراسة الثالث:** للطالب الطاهر أجغيم بعنوان واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منتوري و باجي مختار- أنموذجا- مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتورا في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري بقسنطينة، السنة الجامعية 2006/2005 وانطلق الباحث من تساؤل رئيسي هو: هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية و بلغة مفهومة أدى ذلك الى نجاح التسيير و إدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية؟

و وضع الباحث لهذا التساؤل تساؤلات فرعية و هي:

- ما طبيعة و خصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- هل لهذا الاتصال بأشكاله دور ايجابي في تحسين الأداء الإداري و التنظيمي داخل

المؤسسة الجامعية؟

<sup>1</sup> - خنيفر وفاء معنونه بدور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق الخدمات جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2013.

■ هل لهذا الاتصال بأشكاله دور ايجابي في تحسين الأداء الإداري و التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟

■ هل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة الجامعية؟  
 واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، أما أدوات جمع المعلومات فقد اعتمد على المقابلة واستمارة الاستبيان وزعت على 1500 مفردة من المجتمع الأصلي (أستاذة، موظفين، طلاب، عمال) من كلتا الجامعتين .و توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

✓ إن دور اللغة في رفع فعالية الاتصال و تحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي و حاسم، بغض النظر عن اللغة المستعملة عربية أو فرنسية أو هما معا، تثبت الدراسة كذلك أن الاتصال الكتابي بجمع أنواعه و قنواته تبقى غير ملائمة .  
 ✓ للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات و تخطيط و تنسيق و توجيه و رقابة.....

**الدراسة الرابعة:** دراسة عوض الله محمد علي محمد الهدى 2017 بعنوان "دور التدريب في أداء العاملين" ببنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي-ربك ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة ببنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي - ربك في الفترة من 2015 وحتى 2016 ، حيث تمثلت مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي :

-هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟

وينفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد علاقة بين وسائل التدريب المتبعة و أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني؟

-هل توجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية و أداء العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني؟

توصل الباحث خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم .
- التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.
- وجود عالقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب و أداء العاملين.
- إختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
- يساهم تنوع البرامج في رفع الأداء .
- الإهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
- يساهم التدريب في معرفة الواجبات ولوائح العمل وكذلك يساهم التحفيز والتشجيع المستمرين بعد عملية التقييم تعزيز ثقته بالإدارة .
- عدم الإهتمام ببيئة العمل الداخلية يؤدي إلى تدني إنتاجية الموظف .
- يهتم البنك بتدريب الموظفين مرة على الأقل في السنة.
- جميع الموظفين مؤهلين أكاديميا وذوي الخبرات الطويلة.

**الدراسة الخامسة :** دراسة بوعطيط جلال الدين 2009 بعنوان : "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية ع لى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند العمال التنفيذيين، ومحاولة الوقوف على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة، وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة مدى إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشاف معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم . ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

• هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وعليه فإن دراسة الباحث تندرج في التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

-هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

-هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويعتبر من المناهج الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها. فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبير كمي . وقد اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها :

-الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق الشرف المباشر إلى العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

-وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة.

\_فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

-كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

الدراسة السادسة : بعنوان "دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية.

-دراسة ميدانية بمقر إدارة ولاية الجلفة (دراسة حالة)، من إعداد الطالب "محمد عزوز" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص التغيير الاجتماعي، 2009 ، لجامعة الجزائر العاصمة.

-طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

لاتصال داخل المؤسسة ودوره في رفع الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال إحدى الإدارات المحلية، والمتمثلة في إدارة مقر الولاية، حيث تؤثر الاتصالات سلبا أو إيجابيا على أداء العاملين وكفاءتهم، تبعا لسهولة انسيابها، كذا نسبة إلى تعددها، فالاتصالات الفعالة تمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة، بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا وسرعة حل ومواجهة المشكلات، وهذا كله يترتب

عليه رفع مستوى الأداء وتقليص الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، و كان ذلك من خلال طرح تساؤل رئيسي جاء كالتالي:

-ما هو دور الاتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال؟

وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات فرعية كان أهمها :

1-هل تعدد وسائل الاتصال الداخلي يؤثر على أداء الموظفين؟

2-هل هناك عوامل تؤثر في عملية الاتصال التي تساهم في التأثير على أداء الموظفين؟

-وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها اعتمدت الدراسة على المناهج التالية:(دراسة الحالة، المنهج التحليلي، المنهج الكمي) من خلال اداتي استمارة المقابلة والوثائق والسجلات والتي تم إجراؤها على عينة قصدية متمثلة في (130) مبحوثا موزعين على ثلاث فئات.

-ومن خلال اجابات أفراد العينة توصل الباحث إلى عدة نتائج كان أهمها:

-الاتصال الفعال والسليم يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

- هناك عوامل غير ذاتية تؤثر ايجابيا على عملية الاتصال في الادارة المحلية وأن هناك عوامل غير ذاتية تؤثر هي الأخرى إيجابا على العملية الاتصالية.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال، وحرية التعبير وقرب الادارة من الموظف والتأهيل المستمر للعمال، ووضوح الاجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الادارة .

الاطار النظري

للدراسة

# الفصل الأول: الاتصال الداخلي

## خطة الفصل الأول

تمهيد:

- 8- مفهوم الاتصال وعناصره
- 9- الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:
- 10- أهمية الاتصال الداخلي
- 11- أهداف الاتصال الداخلي
- 12- أنواع الاتصال الداخلي:
- 13- أساليب الاتصال الداخلي ووسائله:
- 14- معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

خلاصة الفصل:

**تمهيد:**

لقد كان الاتصال وسيظل هو النشاط الأهم في حياة الإنسان، من خلاله يتفاعل مع الآخرين ويعبر عن أفكاره وحاجاته ومشاعره وبه يعبر عن ثقافته، حريته، فكره، فلولا الاتصالات الشخصية لما تناقلت المعلومات بين الافراد ، لذى وجب الاهتمام بالاتصال وتطوير وسائله، في كل المجالات ومن هذا تعدد اساليبه فارتبط الاتصال بجميع المجالات منها الاتصال الداخلي والثقافي والاسري والداخلي وهذا الأخير يعتبر من اهم أنواع الاتصال اذا يكون داخل المؤسسة او المنظمة او الاسرة او داخل أي منظومة حيث يساعد على سيرورتها وتوفير جو من التفاهم والتعامل بين العمال لتفعيل الأداء الوظيفي

## 1- مفهوم الاتصال وعناصره

## 1-1- مفهوم الاتصال

## أ- مفهوم الاتصال لغة:

الاتصال عملية حيوية وديناميكية في حياة الإنسان، فهو ضروري كالماء والهواء، لا نستطيع الاستغناء عنه، بفضلله وجد عالم اليوم بالشكل الذي نراه متقدماً ومتطوراً يحمل في طياته حضارات وثقافات وعلوم تنمو بدون توقف فليس له بداية ولا نهاية، فهو ضروري في تسيير أمور أي منظمة، فببساطة الاتصال ينقل التجارب والمعارف والرسائل بين الأجيال بالصوت والرمز والشارة والحركات وغيرها، فهو كل شيء في الحياة.

ولقد تعددت التعريفات لهذا المفهوم عند أصحاب التخصص في علوم الإعلام والاتصال مبرزين على ضوءها أهميته في التفاعل الاجتماعي ومن هذه التعريفات على سبيل المثال:

- الاتصال هو المجال الواسع لتبادل الحقائق و الآراء بين الناس.<sup>1</sup>
- الاتصال هو شكل من التفاعل interaction الذي يحدث من خلال الرموز symboles وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة شفوية أو حرفية أو منطوقة أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك stimuli لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في ظروف خاصة للشخص المتلقي.
- عملية تتم بين طرفين يتخاطبان، يستطيعان عن طريق الاتصال بينهما أن يشاركا في فكرة أو رأي أو شعور أو عمل ما.
- عملية يقصد بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى نوعي.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 17.

- العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قصة أو معنى أو واقع معين، فالإتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية وللآراء .
- العملية أو الطريق التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

#### ب - مفهوم الإتصال اصطلاحاً:

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الإتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والإتصال، عكست في معظمها أهميته، ودوره في الحياة الإنسانية والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الإتصال و من هذه التعريفات:<sup>1</sup>

- هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أكثر بهدف السلوك.
  - هو بث وثنائق واقعية كالمعلومات والأخبار.
  - هو استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على السلوك.<sup>2</sup>
- وكلمة الإتصال كمصطلح أساسي يقصد بها العملية الرئيسية التي يمكن أن تتطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي، بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة والمعلومات والتي تتفق جميعها فيما بينها في أنها عمليات اتصال بال جماهير وإن كانت تختلف من حيث أهدافها ووظائفها، ووسائلها وجماهيرها، وجوانب التأثير الناتجة عنها.

كما توجد تعريفات أخرى للإتصال نذكر منها:

<sup>1</sup> أمير علي محمد، الإتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 25.

<sup>2</sup> محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 08.

- تعريف تشارلزكولي (CHARKS COLLY) عالم الاجتماع الشهير حيث يقول بأن الاتصال ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم وتتطور، وأمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني وبين الجمهور الداخلي والخارجي وذلك من أجل تحقيق الترابط والتعاون، وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحققه الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين.
- ويعرفه أيضا جورج ليندرج GEORGS LINRERGS الاتصال بأنه التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معينا عند المتلقي.
- كما يعرفه كارل هوفلاند HAFFLAND على أنه عملية يقوم بمقتضاها المرسل لإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.
- وتعرف الدكتورة جيهان رشتي الاتصال: "بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو بشرا، أو آلات في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة، أو معنى مجرد".
- ويعرفه علماء الإدارة: "بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع".
- وهناك من القواميس العربية الانجليزية ما يستخدم فعل COMMUNICATE وكلمة COMMUNICATION كأحد مرادفات الفعل العربي "وصل" و "شارك" و "تفاعل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص

- ويعرف قاموس أكسفورد OXFORD الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتاب أو بالإشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا، وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا، وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبلها ويفهمها ويستجيب لها بإيماءات أو بابتسامات مماثلة".<sup>1</sup>

## 1-2. عناصر العملية الاتصالية.

ترتكز العملية الاتصالية على خمس عناصر وهي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة والتغذية العكسية.

**1-2-1. المرسل أو المصدر:** هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين، ليشاركوه في أفكاره أو اتجاهات معينة.

وهو المسؤول عن القيام بوظيفتين أساسيتين: أولهما في تحديد الفكرة وذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد اختيار الأسلوب أو الشكل أو الوسيلة أو اللغة المناسبة. وثانيهما هي قيامه بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمنهما في حاجة إليه عن طريق اللغة والوسيلة التي اختارها في وقت معين.

ولكي تتحقق هاتين الوظيفتين على المرسل مراعاة مجموعة من الاعتبارات وهي:

- يجب أن يعرف المرسل ما يريد توصيله.
- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد إيصاله للآخر.
- ينبغي عليه تحديد الطريقة السليمة لتوصيل الرسالة بجميع أشكالها (منطوقة، مرسومة ومكتوبة).

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، نفس المرجع، ص 34.

- يجب اختيار الكلمات أو أي وسيلة تعبير بصورة مناسبة بحيث يستطيع الشخص الآخر أن يفهمها.

- يجب على المرسل أن تكون لديه فكرة عن المستقبل لكي يكون الاتصال فعال.

- ينبغي على المرسل تشجيع رجع الصدى.

- مراعاة عوائق الاتصال عند القيام بالرسالة الاتصالية.<sup>1</sup>

**2-2-1. المستقبل:** هو الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته، فيقوم بحل رموزها للوصول إلى تفسير محتوياتها وفهم معانيها. وهو بذلك يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل. وللمستقبل نوعان من الخصائص التي تؤثر في عملية الاستجابة وهي: خصائص متعلقة بالجوانب الديمغرافية (المستوى التعليمي، الدخل، الجنس... الخ).

وخصائص متعلقة بالجانب البسيكولوجي والاجتماعي (الاتحاد نحو أفكار مستحدثة، الكفاءة،

الشعور بالسيادة).

**3-2-1. الرسالة:** يشير "جون ادير" إلى أن الرسالة هي الموضوعات أو الأفكار أو الحقائق ذات الأهداف المحددة والموجهة التي تجعل المعاني التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل.

فهو بذلك الموضوع المراد توصيله إلى المستقبل بغرض التأثير في سلوكه سواء كان هذا المستقبل فردا أو جماعة أو مجتمع، فالرسالة تمثل محتوى الاتصال وعلى أساس الاختلاف سوف نميز بين أربع أنواع من الرسائل وهي:

<sup>1</sup> ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1993، ص 383 .

أ. **الرسالة الوظيفية:** وهي التي تنقل معلومات عقلانية فنية أو عملية أو قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية، أي الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي الداخلي من المعلومات، وترتكز حول العمل أساسا.

ب. **الرسائل الواقعية:** ونعني بها مجموعة الأخبار والمعلومات والتعليمات التي تدور حول الأحداث وتنتشرها الصحف، وتذيعها الإذاعات المسموعة والمرئية.

ج. **الرسائل العاطفية:** وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات وتتوجه إلى العلاقات أساسا.

