



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علوم الإعلام والاتصال

أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودورها في تحسين الأداء  
الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية.

دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز - فرع جيجل - أنموذجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والإعلام تخصص الاتصال والعلاقات العامة

إشراف الأستاذ:

د. محمد الفاتح حمدي

إعداد الطالبتين:

سلمى لفزة

سمية بكيري

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا.

أستاذ محاضر (أ)

1- د. سمير لعرج.

مشرفا ومقررا.

أستاذ محاضر (أ).

2- د. محمد الفاتح حمدي.

مناقشا.

أستاذة محاضرة (أ)

3- د. هند عزوز.

السنة الجامعية: 2016م - 2017م

# شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى  
وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِخْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ  
الصَّالِحِينَ﴾ ١٩ .  
سورة النمل.

نحمد الله عزوجل ونشكره الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لإنجاز  
هذا البحث العلمي في صورة مقبولة، وإفادة مأمولة.

كل الشكر والاحترام والتقدير لأستاذنا " محمد الفاتح حمدي " على  
توجيهاته ونصائحه العلمية القيمة ودعمه المعنوي الكبير الذي منحنا  
التحفيز والنشاط.

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة على قبولها  
مناقشة وإثراء هذا العمل، و تصويب ما تخله من أخطاء.

و جزيل الشكر و العرفان لكل من علمنا حرفا أساتذتنا  
الأفاضل سواء من قسم علوم الإعلام و الاتصال أو غير ذلك خاصة  
الأستاذ " شيهب عادل " الذي لم يبخل علينا بالمراجع، وندعو الله  
عزوجل أن يكونوا ذخرا للجامعة.

سلمى الفقرة

سسمية بكيري

# الإهداء

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك "الله جل جلاله" إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... إلى نبي الرحمة "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أمتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ... "والدي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب وإلى معنى الخنان والتفاني ... إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دماؤها سراً نجاني وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأحباء... "أمي الحبيبة"

إلى الذي أفنى وقته ليمنحنا العون في إتمام هذا البحث، والذي تعجز الكلمات عن شكره.... "عمي محفوظ"

إلى الذين منحوني معنى العطاء والثقة وكانوا لي سنداً في طريقي العلمي أخواتي "وهيبة، نبيلة، سهام، هدى، إيمان، أنيسة، فريال"

إلى زوجة أخي "عبلة" وأختها "شفيقة" اللتان تقاسما معي هذا العمل بكل حبه وعطاء

إلى كل من علمني حرفاً وكل من يعرفه سلمى لكم جميعاً أسمى عبارات التقدير والاحترام.

سلمى

# الإهداء



بسم الله الرحمن الرحيم.

أهدي ثمرة علمي هذا المتواضع إلى الوالدين الكريمين الذي قال الرحمن  
"وبالوالدين إحساناً".

إلى من تعببت وسهرت ووريت وأذارت لي الطريق وجعلتها شمس لا تغيب

"أمي الغالية حفظك الله ورباك وجعلك من أهل الفردوس".

إلى القلب الحنون، إلى من هو تاج فوق رأسي، أبي الحنون حفظك الله باسمه العلي  
القيوم".

إلى من فارقني بروحه وجسده لكنه لم يفارقني بذكراه الجميلة

"جدي الحنون جعل الله قبرك روضة من رياض الجنة".

إلى جدتي أدام الله عليك دوام الصحة والعافية.

إلى رفيقة دربي وصديقتي ونور عيني

"أختي حفظك الله أنت وزوجك وشموع المنزل أولادك".

إلى أخي العزيز عبد الرحمن أنار الله دربك.

إلى كل عائلتي حفظكم الله ورباكم وجعلكم من أهل الجنة

وخاصة "عمي نبيل".

سمنية

## خطة الدراسة:

### مقدمة.

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة والمشابهة.

ثامناً: حدود الدراسة (المكانية، الزمنية، والبشرية).

تاسعاً: نوع الدراسة، ومنهجها.

عاشراً: مجتمع البحث، والعينة.

حادي عشر: أدوات جمع البيانات.

ثاني عشر: المقاربة النظرية للدراسة: النظرية الوظيفية.

### الفصل الثاني: مدخل نظري حول الاتصال الإداري في المؤسسة.

#### أولاً: الاتصال الإداري في المؤسسة.

1-1 أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة.

2-1 أهداف الاتصال الإداري، وعناصره.

3-1 خصائص العملية الاتصالية الإدارية.

#### ثانياً: أنواع الاتصال الإداري وأنماطه، وأهم وسائله.

1-2 أنواع الاتصال الإداري.

2-2 أنماط الاتصالات الإدارية.

2-3 أساليب الاتصال الإداري، ووسائله.

**ثالثا:العوامل المؤثرة على الاتصال الإداري وأهم عوائقه ومقوماته.**

3-1 العوامل المؤثرة على الاتصال الإداري.

3-2 مقومات عملية الاتصال الإداري الفعال.

3-3 معوقات الاتصال الإداري.

**الفصل الثالث:تقنيات الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.**

**أولا: تقنيات الاتصال الإداري.**

1-1 1 نشأة وتطور تقنيات الاتصال.

1-2 2 أنواع تقنيات الاتصال الحديثة.

1-3 3 معوقات استخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

**ثانيا:الأداء الوظيفي.**

2-1 1 محددات الأداء.

2-2 2 أنواع الأداء الوظيفي.

2-3 3 أبعاد الأداء، ومقاييسه.

2-4 4 العوامل المؤثرة على الأداء.

**ثالثا: تقييم الأداء.**

3-1 1 أهمية تقييم الأداء، وأهدافه.

3-2 2 طرق تقييم الأداء.

3-3 3 مسؤولية إجراء تقييم الأداء، وأهم الشروط اللازمة لنجاحه.

3-4 4 مشكلات وأخطاء تقييم الأداء، وكيفية معالجتها.

**الفصل الرابع:الأساليب والتقنيات المستخدمة في الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز.**

**أولا: التعريف بمؤسسة سونلغاز.**

1-1 1 لمحة عن مؤسسة سونلغاز(النشأة والتطور).

1-2 وظائف وأهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز.

1-3 الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (بجيغل).

**ثانيا: تحليل البيانات الميدانية.**

1-2 الخلفية الثقافية والاجتماعية لعينة الدراسة (البيانات الشخصية).

2-2 الأساليب الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز لولاية جيغل.

2-3 التقنيات الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز بجيغل.

2-4 أثر استخدام تقنيات الاتصال الحديثة على الأداء الوظيفي للمديرية.

2-5 العراقيل التي تقف في وجه العاملين أثناء استخدام تقنيات الاتصال بمؤسسة سونلغاز.

**ثالثا: النتائج العامة للدراسة.**

**رابعا: إثبات أو نفي الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة.**

❖ الخاتمة.

❖ قائمة الملاحق.

❖ قائمة المصادر والمراجع.

❖ فهرس جداول الدراسة الميدانية.

❖ فهرس الموضوعات.

❖ ملخص الدراسة.

# مقدمة



يعتبر الاتصال وظيفة أساسية في مختلف ميادين الحياة، فهو لم يعد مجرد علم يدرس في الجامعات أو مجرد هدف يرحى تحقيقه، بل أصبح وسيلة، وضرورة ملحة لتحقيق الغايات، لكونه العملية التي يتم بمقتضاها نقل الأفكار، والمعلومات للأفراد، والجماعات، واشتراكهم فيها من خلال تبادل الآراء. ونظرا لطبيعة العصر الحالي، الذي يتميز بتحويلات عميقة وتغيرات سريعة الإيقاع، لم يشهد لها مثيلا على كل المستويات المحلية والدولية، وعلى كافة الأصعدة التنظيمية والاتصالية، أصبح الإنسان في الوقت الراهن لا يستطيع أن يجيا دون اتصال، الذي يحقق له رغباته، وهذا ما دفع به إلى الاهتمام بتطويره والخوض في معالمة، ما جعل من الاتصال وظيفة مهمة في المجتمعات، خاصة داخل المؤسسات.

