

جامعة سعيدة الدكتور الطاهر مولاي

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، الطور الثاني

في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص : إقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت عنوان :

## أثر الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - سعيدة -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

طبيي بومدين .

من إعداد الطالب :

وشان زكرياء .

### أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا .

الأستاذ لحول عبد القادر

مشرفا و مقرا .

الأستاذ طبيي بومدين

عضوا و ممتحنا .

الأستاذة طبيي نادية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : " لا يشكر الله من لا يشكرُ  
الناسَ "

أول ذي بدء أحمد المولى تعالى وأشكره، أن وفقني لإتمام هذا العمل،  
فهو ذو المن والفضل العظيم، وما توفيقى إلا بالله .

وأثني بالشكر على أستاذي الدكتور طيبي بومدين على صبره معي طيلة  
إشرافه على إجراء هذا البحث، فلا يجد رأيا سديدا إلا وأشار به علي،  
ولا كلمة تشجيع إلا حثني بها، وفقه الله وأعانه وبارك فيه .

كما أشكر الأستاذ جلولي محمد الذي وجهني في الجانب التطبيقي لهذه  
الدراسة، ولا أنسى جميع موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة  
وعلى رأسهم مديرة قسم الموارد البشرية .

أسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم .

# إهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأثار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق  
النجاح .

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى أمي الحنونة، فلا أجد كلمات يمكن أن  
تمنحها حقها، فهي ملحة الحب وفرحة العمر و مثال التفاني والعطاء .  
إلى منبت الخير و التضحية والإيثار، والدي الكريم، إلى كل أصدقائي  
وزملائي في الكلية، إلى كل أساتذتي الذين مهدو لي طريق العلم، إلى كل  
طالب علم، وإلى كل من تذكرهم القلب ونسيهم القلم .

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين كل من الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية باعتبارها الركيزتين الأساسيتين لها، من خلال محاولتنا تسليط الضوء على المورد البشري كمحور رئيسي لكلا هاتين الركيزتين، وكذا التطرق إلى دور الإتصال الداخلي في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، إضافة إلى التطرق للإتصال الداخلي باعتباره متطلباً رئيسياً لنجاح وتميز الأداء الوظيفي لأي مؤسسة تهدف إلى البقاء والإستمرارية في ظل زخم تنظيمي هائل، ولمعرفة هذه العلاقة أجرينا دراسة تطبيقية بمؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة لتوضيح ما يربط الإتصال الداخلي بالأداء الوظيفي .

**الكلمات المفتاحية :** الإتصال، الإتصال الداخلي، الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، المؤسسة الاقتصادية .

## Abstract :

This study aims to reveal the relationship between internal communication and job performance in the economic institution as the main pillars of it, by trying to highlight the human resource as a key focus of both pillars, and also to address the role of internal communication in raising the efficiency of the performance of human resources in the institution, in addition to addressing internal communication as a key requirement for the success and excellence of the functionality of any institution aimed at survival and continuity in the light of a tremendous organizational momentum, and to know this relationship we conducted An application study at the Algiers Telecommunications Corporation in Saida to clarify what links internal communication to job performance.

**Key words :** Communication, intercom, human resources, job performance, economic institution .

## فهرس المحتويات :

الصفحة	المحتويات
-	شكر و تقدير
-	إهداء
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
المقدمة العامة	
أ	مقدمة
ب	الإشكالية
ب	التساؤلات الفرعية
ب	الفرضيات
ج	أسباب إختيار الموضوع
د	أهداف الدراسة
د	أهمية الدراسة
د	منهج الدراسة
هـ	نموذج الدراسة
و	حدود الدراسة
و	مجتمع الدراسة
ز	عينة الدراسة

ز	صعوبات الدراسة
ز	الدراسات السابقة
م	تقسيمات الدراسة
الفصل الأول : الإتصال الداخلي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية الإتصال و أنواعه
03	المطلب الأول : مفهوم الإتصال وخصائصه
06	المطلب الثاني : عناصر وأهداف الإتصال
10	المطلب الثالث : أنواع الإتصال
15	المبحث الثاني : ماهية الإتصال الداخلي
15	المطلب الأول : مفهوم الإتصال الداخلي
16	المطلب الثاني : أنواع الإتصال الداخلي
19	المطلب الثالث : وظائف الإتصال الداخلي
20	المطلب الرابع : وسائل وشبكات الإتصال الداخلي
30	المبحث الثالث : إستراتيجية الإتصال الداخلي ومهاراته وأهميته
30	المطلب الأول : ماهية إستراتيجية الإتصال الداخلي
31	المطلب الثاني : مهارات الإتصال الداخلي
33	المطلب الثالث : معيقات الإتصال الداخلي وطرق تحسينه
35	المطلب رابع : أهمية الإتصال الداخلي
37	الخلاصة
الفصل الثاني : الأداء الوظيفي	
39	تمهيد

40	المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي
40	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
43	المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي ومحدداته وأبعاده
46	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وأهميته
49	المبحث الثاني : إدارة وتقييم وتحسين الأداء الوظيفي
49	المطلب الأول : إدارة الأداء الوظيفي
50	المطلب الثاني : تقييم الأداء الوظيفي
53	المطلب الثالث : تحسين الأداء الوظيفي
55	المبحث الثالث : الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي
55	المطلب الأول : العلاقة بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي
56	المطلب الثاني : أثر إستراتيجية الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي
57	المطلب الثالث : أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للأداء الوظيفي
59	الخلاصة
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة	
61	تمهيد
62	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-
62	المطلب الأول : ماهية مؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-
66	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-
69	المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-
71	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
71	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

72	المطلب الثاني : مصادر وأدوات جمع البيانات
74	المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية
76	المبحث الثالث : التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان واختبار صدق الفرضيات
76	المطلب الأول : صدق وثبات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية
81	المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبيان
87	المطلب الثالث : مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج
92	الخلاصة
94	الخاتمة
97	قائمة المصادر و المراجع
104	الملاحق

### قائمة الجداول :

الرقم	الجدول	الصفحة
3-1	تقسيم مجتمع الدراسة حسب الجنس و الفئة المهنية	71
3-2	عدد الإستبانات الموزعة و المستلمة	72
3-3	مقياس ليكارت الحماسي	74
3-4	مؤشر ألفا كرونباخ	76
3-5	توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	76
3-6	توزيع أفراد العينة حسب العمر	77
3-7	توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	78
3-8	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	79
3-9	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	80
3-10	نتائج المحور الأول	81

83	نتائج المحور الثاني	3-11
85	نتائج المحور الثالث	3-12
88	معامل الارتباط	3-13
89	الإنحدار الخطي البسيط	3-14
90	جدول المعاملات	3-15
90	نموذج تحليل التباين ANOVA بين الإتصال الداخلي و الأداء الوظيفي	3-16

### قائمة الأشكال :

الصفحة	الأشكال	الرقم
هـ	متغيرات الدراسة	1-1
07	صفات الرسالة الجيدة (C6)	1-2
08	عناصر العملية الإتصالية	1-3
09	الأهداف الفرعية للإتصال	1-4
10	تصنيفات الإتصال	1-5
18	مسارات الإتصالات الرسمية	1-6
25	شبكة الهرم	1-7
26	شبكة العجلة	1-8
27	شبكة العنقود	1-9
28	شبكة السلسلة	1-10
28	شبكة النجمة	1-11
41	المفاهيم المرتبطة بالأداء	2-1
47	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	2-2
63	المديريات العامة لإتصالات الجزائر	3-1
66	الهيكل التنظيمي للقسم التقني لمؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-	3-2
67	الهيكل التنظيمي للقسم التجاري لمؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-	3-3

67	الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لمؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-	3-4
77	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-5
78	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3-6
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3-7
80	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	3-8
81	توزيع الأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	3-9

### قائمة الملاحق :

الصفحة	الملحق	الرقم
104	إستبانة الدراسة	1
108	الهيكل التنظيمية لمؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-	2

# المقدمة العامة

### مقدمة :

الإتصال ظاهرة بشرية موجودة منذ الأزل فهو ضرورة إنسانية واجتماعية لا تقل أهمية عن الحاجات الفيزيولوجية وغيرها من الحاجات الضرورية لوجوده كما يعتبر ظاهرة حتمية لا يمكن الإستغناء عنها في حياة البشر، فالإنسان لا يمكن أن يعيش في عزلة ومن طبعه التفاعل مع الغير ذلك ما يقتضي وجود إتصال مستمر ودائم يسمح له بتبادل أفعاله و أقواله مع من يعيش .

وباعتبار المؤسسة كتلة إجتماعية يشكلها جماعات من الأفراد الذين يملكون أهداف وغايات وطموحات مشتركة وجب وجود إتصالات داخلية يتم من خلالها تبادل أفكارهم وآراءهم والمعلومات المتعلقة بالعمل لغرض تحقيق أهداف المنظمة .

وفي عصرنا هذا المتميز بالسرعة و الفورية في تدفق المعلومات أصبح الإتصال الداخلي ضروري لنجاح المؤسسة ونموها وإستمراريتها، فنقل المعلومات بين أفراد المؤسسة من ضروريات عمل و سيرورة المؤسسة، فالإتصال الداخلي يعتبر بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المؤسسة بدونها تتوقف أنشطة المؤسسة و بالتالي يؤدي ذلك إلى فشلها وهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها، هذا ما أدى إلى الكثير من الباحثين و المفكرين للإهتمام بموضوع الإتصال خاصة عند دراسة سلوك الأفراد في المؤسسة مع تعدد الاتصالات الداخلية من إتصالات صاعدة و نازلة وأخرى أفقية و مدى تأثيرها على أداءهم داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب .

فالأداء العالي الجيد للعمال هو نتاج جهد سواء كان عضلي أم فكري قام به الفرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا وذلك في ظل الموارد المتاحة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة و نفسية الأفراد، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانة في السوق و يضمن لها البقاء والإستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

فالأفراد هم العنصر القادر على إستيعاب و ترجمة المعلومات التي تساعد على إستغلال القدرات و مواجهة العوائق و التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية و السياسية لتحقيق أهداف المؤسسة وبقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم، نوع هذا الإستيعاب هو النقطة الحساسة في هذه المعادلة فإذا كان إستيعابا صحيحا يعود بالإيجاب على أدائه وأداء غيره وعكس ذلك عندما يكون الإستيعاب غير صحيح .

أصبح أداء العاملين مرتبط بالعلاقات الداخلية في المؤسسة سواء في المعاملات أو العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، هذه العلاقات في حاجة إلى محفز يبرز أداء الأفراد الذي يعتبر ذي أهمية بالغة للمؤسسة، هنا يظهر الإتصال الداخلي الذي يخلق جوا من الثقة والاستقرار بين الأفراد ورؤساءهم داخل المؤسسة وبالتالي إلى تحفيزهم إلى تقديم أفضل ما لديهم لصالحها.

ومن خلال كل هذا يمكننا القول أن الإتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري بشكل خاص وعلى المؤسسة بشكل عام، كونه المحرك الأساسي لعمل المؤسسات باعتباره جزء لا يتجزأ منها مهما كانت وظيفتها وأهدافها، فمؤسسات القرن الحادي والعشرين لا يعتمد نجاحها على إمتلاك الموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، بل تستند على التدفق السريع والفعال للمعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد داخل المؤسسة بغية إيصالها وأدائها بالشكل المطلوب في المدة المطلوبة .

### الإشكالية:

كما ذكرنا سابقا وفي ظل التطورات والتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا التي يشهدها العصر أصبح الإتصال الداخلي في المؤسسة عنصرا حساسا فيها لتحقيق أهدافها على أكمل وجه، ما أدى إلى إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين بهذا الموضوع خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة من خلال الإتصالات المختلفة الصاعدة، النازلة والأفقية ومدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة سواءا بالإيجاب أو بالسلب، وإنطلاقا مما سبق ذكره يمكننا طرح الإشكالية التالية :

❖ ماهي العلاقة بين تطبيق الإتصالات الداخلية الفعالة والأداء الوظيفي لمتعملي المؤسسة الإقتصادية عامة ومؤسسة إتصالات الجزائر سعيدة خاصة ؟

### التساؤلات الفرعية :

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع، إنبثق من الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- هل هناك علاقة بين الإتصال الرسمي والأداء الوظيفي ؟
- هل هناك علاقة بين الإتصال الغير رسمي والأداء الوظيفي ؟
- كيف تؤثر وسائل الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي ؟
- ماهو واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة ؟

### الفرضيات :

الفرضية بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت ومقبول للمشكلة ويمكن القول أن عملية وضع وصياغة الفرضيات هي عملية إبداعية تشكل إحدى الركائز الأساسية للبحث العلمي، وفي هذا الإطار يمكن أن تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية لتفسير مشكلة البحث :

## الفرضية الرئيسية :

✓ هناك علاقة إيجابية طردية بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة .

## الفرضيات الفرعية :

- ✓ الإتصال الرسمي فعال وضروري لتحسين أداء العمال .
- ✓ إضافة إلى الإتصالات الرسمية يحتاج العاملون إلى إتصالات أخرى غير رسمية تكمل الأولى لتزيد من أدائهم .
- ✓ تحفز وسائل الإتصال الداخلي عامة والحديثة منها والتكنولوجية خاصة العاملين وتزيد من أدائهم .
- ✓ مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة تركز بشكل كبير على الإتصالات الداخلية بمختلف أنواعها وأشكالها حتى تحقق أهدافها .

## أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار موضوع الدراسة يعد من الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة أو أي بحث علمي، إذ لا يمكن الشروع في أي بحث قبل تحديد وحصر إطاره العام عن طريق اختيار الموضوع، و إختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية هي :

## الأسباب الذاتية :

- إهتمام شخصي بالموضوع و الرغبة في التعمق والتوسع فيه، مع العلم أن إرتباط العمل بالإهتمام يحقق دافعية أكبر للعمل والإجتهد .
- إرتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا، خاصة وقد تم دراسته كأحد المقاييس في السنوات الفارطة.
- محاولة التعرف على واقع الإتصالات الداخلية في مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة و أنواعها وأشكالها و أثرها على أداء عمالي المؤسسة .

## الأسباب الموضوعية :

- إهتمام المؤسسات الإقتصادية بموضوع الإتصال الداخلي و إدارة أداء العنصر البشري، إدراكا منهم لمدى أهمية العملية الإتصالية و أداء الأفراد العاملين بها لتحقيق غاياتها وأهدافها .
- فهم معنى الإتصال الداخلي و كذا الأداء الوظيفي و معرفة العلاقة الموجودة بينهما لدى الأفراد .
- التعرف إذ ما كان من الضروري وجود إتصال داخلي في المؤسسة الاقتصادية أو بإمكان هذه الأخيرة الإستغناء عنه.
- إبراز أهمية ودور الإتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المؤسسة.

- إضافة إلى ذلك قابلية هذا الموضوع للدراسة والبحث الميداني.

### أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى بلوغها، ويمكن تحديد أهداف بحثنا هذا في النقاط التالية:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من الإتصال الداخلي و الأداء الوظيفي .
- التعرف عن طرق و أساليب ووسائل الإتصال الداخلي المتبعة في مؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة- .
- التعرف على مكانة الإتصال داخل المؤسسة ومدى تأثيره على أداء العاملين سواءا بالإيجاب أو بالسلب .
- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق لصحة الفرضيات من عدمها والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع .

### أهمية الدراسة :

يعد الإتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة ومتجانسة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان إنتقال المعلومات عبر جميع أطراف الهيكل التنظيمي، فالإتصال يعتبر أحد الأسس التي يتركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته و تعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة، وموضوعنا هذا يعد مسألة حساسة نالت إهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين في علم الاجتماع، وعلوم الإعلام والإتصال وغيرها من التخصصات، إذ نسعى من خلال دراستنا هذه إلى إعطاء صورة عن الاتصالات الداخلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، والإطلاع على واقع العملية الإتصالية وما تواجهه من عقبات وعراقيل تحد إنسجام الأفراد فيما بينهم وبالتالي التأثير على أدائهم الفردي والجماعي، و إيجاد حلول لمشاكل الإتصال بين الإدارة والعمال أو العكس ، وبين العمال الذين هم في نفس المستوى الوظيفي .

### منهج الدراسة :

للمنهج أهمية بالغة في أي بحث فهو يرسم للباحث المسار الذي يجب عليه أن يسلكه للوصول إلى نتائج علمية موضوعية حول موضوع الدراسة، فالمنهج Curriculum هو الطريقة التي يتخذها الفرد أو المنهج Course الذي يجربه ليسرع به إلى تحقيق هدف معين .

و بما أن موضوع دراستنا يدور حول أثر الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية، فقد قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي، و الذي يعرف بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة .

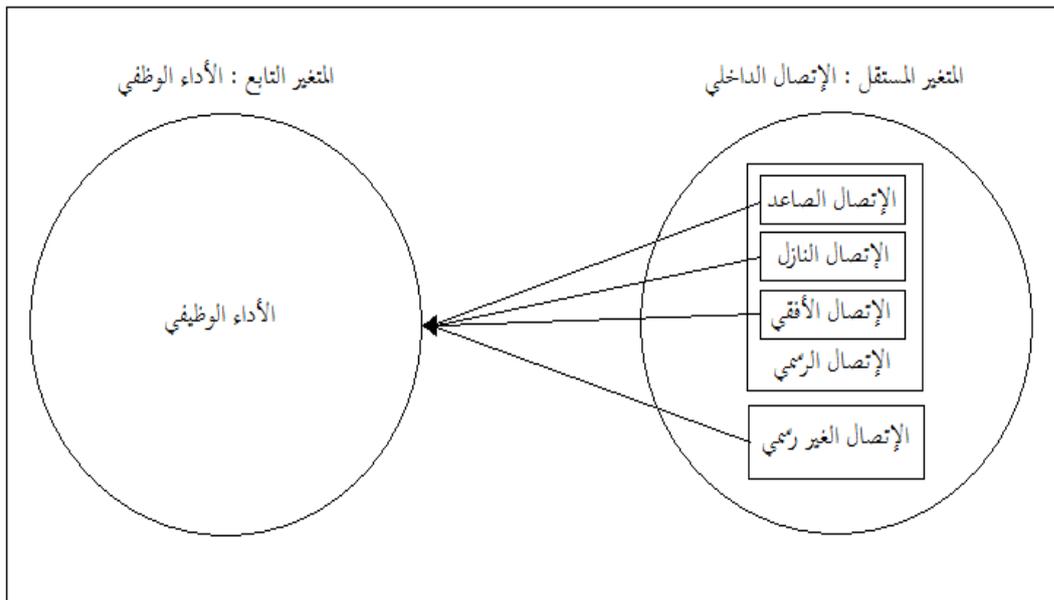
وقد قمنا باختيار هذا المنهج لأن دراستنا هذه تحتاج أكثر إلى الوصف في جانبها النظري و التحليل في جانبها التطبيقي و الكشف عن العلاقة التي تربط الإتصال الداخلي بالأداء الوظيفي، إذ يعتبر هذا المنهج الأكثر إستخداما في الدراسات الإنسانية و البشرية كما يمكن إستخدامه في مجال الظواهر الطبيعية، فمن خلال هذا المنهج نستطيع رصد ومتابعة هذه العلاقة بدقة من خلال معرف مختلف أنواع وأشكال الإتصالات الداخلية في المؤسسة الإقتصادية و ربطها بأداء العاملين لمهامهم الموكلة لهم وذلك في فترة زمنية محددة قصد الوصول إلى إستنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره خاصة وأن هذا المنهج يركز على ما هو كائن في الوصف و تفسير و تحليل الظاهرة المدروسة .

و قد قمنا بإسقاط دراستنا هذه على حالة حددناها بمؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة وموظفيها، هذا الأسلوب المتبع هو أسلوب دراسة حالة، فهو يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر والحالات الفردية بموقف واحد، فيأخذ الفرد أو المجموعة كوحدة للدراسة المفضلة بغرض الوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الوحدات المشابهة لها، وذلك إستنادا على إستبانة تم تصميمها وتوزيعها على عينة من الأفراد لتساعدنا في التعرف على الأثر والعلاقة التي تربط كلا المتغيرين ( الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي ) .

### نموذج الدراسة :

تتكون دراستنا هذه من متغيرين الأول مستقل والثاني متغير تابع، بحيث يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع أثناء الدراسة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

الشكل رقم (1-1) : متغيرات الدراسة .



المصدر: من إعداد الطالب .

## حدود الدراسة :

## المجال المكاني :

هو المكان الذي تمت به الدراسة والمتمثل في مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية "سعيدة"، وقد تم إختيار هذه المؤسسة لكونها مؤسسة ذات هيكل تنظيمي و واسع و كبير و بالتالي تنوع و تعدد الاتصالات الداخلية في جميع مستوياتها، وكونها مؤسسة رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

## المجال الزمني :

مما لا شك فيه أن المجال الزمني للدراسة هو المدة التي تستغرقها هذه الأخيرة من أول إلى آخر يوم منها، حيث إستغرقنا في هذه الدراسة حوالي خمسة أشهر بداية من شهر ديسمبر إلى غاية بداية شهر ماي حيث تمت هذه الفترة على مرحلتين هما :

**المرحلة الأولى :** قمنا في في هذه المرحلة بقراءات حول موضوع الدراسة وذلك لتحديد الإشكالية بالإضافة إلى التقرب إلى المكتبات الجامعية والمكتبات الخارجية وكذا المواقع الإلكترونية للقيام بالبحث وجمع المادة العلمية والإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، و هذا الذي يساعدنا في الإحاطة والإلمام نوعا ما بموضوع الدراسة، و تمت هذه المرحلة في مدة قدرها ثلاثة أشهر بداية من شهر ديسمبر 2021 .

**المرحلة الثانية :** في هذه المرحلة و بعد جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري شرعنا في الجانب التطبيقي حيث قمنا بزيارة إستطلاعية لمؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة، والتي تم الحصول فيها على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، كما تم تزويدنا بالمعلومات حول المؤسسة و التي تعرفنا من خلالها على الهيكل التنظيمي، كما قمنا في هذه المرحلة بصياغة إستمارة الدراسة و قمنا بتوزيعها على عينة عشوائية من الأفراد أين تم إسترجاعها في اليوم الموالي و بعدها قمنا بتحليل و تفرغ المعطيات ، حيث تمت هذه المرحلة في غضون حوالي شهرين بداية من شهر مارس 2022 .

## مجتمع الدراسة :

و هو المجتمع الذي يستطيع الباحث إختيار عينة منه لإجراء دراسته، و الذي يرغب في تعميم النتائج عليه .  
و يعتبر مجتمع البحث جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي يرغب الباحث دراستها أي كل العناصر التي تنتمي إلى مجال دراسته، فقد يكون المجتمع مجموعة من الأشخاص كما هو الحال في بحثنا هذا، وقد يكون مجموعة من الأشياء كالعدد الكلي لمنتج معين كمثال دراسة دورة حياة لهذا المنتج .

فمجتمع دراستنا هذه هو جميع العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية سعيدة بمختلف فروعها، وهذا لمعرفة أنواع وأشكال الإتصالات الداخلية المستخدمة بين العاملين في المؤسسة وأثرها على أدائهم الوظيفي .

### عينة الدراسة :

تعتبر دراسة العينات من الدراسات الأساسية في البحوث، لأن الباحث في دراسته يعتمد على إختيار عينة تمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا، وتعرف العينة أنها مجموعة جزئية من المجتمع يتم إختيارها منه بحيث تمثل هذا المجتمع و تحقق أغراض البحث ، كما تعتبر العينة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية، ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا، متكافئ على المجتمع الأصلي ويمكن تعميم نتائجها عليه .

و لقد وقع إختيارنا في دراستنا هذه على العينة العشوائية البسيطة، وهي العينة التي تتيح فرصا متساوية أمام جميع وحدات الظاهرة المدروسة، وقد تم إختيار هذا النوع من العينة لأن مجتمعنا هذا في مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة كله يقوم بعملية الإتصال الداخلي .

وهذه العينة هي عدد عشوائي من أفراد المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة وعدد عشوائي آخر لأفراد الفرع التجاري لنفس المؤسسة .

### صعوبات الدراسة :

- نقص الدراسات و البحوث و المراجع التي تناولت موضوع الإتصالات الداخلية، فمعظمها تطرقت للإتصال بشكل عام .
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا البحث من المؤسسة محل الدراسة بسبب خوفهم على هذه المعلومات من التسرب إلى المحيط الخارجي وإطلاع الغير على أسرارها .
- توقف موقع مكتبة جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة عن العمل لمدة تفوق الشهر .

### الدراسات السابقة :

يمثل مراجعة البيانات الثانوية ( الدراسات السابقة ) خطوة ضرورية يجب أن يقوم بها الباحث قبل البدء في جمع البيانات الأولية المتعلقة بالبحث حتى لا يضيع وقته ومجهوده في جمع بيانات قد تكون متوافرة في الدراسات السابقة، حيث ينبغي تقييم المنهجية التي بنيت عليها تلك الدراسات وأسلوب عرض النتائج ومعرفة إمكانية مدى الإعتماد على هذه البيانات في البحث الحالي، وفيما يلي نخبه من تلك الدراسات :

### الدراسة الأولى :

دراسة عبد العزيز رحمة وآخرون تحت عنوان : الإتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 16 ، العدد 24 .

تطرق إشكالية هذا البحث إلى أهمية الإتصال الداخلي و علاقته بالتغيير التنظيمي و ذلك كعنصر هام في نجاح مراحلها، و قد توصل الباحث إلى طرح الإشكالية التالية :

➤ ما دور الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي ؟ وما وقع ذلك على هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ؟

تمت هذه الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، وذلك في سنة 2020 .

تمثل المنهج المتبع في هذه الدراسة كما يلي :

جزء نظري إعتد فيه على المنهج الإستنباطي من خلال إستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لتأصيل وتحليل مفهوم الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي وعلاقتهما .

و جزء تطبيقي إعتد فيه على المنهج الإستقرائي من خلال إجراء دراسة ميدانية باستعمال الإستبيان عن طريق المسح الكامل لمجتمع الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات .

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ تولي الكلية محل الدراسة إهتماما بالغا للإتصالات الداخلية وللتغيير التنظيمي .
- ✓ وجود علاقة إرتباط قوية بين منظومة الإتصال الداخلي للكلية محل الدراسة وأهداف التغير التنظيمي .
- ✓ مقاومة الأستاذ في الكلية للتغيير بسبب عدم مشاركته في التخطيط له والخوف من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة و كذا عدم فهمه لأهداف هذا التغيير .
- ✓ ممارسة الكلية سياسة الباب المفتوح وهذا النوع من الإتصال يخفف من حدة المقاومة في التغيير .

ركزت هذه الدراسة على الإتصال الداخلي الذي يعتبر أساسي و ضروري في المؤسسة لتلبية أهداف المصلحة العامة والتقليل من المقاومة لإحداث التغييرات فيها ، وإختلفت هذه الدراسة عن دراستنا من المتغير التابع " التغيير التنظيمي " كما إختلفت من حيث الأهداف والأهمية والمجال الزمني والمكاني لإجراء الدراسة .

إستفدنا من الجانب النظري و المفاهيمي لهذه الدراسة فيما يخص الإتصال الداخلي، كما إستفدنا من الجانب التطبيقي وكيفية تحليل بيانات الدراسة .

## الدراسة الثانية :

دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان : الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة .

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند العمال التنفيذيين، ومحاولة الوقوف على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة سونالغاز المديرية الجهوية لولاية عنابة، وقد توصل الباحث إلى طرح السؤال التالي :

➤ هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

كما نوضح الحيز المكاني و الزماني لهذه الدراسة كما يلي :

تمت هذه الدراسة في مؤسسة سونالغاز بولاية عنابة، وذلك في سنة 2009 .

كما إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر من المناهج الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فالمنهج الوصفي يقوم بوصف الظاهرة كما هي، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا، كما إعتمد الباحث على الإستمارة كأداة لجمع البيانات .

و قد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها :

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

✓ وجود إتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الإتصال بالمشرف المباشر أو إستغلال الاجتماعات لإيصال كل إنشغالاتهم رغم تفضيلهم الإتصال ومقابلة المدير مباشرة .

✓ فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الإتصال والأداء الوظيفي واستنادا على عينة الدراسة وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين، كما تواجدت علاقة إيجابية متوسطة هي كذلك بين الإتصال الصاعد و الأداء الوظيفي .

هذه الدراسة تعتبر دراسة مشابهة لدراستنا هذه في المنهج المتبع و المتغير التابع الأداء الوظيفي، كما نختلف وهذه الدراسة في المجال الزمني و المكاني هذا ما جعلنا نقوم بهذه الدراسة للتطوير و التوسع أكثر فيها .

## الدراسة الثالثة :

دراسة قادري محمد بعنوان : الإتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - جامعه تلمسان .

تناول الباحث في إشكالية دراسته هذه على الإتصال الداخلي كعنصر أساسي للمؤسسة و تخطيطها الإستراتيجي وأهمية العملية الإتصالية في المؤسسة، إذ توصل الباحث إلى طرح الإشكالية التالية :

هل يمكن إعتبار الإتصال عنصر هام في تسيير المؤسسة وسريان ربط مختلف مصالحها ؟ و إلى أي مدى يتحكم الإتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها ؟ مراعيًا في ذلك دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة محل الدراسة .

و تحدد المجال الزمني و المكاني للدراسة في :

مؤسسة الحذف المنزلي التفتة بمغنية الجزائر، وقد تم إجراء هذه الدراسة في سنة 2010 .

كمعظم الدراسات إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على الإستبيان كأداة في جمع البيانات إضافة إلى الملاحظة حيث خصصها خلال طيلة بحثه الميداني .

و قد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في :

✓ أن الإتصال الداخلي يمثل مكانة محورية حيوية داخل المؤسسة الإقتصادية سواء كانت أجنبية أو محلية وهو عملية حتمية تساعد المؤسسة في حسن تسييرها وفعاليتها .

✓ ضرورة وضع معالم الإتصال المهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل لتحصيل أحسن الأوضاع .

✓ إعتبار تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية المختلفة لإستطاعتها إحداث تغيير نوعي وجذري في طريقة التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهورها .

تشبه هذه الدراسة دراستنا في المتغير المستقل هو الإتصال الداخلي، وتختلف في الأداء الوظيفي ففي هذه الدراسة لم يربط الباحث الإتصالات الداخلية بالأداء بل أعطى أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة و كيف يساعدها على تحقيق أهدافها و غاياتها، فضلا للإختلاف بين الدراستين من حيث الأهداف وفي المجال الزمني والمكاني الذي تمت فيه .

كما تم الإعتماد على الخطة التي اتبعها الباحث في توظيف المعلومات في خصوص الجانب النظري .

الدراسة الرابعة :

دراسة حسن محمود حسن ناصر بعنوان : الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية تجارة الأعمال ، عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

تدور إشكالية الدراسة حول المجتمع الفلسطيني و حاجته الماسة للمنظمات الأهلية نظرا للدور الذي تلعبه، وقد تتجاوز هذه المنظمة دورها التكميلي وتنافس القطاع الحكومي لتلبية متطلبات التنمية للمجتمع الفلسطيني، ولكي تحقق هذه المنظمات دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى قادة في كل منظمة يتولون تنسيق جهود العناصر المشاركة في الأداء وضبط العلاقات مع المنظمات الخارجية ذات العلاقة، وتوفيق أوضاع المنظمة في علاقتها بالمناخ الخارجي .

و ضمن هذا الإطار قام الباحث بصياغة السؤال التالي :

➤ ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها ؟

أجريت هذه الدراسة في :

المنظمات الأهلية الفلسطينية في غزة، وذلك في سنة 2010 .

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الذي يحاول وصف وتقييم واقع الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية والفلسطينية .

أظهرت نتائج الدراسة أن :

✓ النمط القيادي هو الأكثر إستخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر .

✓ المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا .

✓ كما أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في هذه المنظمات و مستوى الأداء الوظيفي ، و وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات ومستوى الأداء الوظيفي فيها .

هذه الدراسة ساعدتنا في الولوج إلى مفاهيم الأداء الوظيفي ، وهي دراسة مشاهدة لدراستنا هذه في المنهج المتبع وتختلف من حيث المجال الزمني والمكاني وكذا المتغير المستقل .