د. **الرسائل الخيالية:** ويقصد بها القصص والمسرحيات والتمثيلات والأغاني والأساليب الفنية التي تعتمد على الواقع، والملاحظ أن الرسائل الوظيفية والواقعية غالبا ما تكون وظيفتها إنتاجية، بينما الرسائل العاطفية والخيالية غالبا ما تكون وظيفتها استهلاكية.<sup>1</sup>

**4-2-1. وسيلة أو قناة الاتصال:** الاتصال عملية تفاعل بين الطرفين، يتم خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل عن طريق قناة اتصالية، إذ تقوم بدور أساسي ومحوري في عملية الاتصال والمتمثل في توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل، سواء كان كل منهما شخصا أو المرسل شخص، والمستقبل جماعة أو جماعتين أو مؤسسة ومؤسسات أخرى وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية وما يترتب عليها من ردود فعل واستخدام لهذه الرسالة كما قد تعني مختلف الطرق التي تنقل بها الرموز أو الرموز أو الأفكار بين الناس.<sup>2</sup>

**5-2-1. رجع الصدى أو التغذية العكسية:** هو عملية إرجاع الأثر الذي يقوم به المستقبل عندما تستجيب لرسالة جوانبه حيث يتحول إلى مرسل وهذه العملية تضبط

<sup>1</sup> محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996، ص 26-28.

<sup>2</sup> محمد العمري أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 38 - 43.

سلوك المرسل وتوجهه في المرحلة اللاحقة لاستكمال رسالته. (يعدل من المحتوى أو اللهجة أو يغير من الرسائل المستخدمة تبعاً لردة الفعل التي تلقاها).

## 2- الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:

### 1-2- تطور الاتصال الداخلي في المؤسسة

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع صيرورة العمل والإنتاج، وبالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائماً إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأقران الناشطين في المؤسسة.

من الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي، فنجد هناك تعريفات مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر، وعموماً هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار، ويعرف إبراهيم عبد العزيز شيخاً "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري".<sup>1</sup>

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات. كما تعرفه منال طلعت محمود الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها.<sup>2</sup> ويعرفه عبد الحميد درويش "بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، أو الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار .

<sup>1</sup> رضوان بلخيري: مدخل للاشتغال والعلاقات العامة ، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2013

<sup>2</sup> منال طلعت محمود: مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002، ص 22

يعرفه أحمد البدوي" بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.<sup>1</sup>

### 3- أهمية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي النواة الحقيقية لتطوير المؤسسة وضمان سيرورتها وسيرورة نشاطاتها وتطويرها وزرع التفاهم بين أفرادها وإدارتها وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في:

#### 1-3- اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دوراً هاماً في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.

#### 2-3- التوجيه:

يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

#### 3-3- التنسيق:

يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.<sup>2</sup>

### 4- أهداف الاتصال الداخلي

#### 1-4- أهداف خاصة بالعاملين :

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين

- زيادة التفاهم والثقة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص 82

<sup>2</sup> محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 269

- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

#### 2-4- أهداف خاصة بالقيادة:

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة صادقة المساعدة على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 3-4- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إقامة نظام اتصال به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.<sup>2</sup>

فداخل المؤسسة، الاتصالات تشجع التبادل بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها، عملية الترسيخ مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم، هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى فالثقافة حسب "Gilbert" وآخرون تشكل الإطار المرجعي في داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979، ص 35

<sup>2</sup> Gilbert. J et coll, Générer le changement organisationnel, Paris, les éditions

d'organisation, 1995, P43

يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية وللعمل الفردي.<sup>1</sup>

مما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في محلها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخي الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة.

الاتصال الداخلي يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهمية ودوره في المؤسسة ما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها كذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم.<sup>2</sup> كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية.<sup>3</sup>

يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:

1. تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي وكذلك تعريفهم بأثر زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.

<sup>1</sup> محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996، ص 469

<sup>2</sup> صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004، ص 117.

<sup>3</sup> نفس مرجع السابق، ص: 130.

2. رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد

3. تحقيق معدل دوران العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل

4. اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.

5. رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأموالهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة.

#### 5- أنواع الاتصال الداخلي:

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

#### 5-1- الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينة الجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ( تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي<sup>1</sup>.

- قانوني

- مكتوب

<sup>1</sup> عبد الوهاب علي محمد: السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، ص: 93

- متعلق بالعمل مباشرة

- يتم داخل التنظيم

- متعلق به

- ملزم للأطراف

أما أهداف الاتصال الرسمي فتتمثل في نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات، وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها. وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندها تكون مبادرتها مقبولة لديهم.<sup>1</sup>

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية.<sup>2</sup> وتتلخص هذه الوسائل في وسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات ثلاث مختلفة تتمثل فيما يلي:

### 1-1-5- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):

هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات، الكتيبات، الخطابات، المذكرات هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا، التي تقع على عاتقها واقع التنفيذ، ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب.

<sup>1</sup> الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية والجزائر، 1988،

<sup>2</sup> محمد بهجت جاد كشك، مرجع سابق، ص 2

**2-1-5- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):**

ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا ( القيادة في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوي، واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يواجه مشاكل، حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء للمؤسسة أو تسبب له الانزعاج، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا، وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.<sup>1</sup>

**3-1-5 الاتصال الأفقي:**

وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين، بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 3، 32

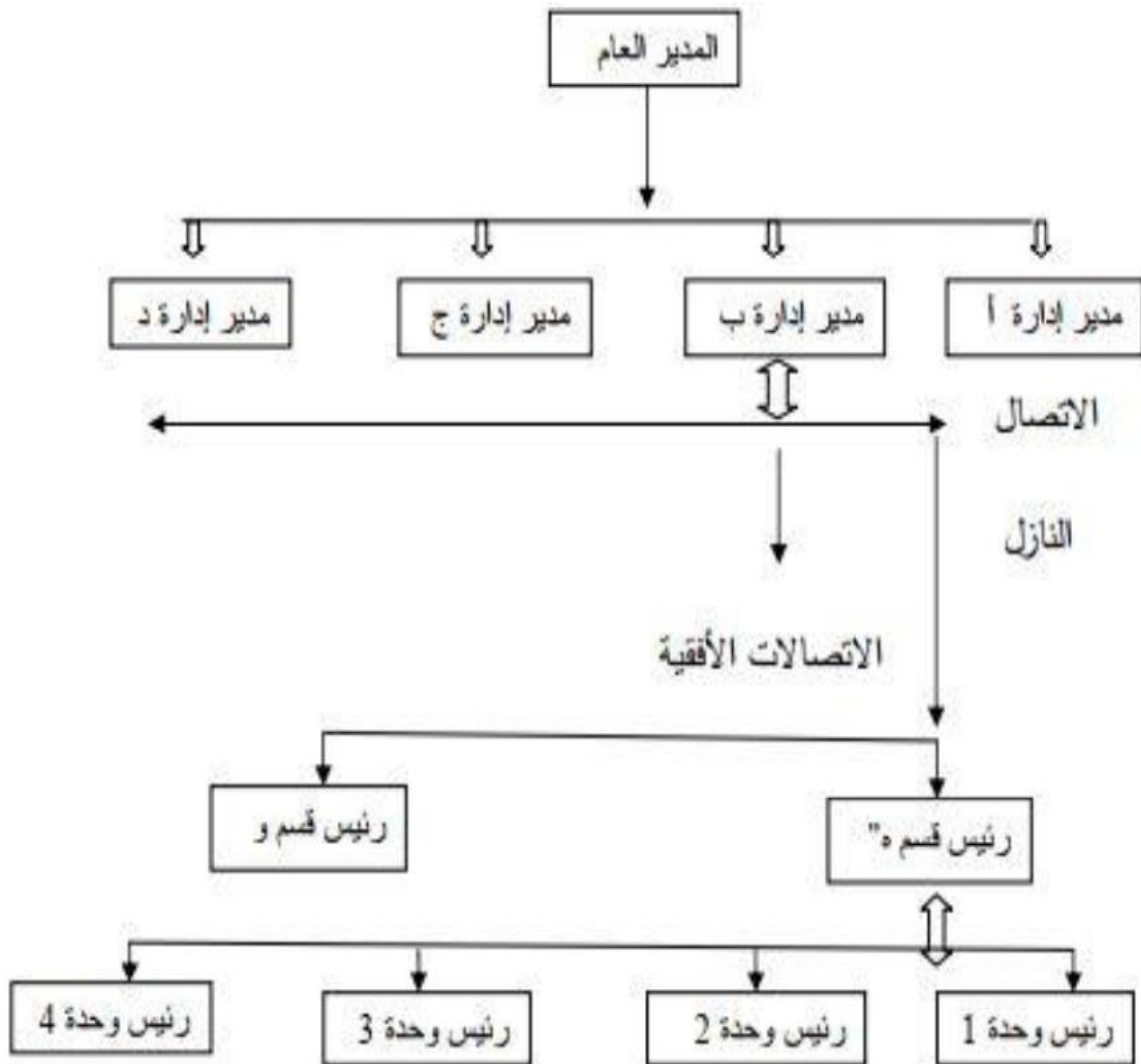
الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، والسلوكات المختلفة أثناء العمل.

ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:<sup>1</sup>

- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون .
  - الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
  - يسمح بالاتصال المباشر.<sup>2</sup>
- والشكل رقم 2 يوضح ذلك :

<sup>1</sup> محمد منير حجاب : الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص3

<sup>2</sup> عتوي مصطفى : أهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص194



الشكل 02 : يوضح الاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية.

المصدر : محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن،

معهد الإدارة العامة، الرياض 1995.

## 2-5- الاتصال غير الرسمي:

هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالباً خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطياً خطوط السلطة الرسمية.<sup>1</sup> لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال

<sup>1</sup> مصطفى حجازي : الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص.119

الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابياً، وعدم السماح له بالتأثير سلباً على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.<sup>1</sup>

## 6- أساليب الاتصال الداخلي ووسائله:

لإتمام عملية الاتصال بين المرسل والمتصل والمرسل إليه أو المتصل به لا بد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات، أي مضمون الاتصال وأساليب الاتصال في ثلاث هي: أسلوب الاتصال الكتابي، أسلوب الاتصال الشفهي، أسلوب الاتصال التصويري.

### 1-6- أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم معقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ويحقق الأسلوب الكتابي في الاتصال في المزايا التالي :

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر كذلك. - يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

وهذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم وأماكنهم في العمل، أو في الإدارة كما يحدث بين الأفراد والأشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية والعلاقات العامة والإنسانية، التي تجمع بين مختلف أفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد، أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد والاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب وتوثيق إثبات المعلومات والمطالب والتعليمات، بهدف

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزوي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص24

نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية، هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي والذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة ومنتشرة في عدة أماكن، وعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين خصوصا إذا كان يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة<sup>1</sup> واعتمادا تاما وذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية ومدى إنجاز أعمالهم، ولأنه يمكن لهذا النوع من وسائل الاتصال أن يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل بالتفكير في نقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد.

وهذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة وهل صاغها بصورة مناسبة ومقبولة، وضعت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل.

كما أن النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، ويقل استعماله في الحالات العكسية أي الاتصال من أعلى إلى أسفل من العاملين إلى المدير والإدارة، وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تسبب الإزعاج للمدير وحتى تغضبه .

ومن جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع والأساليب التي أدت إلى إرسالها، أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة، عن القصد منها لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم والقدرة على التفكير ومستوياته بين الطرفين الأمر الذي

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، ص 39

يؤدي إلى دعم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة وغير مطابقة للمقصود.

ولكي تتغلب على هذا الجانب الضعيف، يجب أن نقوم بعملية تعزيز الاتصال الكتابي عن طريق الشرح والمناقشة الموضوع الرسالة، والهدف منها إذا كانت رسالة عامة، ويتم تحقيق ذلك بأن يقوم المسئولين بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية، والتأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم وكيف يمكن القيام بتنفيذ وتحقيق المطلوب منها. حيث طرق الاتصال الكتابي كثيرة ومختلفة منها:<sup>1</sup>

### 1-1-6- التقارير :

التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفته بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، وهذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة في أنها ترسل في أوقات محددة ومعينة من قبل أو أنها ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها.

كما ان التقرير التي تعالج مواضيع معينة مثل التفتيش عن العمل، أو متابعته يجب أن تكون موضوعية، وتظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها ويقدمها يصوره واضحة وصريحة وذلك لتوفير وقت المسئول عندما يتفحص الأمور .

وعند كتابة التقارير يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أن معظم المسئولين ليس لديهم الوقت الكافي القراءة ما هو مطول أو يدخل في تعقيدات مملة، لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدل التقرير المطول، ويجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة الاتصال فعالة ومجدية.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيخا، المرجع نفسه، ص 40

**2-1-6- المذكرات والمقترحات:**

هي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان، التي يقوم بإعدادها وكتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وعن إدارة المؤسسة، بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق، أو لكي نثبت حدوث أمر معين داخل المؤسسة أو القيام بتقديم اقتراحات، التي تخص العمل والمؤسسة، وفي نفس الوقت من الممكن أن يقوم بتقديم المذكرات للمسؤولين إلى العاملين، بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب أو لمجرد تذكر ببعض الواجبات التي يجب أن يقوم بها كل فرد.