فالاتصال عملية ديناميكية في القطاعات الإدارية، إذ يعتبر الاتصال الإداري ركيزة أساسية داخل المنظمات، حيث يعمل على تسهيل التسيير، والانسجام، والتنسيق بين جميع هياكلها، والتعاون بين أفرادها في نقل واستقبال المعلومات، وفهمها من شخص لآخر، أو من جماعة لأخرى، فمكونات العملية الاتصالية تتغير حسب البيئة الممارس فيها، كما أنها تتغير بتغير الوسيلة المستخدمة، وهذا ما يتطلب ضرورة استخدام أساليب اتصالية مختلفة ومتعددة.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني، والتكنولوجي، الذي أدى إلى التحول في كافة المجالات، خاصة المجال الاقتصادي، الذي يعتبر المحرك الأساسي لنمو وازدهار المجتمعات، مما فرض ذلك على المؤسسات ضرورة مواكبة هذا التطور، من خلال الاعتماد على مجموعة من تقنيات الاتصال الحديثة، التي تتميز بالعديد من المزايا، إذ ساهمت في سهولة انسياب المواد الاتصالية بين أجزاء المؤسسة الواحدة، وعملت على ربط كل وظائف المؤسسة في وظيفة متكاملة، و مترابطة وبتضاؤل الحدود، والحواجز المكانية، والزمنية، إذ أصبح الاتصال بطرقه التقليدية وحده لا يكفي لتحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على تطوير إنتاجها، وزيادة مردوديتها، وتحسين أداء عمالها، فمع ظهور الهاتف، والفاكس، والإنترنت، والإنترنت وما يتيح من تطبيقات، وغيرها من التقنيات التي

أصبح لها دورا فعالا في تنظيم الأعمال، وتحقيق أهداف، وغايات المؤسسة التي وجدت من أجلها مما يجعل استخدام أساليب وتقنيات الاتصال، تساهم في ضمان التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، مما يولد لديهم دفعا قويا لإنجاز الوظائف المطلوبة منهم، في أحسن صورة.

وعليه فالإتصال بتقنياته وأساليبه، يعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة، إذ من خلال هذه التقنيات يتم توفير المعلومات، والأفكار، والخطط، والتعليمات، والآراء عبر أجزائها، والأطراف العاملة بها. فإتصالات المؤسسة تعتبر همزة الوصل الرابطة بينها، وبين عمالها، والعالم الخارجي المتواجدة فيه وأي قصور في أساليب وتقنيات الإتصال من شأنه أن يعطل، أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة فقرارات المنظمة، وأهدافها، وتوجهاتها، وخططها تتعلق كلها بالعملية الإتصالية التي تحقق الأداء الوظيفي لكل عامل، ما يدل ذلك بأن أداء المؤسسة، هي الصورة التي يرسمها الموظف بأدائه اليومي.

ولهذا سنحاول في هذه الدراسة- معرفة الدور الذي تلعبه أساليب وتقنيات الإتصال الحديثة على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز- بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء والغاز بجيجل، كميدان للدراسة حيث نركز فيها على دراسة الأساليب، والتقنيات الأكثر استخداما لأداء المهام الموكلة لكل موظف وما إذا كانت هذه التقنيات ناجحة في تسهيل سير العملية الإتصالية، ودراسة أثر استخدام هذه التقنيات على مستوى أداء المؤسسة، لنخلص إلى دراسة أهم العراقيل، والعوائق التي تواجه الموظف عند استخدامه للتقنيات لأداء المهام المنسوبة إليه.

وفي إطار هذه الأبعاد تتبلور مشكلة هذه الدراسة، وأهدافها التي جاءت في أربعة فصول: فصل منهجي، فصلين نظريين، وفصل في الجانب الميداني.

**فالفصل الأول** خصص للإطار المنهجي للدراسة، والذي تطرقنا فيه إلى مشكلة البحث وتساؤلاته، وفرضياته، كما أوردنا بالذكر أسباب الدراسة، و أهميتها، وأهم أهدافها، بالإضافة إلى مفاهيم ومصطلحات الدراسة، كما عاجلنا من خلال هذا الفصل جملة من الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع دراستنا، وتناولنا بعد ذلك الإجراءات المنهجية للدراسة، من خلال تحديد حدود الدراسة، بمجالاتها المكانية، والزمنية، والبشرية، ليتم بعد ذلك تحديد منهج الدراسة المطبق في الجانب

النظري، والميداني، وتحديد مجتمع البحث، والعينة، والأدوات المعتمدة في جمع البيانات، واختتمنا هذا الفصل بالمدخل النظرية المناسبة للدراسة، إذ ركزنا على النظرية الوظيفية، وهذا لعلاقة موضوع الدراسة بهذا المدخل النظري.

أما **الفصل الثاني** الذي عنون، بمدخل نظري حول الاتصال الإداري في المؤسسة تطرقنا فيه إلى أهمية، وأهداف، وخصائص العملية الاتصالية الإدارية، ثم تعرضنا إلى أنواع الاتصال الإداري بأنماطه وأهم وسائله، وختتمنا هذا الفصل بأهم العوامل المؤثرة على الاتصال الإداري ومقوماته وأهم عوائقه.

أما **الفصل الثالث** فجاء تحت عنوان، تقنيات الاتصال الإداري، والأداء الوظيفي، إذ تطرقنا إلى تقنيات الاتصال الإداري، موضحين نشأتها وأنواعها، وأهم اعوائق عند استخدامها، لتتطرق بعد ذلك إلى الأداء الوظيفي، حيث استعرضنا فيه محددات الأداء، وأنواعه وأبعاده، ومقاييسه، وأهم العوامل المؤثرة فيه، لنختتم الفصل بعنصر تقييم الأداء حيث بيّنا فيه أهمية تقييم الأداء، وأهدافه، والطرق المعتمدة في التقييم، وأهم الشروط اللازمة لنجاحه، إضافة إلى مشكلات، وأخطاء تقييم الأداء، وكيفية معالجة هذه الأخطاء.

أما **الفصل الرابع**، والذي جاء في إطار الدراسة الميدانية، فقد عنون تحت عنوان، الأساليب والتقنيات المستخدمة في الاتصال الإداري داخل مؤسسة سونلغاز، حيث تطرقنا من خلاله إلى نشأة مؤسسة سونلغاز وتطورها، وأهم الوظائف التي تقوم بها، إضافة إلى أهدافها، ثم فصلنا في الهيكل التنظيمي للمديرية محل الدراسة، بعد ذلك قمنا بتحليل البيانات الميدانية للدراسة، بدءاً بتفريغ البيانات الخاصة بالخلفية الثقافية والاجتماعية لعينة الدراسة، ثم الأساليب الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز، لتليها أهم التقنيات الاتصالية المستخدمة، إضافة إلى أثر استخدام هذه التقنيات على الأداء الوظيفي للمديرية، وأهم العراقيل التي تواجه الموظف عند استخدامه للتقنيات، لنصل بعد ذلك إلى النتائج العامة لهذه الدراسة.

الفصل

الأول

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

تمحور دراستنا تحت عنوان، "أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية"، وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى أربعة فصول، نستهلها بالفصل المنهجي، والذي يعتبر أهم فصل، إذ لا يقل أهمية عن الفصول الأخرى، وهذا لأهميته القصوى في توضيح الغموض الذي يدور حول موضوع هذا البحث، إذ سنعرض في هذا الفصل مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وكذا أسبابها، مبرزين في ذلك الأهمية التي تحملها هذه الدراسة، إضافة إلى توضيح الأهداف المراد الوصول لها، ل يتم ضبط حدود الدراسة بمجالاته المكانية، والزمنية، والبشرية وتحديد المنهج المناسب لموضوع الدراسة ومجتمع البحث، وكذا العينة، وأهم الأدوات البحثية المناسبة لجمع المعلومات، واختيار المقاربة العلمية المناسبة.

### أولاً: مشكلة الدراسة تساؤلاتها:

إذا انطلقنا من مسلمة أن الإنسان "كائن اجتماعي بطبعه"، ما يدل أن الاتصال نشاط إنساني رافق الحياة الإنسانية من البداية، فهو قدم قدم الإنسان على سطح الأرض، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها في اتصاله كالرقص، الإشارات... الخ. لكن كلها تعبر عن تلبية حاجاته لتحقيق الأمن والاستقرار.

فالالاتصال ضرورة إنسانية، واجتماعية، وحضارية، خاصة مع التطورات الحاصلة في المجتمع فلا يمكن للفرد العيش أو العمل بمعزل عن الجماعة، وهذا ما يدل على حتمية وجود اتصال وتفاعل سواء داخل المؤسسة أو المجتمع.

وتعتبر المؤسسات على اختلاف أشكالها، وأهدافها، وأحجامها، إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع التي تلعب دورا كبيرا داخله، فحتى تكون فعالة لا بد أن تنطلق من الإدارة التي تعتبر الجهاز العصبي لتماسك وظائف المؤسسة وتكاملها، وذلك من خلال تنظيمها وإدارتها بوسائل وأجهزة متنوعة، وكم هائل من المعلومات.

فمع التطورات الحاصلة في ميدان تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية، أصبح الاتصال يساهم في توفير المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، وكذا التحكم في سير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي للمؤسسة، على اعتبار الاتصال العملية التي يتم من خلاله نقل الرسائل وتبادلها. فالمعلومات أصبحت تشكل قوة في اتخاذ القرارات، كما يرى **مصطفى حجازي**: "من يملك المعلومات أكثر هو الأقوى لأنه متاح له الفرصة لاتخاذ القرارات المبنية على معرفة الواقع الذي يتعامل معه وينطبق هذا على المجتمعات، والدول، والمؤسسات، والأفراد"<sup>(1)</sup> (حجازي، 1982، ص62). ولكن توظيف هذه المعلومات يكون من طرف شخص قادر على توظيفها في أماكنها المناسبة.