الدراسة الخامسة :



دراسة سليمان عائشة بعنوان : أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية ، مجلة المالية و الأسواق ، المجلد 09 ، العدد 01 ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم .

و تدور إشكالية هذه الدراسة حول ضرورة عملية الإتصال لتحقيق الترابط في التفكير و الإتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، فهو يعتبر وسيلة لنقل المعلومات والأفكار المتصلة بأهداف المؤسسة ومدى تحقيقها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون و توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة و تقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد .  
و قد قامت الباحثة بصياغة التساؤل الرئيسي التالي :

➤ ما واقع الإتصال الداخلي بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة مستغانم ؟

تمت الدراسة في المجال الزمني و المكاني التاليين :

مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة مستغانم، وذلك في سنة 2022 .

تم الإعتماد على المنهج الوصفي و ذلك من خلال الدراسة و الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به، كما تم الإعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي للدراسة باستخدام أسلوب جمع البيانات .

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى :

- ✓ الإتصال الداخلي نشاط لا يمكن الإستغناء عنه، وهو ما فرض على المؤسسات الاهتمام به .
- ✓ إعتقاد مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة مستغانم - في الإتصال بينها و بين مختلف المصالح الإدارية داخلها على الإتصال العمودي بنوعيه ( الصاعد و النازل ) .
- ✓ الإتصال القائم بين الأفراد في المؤسسة محل الدراسة يتم على أساس المحادثات الشخصية والمهنية مما يسمح بالتعرف على الأوضاع العامة داخلها .
- ✓ يعمل الإتصال الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة على تبادل الأفكار وخلق جو من الإنسجام و التفاهم في العمل .
- ✓ مرونة الإتصال بين عمال مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة مستغانم .

وقد ساعدتنا هذه الدراسة في بناء الجانب النظري لدراستنا هذه، وتعتبر هذه الدراسة مشابهة لدراستنا في المتغير المستقل " الإتصال الداخلي " و كذلك في المؤسسة الخدمائية مع إختلاف الولاية، و وجود تشابه في المنهج المتبع، وتختلف الدراستين من حيث الزمان و المكان .

تقسيمات الدراسة :

بناء على الإشكالية و الفرضيات المقترحة و من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وضعنا خطة تتضمن ثلاثة فصول، الفصل الأول و الثاني يشملا الجانب النظري للدراسة و يشمل الفصل الثالث الجانب التطبيقي لها .

و تناول الإطار النظري فصلين هما كالتالي :

تعرضنا في الفصل الأول مدخل للإتصال حيث تطرقنا إلى مفهومه، خصائصه، عناصره، أهدافه وأنواعه والتي يعتبر الإتصال الداخلي بينهم وأيضا مفهوم، أنواع، وظائف، وسائل وشبكات الإتصال الداخلي ومهاراته ومعيقاته إضافة إلى إستراتيجية الإتصال الداخلي .

أما الفصل الثاني المتعلق بعلاقة الإتصال الداخلي بالأداء الوظيفي فتطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، أنواعه، محدداته، أبعاده والعوامل المؤثرة عليه إضافة إلى إدارة وتقييم وتحسين الأداء الوظيفي كما خصصنا جزء للإتصال الداخلي والأداء كان مضمونه أثر إستراتيجية الإتصال الداخلي وأهميته وعلاقته بالنسبة للأداء الوظيفي .

بينما إشتمل الجانب التطبيقي للدراسة على فصل واحد تناولنا فيه تعريف المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة- " وجانب منهجي و آخر لتحليل و تفسير إجابات الأفراد الموزع عليهم إستبانة الدراسة التي تضمنت البيانات الشخصية و محورين، الأول خاص بالإتصال الداخلي والثاني يتعلق بالأداء الوظيفي .

كما عمدنا إلى تثبيت خلاصة ونتائج لكل فصل لدراستنا المتواضعة .

# الفصل الأول : الإتصال الداخلي

## تمهيد :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية كيانا إجتماعيا يضم أفراد بمختلف المعارف و القدرات و السلوكيات، هؤلاء الأفراد يشكلون جماعات مختلفة و متكاثفة قصد إنجاز الأنشطة و المهمات في مختلف وظائف المؤسسة إذ لابد من وجود عنصر محوري يربط بين أفرادها و يساعد في حركية و ديناميكية الجماعة هذا العنصر هو **الاتصال** إذ يمثل الشريان النابض الذي يغذي المؤسسة عن طريقه يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين عناصر المؤسسة بغية تحقيق أهدافها المنشودة .

وعليه يمكن القول أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على الإستفادة القصوى من قدرات ومهارات وخبرات موردها البشري، هنا تبرز أهمية الاتصال الداخلي حيث يظهر الدور الفعال الذي يلعبه في زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية، إلا أن البيئة الداخلية للمؤسسة غير مستقرة و ثابتة أين يصعب تطبيق العملية الإتصالية في المؤسسة من تحديد لأطرافها ( هذا ما يحدد نوع الإتصال صاعدا كان أو نازلا أو أفقيا )، وكذا الوسائل المستخدمة و هذا بعدما إحتلت الثورة التكنولوجية و العلمية مع تطورات القرن الحادي و العشرين مساحة واسعة من إهتمامات الأفراد والجماعات، وحتى الوقت المناسب لتنفيذ هاته العملية لتحقيق فعاليتها .

و للحد من المعوقات التي تعترض الاتصال الداخلي يتم وضع إستراتيجية إتصالية هذه الأخيرة مهما كان نوعها ونشاطها القاعدي و طبيعة عملها تعتبر نسقا مفتوحا على محيط إجتماعي تتفاعل مع مختلف معطياته و مكوناته تهدف إلى تحديد رؤية مستقبلية للمؤسسة و رسم سياستها و تحديد غايتها على المدى البعيد .

وعليه للإلمام بكل هذا ، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى :

- ماهية الإتصال و أنواعه .
- ماهية الإتصال الداخلي .
- إستراتيجية الإتصال الداخلي .

## المبحث الأول : ماهية الإتصال وأنواعه

أصبح الإتصال يلعب دورا هاما في الحياة الإجتماعية، وكذلك بالنسبة للمؤسسات التي أصبحت تعتبره أحد أهم العوامل التي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها، والوصول إلى حل مختلف مشاكلها .

## المطلب الأول : مفهوم الإتصال و خصائصه

## الفرع الأول : مفهوم الإتصال

لغة :

يعرف المنجد في اللغة العربي المعاصرة الإتصال أنه إلتصاق و تقارب و إشتراك في الحدود، إرتباط طرفين الواحد بالآخر، صفة ما لا ينقطع في المدى الزماني والمكاني.<sup>1</sup>

فهو يمثل نقطة إلتقاء بين طرفين يحمل كلاهما مجموعة من المعارف والأفكار في حدو البعد الزماني والمكاني بإختلاف أنواعهما وأشكالهما .

أما في اللغة الإنجليزية كلمة إتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communic وتعني المشاركة sharing في الرأي والحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار، أي أن الإتصال هنا يعني إشتراك أو تبادل المعلومات و المشاعر و الإتجاهات .<sup>2</sup>

إصطلاحا :

الإتصال هو إرتباط مادي أو معنوي يجمع بين إثنين أو أكثر، كما يعتبر نقل لأفكار من شخص إلى آخر ، و هو عملية تتم بين طرفين أحدهما المرسل و هو صاحبها ، و الآخر هو المستقبل أو المرسل إليه وهو الذي تنتقل إليه هاته الأفكار وتتم عن طريقها أحداث التفاعل بين الأفراد .<sup>3</sup>

حيث تعددت تعريفات المفكرين و الباحثين للإتصال نذكر منها :

تعريف دافيس كيث Davis Kith : "الإتصالات هي عملية تمرير المعلومات و فهمها من شخص إلى آخر ."

<sup>1</sup> المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار المشرق ، لبنان بيروت ، سنة 2000 م ، ص 1534 .

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، الإتصالات الدولية و نظم المعلومات ، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2017 م ، ص 7 .

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة ، الاتصالات التسويقية ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2012 م ، ص 12 .

وفي تعبير بارتول ومارتن Bartol و Martin : "الاتصال هو تبادل الرسائل بين الناس لغرض تحقيق معاني مشتركة" .

و وفقا لجمعية الإدارة الأمريكية : "الاتصالات هي أي سلوك ينتج عنه تبادل للمعاني" <sup>1</sup> .

وعرفه Albert Henry أنه : "نقل المعنى من شخص لآخر ، من خلال المعلومات أو الإشارات، أو الرموز من نظام معنوي مفهوم ضمناً للطرفين" <sup>2</sup> .

أما مريهيو Merrihue فقد عرفه على أنه : "سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل و يؤدي الإستجابة بالسلوك المطلوب من قبل المستقبل." <sup>3</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكن إستخلاص مايلي :

- الإتصال عملية تفاعلية بين شخصين أو أكثر .
- ضرورة فهم المعلومات المتبادلة بين الطرفين .
- في نهاية العملية الإتصالية الواحدة يلزم تجانس الأفكار والمعلومات بين كل من المرسل والمستقبل .

بعد كل ماتم ذكره من تعريفات يمكن وضع تعريف إجرائي للإتصال :

❖ الإتصال هو عملية نقل وتبادل وفهم المعلومات و الأفكار والآراء، من شخص إلى آخر ( أو مجموعة من الأشخاص إلى مجموعة أخرى ) قصد التأثير فيه ( أو فيها ) وإحداث الإستجابة المطلوبة .

## الفرع الثاني : خصائص الإتصال

يحمل الإتصال جملة من الخصائص و المميزات نحاول تلخيصها فيما يلي :

❖ الإتصال عملية هادفة :

أي أنه تفاعل هادف بين الناس حيث الأفكار تنقل من شخص إلى آخر وذلك لغرض تعزيز أي موقف والتحفيز والتعاون بين الأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> M. C. Garg ، INTRODUCTION TO COMMUNICATION ، Guru Jambheshwar University ،

Hisar , Haryana ، of Science and Technology ، ص 09 .

<sup>2</sup> عيشوش فريد، الإتصال في الأزمات ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2001م، ص 14 .

<sup>3</sup> محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ص 08 .

❖ الإتصال عملية ديناميكية :

فهو تبادل للمعلومات في إتجاهين بين شخصين أو أكثر مع ردود فعل مستمرة وكل رسالة هي جزء من عملية ديناميكية هذا يعني أن المعنى المرفق برسالة ما يعتمد على ما حدث من قبل وفي السياق الحالي .<sup>2</sup>

❖ الإتصال عملية منظمة :

فالإتصال عملية مقصودة يتم تخطيطها وتصميمها وتنفيذها وإدارتها بصورة منظمة لإحداث التعلم، ومن جانب آخر يقوم كل عنصر من عناصر عملية الإتصال بأدوار محددة، فالمرسل مثلا يقوم بعملية تصميم الرسالة والمستقبل عليه ترجمتها وتفسيرها بالشكل الصحيح .

❖ الإتصال عملية دائرية :

الإتصال ليس عملية خطية تسير في إتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل وتتوقف عند ذلك الحد ولكنها عملية دائرية حيث تتم التغذية الراجعة فيستقبل المرسل الرسالة لبدأ نشاطا جديدا لتحقيق هدف آخر أو يعدل في رسالته الأولى إذا لم يتحقق الهدف منها وهكذا تستمر .<sup>3</sup>

❖ الإتصال عملية معقدة :

إضافة إلى أن الإتصال عملية تفاعل بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب إختيارها بدقة عند الإتصال وإلا سيؤدي ذلك إلى فشله .<sup>4</sup>

❖ الإتصال عملية متنوعة :

بمعنى يمكن أن يكون لفظي أو غير لفظي وذلك من خلال إستخدام الكلمات في شكل منطوق أو مكتوب، أو من خلال إستخدام لغة الجسم مثل الإيماءات وتعابير الوجه .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> M. C. Gar ، مرجع سبق ذكره ، ص10 .

<sup>2</sup> Uttarakhnad Open ، english communication ، Communication introduction meaning and definition

University ، ص 22 .

<sup>3</sup> خضرة عمر المفلح ، الإتصال المهارات والنظريات وأسس عامة ، دار الجامد للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2015 م ، ص 24 .

<sup>4</sup> محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص15 .

<sup>5</sup> Communication introduction meaning and definition ، مرجع سبق ذكره ، ص22 .

## المطلب الثاني : عناصر و أهداف الإتصال

### الفرع الأول : عناصر الإتصال

لكي تتم العملية الإتصالية لابد من توفر مجموعة من العناصر الأساسية و المكتملة فيما بينها، تتمثل هذه العناصر في :

#### 1- المرسل ( Sender )

هو العنصر الأول من عناصر العملية الإتصالية وهو مصدر الرسالة والذي يقوم بصياغتها أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو رموز بغرض إيصال أفكار، إبتجاهات، أو خبرات معينة قصد الوصول إلى هدف محدد، مع العلم أن المرسل قد يكون فردا أو جماعة .<sup>1</sup>

و قد دلت الدراسات بأن مصادر الإتصال لموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد، من المصادر الغير موثوق بها، و أن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها .<sup>2</sup>

#### 2- الرسالة ( Messege )

هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن يرسله إلى المستقبل، ويتضمن رموز تأخذ عدة أشكال مثل : الكلمات، الحركات، الأصوات، الأرقام، الصور، تعابير الوجه و الجسم و غيرها .

و هي تمر عبر خطوتين رئيسيتين هما :

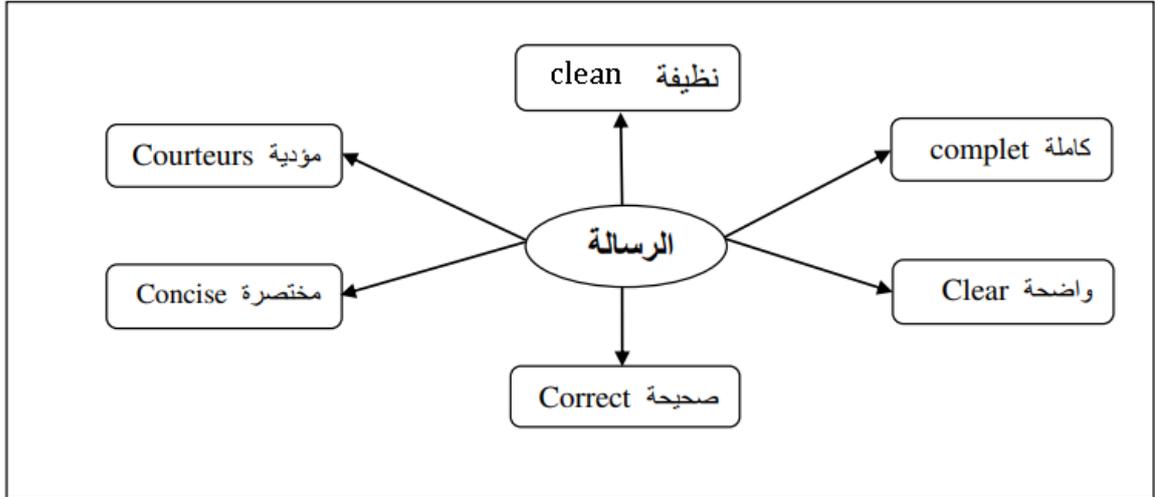
#### 1- خطوة تصميم الرسالة :

فالرسالة وطبيعتها، تصميمها و ملائمة ووضوح مضمونها يحقق دون شك فعالية ونجاح الإتصال، فهناك ستة صفات للرسالة الجيدة يطلق عليها (C6) يوضحها الشكل الموالي :

<sup>1</sup> خضرة عمر المفلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

<sup>2</sup> لدرج خديجة عبد الرحيم ليلي ، الإتصالات الإدارية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية ، ص 02 .

الشكل رقم (1-2) : صفات الرسالة الجيدة (C6) .



المصدر : خضري كاظم محمود ، موسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، مكتبة الجامعة الأردنية ، سنة 2008 م ، ص 354 .

### 2- خطوة إرسال الرسالة :

و ذلك عن طريق الإختيار السليم للوسيلة والزمان والمكان المناسبين .

و تتوقف فعالية الإتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم بها الرسالة .

### 3- المستقبل : (Receiver)

وهو الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة، وقد يكون شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، وتعد الصفات الرئيسية للمستقبل أثر أساسي ومهم في إستيعاب الرسالة و مدلولاتها مثل المعرفة والشخصية، قابلية الإدراك، الفهم والإستيعاب كما يمكن للمستقبل أن يصبح بدوره مرسلًا إذا قام بالجواب وإرسال الرد على الرسالة نفسها .<sup>1</sup>

### 4- الوسيلة أو قناة الإتصال : (Communication channel / Media)

و هي الأداة التي تحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ،من أمثلتها : الكتب، المجلات، الصحف، التلفزيون، الراديو، الحاسوب، الأنترنت، كما تعتبر الحواس الخمس هي القنوات الناقلة للرسالة في العملية الإتصالية وذلك حين يكون الإتصال مباشرة دون الحاجة إلى وسيلة ( إتصال شفهي ) .

<sup>1</sup> سميرة مراح ، تأثير الإتصال على السلوك التنظيمي للأفراد ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ، العدد الثامن ، جامعة البليدة 02 ، ص 156 .

و من العوامل التي قد تؤثر سلبا على وصول الرسالة عبر قناة الإتصال عملية التشويش (Noise) فلا تصل الرسالة واضحة كما يجب، كما يعتبر أكبر عائق في تحقيق فعالية الإتصال .<sup>1</sup>

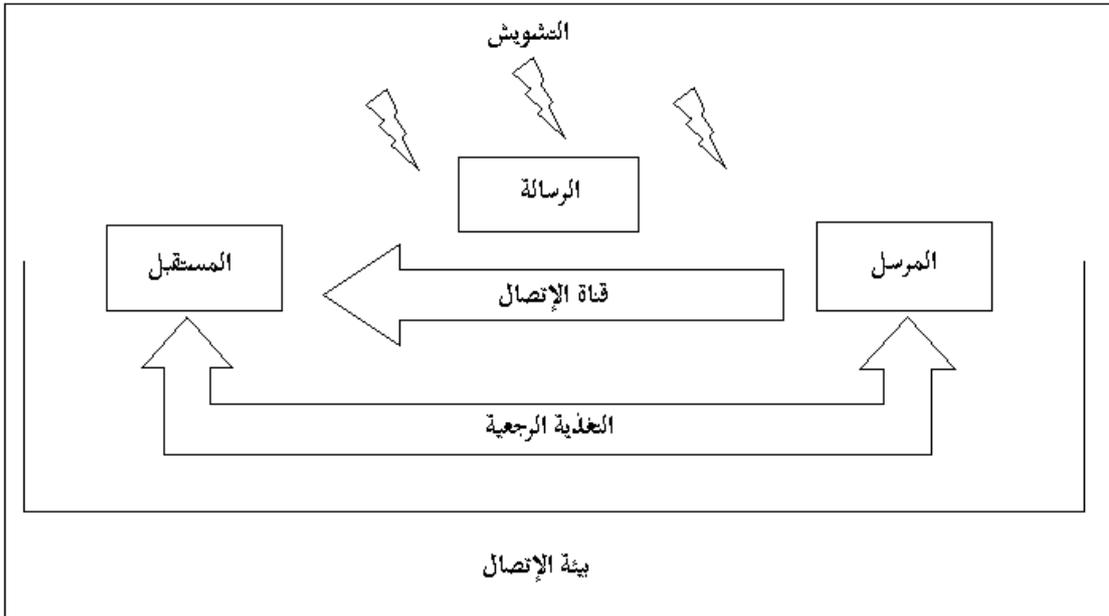
#### 5- التغذية الراجعة ( العكسية ) : (Feedback)

وهو رد الفعل الذي يبين مدى فهم المستقبل لمحتوى وموضوع الرسالة وتفاعله معها، وقد يتضمن الرفض أو القبول، الإستفسار أو الشكر، التنفيذ أو تبادل المعلومات، إذ أن عملية الإتصال لا تنتهي بمجرد إستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح إذ ينتظر موافقة مضمون الرسالة من طرف المستقبل من عدمها .<sup>2</sup>

#### 6- بيئة الإتصال : (Environment)

هي محيط عملية الإتصال، وتتمثل البيئة الإتصالية في المكان والزمان والأشخاص .<sup>3</sup>  
و الشكل الموالي يوضح عناصر العملية الإتصالية :

الشكل رقم (3-1) : عناصر العملية الإتصالية .



المصدر : من إعداد الطالب .

<sup>1</sup> خضرة عمر المفلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

<sup>2</sup> لدرع خديجة عبد الرحيم ليلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 02 .

<sup>3</sup> قادري محمد ، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أبي بكر بكرايد ، تلمسان ، سنة 2009-2010 م ، ص 33 .

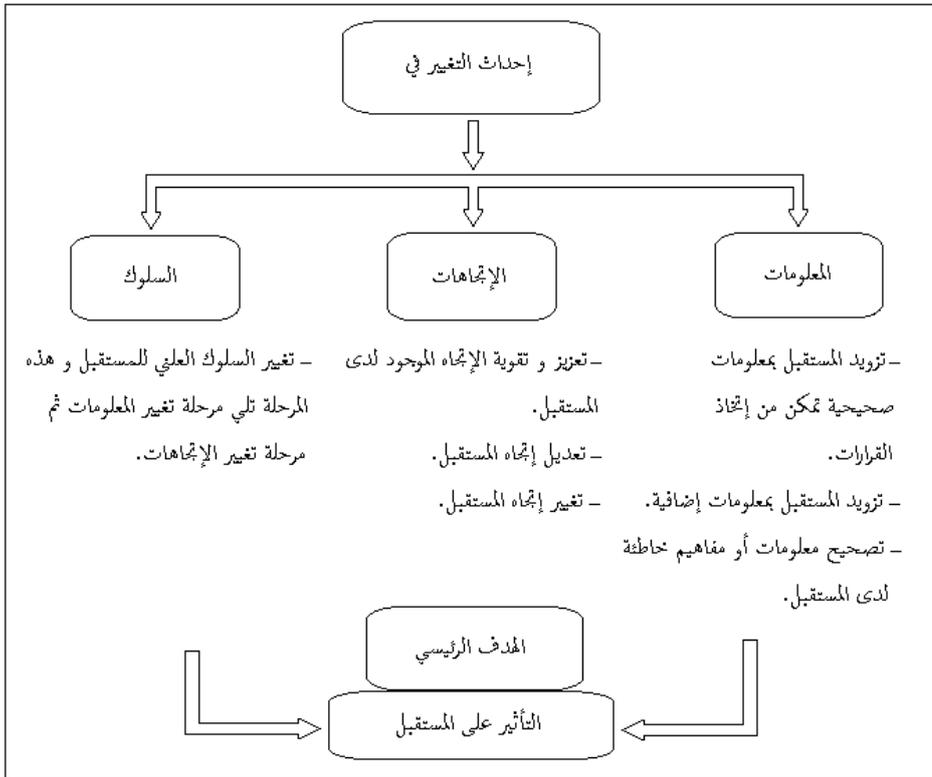
## الفرع الثاني : أهداف الإتصال

يتمثل الهدف الرئيسي للإتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية فتتمثل فيما يلي :

- ✓ شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين .
- ✓ إقامة الثقة والإحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع .
- ✓ نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد .
- ✓ قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل .
- ✓ تحقيق التفاهم بين العاملين وبين اعضاء الإدارة العليا .<sup>1</sup>

كما يمكن توضيح الأهداف الفرعية للإتصال من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (4-1) : الأهداف الفرعية للإتصال .



المصدر : محمد الصريفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

<sup>1</sup> محمد الصريفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 09 .

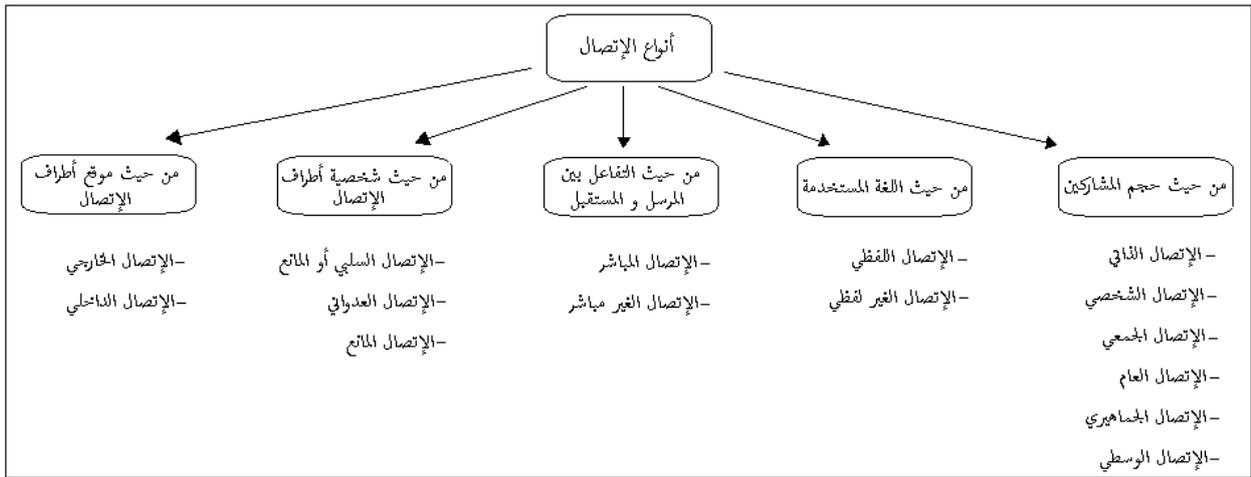
### المطلب الثالث : أنواع الإتصال

هناك عدة تقسيمات للإتصال، حيث إستقر تناولنا لأنواع الإتصال من حيث خمسة تصنيفات وهذه التصنيفات كالتالي:

- ✓ التصنيف من حيث حجم المشاركين
- ✓ التصنيف من حيث اللغة المستخدمة
- ✓ التصنيف من حيث التفاعل بين المرسل والمستقبل
- ✓ التصنيف من حيث شخصية أطراف الإتصال
- ✓ التصنيف من حيث موقع أطراف الإتصال

و الشكل التالي يوضح هاته التصنيفات الخمس :

الشكل رقم (5-1) : تصنيفات الإتصال .



المصدر : من إعداد الطالب .

أ- التصنيف من حيث حجم المشاركين :

و ينقسم إلى ستة أقسام :

1- الإتصال الذاتي :

وهو الإتصال الذي يحدث داخل الفرد الواحد أو بين الفرد وذاته، أي أنه الإتصال الذي يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته .

2- الإتصال الشخصي :

يتيح هذا النوع التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك حيث يمكن أن نستخدم فيه حواسنا الخمس، وهو يتيح فرصة التعرف السريع والمباشر على تأثير الرسالة مما يتيح فرصة أمام القائم على الإتصال لتعديل رسالته لتصبح أكثر فعالية وتأثير .

3- الإتصال الجمعي :

و هو يحدث بين مجموعة من الأفراد مثل الأسرة زملاء الدراسة أو العمل، حيث تناح المشاركة للجميع في الموقف الإتصالي .

4- الإتصال العام :

و يعني وجود الرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد، كما هو الحال في الندوات والمحاضرات والمسارح .

5- الإتصال الجماهيري :

يتميز هذا النوع بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الإتجاهات والمستويات ولأفراد غير معروفين للقائم بالإتصال، تصلهم الرسالة في نفس اللحظة، وبسرعة فائقة، مع المقدرة على خلق رأي عام .

6- الإتصال الوسطي :

و هو يحتل مكانا وسطيا بين الإتصال الشخصي والإتصال الجماهيري ويشتمل على بعض الخصائص للنوعين السابقين، وهو يشمل الإتصال السلوكي من نقطة إلى أخرى، مثل الهاتف، التلكس، الراديو المتحرك و الرادار، الأنترنت وغيرها<sup>1</sup>.

ب- التصنيف من حيث اللغة المستخدمة :

و ينقسم إلى نوعين :

1- الإتصال اللفظي :

يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الإتصال التي يدخل فيها اللفظ أو الكلمة كوسيلة للإتصال، أو لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، كما لا يجب أن ننسى أن الإتصال اللفظي يجمع بجانب الألفاظ المنطوقة المستويات الصوتية، فعبارة "أهلا و سهلا" قد تقال بنبرة صوت تحملها دلالات مختلفة عن معناها الأصلي .

<sup>1</sup> خضرة عمر المفلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 31-32 .

2- الإتصال الغير لفظي :

و يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الإتصال التي تعتمد على اللغة الغير لفظية، مثل :

- لغة الإشارة : و هي تتكون من مجموعة الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان للإتصال بغيره .
- لغة الحركة و الأفعال : تتضمن جميع الحركات التي تنقل بها معان أو مشاعر لمستقبل الرسالة .
- لغة الاشياء : كارتداء الملابس السوداء ودلائنها، أو وضع أدوات من عصر معين فوق المسرح لتوحي للمشاهد بزمن المسرحية .<sup>1</sup>

ج- التصنيف من حيث التفاعل بين المرسل و المستقبل :

وهو نوعين :

1- الإتصال المباشر:

ونقصد به الإتصال الذي يتم بصفة مباشرة بين المرسل المستقبل دون وجود وسيط يحتوي الرسالة الإتصالية ويحملها .

2- الإتصال الغير مباشر :

وهو الإتصال الذي يتم بطريقة غير مباشر و تكون الرسالة الإتصالية من المرسل إلى المستقبل عبر قناة أو وسيلة أو شخص يحملها .<sup>2</sup>

د- التصنيف من حيث شخصية أطراف الإتصال :

و ينقسم إلى ثلاثة أنواع :

1- الإتصال السلبي أو المانع :

من يتميزون بهذا الاسلوب يعيقون سلوكهم لتجنب أي مواجهة مع شخص آخر بدلا من الإحترام، كما لديهم حاجة مفرطة وقلق لإرضاء الآخرين وغالبا ما يشعرون بأنهم سيسبقون فهمهم أو بأنه يتم التلاعب بهم .

<sup>1</sup> خضرة عمر المفلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

<sup>2</sup> أنواع الإتصال ، جامعة محمد لامين دباغين ، سطيف ، يوم 28 نوفمبر 2021 على 16:35 ،

<https://cte.univsetif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=35429&chapterid=7752&lang=ar>

2- الإتصال العدواني :

يحاول الشخص الذين يستخدم هذا الأسلوب فرض معاييرهم وتحقيق أهدافه دون الإهتمام برأي أو مشاعر المرسل أو المحاور، إذ يستخدم إستراتيجيات مختلفة كالتهديد والتخويف والسخرية والإتهامات والغضب والتوبيخ ... إلخ .

3- الإتصال الحازم :

هذا النمط هو الوسيط بين الأسلوب العدواني والسلبي، وهو سمة مميزة للشخص القادر على الدفاع عن مصالحه وآراءه مع إحترام الآخرين، هذا هو الأسلوب الوحيد للإتصال الذي يسهل العلاقة بين الناس .

فالشخص الحازم هو الذي يعرف كيف يدافع عن حقوقه مع عدم الإتفاق ويفهم ويحترم أيضاً وجهات نظر المرسل<sup>1</sup> .

هـ - التصنيف من حيث موقع أطراف الإتصال :

عند هذا التصنيف هناك نوعين من الإتصال وهما الإتصال الداخلي والإتصال الخارجي سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى الإتصال الخارجي أما الإتصال الداخلي سنتطرق إليه في المبحث الثاني كونه يمثل محور دراستنا .

❖ الإتصال الخارجي :

وهو الإتصالات التي تتم بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، و يهدف إلى تحقيق التفاهم والتناسق بين المؤسسة وجماعيتها الخارجية خاصة الموردين، العملاء، الإدارات، كما أن التفاعل والإتصال مع هاته الأطراف يساعد على إتخاذ القرارات ووضع الإستراتيجيات الشاملة، حيث ينقسم الإتصال الخارجي إلى :

- الإتصال التجاري : ( Commercial Communication ) : وهو يشير إلى العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج وتتحدد أهداف الاتصال التجاري انطلاقاً من أهداف التسويق .
- الإتصال المؤسسي : ( Institutional Communication ) : وهو كل العمليات الإتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة وتحسين صورتها .
- الإتصال الأزماتي : ( Crisis Communication ) : ويتم تبعا لمختلف القضايا، الحوادث الإضطرابات .