هذا النوع من الاتصال الكتابي له أهميته الخاصة في نقل المعلومات والإقتراحات التي تفيد العمل، والقيام بحل المشاكل التي توجد فيه، لذلك يجب العناية والاهتمام به، على المسؤول أن يقبله ويقوم بدراسته ويثني على من قام بهذه الاقتراحات ويشجع استعماله من قبل العاملين وهذا النوع من الاتصال يعطي الفرصة لمن يقوم به أن يحفظ لنفسه نسخة من هذه المذكرات أو الاقتراحات التي يستطيع أن يرجع إليها، إذا لزم الأمر، أو للمتابعة أو التنفيذ.<sup>1</sup>

**3-1-6- الأوامر والتعليمات:**

تكون في معظم الحالات بصورة إصدار القرارات، أو إعطاء الأوامر، أو الإرشاد والتوجيه للعاملين، وجميعها تصدر مكتوبة، أعلى إلى أسفل لكي تنفذ من طرف المستويات الأدنى، وفي هذا النوع من الاتصال يشترط أن يكون واضحاً مفهوماً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين، وأن لا يكون فيه التباساً في المعاني أو يفهم على عدة جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب مشوقة لمن يقوم بتنفيذها، ومهم جداً الأسلوب الذي تكتب فيه، بحيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين

<sup>1</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سابق، ص 235-234-232

يرسل إليهم. ويفضل أن تجمع كل الأوامر والتعليمات والقرارات في كتاب يعرض على العاملين والموجودين في المؤسسة، وخصوصا الجدد، في حين دخولهم إلى العمل والمؤسسة كي تساعدهم في معرفة الأمور السابقة والموجودة، وما يطلب منهم، والأمور التي تسر مناقشتها والتحدث عنها حينما حدثت، مثل هذا الكتاب من الممكن أن يحدد أو تقرر كل مؤسسة الفترة الزمنية التي يصدر فيها شهر أو نصف سنة أو سنة، أو أقل حسب وضع المؤسسة وسرعة الأحداث التي تحدث فيها.

#### 4-1-6 الشكاوى:

وتحدث في معظم الأحيان عندما تكون الأسباب قاهرة لها، وهي في العادة تحدث في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها أعدادا كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة، هذا لا يعني عدم حدوث شكاوى في المؤسسات الصغيرة، لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة ومن أسباب حدوثها عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين أو القائمين على التنفيذ بصورة جيدة وواضحة، أو بسبب عدم القيام بالصورة والشكل المطلوب في هذا الوضع من الممكن والمحتمل أن يكون أحد العاملين مظلوما أو من الممكن أن الأوامر لم تفهم. والشكاوي في معظم الأحوال تقدم من المستوى الاتصال الأدنى إلى الأعلى، أي من العاملين إلى المسؤولين الذين يتوجب عليهم العمل على الاهتمام بها، والقيام بفحصها ومعرفة أسبابها والقضاء عليها، لأن من الممكن أن تؤثر على سير العمل بصورة والشكل الصحيح، ومن المؤكد أن الاهتمام بهذه الشكاوي التي ترسل من العاملين يكون لها التأثير النفسي عليهم، بحيث يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بالأهمية والمكانة عند الإدارة، والإحساس بإزاحة الظلم عنهم، والمظلوم لا يمكن أن يكون أداء عمله كما هو مطلوب، أو أن ينفذ الأمر بصورة صحيحة إذا كان غير مقتنع به.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر عبد الرحيم: نصر الله : مرجع سابق، ص 236

بالإضافة إلى ما ذكر فإن الشكاوي في الكثير من الحالات إذا كانت جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، ومن جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي في الكثير من الأحيان إذا كانت جيدة جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، ومن جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي كاذبة غير صحيحة، والقصد منها ضرر بعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين، أو من الممكن ضرر المؤسسة أو تشويه سمعتها وسمعة العاملين فيها، بذلك يجب أن تتوسع في الاعتماد عليها وأن نقوم بمعاينة من يقدم الشكاوي الكاذبة وغير الصحيحة، أو أن تحمل الشكاوي غير الموقعة.<sup>1</sup>

## 2-6- أسلوب الاتصال الشفهي:

هو نوع من الاتصال يتم ويحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال، وهذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل به، كما يحدث في المحادثات الهاتفية، وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعا وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكنه القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق وأبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، ويسمح هذا النوع بالاتصال الشخصي ويؤدي إلى خلق روح الصداقة والتعاون، وتشجيع الأسئلة والإجابات أو من الممكن والمحتمل أن يكون العكس هو الصحيح لأنه يعتبر سهل وغير مجبر.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص 412

## 1-2-6- المحادثة الشفوية:

هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة، أي وجه لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التأجيل لأهميتها، وتحدث عن بعد وذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل: الهاتف، الأجهزة اللاسلكية.

بالإضافة إلى ما ذكر نقول أن هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة بصورة رسمية ومنظمة، أو من الممكن أن يتم بطريقة رسمية، والاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر وقريب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية.

وفي حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر وتعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون معزز كتابيا، وإذا كان موضوع الاتصال

طرح الشكاوى أو التظلمات يجب معالجتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة والسريعة لكي يرتاح ويطمئن الطرف الذي قام بطرحها.<sup>1</sup>

ومن الصفات الخاصة التي تميز هذا النوع من الاتصال الشفوي أن تأثيره كبير. لأن المحادثة تظهر فيه بصورة واضحة التعبيرات على وجه المتحدث، أو القيام بالتأكيد على بعض الألفاظ والعبارات أو الجمل الأمر الذي يشعر الفرد المستمع بأهمية الموضوع، أو جوانب منه، أيضا هذا النوع يعطي المتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم وذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر منهم أو على وجوههم.<sup>2</sup>

إن القيام بالاتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة والعاملين، وهذا بطبيعة الحال يشعرهم بمدى أهمية وقربهم من عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومضاعفة الجهود في إنجاز المهام والعمل المطلوب.

<sup>1</sup> محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001، ص93

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص94

## 2-2-6- المقابلات الجماعية (المؤتمرات والاجتماعات):

وهذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية والتي تتمثل في تتمثل في شكل اجتماعات أو ندوات، وهو يعتبر أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة وطرق حلها أو التخلص منها، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء والأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين والمتواجدين في نفس المكان، وبما أن هذا النوع يؤدي إلى تجميع الكثيرين من العاملين مع لعض في نفس الوقت والمكان، فإن هذه الطريقة تقابل بالاهتمام لأنها تفسح المجال أمام الآراء والأفكار الجديدة التي تأتي من المسؤولين. وحتى تحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الأمور والجوانب الآتية:

- القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالأخرين عن طريقه.
- يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال مختصر له.

- على رئيس الاجتماع أن يكون ملما بجميع جوانب الموضوع يدرسه دراسة كاملة وشاملة، وأن يقوم بإعداد المعلومات والبيانات الأساسية.
- يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر ويعنيهم ولديهم معلومات أو خبرات وإمكانات تساعد على النجاح المرتقب والمطلوب من الاجتماع.
- يجب أن يحدد موعد عقد اجتماع أو المؤتمر في وقت ومكان مناسب.
- يجب أن يتصف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي، ولديه المقدرة والرغبة الجادة والصادقة للاستماع إلى ما يقوله العاملين، واقتراحاتهم ومناقشتهم، وفي نفس الوقت على الرئيس أو المدير الابتعاد عن إعطاء الأوامر أو فرض الرأي.

- يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع والنتائج التي يصل إليها المشتركين وتوزيعها على جميع المشتركين ومن يهمهم الأمر.<sup>1</sup>

### 3-2-6- المقابلة (المحادثة):

هي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة، أي وجها لوجه بين الشخص الذي يقوم بالمقابلة وبين الشخص الثاني أو الأشخاص الآخرين، وهي عبارة أيضا عن لقاء مباشر يحدث بين شخصين وجها لوجه، وتعتبر المقابلة أداة هامة جدا من أدوات الاتصال الداخلي للمؤسسات التي تستعمل عندما تريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين، تماما كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس والمرؤوس وحتى تكون المقابلة ذات فائدة يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- وفي الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها، وعدم الانشغال بأعمال أو مشاغل أخرى وخصوصا للمسؤول.

- بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من القبول والود، والبساطة والثناء.

- شرط أساسي لنجاح المقابلة هو القدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر، والانتباه التام له، ولما يقوله حتى يشعر بالأهمية والمكانة وحتى يكون رد فعله موضوعي.

- أثناء المقابلة يجب ألا نسمح لأي شخص بالدخول إلى مكان المقابلة، وذلك لضمان عدم المقاطعة والتشويش من أي نوع كان، كما وعلى الطرفين عدم مقاطعة بعضهم البعض.

- خلال حدوث المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب أو التعصب أو التذمر من أي شيء، أو أن يكون واضح فيما يقوله.

<sup>1</sup> عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979، ص.140

- على المسؤول الذي يجري المقابلة أن يعطي الطرف الآخر الشعور بأنه استمع بصورة حسنة لما قاله وهنا يأتي عن طريق الرجوع إلى النقاط والحقائق الأساسية الهامة التي قالها، ثم البدء الفعلي في اتخاذ الإجراءات التنفيذ الموضوعات المتعلقة في المقابلة لذا نعرف ونستخلص في الأخير إلى أن هذا الأسلوب يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات والمرسل إليه شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وأكثر إقناعا للمرسل إليه.<sup>1</sup>

### 3-6- أسلوب الاتصال التصويري:

هذا الاتصال يعتمد على الصور والوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث نتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرة على المشاهد ويحدث منها رد فعل عليها والصور أو الوسائل المرئية عديدة جدا ومتنوعة منها الصور الشخصية الأفلام على أنواعها والشرائح والتلفاز وغيرها وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان والحركة وجوانب الحياة المختلفة وهذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر والكبير على النفوس المستقبلين لهذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا وصامتا ومن الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت، وفي نهاية الأمر يجب أن لا ننسى أن لكل وسيلة من الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال لها إيجابيات وسلبيات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند استعمالها.<sup>2</sup>

هذا النوع من أنواع الاتصال أو وسائله يختلف عن الأنواع السابقة في أنه لا يعتمد على اللغة كمكون أساسي لعملية الاتصال، بل يعتمد على عامل آخر الذي يرجع إلى حاسة البصر، حيث يشاهد أو يرى أو يلاحظ القائم بالاتصال الحركات والأعمال أو

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 142، 143

<sup>2</sup> كمال بربر : عملية نظام الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1996، ص 323

الظواهر المختلفة، التي تصدر عن الطرف الآخر الذي هو المستقبل، والتي تهدف إلى معاني معينة ومحددة التي تخلق نوع من الإحساس أثناء الملاحظة، وهذا الإحساس يعني أن الاتصال قد تم أو حدث، وهذا الأسلوب يستعمل عندما تكون الفعالية لا تعتمد على الكلام أو إذا اختلفت اللغات بين المرسل والمستقبل، أو إذا أراد المرسل أن يعرف مدى رد الفعل أو التغذية العكسية للعملية الاتصالية التي قام بها من قبل حيث يلاحظ ما يظهر على وجه المستقبل من تعبيرات وتغييرات ومما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه، مثل استعماله اللغة وأهميتها، أو عدم معرفتها بين الطرفين، لذلك فهو لا يستعمل لوحده بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت<sup>1</sup>.

وهناك وسائل الاتصال بالمستخدمين والعمال تستخدمها كثير من المؤسسات وأهم هذه الوسائل:

### 1-3-6- اللوحات الخشبية:

هي من وسائل الاتصال المنتشرة، وتعتمد في نجاحها على المكان الذي توضع فيه، وتعتبر الطرقات وصلات الأكل من الأماكن المفضلة، ويتوقف حجم هذه اللوحات على مقدار المعلومات التي ترغب الإدارة في تعريفها للعمال، ويلاحظ في الرسائل الإخبارية الواردة بما أن تكون مختصرة ومتعلقة بالأحداث الجارية كاجتماعات الموظفين مما تنشره الصحف الخاصة بشؤون العمال، وما يعاب على استخدام اللوائح والتعليمات والتحذيرات الخاصة بشؤون العمال، ومما يعاب على استخدام اللوحات انه قد تترك البيانات عن موضوع معين على اللوحة مدة لطويلة والواجب وضع البيانات لمدة قصيرة .

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص، 247

## 2-3-6 مجلة المؤسسة:

تصدرها المؤسسة بقصد توزيعها على موظفيها أو عملائها أو موزعيها أو غيرهم، لتحسين العلاقة بينهم ومباشرتها وتدعيمها مما يعود بالخير عليها. تمتاز مجلة المؤسسة بأنه من الممكن أن تظهر شخصية الهيئة للجمهور الذي توزع عليه، فتحكم المنشأة في تحرير المجلة وإخراجها يجعلها قادرة على أن تنقل صورة صادقة إلى الجمهور، بحيث يشعر أنه يعرف المؤسسة، ومن المعروف أن المطبوعات الخاصة بالعمل والموظفين من أهم الطرق للاتصال بهم.<sup>1</sup>

## 7- معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

## 1-7- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تتجح العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.

- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين .

- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.

- استخدام لغة غير مناسبة مكانا وزمانا .

- عدم تلائم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهيكل.

- عدم وضوح الأهداف غير محددة وغير قابلة للقياس.

- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية .

وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى: عقبات مادية، عقبات شخصية، عقبات لفظية.

<sup>1</sup> فؤاده البكري : العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة، ص 240، 241

<sup>2</sup> راوية حسن: السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 73

أ- **العقبات المادية:** كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط وبالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الاتصال لأغراضه، وكذلك تعتبر كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبثًا ثقيلًا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع للوقت وسببًا للملل والضجر وهذا يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهداف المسطرة .

ب- **العقبات الشخصية:** وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعتة وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال، كما إن اختلاف المستويات يعرقل العملية الاتصالية.

ج- **العقبات اللفظية (التعبيرية):** تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملية الاتصال وتسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا وغير مفهوم ومنه لا يصل إلى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه وهو نقل المعلومات ورفض الغموض. كما أن اختلاف المستوى التعليمي والثقافي وتخصصات العملية والمهنية وهو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني كذا اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال.<sup>1</sup>

## 2-7- طرق تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

<sup>1</sup> راوية حسن: مرجع نفسه، ص 77

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات المناصب التي يحتلوها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثيرة للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة .
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- استخدام اللغة المناسبة زمانا ومكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.
- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة.

كما توجد ثلاث أنماط من الاتصالات التي تحسن الاتصال الداخلي في المؤسسة وهي كالتالي:

- نمط الاتصال الرأسي الهابط.
- نمط الاتصال الرأسي الصاعد
- نمط الاتصال الأفقي

**نمط الاتصال الرأسي الهابط:** في هذا النمط يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة .

- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

- يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء.

- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.

- يجب استخدام أحسن التقنيات واتخاذها كوسيلة تقييم العملية الاتصال

**- نمط الاتصال الرأسي الصاعد:**

- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.

- يجب أيضا ألا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد الهابط.

**- نمط الاتصال الأفقي:**

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة.

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية .

- يجب حسن استخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية اتصال مع إقامة

دور الاتصال لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق هذا على نفس المستوى

التنظيمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 77

## خلاصة الفصل:

لم يعد الاتصال مجرد ملاحق أو زخارف لتحسين صورة المؤسسة أو التباهي بها أمام المنافسين بل عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي، وقد رافق اهتمام أكاديمي متزايد في مجالي البحث والتكوين، وخاصة لرفع تحدي التطورات الجديدة. الاتصال الداخلي ليس كله الاتصال بل يتعدد أشكاله في المؤسسة، يمكن أن نذكر الاتصال المالي الموجه للمساهمين حيث يقوم دورها على الإعلام بآخر النتائج والتوقعات، الاتصال الأزماتي وكيفية تسيير الأزمة ولنشاء خلية لذلك، الاتصال بالأحداث والمستجدات وغيرها من الأشكال المتعددة والمختلفة. منذ أن توسعت المؤسسة جغرافيا وثقافيا أصبح الاتصال أكثر صعوبة حيث أنها تحوي أفراد ذوي اتجاهات وثقافات مختلفة.

# الفصل الثاني

## الأداء الوظيفي

تمهيد:

6. مفهوم الأداء الوظيفي
7. مكونات الأداء الوظيفي
8. محددات الاداء الوظيفي
9. مؤشرات قياس الاداء الوظيفي
10. طرق قياس الاداء الوظيفي :

خلاصة الفصل:

**تمهيد:**

إن الأداء الوظيفي المؤسسي الأفراد يعتمد بصورة أساسية على العلاقات الانسانية بينهم ومدى توافقهم مع بعضهم البعض ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات باعتبارها هو لمحدد مدى تحقيق المنظمة لأهدافها سنتناول في هذا الفصل مفهومه وأهم نظرياته وكيفية تقييمه وتطوره كما سنتناول علاقة العلاقات لإنسانية بالأداء الوظيفي. يقوم العاملون في أي منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة تسعى لتحقيقها، وتلعب عملية تقييم أداء العاملين دورا مهما في ذلك إذ بموجبه يتم التأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاته في العمل.

## 1. مفهوم الأداء الوظيفي

يعبر عن الأداء بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الادارات تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة اليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية<sup>1</sup>. فيعرف في الأداء حسب Nicalas F.N انه ناتج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك<sup>2</sup>. أما Angéliser فعرف الأداء بأنه يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطور وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية<sup>3</sup>.

وعرفه Farinelli.M: انه يعبر عنه من خلال مؤشرات النجاح<sup>4</sup>.

هو نشاط يؤدي الى النوم كصيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين<sup>5</sup>.

ويرى نظمي واخرون أن موضوع أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وأن عملية تحديد مستوى الأداء للموارد البشرية يجب ان يكون بصورة موضوعية وعلمية على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع من اجل النهوض نحو الافضل.

كما يعرف ايضا الأداء الوظيفي بأنه انجاز الأهداف التنظيمية، باستخدام المورد بكفاءة وفعالية لدى في الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة

<sup>1</sup> عذري سعود الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011 ص 34 - 35.

<sup>2</sup> قلبو حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012، ص 26.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 36

<sup>4</sup> عذاري سعود الهاجري ، مرجع سابق ص 35

<sup>5</sup> قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، اثار ادارة المعرفة على التطوير الاداء الوظيفي، مجلد 11، العدد 03، ماي 2019، ص ص 788 - 789 .

عن غيرها من المنشآت الأخرى، التي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم<sup>1</sup>.

## 2. مكونات الأداء الوظيفي

بالنسبة لمكونات الأداء فحددها "سعاد" على انهما اثنان رئيسيان تجمع بين عاملين "الفعالية والكفاءة" أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هل التي تجمع بين عاملين الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتعريف هذين المصطلحين الهامين:

**الفعالية : effectiveness** وتحقيق الأهداف يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف فينظر للفعالية على انها بلوغ الأهداف المتوقعة.

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الاخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الاقسام ومستوى المنظمة أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات . وينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعلية على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الاشارة من جهة اخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكي الفعلية بمثابة الارباح المحققة الكفاءة تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها اعوان المؤسسة وتعني ايضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك . كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب باقل الامكانيات والنشاط الكف، هو الاقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني

<sup>1</sup>سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 45 - 46

المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل كما تعرف على انها الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية باقل تكلفة ممكنة دون حصول اي هدر يذكر.

اتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة حيث تشير الفعالية الى الدرجة التي تتحقق<sup>1</sup> بها الأهداف المحددة مسبقا أما الكفاءة فتشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية اما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة<sup>2</sup>.

■ **القدرة:** ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وما القدرة بمختلف مستوياتها الى حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة: اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك<sup>3</sup>.

■ **الرغبة:** أي توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة<sup>4</sup>.

■ واما "روقاو والولهي" فحددوا مكونات الأداء الوظيفي كالآتي:

■ **الانشطة التي تتغير مع الزمن:**

حسب الأوقات التي تؤدي فيها العمل ومثال على ذلك تغيير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية في اخر عن مهمته الاخرى خلال السنة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 45-46.

<sup>2</sup> ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي واثرة على الاداء الوظيفي، مذكرات ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة، جيجل، الجزائر، 2014، ص 30

<sup>3</sup> الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، للنشر 2015، ص 30

<sup>4</sup> جميل عبد الكريم احمد، ادارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر، 2015، ص 82

### ■ الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال:

هي نتيجة لخبرات خاصة متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.

### ■ الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف:

هي نتيجة لطبيعة الحركة<sup>1</sup> التي يؤدي فيها العمال عملهم مثل توقف مفاجئ للأدلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة أخرى لمنع التوقف<sup>2</sup>.

### 3. محددات الاداء الوظيفي

يمكن أن ينظر إلى الأداء في موقف معين على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكوناته<sup>3</sup>

ويقول أحمد صقر عاشور أنه يمكننا انطلاقاً من الفكرة التي قدمها فروم والتي مفاده أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل في ما بينها لتحديد هذا الأداء، أن نقيس على هذه الفكرة ونقدم فرضاً مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي<sup>4</sup>.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

<sup>1</sup> زقاو عبد الحميد، الولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجورية، مذكرة كلية العلوم الاجتماعية، ماستر تنظيم وعمل، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2018، ص 49

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 49

<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001)، ص 209.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983)، ص 65.

## 4. مؤشرات قياس الاداء الوظيفي

## أولاً - مداخل قياس الأداء الوظيفي:

نعرض فيم يمي المداخل المختلفة لقياس وإدارة الأداء

## مدخل الوصف (الصفات الشخصية) :

يركز مدخل الصفات الشخصية على الفرد صاحب الأداء ويتجاهل الموقف المحدد السلوكيات والنتائج، لو تبنى أحد جانب الصفات الشخصية فإن المقيمين يقيموا صفات ثابتة نسبياً، يمكن أن يشتمل هذا على القدرات مثل القدرات المعرفية التي لا يمكن التدريب عليها بسهولة أو الشخصية التي قد تتغير على مدار الوقت مثلاً بما يتكون قياس الأداء من تقييم ذكاء الموظف ووعيه في نهاية فترة المراجعة يعتبر هذا الجانب محكوم على أساس العلاقة الإيجابية الموجودة بين القدرات والشخصية وسماتياً، وسلوكيات اعمل المرغوبة.

العديد من المقاييس تقوم أدوات لتقدير الصفات الثابتة، والصفات الشخصية لا تكون تحت السيطرة من الأفراد في معظم الحالات تكون نسبياً ثابتة على مدار حياة الفرد، وليس من المحتمل أن تتغير حتى لو أراد الشخص بدل الجهود ليغيرها، لذلك يشعر الموظفون أن النظام المؤسس على الصفات غير عادل لأن تطوير هذه الصفات عادة ما يكون مصاحب لسيطرتهم، ورغم هذا توجد مواقف يمكن أن يكون فيها جانب الوصف مثمراً كجزء من استراتيجية عمل المنظمة، حيث يمكن للمنظمة ان تسميم في تغييرات بنائية ستؤدي إلى إعادة تنظيم مع الوظائف أو إعادة تخصيص الموظفين للنتائج، في مثل الظروف قد يكون من المفيد أن نقدر الصفات المتعمقة بالأفراد المختلفين لصنع القرارات العادلة والملائمة المتعلقة بتخصيص الموارد البشرية خلال الوحدات التنظيمية الجديدة، هذه بالطبع ظروف فريدة نسبياً وهي معظم المنظمات لا يتم قياس الأداء باستخدام جانب الصفات<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 120.

**المدخل السلوكي:** يؤكد المدخل السلوكي على ما يقوم به الموظفون ولا يفكر في صفات الموظفين، والنتائج الناجمة عن سلوكياتهم، هذا بالأساس عملية موجية تؤكد على كيفية تصرف الموظف في العمل ويكون ملائما أكثر تحت الظروف التالية:

- الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة أحيانا يكون الصلة بين السلوكيات والنتائج المرغوبة في بعض الحالات تتحقق النتائج المرغوبة رغم حقيقة أن السلوكيات الصحيحة تكون موجودة وأحيانا يمكن تحقيق النتائج رغم غياب السلوكيات الصحيحة، وعندما تكون الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة دائما، فمن المفيد أن نركز على سلوكيات كما تقترضها النتائج.

- تحدث النتائج في المستقبل البعيد: عندما لا ترى النتائج المرغوبة لمدة شير أو حتى سنوات فإن قياس السلوكيات يكون صعبا.

- النتائج الضعيفة تكون لأسباب مصاحبه لسيطرة المؤدي: عندما تكون نتائج أداء الموظف مصاحبه لسيطرة الموظف فهذا يجعل الرغبة للتأكد على مقياس السلوكيات يأمل موقف يتضمن عاملين بخط إنتاج<sup>1</sup>.

### -مدخل النتائج:

يؤكد مدخل النتائج على النتائج والمخرجات التي ينتجها الموظفون، إنه لا يفكر في الصفات الخاصة بالموظفين أو كيفية قيامهم بالعمل، هذا المدخل لا يهتم بسلوكيات الموظفين واجراءاتهم ولكن بدلا من هذا يركز على ما يتم إنتاجه مثل: المبيعات، عدد الحسابات المكتسبة الوقت الذي يتم قضاؤه مع العملاء، سيتفرق قياس وتحديد النتائج وقتا أقصر من قياس السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه .النتائج، أيضا يعتبر مدخل النتائج أكثر فاعلية لان النتائج يمكن أن تكون أقل صدقا عن السلوكيات إجماليا البيانات الناجمة عن جانب النتائج تكون فعالة ومقبولة، ويكون مدخل النتائج أكثر ملائمة تحت الظروف التالية:

<sup>1</sup>سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 122.

- السلوكيات والنتائج مرتبطة بوضوح: هي بعض المواقف يمكن الحصول على نتائج معينة فقط لو اشترك العامل في سلوكيات محددة، ويمكن قياس الأداء على أساس جانب النتائج.

- تظهر النتائج تحسن دائم عمى مدار الوقت: عندما تتحسن النتائج على مدار الوقت فهذا دليل على أن العمال على وعي بالسلوكيات المطلوبة القيام بالعمل بنجاح في هذه المواقف من الملائم أن تتبنى جانب النتائج لتقدير الأداء

### 5. طرق قياس الاداء الوظيفي :

كم من الجدير ذكره أنه هناك العديد من لقياس الأداء فنقسم لطرق تقليدية وطرق حديثة وهي كالآتي:

#### أولاً- الطرق التقليدية:

#### 1-طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل، المبادرة والانتظام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات ويتم اعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد انه يمثل مستوى أداء الفرد ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلا أنه يعاب من لناعية الموضوعية واستنادها للتقدير الشخصي.<sup>1</sup>

#### 2- طريقة التوزيع الاجباري:

ترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى اعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلتزم بعض المنشآت الرؤساء

<sup>1</sup> فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن، 2015، ص10.

المباشرون توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين افراد المجموعة الاتية بالنسبة التالية<sup>1</sup>:

- 10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة جدا.
- 20% من المجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة.
- 40% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات متوسطة.
- 20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات قليلة
- 10% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم القدرات بدرجات قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

### 3- طريقة الترتيب العام:

تتمثل بهذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للأداء، وليس بناء يعطي على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا العيني أن الأساس هنا هو ملاحظة واحد فاعلية العمل الكلي لكل المرؤوسين حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوسين مثل (ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز) ككل ولا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة.

### 4- طريقة المقارنة بين العاملين:

تتشبه الطريقة السابقة، وتعرف احيانا بمقارنة الازواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل من الأفراد الباحثين وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد اعضاء المجموعة.

<sup>1</sup> فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 11.

**5- طريقة الاختيار الاجباري:**

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل عادة ما تكون العبارات ثنائية عن نواحي ايجابية وسلبية ويختار القائم لعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى انها تنطبق على أداء الفرد، تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم لكنها تتسم بالصعوبات من اهمها<sup>1</sup>:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم عبارات المستخدمة كمعيار الأداء علماء.
- أن العبارات من هذا النوع تحتاج الى خبرات كبيرة.

**ثانيا الطرق الحديثة:****1- طريقة الاحداث الحرجة:**

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء فرد قد يكون بعضها ايجابيا والبعض الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد<sup>2</sup>.