فالمؤسسات الإنتاجية أصبحت تكتسي طابع التنافسية في السوق، والجودة العالية في المنتجات وهذا في خضم التطورات العلمية، والتقنية التي يشهدها عصر البشرية، فأصبح لزاما على المؤسسات أن تبادر بوضع الخطط، وترسم السياسات اللازمة لتطوير نظم المعلومات والاتصالات، وترتبط بشبكات المعلومات العالمية، والاهتمام بإعداد وتهيئة الكوادر الفنية المتخصصة في الاتصالات لتأمين خدمات سريعة ومتطورة.

وهنا كان لزاما على الإدارة توظيف أساليب وتقنيات اتصال العصر الحالي، أين انتقلت من وظيفة التسيير التقليدي الإداري إلى وظيفة التسيير الحديث، مما أدى إلى خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة وتغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتنسيق واتخاذ القرارات إذ لم تعد وظيفة التخطيط نشاطا رسميا يليه التنفيذ بل تؤدي إلى أعمال متوقعة عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها. فأساليب الاتصال وتقنياته تساهم في ربط وظائف العمليات الإدارية مع بعضها البعض، وغياب العملية الاتصالية يؤدي إلى تفكيك عناصرها.

فإنجاز الخطط وتطبيقها يسهر على تنفيذها كوادر بشرية، التي يعتبر المحرك الأساسي لعمل المنظمات، من خلال استيعاب المفاهيم، والأفكار الجديدة التي تساعده على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تطرحها الظروف البيئية المختلفة (اقتصادية، اجتماعية...)، وهذا يقاس من خلال أدائها الذي يتوقف عليها نجاح المؤسسة.

فالأداء الجيد، هو نتاج جهد عضلي أو فكري يقوم به فرد أو جماعة باستغلال الموارد المتاحة واستخدام الطرق، والوسائل، والأساليب التكنولوجية والاتصالية المختلفة لإنتاجية عالية بأقل تكلفة مع الحفاظ على راحة وصحة العامل، وهذا ما يضمن نجاح المؤسسة، وبالتالي استمراريتها. والمؤسسات الجزائرية كثيرة ومتنوعة، من بينها المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر المحرك الأول لاقتصاد الدولة. وتعتبر "الشركة الوطنية لنقل الكهرباء والغاز فرع جيجل" أحد أشكالها، التي تستخدم المعلومات والاتصال بأساليبه وتقنياته المتنوعة في إدارة العمل داخل المؤسسة وخارجها، وتعتمد عليه في أداء وظيفتها، لكن استخدام إدارة سونلغاز لأساليب الاتصال وتقنياته لا يعكس بالضرورة نجاح هذه الأساليب لأداء الوظيفة المنسوبة لكل موظف، وتمكنها من استخدام التقنية الاتصالية المناسبة لإيصال المعلومات وأداء المهام. وهذا ما جعلنا نقف عند مديرية توزيع الكهرباء والغاز بـجيجل لدراسة: كيف تؤثر الأساليب والتقنيات المستخدمة في الاتصال الإداري على أداء مؤسسة سونلغاز؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1) ما هي طبيعة الأساليب الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز لولاية جيجل؟
- 2) ما هي أهم التقنيات الاتصالية المستعملة بمؤسسة سونلغاز بولاية جيجل؟
- 3) ما هو أثر استخدام تقنيات الاتصال على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز؟
- 4) ما هي العراقيل التي تقف في وجه العاملين عند استخدام تقنيات الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز، بـجيجل؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة:

- 1) الاتصال الكتابي يعتبر من أبرز الأساليب المستخدمة في الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز لولاية جيجل.
- 2) يعتبر الحاسوب المزود بالإنترنت من أكثر التقنيات الحديثة استخداما داخل مؤسسة سونلغاز لولاية جيجل.
- 3) استخدام تقنيات الاتصال الحديثة ساهم في سرعة الأداء وتنظيم أعمال المؤسسة بشكل كبير.

4) يعتبر نقص الدورات التدريبية أهم العوائق التي تقف في وجه العاملين عند استخدام التقنيات والأساليب الحديثة داخل مؤسسة سونلغاز.

### ثالثاً: أسباب الدراسة:

إن اختيارنا لموضوع ما دون غيره من المواضيع، لا يكون بصورة اعتباطية بقدر ما هو مبني على مجموعة عوامل واعتبارات، ودوافع، وعليه فإن اختيارنا لهذا الموضوع كان له من المبررات ما هو كاف سواء كانت مبررات ذاتية مرتبطة بالباحث، أو موضوعية لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتمثل في:

#### 1-3 الأسباب الذاتية:

- 1) الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع، نظراً لتوفر القدرات العلمية.
- 2) قلة الدراسات التي تتناول تقنيات الاتصال الإداري، وأساليبه في المؤسسات الاقتصادية داخل مكتبة جامعة جيجل.
- 3) الإحساس الدائم بمشكلة الدراسة، نظراً للتطور الكبير في تقنيات الاتصال الحديثة داخل المؤسسة.
- 4) التعرض لبعض المشاكل في الاتصال، والتواصل مع بعض المؤسسات، ما أدى إلى القيام بهذه الدراسة.

#### 2-3 الأسباب الموضوعية:

- 1) القيمة العلمية لموضوع الدراسة، حيث أن أغلب المؤسسات أصبحت تهتم بالاتصال الداخلي والخارجي مع جمهورها.
- 2) توفر المراجع الخاصة بموضوع الاتصال الإداري بأساليبه، وتقنياته بشكل كافي.
- 3) ارتباط موضوع البحث مع طبيعة التخصص.
- 4) الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات في إطار تقنيات الاتصال في الوسط الإداري داخل مؤسساتنا لمحاولة إثرائها.



5) ضرورة استغلال تقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية، خاصة الاقتصادية لتسهيل العمل وتطويره، وجودته، ورفع من قدرات ومهارات أداء عمال المؤسسة، وبالتالي رفع أداء المؤسسة إلى المستوى الجيد.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

اكتست دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع المطروح، إذ يعتبر الاتصال من أهم الوظائف الذي ارتقى بالمجتمعات الحديثة ليس هذا فحسب، بل أصبح نجاح المؤسسات مرهوناً بنجاح الاتصال بأساليبه وتقنياته داخل المؤسسات، وكذا الإدارة التي أصبح الاتصال أحد أشكالها، غير أن أهمية الدراسة جاءت للأهمية القصوى للاتصال ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسات وخاصة مؤسسة سونلغاز، التي نريد معرفة دور الاتصال داخلها ومدى تأثيره على تحسين الأداء، وبصورة أوضح تتحدد أهمية الدراسة بما يلي:

- 1) التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية، وكذا التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- 2) إضافة معرفة أو رصيد معرفي للمكتبة، وللطلبة، وللجامعة ككل.
- 3) هذه الدراسة في المستقبل لها أهمية كبيرة، إذا تم استغلالها من طرف المؤسسات الاقتصادية.
- 4) تعالج موضوع لا يزال محط اهتمام الأوساط الإدارية الاتصالية والإعلامية والفنية.
- 5) التركيز على كيفية، وطريقة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة داخل مؤسسة سونلغاز من خلال خدماتها المتنوعة ووسائلها.
- 6) تسليط الضوء على أكثر الأساليب الاتصالية التي تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

## خامسا: أهداف الدراسة:

لعل كل بحث من البحوث العلمية، إلا وله هدف معين يراد الوصول إليه، وتتوقف دراستنا الموسومة "بتقنيات وأساليب الاتصال والأداء الوظيفي"، على العديد من الأهداف قصد الإجابة عنها، والوصول إلى نتائج لها، ويمكن إيجاز أهم أهداف الدراسة كالاتي:

- 1) الوقوف على أهم الأساليب الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز بولاية جيجل.
- 2) التعرف على أهم الوسائل والإمكانات الأكثر استخداما داخل المؤسسات الاقتصادية.
- 3) الكشف عن إمكانية وقدرة إدارة سونلغاز من استخدامها لتقنيات الاتصال، وأساليبه داخل المؤسسة وخارجها والتحكم فيه.
- 4) معرفة أهم العوائق والعراقيل التي تقف أمام موظفي مؤسسة سونلغاز عند الاتصال واستخدام التقنيات الحديثة في التواصل.
- 5) معرفة طبيعة الاستخدامات الاتصالية والتقنية، والأثر الذي تخلفه على أداء العمال بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

## سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

## 6-1 مفهوم الاتصال:

لغة: في اللغة العربية وكما جاء في قاموس المحيط ولسان العرب : مشتقة من "وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء وصولا وتوصل إليه، أي انتهى إليه وبلغه وكذلك يعني المواصلات والبلوغ".<sup>(2)</sup> (دليو، 1998)، ص7.