<sup>1</sup> <https://ar.thpanorama.com/articles/habilidades-sociales/los-3-principales-estilos-de-comunicacion-con-ejemplos.html> ، 28 نوفمبر 2021 على 17:06 ، أنماط الإتصال الرئيسية الثلاث ،

- الإتصال المالي : ( Financial Communication ) : ويتكون من جميع التقنيات الإشهارية والإعلامية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة التي تهدف إلى توضيح وتحسين الصورة المالية لدى الهيئات المالية ولدى الجمهور العام.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almeida/Thierry, Libaert- La communication interne des entreprises-Dunod Paris, 7eme édition, 2014 , p 07-09 .

## المبحث الثاني : ماهية الإتصال الداخلي

أصبحت دراسة الإتصال داخل المنظمة محل إهتمام العديد من المفكرين و الباحثين نظرا لدوره الكبير في تحقيق الإنسجام بين الأفراد والعمل على نشر المعلومات، الأفكار والحقائق وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة .

## المطلب الأول : مفهوم الإتصال الداخلي

الإتصال الداخلي هو تدفق العمليات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات و المعلومات منهم في صورة تقارير و مذكرات أو إقتراحات أو غيرها بهدف إتخاذ قرارا معين .<sup>1</sup>

فلكي يسير العمل ويستمر داخل المؤسسة لا بد من وجود إتصال بين الأطراف المكونة داخلها وأي خطأ أو قصور في هاته العمليات يمكن أن يؤثر سلبا في تحقيق أهدافها وإتخاذ القرارات المناسبة .

و قد تعددت تعاريف الإتصال الداخلي من باحث إلى آخر ونذكر منها :

-يعرف إبراهيم أبو عرقوب الإتصال الداخلي أنه : " عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسة ."<sup>2</sup>

- في حين يعرفه فؤاد شريف : " مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الإتجاه و صحيحة التوقيت ."<sup>3</sup>

-و تعرفه الدكتورة منال طلعت : " هو أداة لنقل المعلومات و الوقائع و الأفكار و المشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر مما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية."<sup>4</sup>

-أما تعريف Alvin Dod : "الإتصال الداخلي هو نقل البيانات اللازمة من و إلى الإدارة ."

<sup>1</sup> عبد العزيز رحمة ، مزريق عاشور ، بوقسري صارة ، الإتصال الداخلي و دوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 16 العدد 24 ، سنة 2020 م ، ص 417 .

<sup>2</sup> ثامر البكري ، الاتصالات التسويقية والترويج ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، سنة 2009 م ، ص 4 .

<sup>3</sup> فواد شريف ، نظام الإتصال و عملية الإدارة ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الثانية ، سنة 1977 م ، ص 07 .

<sup>4</sup> منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الإتصال ، جامعة الإسكندرية ، السنة 2001-2002 ص 22 .

- و تعرفه الجمعية الفرنسية للإتصال الداخلي : "الإتصال الداخلي هو مجموع المبادئ و التطبيقات التي تهدف إلى : تشجيع سلوك الإستماع ، تسهيل تميرير و نشر المعلومات ، تسهيل العمل الجماعي المشترك ، و ترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها ."<sup>1</sup>

من هذه التعريفات يمكن إستخلاص مايلي :

- الإتصال الداخلي تبادل للبيانات، المعلومات، الوقائع، الأفكار والمشاعر من شخص لآخر باختلاف المستويات الإدارية .
- يتم الإتصال الداخلي داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي .
- يساعد على إتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب .

ويمكن إعطاء تعريف إجرائي للإتصال الداخلي كما يلي :

❖ الإتصال الداخلي هو تبادل للبيانات، المعلومات، الوقائع، الأفكار والمشاعر بين الأفراد والجماعة داخل المؤسسة باختلاف المستويات الإدارية من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية وتقوية العلاقات بينهم مما يساعد على إتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .

## المطلب الثاني : أنواع الإتصال الداخلي

تأخذ العملية الإتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى إتصال رسمي وآخر غير رسمي :

### 1- الإتصال الرسمي :

يتم هذا النوع من الإتصالات خلال خطوط السلطة و نطاق الإشراف وتأخذ المعلومات التي يتم تداولها شكل الأوامر، والتعليمات، والإستشارات، والتساؤلات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى أو عكس ذلك أو بين مختلف الأشخاص في المستوى الواحد ويمكن توضيح هاته الأنواع الثلاثة للإتصال الرسمي على النحو التالي :<sup>2</sup>

#### أ- الإتصال النازل :

يتدفق هذا النوع من الإتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية يمكن تلخيص أغراض هذا النوع فيما يلي :

<sup>1</sup> برباوي كمال ، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، مجلة رؤى الإقتصادية ، العدد الخامس ، سنة 2013 م ، ص 86 .

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

- الأوامر و التعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل .
- معلومات حول العمل .
- معلومات حول الإجراءات، والقوانين الداخلية .
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين .

من هذه الأغراض يظهر، أنه كلما كانت الإتصالات واضحة ودقيقة كلما أنجزت الأعمال بدقة وسرعة أكبر .

ب- الإتصال الصاعد :

يعمل على عكس الإتصال النازل، أي من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً بمختلف المستويات الإدارية و يتجسد في :

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير .
- تقديم الشكاوي، والتظلمات، والإلتماسات التي يرفعها المرؤوسون .
- مقترحات المرؤوسين، توضيحات وإستفسارات حول العمل .

هذا النوع صعب في إجراءاته مقارنة بالإتصال النازل، فالمدير يسهل عليه الإتصال بأي مرؤوس وبشكل مباشر، في حين أن الإتصال الصاعد يتطلب المرور بجميع المستويات التنظيمية قبل أن يصل إلى الرئيس، وهذا الثقل يسمح بظهور العمليات الإتصالية الغير رسمية<sup>1</sup> .

ج- الإتصال الأفقي :

و نعني بهذا الإتصال الرسائل التي يتم تبادلها بين أفراد يحملون نفس المكانة في التنظيم، كاتصال رؤساء الأقسام ببعضهم البعض مثلاً، أو المسؤولين الذين يحملون نفس الدرجة في المكانة والسلطة في التنظيم .

يساعد هذا النوع على :

- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة ورؤساءها .
- بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها .
- توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء .

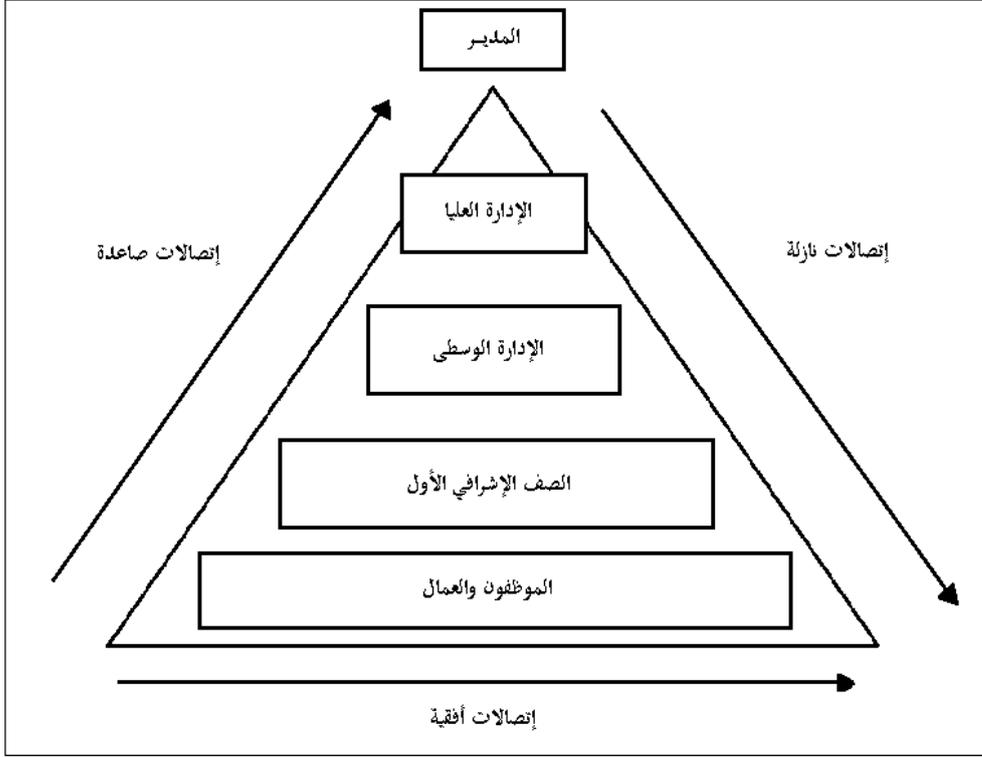
هذا وتعيق اللغة المختلفة التي يتحدث بها كل قسم أو إدارة مع الأقسام الأخرى هذا النوع، هذا ما يؤدي إلى عدم فاعليته فالأقسام التسويقية مثلاً تتحدث بلغة مختلفة عن لغة الأقسام الفنية، مما يؤدي إلى صعوبة التفاهم المرغوب بينهما.

1

<sup>1</sup> الأمين بلقاضي، الإتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم الوافي، سنة 2014، ص71-72 .

و الشكل الآتي يوضح مسارات الإتصالات الرسمية الثلاثة :

الشكل رقم (6-1) : مسارات الإتصالات الرسمية .



المصدر : من إعداد الطالب .

## 2- الإتصال الغير رسمي :

ينشأ الإتصال الغير الرسمي بالموازاة مع الإتصال الرسمي في المؤسسة، و هذا غالبا ما يكون راجع إلى وجود خلل في الإتصال الرسمي كجمود في الإتصال الصاعد مثلا، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات إجتماعية بين العاملين في المؤسسة .

يمكن للإتصال الغير رسمي أن يكون في صالح المؤسسة كما يمكن أن يكون في غير صالحها، والفصل في الأمر يعود للإدارة الحكيمة الرشيدة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 64 .

<sup>2</sup> الأمين بلقاضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

### المطلب الثالث : وظائف الإتصال الداخلي

يعد وجود الإتصال داخل المؤسسة أساس لا مفر منه، هذا الوجود يوحى إلى كثرة وظائفه على جميع المستويات والأصعدة، ومن خلال الإتصال يمكن للمؤسسة تحقيق عدة غايات، ومن ضمن وظائف الإتصال الداخلي مايلي :

#### 1- وظيفة الإعلام :

فلا يمكن وجود إعلام دون وجود إتصال، و تظهر وظيفة الإعلام في الإتصال الداخلي من خلال المعلومات المتدفقة والمتنقلة بين جميع مستويات التنظيم، والتي تساعد على إتخاذ القرارات السليمة كما من شأنها تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات .

#### 2- وظيفة الإنتاج :

يساهم الإتصال داخل المنشآت مساهمة فعالة في الإنتاج، حيث يرى "كيث ديفينز" في هذا المجال أن الإتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم .

فالإتصال الداخلي يعمل على :

- الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز الأعمال والتعاون الفعال .
- تحديد كمية و نوع الإنتاج من خلال التوجيهات والإنذارات، وإبداء الإعجاب والمكافآت.
- عقد الإجتماعات لمناقشة المشاكل وتحسين ظروف العمل وبالتالي نوعية الإنتاج .

#### 3- وظيفة الإقناع :

يلزم للإدارة أن تكفل حرية التعبير للعاملين عن وجهة نظرهم، ويرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاوله العمليات الإتصالية الداخلية، وذلك للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد .

#### 4- وظيفة الإنضباط :

يعتمد سير العمل في المؤسسة على مزاوله العديد من العمليات الإدارية، وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح لأعضاء التنظيم مايجب القيام به ومايجب تجنبه، لن يتم كل هذا إلا بمزاوله العملية الإتصالية .

5- وظيفة الإبداع :

الإبداع ظاهرة قديمة قدم الإنسان، فهي توجد في جميع مجالات الحياة، ويرتبط الإبداع ببعدين هاميين يجسدان وظيفته الأساسية هما :

(1) البعد الأول يمثل عملية تقديم الأفكار والإقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة .

(2) البعد الثاني يمثل ببساطة عملية تطبيق البعد الأول .

والتنسيق بين هاذين البعدين هو من دور العمليات الإتصالية الجارية داخل المؤسسة .

6- وظيفة التنسيق :

فالإتصال بين أفراد وجماعات التنظيم يؤدي إلى تبادل الأفكار والمعلومات والإشتراك في المعطيات لضمان تناغم الجهود والإستراتيجيات بين أجزاء التنظيم وهو جوهر مبدأ التنسيق .<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : وسائل وشبكات الإتصال الداخلي

#### الفرع الأول : وسائل الإتصال الداخلي

تلعب وسائل الإتصال داخل المؤسسة دورا هاما في نجاح الإتصال، لكن يجب إستخدام الوسائل المناسبة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، ووضع الخطط، وحل المشكلات ...إلخ، قد لاتصل الرسائل إلى المستقبل المستهدف أو في الوقت المحدد، لذا فاختيار الوسيلة عنصر حاسم في عملية الإتصال .

ويوجد العديد من وسائل الإتصال المستخدمة في إرساء المعلومات داخل المؤسسات ويمكن تصنيف هذه الوسائل إلى وسائل كتابية، وسائل شفوية ووسائل إلكترونية .

#### 1- الوسائل الكتابية :

تتميز بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن العودة إليها واستخدامها كوسيلة إثبات قانونية في حالة الحاجة إلى ذلك، كما أنها تبذل عناية كبيرة في إعدادها و صياغتها حتى تكون واضحة وهادفة .<sup>2</sup>

و تحقق الإتصالات الكتابية عدة مزايا ،نذكر منها :

<sup>1</sup> مصطفى محجوبي ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2015-2016 م ، ص من 61 إلى 63 .

<sup>2</sup> برباوي كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 86 .

- ✓ الحفاظ على الكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه في حالة الحاجة إلى ذلك .
- ✓ وسائل الإتصال الكتابي تعتبر وسائل إقتصادية من حيث الوقت، التكلفة، والجهد .
- ✓ إعطاء المستقبل الوقت الكافي للفهم، والتفكير .

و تشمل الإتصالات الكتابية العديد من الوسائل نذكر بعضها منها :

#### 1- التعليمات و الأوامر :

قد تكون التعليمات و الأوامر شفوية كما أنها قد تكون مكتوبة وهي تعتبر كمرجع يرجع إليه في حالة المخالفة، وذلك بالنسبة لكل المستويات الإدارية، وقد تكون التعليمات والأوامر المكتوبة في صورة مذكرات داخلية والمطبوعات والنشرات.<sup>1</sup>

#### 2- اللوحات الإعلانية :

هي وسيلة إعلامية تعتمد فعاليتها بشكل وثيق بموقعها في المؤسسة، حيث لا يحرم أي موظف من مصدر المعلومات، كما أنها تستخدم على وجه الخصوص كلافات تنظيمية .<sup>2</sup>

#### 3- التقارير :

تعتبر من بين وسائل الإتصال المهمة داخل المؤسسة على إختلاف أنواعها وأنشطتها، تعتمد عليها الإدارة لتحقيق الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وعن طريقها يقوم المديرون برسم السياسات، ووضع الخطط، وإتخاذ القرارات، واختيار أسلوب العمل .

#### 4- جريدة المؤسسة :

و تسمى أيضا بالجريدة الداخلية وهي وسيلة من وسائل الإتصال النازل موجهة أساسا إلى كل العاملين دون إستثناء، كما تسمح بخلق و تعزيز شعور الإلتناء والإلتساب للمؤسسة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن قيط الجودي ، إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال ، جامعة الجزائر 03 ، سنة 2011-2012 م ، ص 94 .

<sup>2</sup> e Fanny ROLLAND-SIMONNET، L'adaptation de la communication interne au sein des services d'incendie et de secours à l'ère collaborative، Mémoire en vue de l'obtention de la formation d'adaptation à l'emploi de chef de groupement، école nationale superieur des officiers de sopeurs-pompier ، p11 .

<sup>3</sup> صبرينة رماش ، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع ، جامعة منوري-قسنطينة- ، سنة 2008-2009 م ، ص 153 .

2- الوسائل الشفوية :

تتم بشكل مباشر بين شخصين أو أكثر، ميزة هذه الإتصالات أنها :

- ✓ تؤدي إلى نقل المعلومات دون تشويش إلى الأطراف المعنية .
- ✓ تمكن المرسل من التعرف على رد فعل المستقبل من خلال كشف تعابير الوجه من قبول أو رفض .
- ✓ تتميز بالسرعة أي ردود فعل سريعة ( التغذية العكسية ) مباشرة بعد إستقبال المعلومة .

و تشمل الإتصالات الشفوية العديد من الوسائل نذكر بعضها منها :

1- المقابلات :

و تعرف المقابلة أنها : مواجهة بين إثنين أو أكثر، يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة، لتحقيق هدف أو غرض معين .

تعتبر واحدة من أسهل أدوات الإتصال لجمع المعلومات عن المشكلات سواء الحياتية أو التنظيمية أو المتصلة بالأداء، فمن الممكن أن تساعد مناقشة قصيرة مع الزملاء في حل خلاف شخصي، كما تساعد مناقشة أخرى مع أحد الزملاء في تصحيح أخطاء في العمل، ويمكن أن تساعد مناقشة أكثر تعمقا مع الإدارة العليا في توضيح المنظورات الخفية أثناء العمل .<sup>1</sup>

2- الإجتماعات :

وهي إحدى وسائل الإتصال اللفظي المباشر، نظرا لأهميتها لإتاحة الفرصة أمام الإدارة للإلتقاء بالعاملين .

و قد تشمل هذه الإجتماعات مايسمى **بالعصف الذهني** و ذلك عن طريق إستخدام العقل البشري في التصدي النشط لمشكلة ما وتوليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل مشكلة موضوع البحث .<sup>2</sup>

3- الخطابات :

حيث تتم مواجهة العاملين مباشرة عن طريق إلقاء خطاب أو تقديم عرض بصورة شفوية، بهدف الإقناع، والشرح، وعرض التقارير التقديمية .

<sup>1</sup> عبد الفتاح ومحمود أحمد ، الإتصال اللفظي والغير لفظي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الطبعة الأولى ، سنة 2012-2013 م ، ص 29 .

<sup>2</sup> منال البارودي ، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر -القاهرة- ، سنة 2015 م ، ص 39 .

4- الندوات :

حيث يجتمع العاملون و الرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي، كما يمكن الإستعانة بخبراء من خارج المؤسسة لإثراء النقاش حول الموضوع المراد معالجته، وعادة ما تنتهي الندوة بتوصيات تعبر عن وجهة نظر المشاركين حول الموضوع المناقش فيها .<sup>1</sup>

3- الوسائل الإلكترونية :

لقد أتاحت التكنولوجيا الحديثة مجالا واسعا في الإتصالات، فالتطور التكنولوجي وخاصة في المجالات الحساسة أحدثت طفرة في وسائل الإتصال، ويعتبر الإتصال الإلكتروني نوعا خاصا من الإتصالات المستخدمة داخل المؤسسة ومن أمثلته :

2

1- البريد الإلكتروني : (Email)

هو أداة مرنة وفورية تسمح لك بمعالجة جميع الموضوعات، كما أنها سهلة الإستخدام وسريعة وغير مكلفة .  
كما يسمح البريد الإلكتروني بجدولة المواعيد والاجتماعات مع الموظفين .

2- الأنترانت : (Intranet)

وهي شبكة خاصة يمكن الوصول إليها فقط من من قبل موظفي المؤسسة، تتضمن محتوى إعلامي، البيانات المهنية، والوثائق الرسمية التي يتم تحديثها بانتظام، وكل موظف لديه مساحة خاصة به تسمح له بالإستشارة في أي وقت .<sup>3</sup>

1- الهاتف : (Phone)

فالكل يعرف أهمية الهاتف في الحياة اليومية في كل المجالات العائلية و الإجتماعية، وكذلك للهاتف دور في مجال الأعمال، فهو وسيلة إتصال شفوية غير مباشرة بين الموظفين .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صبرينة رماش ، مرجع سبق ذكره ، ص 150-151 .

<sup>2</sup> عبد العزيز رحمة مزريق عاشور وبوقسري صارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 418 .

<sup>3</sup> ص 14-15 ، مرجع سبق ذكره ، e Fanny ROLLAND-SIMONNET .

<sup>4</sup> بن قبط الجودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

## 2- مؤتمر عبر الفيديو (Video Conference)

تسمح هذه التكنولوجيا بخلق شروط للإجتماع بين العديد من أفراد المؤسسة بعيدين جغرافيا ويوصلون عن طريق نظم الاتصالات بالصوت والصورة، هي موجهة بموجه وكاميرات وبمكبر الصوت كما تسمح بالحد من تنقل الإطارات والإنقاص من المصاريف العامة .<sup>1</sup>

## الفرع الثاني : شبكات الإتصال الداخلي

تتم الإتصالات الداخلية على مستوى شبكات معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد، سواء كانت الإتصالات في إتجاه واحد، أي في صورة أوامر صادرة من شخص لآخر، أو في إتجاهين أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأي منهما التأثير على الآخر فإنها تتم من خلال ما يسمى بشبكات الإتصال، وهناك أنواع متعددة لهذه الشبكات، تبرزها الأشكال التالية :

## 1- الشبكات العمودية :

تأخذ الشبكات العمودية ثلاثة أشكال أساسية، شكل الهرم، وشكل الدولاب، وشكل شبكة العنقود .

## 1-1- شبكة الهرم :

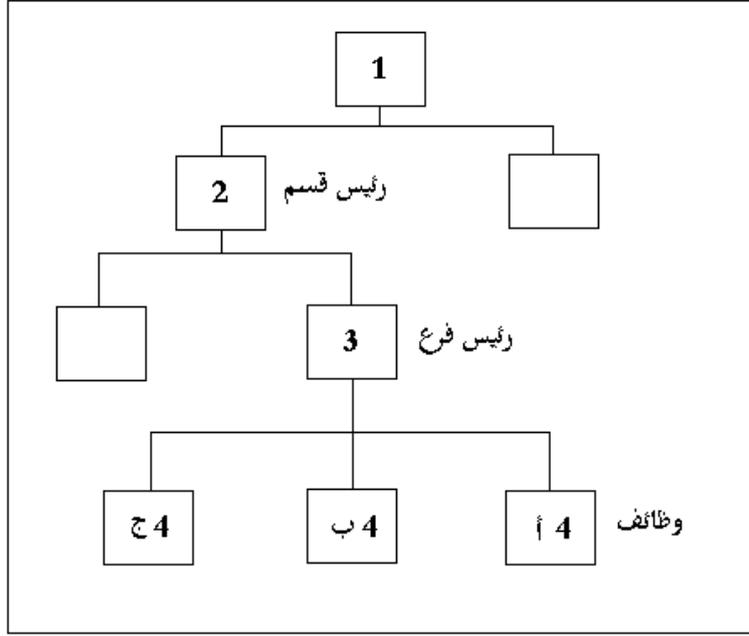
و هي الشبكة التقليدية التي تميز التنظيم البيروقراطي، وهنا تسري المعلومات وفقا لخطوط السلطة، تتميز هذه الشبكة بـ :

- ✓ البطء في حركة الإتصالات بين مراكز المعلومات والقرار و تنفيذه .
- ✓ إحترام المستويات الوظيفية .
- ✓ منع التضارب و الفوضى في الإتصال .
- ✓ ضمان الرقابة .

و تتجسد هذه الشبكة من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup> قبائلي حياة ، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة - يومرداس- ، سنة 2006-2007 م ، ص 112 .

الشكل رقم (7-1) : شبكة الهرم .



المصدر : صبرينة رماش ، مرجع سبق ذكره ، ص 144 .

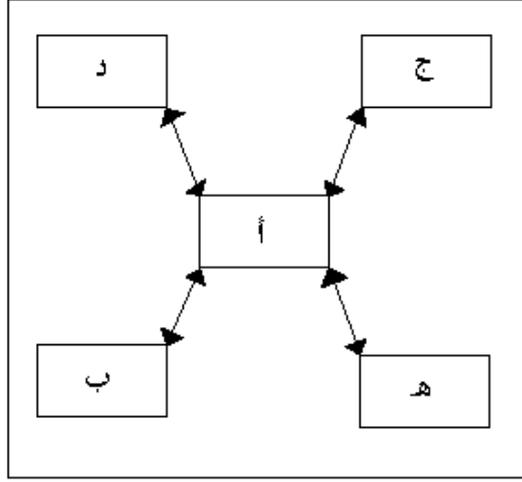
لكن حين يتقادم التنظيم تنشأ شبكة إتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية ، تسير الإتصالات هنا رسمياً من 4 (أ)، ب، أو ج ) إلى 3 ومنها إلى 2 ومنها إلى 1، وتتخذ الإتصالات الهابطة نفس الخط إنما بترتيب معكوس<sup>1</sup> .

1-2- شبكة الدولاب (العجلة) :

يمثل هذا النمط من شبكات الإتصال الداخلي إمكانية الرئيس في الإتصال بالأعضاء الآخرين وبصورة مباشرة دون إستخدام وسيط معين، و يكون عادة مزدوجاً ومباشراً في الوقت نفسه، كما يوضحه الشكل رقم (7-1) .

<sup>1</sup> صبرينة رماش ، مرجع سبق ذكره ، ص 143-144 .

الشكل رقم (8-1) : شبكة العجلة .



المصدر: قبائلي حياة، مرجع سبق ذكره، ص58 .

عملية الإتصال في هذه الشبكة تنحصر من جانب الأفراد مع فرد واحد مركزي يمثل القوة الموجهة للمجموعة بحيث جميع الإتصالات تتدفق من خلال هذا الفرد .

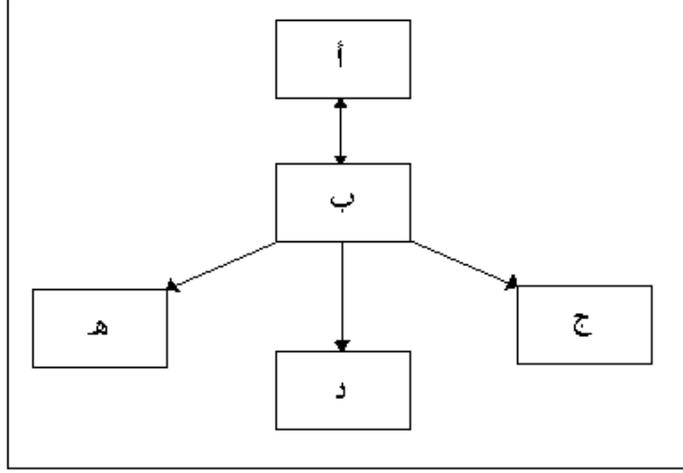
تتميز هذه الشبكة بـ :

- ✓ البساطة وعدم التعقيد .
- ✓ السرعة، والدقة، والوضوح .
- ✓ إمكانية تحقيق فاعلية الإتصال التي يتسم بها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قبائلي حياة، مرجع سبق ذكره، ص56 .

1-3- شبكة العنقود :

الشكل رقم (9-1) : شبكة العنقود .



المصدر : صبرينة رماش ، مرجع سبق ذكره ، ص 146 .

نلاحظ من خلا الشكل أن :

- المدير (أ) : يرتبط بباقي الأعضاء بخط إتصال واحد إعتماذا على وسيطه ومساعدته (ب) .
- المساعد (ب) : يمارس كل الإتصالات المباشرة، حيث يتفاعل مع المدير والمرؤوسين بطريقة مباشرة .
- المرؤوسين (ج، د، هـ) : لا يستطيعون الإتصال المباشر بالمدير، بل يتعين عليهم الإتصال بمساعدته (ب) .

في هذا الشكل من الإتصالات الداخلية قد يتعمد الوسيط في بعض الأحيان إلى تشويه المعاني، أو تأخير وتعطيل البيانات الواردة من الأعضاء، كما قد يعيق إتصال المدير بالأعضاء من جانب آخر عن طريق تشويه المعاني أو تأخير وتعطيل المعلومات، مما يؤدي إلى فقدان الثقة في المدير، وسيادة جو من الإحباط وعدم الرضا والإستياء .<sup>1</sup>

2- الشبكات الأفقية :

أشهرها وأكثرها شيوعا شبكتان هما السلسلة والنجمة .

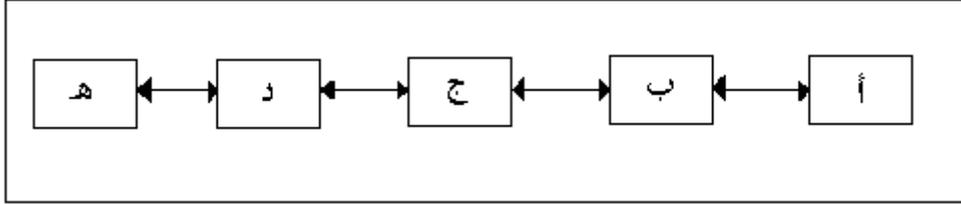
2-1- شبكة السلسلة :

تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها حتى تصل إلى الفرد الذي يجب أن يتخذ الإجراءات المناسبة .

<sup>1</sup> صبرينة رماش ، مرجع سبق ذكره ، ص 146-147 .

هذا النوع نجده في المؤسسات صغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس أو المدير الإتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة عندما يكون عددهم محدا<sup>1</sup> ، والشكل الآتي بين شبكة السلسلة :

الشكل رقم (10-1) : شبكة السلسلة .



المصدر : قبائلي حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

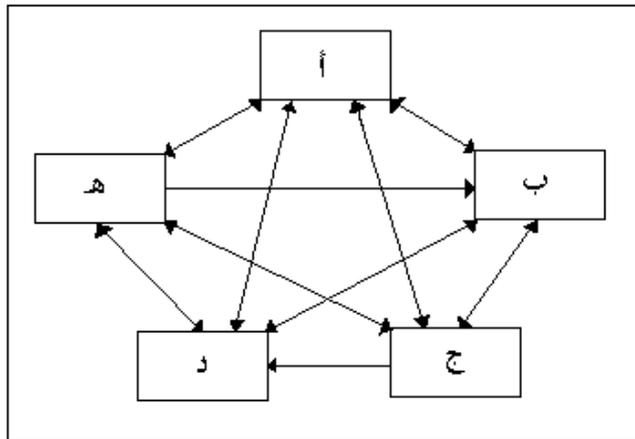
2-2- شبكة النجمة :

يتم في هذا النمط الإتصال المباشر بين جميع أفراد المؤسسة، بمعنى آخر أن الإتصال يسير في كل الإتجاهات يتميز هذا النوع من الشبكات بـ :

- ✓ التحرر من المركزية .
- ✓ تدفق المعلومات بشكل حر بين الأعضاء .
- ✓ جميع العاملين داخل المؤسسة يتمتعون بقوة متساوية في الإتصال مع باقي الأعضاء .

يمكن توضيح هذه الشبكة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (11-1) : شبكة النجمة .



المصدر : قبائلي حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

<sup>1</sup> قبائلي حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص 56 .

ويعتبر هذا النوع الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف مقارنة بالأشكال الأخرى .

- ❖ لقد أجريت بعض الدراسات والتجارب على الأنماط المختلفة للتعرف على الحالات والظروف التي يصلح لها ويناسبها كل نمط، أهم نتائج هذه الدراسات كانت كالتالي :
- الإتصال ذو مستويين أو العجلة هو الأكثر فعالية أي الأسرع والأكثر كفاءة في إنجاز الأعمال، ويفيد في معالجة المشكلات والمهام الواضحة المباشرة والروتينية .
- أما بالنسبة للمشكلات والمهام الصعبة والمعقدة مثل إتخاذ القرار، وجد أن الإتصال المفتوح (النجمة) هو الأفضل، فهذه المشكلات تقتضي مزيدا من المعلومات والأفكار والتحليل، كما تسمح لمستويات أكبر بالتفاعل والمشاركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قبائلي حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 .

## المبحث الثالث : إستراتيجية الإتصال الداخلي ومهاراته وأهميته .

لتتم العملية الإتصالية بشكل فعال و تام يستوجب وضع إستراتيجية وذلك من أجل تفادي العوائق والتماشي معها لتحقيق غايات والأهداف المرسومة مسبقا .

## المطلب الأول : ماهية إستراتيجية الإتصال الداخلي

## الفرع الأول : مفهوم إستراتيجية الإتصال الداخلي

لضمان نجاح العملية الإتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية إتصالية مناسبة تسيير وفق خطة معينة تنسجم وإمكانات المؤسسة وأهدافها القريبة والبعيدة لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها وتوفير الجو المناسب للعاملين داخل المؤسسة .