**2- طريقة التقييم المشتركة:**

والتي تقوم على اساس قيام كل فرد من جماعة العمل بتقييم كل من اعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الاداري، وعلى ذلك فان تقييم الفرد بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة الخصائص التالية: اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

- تعرف القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الاغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص 387.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص388

## 3- طريقة الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتج الى الاهتمام بأداء المستقبل الى جانب الأداء في الماضي.

ويعتبر مدخل للإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الجماعة في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة، في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة والتوصل الى طرق جديدة لحل المشاكل<sup>1</sup>

ولا يخفي علينا ان لهذه العملية افراد المنظمة يقومون بها الا وهم المشرف والرئيس، التقييم عن طريق الزملاء التقييم الذاتي، التقييم عن طريق المرؤوسين، أو عن طريق التقييم بواسطة العملاء، وهذا التقييم لا يكون إلا عن طريق مراحل ألا وهي:

**تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل المواقف.

**تقييم الأداء:** للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية ادارة الاعمال.

**التغذية العكسية:** هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة غالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد الكفاءات الحالية للعاملين وترقيتهم.

**اتخاذ القرارات الإدارية:** حيث تقوم الإدارة العليا بترقية أو نقل العمل بحس ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم أو قد تفصل أو تستغنى عن خدمات العمال ذوي المهارات الضعيفة كما يمكن ان تقوم بتدريسهم وتنمية قدراتهم.

<sup>1</sup> فاروق عبده فلييه، المرجع سابق، ص 275

**وضع خطط لأداء:** وتتمثل في وضع سياسات واجراءات تنظيمية من شأنها ان تطور الأداء الوظيفي وتشجيعهم بذل مجهود أكبر<sup>1</sup>.

وكأي عملية فهي لا تخلو من المشكلات التي قد تواجه اثناء<sup>2</sup> القيام بتقييم الأداء ومن اهمها وابرزها:

- تأثير الهالة فهناك الكثير من المشرفين الذين يعملون يميلون لإعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطي لكل العوامل.
- الميل للتساهل أو التشديد.
- الاتجاه الوسط في التقدير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فرحي ابتسام ، التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربية بن مهدي، أم البواقي، 2017، ص ص 50- 52 .

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2006، ص455..

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص ص 453- 454

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل توصلنا الى الاتي:

الأداء الوظيفي هو عبارة عن انجاز أهداف تكون محددة من طرف المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق استراتيجياتها بالشكل المرغوب فيه.

اتضح لنا من خلال مكوناته أن هناك مجموعة من النقاط التي تحدد لنا أداء الفرد الجيد مثل مدى كفاءته فعليته قدرة ومدى رغبته في العمل.

تبين لنا ايضا أن هناك طرق عديدة للتقييم أداء العاملين فتتقسم الى طرق تقليدية وأخرى حديثة تختلف باختلاف المنظمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة في تطوير أداء موظفيها.

العلاقات الانسانية هي كذلك لها دور في تحقيق أداء العاملين الجيد من خلال ثلاث مؤشرات ألا وهم الدافعية القيادة، والاتصال.

## الفصل الرابع

### الاطار التطبيقي للدراسة

**1-لمحة تعريفية على مؤسسة سونلغاز****أولاً- تعريف المؤسسة على مستوى الوطني :**

تعتبر مديريةية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريةيات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني

ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

**1-1) مرحلة ( 1944-1947 ) :** لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسيّ َ LE BON و سميت باسمه َ LE BON COMPANY و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

**1-2) مرحلة ( 1947-1969 ) :** في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر EGA و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .

**1-3) مرحلة ( 1969-1991 ) :** و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1969 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

**1-4) مرحلة ما بعد 1991 :** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية

سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ :20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- (1) تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).
- (2) أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .
- (1-5) **مرحلة 2004**: تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة.
- و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

- (1-6) **مرحلة 2005** : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

ثانيا- تعريف المؤسسة على مستوى المحلي :

(1-2) **تعريف المديرية الجهوية بالأغواط :**

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدي لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال

الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد ) من المديرية العامة التي تتدرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

## (2) أسباب إنشاء المديرية التوزيع بالأغواط:

. أسباب إنشاء مديريات للتوزيع : بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- ☞ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.
- ☞ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- ☞ الاستجابة إلى طلبات الزبائن ( مهما كان نوعها ).
- ☞ تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

## (3) التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن:

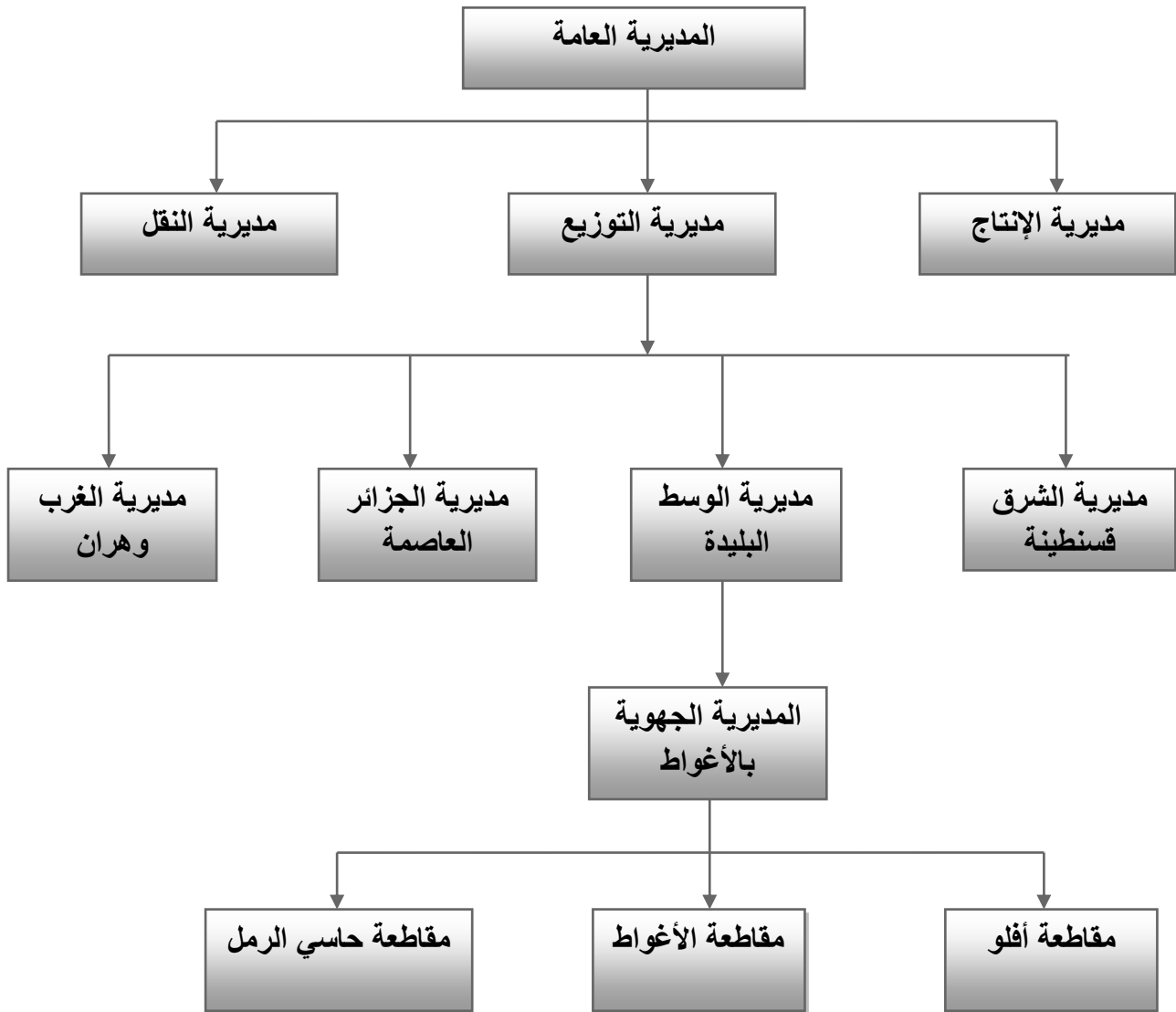
### النقاط التالية:

1. المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
2. تقليص المديريات الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوى على 05 أقسام وهي :

قسم الموارد البشرية - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية-قسم الدراسات والأشغال  
الكهرباء و الغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم استغلال الكهرباء - قسم استغلال  
الغاز قسم المالية والمحاسبة - بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة.

وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في  
الولايات الأخرى ، وبخصوص الهيكل التنظيمي ( أنظر الملاحق 1، 2، 3 الخاصة  
بالمخططات الهيكلية ) المؤرخين بـ 06 مارس 2005



الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

شرح الهيكل التنظيمي:

تعمل المديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -475- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية .

#### مدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية وعلى المتابعة والإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية .
- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل: علاوات، ترقية، الخ.....
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية .
- يشرف على الموازنات التقديرية .
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

## 2-تحليل وتفسير بيانات الدراسة

## 2-1- تحليل الاستبيان

## أولاً - تحليل نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية

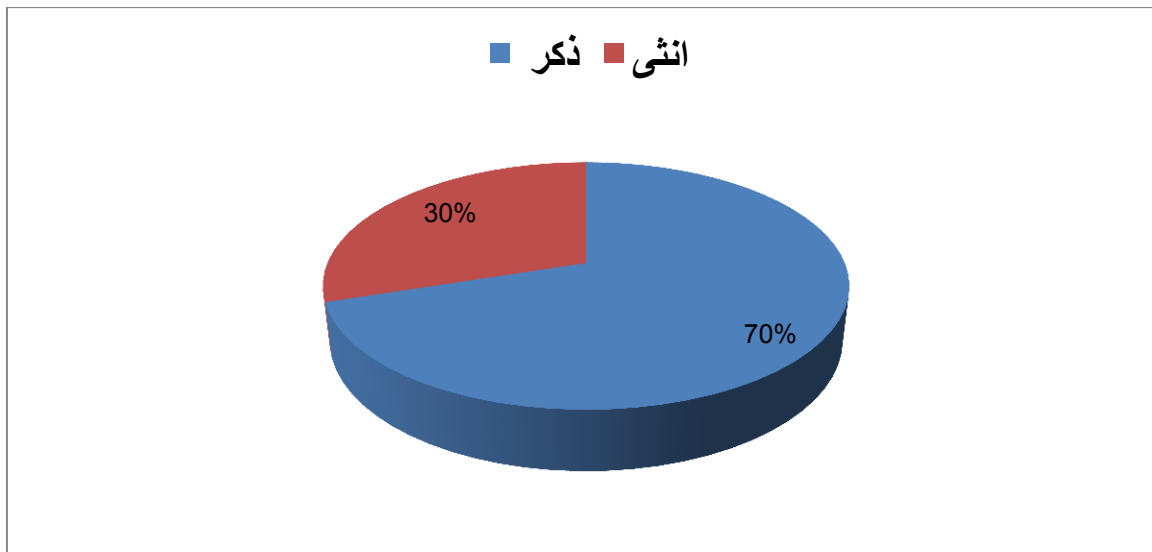
الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس

النسبة %	التكرار	
70	35	ذكر
30	15	أنثى
100	50	المجموع

## تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث حيث تمثل عدد الافراد من الذكور 35 فردا من العينة وبنسبة 70 % بينما الاناث تمثل 15 فردا من العينة وبنسبة 30% وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي يعتمد على الشباب من فئة الذكور لقدرتهم البدنية والمناوبة الليلية.

ومنه نستنتج: ان مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعتمد على العمال من فئة الذكور لقدراتهم على أداء عمل المؤسسة الذي يتطلب القدرة على العمل الشاق والقدرة البدنية وحتى الشجاعة المهنية.



الشكل 01: يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس

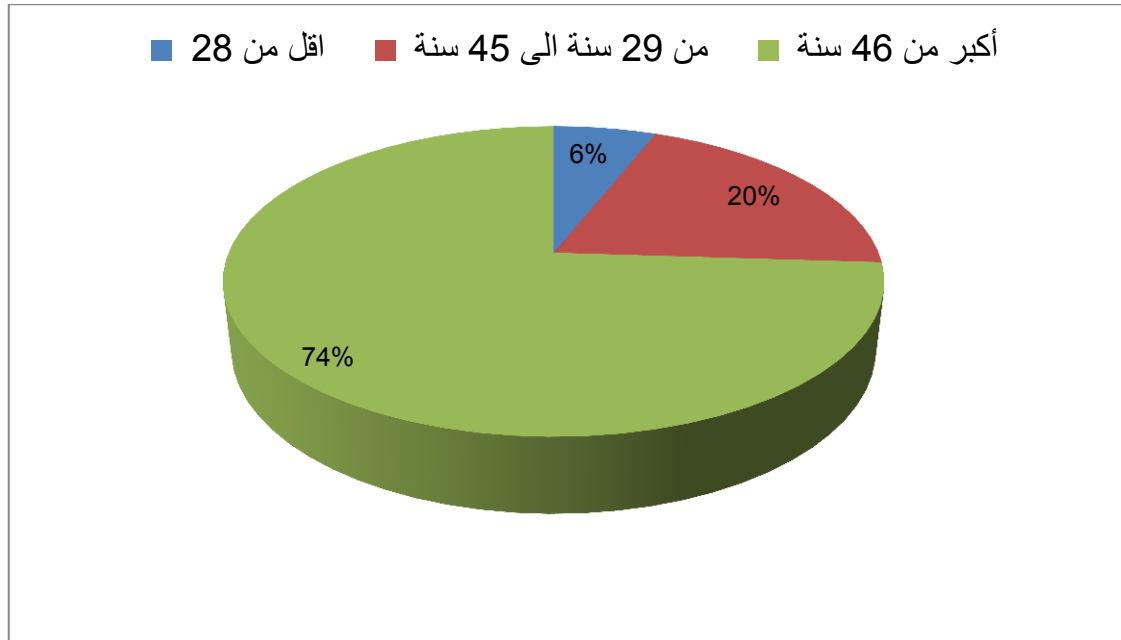
الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن

النسبة %	التكرار	
06	03	اقل من 28
20	10	من 29 سنة الى 45 سنة
74	37	أكبر من 46 سنة
100	50	المجموع

تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية أكثر من 46 سنة هي النسبة أكثر حيث تمثل عدد الافراد من 37 فردا من العينة ونسبة 74 % بينما الفئة العمرية ما بين 29-45 سنة تمثل 10 أفراد من العينة ونسبة 20 % و اخر نسبة لفئة اقل من 28 سنة ب 03 افراد ونسبة 06 % وهذا راجع لطبيعة الخبرة التي تهتم بها المؤسسة في العمل

ومنه نستنتج: ان مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعتمد على الطاقات البشرية ذو الخبرة الواسعة في مجال العمل.