- كما أن كلمة اتصال: "تعود جذورها إلى الكلمة اللاتينية communise، التي تعني الشيء المشترك... الخ، وكلمة communicare ومعناها يذيع أو يشيع... الخ، أما في اللغة العربية فتعني الإخبار والإبلاغ والاستمرار في التواصل".<sup>(3)</sup> (الدليمي، 2011)، ص26.

ومن هذا التعريف نخلص إلى أن الاتصال، هو العملية التي تشيع أو تنشر ما كان قاصرا على فرد

واحد.

**اصطلاحاً:** تعددت التعاريف واختلفت من باحث لآخر، وهذا إذا دل فإنما يدل على ثراء في المعنى وليس الاختلاف حول المصطلح، ونجد من بين التعاريف:

- عرفه "أحمد ماهر" بأنه: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار، ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".<sup>(4)</sup> (ماهر، 2000) ص24.

- ويعرفه قاموس oxford بأنه: "نشاط للتعبير عن الأفكار والأحاسيس، أو لإعطاء معلومات للناس. أما الاتصالات: هي وسائل لإرسال المعلومات وتلقيها مثل الهاتف، الإذاعة، الحاسوب... الخ".<sup>(5)</sup> (bull, 2008), p 84.

فهذه التعاريف حصرت الاتصال، في أنه عبارة عن عملية لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل عن طريق وسيلة معينة.

- ويعرفه "عياصرة وبني أحمد" بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل".<sup>(6)</sup> (عياصرة، بني بن أحمد، 2008) ص162.

من خلال هذا التعريف نجد بأن الاتصال اتسعت دائرته، ليصبح يشمل التفاعل بين أطراف العملية الاتصالية، وبالتالي هذا التعريف ركز على القول بأنه عملية تفاعلية.

- ويعرفه بعض الكتاب العرب على أنه:

"العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها، التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات، ويشير علماء الإدارة العامة إلى أن ما يميز عملية الاتصال عن غيرها، بأن أطرافها هم المرسل، والرسالة، والمستقبل المطلوب توصيلها، وبذلك فالاتصال يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري".<sup>(7)</sup> (أبو سمرة، 2008) ص10.

ومن هنا نستطيع القول عن الاتصال **كتعريف جامع للاتصال** بأنه: العملية التي بمقتضاها تبادل المعلومات، والآراء في رموز دالة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات أو المجتمع، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

6-2 الاتصال الإداري: "نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين الإدارة العليا والمديرين التنظيميين، والمشرفين، أي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم".<sup>(8)</sup> (فرج، 2008)، ص 137.

فهذا التعريف يركز على نقل وتبادل الرسائل والمعلومات بين مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

- كما جاءت الاتصالات الإدارية "Management communications" في معجم إدارة الموارد البشرية: "أنها عملية إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات، والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والرقابة، ودور الاتصالات واضح في التأثير على الآخرين وتعزيز العلاقات الإنسانية والوظيفية".<sup>(9)</sup> (الصحاف، د.س)، ص 94.

- كما تعرفه منال طلعت بأنه: "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار، والاتجاهات، والرغبات، والآراء بين أعضاء التنظيم، مما يحقق التماسك والارتباط وتحريك الجماعة نحو الهدف".<sup>(10)</sup> (طلعت محمود، 2002)، ص 22.

ركزت الباحثة في هذا التعريف على أن الاتصال الإداري، ينحصر في نقل الأفكار والمعلومات بين أفراد المنظمة.

- أما الاتصال الإداري عند عياصرة فهو: "عملية نقل الآراء والأفكار، والمعلومات، والتعليمات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة، بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها".<sup>(11)</sup> (عياصرة، الفاضل، 2006)، ص 188.

وبالتالي يتضح من هذا التعريف بأن الاتصال الإداري داخل المنظمات يكون من المدير إلى العمال التنفيذيين وبهذا فشكل الاتصال في هذا التعريف هو اتصال نازل.

- ويمكن إعطاء تعريف إجرائي للاتصال الإداري بالقول أنه: عملية نقل الأفكار والمعلومات بين أجزاء المؤسسة الواحدة، في مختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي، سواء بالأسلوب الكتابي، أو الشفوي، أو أية وسيلة أخرى للتأثير

على الآخرين مع الحفاظ على العلاقات الشخصية من أجل تنسيق الجهود، أو تحقيق ترابط وتعاون وتبادل الآراء وسلامة التجارب المطلوبة وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة.

**3-6 تعريف الأسلوب في اللغة يعني:** "الطريق، ويقال سلكت أسلوب فلان في كذا: أي طريقته ومذهبه، والأسلوب طريقة الكاتب في كتابته والأسلوب الفن. يقال: أخذنا في أساليب من القول فنون متنوعة.

**اصطلاحاً:** هو طريقة اختيار الألفاظ، وتأليفها للتعبير بها عن المعاني قصد الإيضاح والتأثير، أو هو العبارات اللفظية المنسقة لأداء المعاني، فالأسلوب هو طريقة خلق الفكرة... الخ، وإبرازها في الصورة اللفظية المناسبة".<sup>(12)</sup> (حاجي خاني، (2012)، ص، ص، 79، 80).

**4-6 تعريف التقنية:** "وهي مرتبطة بعري وثيق مع التكنولوجيا، وهي تعني مجموعة الوسائل التي تضم الآلات والتجهيزات والمعدات... الخ".<sup>(13)</sup> (النقري، (1990)، ص 29).

ومن هنا نصل إلى القول بأن الأساليب تتمثل في الطرق أو الصيغ التي تترجم في معاني، بينما التقنيات تتمثل في الوسائل والآلات التي تستخدم لنقل المعلومات.

**5-6 أساليب الاتصال: تعريف إجرائي:** وتتمثل في مجموع الطرق والصيغ التي يستخدمها موظفي مؤسسة سونلغاز، بجيغل للتعبير عن الأفكار، والكلمات مع بعضهم البعض، سواء كانت (كتابية شفوية، غير لفظية).

**6-6 تقنيات الاتصال الإداري:** "الأدوات، والأوعية، والوسائل، والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية، وبأقل تكلفة وبدقة أكثر".<sup>(14)</sup> (مكاوي، (1993)، ص 43).

**وكتعريف إجرائي لتقنيات الاتصال الإداري:** هي كل الوسائل، والأجهزة التقنية المستعملة داخل المؤسسة التي تعمل على معالجة المعلومات، وإنتاجها وتبادلها سواء المتعلقة باتصالات الحاسب الإلكتروني، الإنترنت، الإنترنت، الهاتف، الفاكس، مواقع إلكترونية.

6-7 تعريف الدور: "هو جملة المهام، والواجبات، والحقوق، وكذا السلوك المرتقب من الفرد أو المؤسسة في موقع معين، فالدور هو الموقع الاجتماعي الذي تحتله المؤسسة في المجتمع، الذي تتفاعل في إطاره ضمن ما يتاح لها من فرص لامتلاك الوسائل، والمواد للقيام بأداء الأنشطة وتقديم خدمات لصالح الجمهور".<sup>(15)</sup> (أبو سعيد، (2014)، ص219).

### 6-8 الأداء:

لغة: "يشير الفعل أدى إلى معنى المشي ليس بالسرير ولا بالبطيء، أي قام به وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه أي أوصله إليه".<sup>(16)</sup> (جرات، المبيضين، (2001)، ص42).

ومن هنا يتضح المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء وهو قضاء الشيء أو القيام به.

اصطلاحاً: لقد تناول العديد من العلماء تعريف الأداء الوظيفي، ونذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

- يعرفه كل من "Batels، وHalton": "هو بناء متعدد الأبعاد، والتي تختلف تبعاً لمجموعة متنوعة من العوامل، وتبعاً أيضاً إلى ما إذا كان الوصول إلى الهدف، هو تقييم نتائج الأداء أو السلوك".<sup>(17)</sup> (Armstrong, (2000), p09).

- تعرفه ريم "عبد المحسن إبراهيم التميمي": الأداء المتميز في العمل، ومعايره المطلوبة بقولها: التميز في الأداء: هو رفع مستوى الكفاءة، والإنتاج والفعالية في العمل مثل: إنتاج أعمال خالية من الأخطاء، الوفاء بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، القدرة على العمل ضمن فريق، الإلمام بالعمل (المهام) إلماماً تاماً، والتحسين المستمر للعمل والإبداع والتجديد".<sup>(18)</sup> (التميمي، (2008)، ص30).