تعتبر إستراتيجية الإتصال في المنظمة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساعدة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، إذ أصبح من الضروري على المدراء وضع الإتصال الداخلي في الإطار الإستراتيجي باعتباره يقوم بشرح وتوضيح الإستراتيجية العامة لأفراد المنظمة وتنفيذها حسب السياسات والطرق الموضوعة .

يمكن تعريف إستراتيجية الإتصال الداخلي أنها مراحل علمية مدروسة بعناية متكاملة مع مراحل التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتخدم بذلك كل من المؤسسة وجمهورها معا .<sup>1</sup>

تعرف أيضا كفن تسيير ووضع مختلف أشكال الإتصال في تناسق لتحقيق أهداف المؤسسة .<sup>2</sup>

يمكن تعريف إستراتيجية الإتصال الداخلي على أنها : مهارات تسيير ووضع في تعاون مختلف أشكال الإتصال الموجودة في المنظمة من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير العلاقات بين أفراد التنظيم من جهة ،وبين الأفراد والمنظمة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين وآليات عملها من جهة أخرى ،وتتمثل أغراض إستراتيجية الإتصال الداخلي في :

- الحد بين الإضطرابات الإجتماعية .
- تحسين إندماج الأفراد ( الإندماج يعرف كدرجة الإنتماء لجماعة ما ونستطيع طرح مبدأ أنه كلما كان قويا، كلما كان عمل الجماعة أو المؤسسة مرضيا ) .

<sup>1</sup> محمد محمد البادي ، التخطيط الإستراتيجي للإتصال ، دار المهندس للطباعة ، ط 1 ، سنة 2055م ، ص 105 .

<sup>2</sup> ناصر قاسمي ، الإتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 2011م ، ص 143 .

- تحسين المناخ الاجتماعي .

إضافة إلى ما تحققه هذه الإستراتيجية من تنسيق وتعاضد اللازمين، ومواكبة الحالات العابرة (الأزمات)، أو التغييرات في الإستراتيجية العامة (كالدخول في التحالفات)، كما أنها تشجع حاجة الأفراد للمعلومات .

يمكن القول أن إستراتيجية الإتصال الداخلي وظيفة مهمة، إذا لم يكن هناك تطبيق محكم وجيد لها فستكون مجرد خسائر إضافية أو استثمار غير مجد ( خسارة للتكلفة والوقت ) والأهم من ذلك خسارة الموارد البشرية .<sup>1</sup>

## الفرع الثاني : أهداف إستراتيجية الإتصال الداخلي

لإستراتيجية الإتصال الداخلي أهداف نوجزها فيمايلي :

- تصحيح الغموض والأخطاء والشائعات والمعلومات والمواقف الخاطئة والمظلمة .
- تغذية الموظفين بالمعلومات وكذا الفهم الجيد لها .
- تشجيع جميع المواقف التي تحفز الموظفين .
- جاهزية العاملين للتغيرات الطارئة على الأساليب أو البيئة وذلك عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة .
- سياسة الباب المفتوح وماتثمره من تحسين للإنتاجية وبيئة العمل .
- تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة .
- تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين عن طريق تعزيز الإتصالات بينهم .<sup>2</sup>

## المطلب الثاني : مهارات الإتصال الداخلي

إن القيام بعملية الإتصال بشكل فعال في المؤسسة الإقتصادية يتطلب إتقان المهارات الإتصالية والتي لها دور أساسي في إنجاح عملية الإتصال أو فشلها، وتتمثل أهم المهارات الإتصالية فيمايلي :

أ- مهارة القراءة :

القارئ الجيد هو الذي يقرأ ويستوعب ما قد قرأه من أفكار و عبارات من خلال القدرة على التمييز بين الأفكار الرئيسية من الثانوية، وكذلك يميز الأفكار المرتبطة بالموضوع المراد توصيله إليه من الأفكار الغير متعلقة بالموضوع، إذ ينبغي أن يكون موضوعيا ومتحكما في إنطباعاته الشخصية التي تأثر على أحكامه .

<sup>1</sup> فريدة جعالة ، الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير عمومي ، جامعة الجزائر 03 ، 2012-2013 ، ص 107-108 .

<sup>2</sup> توماس وهلين و دافيد همجر ، الإدارة الإستراتيجية ، الإدارة العامة للبحوث ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ ، الرياض ، سنة 1990م ، ص 77 .

ب- مهارة الكتابة :

الكاتب الجيد يوصل إلى المستقبل ماينبغي توصيله بشكل مبسط ومفهوم، وبصياغة جيدة دون أية أخطاء في القواعد والتهجئة، كما يجب عليه مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للمستقبل فمثلا، الرسالة التي توجه غلى المدير العام تختلف في صياغتها وكلماتها عن تلك التي توجه إلى العمال .

ج- مهارة الإنصات :

عملية الإنصات تتضمن الإستماع إلى ما يقوله الآخرون، وعدم الإنشغال بأداة أية أمور أخرى أثناء هذا الإستماع .

وقد قام L.KSt eil وزملائه بإقتراح عشرة وصايا يجب توفرها في عملية الإنصات حتى تكون ناجحة وهي :

- 1- تتبع المجالات التي تهتمك أثناء الكلام .
- 2- أحكم على المحتويات أو المضمون لأعلى طريقة الكلام .
- 3- لا تصدر حكمتك إلا بعد إنتهاء الكلام .
- 4- إنصت إلى الأفكار جميعها بما فيها الحقيقية والغير حقيقية .
- 5- كن مرنا ولا تستمع فقط إلى وجهة نظر واحدة .
- 6- أنصت بإمعان وابدل جهدك في ذلك .
- 7- إبتعد عن كل ما يشتم إنتباهك .
- 8- لا تتأثر بالكلمات العاطفية .
- 9- إستمع إلى كل ما يقال سواء كان سهل الفهم أو صعب الفهم .
- 10- فكر أثناء الإنصات وقيم ما يقال أمامك .

د- المقدرة على وزن الأمور :

وزن الأمور أو التفكير، فهنالك من يقيم الأمور بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق، وهنالك من يقيمها على أسس سليمة وواقعية .

إن القدرة على وزن الأمور بالشكل السليم تؤدي إلى نتائج أفضل في الإتصال .

هـ- مهارة المحادثة :

ينبغي على المتحدث أن يركز على جوهر الموضوع أثناء الحديث، وأن لا يترك الحديث يقوده إلى مواضيع أخرى متشعبة لا تتعلق بالموضوع الأساسي، كما ينبغي عليه استخدام الكلمات والمصطلحات المناسبة، وأن يتقن مخارج الحروف و الألفاظ حتى يكون كلامه مفهوماً من قبل الآخرين .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : معيقات الإتصال الداخلي وطرق تحسينه

#### الفرع الأول : معيقات الإتصال الداخلي

تتعدد الصعوبات والمعوقات التي تقف أما العملية الإتصالية داخل المؤسسة، وتتسبب في عدم إرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بوضوح، وبالتالي عدم فعالية هذه العملية، منها ما هو شخصي ومنها ما له علاقة بالبيئة الداخلية أو لأسباب لها علاقة بعناصر مكونات عملية الإتصال وغير ذلك، ومن أمثلة معوقات الإتصال :

- ✓ التحويل الغير الملائم من قبل المرسل : على الرغم من تمكن الشخص المتصل وفهمه لموضوع ومحتوى الرسالة لا يستطيع توصيلها إلى المستقبل بسبب غياب مهارات الإتصال الداخلي .
- ✓ الإضافة أو الحذف : و يحدث ذلك عندما يعمل المتصل على إحداث تعديلات في مضمون الرسالة من خلال الحذف أو الإضافة بحيث تتفق مع ميوله واتجاهاته .
- ✓ إتجاهات وميول كل من المرسل والمستقبل : فإذا كان المرسل على علاقة إيجابية مع المستقبل عادة ما يتم حذف الأخبار السلبية واستبدالها بمعلومات وأخبار يفضلها المستقبل والعكس صحيح، كما أن ثقة المستقبل وميوله واتجاهاته تجاه المرسل لها أهمية كبيرة، ينعكس ذلك على طبيعة الإستجابة ومضمون التغذية الراجعة للمرسل .
- ✓ عدم الإستخدام المناسب لأداة الإتصال : وتشمل عدم إتقان مهارة الكتابة سواء في صياغة الرسالة المكتوبة أو في الوسائل التكنولوجية كالبريد الإلكتروني، وكذا صعوبة التحدث أمام الكاميرات وغيرها ...
- ✓ ضعف الإستماع : وذلك عندما يعاني المستقبل من مشكلة مرضية (أصم) (Deaf)، أو حتى عدم رغبته في الإستماع .
- ✓ التكبر : يعتقد بعض الأشخاص أنهم أرفع مكانة من الآخرين سواء من الناحية الإجتماعية، المعرفية، أو المادية، وبالتالي فإنهم غير ميالون للإتصال بهم .
- ✓ عدم توفر الوقت : فهو يؤدي إلى عدم حصول المستقبل على كامل المعلومات ، و عدم التركيز أثناء الإتصال .

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص36-37 .

- ✓ الضجيج و التشويش : فالأصوات الصادرة من الأشخاص أو الأجهزة والمعدات المستخدمة تؤثر في الإتصالات الداخلية، فمثلا عندما يرن جرس الهاتف أحد الأفراد أثناء الإجتماع يعتبر تشويشا وعائقا لاستمراره .
- ✓ عدم وضوح الحديث أو الكتابة : كأن يتحدث المرسل بلغة أو لهجة غير واضحة، أو حتى يكتب بخط غير واضح.
- ✓ ورود عدة رسائل في وقت واحد : كالتحدث بنفس الوقت مع العديد من الأشخاص .
- ✓ الجانب العاطفي والنفسي : تؤثر الحالة العاطفية والنفسية لكل من المرسل والمستقبل وما يشعران به من يأس، وإحباط، وغضب، وحزن، وسعادة على قدراتهم في الإتصال أو الإستماع أو الإستجابة لموضوع الرسالة .
- ✓ عدم التخطيط الكافي لعملية الإتصال : فالحديث أو الكتابة بدون تخطيط مسبق أو تحضير يوقع في مغالطات كان من الممكن تجنبها عن طريق التخطيط .
- ✓ الخوف : ونعني بذلك خوف العاملين من تقديم معلومات لا تحظى بالقبول من قبل رؤسائهم لتعرضهم للعقوبات.
- ✓ عدم وجود شبكة واضحة للإتصال داخل المؤسسة : مما قد يؤدي إلى التداخل وعدم الوضوح في نظام رفع التقارير و المراسلات بين المستويات التنظيمية المختلفة .
- ✓ عدم الحصول على تغذية راجعة من المستقبل : والتي تبين مدى فهمه للرسالة أو تقيده وتنفيذه لمضمونها .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : طرق تحسين الإتصال الداخلي

- من خلال سردنا لعدد من معوقات الإتصال الداخلي الفعال ومن أجل تفادي والتغلب على هذه العوائق التي تواجهه، تقوم الإدارة العليا بتحسينه باستخدام عدة طرق أهمها :
- تلبية إحتياجات ورغبات الأطراف المشاركة في الإتصال، أي تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلوها في المؤسسة .
  - مشاركة مختلف هياكل المؤسسة في عملية الإتصال الداخلي .
  - تحديد الأهداف، واستخدام اللغة المناسبة زمانا ومكانا .
  - إمتاز المضمون بالجدية والحداثة، وتطابقه مع الأهداف .<sup>2</sup>
  - إستخدام أداة الإتصال المناسبة لمحتوى الرسالة وفقا لأهميتها والجهة المرسل لها وطبيعة الموقف الذي تتم فيه الإتصالات .
  - تدريب وتأهيل العاملين من خلال حضور دورات تدريبية وورش عمل في مجال الإتصال .

<sup>1</sup> غازي فرحان أبو زيتون ، إتصالات الأعمال ، دار الجامد للنشر والتوزيع -الأردن-عمان- ، ص من 47 إلى 51 .

<sup>2</sup> بلخيري رضوان ،مدخل إلى الإتصال المؤسسي ، دار قرطبة للنشر والتوزيع -الجزائر- ، 2015 ، ص121 .

- تقديم التغذية العكسية بسرعة وخلال مدة زمنية قصيرة .
- مراعات مجموعة من الاختلافات مثل الإختلاف في العمر، الجنس، المهارات، و التحصيل العلمي بين أطراف العملية الإتصالية .<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : أهمية الإتصال الداخلي

#### 1- أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للفرد :

تمس أهمية الإتصال الداخلي جميع أفراد التنظيم دون إستثناء، وفي هذا السياق يقول Souami Cherif "إن الإتصال الداخلي هو البحث عن إندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص ،وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة " .

فبالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، وتحقيق إنتماء الفرد على المؤسسة وإكتسابه هوية في محيط عمله، يسمح الإتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، فمن المهم معرفة الفرد لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، وهذا ما يحفز الفرد، ويزيد من دافعيته إلى العمل، و يحقق له الرضا الوظيفي .

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتنمي مهاراته عن طريق الإحتكاك بالآخرين، وخذا ما تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه عن طريق الإستثمار في المورد البشري، الذي يعد عنصرا مهما في تحقيق الثروة للمؤسسة.

#### 2- أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة :

للإتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة ، كما يرى Sain Saulieu أن "المؤسسة منبع للتعلم الثقافي"، فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد، واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدة، وهذا لا يؤثر داخل المؤسسة بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الإجتماعي .

#### 3- أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة :

يسمح الإتصال الداخلي باتخاذ القرارات، التوجيه، التنسيق، فعن طريقه يتم توفير البيانات والمعلومات التي تساعد على إختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتميز بالرشد .

<sup>1</sup> غازي فرحان أبو زيتون ، مرجع سبق ذكره ، ص من 52 إلى 54 .

يستطيع المسير باستخدام سب الإتصال المتاحة، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة .

يساهم الإتصال الداخلي في تحقيق الهدف العام للمؤسسة و الذي يتمثل في التسيير بين ثنائية عرض وطلب المعلومات، وهذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف عناصر المؤسسة وذلك باستخدام قنوات إتصالية جيدة، فالإتصال يعتبر بمثابة الغراء والصبغ الإجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المؤسسة و تحسين مستواها .

1

<sup>1</sup> الأمين بلقاضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 69-70 .

## الخلاصة :

نستنتج مما سبق أن الإتصال يأخذ مكانة محورية في المؤسسة باختلاف أنواعه وأشكاله، إذ يعتبر الإتصال الداخلي عنصر تنظيمي لا مفر منه، تسعى المؤسسة إلى تحسينه والإستفادة القصوى منه، فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون وجود تدفق وتبادل للمعلومات بين الأفراد، كما تتضح مكانته الحيوية التي يحتلها داخل المؤسسة الإقتصادية، كونه يساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهها بإختلاف أنواعها وأحجامها .

كما أدى التطور في وسائل الإعلام والإتصال إلى الدفع به وتسهيل تطبيقه في جميع الظروف .

وللتغلب على صعوباته والتخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن تطبيقه بالشكل الخطأ، يمكن تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الإتصال، وكذا الإهتمام والتأكيد على أمور مثل التغذية العكسية، اللغة، والإنصات، ولكي تبرز ثمار العملية الإتصالية داخل المؤسسة لابد من الإهتمام بجميع عناصره، فإهمال أحدها لن يساعد على زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف المرسومة سابقا وحل المعضلات وبالتالي إستمرارية المؤسسة الإقتصادية .

# الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

تمهيد :

يعتبر المورد البشري ثروة ثمينة للمؤسسة الإقتصادية، فهو الذي يخطط، ينظم، يتخذ القرارات، ينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وبالتالي الأداء الوظيفي هو الذي يعطي مكانة للمؤسسة بين الآخرين، وإعطائه أهمية قصوى يوصلها إلى تحقيق أسمى أهدافها، السبب الذي أدى المؤسسات والباحثين إلى الإهتمام وتكثيف الدراسات حول الأداء الوظيفي .

حيث يجب تسيير وتنظيم هذا النشاط حتى تظهر ثماره، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل الواجب إنجازه ذلك يفى بالغرض، أما إذا لم يكن يرقى للمستوى المطلوب لإنجاز هذا العمل يتطلب إستحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين وتقييم أداءهم من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحسينها وتطويرها لرفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب .

وعليه للإلمام بكل هذا، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى :

- ماهية الأداء الوظيفي .
- إدارته وتقييمه وكيفية تحسينه .
- علاقة الإتصال الداخلي بالأداء الوظيفي .

## المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

إن الإهتمام بموضوع الأداء الوظيفي أخذ حيزاً كبيراً من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، وسنقوم في هذا المبحث بتوضيح مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته .

## المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

## الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، يجب فهم وتعريف مصطلح الأداء :

لغة :

من فعل أدى أي عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به، أي أدى الواجب قام بوفاء ما وجب أو استحق عليه، وفي ،دفع وسدد .<sup>1</sup>

إصطلاحاً :

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance) ، إذ يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة بإعتباره نتيجة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة،<sup>2</sup> وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء نذكر منها ثلاثة :

عرف كوكينز الأداء في كتابه إدارة الأداء أنه : "عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً".<sup>3</sup>

و يقول إدريس والغالي : "الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد " .<sup>4</sup>

كما ربط الأستاذ Jacques Barreaux مفهوم الأداء بمفاهيم أخرى مرادفة له وهي الكفاءة والفعالية وضحتها في الشكل التالي :

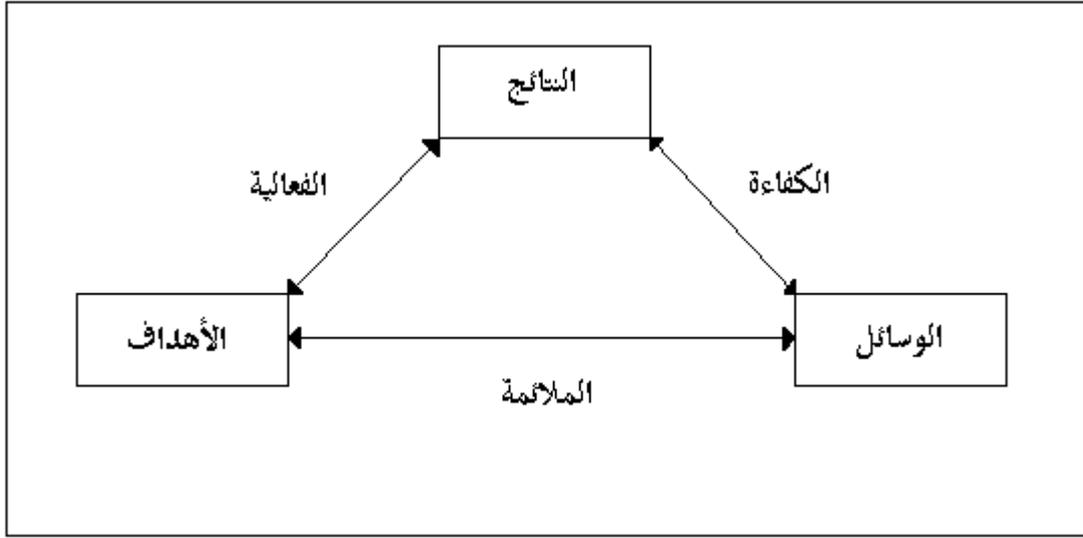
<sup>1</sup> المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

<sup>2</sup> مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ،الأردن ،الطبعة الأولى ،سنة 2018 م ،ص78 .

<sup>3</sup> عذاري سعود الهاجري ،أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الكويت ، سنة 2011 م ،ص 09 .

<sup>4</sup> موسى حمد محمد شبحان الدليمي ،أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة آل البيت ،العراق ، السنة 2017-2018 م ،ص 34 .

الشكل رقم (1-2) : المفاهيم المرتبطة بالأداء .



المصدر : حريرية و عتيقة ، أداء العاملين ، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ، العدد الخامس ، جوان 2015 م ، ص 62 .

- الفعالية : تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف .
  - الكفاءة : يقول G.Leboterf أن الكفاءة هي تبيجة التوفيق بين الموارد .
  - الملائمة : أي قدرة الوسائل المتاحة على تحقيق الأهداف المسطرة .<sup>1</sup>
- يمكن القول أن الأداء هو : المحصلة النهائية التي تسعى المؤسسة الوصول إليها ، أي تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد العاملين في المؤسسة وفقا لمعايير محددة مسبقا .

أما الأداء الوظيفي يمكن تعريفه على أنه قيام العاملين بالمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلونها من خلال الحصول على بيانات وحقائق محددة، التي تساعد على تحليل وفهم العامل لعمله المنوط به .<sup>2</sup>

حيث تعددت تعاريف الباحثين للأداء الوظيفي نذكر بعضا منها :

يعرف Good ( كود ) الأداء الوظيفي أنه : "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته" .

كما عرفه Wilson و Western أنه : " المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة " .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حريرية ، عتيقة ، مرجع سبق ذكره ، ص 62-63 .

<sup>2</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2010 م ، ص 77 .

ويقول اللوزي: " مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة، والإتصال مع بقية أعضاء المنظمة، والإلتزام باللوائح الإدارية المنظمة لعمله، والسعي نحو الإستجابة لها ".<sup>2</sup> كما يعرفه يعرف هلال بأنه: " تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ".<sup>3</sup>

و يقول المالكي: " تفاعل سلوك الموظف، حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته ".<sup>4</sup> يمكننا القول بأن هناك إجماع واضح من قبل الباحثين أن الأداء الوظيفي عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، ومن خلال هذه التعريفات يمكن إستخلاص عدة خصائص نذكر منها:

- الأداء الوظيفي = الجهد + القدرة .
  - الأنشطة التي يقوم بها الموظف تترجم إلى مخرجات .
  - وجوب تفاعل الموظف مع بقية الأعضاء من أجل تحقيق النتائج والمخرجات .
- من خلال ما سبق ذكره يمكن وضع تعريف إجرائي شامل للأداء الوظيفي نذكره كالتالي :
- **الأداء الوظيفي هو أثر الجهود المبذولة في حدود قدرة الفرد على القيام بالواجبات المنوطة به والمبينة من طرف الجهة التي ترتبط وظيفته بها خلال فترة زمنية محددة .**

### الفرع الثاني : عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن الأداء الفعال، يمكن حصرها بصفة عامة إلى ثلاثة عناصر:

- **الموظف** : وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات .
- **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وتحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منها .
- **الموقف** : ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2011 م، ص 90 .

<sup>2</sup> وائل بشير عبد الكريم الحياصات، أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، سنة 2020 م، ص 229 .

<sup>3</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، سنة 2008 م، ص 33 .

<sup>4</sup> موسى حمد محمد شبحان الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 37 .

و بالشكل المفصل الخاص يتكون الأداء الوظيفي من :

### 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، المهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .<sup>2</sup>

### 2- نوعية العمل :

وتشمل الدقة، والنظام، والإتقان، والبراعة، والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء .<sup>3</sup>

### 3- كمية العمل :

وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .<sup>4</sup>

### 4- المثابرة والثوق :

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه للأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .<sup>5</sup>

## المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي ومحدداته وأبعاده

### الفرع الأول : أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية :

#### أ- حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي :

#### 1- الأداء الداخلي : أو مايسمى بأداء الوحدة، أي ينتج ممتلكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مائلي :

<sup>1</sup> سناء محمود أحمد سليمان ، أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة ، جامعة عمان العربية ، سنة 2014م ، ص 37-38 .

<sup>2</sup> علي داود سليمان وسالم حميد عبيد ، الوهن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمرشدين التربويين ، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، العدد الثالث ، سنة 2020 م ، ص 118 .

<sup>3</sup> عذاري سعود الهاجري ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

<sup>4</sup> حريرية وعتيقة ، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .

<sup>5</sup> سناء محمود أحمد سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم المورد القادر على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
  - الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال .
  - الأداء المالي : ويكمن في فعالية، تهيئة، واستخدام الوسائل المالية المتاحة .
- 2- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، لانتسبب المؤسسة في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .<sup>1</sup>
- ب- حسب معيار الشمولية :

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

- 1- الأداء الكلي : وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الربح والنمو .
- 2- الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي على أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين ... إلخ .<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد، وقدراته، وإدراكه لمهامه وأدواره، أي أن الأداء هو ناتج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد .
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة .
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الإقتصاد ، جامعة بسكرة ، سنة 2002م ، ص 05-06 .

<sup>2</sup> مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، مجلة التغير الإجتماعي ، جامعة بسكرة ، العدد السادس ، سنة 2019م ، ص 485 .

<sup>3</sup> بو الشرش كمال ، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2015م ، ص 87 .

وهناك من وضع محددات الأداء الوظيفي على النحو التالي :

### 1-الدافعية الفردية :

يجب أن يكون عند كل فرد دافع العمل نوقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .

### 2-مناخ أو بيئة العمل :

إذ يجب تهيئة بيئة العمل، سواء على مستوى الأقسام أو الإدارات أو على المستوى الكلي، حتى يتم إشباع حاجات الأفراد والتي تنعكس على المحدد الأول ( دافعية العمل ) .

### 3-القدرة على أداء العمل :

أي أن يكون الفرد قادرا على أداء العمل المنوط به .<sup>1</sup>

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء الوظيفي لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من هذه المكونات، فمثلا عندما يكون عند العامل دافعية لأداء عمله ويكون قادرا على ذلك مع عدم توفر مناخ ملائم لأدائه، لن يكون الأداء مقبولا من وجهة نظر الآخرين، لذا يجب أن يكون هناك توازن بين هذه المحددات .<sup>2</sup>

## الفرع الثالث : أبعاد الأداء الوظيفي

بما أن الأداء مفهوم شامل هناك عدة أبعاد تمثله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد متمثلة في :

### 1-كمية الجهد المبذول :

وهي الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة، فقياس السرعة الأداء وكميته خلال فترة زمنية معينة تعبر عن كمية الطاقة المبذولة .

### 2-الجهد المبذول :

وتعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال، وما يهم هنا هي جودة ونوعية الجهد المبذول، ومدى خلو الأداء من الأخطاء وكذا درجة الابتكار والإبداع فيه .

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

<sup>2</sup> راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، سنة 2003م ، ص 210 .

### 3- نمط الأداء :

وهو الأسلوب والطريقة التي تبذل فيها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، وعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات والأنشطة المعينة، كما يمكن قياس الطريقة التي يمكن الوصول بها إلى حل أو إتخاذ قرار لمشكلة معينة .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وأهميته

#### الفرع الأول : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يمكن حصر العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وتحديد مستوى الأداء الفردي للموظف، وإن أهم هذه العوامل :

#### 1- المناخ التنظيمي :

هو مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين وأدائهم داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات والحوافز والمفاهيم الإدراكية وغيرها من العوامل و الأبعاد، ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم .

كما يؤثر المناخ التنظيمي على العديد من الجوانب بشكل إيجابي مثل : التحفيز، الرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك يرفع من مستوى الأداء في المنظمة .

#### 2- الروح المعنوية للموظف، وقدرته على أداء العمل :

إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين، إذ إتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير على الأداء الوظيفي .

إذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم ( روح الفريق ) فإن ذلك يحافظ على النظام وإطاعة القوانين والأوامر واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها .

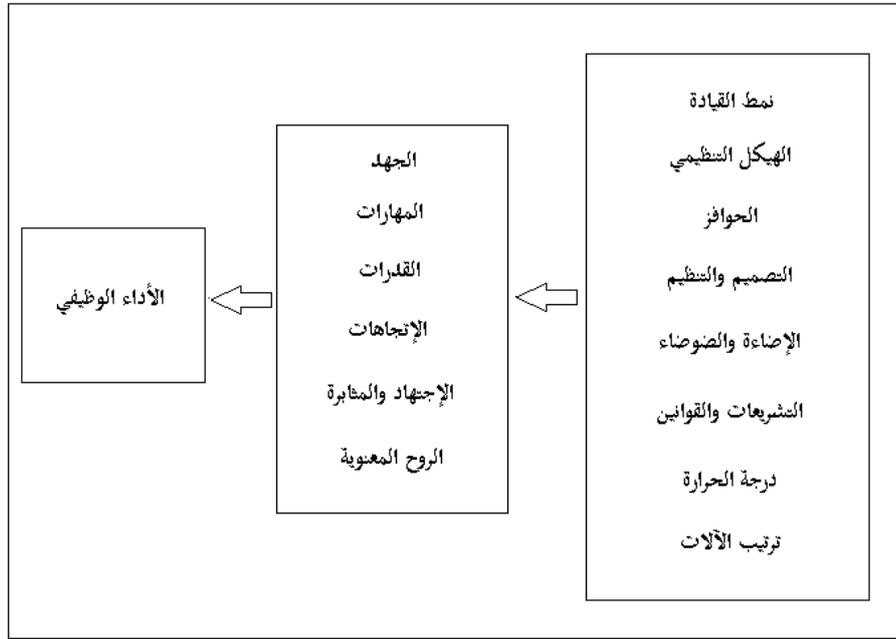
كما أن كل موظف يقاس أولاً بالإجتهد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، والقدرات التي يمتلكها الموظفون يجب إستغلالها بالقدر الكافي، ويجب على العامل تجاوز كل العراقيل التي يواجهها أثناء أداء عمله، و يحاول المستحيل للإستثمار في الفرص المتاحة له فيعمل و يتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدر الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، سنة 1993م ، ص 220 .

<sup>2</sup> حسين محمد الحراشة مرجع سبق ذكره ، ص 93-96 .

و الشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

لشكل رقم (2-2) : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .



المصدر : من إعداد الطالب .

## الفرع الثاني : أهمية الأداء الوظيفي

تتجلى الأهمية الكبيرة للأداء الوظيفي في المؤسسة فيمايلي :

- تبرز أهمية الأداء في أي مؤسسة وذلك بارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة التي تحدد بمرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومرحلة الريادة، وبالتالي يلمس الأداء جميع تلك المراحل تصاعديا، و يساعد المؤسسة إلى تخطي أي مرحلة من مراحل النمو .<sup>1</sup>
- أي عملية من مراحل عدة حتى تخرج إلى الوجود وتنتج منتجات لتتحقق أهدافها سواء كانت ملموسة، كعمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة كعمليات تقديم الخدمات، تحتاج إلى موارد عدة لتتفاعل مع بعضها البعض، والأداء الذي يعتبر المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها وذلك لارتباطه بالموارد البشري الذي يحول المواد الخام إلى مواد مصنعة وإلى قيمة مادية يتم بيعها إلى المستهلك النهائي .
- يعد الأداء الوظيفي موضوعا مهما بالنسبة للمؤسسات، ويتجلى ذلك من خلال مناقشة هذه الأخيرة للأداء ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا، تجريبيا، وإداريا، نظريا نظرا لتركيزه على الإدارة الإستراتيجية، تجريبيا تكون أهمية

<sup>1</sup> أحلام محمد شواي ، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه ، مجلة جامعة بابل ، العدد 03 سنة 2016م ، ص 3391 .

الأداء الوظيفي واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمة، وكذا التحويلات التي تجري على نتائجه .<sup>1</sup>

- و بسبب جوهرية الأهداف التي تحققها العملية، فإنها تعطي إهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة ،ودفعهم لتحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية : كالتوظيف، التدريب، والمتابعة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى حمد محمد شبحان الدليمي ، أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة آل البيت العراق ، سنة 2017-2018م ، ص 39-40 .

<sup>2</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .

## المبحث الثاني: إدارة وتقييم وتحسين الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي طاقة تحتاج تغييرها من الطاقات إلى عملية تسيير وكذا تقييم لمعرفة النقائص ومحاولة تحسينها لتحقيق الأفضل و الإستثمار الأمثل للموارد البشرية .

### المطلب الأول : إدارة الأداء الوظيفي

#### الفرع الأول : مفهوم إدارة الأداء

عرفت إدارة الأداء بأنها الجهود المبذولة من قبل المؤسسات والتي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع مقاييس ومعايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه .<sup>1</sup>

وتعرف بأنها عملية تواصل مستمرة تتم بالإشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، تهدف للتوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها، وتنفيذها بشكل جيد يعود بالفائدة على المديرين والموظفين والمؤسسة ككل .<sup>2</sup>

كما عرفت أيضا أنها عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الإلتزام به من الموظف، وقياسه، وتطويره، وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المؤسسة .<sup>3</sup>

وبناء على التعريفات السابقة فإن إدارة الأداء الوظيفي تتكون من أربعة عناصر رئيسية تتمثل في :

- 1- **تخطيط الأداء** : و يقصد به الوصول إلى الأهداف بطرق منظمة ومرسومة حسب الإمكانيات والطاقات المتاحة.
- 2- **تنظيم الأداء** : ويقصد به تنظيم العمل بحيث يتم تحديد المساحة لكل موظف مسموح له الحركة بها بحيث تكون مكاملة لعمل موظف آخر لا متعارضة مع عمل الآخرين .
- 3- **توجيه الأداء** : يهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري مع الأطراف ذات العلاقة .
- 4- **تقييم الأداء** : وسيتم التطرق إلى هذا العنصر بشيء من التفصيل في المبحث الموالي .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد الحراشنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 100 .