الشكل رقم 02: يمثل الدائرة النسبية لمتغير السن

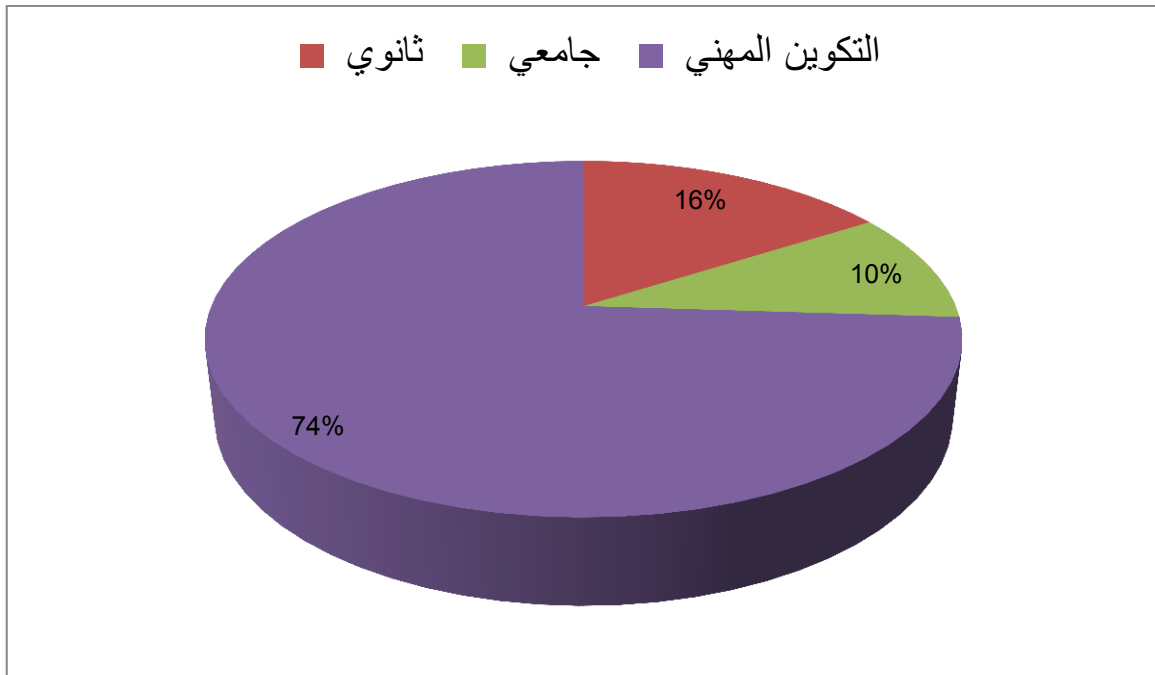
الجدول رقم 03 : يمثل متغير المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	
00	00	متوسط
16	08	ثانوي
10	05	جامعي
74	37	التكوين المهني
100	50	المجموع

## تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة معظمهم بنسبة 74% يحملون شهادات التكوين المهني اما نسبة 10% لهم شهادات جامعية اما نسبة 16% من افراد العينة لهم مستوى ثانوي وهذا ان دل على شئى انما يدل على ان مؤسسة سونلغاز من الاغواط تعتمد على أصحاب شهادات التكوين المهني وهذا راجع الى حاجتها الى عمال لهم تكوين سابق وجاهزون للعمل فوراً.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز من الاغواط تعتمد على أصحاب شهادات التكوين المهني بنسبة كبيرة.



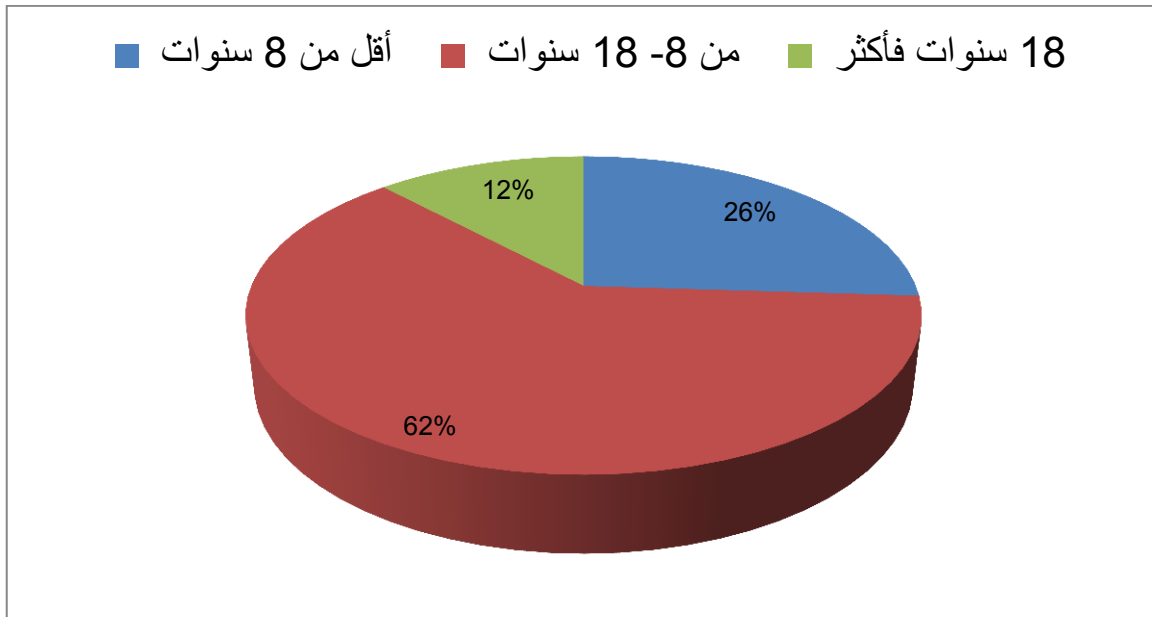
الشكل رقم 03: يمثل الدائرة النسبية لمتغير المستوى الدراسي

## الجدول رقم 04 : يمثل متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	
26	13	أقل من 8 سنوات
62	31	من 8 - 18 سنوات
12	06	18 سنوات فأكثر
100	50	المجموع

## تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة معظمهم ذوي خبرة مهنية ما بين 8 - 18 سنة داخل المؤسسة الخدمائية سونلغاز من الاغواط بنسبة 62 % ونسبة الخبرة بـ: اقل من 08 سنوات كانت 26 % اما نسبة الافراد الذين نفوق خبرتهم 18 سنة بلغة 12% و هذا يدل على المؤسسة الخدمائية سونلغاز من الاغواط تعتمد على الخبرة المطلوبة في العمل من خلال الاهتمام بتطوير الكفاءات ذوي الخبرة والعمل على دمج الشباب ذوي الخبرة الجديدة لإكسابهم المعرفة والمهارة المطلوبة في العمل. ومنه نستنتج: ان المؤسسة الخدمائية سونلغاز من الاغواط تعتمد على عمال ذوي خبرة كبيرة.



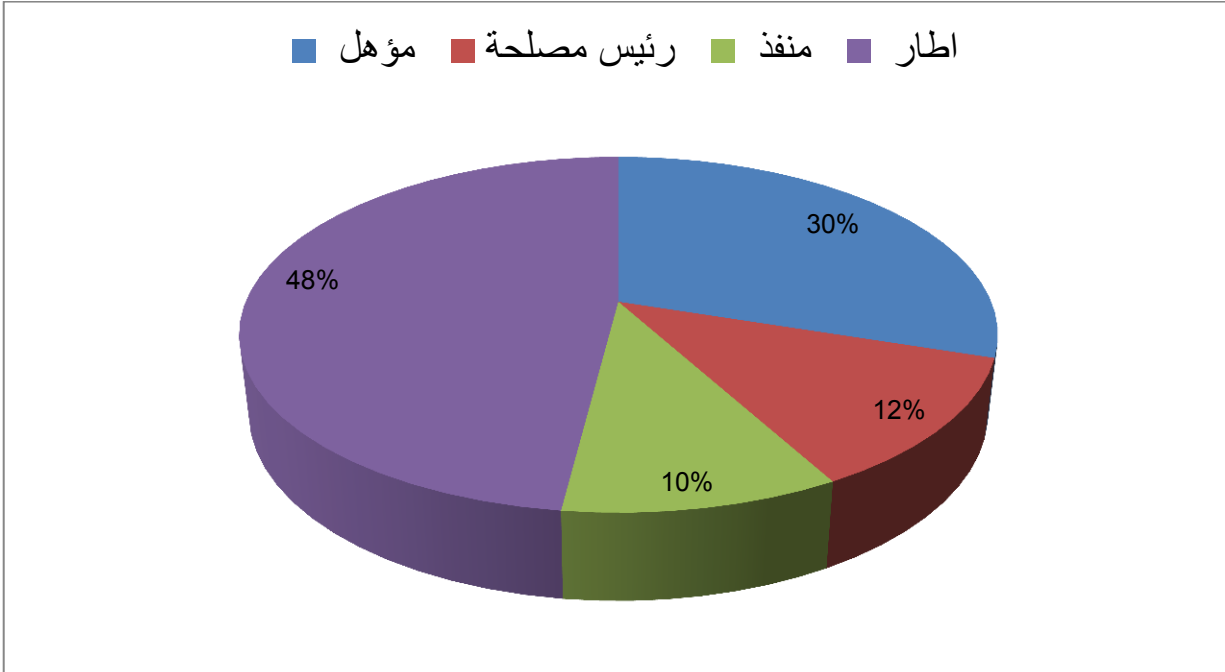
الشكل رقم 04: يمثل الدائرة النسبية لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم 05 : يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	
30	15	مؤهل
12	06	رئيس مصلحة
10	05	منفذ
48	24	اطار
100	50	المجموع

## تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان النسبة الأكبر من افراد العينة هم اطارات بنسبة 48% وتليها نسبة 30% عمال مؤهلون وتليها نسبة رئيس مصلحة بنسبة 12% اما نسبة 10% من افراد العينة هم منفذون وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على العمال من الدرجة الأولى لمواكبة الطلبات وتقتصر الإدارة في فئة قليلة جدا لتسيير الأمور .



الشكل رقم 05: يمثل الدائرة النسبية لمتغير الوظيفة المهنية

## ثانيا - تحليل نتائج المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية سونلغاز

الجدول رقم 06 : يوضح توزيع افراد العينة عن وجدو شكل من اشكال الاتصال في المؤسسة

سؤال 06	التكرار	النسبة %
دائما	34	68
أحيانا	15	30
نادرا	01	02
المجموع	50	100

تحليل الجدول: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا بدائما ما يكون هناك شكلا من اشكال الاتصال في المؤسسة بنسبة 68 % والذين يرون انه أحيانا ما يكون هناك شكل من اشكال الاتصال في المؤسسة فكانت النسبة 30% والذين يرون انه نادرا ما يكون هناك شكل من اشكال الاتصال في المؤسسة هو فردا واحدا بنسبة 02% وهذا يدل على استيعاب افراد العينة لأشكال الاتصال وانه دائما ما يكون هناك اشكال من اشكال الاتصال في المؤسسة .

ومنه نستنتج: ان مؤسسة سونلغاز من الاغواط دائما ما تعتمد على الاتصال في عملها وان كل عمالها يعرفون أهمية ودور الاتصال في المؤسسة.

الجدول رقم 07 : الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة

	التكرار	النسبة %
الافقي	11	22
الصاعد	22	44
النازل	11	22
كل الاتصالات معا	06	12
المجموع	50	100

تحليل الجدول: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اعلى نسبة من اجمالي افراد العينة بنسبة 44% يرون ان المؤسسة تعتمد على الاتصال الصاعد أي من العمال الى الإدارة ، في حين ان نسبة 22% يرون ان المؤسسة تعتمد على الاتصال الافقي أي بين العمال

والإدارة وبين الإدارة والعمال وما بين العمال بعضهم البعض وبنفس النسبة 22% يرون ان يرون ان المؤسسة تعتمد على الاتصال النازل أي من الإدارة الى العمال فقط في حين ان نسبة 12% من اجمالي افراد العينة يرون ان يرون ان المؤسسة تعتمد على كل الاتصالات معا النازل والصاعد والافقي وهذا يدل على حرص المؤسسة على العملية الاتصالية الداخلية في المؤسسة وتبادل المعلومات بين اطراف العمل.

ومنه نستنتج: ان مؤسسة سونلغاز بالأغواط تحرص على العملية الاتصالية وتبادل المعلومات والتواصل بين العمال والإدارة والعكس وبين العمال بعضهم البعض.