هذا التعريف يتناول الآثار التي ينتجها الأداء، أو ما يعرف بنتائج السلوك أو الأداء فحسب الباحثة، لا بد من ربط الأداء بالعمل المرجو منه تحقيق أهداف ترتبط بإشباع الحاجات الفردية أو الجماعية في إطار فردي أو نسقي.

- كما يعرفه حسن إبراهيم: "تفاعل لسلوك الفرد، والذي يتحدد في تفاعل جهده وقدراته، فهو إنجاز هدف أو أهداف المنظمة، وذلك من خلال القيام بأعمال وسلوكيات معينة لتحقيق هذه الأهداف".<sup>(19)</sup> (بلوط، (2002)، ص360).

من خلال هذا التعريف يتجلى أن الأداء سلوك إنساني بالدرجة الأولى، ولا يكون تنظيمي إلا إذا تعلق بتحقيق أهداف المنظمة.

- ويعرفه "توماس جلبرت" Tomas Gilbert: "على أنه التفاعل بين السلوك والانجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج معا، وهو اتخاذ السلوك ونتائجه وليس السلوك لوحده وليس الانجاز لوحده، إنه تكاملهما معا، فهو ما تسعى المنظمة الوصول إليه".<sup>(20)</sup> (الدحلة، 2001)، ص96.

نلاحظ من خلال هذا التعريف، أن الأداء هو تكامل بين السلوك الذي يقوم به الفرد ونتائج هذا السلوك أو التصرف.

- أما "وسيلة حمداوي": "فترى أن مفهوم الأداء يعبر عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية، وجودة العمل المقدم من طرفه".<sup>(21)</sup> (حمداوي، 2004)، ص123.

ويشير هذا التعريف في معناه إلى أن الأداء، هو ما ينتجه الفرد من ممارسة لمهامه الوظيفية سواء من الناحية الكمية أو النوعية.

- ويرى "حنفي محمود سليمان" في تعريفه للأداء أنه: "المخرجات المقدرة بساعة عمل واحدة".<sup>(22)</sup> (حنفي، د.س، ص42). وهنا الباحث يربط الأداء بالنتائج المتحصل عليها من الأداء.

- يعرف الأداء أيضا: بأنه "سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بذاته أو فرضها عليه الآخرون".<sup>(23)</sup> (الشاعر، 2004)، ص43.

فهذا التعريف يدرج الأداء في المهمة التي يقوم بها الموظف أو يكلف أحد بالقيام بها.

- وكتعريف إجرائي للأداء الوظيفي بالقول أنه: "هو الممارسة والسلوك الذي يقوم به الفرد لتنفيذ مهمات معينة في عمل معين، أي هو سلوك وظيفي إداري هادف، يقوم به الموظف الإداري لإنجاز الأعمال المكلف بها".

## 6-9 تعريف المؤسسة:

لغة: "مأخوذة من الفعل أسس، بمعنى أقام جمعية أو شركة".<sup>(24)</sup> (المنجد الأبجدي، د.س، ص40).

"والأس، والأساس أصل البناء، و الأسيس: أصل كل شيء، وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، وأس البناء مبتدؤه.

وقد أس البناء: أي يؤسسه أسا، وأسسه تأسيسا.

وأسست دار، إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها".<sup>(25)</sup> (العيفة، (2010)، ص5).

**اصطلاحا:** "تعرف المؤسسة الاقتصادية، بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات، وتختلف باختلاف الحيز الزمني، والمكاني الذي توجد فيه، وتبعاً لنوع وحجم نشاطها".<sup>(26)</sup> (عشوي، (1992)، ص11).

**6-10 المؤسسة الاقتصادية:** "هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية، والمادية، والمالية، والتي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع".<sup>(27)</sup> (دخموش، (2001)، ص03).

- فالمؤسسة: "هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها".<sup>(28)</sup> (حنوش، (1981)، ص05).

فهذا التعريف يركز فيه الباحث على الطاقم البشري، والذي يعد جزء من مكونات المؤسسة.

- أما مؤسسة سونلغاز: هي شركة ذات طابع قانوني، لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، تنشأ بها وظائف داخلية، وخارجية تهدف إلى تبادل السلع والخدمات من أجل تحقيق أهدافها وكسب رضا الجمهور وولاء عمالها.

### سابعا: الدراسات السابقة والمشابهة.

تتجلى أهمية الدراسات العلمية، في مجال البحث العلمي المبنية على أسس نظرية وميدانية يتبعها الباحث، بضرورة وقوفه على التراث العلمي، أو ما يسمى "بالدراسات السابقة والمشابهة" لأن اطلاعه على ما سبق يجنبه التكرار، ويمكنه من تفادي أخطاء الآخرين، وقد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر، من خلال تحديد وصياغة مشكلة البحث بدقة، كما أنه يكون نظرة عامة عن النظريات المتاحة في البحث العلمي الذي يتناوله بالدراسة، إضافة إلى ذلك تمكنه من اختيار الطرق والإجراءات



المنهجية الملائمة، فضلا عن أن هذه الدراسات تتضمن قوائم بالمراجع الهامة التي اعتمدت عليها وبالتالي تفيد الباحث في التعرف على الكثير من المراجع، والمصادر العلمية.

ونجد دراسات عديدة مشابهة لدراستنا، فهناك من تناولت التنظيم والاتصال، وعلاقته بالمؤسسات الاقتصادية، لتبرز فيه أداء العمال التنفيذيين، وأخرى تناولت نظم المعلومات، وعلاقتها باتخاذ القرارات داخل المؤسسات المختلفة سواء كانت خدمتية، أو اقتصادية، وقد حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة مشابهة لدراستنا، وقد أسفر جهدنا الحصول على دراسات منها جزائرية، وأخرى عربية.

### 1-7 الدراسات الجزائرية:

**الدراسة الأولى:** بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، لـ "بوعطيط جلال الدين، بجامعة قسنطينة"، لنيل شهادة الماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية سنة 2009/2008.

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي، والأداء الوظيفي عند العمال التنفيذيين، وعلى ضوء هذه الإشكالية صاغ الباحث تساؤلاته كالاتي:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
  - هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟
  - هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
- وجاءت فرضيات الدراسة كالاتي:

- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل، والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد، والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.
  - لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.
  - لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.
- وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، أين استخدم العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج نعرضها كالآتي:

- الكشف عن وجود نمطي الاتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز، وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة، وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل، والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة<sup>(30)</sup>. (بوعطيط، 2008، 2009).

حيث تناولت هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، وكذا وضعية الاتصال بين الإدارة والعمال التنفيذيين.

وتتناول دراستنا استخدام إدارة سونلغاز لتقنيات وأساليب الاتصال، ومدى تمكن جهاز الإدارة من استخدامه للاتصال، وكيفية تأثير هذا الاتصال على أداء العمال وأنشطة المؤسسة ككل.

وبذلك نجد بأن دراسة "بوعطيط جلال الدين"، ركز في دراسته على الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال المنفذين، بينما دراستنا ركزت على استخدام تقنيات وأساليب الاتصال الإداري بالمؤسسة، ومدى تمكن الإدارة من استخدامه، وكيف تؤثر على الأداء الوظيفي للمؤسسة.

**الدراسة الثانية:** بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، لـ "صبرينة رماش"، بجامعة قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، فرع تنمية الموارد البشرية، لسنة 2009/2008.

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول الكشف عن محددات فعالية اتصال المؤسسة من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال الشاملة، المتغيرات التنظيمية، ثم المتغيرات البيئية.

وعلى ضوء ما ذكر انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق.
- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي ، والاتصال الخارجي للمؤسسة.
- تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.
- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية: العوامل الشخصية، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات والتقاليد، النظام السياسي والاجتماعي، العوامل الاقتصادية.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، باستخدام أسلوب المسح الشامل واستعمال استمارة الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات للوصول إلى النتائج.

وتوصلت الباحثة في نهاية دراستها إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن الفروق الفردية بين الباحثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي، وفكري بين أطراف الاتصال.
- كما أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين بالإضافة إلى التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة.
- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة، في ظل الإصلاحات وكذا تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي، فقد أصبحت وسيلة الانترنت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة.

كما توصلت الدراسة بأن تخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية نظرا لكون التعليمات تأتي من المديرية العامة، وبمرور المعلومات على المستويات الإدارية يؤخر وصولها في الوقت المحدد، مما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة".<sup>(31)</sup> (رماش، 2008، 2009).