<sup>2</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 .

<sup>3</sup> عبد المحسن نعلاني ، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية ، دار جامعة الملك سعود للنشر ، الرياض ، طبعة مطورة ، سنة 2020م ، ص 10 .

<sup>4</sup> حسين محمد الحراشنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 101 .

### الفرع الثاني : فوائد القيام بإدارة الأداء

يمكن القول بأن قيام المنظمات بتطبيق نظام فعال لإدارة الأداء الوظيفي يمكن أن يعود عليها بالعديد من الفوائد، نوضحها فيما يلي :

- زيادة الدافعية نحو الأداء المتميز، فحصول الموظف على تغذية عكسية حول مستوى أدائه، يزيد من دافعيته نحو الأداء المستقبلي .
- تعزيز مشاعر تقدير الذات لدى الموظف .
- زيادة معرفة الرؤساء المباشرين بمؤوسيتهم .
- زيادة وضوح المهام الوظيفية التي يؤديها الفرد، ومعايير الأداء الخاصة بالوظيفة .
- زيادة معرفة الفرد بذاته، ومساعدته على عملية التطوير الذاتي .
- زيادة عدالة القرارات الفردية الخاصة بالموظفين، إذ أن نظام الأداء الفعال يقدم معلومات صادقة وحقيقة الأداء الفردي .
- زيادة وضوح الأهداف التنظيمية .
- زيادة كفاءة الموظفين .
- تحديد درجة التفاوت في أداء الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

#### الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء لمعرفة مستوى أداء الأفراد والمنظمة والعمل على تطوير الأداء وتحسينه لأجل تحقيق الأهداف المرجوة، وعملية تقييم الأداء تراعي عنصرين أساسيين هما: مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل ، وصفاتهم الشخصية .<sup>2</sup> وقد قام الباحثون بتقديم تعاريف عديدة لتقييم الأداء :

تقديم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وهو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل القياس .

<sup>1</sup> عبد المحسن النعساني ، مرجع سبق ذكره ، ص 14-17 .

<sup>2</sup> أحلام محمد شواي ، مرجع سبق ذكره ، ص 3392 .

ومنهم من قام بتعريفه أنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة وبشكل دوري لتحديد كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويترتب على ذلك التقييم إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف أو ترقيته أو نقله أو الإستغناء عن خدماته .<sup>1</sup>

ويرى البعض أن تقييم الأداء عملية تتابع مدى تقدم أي موظف قياسا على الواجبات والسلوكيات في فترة محددة لا تتجاوز السنة، ينتج عنها تقرير يقود إلى تغييرات إدارية وقانونية .<sup>2</sup>

و تتضمن عملية تقييم الأداء أربعة خطوات أساسية هي :

- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء .
- قياس الأداء الفعلي للأفراد .
- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أداءهم .
- إدارة وتحسين الأداء .<sup>3</sup>

يمكن تقديم تعريف شامل لتقييم الأداء الوظيفي كالتالي :

هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي من خلالها يمكن قياس الأداء الفعلي للأفراد وذلك بتغطية جوانب عدة (معارف، مهارات، وسلوكيات )، لإكتشاف نقاط الضعف في أداء الأفراد وتحسينها ومحاولة تفاديها مستقبلا وكذا تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها وذلك في فترات زمنية محددة ودورية وبشكل موضوعي .

### الفرع الثاني : فوائد تقييم الأداء الوظيفي

يحقق تقييم الأداء في المؤسسات العديد من المنافع والفوائد لكل من المنظمة والأفراد الذين يتم تقييم أداءهم و ذلك على النحو التالي :

#### 1- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة :

- يساعد تقييم أداء المنظمة في التعرف وإكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة .
- يعتبر أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ القرارات والترقية والتدريب وغيرها .

<sup>1</sup> موسى حمد محمد شبحان الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

<sup>2</sup> الخزامي عبد الحكيم ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع ، الريا ، سنة 1999م ، ص 21 .

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب حسن ع شماوى ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، الطبعة الأولى ، مصر ، سنة 2014م ، ص 51 .

- يمكن أن يستخدم كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا إحتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي .

## 2- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد :

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف نقاط القوة والضعف فيما قام بإنجازه .
- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له .
- تقييم أداء الفرد و الإعتراف بجودته ومجهوده يزيد من دافعيته للعمل وكذلك الآخرين للوصول إلى مستويات أعلى للأداء .<sup>1</sup>

## الفرع الثالث : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من جهة وعلى دقة البرامج والسياسات من جهة أخرى، وسوف نعرض هذه الأهمية فيما يلي :

- تحديد مدى كفاءة الأفراد في إنجاز أعمالهم داخل المؤسسة .
- المعاملة العادلة للعامل في الحصول على المكافآت، والتحفيزات، والترقيات ... إلخ .
- زيادة مستوى الرضا للعاملين .<sup>2</sup>
- يقدم التقييم الأسس الموضوعية التي من خلالها يتم كشف تمايز الأفراد في أدائهم .<sup>3</sup>
- معرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من أهداف المؤسسة .<sup>4</sup>
- يستخدم التقييم كمعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم في الأعمال واتجاه تحقي الأهداف المرغوبة .<sup>5</sup>
- ومن خلال تقييم الأداء تستطيع المؤسسة أن تعيد النظر في سياساتها، وبرامجها، وإجراءاتها في مجال إستخدام الطاقات البشرية .<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشناوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 52-53 .

<sup>2</sup> حرايرية و عتيقة ، مرجع سبق ذكره ، ص 72 .

<sup>3</sup> المطيري رجا جحبلان و العلي أحمد ، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق ، دراسة نظرية ميدانية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، سنة 1996م ، ص 16 .

<sup>4</sup> نشوان زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية ، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت ، سنة 1992م ، ص 149 .

<sup>5</sup> عبد الموجود محمد عزت وآخرون ، تحليل أساسيات المنهج و تنظيمه ، دار الممتاز للطباعة و النشر ، القاهرة ، سنة 1981م ، ص 153 .

<sup>6</sup> منصور أحمد ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات الكويتية ، الكويت ، سنة 1997م ، ص 320 .

## المطلب الثالث : تحسين الأداء الوظيفي

## الفرع الأول : مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

فكرة تحسين الأداء تعتمد على معالجة القصور و الإنحراف في الأداء الفعلي المراد تحقيقه، فهو يحاول معالجة العيوب على المدى القصير والمتوسط وتحقيق مستويات عالية من الأداء من أجل إرضاء العملاء وغيرها من المتغيرات .

كما يعتمد تحسين الأداء على الإمكانيات الخاصة للقائمين به، ولا يستغرق وقتا طويلا، ولا تكلفة باهظة، ولا إستثمارات، ولا إستحداث تقنيات جديدة .<sup>1</sup>

إذ أن تحسين الأداء هو إستخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات، كما يتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربع الآتية ( الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة ) لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة في المؤسسة قد أخذت في الإعتبار .<sup>2</sup>

## الفرع الثاني : مداخل تحسين الأداء الوظيفي :

هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء الوظيفي هي :

## 1- تحسين أداء الموظف :

يعتبر تحسين أداء الموظف أكثر المداخل صعوبة في التغيير نحو الأفضل ، ونتائج الأداء تظهر مدى حاجة الموظف إلى التغيير و التحسن في أدائه .<sup>3</sup>

## 2- تحسين الوظيفة :

التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء، فقد تركز الوظيفة مملة ومثبطة للهمم أو حتى تفوق مهارات الموظف أو كونها مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، فإنها تؤدي إلى تدني مستويات الأداء .

<sup>1</sup> عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، قسنطينة ، سنة 2008/2007م ، ص 132 .

<sup>2</sup> مريم أرفيس ، مرجع سبق ذكره ، ص 487 .

<sup>3</sup> مرح طاهر شكري ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ، فلسطين ، سنة 2016م ، ص 48

### 3- تحسين الموقف :

تحسين الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير و تحسين أداء العاملين، فالطريقة التي تم بها تنظيم فرق العمل، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الإتصالات، والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع المستفيدين من الخدمات و غيرها كلها تؤثر على مستويات الأداء للعاملين .<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : أهداف تحسين الأداء الوظيفي

تهدف عملية تحسين الأداء الوظيفي إلى :

- رفع كفاءات الأداء من خلال العمل على تحسن نقاط الضعف لدى العاملين وتطويرها من خلال أساليب و طرق مدروسة .
- تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل .
- التفوق على المنافسين وكذا مواكبة التطورات التقنية والتسويقية .
- تهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ظل العلاقات التي تحفز العاملين لبذل قصار جهدهم و إنجاز الأعمال بجرية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، سنة 2018م ، ص 84-85 .

<sup>2</sup> دراغو فاطمة ، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم ، جامعة وهران 02 ، سنة 2016م ، ص 34 .

## المبحث الثالث : الإتصال الداخلي و الأداء الوظيفي

كلا الإتصال الداخلي و الأداء الوظيفي ركائز أساسية في المؤسسة الاقتصادية لما لهما من دور في تنظيم نشاطاتها و تحقيق أهدافها و غاياتها، أساس هذين الركيزتين هما العنصر البشري .

## المطلب الأول : العلاقة بين الإتصال الداخلي و الأداء الوظيفي

يعد الإتصال الداخلي السبيل الأساسي لتحقيق الربحية والتنمية المستدامة لمؤسساتنا المعاصرة، فهو يقوم بنقل المعلومات من جهة إلى أخرى، وبالتالي يؤدي دورا في تشكيل هويتها التنظيمية، نشر ثقافتها التنظيمية، وتارة أخرى تحسين صورتها الداخلية و الأهم من كل هذا يساعد على تناسق وتكامل أداء الموارد البشرية، بحيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشط، تنتج وتستمر بدون المورد البشري فهو المحرك والموجه و أساس نجاحها أو فشلها، وهذا مرتبط بمدى إعطاء المؤسسة أهمية له لضرورة تحسين أداءه حتى يقدم الأفضل من خلال توفير كل الإمكانيات والوسائل والبيئة المناسبة للأفراد، ولعل من أهمها الإتصال الداخلي .<sup>1</sup>

يعتمد المدراء في توجيه الأفراد على نظم الإتصالات الداخلية إذ يقوم بتحديد أهداف التنظيم بصفة عامة للأفراد و كذا شرح الواجبات و الأعمال المنوطة بهم والتي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها لتحقيق هذه الأهداف، وسبيل الإدارة لإبلاغ الأفراد رأيها بمستويات أدائهم هو الإتصالات الداخلية .<sup>2</sup>

جهود الأفراد داخل المؤسسة عديدة و مختلفة تحتاج إلى تنسيق من قبل الإدارة و ذلك لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، لذلك فإن التنسيق الفعال يسير عبر قنوات إتصال جيدة في المؤسسة وتبرز أهمية الإتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في حالة الإتصالات الأفقية والعمودية بمختلف أنواعها .<sup>3</sup>

ومن خلال الأساليب المختلفة للإتصالات الداخلية يمكن جمع المعلومات اللازمة عن مدى تماشي أداء الأفراد بالشكل الصحيح، ومعرفة نسب الإنحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الإتصالات الداخلية هذه الإنحرافات وتحاول تصحيحها .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فتيحة محمدي و نصر الدين غراف ، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإتصال الداخلي في المنظمة ، مجلة العلوم الإجتماعية ، جامعة سطيف 02 ، سنة 2021م ، ص 48-49 .

<sup>2</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله ، مبادئ الإتصال التربوي و الإنساني ، دار وائل للنشر ، عمان ، سنة 2001م ، ص 39 .

<sup>3</sup> محمد بجمت وآخرون ، المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، سنة 1999 ، ص 287 .

<sup>4</sup> أسامة خيري ، الجديد في القيادة الإدارية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، سنة 2013م ، ص 150 .

فوظيفة الإتصال هي الوظيفة الوحيدة المسيطرة في تحسين المنظمة وأداء أفرادها، وهناك عدة وظائف وأنشطة تساعد على ذلك لكن ما لا يمكن إنكاره أن الإتصال الداخلي هو العصب الأساسي لسير المؤسسة خاصة إذا تم إسناد هذه الوظيفة إلى أهل الإختصاص .

### المطلب الثاني : أثر إستراتيجية الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي

عملية الإتصال الداخلي عملية مكثفة ودائمة غير دورية وموسمية، كما لا يوجد حواجز بين الرؤساء والعمال ولا يوجد خوف أو رسيمات لمخاطبة الرئيس، وتظهر أهمية الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسات ومظاهرها من خلال نتائج عدة على المدير والمؤسسة نبرزها فيما يلي :

- ❖ الإستراتيجية الناجحة هي التي تتمثل في لقاءات الرئيس المتكررة مع المستويات الإدارية المختلفة وإظهار وكشف جميع الأمور أمام العاملين للإطلاع على كل شئ، أي لا يوجد ما هو خفي فالكل يتشارك في المعلومات، هذا يعطي العاملين نوع من الثقة والقوة والتحفيز الذي يرفع من الأداء الوظيفي .
- ❖ ومن بين الإستراتيجيات الناجحة أيضا الإدارة بالتجوال والإتصال المباشر مع العاملين من قبل الرئيس والتحدث وقضاء بعض الوقت معهم في مكان عملهم، يساعد هذا الأسلوب على جمع المعلومات بطريقة مباشرة حول مستويات الأداء لدى العاملين وكذا تعزيز العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة .
- ❖ تعزيز الثقة بين الرئيس والعاملين ينتج عنها إستعداد العامل للتفاعل مع الغير، وبذلك تعتبر سلاحا قويا يكون في شكل متبادل بين الرئيس والعاملين وتظهر من خلال أدائه في المؤسسة .
- ❖ تشجيع العاملين على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة وخلق روح المبادرة في العمل من خلال توفير مناخ تنظيمي جيد وتدفق المعلومات بسهولة وشفافية فيه .

إستمرارية الحركة الإتصالية داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة والعاملين من جهة أخرى هو الوسيلة التي توجه بها جهودهم من أجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة من خلال تكوينهم وتنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم، وتتوقف فعاليتها ألى حد بعيد بفعالية المشرفين عليها، إذ تعتبر عملية الإتصالات الداخلية من أهم وظائف المؤسسة وأفضلها لتحقيق أهدافها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال مسرحد ، الإتصال الداخلي في المؤسسة و أثره في تفعيل أداء العنصر البشري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، سنة 2008-2009م ، ص 144-146 .

### المطلب الثالث : أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للأداء الوظيفي

للإتصالات الداخلية ثقل كبير في المؤسسة لما تحققه من أهداف وغايات عديدة، إذ يمكن إعتبارها العمود الفقري للمؤسسة الإقتصادية نظرا للأهمية التي تحقّقها بالنسبة للأداء الوظيفي ويمكن إعتبارها تساعد الرئيس والمرؤوسين على القيام بما يلي :

#### I. من الرئيس إلى مرؤوسيه : ( الإتصال النازل )

- تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها للعاملين .
- التعريف بالمهام والأعمال والواجبات المنوطة بالموظف .
- شرح طريقة العمل للمرؤوسين وعلاقتها بباقي الأعمال في المنظمة .
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز .
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل .
- تحديد نقاط الضعف للعاملين وطرق علاجها .
- إصدار الأوامر والتعليمات والإرشادات .
- تحفيز وتحسيس العاملين للتحسين من أدائهم كما ونوعا .

#### II. من المرؤوس إلى رئيسه : ( الإتصال الصاعد )

- الإستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء .
- تقديم تحديثات عما تم إنجازه .
- رفع معلومات عن مشاكل العمل .
- رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينهما .
- الشكوى وطلب النصيحة .

#### III. بين المستوى الواحد من الوحدات التنظيمية : ( الإتصال الأفقي )

- التنسيق بين الأفراد في كيفية أداء العمل المشترك بينهم وتشجيع التعاون وتبادل الخبرات .
- التنسيق بين أداء الوحدات والورشات المختلفة .
- تبادل ونشر المعلومات التي تمهمهم وتساعدهم في العمل .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، الإتصال ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، سنة 2003م ، ص 345 .

إن الإتصالات الداخلية رسمية كانت أو غير رسمية مهمة لنشاط المؤسسة، إذ تعتبر الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة فبدون الإتصالات تضرر وتموت حركية المؤسسة وجميع أنشطتها، فالإتصالات الفعالة داخل المؤسسة تؤثر بالشكل المباشر العامل إذ تقوم بتحسين أدائه وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله ويشعر بمشاركته في تحقيق أهداف وغايات المنظمة، كما يتفهم أدوار الآخرين وعلاقتهم بدوره، مما يشجع ذلك على التعاون .

## الخلاصة :

مما سبق ذكره نستخلص أن لأداء العاملين مكانة هامة وحساسة في المؤسسات الإقتصادية باعتباره النتيجة النهائية ومحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، وأن تسييره من واجبات الإدارة أحد عناصره هذا التسيير هي تقييم الأداء الذي يبدي نقاط القوة والضعف التي يمتلكها العاملين لتحاول المؤسسة في آخر المطاف تحسينها و تحقيق مردودية أحسن لأفرادها .

كما أن العصب الأساسي و الواصل بين جميع هذه الأنشطة داخل المؤسسة هو الإتصال الداخلي، غير أن هذه الفعالية الإتصالية تظهر عندما يتم إستخدامها بالشكل المناسب في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة لتساعد على تنظيم وتقييم أداء الموظفين وبالتالي تحسينه، لتحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة كزيادة الربحية والإستمرارية في الأسواق .

الفصل الثالث :  
الجانب التطبيقي  
للدراسة

## تمهيد :

من خلال الدراسة التي قمنا بها في الفصلين السابقين إستنتجنا أن للإتصال الداخلي حساسية كبيرة في المؤسسة الإقتصادية و اتجاه أداء الموظفين، والعلاقة بينهما تامة ومباشرة ودائمة، كما لايمكن الإستغناء على أي منهما لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة والعاملين معا .

وسنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية السابقة على مؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة- كنموذج تم إختياره لتعدد وتنوع الاتصالات الداخلية فيها وذلك من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة وبالإستعانة بوسائل وأدوات الدراسة من خلال تقديم الإستبيانة التي تم إعدادها وتوزيعها على مفردات الدراسة وكذا تحليلها، واختبار فرضيات الدراسة .

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث موضحة كالآتي :

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة- .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية .

المبحث الثالث : عرض النتائج واختبار الفرضيات .

## المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-

تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الوطنية في مجال الاتصالات من خلال التنسيق بين كل فرع من فروعها داخل الوطن وبين جميع هذه الفروع في مختلف الولايات، وسنحاول في هذا المبحث إعطاء نظرة شاملة لهذه المؤسسة بصفة عامة ووحدة سعيدة بصفة خاصة، حيث سنقوم بعرض لمحة تاريخية عنها و تعريفها، مهامها خدماتها وأهدافها بالإضافة إلى هيكلها وفروعها .

## المطلب الأول : ماهية مؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-

## الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر

من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على خدمات الإتصالات الهاتفية دعمت مهام تسيير قطاع البريد والمواصلات منذ الإستقلال و أخذت في تطوير وتنمية شبكة الإتصال الهاتفية، هذا وتماشيا تحت المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة وكذا توزيع المسؤوليات على ثلاث مستويات المركزية، الجهوية، والولائية بحث تخص كل منطقة بالمشاريع المقدمة لها .

من بين هذه الإصلاحات التي باشرت بها الدولة الجزائرية في مجال البريد والمواصلات سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت عام 2000، وقد جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكسر الفرص بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، واستنادا على هذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يهتم بالنشاطات البريدية والخدمال المالية البريدية والمتمثل في مؤسسة "بريد الجزائر"، والآخر بالإتصالات والمتمثل في مؤسسة "إتصالات الجزائر" .

و تم إنشاء إتصالات الجزائر في المسار القانوني كشركة ذات أسهم تعمل على سوق شبكات وخدمات الإتصالات الإلكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 05 أوت 2000 والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والإتصالات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية تحت إسم "إتصالات الجزائر" ذات أسهم برأسمال إجتماعي مقدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 .

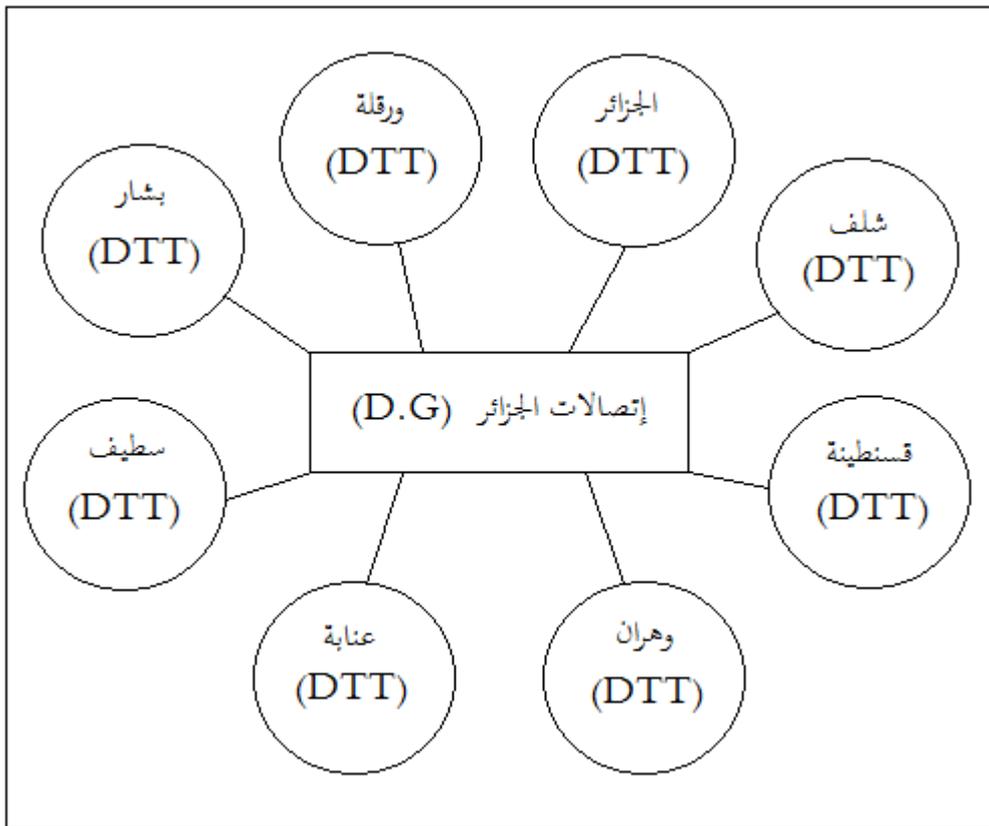
ولفتح المنافسة في سوق الاتصالات تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر هذا التنفيذ ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما توسع السوق ليشمل الردرات الدولية في سنة 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وأصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005 في ظل إحترام لمبادئ وقواعد الشفافية والمنافسة .

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يوصي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم .

### الفرع الثاني : تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-

لإتصالات الجزائر مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية موزعة عبر ربوع الوطن تحت وصايتها 08 مديريات موضحة في الشكل الآتي :

الشكل رقم (1-3) : المديريات العامة لإتصالات الجزائر .



المصدر : من إعداد الطالب بناء على المعلومات الداخلية للمؤسسة .

كل مديرية إقليمية للإتصالات تشرف على وحدة عمليات ( حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية ) وكل وحدة من هذه الوحدات تشرف على الوكالات التجارية للإتصالات (ACTEL) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية، و وحدة سعيدة هي وحدة موضوعة تحت السلطة المباشرة للمديرية الإقليمية للإتصالات بوهران، إذ تسهر على إدارة المراكز والمصالح التي هي تابعة لها في الولاية .

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة لإتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العمليانية للإتصالات بسعيدة، وكانت الإنطلاقة الرسمية لها يوم 01 جانفي 2003 متمسكة بثلاث أهداف رئيسية هي ( المردودية، الفعالية، والجودة العالية )، كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العمليانية للإتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الإسم من الوحدة العمليانية إلى المديرية العمليانية، وهي مؤسسة إدارية، خدماتية، تجارية، تقوم بالإشراف على قسمين موزعين على مستوى الولاية يتمثل هذين القسمين في :

✓ القسم التقني : يقوم هذا القسم ب :

- متابعة إنشغالات الزبائن من حيث توسيع شبكة الإتصالات .
- متابعة مختلف المرسلات والتقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية المرفوعة إلى المديرية العامة .
- التنسيق بين المصالح التقنية ومتابعة إنجازها .

✓ القسم التجاري : ويقوم ب :

- معالجة و دراسة الشكاوي والطعون والعمل على إرضائهم ووضع حلول لمشاكلهم .
- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون .
- تكوين المستخدمين والمساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة .

يقع مقر الوحدة وسط المدينة وهو موقع مميز يسمع لأي زائر أو زبون بالتعرف على موقعها بسهولة تامة و موقع يساعد على إستقطاب أكبر عدد من الزبائن والمتعاملين .

توظف الوحدة 206 موظف بمختلف المستويات والخبرات من إطارات وخريجين جامعيين، وتقنيين ساميين في مجالات مختلفة كإتصالات السلكية واللاسلكية، والإعلام الآلي و المالية و المحاسبة وكذا أعوان للتنفيذ موزعون على مناصب وأقسام مختلفة .

كما تقدم مؤسسة إتصالات الجزائر سعيدة الخدمات للعديد من المتعاملين بمختلف أنواعهم وأشكالهم وأحجامهم نذكر منهم :

1- الوزارات :

وزارة الصحة، وزارة العدل، وزارة البيئة والمحيط، وزارة التجارة، وزارة الدفاع، وزارة السياحة، وزارة المجاهدين .

2- المؤسسات العمومية :

سوناطراك، سونالغاز، الشركة الوطنية للسكك الحديدية، الشركة الوطنية للنقل الحضري .

3- المؤسسات الأمنية :

الجمارك، الأمن الوطني، الحماية المدنية، الشرطة، الدرك الوطني .

4- المؤسسات البنكية والمالية :

البنك الوطني الجزائري BNA، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك التنمية المحلية BDL .

5- الصناديق المالية :

الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP، شركة التأمين CAAT، بالإضافة إلى CNAR، SAA، CAAR، CNMA .

وتقدم المؤسسة لزبائنها خدمتين متنوعتين وبأسعار مختلفة يحددها نوع وحجم الخدمة ونوعية المتعاملين تتمثل هاتين الخدمتين في :

**1- الهاتف الثابت :** توفر إتصالات الجزائر شبكة إتصالات مثالية تضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت والتي تغطي كامل التراب الوطني، والتي تبلغ تسعيرتها 3 دج للدقيقة الواحدة بدون رسوم، وتعرض إتصالات الجزائر خدمات عديدة إستنادا على شبكة الهاتف الثابت الواسعة منها :

- ❖ الإعلام ببدء في الإنتظار
- ❖ النداء بدون ترقيم
- ❖ التعريف برقم طالب المكالمة
- ❖ الفاتورة المفصلة
- ❖ خدمة دليل الهاتف
- ❖ خدمة الإتصال الوافد المباشر

**2- الأنترنت :** تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر سعيدة الرائدة في هذا المجال في الولاية، فهي تعرض خدماتها عبر الهياكل التالية :

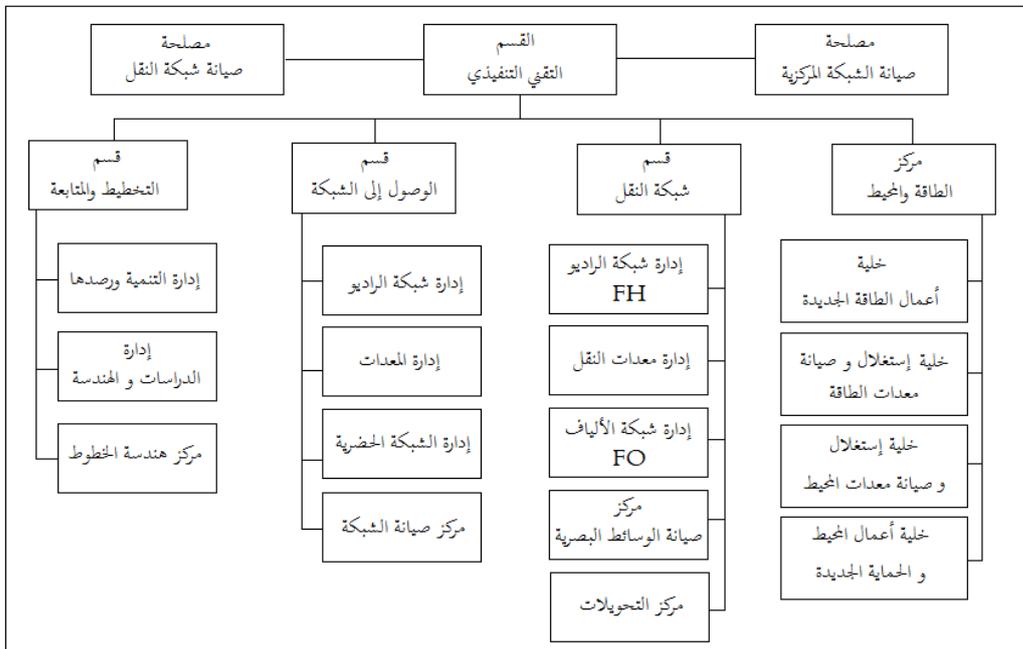
- ❖ خدمة الأنترنت "جواب" : إذ أصبح فرعا من فروع إتصالات الجزائر بعد خدمات الأنترنت السابقة Anis، Easy، Fawri، مهمته وضع الخبرات و القدرات في خدمة الإبتكار والتجديد .
- ❖ خدمة WICI : يمكن الدخول بفضل هذه الخدمة إلى شبكة الأنترنت اللاسلكي في أي وقت وفي أي مكان، وهو عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضارية واسعة بالتدفق العالي دون أسلاك .

❖ خدمة LTE 4G : تمكن هذه الخدمة من النفاذ إلى شبكة الأنترنت عالية التدفق تصل حتى 150 ميغابايت في الثانية وهي تكنولوجيا لاسلكية تعمل عن طريق موجات الراديو .

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-

كما تم الذكر سابقا تنقسم مؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة- إلى فرعين الفرع التقني، وآخر تجاري إضافة إلى الوحدة العملياتية ويُلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للفرع التقني للمؤسسة :

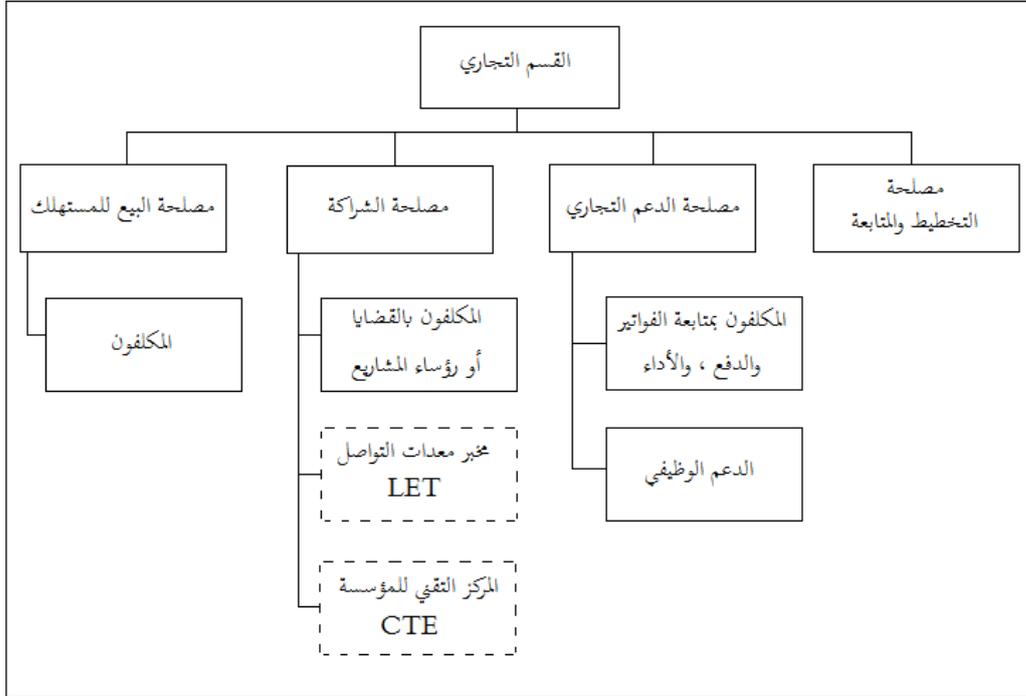
الشكل رقم (2-3) : الهيكل التنظيمي للقسم التقني لمؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة- .