الجدول رقم 08 : يوضح العلاقة بين مساعدة الاتصال السائد في تحسين أداء العمال حسب متغير الجنس

المجموع		انثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
88	44	66.7	10	97.1	34	نعم
12	06	33.3	05	2.9	01	لا
100	50	100	15	100	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يربط بين السؤال 9 و متغير الجنس نلاحظ ان نسبة 88% من اجمالي افراد العينة اجابوا بنعم على ان الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة يساعد على تحسين أداء العمال منهم 34 فردا بنسبة 97.1% من الذكور ومنهم 10 افراد بنسبة 66.7% من الاناث، اما نسبة 12% من اجمالي افراد العينة اجابوا بلا على ان الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة يساعد على تحسين أداء العمال منهم فردا بنسبة 2.9% من الذكور ومنهم 05 افراد بنسبة 33.3% من الاناث.

ومنه نستنتج: ان نسبة كبيرة من عمال المؤسسة الخدمائية سونلغاز يرون ان الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة يساعد على تحسين أداءهم واكثرهم من فئة الذكور.

الجدول رقم 09: يوضح كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين عمل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
54.3	25	من خلال تحقيق اهداف المؤسسة
23.9	11	من خلال تحسين وتنظيم طبيعة العمل
10.9	05	من خلال التنسيق بين الوحدات والأقسام
10.9	05	من خلال تحقيق تفاهم بين الرؤساء
92	46	المجموع
08	04	لا
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 46 فردا من أفراد العينة وبنسبة 92% يرون ان الاتصال الداخلي للمؤسسة ساهم في تحسين عمل المؤسسة من خلال تحقيق اهداف المؤسسة ومنهم 11 فردا بنسبة 23.3% يرون ان الاتصال الداخلي للمؤسسة ساهم في تحسين عمل المؤسسة من خلال تحسين وتنظيم طبيعة العمل ومنهم 05 افراد بنسبة 10.9% يرون ان الاتصال الداخلي للمؤسسة ساهم في تحسين عمل المؤسسة من خلال التنسيق بين الوحدات والاقسام ومنهم 05 افراد بنسبة 10.9% ممن يرون ان الاتصال الداخلي للمؤسسة ساهم في تحسين عملها من خلال من خلال تحقيق تفاهم بين الرؤساء، ويرى 04 افراد بنسبة 08% من اجمالي افراد العينة يرون ان الاتصال الداخلي للمؤسسة لا يساهم في تحسين عملها

ومنه نستنتج: ان مؤسسة سونغاز بالأغواط تعتمد على العملية الاتصالية في تقسيم المهام والتفاهم بين الوحدات والاقسام والتفاهم بين رؤسائها لتحقيق أهدافها من خلال العملية الاتصالية.

### ثالثا - تحليل نتائج المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية سونلغاز واثرها على الأداء الوظيفي

الجدول رقم 10: يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة سونلغاز من الاغواط

النسبة %	التكرار	
14	07	المكتوبة
14	07	الشفهية
72	36	الإلكترونية
100	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن وسائل الاتصال الالكترونية هي الأكثر استخداما في الاتصالات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز من الاغواط وذلك بنسبة قدرت بـ: 72% وتليها الوسائل الشفهية والمكتوبة بنفس النسبة بلغت 14%. ومنه يمكن أن نقول بأن المؤسسة تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة بشكل كبير في اتصالاتها الداخلية إلا انها لم تتخلى على الاتصالات التقليدية كالاتصالات المكتوبة والشفهية وهذا ما رجح كفاءة الوسائل المكتوبة للاعتماد عليها ويعود ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتخذ نوعا من الرسمية وكذلك حتى يكون ذا مصداقية أكثر ويبتعد عن الإشاعة التي تقلل من أدائه. ومنه نستنتج: أن وسائل الاتصال الالكتروني هي الأكثر استخداما بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالأغواط من أجل ضمان وصول وتدفق المعلومات بكل سرعة وسهولة.

الجدول رقم 11 : يوضح درجة كفاية الوسيلة الاتصالية في المؤسسة لتحقيق أهدافها الاتصالية

النسبة %	التكرار	
36	18	كافية
28	14	غير كافية
36	18	نوعا ما
100	50	المجموع

**تحليل الجدول:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 36 % من أفراد العينة يرون ان الوسيلة لاتصالية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط كافية في حين ترى نفس النسبة 36% ان الوسيلة لاتصالية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط نوعا ما كافية، ويرى نسبة 28% ان الوسيلة لاتصالية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط غير كافية. ومنه يمكننا القول ان الوسيلة الاتصالية المستخدمة في العملية الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط كافية وتفي بمتطلبات الاتصال الداخلي للمؤسسة.

**ومنه نستنتج:** ان مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعتمد على وسائل اتصال كافية وتفي بمتطلبات الاتصال الداخلي للمؤسسة.

**الجدول رقم 12 :** يوضح الوسيلة الأكثر مساهمة في تحسين فعاليات اداء العمال وتأثير عدم وجود الوسائل الحديثة على العمال

المجموع	لا		نعم			
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
36	18	20	06	40	12	الزيارات الميدانية
02	01	05	01	00	00	المطويات
22	11	40	02	30	09	التقارير
06	03	00	00	10	03	الهاتف
34	17	25	11	20	06	البريد الالكتروني
100	50	100	20	100	30	المجموع

**تحليل الجدول:** من خلال الجدول أعلاه الذي يربط بين السؤالين 13 و 21 نلاحظ ان نسبة 36% من اجمالي افراد العينة يرون ان الوسيلة الأكثر مساهمة في تحسين فعاليات اداءهم هي الزيارات الميدانية التي تفرض عليهم داخل المؤسسة حيث تعجل المسؤول دائم التواجد بين العمال، منهم 12 فردا بنسبة 40% ممن اجابوا بعنم على ان عدم وجود وسائل اتصال حديثة قد يؤثر على أدائهم لمهامهم بشكل جيد، ومنهم 06 افراد بنسبة 20% ممن اجابوا بلا على ان عدم وجود وسائل اتصال حديثة قد يؤثر على أدائهم لمهامهم بشكل جيد، اما نسبة 34% من اجمالي افراد العينة يرون ان الوسيلة

الاکثر مساهمة في تحسين فعاليات اداءهم هي استخدام البريد الالکتروني الذي يسرع من العملية الاتصالية ويساهم في وصول المعلومات بسلاسة وسرعة من شأنها مساعدة العمال على أداء مهامهم بشكل جيد، منهم 06 فردا بنسبة 20% ممن جابوا بعنم على ان عدم وجود وسائل اتصال حديثة قد يؤثر على أدائهم لمهامهم بشكل جيد، ومنهم 11 فردا بنسبة 25% ممن اجابوا بلا على ان عدم وجود وسائل اتصال حديثة قد يؤثر على أدائهم لمهامهم المهنية، اما نسبة 22% من اجمالي افراد العينة يرون ان الوسيلة الاكثر مساهمة في تحسين فعاليات اداءهم هي التقرير التي تقدم عن العمل بشكل دائم مما تعجل العامل دائم الحرص على أداء بشكل جيد، منهم 09 افراد بنسبة 30% ممن جابوا بعنم على ان عدم وجود وسائل اتصال حديثة قد يؤثر على أدائهم لمهامهم بشكل جيد، ومنهم 02 افراد بنسبة 40% ممن اجابوا بلا على ان عدم وجود وسائل اتصال حديثة قد يؤثر على أدائهم لمهامهم بشكل جيد، اما نسبة 06% من اجمالي افراد العينة يرون ان الوسيلة الاكثر مساهمة في تحسين فعاليات اداءهم هي الهاتف كونه من الوسائل الاتصالية الحديثة التي تنقل بواسطتها المعلومات بشكل سريع وجيد، وكلهم بنسبة 10% ممن جابوا بعنم على ان عدم وجود وسائل اتصال حديثة قد يؤثر على أدائهم لمهامهم بشكل جيد، اما نسبة 02% من اجمالي افراد العينة يرون ان الوسيلة الاكثر مساهمة في تحسين فعاليات اداءهم هي المطويات التي تقدم عن العمل بشكل دائم مما تعجل العامل دائم الحرص على أداء بشكل جيد، وكلهم بنسبة 5% ممن جابوا بلا على ان عدم وجود وسائل اتصال حديثة قد يؤثر على أدائهم لمهامهم بشكل جيد.

**ومنه نستنتج:** ان مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعتمد على عدة وسائل تساهم في تحسين فعاليات أداء عمالها ابرزها الزيارات الميدانية والبريد الالکتروني، كما ان عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط يرون ان عدم وجود وسائل اتصال حديثة قد يؤثر على أدائهم لمهامهم بشكل جيد.

الجدول رقم 13: يوضح سماح المؤسسة لأفراد العينة بأداء رأيهم واقتراحاتهم من عدمها والوسائل المعتمد في ذلك.

المجموع	نادرا		احيانا		دائما			
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
68	34	69.4	25	71.4	05	57.1	04	الاجتماعات
30	15	27.8	10	28.6	02	43	03	الرسائل
02	01	2.8	01	00	00	00	00	صندوق الاقتراحات
100	50	100	36	100	07	100	07	المجموع

تحليل الجدول: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 34 فردا من افراد العينة بنسبة 68% يسمح لهم بإبداء آرائهم عبر الاجتماعات، منهم 04 افراد بنسبة 57% ممن دائما ما يسمح لهم بإبداء آرائهم واقتراحاتهم، ومنهم 05 افراد بنسبة 71.4% ممن احيانا ما يسمح لهم بإبداء آرائهم واقتراحاتهم ومنهم 25 فردا بنسبة 69.4% ممن أحيانا ما يسمح لهم بإبداء آرائهم واقتراحاتهم وهذا راجع الى اختلاف رتب العاملين واختلاف مناصبهم ومهامهم المهنية.

اما 15 فردا من افراد العينة بنسبة 68% يسمح لهم بإبداء آرائهم عبر الرسائل الورقية والالكترونية ، منهم 03 افراد بنسبة 43% ممن دائما ما يسمح لهم بإبداء آرائهم واقتراحاتهم، ومنهم فردان بنسبة 28.6% ممن احيانا ما يسمح لهم بإبداء آرائهم واقتراحاتهم ومنهم 10 افراد بنسبة 27.8% ممن أحيانا ما يسمح لهم بإبداء آرائهم واقتراحاتهم وهذا راجع الى اختلاف رتب العاملين واختلاف مناصبهم ومهامهم المهنية.

اما فردا من افراد العينة بنسبة 2.8% يسمح له بإبداء رايه عبر صندوق الاقتراحات، الا انه نادرا ما يسمح له بذلك.

ومنه نستنتج: ان مؤسسة سونلغاز نادرا ما تسمح لعمالهم بإبداء آراءهم وطرح اقتراحاتهم وفي حال سمحت بذلك تكون عبر الاجتماعات بأنواعها.

الجدول رقم 14: يوضح مدى مساعدة العملية الاتصالية داخل المؤسسة العمال على أداء مهامهم

التكرار	النسبة %	
11	22	دائما
35	70	أحيانا
04	08	نادرا
50	100	المجموع

تحليلي الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ ان 35 فردا بنسبة 70% من اجمالي افراد العينة اكدوا ان العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط أحيانا ما تساعدهم على أداء مهامهم بشكل الجيد، اما 11 فردا بنسبة 22% من اجمالي افراد العينة اكدوا ان العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط دائما ما تساعدهم على أداء مهامهم بشكل الجيد، اما 04 افراد بنسبة 08% من اجمالي افراد العينة اكدوا ان العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط نادرا ما تساعدهم على أداء مهامهم بشكل الجيد وهذا يرجع مما سبق الى عدم اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة التي تساعد العمال وتسهل عمل العمال لان معظم العمال يرون ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة أحيانا ما تساعدهم على أداء مهامهم بشكل جيد .

ومنه نستنتج : ان العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط أحيانا ما تساعد العمال على أداء مهامهم .

الجدول 15: يوضح العلاقة بين تحفيز العمال ودعمهم واثرها على جودة العمل

المجموع	لا		نعم		المجموع
	التكرار	%	التكرار	%	
44	44	88	00	100	نعم
00	06	12	06	100	لا
44	50	100	06	100	المجموع

**تحليل الجدول :** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من اجمالي افراد العينة بنسبة 88% اجابوا بنعم على انه يوجد تحفيزات إضافية على جودة عملهم داخل المؤسسة، وكلهم بنسبة 100% ممن اجابوا بنعم على انهم يتلقون الدعم اللازم من طرف المؤسسة للقيام بعملهم بشكل جيد.

اما نسبة 12% من اجمالي افراد العينة اجابوا بلا على انه يوجد تحفيزات إضافية على جودة عملهم داخل المؤسسة، وكلهم بنسبة 100% اجابوا بلا على انهم لا يتلقون الدعم اللازم من طرف المؤسسة للقيام بعملهم بشكل جيد، وهذا راجع الى ان تعامل مؤسسة سونلغاز مع عمالها يختلف من مصلحة الى أخرى حيث يختلف التحفيز والدعم بين العمال.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز تقوم بتحفيز العمال بتحفيزات اضافية ودعمهم لأداء مهامهم بشكل جيد من خلال التواصل معهم ومرافقتهم خلال كل مراحل انجاز أعمالهم وهذا ما يؤثر على أداء مهامهم اجابا.

**الجدول 16: يوضح العلاقة بين التواصل بين العمال واثره على الأداء المهني لهم داخل المؤسسة**

المجموع	لا		نعم		
	التكرار	%	التكرار	%	
78	39	91.7	11	73.7	نعم
22	11	8.3	01	26.3	لا
100	50	100	12	100	المجموع

**تحليل الجدول:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من اجمالي افراد العينة بنسبة 78% اجابوا بنعم على انه هناك تواصل والاتصال دائم بين العمال منهم 28 فردا بنسبة 73.7% ممن اكادوا ان نقص الاتصال بين العمال داخل المؤسسة يؤثر على الأداء المهني بشكل عام، ومنهم 11 فردا بنسبة 91.7% ممن اكادوا ان نقص الاتصال بين العمال داخل المؤسسة لا يؤثر على الأداء المهني بشكل عام.