وتعتبر هذه الدراسة فرعا من دراستنا، فقد تناولت دراسة صبرينة أهمية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية وواقعه داخلها، بينما دراستنا تتمحور حول أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة بإدارة

سونلغاز، وكذا أهم التقنيات المستعملة، ومدى تمكن إدارة سونلغاز من استخدامه وتوظيفه، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

كما نجد هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا في الإجراءات المنهجية، حيث تندرج كليهما ضمن الدراسات الوصفية، وقد استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة، فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا من خلال توجيهنا إلى المراجع، وخاصة فيما يتعلق بالاتصال، كما أنها أفادتنا في الإحاطة بالموضوع المدروس سواء من الناحية النظرية، والمنهجية من خلال استخدامها في مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

**الدراسة الثالثة: بعنوان "أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية"** دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر، لـ "عبد النور موساوي، وهدى بن محمد". دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لكلية الأعمال، لجامعة الأردن القضايا المحلية للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة خلال 14 و15 أبريل 2009.

وتدور إشكالية هذه الدراسة، في إبراز أثر نظم المعلومات على أداء شركات التأمين، وعلى ضوء

هذه الإشكالية صيغت التساؤلات الفرعية للدراسة كالاتي:

- ما هو أثر استخدام نظم المعلومات على الأداء الإداري؟
- ما هو أثر استخدام نظم المعلومات على الأداء الوظيفي؟
- ما هو أثر استخدام نظم المعلومات على الأداء المالي؟
- ما هو أثر استخدام نظم المعلومات على الأداء التسويقي؟

وقد تفرعت عن هذه التساؤلات فرضيات فرعية وهي:

- لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين استخدام نظم المعلومات، والأداء الإداري.
- لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين استخدام نظم المعلومات، والأداء الوظيفي.
- لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين استخدام نظم المعلومات، والأداء المالي.
- لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين استخدام نظم المعلومات، والأداء التسويقي.

وقد استخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على أسلوب العينة وللوصول إلى النتائج اعتمدا على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن شركات التأمين تملك بعض أجهزة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات (الكمبيوتر)، وكذا مواقع للانترنت أغلبها تعريفية بمنتجاتها.

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين استخدام نظم المعلومات، والأداء الإجمالي في شركات التأمين بالجزائر، فنظام المعلومات يسهم في تحسين الأداء الإداري بتوفير المعلومات الضرورية، كما أنه يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال توفير الوقت، والجهد ودعم العمل الجماعي، وكذا يسهم في تحسين الأداء التسويقي بزيادة قنوات توزيع المنتجات والتعريف بها. كما أنه يسهم في تحسين الأداء المالي، من خلال التقليل من التكاليف، وزيادة رضا مالكي الشركات وتجنب الأزمات المالية".<sup>(32)</sup> (موساوي، بن هدى، 2009).

وتعتبر هذه الدراسة فرعا من دراستنا، فقد تناول الباحثان أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية، (شركات التأمين) وإبراز أثرها في بعض الجوانب الأساسية بالمؤسسة، بينما دراستنا تنصب حول تقنيات أساليب الاتصال المستخدمة بمؤسسة سونلغاز، ودور الاتصال على أداء العاملين، والمنظمة بشكل عام.

كما تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الإجراءات المنهجية، حيث تندرج كليهما ضمن الدراسات الوصفية، وقد استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة للوصول إلى النتائج.

وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة، فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس سواء من الناحية النظرية، والمنهجية.

## 7-2 الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: بعنوان "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي"، من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، لـ "علي حسن الشهري"، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية لسنة 2005.

وتدور إشكالية هذه الدراسة في التعرف على تأثير، ودور الاتصالات الإدارية على أداء العاملين بمختلف المستويات الإدارية للأمن الجنائي بمدينة الرياض.

وعلى ضوء هذه الإشكالية صاغ الباحث تساؤلاته كالاتي:

- هل تسهم الاتصالات في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض؟
- هل تسهم تقنيات الاتصال المستخدمة في الأمن الجنائي بمنطقة الرياض في رفع مستوى الأداء الوظيفي؟
- ما معوقات الاتصالات الإدارية التي نحفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي بالمنطقة؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- تلعب الاتصالات دورا مهما في حل المشكلات خاصة الدقة في إنجاز المهام الأمنية ، وتزويد الرؤوسين بالتعليمات المناسبة.
- كما تؤدي تقنيات الاتصال في الأمن دورا مهما في رفع مستوى الأداء الوظيفي، من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية ، وسرعة إيصال المعلومات، أهم المعوقات التي تحفض من مستوى الأداء الوظيفي، قلة وسائل الاتصال، وقدم هذه الوسائل المستخدمة، وكذا عدم تدريب العاملين بالأمن الجنائي على استخدام وسائل الاتصال، كما توصل إلى أن للأفراد رؤية متشابهة نحو الاتصالات الإدارية في الأداء لمهامها، مهما اختلفت أعمارهم وخبراتهم ومستوياتهم ورتبهم العسكرية".<sup>(33)</sup>(الشهري، 2005).

وتتناول هذه الدراسة الاتصالات الإدارية، ودورها في الأداء الوظيفي لدى منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، وتتناول دراستنا استخدام إدارة سونلغاز بالجزائر لأساليب الاتصال وتقنياته، ومدى تمكن هذه الإدارة من استخدامها للاتصال، وكيفية تأثير هذا الاتصال على أداء المؤسسة.

وبذلك نجد بأن دراسة "علي حسن الشهري"، ركز على الاتصالات الإدارية وتقنياتها في حل المشكلات داخل الأمن الجنائي بالرياض ودوره على أداء العمال، بينما دراستنا ركزت على أهم الأساليب والتقنيات الاتصالية الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية "سونلغاز"، ومدى تمكن هذه الإدارة من استخدام تقنيات الاتصال داخل المؤسسة، وذلك من خلال قياسه بأداء العمال بصفة خاصة، وأداء المؤسسة بصفة عامة.

كما تتشابه الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة مع دراستنا، حيث تندرج كليهما ضمن الدراسات الوصفية، وقد استخدمنا استمارة الإستبيان للوصول إلى النتائج.

وبغض النظر عن الاختلافات، تعتبر هذه الدراسة فرعاً من دراستنا فقد أفادتنا كثيراً بالإحاطة بالموضوع المدروس سواء من الناحية النظرية أو المنهجية.

**الدراسة الثانية:** بعنوان "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، لـ "مصعب اسماعيل طيش"، بالجامعة الإسلامية بكلية التجارة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2008.

وتدور إشكالية هذه الدراسة، حول التعرف على دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم؟

وقد تفرعت عن هذه التساؤلات فرضيات وجاءت كالآتي:

- يساهم نظم وتقنيات الاتصال بفعالية في اتخاذ القرارات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة.
- وسائل الإيصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية.
- توجد معوقات تحد من كفاءة نظم وتقنيات الاتصال الموجودة حالياً في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالوزارة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور استخدام نظم، وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أسلوب الحصر الشامل وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات والوصول إلى النتائج.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة: أن الهاتف، والفاكس من أكثر التقنيات استخداما بالوزارة، وبأن الاتصالات الكتابية والشفهية من أكثر الوسائل فعالية في اتخاذ القرارات بالوزارة، وبأن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بتوظيف تقنيات الاتصال الحديثة وبأنها تساهم في سرعة أداء المهام وبالتالي اتخاذ القرارات.<sup>(34)</sup> (طيش، 2008).

وتعتبر هذه الدراسة فرعا من دراستنا، فقد تناولت دراسة "مصعب"، مدى مساهمة نظم وتقنيات الاتصال الإداري، في اتخاذ القرارات بوزارة التربية بغزة، بينما دراستنا تنصب حول مدى تمكن مديرية سونلغاز بجيجل من استخدامها لتقنيات الاتصال الإداري، وأساليبه ودور هذا الاتصال على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة.

كما نجد هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا في الإجراءات المنهجية، حيث تندرج كلاهما ضمن الدراسات الوصفية، وقد استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة للوصول إلى النتائج. وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة، فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس سواء من الناحية النظرية والمنهجية.

**الدراسة الثالثة: بعنوان "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض" ل عبد المجيد بن عبد المحسن محمد آل الشيخ، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية لسنة 2011.**

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول التعرف على معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، وعلى ضوء هذه الإشكالية صاغ الباحث تساؤلاته كالاتي:

- ما معوقات الاتصال الإدارية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟



- ما معوقات الاتصال البشرية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
  - ما معوقات الاتصال الفنية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
  - ما معوقات الاتصال المالية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
  - ما وسائل التغلب على معوقات الاتصال المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟
- وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي، وجمع البيانات والمعلومات استعمل الباحث استمارة الاستبيان.