المصدر : من الوثائق الداخلية للمؤسسة .

و الهيكل التنظيمي للفرع التجاري للمؤسسة موضح في الشكل الآتي :

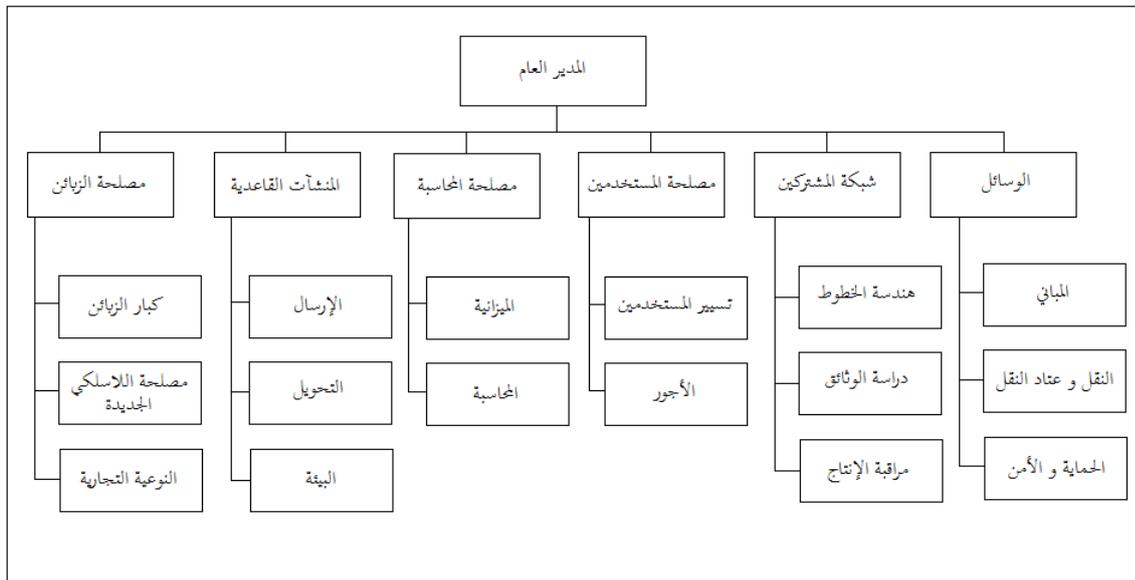
الشكل رقم (3-3) : الهيكل التنظيمي للقسم التجاري لمؤسسة إتصالات الجزائر - سعيدة-



المصدر : من الوثائق الداخلية للمؤسسة .

أما الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية للمؤسسة موضح في الشكل الآتي :

الشكل رقم (3-4) : الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لمؤسسة إتصالات الجزائر - سعيدة- .



المصدر : من الوثائق الداخلية للمؤسسة .

ولكل مصلحة دور تقوم به نوضحها كما يلي :

- 1- **مصلحة الزبائن :** تقوم هذه المصلحة بـ :
  - تطبيق القوانين والمهام التجارية .
  - ترقية المصالح الجديدة المعروضة .
  - جمع المعلومات والإحصائيات التجارية .
  - معالجة المشاكل والخصومات والنزاعات .
  - المتابعة الخاصة للمصالح المرتبطة بشبكة المعطيات ولأكبر الحسابات .
- 2- **مصلحة المنشآت القاعدية :** وهي تعمل مع المراكز ( مراكز هاتفية، مراكز تكبير ودعم الإشارة ) الموضوعية تحت وصايته والمكلفة بـ :
  - تطبيق القوانين والإجراءات التقنية لإستغلال الشبكة .
  - متابعة طلب الشراء القابل للإستهلاك لتصلح المراكز .
  - متابعة توسيع الشبكات الصغيرة .
  - التعبير عن إحتياجات المشاريع الصغيرة .
  - المتابعة الخاصة بإنشاءات الطاقة والبيئة وإنشاءات شبكة المعطيات .
- 3- **مصلحة المحاسبة :** وتهتم هذه المصلحة بـ :
  - تطبيق القوانين والإجراءات المتعلقة بالوظيفة .
  - تأسيس ومتابعة صرف ميزانية المؤسسة والمراكز التابعة لها .
  - تسوية الأعمال والبيع المحقق .
- 4- **مصلحة المستخدمين :** وهي المصلحة المكلفة بالعامل من كل الجوانب بما فيها حياته المهنية، ومستواه الدراسي، والعملية، سنوات عمله وعطله السنوية والمرضية والإجازات والترقية والتكوين وكل ما شابه ذلك، إضافة لكل هذا لها عدة مهام تقوم بها نذكر منها :
  - تطبيق القوانين والإجراءات المتعلقة بتسيير المستخدمين .
  - تسيير المستخدمين وهيكله المؤسسة والمراكز التابعة لها ( الحياة المهنية والأجور والتكوين ) .
  - المتابعة والمساهمة في العلاقات العملية والاجتماعية .

5- مصلحة إستغلال شبكة المشتركين : وتهتم ب :

- تطبيق القوانين والإجراءات التقنية .
- مراقبة كفاءة المصالح المضمومة خصوصا فيما يخص كشف المضايقات التي تم الإعلان عنها .
- تأسيس طلبات البيع للمستهلكين .
- قبول أو رفض طلبات تنفيذ الأشغال و مراقبة و تحقيق و تأسيس عقود المراسلة .
- المتابعة الخاصة لتجديد الوثائق التقنية لشبكة المشتركين .

6- مصلحة الوسائل : إضافة إلى مراقبة المراكز التابعة لها سلميا هذه المصلحة مكلفة ب :

- تطبيق قوانين و إجراءات تسيير الممتلكات و جرد الموجودات .
- التسيير التقني و التصليح .
- التسيير التقني للوازم المكاتب وهياكل المؤسسة والمراكز التابعة لها .
- بيع الخدمة الخاصة بالمؤسسة الموجهة للزبون .
- تسيير المخازن وتوزيعها على المراكز التابعة لها .
- تسيير مصالح الأمن والحماية للمنشآت الخاصة بالإتصالات .

المطلب الثالث : مهام و أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-

الفرع الأول : مهام مؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-

تهتم مؤسسة إتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت وتقوم بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركة والخواص، فهي تعد الرائد في قطاع الإتصالات بالجزائر فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي :

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات على الأقمار الصناعية، حيث توفر خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها عن طريق أي وسيط كهربائي أو راديو كهربائي أو جهاز بصري أو كهرومغناطيسي ... إلخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة و متعددة .
- العمل على إستقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من مهندسين و تقنيين خاصة في مجال الاتصالات .
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات لياتصال إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية .
- تمويل مصالح الاتصالات بما تسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة .
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات .
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز يعطي وفاء للزبائن .

ويتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة إتصالات الجزائر في :

- ❖ تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها .
- ❖ مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بالصيانة الأفضل .
- ❖ عرض خدمات ذات نوعية وجودة عالية .
- ❖ تحصيل الديون في آجالها المستحقة .

### الفرع الثاني : أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة-

دخلت مؤسسة إتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والإتصال بغية تحقيق الأهداف التالية :

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الإتصال بأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية .
- تنمية و تطوير شبكة وطنية للإتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام .
- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج التطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر .
- تطوير الخدمات الجديدة ( البيع و الشراء ) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذا تطوير مراكز المعلوماتية و التوجيه .
- التزويد بخدمات الإتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل و تبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية و المسموعة ... إلخ .
- العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية و التصرفات السلبية .

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

في موضوعنا هذا ونظرا لأهميته العلمية قمنا في هذا المبحث بتحديد مجتمع البحث وكيفية إختيار العينة، واستعراض أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية وأهم الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة للوصول إلى المعلومات اللازمة وبالشكل الصحيح .

### المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

#### الفرع الأول : مجتمع الدراسة

عندما يقوم الباحث بدراسة ظاهرة معينة أو مشكلة ما فإن الأمر يتطلب تحديد مجتمع الدراسة التي يقوم بها، وقد تمثل مجتمع البحث للدراسة التي تطرقنا إليها بعنوان " أثر الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية " في جميع موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة وذلك بمختلف فئاتهم المهنية وعلى مستوى كل فروع المؤسسة الثلاثة بالولاية والذين بلغ عددهم (206) موظف وموظفة، والجدول الموالي يوضح مختلف الفئات المهنية للموظفين في المؤسسة بعددهم وجنسهم والنسب المؤوية :

الجدول رقم (1-3) : تقسيم مجتمع الدراسة حسب الجنس و الفئة المهنية .

النسبة المؤوية	عدد الأفراد	الفئة المهنية
1.94 % ( ذكور )	04 ( ذكور )	إطار سامي
58.25 % ( 45.63 % ذكور + 12.62 % إناث )	120 ( 94 ذكور + 26 إناث )	إطار عادي
19.41 % ( 13.59 % ذكور + 5.82 % إناث )	40 ( 28 ذكور + 12 إناث )	عون تحكم
20.83 % ( 16.99 % ذكور + 3.39 % إناث )	42 ( 35 ذكور + 07 إناث )	عون تنفيذي
100 % ( 78.15 % ذكور + 21.84 % إناث )	206 ( 161 ذكور + 45 إناث )	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات الداخلية للمؤسسة .

## الفرع الثاني : عينة الدراسة

تعتبر العينة جزء من المجتمع المراد دراسته و هي جزء من الكل، و لقد إرتأينا من خلال مجتمع دراستنا إلى أخذ 25 % من (206) موظف و موظفة أي ما يقارب 51 موظف، حيث شملت توزيع 65 إستبانة وقد تم توزيعها بالطريقة العشوائية البسيطة، والتي تتيح فرصا متساوية أمام جميع وحدات الظاهرة المدروسة .

بعد فرز وتنظيم الإستبانات المستلمة قررنا الإبقاء على 53 إستبانة من مجموع الإستبانات المستلمة لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد إستبانتين بسبب نقص المعلومات فيها، و 10 إستبانات لم تستلم، والجدول الموالي يفصل ما تم ذكره:

الجدول رقم (2-3) : عدد الإستبانات الموزعة و المستلمة .

البيان	العدد
الإستبانات الموزعة	65
الإستبانات المستلمة	55
الإستبانات الغير مستلمة	10
الإستبانات المعتمدة	53

المصدر : من إعداد الطالب .

## المطلب الثاني : مصادر و أدوات جمع البيانات

## الفرع الأول : مصادر جمع البيانات

لجمع البيانات تم الإستناد على :

- المصادر الثانوية : تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب، والرسائل الجامعية والمتعلقة بالموضوع، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي .
- المصادر الرئيسية : تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانة ثم توزيعها على عينة من مجتمع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به .

## الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات

الملاحظة :

و هي مشاهدة مقصودة، دقيقة، موجهة، هادفة وعميقة لظواهر قصد تفسيرها إكتشاف أسبابها وعواملها والوصول إلى القوانين التي تحكمها، تم إستخدام هذه الأداة بغية التعرف على بعض المظاهر خارجية المختارة والصريحة والخفية لظواهر الأحداث والسلوك الحاضر في موقف معين ووقت محدد .

الإستبيان :

الإستبيان بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة ترسل إلى عدد معين من أفراد المجتمع الذين يكونون عينة البحث، ويعرف آخرون الإستبيان أو إسمارة الإستقصاء بأنها أداة للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين أو ظاهرة محددة، وذلك في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهم الإستمارة الإجابة عليها .

و قد تم في دراستنا هذه توزيع 65 نسخة من الإستبانة التي والتي تضمنت جزئين رئيسيين هما :

الجزء الأول : خاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال التغيرات التالية :

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- الفئة المهنية
- سنوات الخبرة

الجزء الثاني : وهو عبارة عن محاور للدراسة وقد إشتمل هذا الجزء 27 عبارة موزعة على ثلاثة محاور على الشكل الآتي :

القسم الأول : وهو قسم مخصص للمتغير المستقل الإتصال الداخلي وتضمن 16 عبارة في محورين موضحين كالتالي :

المحور الأول : الإتصال الرسمي و تضمن 9 عبارات .

المحور الثاني : الإتصال الغير رسمي وتضمن 7 عبارات .

القسم الثاني : وقد إحتوى هذا القسم على عبارات متعلقة بالمتغير التابع الأداء الوظيفي وتضمن محورا واحدا هو :

المحور الثالث : الأداء الوظيفي وتضمن 11 عبارة .

وقد تراوح مدى الإستجابة من ( 1 - 5 ) وفق مقياس ليكارت الحماسي لقياس إستجابات الموظفين لعبارات الإستبانة والمقياس مكون من خمس خيارات متدرجة على النحو التالي :

جدول رقم (3-3) : مقياس ليكارت الحماسي .

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على إستمارة البحث .

و بهذا تكونت إستمارة البحث و بشكلها النهائي من 27 عبارة بمقياس ليكارت الحماسي .

### المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم الإعتماد على العديد من الأساليب و المقاييس الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة الميدانية من أجل تحليل ودراسة نتائج الإستبيان تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v.26 أي **Statistical package for the social science** ، و قد ظهر هذا البرنامج في أوائل سنة 1970 و يعتبر من بين الوسائل المستخدمة لتحليل البيانات و ذلك لإدخالها و عرضها و تلخيصها في أشكال بيانية وهندسية وكذلك يستخدم في حساب مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت، مقاييس الشكل واختبار الفرضيات الإحصائية وتقدير معادلات الإنحدار، ولتحليل نتائج البحث الميداني تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

#### • المتوسط الحسابي :

المتوسط الحسابي أو ما يسميه البعض بالمعدل الحسابي، هو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون إتجاه هذه النزعة المركزية ايجابية إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف وذلك بهدف تحديد تركز قيم الوسط الحسابي حول فقرات الدراسة حسب مقياس ليكارت الحماسي .

#### • الإنحراف المعياري :

هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تركز الوسط الحسابي لفقرات الإستبانة، وذلك بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة مجتمع الدراسة حول أسئلة ومحاور الاستبيان .

#### • التكرار و النسب المؤوية و الرسوم البيانية :

و ذلك لوصف أفراد عينة الدراسة و إجاباتهم على عبارات الإستبيان .

• معامل ألفا كرونباخ :

لإختبار ثبات الإستبانة .

• معامل الارتباط بيرسون :

ويستخدم لقياس إتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين .

• الإنحدار البسيط :

يوضح كيف يأتري المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الإعتبار هامش الخطأ، ومن خلاله يتم القبول على صحة الفرضية من عدمها من خلال تحليل التباين Anova والقيمة الإحصائية F .

• معامل التحديد  $R^2$  :

يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع .

• إختبار تحليل التباين الأحادي Anova :

يحدد لنا الفروقات بين المتغيرات المستقلة النوعية ذو ثلاث درجات فما فوق والمتغير التابع من خلال القيمة الإحتمالية Sig المقابلة لقيمة F .

### المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان واختبار صدق الفرضيات

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين والمتمثلين في الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي، من حيث التطبيق والإدارة وفعاليتها، التي تسمح بنمو مؤسسات واستمراريتها خاصة في بيئة تتميز بعدم الإستقرار، حيث تم مناقشة هذه النتائج من خلال جداول مع فرضيات البحث للدراسة .

#### المطلب الأول: صدق وثبات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية

##### الفرع الأول : صدق و ثبات الدراسة

الجدول رقم (3-4): مؤشر ألفا كرونباخ .

عدد العبارات	مؤشر ألفا كرونباخ	القيمة
27	0.876	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة مؤشر ألفا كرونباخ لكل من المحاور الثلاث " الإتصال الرسمي "

و " الإتصال الغير رسمي " و " الأداء الوظيفي " قدرت قيمتها بـ 0.876 في جميع محاور الإستبانة أي بنسبة 87.6% وهذا ما يثبت لنا صدق وثبات الإستبيان كأداة بحثية و ذلك حسب المجال (60%-80%)، أي عند إستعماله عدة مرات يعطي لنا نفس النتيجة و بالتالي فإن أسئلة الإستبيان تصلح لقياس ما وضعت لأجله .

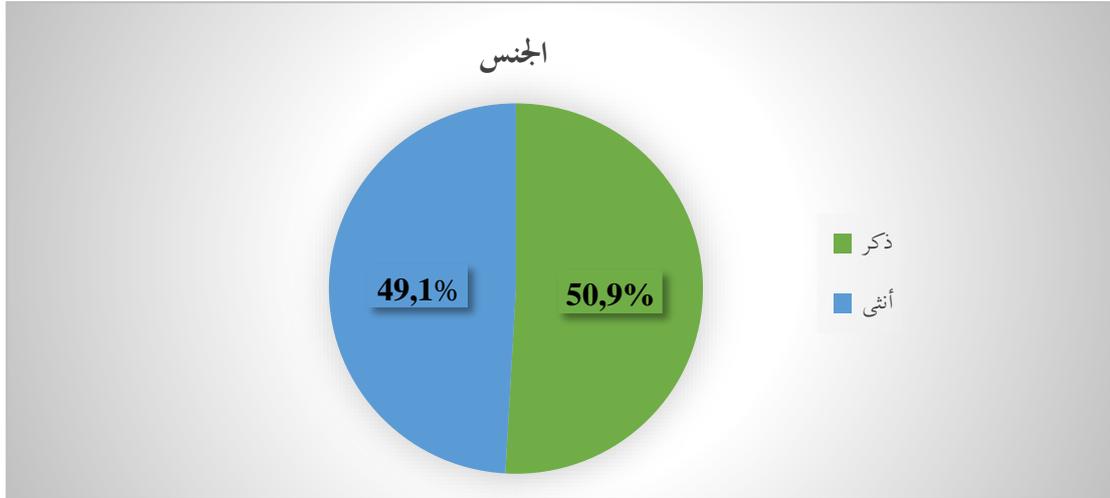
##### الفرع الثاني : تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (3-5) : توزيع الأفراد العينة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	27	50.9%
أنثى	26	49.1%
مجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

الشكل رقم (3-5) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس .



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

تشير النتائج التي يوضحها الجدول و الشكل السابقين أن عدد الذكور **27** أي ما يقابل نسبة **50.9%** من عينة الدراسة، وعدد الإناث بلغ **26** بنسبة **49.1%** من حجم العينة .

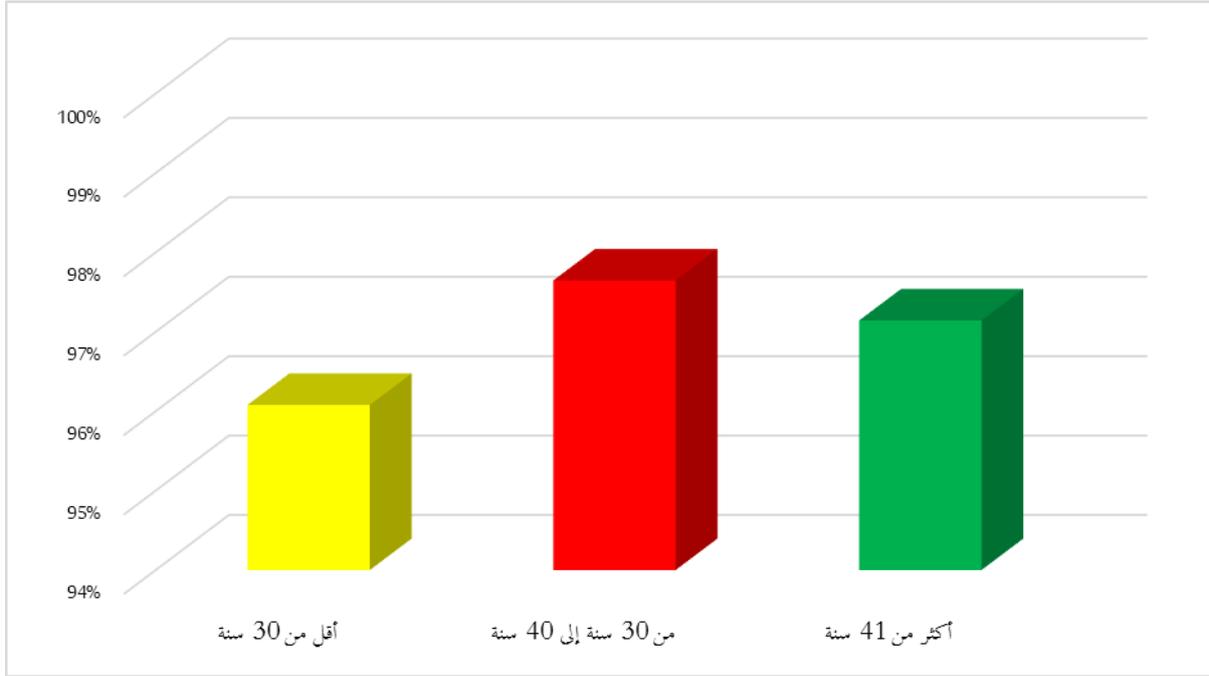
نلاحظ تقارب في عدد الموظفين لكلا الجنسين وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على الجهد الذهني بشكل كبير في تأدية المهام .

الجدول رقم (3-6) : توزيع أفراد العينة حسب العمر .

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	13	24.5%
من 30 إلى 40 سنة	22	41.5%
41 سنة فما فوق	18	34%
مجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

الشكل رقم (3-6) : توزيع أفراد العينة حسب العمر .



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة الفئة التي تتراوح أعمارها بين 30 إلى 40 سنة هي الفئة أكثر حضوراً حيث قدرت بـ 41.5% أي ما يعادل 22 موظف و موظفة، ثم تليها الفئة العمرية التي تبلغ 41 سنة فما فوق حيث قدرت نسبتها بـ 34% أي ما يقابل 18 موظف (ة)، و تأتي الفئة التي لها عمر أقل من 30 سنة وتقدر نسبتها بـ: 24.5% أي ما يعادل 13 موظف (ة) .

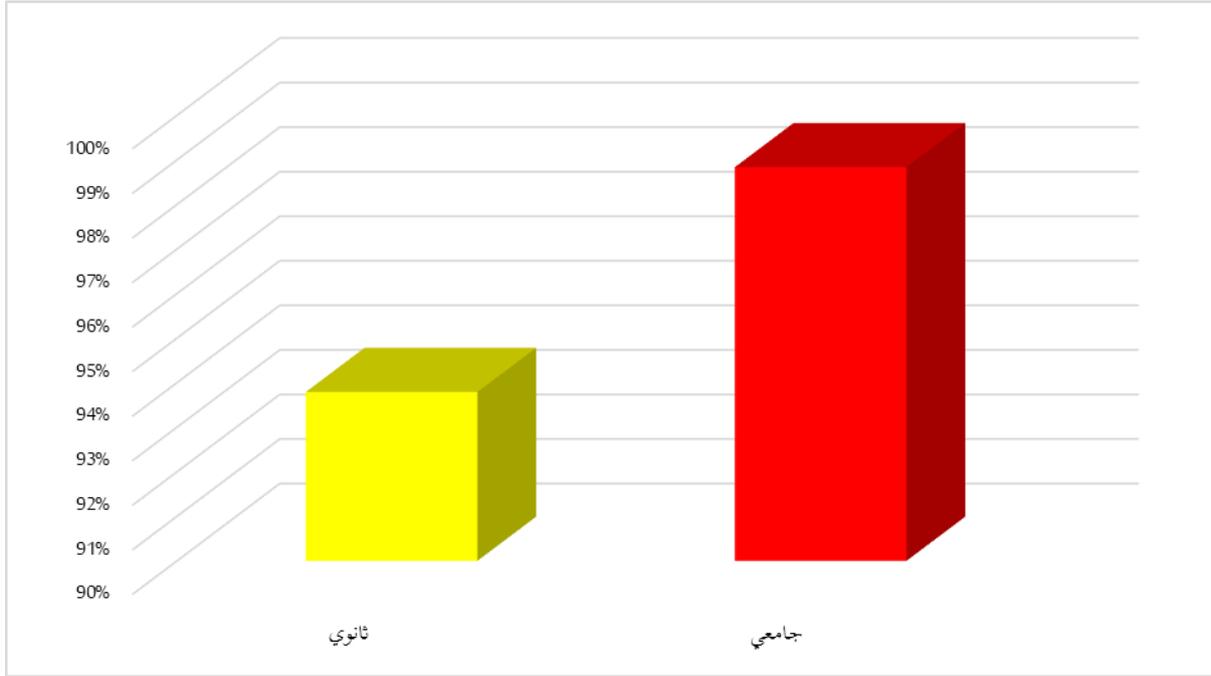
وهذا يعني أنّ مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة قليلا ما تقوم بتوظيف عمال مستجدين .

الجدول رقم (7-3) : توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	النسبة	التكرار
أقل من ثانوي	-	-
ثانوي	15.1%	8
جامعي	84.9%	45
مجموع	100%	53

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

الشكل رقم (7-3) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

يتضح من الجدول أن هناك نسبة **84.9%** من العمال بمستوى جامعي أي ما يقابل **45** فرد من عينة الدراسة، وأن هناك نسبة **15.1%** ذي مستوى تعليمي ثانوي بعدد **8** موظفين من العينة، مع عدم وجود أي فرد من العينة ذي مستوى تعليمي أقل من الثانوي .

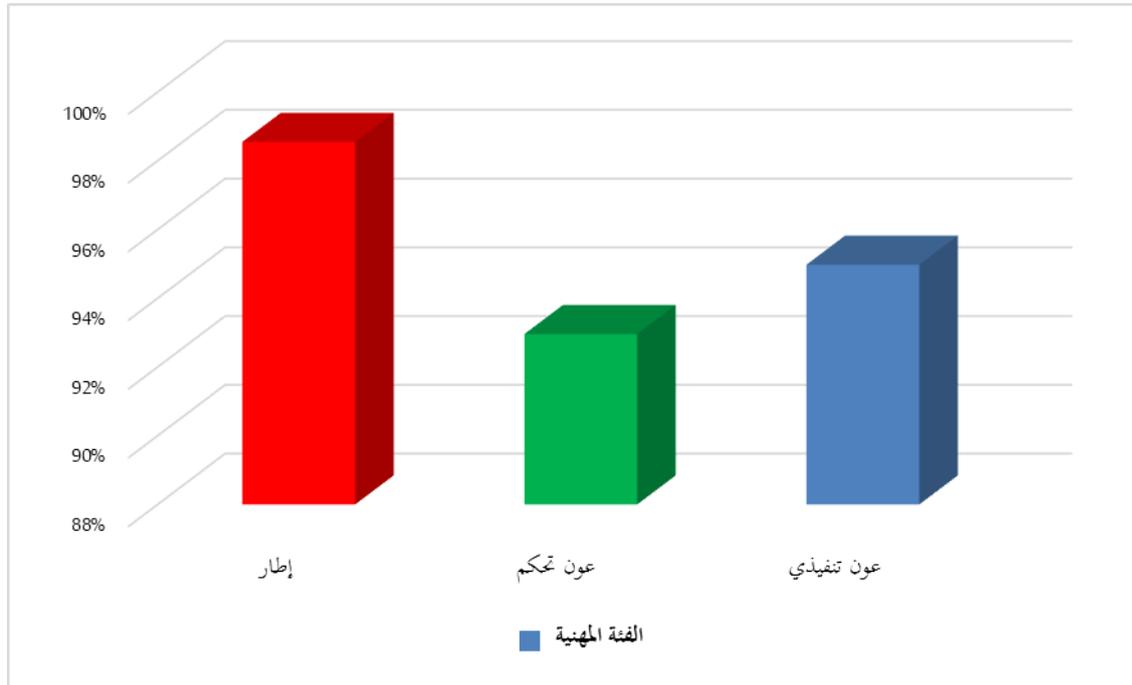
نرى أن المؤسسة تعتمد على كفاءات علمية عالية في التسيير والتنظيم نظرا لسيطرة الفئة الجامعية على العينة المدروسة بنسبة بلغت **84.9%** .

الجدول رقم (8-3) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية .

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة
إطار	67.9%	36
عون تحكم	13.2%	7
عون تنفيذي	18.9%	10
مجموع	100%	53

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

الشكل رقم (8-3) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية .



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

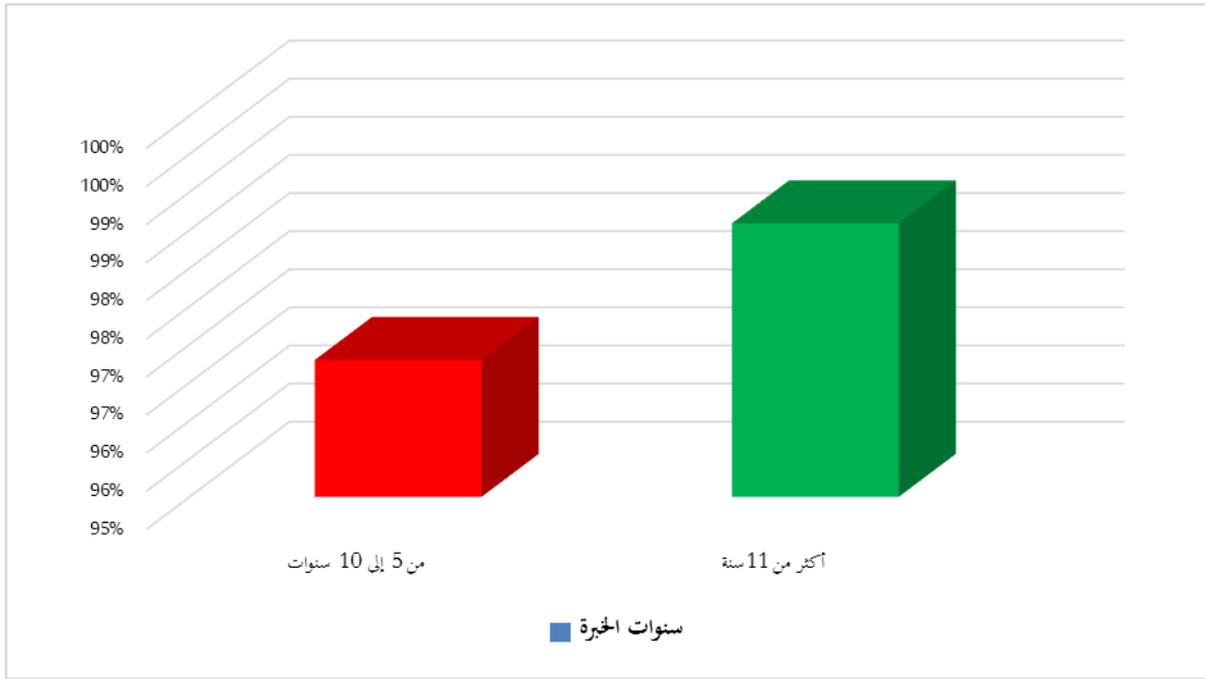
يتضح من الجدول أن هناك نسبة **67.9%** من الإطارات أي ما يعادل **36** إطار، ونجد أن نسبة الأعوان التنفيذيين قدرت بـ **18.9%** أي ما يعادل **10** أفراد، في حين نجد أن نسبة **13.2%** تمثل أعوان التحكم بتكرار **7** أفراد . وهذا ما يثبت أن المؤسسة تعتمد على الإطارات أكثر من أعوان وهذا حسب مهام هذه المؤسسة التي تتمثل في تقديم خدمات تكنولوجية حديثة ومتطورة (تكنولوجيا الإتصالات) .

الجدول رقم (9-3) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .

سنوات الخبرة	النسبة	التكرار
أقل من 5 سنوات	-	-
من 5 إلى 10 سنوات	30.2%	16
11 سنة فما فوق	69.8%	37
مجموع	100%	53

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

الشكل رقم (9-3) : توزيع الأفراد العينة حسب سنوات الخبرة .