اما نسبة 22% من اجمالي افراد العينة اجابوا بلا على انه هناك تواصل والاتصال دائم بين العمال منهم 10 أفراد بنسبة 26.3% ممن اكدوا ان نقص الاتصال بين العمال داخل المؤسسة يؤثر على الأداء المهني بشكل عام، ومنهم فردا بنسبة 8.3% ممن اكدوا ان نقص الاتصال بين العمال داخل المؤسسة لا يؤثر على الأداء المهني بشكل عام.

**ومنه نستنتج :** ان عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط دائمو التواصل فيما بينهم حيث يرون ان نقص الاتصال بينهم يؤثر بشكل عام على الأداء المهني وسيرورة العمل.

**الجدول رقم 17: يوضح تأثير العنصر النسوي على الاتصال داخل المؤسسة**

النسبة %	التكرار	
34	17	نعم
66	33	لا
100	50	المجموع

**تحليل الجدول:**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من اجمالي افراد العينة بنسبة 66% يرون ان العنصر النسوي من العمال لا يؤثر على التواصل داخل المؤسسة بين العمال وهذا راجع الى طبيعة العمل الذين يتطلب التواصل بين العنصرين في حين نسبة 34% من اجمالي افراد العينة يرون ان العنصر النسوي من العمال يؤثر على التواصل داخل المؤسسة.

**ومنه نستنتج:** ان العنصر النسوي من العمال داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط لا يؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

## 3- نتائج الدراسة

1. مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعتمد على العمال من فئة الذكور لقدراتهم على أداء عمل المؤسسة الذي يتطلب القدرة على العمل الشاق والقدرة البدنية وحتى الشجاعة المهنية.
2. مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعتمد على الطاقات البشرية ذو الخبرة الواسعة في مجال العمل.
3. ان مؤسسة سونلغاز من الاغواط تعتمد على أصحاب شهادات التكوين المهني بنسبة كبيرة.
4. ان المؤسسة الخدمائية سونلغاز من الاغواط تعتمد على عمال ذوي خبرة كبيرة.
5. ان مؤسسة سونلغاز بالأغواط تحرص على العملية الاتصالية وتبادل المعلومات والتواصل بين العمال والإدارة والعكس وبين العمال بعضهم البعض.
6. مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعتمد على العملية الاتصالية في تقسيم المهام والتفاهم بين الوحدات والاقسام والتفاهم بين رؤسائها لتحقيق أهدافها من خلال العملية الاتصالية.
7. ان مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعتمد على وسائل اتصال كافية وتفي بمتطلبات الاتصال الداخلي للمؤسسة.
8. مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعتمد على عدة وسائل تساهم في تحسين فعاليات أداء عمالها ابرزها الزيارات الميدانية والبريد الالكتروني، كما ان عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط يرون ان عدم وجود وسائل اتصال حديثة قد يؤثر على أدائهم لمهامهم بشكل جيد.
9. مؤسسة سونلغاز نادرا ما تسمح لعمالهم بإبداء اراءهم وطرح اقتراحاتهم وفي حال سمحت بذلك تكون عبر الاجتماعات بأنواعها.
10. ان العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط أحيانا ما تساعد العمال على أداء مهامهم .
11. عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط دائمو التواصل فيما بينهم حيث يرون ان نقص الاتصال بينهم يؤثر بشكل عام على الأداء المهني وسيرورة العمل.
12. العنصر النسوي من العمال داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط لا يؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

**4- الاستنتاج العام للدراسة:**

من خلال تحليلنا وعرضنا ومناقشتنا لنتائج الاستبيان نستنتج ان للاتصال داخل المؤسسة الخدمائية دور هام من اجل سيرورة واستمرارية العمل وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها حيث يكمن دور الاتصال في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات والتشاور بين الإدارة والعمال وبين العمال بعضهم البعض وهذا ما يكسب العامل ثقافة اتصالية تساعده على أداء مهامه واكتساب خبرات مهنية وذلك عبر وسائله المختلفة منها الاجتماعات والرسائل الورقية او الشفوية او الالكترونية، لهذا تحرص المؤسسات الاقتصادية على العملية الاتصالية داخلها.

خاتمة

## خاتمة

من خلال ما توصلنا اليه من نتائج خلال دراستنا لموضوع الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز يمكننا القول ان للاتصال الداخلي دورا هاما داخل المؤسسة ، حيث ان الاتصال الداخلي يساعد على التواصل بي العمال وبين العمال والادارة ويساعد على تبادل الآراء واتخاذ القرارات من خلال التشاور وتبادل الافكار والمعلومات وهذا ما يساعدهم على تحقيق وتفعيل أداء وظيفي جيد وهذا للمضي المضي قدما في تقديم خدماتها بشكل جيد حيث توصلنا الى مجموعة من النتائج اهمها

6. مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعتمد على عدة وسائل تساهم في تحسين فعاليات أداء عمالها ابرزها الزيارات الميدانية والبريد الالكتروني، كما ان عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط يرون ان عدم وجود وسائل اتصال حديثة قد يؤثر على أدائهم لمهامهم بشكل جيد.

7. مؤسسة سونلغاز نادرا ما تسمح لعمالهم بإبداء آراءهم وطرح اقتراحاتهم وفي حال سمحت بذلك تكون عبر الاجتماعات بأنواعها.

8. ان العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط أحيانا ما تساعد العمال على أداء مهامهم .

9. عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط دائمو التواصل فيما بينهم حيث يرون ان نقص الاتصال بينهم يؤثر بشكل عام على الأداء المهني وسيرورة العمل.

10. العنصر النسوي من العمال داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط لا يؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

1. ابتسام بو العيش، التغيير التنظيمي واثرة على الاداء الوظيفي، مذكرات ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة، جيجل، الجزائر، 2014.
2. إبراهيم الدعيلج، مناهج و طرق البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر، 2009.
3. ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الادارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1993.
4. إبراهيم عبد العزيز شيخا: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
5. احمد بن مرسلني : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007.
6. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،(بيروت: دار النهضة العربية، 1983).
7. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997 .
8. أمير علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006.
9. بن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعارف، دم.ن.2003.
10. جبران مسعود، معجم الرائد، دار العلم للملايين، ط 7، بيروت لبنان، 1992.
11. جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2006.
12. جميل عبد الكريم احمد، ادارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر، 2015 .
13. الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية , ديوان المطبوعات الجامعية والجزائر , 1988.

- 14.** خنيفر وفاء معنونه بدور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسويق الخدمات جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2013.
- 15.** خيري خليل الجميل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979.
- 16.** راوية حسن: السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001.
- 17.** راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية (2001).
- 18.** ربحي مصطفى عليان: الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 19.** ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 20.** رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارساته، ط1، دار الفكر بدمشق، سوريا، 2000.
- 21.** رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002.
- 22.** رضوان بلخيري: مدخل للاشتغال والعلاقات العامة، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2013
- 23.** ريم بنت عمران بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013.

- 24.** زقاو عبد الحميد، الولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوربية، مذكرة كلية العلوم الاجتماعية، ماستر تنظيم وعمل ، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2018.
- 25.** سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1 ، دار الفكر، الأردن، 2011.
- 26.** سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019 .
- 27.** سعد سلمان المشاهدي : مناهج البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، 2007.
- 28.** صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004.
- 29.** صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002.
- 30.** عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979.
- 31.** عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، طبعة 1، دار المعرفة الجامعية، 2007.
- 32.** عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، مصر، 2003.
- 33.** عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 34.** عبد الوهاب علي محمد: السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي.
- 35.** عبودة عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النмир دمشق، سوريا، 2002.
- 36.** عتوي مصطفى : أهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

- 37.** عذري سعود الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011 .
- 38.** علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار الأمل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003.
- 39.** فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن، 2015.
- 40.** فايز جمعة النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2010.
- 41.** فرحي ابتسام ، التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربية بن مهدي، أم البواقي، 2017.
- 42.** فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2010.
- 43.** فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر 1998 .
- 44.** فؤاده البكري : العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 45.** قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، اثار ادارة المعرفة على التطوير الاداء الوظيفي، مجلد 11، العدد 03، ماي 2019.
- 46.** قلبو حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012.
- 47.** كمال بربر : عملية نظام الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1996.
- 48.** الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، للنشر 2015.

49. محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996.
50. محمد بكر نوفل محمد ابو عواد، التفكير و البحث العلمي، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2010.
51. محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
52. محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
53. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003 .
54. محمد صلاح مصطفى واخرون :خطوات البحث العلمي ومناهجه، دط، المشروع العربي لصحة الأسرة، دم، 2010.
55. محمد عبد الحميد: الاتصال في مجالات الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
56. محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
57. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان، دائرة وائل للنشر، الاردن، 1999.
58. محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996.
59. محمد منير حجاب : الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

60. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط6، القاهرة، 2004.
61. محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
62. محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، ، 2001.
63. مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان مؤسسة الورق، الاردن، 2000.
64. مصطفى حجازي : الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992.
65. مصطفى وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان .
66. منال حلمت محمود، مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002.
67. منال طلعت محمود: مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002.
- 68 Gilbert. J et coll, Générer le changement organisationnel, Paris, les éditions d'organisation, 1995, P43

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الاغواط  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة  
قسم علوم الاعلام والاتصال



# الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدماتية

(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز )

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات  
عامة

ان استمارة الاستبيان هذه موجهة للعاملين في مؤسسة سونلغاز وعليه نرجو مساهمتكم في انجاز هذا  
البحث بعنوان الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدماتية ، من خلال  
ملئ هذه استمارة الاستبيان

ملاحظة : أن المعلومات التي سنسترجع من الاستمارة لن نستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

تحت اشراف

اعداد الطالبة:

محمد تريح

\* - قدودة محمدالحبيب

\* - نيق عمر

السنة الجامعية 2023/2022

## أسئلة الاستبيان

### المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2 - السن: أقل من 28  سنة من 29 الى 45 سنة  أكثر من 46 سنة
- 3 - الحالة العائلية: أعزب (ة)  متزوج(ة)  مطلق (ة)  أرمل(ة)
- 4- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين
- 5 -الأقدمية في العمل : أقل من 08سنوات  09 - 18 سنة  أكثر من 18 سنة
- 6 -الوظيفة : رئيس مصلحة  اطار  مؤهل  منفذ
- أخرى أذكرها .....

### المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

- 7- هل يوجد شكل من أشكال الاتصال داخل المؤسسة؟  
دائما  أحيانا  نادرا
- 8-ما هو الاتصال الأكثر استخداما بالمؤسسة ؟  
الأفقي  الصاعد  النازل  عمودي
- أخرباًذكرها.....
- 9 -النظام الاتصال السائد في مؤسسة عملك يساعدك في تحسين أداء عملك؟؟  
نعم  لا
- 10 -هل ترى أن بعد المسافة بين الموظفين والإدارة بشكل حاجزا في عملية الاتصال ؟  
نعم  لا
- 11- هل ساهم الإتصال الداخلي في تحسين عمل مؤسساتكم ؟ نعم  لا
- إذا كانت اجابتك نعم: كيف ساهم الاتصال الداخلي في تحسين عمل مؤسساتكم؟
1. من خلال تحقيق أهداف المؤسسة :
  2. من خلال تحسين وتنظيم طبيعة العمل :
  3. من خلال التناسق الكبير بين الوحدات والأقسام:

4. من خلال تحقيق تفاهم كبير بين الرؤساء:

### المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز واثرها على الأداء الوظيفي للعمال

12- ما هو الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في مؤسستكم؟

المكتوبة  الشفهية  الإلكترونية

14- من بين وسائل الاتصال من طرف رئيسكم المباشر، ماهي الوسيلة الأكثر مساهمة في تحسين فعالية أدائكم؟

الزيارات الميدانية  المطويات  التقارير  البريد الإلكتروني  الهاتف

أخرى.....  
..

14- هل تعتقد أن الوسائل المعتمدة بمؤسستكم كافية لرفع أدائك الوظيفي؟

كافية  غير كافية  نوعا ما

15- هل يسمح لك بإبداء رأيك أو طرح الاقتراحات في مؤسسة عملك؟

دائما  أحيانا  نادرا

16- ما هي الوسائل التي تعتمد عليها في إبداء آرائك واقتراحاتك؟

الاجتماعات  الرسائل  صندوق الاقتراحات

أخرى  
تذكر.....

### المحور الرابع: الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدمائية سونلغاز

17- هل العملية الاتصالية داخل مؤسستكم تساعدك على أداء ما همك؟

دائما  أحيانا  نادرا

18- هل يوجد تحفيزات إضافية على جودة عملك داخل المؤسسة؟ نعم  لا

إذا كانت اجابتك نعم كيف تؤثر في ادائك لمهامك؟

.....

19- هل تتلقى الدعم اللازم من طرف الإدارة للقيام بعملك؟ نعم  لا

إذا كانت إجابتك نعم ما نوعه؟.....

20- هل قدرة إدارة المؤسسة على إيجاد جو من الانضباط يحسن أدائك ؟

نعم  لا

كيف ذلك؟.....

21- هل افتقار المؤسسة الى الوسائل الاتصال الحديثة يؤثر سلبا على أدائك لمهنتك ؟

نعم  لا

كيف ذلك؟.....

22- هل هناك اتصال بينك وبين زملائك ؟ نعم  لا

23- هل هذا الاتصال المعمول به من طرف الإدارة والزملاء داخل المؤسسة يحفزك على الأداء

الجيد ؟

نعم  لا  كيف ذلك ؟.....

24- هل نقص التواصل بين العمال داخل المؤسسة يؤثر على أداء الوظيفي لهم ؟ نعم  لا

25- هل تعامل العنصر النسوى في مؤسستك يؤثر على ادائك الوظيفي ؟

نعم  لا  كيف ذلك ؟.....