وتوصل الباحث في دراسته إلى جملة من النتائج أهمها:

- معوقات الاتصال الإدارية تؤثر بشدة على أداء العمال وهي: الافتقار إلى نظام اتصال مناسب وعدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال، وغياب التخطيط الاستراتيجي لتطوير نظم الاتصال.
- معوقات الاتصال البشرية تؤثر بشدة في أداء العاملين وهي: انخفاض وعي العاملين بأهمية تقنيات الاتصال في مهام الجوازات، وقلة التعاون بين العاملين وضعف قدرة الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات من تقنيات الاتصال.

- كما توصل الباحث إلى قلة الإمكانيات الفنية اللازمة لاستخدام تقنيات الاتصال في أعمال الجوازات، وكذا ضعف إجراء عمليات الصيانة الدورية لوسائل الاتصال المتاحة من أهم المعوقات الفنية المؤثرة بشدة على أداء العاملين، كما توصل الباحث بأن قلة الموارد المالية لتأسيس أنظمة الاتصال، وارتفاع تكلفة البرامج التأهيلية، لتأهيل منسوبي الجوازات على صيانة تقنيات الاتصال من أهم المعوقات المالية، ويعتبر تهيئة المناخ المناسب وكذا تأمين تقنيات الاتصال اللازمة لتحسين أداء العاملين، وتوفير الموارد المالية من أهم الوسائل المهمة للتغلب على معوقات الاتصال والمؤثرة على أداء العاملين.<sup>(35)</sup> (بن عبد المحسن، 2011).

حيث تناولت هذه الدراسة معوقات الاتصال الإداري، وأهم الوسائل الممكنة للتغلب على هذه المعوقات داخل إدارة الجوازات بالرياض، وتتناول دراستنا استخدام إدارة سونلغاز لتقنيات الاتصال

وأساليبه، ومدى تمكن هذه الإدارة من استخدامها لهذه التقنيات في تحسين أداء المؤسسة، وكيفية تأثير هذا الاتصال على أداء العمال وأنشطته.

وبذلك نجد بأن دراسة عبد المجيد، ركزت على معوقات الاتصال الإداري، بينما دراستنا تركز على أساليب وتقنيات الاتصال المستخدمة بالمؤسسة، وكيف تنعكس على أداء العمال والمؤسسة ككل. وبالتالي كيف تؤثر على الأداء الوظيفي.

كما تتشابه الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة مع دراستنا، حيث تندرج كلاهما ضمن الدراسات الوصفية، وقد استخدمنا للوصول إلى النتائج استمارة الاستبيان.

وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا بالإحاطة بالموضوع المدروس، سواء من الناحية النظرية أو المنهجية.

**الدراسة الرابعة: بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين من جامعة القدس المفتوحة"، ل محمد عبد اشتوي.**

وتدور إشكالية هذه الدراسة عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة.

وفي ضوء هذه الإشكالية قام الباحث بصياغة التساؤلات الفرعية كالآتي:

- ما دور الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري بالجامعة؟
- ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري بالجامعة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عينة الدراسة في دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة وذلك باعتماده على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- قناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وكذلك أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي.
- الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم.
- تعتبر نقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات الاتصال الإلكترونية، وكذا عدم وضوح القوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين، من أهم المعوقات في تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>(36)</sup> (اشتيوي، (2013)، ص، ص، 218، 248)
- وتعتبر هذه الدراسة فرعاً من دراستنا، فقد تناولت هذه الدراسة الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل الاتصال الإداري بين العمال بالجامعة، بينما دراستنا تتمحور حول أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز.
- كما نجد هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا في الإجراءات المنهجية، حيث تندرج كلاهما ضمن الدراسات الوصفية، وقد استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة، فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيراً من خلال السؤال الثاني للدراسة، وكذا توجيهنا إلى المراجع الخاصة بالاتصال، إضافة إلى الإحاطة بالموضوع المدروس سواء من الناحية النظرية والمنهجية، من خلال استخدامهما في مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

#### ثامناً: حدود الدراسة:

- تعتبر حدود الدراسة من الخطوات المنهجية التي يجب على الباحث تحديدها ووضعها بدقة فمن خلالها يتم التعرف على المنطقة التي تتم فيها الدراسة، وكذا التعرف على المدة الزمنية التي استغرقها البحث، إضافة إلى معرفة الأفراد الذين تمت دراستهم في البحث العلمي، وتتضمن حدود الدراسة ثلاث مجالات وهي كالاتي: المجال الزمني، المجال المكاني، والمجال البشري.
- وفي دراستنا سيتم تحديد هذه المجالات كالاتي:

8-1 المجال الزمني: استغرق المجال الزمني للدراسة قرابة سبعة أشهر، ابتداءً من شهر نوفمبر لسنة (2016)، إلى غاية (15) ماي (2017)، وتنقسم هذه المدة فيها الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وجانب ميداني.

• الجانب النظري: بدأت فيه الدراسة من شهر نوفمبر، واستمر فيه البحث إلى غاية منتصف شهر فيفري لسنة (2017).

وقد استثمرنا خلال هذه الفترة تحديد الموضوع، وجمع أكبر عدد ممكن من المفاهيم المرتبطة به وكذا صياغة مشكلة الدراسة مع تبيان الأسباب التي تدفعنا إلى القيام بالدراسة العلمية، وكذا تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، كما تم تحديد المداخل النظرية المناسبة للدراسة، وأدوات جمع البيانات. وخلال هذه الفترة تم جمع أكبر كم من المراجع والمصادر، وتصنيفها بما يتلاءم وطبيعة الموضوع المدروس، فجزء منها خصص للجانب المنهجي، والآخر للجانب النظري الذي تم فيه شرح الأفكار المبهمة وغير المفهومة.

• الجانب الميداني: الذي شرع فيه ابتداءً من شهر مارس إلى غاية نهاية شهر أبريل، وقد مر إنجازنا للجانب الميداني بمرحلتين:

- مرحلة الزيارات الاستطلاعية: انطلقت ابتداءً من (10) مارس إلى غاية (20) مارس. وقد تم فيها تجميع المعلومات الأولية حول المؤسسة، وعن موضوع الدراسة، كالتعرف على طبيعة العلاقات والمعاملات بين الموظفين، والأجهزة التي تمتلكها المؤسسة في أداء عمالها لوظيفتهم اليومية، ومعرفة أقسام المؤسسة.

- مرحلة جمع المعلومات: وامتدت من (27) مارس إلى غاية (30) أبريل (2017). وتم فيها إجراء المقابلات مع بعض الموظفين، مثل المكلفة بالاتصال، وكذلك رئيس قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي، ورئيس قسم المالية والحاسبة.

كما تم خلال هذه الفترة تصميم الاستمارة، وتجريبها على مدى يومين، ليتم بعدها تطبيق الاستمارة النهائية المعدلة، ودام ذلك حوالي أسبوع ونصف ليتم تجميعها وتفرغها، وتحليلها بالجدول وتفسيرها واستخراج النتائج واستغرق ذلك حوالي شهرين.  
ومن (10) ماي إلى (15) ماي تم تصحيح ومراجعة الدراسة بشكل نهائي.

**8-2 المجال المكاني:** حتى يتمكن الباحث من تحقيق هدفه من الدراسة ونجاحها، لا بد أن يكون على دراية تامة بكافة المعلومات المتعلقة بمكان ومنطقة البحث، أو ما يسمى مجتمع البحث، وقد أجريت هذه الدراسة بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، بفرع جيجل ومقرها بوسط مدينة جيجل، وهي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز، وتعتبر إحدى فروع مجمع سونلغاز لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، تأسست سنة (2005)، بعد التعديل الهيكلي لمجمع سونلغاز.

تقع هذه المديرية وسط مدينة جيجل، يحدها من الشرق بلدية جيجل، ومن الشمال البحر المتوسط، ومن الجنوب مديرية الضرائب والخطوط الجوية الجزائرية، ومن الغرب الشركة الجزائرية للمياه يقدر رأس مالها حوالي (2400000) دينار جزائري، ويتمثل نشاطها الأساسي في توزيع ونقل الغاز والكهرباء، فبالنسبة لنقل الكهرباء يتم عن طريق محطات كهربائية، وبضغط مرتفع (220) كيلو فولط أما بالنسبة للغاز فشركة سوناطراك تقوم بإنتاجه في حاسي مسعود (ولاية ورقلة)، وتتكفل بإرساله عبر قنوات التوزيع إلى وحدة سكيكدة، ودور المديرية الجهوية لجيجل نقله عن طريق مسير شبكات نقل الغاز كما تحتوي وحدة جيجل لسونلغاز على أقسام ومصالح متعددة<sup>(37)</sup>. (وثائق من مصلحة الاتصال للمديرية).