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

يتضح من الجدول أن هناك نسبة **69.8%** والتي تمثل الفئة التي لها خبرة أكثر من 11 سنة بتكرار يقابل **37** موظف(ة)، في حين نجد أن الفئة التي لها خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات قدرت نسبتها بـ **30.2%** أي بتكرار يقابل **16** موظف(ة) مع إنعدام الموظفين الذي تقل خبرتهم عن 5 سنوات .

نرى أن مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة توظف أفراد ذي خبرة عالية وهذا راجع لكثرة البرامج والآلات المتقدمة وعملياتها المعقدة التي تحتاج إلى خبرة وتجربة كبيرة في هذا المجال .

### المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبيان

#### المحور الأول: الإتصال الرسمي

الجدول رقم (10-3) : نتائج المحور الأول .

رقم	العبرة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	تقدير
01	تُعلم المؤسسة الموظفين بجميع المستجدات و المعلومات التي تهمهم في الوقت المناسب	4.00	0.707	موافق

02	تساعد تعليمات ونصائح الرؤساء على توضيح المعلومات الخاطئة و الغامضة	3.74	0.812	موافق
03	الإتصالات الواردة من المديرين إلى العمال تتم بشكل مستمر	3.60	0.884	موافق
04	لا توجد صعوبة في الإتصال بالرئيس المباشر في العمل	3.77	0.869	موافق
05	لا توجد صعوبة في إيصال مشاكل واقتراحات العمل لإدارة المؤسسة	3.30	1.085	موافق
06	يوجد إهتمام من طرف الإدارة بانشغالات الموظفين	3.00	1.144	محايد
07	تسهل الإتصالات بين العاملين في نفس المستوى الحصول على المعلومات اللازمة	3.70	0.932	موافق
08	الإتصال بين العمال في نفس المستوى يشجع التعاون والتكامل فيما بينهم	3.85	0.794	موافق
09	وجود تبادل للخبرات والمعارف بين العمال في المستوى الواحد	3.49	0.869	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبانة و مخرجات SPSS v.26 .

نلاحظ من خلال جدول المحور الأول أنّ كل العبارات تم الإجابة عنها بـ "موافق" ماعدا العبارة رقم (06) والتي أجيبت بـ " محايد " .

**العبارة (01):** نجد المتوسط الحسابي 4.00 وبانحراف معياري 0.707 بتقدير موافق، هذا يعني أنّ المؤسسة تُعلم الموظفين بجميع المستجدات والمعلومات التي تمهمهم في الزمن المناسب .

**العبارة (02):** نجد المتوسط الحسابي 3.74 وبانحراف معياري 0.812 بتقدير موافق، هذا يعني أنّ التعليمات والنصائح المقدمة تساعد في توضيح المعلومات الخاطئة والغامضة لدى الموظفين .

**العبارة (03):** نجد المتوسط الحسابي 3.60 وبانحراف معياري 0.884 بتقدير موافق، ما يعني وجود الإستمرارية في سريان الإتصالات من المديرين إلى العمال .

**العبارة (04) :** نجد المتوسط الحسابي **3.77** وبانحراف معياري **0.869** بتقدير موافق، هذا يعني عدم وجود صعوبة للإتصال و التواصل مع الرؤساء المباشرين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة .

**العبارة (05) :** نجد المتوسط الحسابي **3.30** وبانحراف معياري **1.085** بتقدير موافق، ما يعني عدم عرقلة المؤسسة فيما يخص إيصال مشاكل وإقتراحات للعمل تعود عليها بالإيجاب .

**العبارة (06) :** وهي العبارة التي تحتل المرتبة الأولى في المحور الأول وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ **3.00** وبانحراف معياري **1.144** بتقدير محايد، وهذا ما يدل على تردد العمال في الإجابة على هذا السؤال " يوجد إهتمام من طرف الإدارة بانشغالات الموظفين" مما يتحتم على العمال كتمان مشاكل الإدارية في ما بينهم .

**العبارة (07) :** نجد المتوسط الحسابي **3.70** وبانحراف معياري **0.932** بتقدير موافق، ما يؤكد على أن الاتصالات بين العاملين في المستوى الواحد تسهل للحصول على المعلومات اللازمة .

**العبارة (08) :** نجد المتوسط الحسابي **3.85** وبانحراف معياري **0.794** بتقدير موافق، ما يعني أن الاتصالات بين الأفراد في المستوى الواحد تشجع التعاون و التكامل فيما بينهم .

**العبارة (09) :** نجد المتوسط الحسابي **3.49** وبانحراف معياري **0.869** بتقدير موافق ، ما يعني وجود تبادل للخبرات و المعارف في المؤسسة محل الدراسة و ذلك في المستوى الوظيفي الواحد .

### المحور الثاني: الإتصال الغير رسمي

الجدول رقم (11-3) : نتائج المحور الثاني .

رقم	العبارة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	تقدير
01	العلاقات الشخصية والإجتماعية بين العاملين تصب في صالح المؤسسة	3.49	1.049	موافق
02	يساهم الإتصال الغير رسمي في توضيح المعلومات الخاطئة	3.32	0.996	موافق
03	تساعد الإتصالات غير الرسمية في توضيح بعض المسائل المبهمة	3.49	0.891	موافق
04	تدور بين الأفراد إتصالات حول أمور شخصية و	3.34	0.876	موافق

			إجتماعية	
05	أقوم باختيار صديق العمل على أساس التفاهم	3.64	1.039	موافق
06	تهتم الإدارة بمشكلاتي الشخصية	2.25	0.979	محايد
07	تستطيع الإدارة حذف الإتصالات غير الرسمية نهائيا داخل المؤسسة	2.68	1.105	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبانة و مخرجات SPSS v.26 .

نلاحظ من خلال جدول المحور الثاني أن جميع العبارات تم الإجابة عليها بـ " موافق " ما عدا العبارتين رقم (06) و (07) و التي تم الإجابة عنها بـ " محايد " .

**العبارة (01) :** نجد المتوسط الحسابي **3.49** وبانحراف معياري **1.049** بتقدير موافق، ما يعني موافقة أفراد العينة على صب العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين العاملين في صالح المؤسسة .

**العبارة (02) :** نجد المتوسط الحسابي **3.32** وبانحراف معياري **0.996** بتقدير موافق، هذا يعني أنّ الاتصالات الغير رسمية تساعد و تساهم في توضيح المعلومات الخاطئة .

**العبارة (03) :** نجد المتوسط الحسابي **3.49** وبانحراف معياري **0.891** بتقدير موافق، ما يعني أن المسائل المبهمة و الغير واضحة توضح إستنادا على الاتصالات الغير رسمية .

**العبارة (04) :** نجد المتوسط الحسابي **3.34** وبانحراف معياري **0.876** بتقدير موافق، أي أن الاتصالات الشخصية و الاجتماعية حاضرة بين أفراد مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة .

**العبارة (05) :** نجد المتوسط الحسابي **3.64** وبانحراف معياري **1.039** بتقدير موافق، ما يعني أن العاملين يقومون باختيار زملاء العمل على أساس المفاهمة والتناسق .

**العبارة (06) :** نجد المتوسط الحسابي **2.25** وبانحراف معياري **0.979** بتقدير محايد، ما يدل على تردد العمال في لإجابة على هذا السؤال " تهتم الإدارة بمشكلاتي الشخصية "، ما يعني تردد أو كتمان أفراد العينة من الإجابة على هذه العبارة .

**العبارة (07) :** وهي العبارة التي إحتلت المرتبة الأولى في المحور الثاني وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ **2.68** وبانحراف معياري **1.105** بتقدير **محايد**، ما يعني عدم إنحياز موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بسعادة على قدرة الإدارة لحذف الإتصالات الغير رسمية داخلها لأي من الإختيارات الأخرى لسلم ليكارت الحماسي .

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (12-3) : نتائج المحور الثالث .

رقم	العبارة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	تقدير
01	زيارة المدير إلى مكان العمل تؤدي إلى إرتفاع أداء العاملين	3.30	1.119	موافق
02	نقص الأوامر و التعليمات من الرئيس المباشر تخفض من جودة الأداء	3.34	1.073	موافق
03	الوسائل اللفظية أفضل الوسائل إستخداما من طرف المسؤولين لتحسين أداء الأفراد	2.77	1.137	موافق
04	إستفسارات الموظفين تساعد على توضيح المهام والأعمال الواجب القيام بها	3.77	1.012	موافق
05	إقتراحات العاملين تساهم في التغيير من طريقة العمل لتسهيل أداء المهام	3.75	1.036	موافق
06	تقديم الشكاوي حول أوقات العمل الإضافية في شكل رسائل كتابية تؤدي إلى تخفيضها و تقليلها من طرف الرؤساء	2.72	1.116	محايد
07	تبادل الخبرات ترفع من أداء العمال المستجدين	3.85	0.907	موافق
08	تبادل طرق عمل غير صحيحة من أحد العاملين يزيد من مدة أداء الأعمال	3.49	1.203	موافق
09	الأنترانت وسيلة تريح فترة التنقل بين العاملين داخل	3.85	0.928	موافق

			المؤسسة وبالتالي أداء مهام أخرى	
موافق	1.035	4.08	العلاقات الجيدة بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي	10
موافق	1.083	3.98	توتر العلاقة بين الفرد و مسؤوله المباشر يؤثر على أداءه	11

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبانة و مخرجات SPSS v.26 .

نلاحظ من خلال جدول المحور الثالث موافقة أفراد العينة المختارة على جميع عبارات المحور الثالث عدا العبارة رقم (06) أين تم الإجابة فيها بالإجماع بـ " محايد " .

**العبارة (01) :** نجد المتوسط الحسابي **3.30** وبانحراف معياري **1.119** بتقدير موافق، ما يعني أن زيارة المدير للموظفين أثناء العمل يؤدي إلى زيادة أداءهم .

**العبارة (02) :** نجد المتوسط الحسابي **3.34** وبانحراف معياري **1.073** بتقدير موافق، بمعنى نقص الأوامر والتعليمات من الرئيس المباشر تؤدي إلى نقص في جودة أداء الأفراد .

**العبارة (03) :** نجد المتوسط الحسابي **2.77** وبانحراف معياري **1.137** بتقدير موافق، ما يعني أن أفضل الوسائل المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة لتحسين أداء الأفراد هي الوسائل اللفظية .

**العبارة (04) :** نجد المتوسط الحسابي **3.77** وبانحراف معياري **1.012** بتقدير موافق، أي أن إستفسارات الموظفين حول ما هو مبهم تساعد على توضيح المهام والأعمال الواجب عليهم القيام بها .

**العبارة (05) :** نجد المتوسط الحسابي **3.75** وبانحراف معياري **1.036** بتقدير موافق، ما يعني أن إقتراحات العاملين تساهم في التغيير من طريقة العمل لتسهيل أداء المهام .

**العبارة (06) :** نجد المتوسط الحسابي **2.72** وبانحراف معياري **1.116** بتقدير محايد ، ما يعني تردد أفراد العينة و عدم الثقة في الموافقة من عدمها حول تقديم الشكاوي عن أوقات العمل الإضافية في شكل رسائل كتابية يؤدي ذلك إلى تخفيضها وتقليلها من طرف الرؤساء .

**العبارة (07) :** نجد المتوسط الحسابي **3.85** وبانحراف معياري **0.907** بتقدير موافق، ما يعني قبول الأفراد على أن تبادل الخبرات فيما بينهم ترفع من أداء العمال المستجدين .

**العبارة (08) :** وهي العبارة التي تصدرت المحور الثالث وذلك بمتوسط حسابي مقداره **3.49** وانحراف معياري **1.203** بتقدير موافق، ما يعني أن تبادل طرق عمل غير صحيحة من أحد العاملين يزيد من مدة أداء الأعمال .

**العبارة (09) :** نجد المتوسط الحسابي **3.85** وانحراف معياري **0.928** بتقدير موافق، هذا يبين قبول الأفراد على أن الأنتراوت وسيلة مريحة لفترة التنقل بين العاملين داخل المؤسسة وبالتالي إمكانية أداء مهام أخرى .

**العبارة (10) :** نجد المتوسط الحسابي **4.08** وانحراف معياري **1.035** بتقدير موافق، أي أن العلاقات الجيدة بين الأفراد داخل المؤسسة محل الدراسة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي .

**العبارة (11) :** نجد المتوسط الحسابي **3.98** وانحراف معياري **1.083** بتقدير موافق، أي أن توتر العلاقة بين الفرد و مسؤوله المباشر يؤثر على أداءه .

### المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات و استخلاص النتائج

#### الفرع الأول : مناقشة الفرضيات

##### الفرضيات :

**H0 :** لا يوجد أثر إيجابي للإتصال الداخلي ( الإتصال الرسمي والغير رسمي ) على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة عند مستوى دلالة 0.05 .

**H1 :** يوجد أثر إيجابي للإتصال الداخلي ( الإتصال الرسمي والغير رسمي ) على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة عند مستوى دلالة 0.05 .

تم إختبار هذه الفرضيات بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول الأداء الوظيفي على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

##### ملاحظة :

- ✓ إذا كانت Sig.(p-value) أكبر من مستوى الدلالة (  $0.05 \leq \alpha$  ) فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية .
- ✓ إذا كانت Sig.(p-value) أقل من مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة .

الجدول رقم (13-3) : معامل الارتباط .

الإتصال الداخلي	الأداء الوظيفي	الإتصال الغير رسمي	الإتصال الرسمي		
1	0.562**	0.754**	0.880**	معامل بيرسون	الإتصال الداخلي
-	0.000	0.000	0.000	الدلالة المعنوية	
53	53	53	53	حجم العينة	
0.880**	0.538**	0.352**	1	معامل بيرسون	الإتصال الرسمي
0.000	0.000	0.010	-	الدلالة المعنوية	
53	53	53	53	حجم العينة	
0.754**	,365**	1	0.352**	معامل بيرسون	الإتصال الغير رسمي
0.000	,007	-	0.010	الدلالة المعنوية	
53	53	53	53	حجم العينة	
0.562**	1	,365**	,538**	معامل بيرسون	الأداء الوظيفي
0.000	-	,007	0.000	الدلالة المعنوية	
53	53	53	53	حجم العينة	

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ وجود إرتباط متوسط موجب بين محور الإتصال الرسمي ومحور الأداء الوظيفي و ذلك بمعامل إرتباط بيرسون قدر بـ **0.538** أي بنسبة **53.8%** بدلالة إحصائية **0.000** ما يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين الإتصال الرسمي و الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة .

ونلاحظ وجود إرتباط متوسط موجب بين محور الإتصال الغير رسمي ومحور الأداء الوظيفي وذلك بمعامل إرتباط بيرسون قدر بـ **0.365** أي بنسبة **36.5%** بدلالة إحصائية **0.007** ما يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين الإتصال الغير رسمي والأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة .

كما نلاحظ وجود إرتباط متوسط موجب بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي حيث قدر معامل الإرتباط بيرسون بـ **0.562** أي بنسبة **56.2%** بدلالة إحصائية **0.000** أي وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

من خلال نتائج الجدول رقم (3-13) نستنتج أن أداء أفراد مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة راجع بنسبة **56.2%** إلى الإتصالات الداخلية بنوعها الرسمية والغير رسمية، ذلك ما يؤكد أهمية الاتصالات الداخلية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى أهدافها المسطرة .

الجدول رقم (3-14) : الإنحدار الخطي البسيط .

المتغير المستقل : الإتصال الداخلي				المتغير التابع : الأداء الوظيفي
معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح المصحح	معامل الإنحدار B	
0.562	0.316	0.303	0.749	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

يتبين لنا من الجدول رقم (3-14) أن قيمة معامل الإرتباط  $R = 0,562$  وهذا يدل على وجود إرتباط متوسط بين الإتصال الداخلي والأداء الوظيفي كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,316$  بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار  $B = 0.749$  و بما أنه أكبر من الصفر ذلك يؤكد على وجود علاقة طردية بين الإتصال الداخلي و الأداء الوظيفي .

الجدول رقم (3-15) : جدول المعاملات .

الدلالة المعنوية	قيمة t	المعامل B	
0.072	1.839	0.978	الثابت
0.000	4.858	0.749	الإتصال الداخلي

المتغير التابع : الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

و يمكن صياغة معادلة الإنحدار كالاتي :

$$Y=0.978+0.749B+E$$

من جدول معاملات الإنحدار B الثابت يساوي : 0.978 .

B : الإتصال الداخلي .

Y : الأداء الوظيفي .

الجدول رقم (3-16) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين الإتصال الداخلي و الأداء الوظيفي .

الدلالة المعنوية	فيشر	متوسطات المربعة	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,000 <sup>b</sup>	12,006	3,484	2	6.967	الإنحدار
		0,290	50	14.508	البواقي
		-	52	21.475	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS v.26 .

أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $\text{Sig} = 0,00$  وهو أصغر من  $0,05$  مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .

### الفرع الثاني : نتائج الدراسة التطبيقية

من التحاليل السابقة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي أفرزتها الدراسة، فكانت كما يلي :

✓ من نتائج البيانات السوسيوديمغرافية وجدنا أن مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة وحسب العينة التي تم دراستها مؤسسة توظف إطارات ذي خبرة عالية ومستوى تعليمي عالي بعمر متوسط نظرا لكثرة البرامج والآلات المتقدمة في المؤسسة وعملياتها المعقدة التي تحتاج إلى خبرة وتجربة كبيرة في هذا المجال، بغض النظر عن الجنس وذلك لأنها مؤسسة تعتمد على الجهد الذهني أكثر من الجهد العضلي في أداء مهامها .

✓ أفراد المؤسسة محل الدراسة يتلقون التعليمات والنصائح من الرؤساء وكذا وجود إتصالات واردة بينهم و بين الإدارة.

✓ موافقة أفراد العينة على حضور الإتصالات الغير رسمية داخل المؤسسة، مع التردد في الإجابة على بعض الأسئلة وذلك لكتمان بعض القضايا السرية للمؤسسة .

✓ تنوع وسائل الاتصالات الداخلية المستعملة في المؤسسة من وسائل شفوية و كتابية و أخرى تكنولوجية كالإنترنت.

✓ الأداء الوظيفي عنصر حساس جدا في المؤسسة تؤثر فيه العديد من المتغيرات أبرزها الإتصالات الداخلية بمختلف أنواعها الرسمية ( الصاعدة ، النازلة و الأفقية ) وكذا الإتصالات الغير رسمية .

✓ رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تنص على وجود أثر إيجابي للإتصال الداخلي ( الإتصال الرسمي و الغير رسمي ) على الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة عند مستوى دلالة  $0.05$  .

✓ يوجد علاقة طردية بين كل من الإتصالات الداخلية والأداء الوظيفي، بمعنى كلما زادت الإتصالات الداخلية زاد أداء الأفراد .

## الخلاصة :

إنطلاقاً من الدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مؤسسة إتصالات الجزائر بسعيدة والتي تعتبر مؤسسة خدماتية إقتصادية، حول موضوع " أثر الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية "، وجدنا أن الإتصالات الداخلية في هذه المؤسسة ضرورية وحتمية تتم في شكل متكامل ومتربط بين أفرادها مهما كانت مستوياتهم الوظيفية، باستخدام وسائل مختلفة للإتصالات سواء كتابية كانت أم شفوية أم إلكترونية وذلك في الوقت المناسب و المكان المناسب .

وجدنا أن للإتصالات الداخلية بمختلف أنواعها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسة، فهي التي تساهم في توضيح المهام للأفراد وتوجيههم وتحسين أدائهم، ومن تأثيرها على الأداء ما يلي :

- إحداث التفاعل بين الأفراد وتبادل الخبرات والمعارف والآراء بينهم حول أداء المهام المنوطة بهم .
  - إيصال المعلومات المناسبة باستخدام الوسائل الإتصالية المناسبة في الزمن والمكان المناسبين حتى يكون الأداء جيداً .
  - الإتصالات الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر للعمل وتحقيق الأفضل لمؤسسته التي يعمل بها .
  - كما يعد الإتصال الداخلي كوظيفة رقابية تساعد الإدارة على تقييم أداء العاملين في الوقت والمكان المناسبين .
- الإتصال الداخلي عملية أساسية في المؤسسة لها تأثير إيجابي كبير على أداء الأفراد، مما يساهم بصورة كبيرة في خلق بيئة عمل مشجعة و محفزة على العمل و تقديم ما هو أفضل .

الخاتمة

### الخاتمة :

ساهمت تكنولوجيا الإعلام والاتصالات في تسهيل العملية التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية الحديثة، حيث أصبحت الاتصالات عامة والداخلية خاصة الشريان النابض فيها وأحد الأسس الحيوية باعتبارها تضمن سير العمل فيها، إذ يعتبر الإتصال الداخلي بمختلف أنواعه ونماذجه وأشكاله من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الحديثة لتحقيق جلة من أهدافها المختلفة .

فمن خلال الإتصال الداخلي تستطيع الإدارة تقديم رسائل الشكر والتقدير والتحفيز، وترسل رسائل لتقييم وتوجيه العاملين وكذا رسائل التكوين، كما تتلقى منهم تلك التي تتمثل في إقتراحات والإلتماسات وتقديم المعلومات المتعلقة بالعمل، وذلك بمختلف أنواعه لفظي، كتابي أو تكنولوجي، كيفما كانت الإتجاهات صاعدة نازلة أو أفقية، فالإحساس بالتواصل بين العامل والإدارة يزيد من ثقته بنفسه وتنمو فيه مشاعر المسؤولية ذلك ما يؤدي إلى التطوير والتحسين من أدائه الوظيفي .

فتحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل راجع إلى الإتصالات الداخلية الفعالة، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون وتحقيق الإضافة له وللمؤسسة الاقتصادية، التي تعتمد عليه باعتباره السبيل الأنجح نحو ضمان السير الحسن لها وتحقيق أهدافها المبتغاة .

عمليا تناولت دراستنا هذه تحت عنوان " أثر الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية "، من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر -سعيدة -، بهدف معرفة تأثير عوامل الإتصال الداخلي فيها على أداء العاملين .

وإحاطة بالموضوع من جانبيه النظري والتطبيقي، وانطلاقا من الفرضيات المحتملة، قمنا بتصميم إستمارة إستبيان التي إعتمدت كأداة بحث، ومن خلال النتائج المقدمة في الجانب التطبيقي للدراسة ورغم الإنعكاسات الإيجابية للإتصال الداخلي الفعال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، إلا ذلك يبقى رهنا عدة أمور، من ذلك يمكن تقديم بعض من التوصيات والإقتراحات .

### التوصيات و الإقتراحات :

- زيادة و تطوير قدرات العمال الإتصالية من خلال تكثيف و ترقية العمليات التدريبية والتكوينية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة ما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على أدائهم المهني .
- التخفيف من الاتصالات النازلة وكثافتها، وذلك بتشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي .

- مرونة الهيكل التنظيمي وبساطته ووضوحه، كشرط لانسياب الاتصالات وتدفعها .
- تخصيص مديريةية أو قسم خاص بالإتصال لإبراز أهميته للعاملين بالمؤسسة .
- توفير أحدث الوسائل الإتصالية على مستوى المؤسسة لتسهيل عملية تبادل المعلومات وضمان وصولها للعمال في الزمان والمكان المناسبين .
- الإهتمام بالموارد البشري من خلال الإستماع له وتلبية حاجاته خاصة منها المعنوية والحفاظ عليه وتدريبه، وكل هذا له إنعكاس ليس فقط على أدائهم بل على أداء المنظمة ككل .
- الإحتكاك و الإستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى خاصة العالمية والعاملة في نفس المجال .

### الآفاق المستقبلية :

إن موضوع الدراسة يعتبر جزء من الكل، بالنسبة لميدان الإتصال الواسع والمفتوح للمساهمة في إثراء دراسات أخرى لاحقة، نقترح منها :

❖ أثر تقنيات الإتصال الحديثة على الأداء الوظيفي في المؤسسة .

❖ أثر الإتصالات الخارجية في تحقيق الميزة التنافسة للمؤسسة .

# قائمة المراجع والمصادر

• القرآن الكريم .

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- (1) المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار المشرق ، لبنان بيروت ، سنة 2000 م .
- (2) محمد الصيرفي ، الإتصالات الدولية و نظم المعلومات ، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية مصر ، سنة 2017 م .
- (3) سيد سالم عرفة ، الإتصالات التسويقية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2012 م .
- (4) خضرة عمر المفلح ، الإتصال المهارات والنظريات وأسس عامة ، دار الجامد للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2015 م .
- (5) ثامر البكري ، الإتصالات التسويقية والترويج ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، سنة 2009 م .
- (6) فواد شريف ، نظام الإتصال وعملية الإدارة ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الثانية ، سنة 1977 م .
- (7) عبد الفتاح ومحمود أحمد ، الإتصال اللفظي والغير اللفظي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الطبعة الأولى ، سنة 2012-2013 م .
- (8) منال البارودي ، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة- ، سنة 2015 م .
- (9) محمد محمد البادي ، التخطيط الإستراتيجي للإتصال ، دار المهندس للطباعة ، الطبعة الأولى ، سنة 2015 م .
- (10) ناصر قاسيمي ، الإتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 2011 م .
- (11) توماس وهلين و دافيد همجر ، الإدارة الإستراتيجية ، الإدارة العامة للبحوث ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ ، الرياض ، سنة 1990 م .
- (12) غازي فرحان أبو زيتون ، إتصالات الأعمال ، دار الجامد للنشر والتوزيع -الأردن-عمان- .

- (13) بلخيري رضوان، مدخل إلى الإتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع - الجزائر - ، سنة 2015 م .
- (14) مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2018 م .
- (15) فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2010 م .
- (16) حسين محمد الحراشنة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2011 م .
- (17) بو الشرش كمال ، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2015 م .
- (18) راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، سنة 2003 م .
- (19) محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدر الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، سنة 1993م .
- (20) عبد المحسن نعساني ، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية ، دار جامعة الملك سعود للنشر ، الرياض ، طبعة مطورة ، سنة 2020 م .
- (21) الخزامي عبد الحكيم ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع ، الريا ، سنة 1999 م .
- (22) محمد عبد الوهاب حسن عشمأوى ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، الطبعة الأولى ، مصر ، سنة 2014م .
- (23) نشوان زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية ، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت ، سنة 1992 م .
- (24) عبد الموجود محمد عزت وآخرون ، تحليل أساسيات المنهج و تنظيمه ، دار الممتاز للطباعة و النشر ، القاهرة ، سنة 1981م .
- (25) منصور أحمد ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات الكويتية ، الكويت ، سنة 1997 م .
- (26) مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، سنة 2018 م .

- (27) عمر عبد الرحيم نصر الله ، مبادئ الإتصال التربوي و الإنساني ، دار وائل للنشر ، عمان ، سنة 2001م .
- (28) محمد بهجت وآخرون ، المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، سنة 1999 م .
- (29) أسامة خيرى ، الجديد في القيادة الإدارية ، دار الراجية للنشر والتوزيع ، سنة 2013م .
- (30) أحمد ماهر ، الإتصال ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، سنة 2003م .
- المقالات العلمية :**
- (31) سميرة مراح ، تأثير الإتصال على السلوك التنظيمي للأفراد ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ، العدد الثامن ، جامعة البليدة 02 .
- (32) عبد العزيز رحمة ، مزريق عاشور ، بوقسري صارة ، الإتصال الداخلي و دوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 16 العدد 24 ، سنة 2020 م .
- (33) منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الإتصال ، جامعة الإسكندرية ، مصر ، السنة 2001-2002 م .
- (34) برباوي كمال ، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، مجلة رؤى الإقتصادية ، العدد الخامس ، سنة 2013 م .
- (35) الأمين بلقاضي ، الإتصال داخل المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي-أم الوافي ، سنة 2014 م .
- (36) وائل بشير عبد الكريم الحياصات ، أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي ، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، سنة 2020م .
- (37) علي داوود سليمان وسالم حميد عبيد ، الوهن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمرشدين التربويين ، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، العدد الثالث ، سنة 2020م .
- (38) مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، مجلة التغيير الإجتماعي ، جامعة بسكرة ، العدد السادس ، سنة 2019 م .
- (39) أحلام محمد شواي ، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه ، مجلة جامعة بابل ، العدد 03 سنة 2016م .

40) المطيري رجا جحيلان و العلي أحمد ، تقييم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق ، دراسة نظرية ميدانية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، سنة 1996م .

### المذكرات :

41) لدرع خديجة عبد الرحيم ليلي ، الإتصالات الإدارية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية .

42) قادري محمد ، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أبي بكر بكايد ، تلمسان ، سنة 2009-2010 م .

43) مصطفى محجوبي ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2015-2016 م .

44) بن قيط الجودي ، إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال ، جامعة الجزائر 03 ، سنة 2011-2012 م .

45) صبرينة رماش ، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة منوري-قسنطينة- ، سنة 2008-2009 م .

46) قبائلي حياة ، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة -بومرداس- ، سنة 2006-2007 م .

47) فريدة جعالة ، الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير عمومي ، جامعة الجزائر 03 ، سنة 2012-2013 م .

48) عذاري سعود الهاجري ، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، سنة 2011 م .

49) موسى حمد محمد شيحان الدليمي ، أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة آل البيت ، العراق ، السنة 2017-2018 م .

50) أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، سنة 2008م .

- 51) عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الإقتصاد ، جامعة بسكرة ، سنة 2002 م .
- 52) موسى حمد محمد شبحان الدليمي ، أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة آل البيت العراق ، سنة 2017-2018م .
- 53) عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، قسنطينة ، سنة 2007-2008م .
- 54) مرشح طاهر شكري ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ، فلسطين ، سنة 2016م .
- 55) دراعو فاطمة ، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم ، جامعة وهران 02 ، سنة 2016 م .
- 56) فتيحة محمدي و نصر الدين غراف ، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإتصال الداخلي في المنظمة ، مجلة العلوم الإجتماعية ، جامعة سطيف 02 ، سنة 2021م .
- 57) بلال مسرحد ، الإتصال الداخلي في المؤسسة و أثره في تفعيل أداء العنصر البشري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص المااستار ، إدارة أعمال ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، سنة 2008-2009م .

المواقع الإلكترونية :

59) https

://cte.univsetif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=35429&chapterid=7752

&lang=ar . أنواع الإتصال ، جامعة محمد لامين دباغين ، سطيف ،

60) https://ar.thpanorama.com/articles/habilidades-sociales/los-3-

principales-estilos-de- comunicacin-con-ejemplos.html . أنماط الإتصال الرئيسية

، الثلاث ،

المراجع الأجنبية :

- Guru ،INTRODUCTION TO COMMUNICATION ،M. C. Garg (61  
. Jambheshwar University of Science and Technology, Hisar, Haryana
- english ،Comunication introduction meaning and definition (62  
.Uttarakhand Open University ،comunication
- Libaert- La communication interne des ،Nicole d'Almeida/Thierry (63  
. 2014 ،7eme édition ،entreprises-Dunod Paris
- L'adaptation de la ،e Fanny ROLLAND-SIMONNET (64  
communication interne au sein des services d'incendie et de secours à l'ère  
Mémoire en vue de l'obtention de la formation d'adaptation à ،collaborative  
ecole nationale superieur des officiers de ،l'emploi de chef de groupement  
. sopeurs-pompiers

الملاحق



جامعة سعيدة الدكتور الطاهر مولاي



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : إقتصاد و تسيير المؤسسات

إستمارة تحت عنوان : أثر الإتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

سيدي الفاضل :

يطيب لي أن أضع بين يديك هذا الإستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي، ويهدف جمع المعلومات اللازمة وهذا من خلال صبر الآراء ، وأتعهد لك بأن هذه المعلومات التي تدلي بها ستكون موضع سرية تامة وسيتم إستخدامها في حدود الدراسة لاغير ، لذا أرجو منك التكرم بملاً هذا الإستبيان وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل صراحة وموضوعية ووضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، شاكرا ومقدرا كل ما بذلتموه من جهد ووقت وتقبلوا مني خالص تحياتي .

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالب :

- طيبي بومدين

-وشان زكرياء

الجزء الأول : البيانات الشخصية

❖ الجنس :

ذكر  أنثى

❖ العمر :

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  41 سنة فما فوق

❖ المستوى التعليمي :

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي

❖ الفئة المهنية :

## قائمة الملاحق

إطار  عون تحكم  عون تنفيذي

❖ سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  11 سنة فما فوق

الجزء الثاني : محاور الإستبانة

معييار النتيجة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		

### الإتصال الداخلي :

#### المحور الأول : الإتصال الرسمي

					01	تُعلم المؤسسة الموظفين بجميع المستجدات و المعلومات التي تمهم في الوقت المناسب
					02	تساعد تعليمات ونصائح الرؤساء على توضيح المعلومات الخاطئة و الغامضة
					03	الإتصالات الواردة من المديرين إلى العمال تتم بشكل مستمر
					04	لا توجد صعوبة في الإتصال بالرئيس المباشر في العمل
					05	لا توجد صعوبة في إيصال مشاكل و اقتراحات العمل لإدارة المؤسسة
					06	يوجد إهتمام من طرف الإدارة بانشغالات الموظفين
					07	تسهل الإتصالات بين العاملين في نفس المستوى الحصول على المعلومات اللازمة
					08	الإتصال بين العمال في نفس المستوى يشجع التعاون والتكامل فيما بينهم
					09	وجود تبادل للخبرات و المعارف بين العمال في المستوى الواحد

## قائمة الملاحق

### المحور الثاني : الإتصال الغير رسمي

					01	العلاقات الشخصية والإجتماعية بين العاملين تصب في صالح المؤسسة
					02	يساهم الإتصال الغير رسمي في توضيح المعلومات الخاطئة
					03	تساعد الإتصالات غير الرسمية في توضيح بعض المسائل المبهمة
					04	تدور بين الأفراد إتصالات حول أمور شخصية و إجتماعية
					05	أقوم باختيار صديق العمل على أساس التفاهم
					06	تهتم الإدارة بمشكلاتي الشخصية
					07	تستطيع الإدارة حذف الإتصالات غير الرسمية نهائيا داخل المؤسسة

### الأداء الوظيفي :

### المحور الثالث : الأداء الوظيفي

					01	زيارة المدير إلى مكان العمل تؤدي إلى إرتفاع أداء العاملين
					02	نقص الأوامر و التعليمات من الرئيس المباشر تخفض من جودة الأداء
					03	الوسائل اللفظية أفضل الوسائل إستخداما من طرف المسؤولين لتحسين أداء الأفراد
					04	إستفسارات الموظفين تساعد على توضيح المهام والأعمال الواجب القيام بها
					05	إقتراحات العاملين تساهم في التغيير من طريقة العمل لتسهيل أداء المهام
					06	تقديم الشكاوي حول أوقات العمل الإضافية في شكل رسائل كتابية تؤدي إلى تخفيضها و تقليلها من طرف الرؤساء
					07	تبادل الخبرات ترفع من أداء العمال المستجدين
					08	تبادل طرق عمل غير صحيحة من أحد العاملين يزيد من مدة

## قائمة الملاحق

	أداء الأعمال	
09	الأنترانت وسيلة تريح فترة التنقل بين العاملين داخل المؤسسة وبالتالي أداء مهام أخرى	
10	العلاقات الجيدة بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي	
11	توتر العلاقة بين الفرد و مسؤوله المباشر يؤثر على أداءه	

شكرا لكم مجددا على حسن تعاونكم معنا .

DÉCIDE

**Article 1 :**

La Direction Opérationnelle est constituée de trois Sous-Directions, un service de la sûreté, et un chargé de la communication :

- Sous-Direction Technique
- Sous-Direction Commerciale
- Sous-Direction Fonctions Support

**Article 2 :**

La Sous-Direction Technique est constituée de trois départements, un centre énergie et environnement ainsi que de deux établissements techniques à compétence régionale, pour les DO Chefs-Lieux des Ex DRTs :

- Département Réseau d'Accès
- Département Réseau Transport
- Département Planification et Suivi
- Centre Énergie Environnement (CEE)
- Établissement de Maintenance Réseau Core (EMRC)
- Établissement de Maintenance Réseau Transport (EMRT)

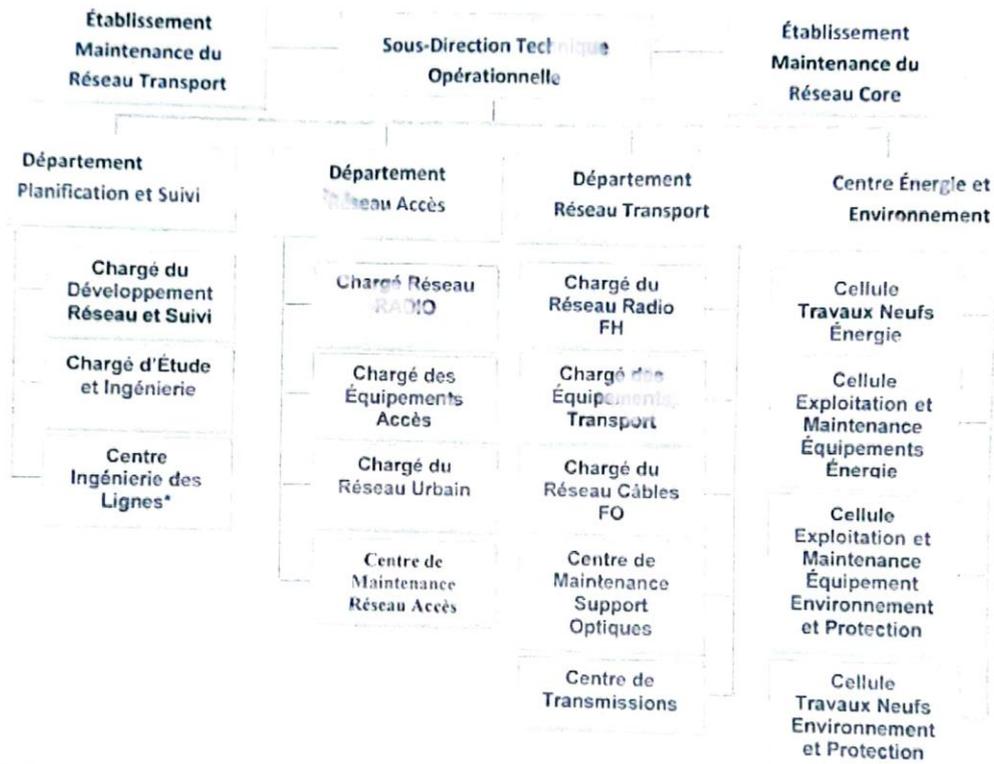
1/14



PE / SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

**Article 3 :**

L'Organigramme de la Sous-Direction Technique est défini comme suit :



**Article 4 :**

Les établissements régionaux RMS, les établissements réseaux d'accès ERA, centres NGN, centres CTN/IP, XMATE, CTI et CTN TDM, CTU, CU, CCLT, CDC, MSCWLL, CTP, et CABWLL ; sont dissouts.

Leurs moyens humains, matériels ainsi qu'activités sont transférés aux EMRC.

**Article 5 :**

Les trois centres régionaux de maintenance numérique (CRMN) sont rattachés désormais aux EMRC des directions opérationnelles :

- Alger Centre
- Constantine
- Oran



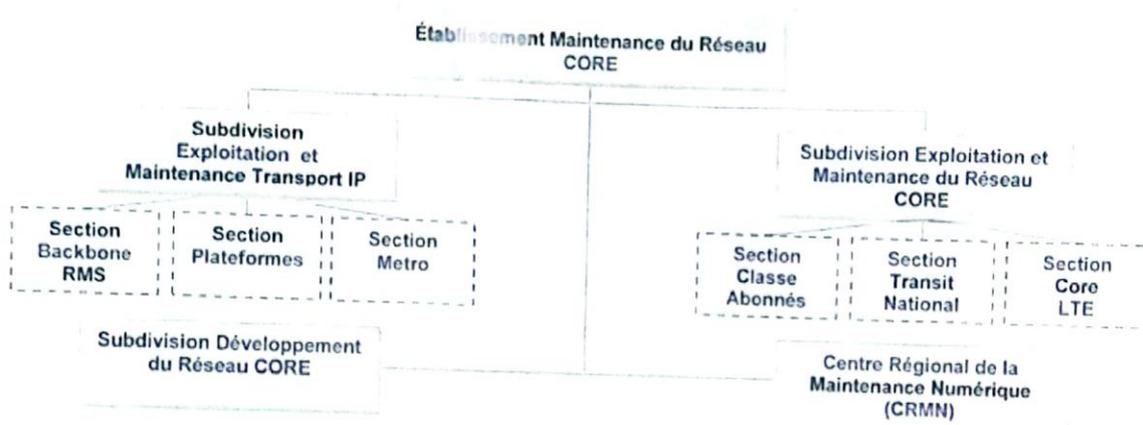
E / SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

**Article 6 :**

Les CRMN sont chargés d'assurer l'activité des centres dissouts selon l'article 4 :  
XMATE, CTI et CTN TDM, CTU, CU, CCLT, CDC, MSCWLL, CTP, et CABWLL

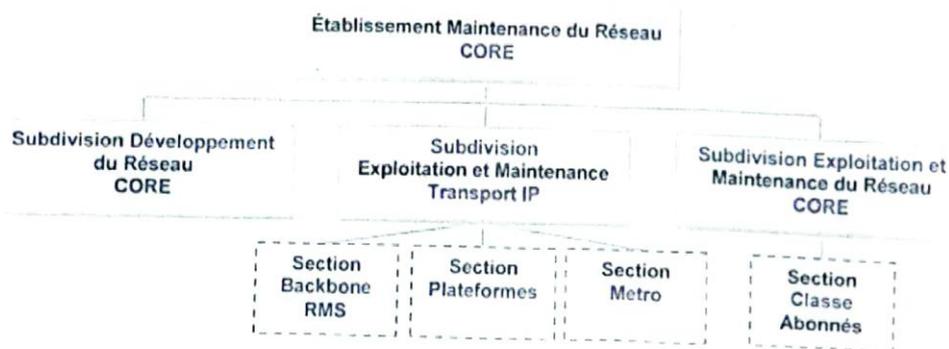
**Article 7 :**

L'organigramme de l'EMRC des Directions Opérationnelle Alger Centre, Constantine et Oran, est défini comme suit :



**Article 8 :**

L'organigramme de l'EMRC au niveau des Directions Opérationnelles chefs-lieux restantes (non citées à l'article 7) est défini comme suit :



3/14

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia - ALGER  
Tél. : 021 82.38.43 - Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



E / SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA - P.C. n° 02 B 18083

**Article 9 :**

Les CMRR, les CRMET, sont dissouts.

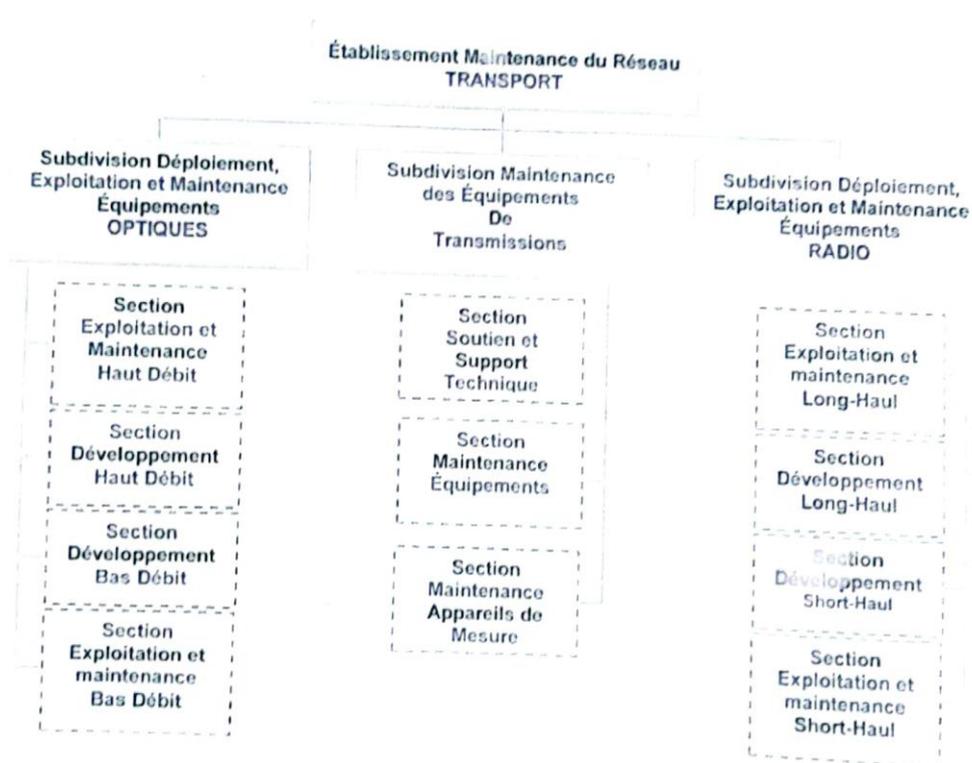
Leurs moyens humains, matériels ainsi qu'activités sont transférés aux EMRT.

**Article 10 :**

Le Centre de Maintenance des Équipements de Transmissions CMET d'Alger est rattaché à L'EMRT de la direction opérationnelle Alger Centre de l'Ex. DRT Alger.

**Article 11 :**

L'organigramme de l'EMRT de la direction opérationnelle Chef-lieu Alger Centre de l'Ex.DRT Alger, est défini comme suit :



4/14

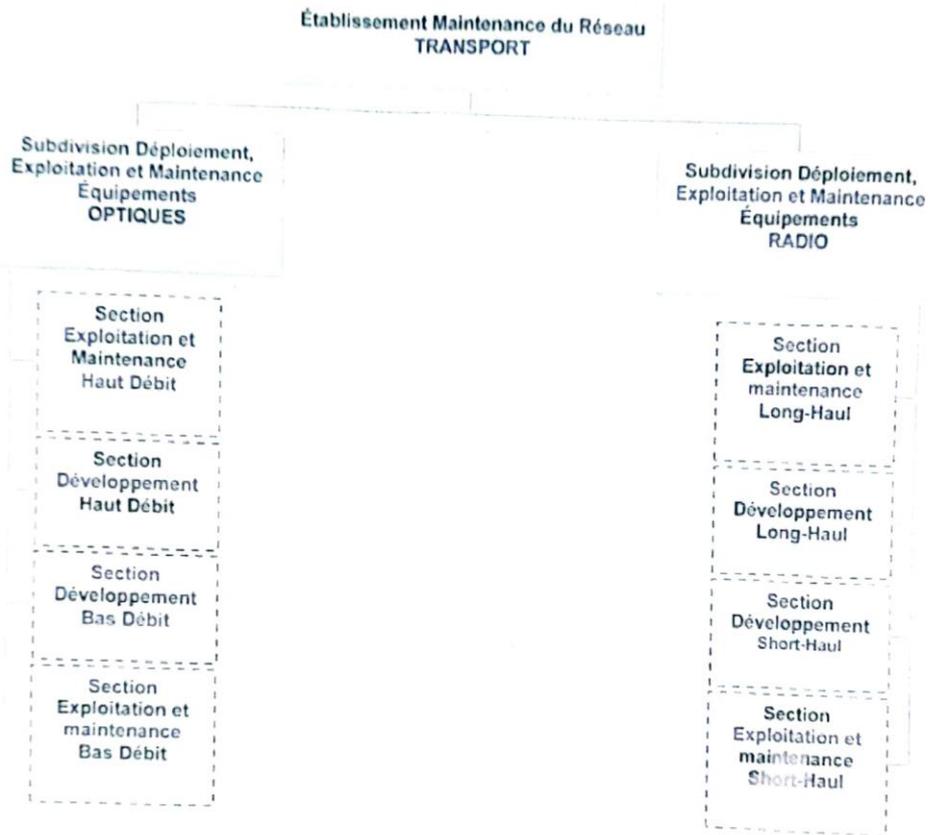
ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia - ALGER  
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

**Article 12 :**

L'organigramme de l'EMRT au niveau des Directions Opérationnelles chefs-lieux des EX-DRT restantes (non citées à l'article 11) est défini comme suit :



5/14

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia - ALGER  
Tél. : 021 82.38.43 - Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



/ SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

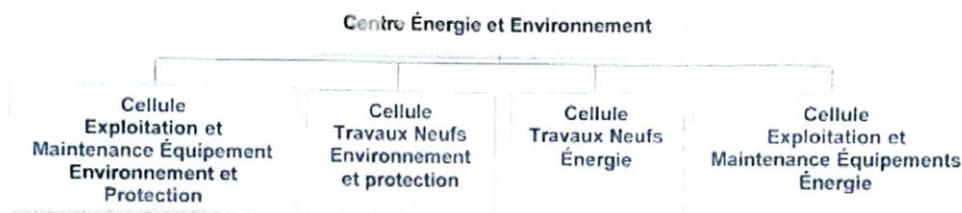
**Article 13 :**

Les centres de wilaya d'énergie CWE, les centres régionaux de climatisation CRC et les centres régionaux d'énergie CRE, sont dissouts.

Les moyens humains et matériels ainsi que leurs missions sont transférés au centre Énergie et Environnement CEE.

**Article 14 :**

L'organigramme du centre Énergie et Environnement CEE, est défini comme suit :



**Article 15 :**

Les centres de gestion information réseaux CGIR et IDMU, sont dissouts.

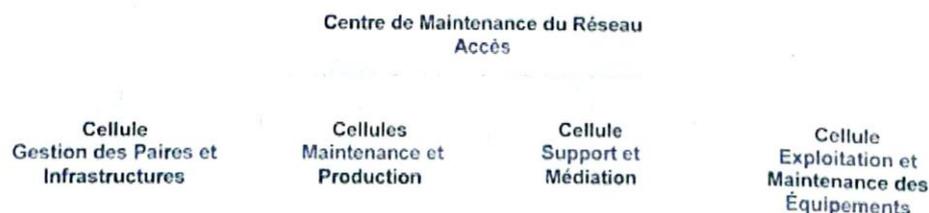
Les moyens humains et matériels ainsi que leurs missions sont transférés aux centres de maintenance réseau accès CMRA des DO à charge de ces centres.

**Article 16 :**

Les activités des ERA dissouts relatives au réseau d'accès sont prises en charge par le CMRA.

**Article 17 :**

L'organigramme du CMRA au niveau des Directions Opérationnelles : Alger, Annaba, Béchar, Chlef, Constantine, Oran, Ouargla et Sétif, est défini comme suit :



6/14

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER  
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

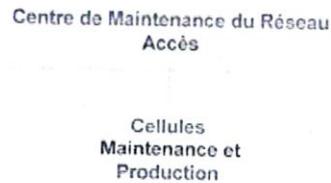
**Article 18 :**

L'organigramme du CMRA au niveau des Directions Opérationnelles : Batna, Blida, Laghouat, Tizi Ouzou et Tlemcen, est défini comme suit :



**Article 19 :**

L'organigramme du CMRA au niveau des Directions Opérationnelles restantes (non citées aux articles 17 et 18) est défini comme suit :

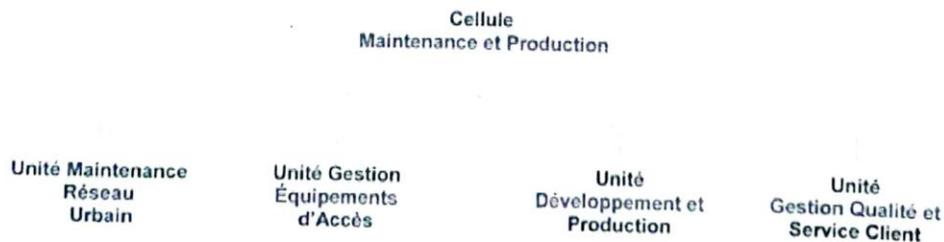


**Article 20 :**

Les centres de maintenance des télécoms CMT sont désormais dénommés : Cellules Maintenance et Production « CMP ».

**Article 21 :**

L'organigramme du CMP est défini comme suit :



7/14

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER  
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



SPA au capital social de 61 275 130 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

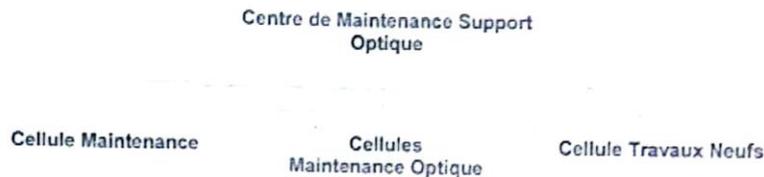
**Article 22 :**

Les centres d'entretien des lignes (CEL), sont dissouts,

Les moyens humains et matériels ainsi que leurs missions sont transférés aux Centre de Maintenance de Supports Optiques **CMSO** rattachés au département Réseau de Transport DO.

**Article 23 :**

L'organigramme du **CMSO** au niveau des Directions Opérationnelles : Alger Centre, Adrar, Ghardaïa, Illizi, Naama, Oran, Ouargla, Tindouf, Tamanrasset et Constantine, est défini comme suit :



**Article 24 :**

L'organigramme du **CMSO** au niveau des Directions Opérationnelles restantes (non citées à l'article 23) est défini comme suit :



**Article 25 :**

Les centres de Transmissions **CT** existants, sont dissouts. Les moyens humains et matériels ainsi que leurs missions sont transférés aux **CT** des DO.

**Article 26 :**

Les centres de transmission de SIDI SALEM de la DO Annaba, de DJAMILA de la DO Alger Ouest et de TROUVILLE de la DO Oran, sont maintenus, et rattachés aux départements de réseaux transport des DO concernées.

8/14

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia - ALGER  
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

**Article 27 :**

L'organigramme du centre de transmission pour les trois CT cités à l'article 26 est défini comme suit :

**Centre de Transmission**

Cellule Exploitation et  
Maintenance

Cellule Réalisation

**Article 28 :**

L'organigramme des centres de transmission CT des Directions Opérationnelles, est défini comme suit :

**Centre de Transmission**

Cellule Exploitation et  
Maintenance

Cellules  
Transmissions

Cellule Réalisation

**Article 29 :**

Les CIL existants aux niveaux des DO Chefs-Lieux des Ex. DRT sont maintenus et gardent leurs compétences régionales. Ils sont rattachés aux départements planification et suivi des DO considérées.

**Article 30 :**

L'organigramme des centres d'ingénierie des Lignes est défini comme suit :

**Centre Ingénierie des Lignes**

Cellule  
Suivi et Contrôle

Cellule  
D'Études

Cellule  
Documents et Mise à Jour

9/14

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia - ALGER  
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



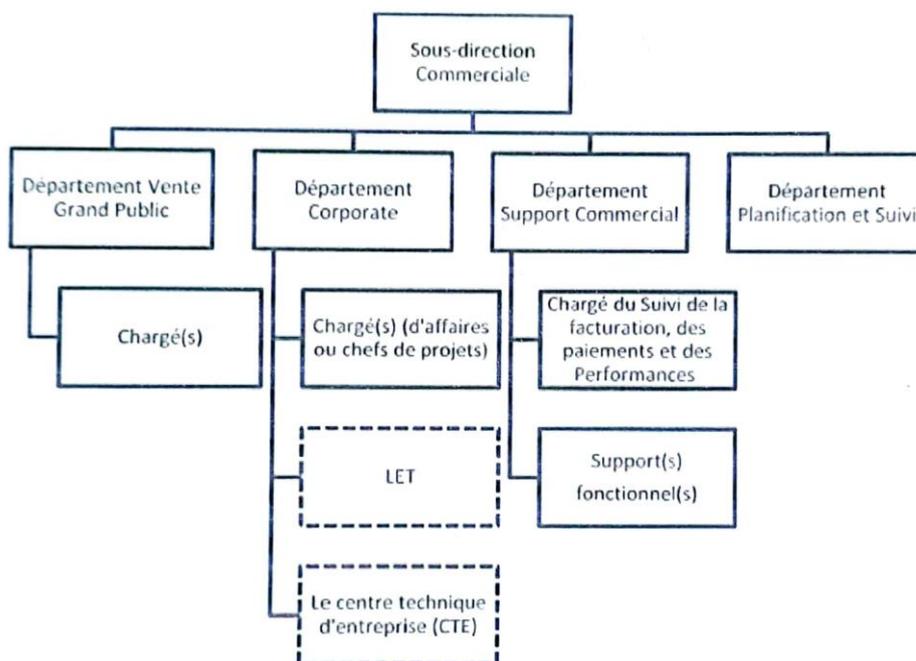
SpA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

**Article 31 :**

La sous-direction Commerciale est constituée de quatre départements.

- Département Planification et Suivi
- Département Vente Grand Public
- Département Corporate
- Département Support Commercial

**Article 32 :** L'Organigramme de la sous-direction commerciale est défini comme suit :



**Article 33 :**

Les laboratoires régionaux des équipements des télécom LET, sont rattachés au département Corporate des directions opérationnelles Chef-Lieux des Ex. DRT avec maintien de leurs missions, et leur compétence régionale.

**Article 34 :**

Les centres techniques d'entreprise des directions opérationnelles Chef-Lieux des Ex. DRT sont dissouts. Leurs moyens humains et matériels sont transférés aux LET.

**Article 35 :**

Les centres techniques d'entreprise des autres directions opérationnelles sont rattachés administrativement au département corporate, et fonctionnellement au LET compétent.

10/14

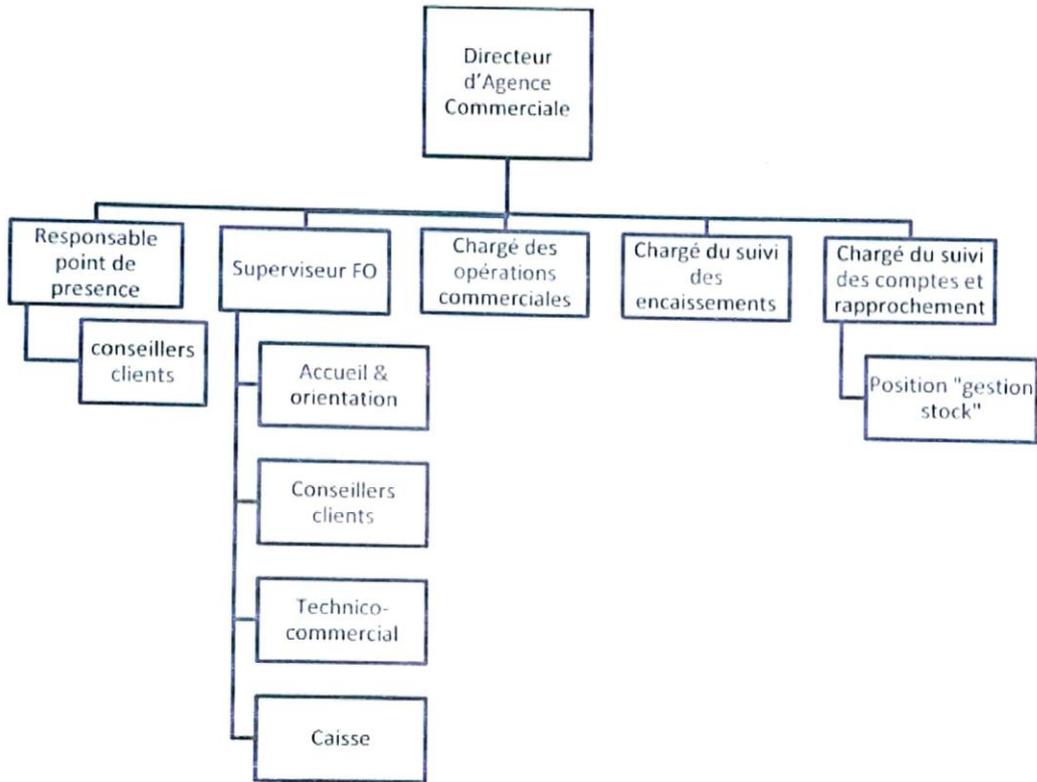
ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER  
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



/ SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n 02 B 18083

**Article 36 :**

L'organigramme de l'agence commerciale des télécommunications ainsi que le point de présence est défini comme suit :



11/14

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
 Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia - ALGER  
 Tél. : 021 82.38.43 - Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18033

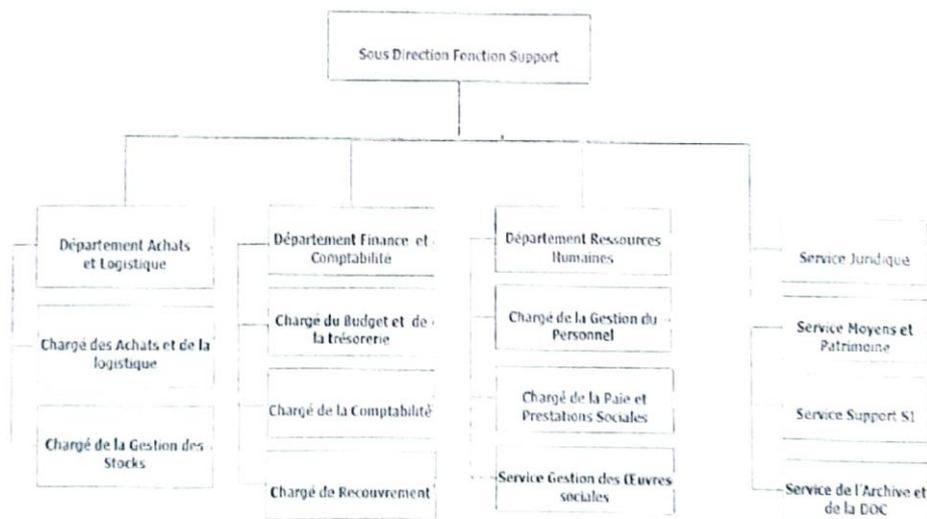
**Article 37 :**

La sous-Direction Fonctions Support est constituée de trois départements, quatre services et administrativement le CREIMSP et l'ERSB :

- Département Finance et Comptabilité
- Département Achat et Logistique
- Département Ressources Humaines
- Service Juridique
- Service Moyens et Patrimoine
- Service support SI
- Service de l'archive et de la Documentation
- Les centres régionaux d'édition d'impression (CREIMSP)
- Les établissements régionaux des systèmes Billings

**Article 38 :**

L'organigramme de la sous-direction fonctions support est défini comme suit :



**Article 39 :**

Les centres d'entretien et réparation des véhicules administratifs existants (CERVA), sont rattachés désormais au service moyens et patrimoine.

**Article 40 :**

Les centres d'entretien et maintenance des bâtiments existants (CEMB), sont rattachés désormais au service moyens et patrimoine.

12/14

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER  
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



au capital social de 61 275 130 000 de DA - R.C. n° 02 B 18083

**Article 41 :**

Les centres régionaux d'édition d'impression et de sous-plis (CREIMSP) existants, sont rattachés administrativement à la sous-direction support, et fonctionnellement à la Division des systèmes d'information.

**Article 42 :**

Les établissements régionaux des systèmes Billings sont rattachés administrativement à la sous-direction support, et fonctionnellement à la division des systèmes d'information.

**Article 43 :**

Les magasins des DO sont rattachés au département achat et de la logistique.

**Article 44 :**

Le service de gestion des œuvres sociales au niveau de chaque DO, est composé de trois salariés au maximum, le chef de service, le comptable et l'assistant social.

**Article 45 :**

Le service de gestion des œuvres sociales est rattaché administrativement au chef de département des ressources humaines, auprès de la sous-direction fonctions support.

**Article 46 :**

L'effectif normatif pour chaque Sous-Direction opérationnelle est défini selon des critères arrêtés par le pôle correspondant.

**Article 47 :**

Les salariés occupant actuellement des postes de responsabilité au niveau des DO et dont les postes sont, soit maintenus soit renommés, seront reconduits directement dans la nouvelle organisation.

**Article 48 :**

Les critères d'accès aux nouveaux postes de responsabilité aux niveaux des Directions Opérationnelles seront définis par chaque pôle dans une note à communiquer ultérieurement.

**Article 49 :**

Les directeurs généraux adjoints sont tenus chacun en ce qui le concerne, de diffuser une note d'informations détaillée qui présente notamment :

- Les missions de chaque composante de la Sous-Direction
- Les conditions déterminant l'effectif normatif de chaque Sous-Direction au niveau de chaque DO.
- Les conditions d'accès aux postes de responsabilités

**Article 50 :**

Les directeurs opérationnels sont tenus de mettre en place cette organisation selon les modalités décrites dans la note N35/2016 du 05.12.2016 et, selon les conditions d'accès qui seront décrites dans les notes d'informations des Pôles

13/14

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia - ALGER  
Tél. : 021 82.38.43 - Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



EPL / SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA - R.C. n° 02 B 18033

**Article 51 :**

Les classifications des postes seront communiquées ultérieurement.

**Article 52 :**

Les dispositions de la présente décision annulent et remplacent toutes les décisions antérieures relatives à l'organisation des EX-DOT.

**Article 53 :**

La présente décision prend effet dès sa signature.

Fait à Alger le ..... 07 FEV. 2017

14/14

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia - ALGER  
Tel. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)