وقد تم اختيار هذه المؤسسة بالذات كمجال للدراسة لأنها:

- تعتبر من أكبر المؤسسات الاقتصادية الموجودة بولاية جيجل، وبالتالي تتوفر فيها أساليب اتصالية متنوعة، وكذا استخدام تقنيات اتصالية مختلفة في أداء وظائفها مما يجعلها مناسبة لموضوع دراستنا على اعتبارها تحتوي على عدة أقسام ومصالح.
- معرفتنا للمكان، وقربه من مكان الدراسة، وبالتالي سهولة الوصول إليه وإلغاء عاملي كل من الزمن والمكان، والتكلفة.

3-8 المجال البشري: تنطوي دراستنا على " مؤسسة سونلغاز"، حيث تستهدف مجموع الأفراد والعاملين (إطارات سامية، تقنيين، عمال التنفيذ)، في مختلف المصالح والأقسام، الذي يتكون من فئات عمرية مختلفة من حيث الجنس (ذكور، إناث)، ومن حيث العمر (شباب، فتيات، نساء، رجال) متزوجين، وغير متزوجين، فالبعض منهم يسكن بالقرب من المديرية، وبعضهم الآخر بعيدا عن مقر المديرية، يحملون شهادات جامعية مختلفة في التخصصات العلمية، وهذا راجع إلى اختلاف طبيعة الأقسام المتواجدة بالمديرية، حيث نجد عمال المديرية مختلفين في الميولات والخلفيات، وكذا في المستوى التعليمي، والخبرة، والكفاءة في العمل، ويقدر عددهم ب: (415) مفردة، موزعين في أقسام ومصالح وإطارات كل حسب تخصصه، وقدراته العلمية والعملية، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): توزيع العمال في مؤسسة سونلغاز بجيجل.

الرقم	Groupe socio –professionnel	فئات الإطارات المهنية
01	cadre supérieur senior	فئة الإطارات السامية الأعلى
33	cadre supérieur	فئة الإطارات السامية
83	cadre	فئة الإطارات
111	Haute maitrise	فئة المهارات الكبرى
60	petite maitrise	فئة المهارات الصغرى
127	Exécution	فئة التنفيذ
415	Total	المجموع

المصدر: (38) قسم الموارد البشرية للمديرية.

تاسعا: نوع الدراسة، ومنهجها:

عند القيام بأي دراسة أو بحث علمي، لا بد على الباحث أن يحدد المنهج الذي يتبعه، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، وبالتالي تحقيق الأهداف، على اعتباره الطريق الذي يتبعه الباحث لدراسة الظاهرة وتشخيصها، وتحديد أبعادها ومعرفة أسباب حدوثها وإمكانية معالجتها.

وتعتبر دراسة "أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودورها في تحسين الأداء"، من الدراسات التي تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال، التي تقوم على تفسير الظاهرة أو المشكلة ووصف لما هو موجود من الطاقم البشري الذي يعمل بمؤسسة سونلغاز، وكذا وصف لمختلف الأساليب والتقنيات الاتصالية المتواجدة بالمؤسسة، ونوعية الممارسات التقنية والفنية المعتمدة في أداء مهام المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتقديم خدماتها لمختلف الزبائن.

وعلى اعتبار مناهج البحث كثيرة ومتنوعة، فإنه يحتم على الباحث اختيار المنهج الملائم لطبيعة ونوع الدراسة، فكل دراسة تتطلب مناهج معينة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي نجد بأن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لدراستنا، ومناسب لطبيعة التساؤلات المطروحة والأهداف المراد الوصول إليها، ويعرفه "أحمد بن مورسلي" بأنه: "الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة، من حيث العوامل المكونة لها، والعلاقات السائدة داخلها، كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك".<sup>(39)</sup> (بن مورسلي، 2005)، ص، ص 286، 287).

ومن أهم الاعتبارات التي قادتنا إلى استخدام المنهج الوصفي دون غيره نذكر منها:

- طبيعة موضوع البحث الذي فرض استخدام المنهج الوصفي دون غيره.
- هذه الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي، لأنها تهدف إلى معرفة طبيعة استخدام أساليب وتقنيات الاتصال الإداري، والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء.
- هذه الدراسة تفرض استخدام أدوات المنهج الوصفي كالأستمار، والمقابلة، والملاحظة وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية والمناسبة للدراسة، وبالتالي الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وواقعية.
- ومن هنا يمكن القول بأن المنهج الوصفي التحليلي، يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

فالدراسة الميدانية الهدف الأساسي منها، هو اختبار مدى صحة الفروض من خلال إجراء دراسة لواقع تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز، إلى جانب تنظيم عملية الاستبيان لآراء واتجاهات أفراد العينة الممثلة لكافة الإطارات والعاملين بالمؤسسة من رؤساء ومرؤوسين.

### عاشرا: مجتمع البحث، والعينة.

يعتبر مجتمع البحث من الخطوات الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها، لأن القيام بأي دراسة تنطلق أساسا من المجتمع الذي توجد به، ولمعرفة مجتمع البحث لابد من تحديد المجتمع الأصلي وذلك بمعرفة مميزاته، وصفاته، وخصائصه، ومعرفة ما إذا كان موزع في طبقات أو فئات، وما إذا كان مشتت، أو متجانس. وكل هذه التفاصيل لابد من معرفتها وتحديدها بالتدقيق من أجل بلوغ نتائج دقيقة وصحيحة.

ويعرف مجتمع البحث حسب "مادلين قرافيت": "أنه مجموعة عناصر له له خاصية، أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث أو التقصي".<sup>(40)</sup> (أنجرس، 2006)، ص 62). وبذلك فمجتمع الدراسة هم الأفراد الذين سيتم إجراء الدراسة الميدانية عليهم من خلال الموضوع المطروح، والمتمثل في استخدام أساليب وتقنيات الاتصال الإداري، والدور التي تلعبه في الأداء الوظيفي للمؤسسة، ويتضح بأن مجتمع بحثنا يتكون من موظفي مؤسسة سونلغاز بالشرق الجزائري بمدينة جيجل، الموزعين في إطارات مختلفة: كالإطارات السامية الكبرى أو الأعلى ونجد فيها المدير، والإطارات السامية: مثل المهندسين، ثم الإطارات، والتنفيذيين، فمجتمع بحثنا ينطوي على العديد من التمايزات في موظفيه، فمن حيث الجنس فهناك ذكور، وإناث، مختلفين في السن فمنهم الشباب، وكهول، ومنهم فتيات، ونساء متزوجين وغير متزوجين، فالبعض يسكن بالقرب من المديرية، والبعض الآخر بعيد عنها، حاملين لشهادات جامعية مختلفة في التخصصات العلمية، وهذا راجع إلى الاختلاف في طبيعة الأقسام التي تحتويها المؤسسة، والبعض الآخر لشهادات تكوينية، فكل موظف له ميولات ورغبات تميزه عن البقية، فهناك من يرغب في الترقية في المنصب، وهناك من يرغب في التقاعد، كما نجد أنهم يختلفون في المستوى التعليمي، وكذا في الخبرة والكفاءة في العمل.



ولما كان مجتمع بحثنا كبيرا يصعب إجراء مسح شامل لكل مفرداته، لما يتطلب من وقت طويل وإمكانيات مادية كبيرة، لجأنا إلى استخدام طريقة العينة التي تمثل مجتمع بحثنا، حتى نتمكن من إتمام الدراسة في الفترة الزمنية المحددة لها.

فالعينة هي تلك المجموعة من العناصر التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار، وتعرف "العينة": بأنها مجموعة الوحدات المختارة من مجتمع الدراسة، وذلك لتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع".<sup>(41)</sup> (الرفاعي، 2005، ص24).

"وحجم عينة الدراسة يختلف من باحث لآخر، ومن دراسة إلى أخرى، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك مجموعة من الاعتبارات يتوقف عليها اختيار حجم ونوع العينة ومن بينها:

- درجة تجانس، وتباين، وحدات مجتمع الدراسة.

- طبيعة المشكلة أو الظاهرة.

- مدى الثقة التي يريد الباحث الالتزام بها.

- الوقت والجهد والكلفة اللازمة لاختيار العينة".<sup>(42)</sup> (عليان، غنيم، 2000، ص139).

وبهذا فالعينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث فحسب، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، أي أنها مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجرى عليها الدراسة، والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال، ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العلمية أو الاستنتاجات النظرية، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.

وبعد تحديدنا لمجتمع الدراسة ومعرفة خصائصه وسماته، ونظرا لتجانس وحداته، فقد تم اعتماد "العينة العشوائية البسيطة"، التي تعتمد على التوزيع العشوائي للاستمارات على وحدات الدراسة حيث قمنا في هذا النموذج من العينات، بتحديد العدد الكلي لمجتمع الدراسة، والمتكون من (415) موظفا وارتأينا إلى أخذ نسبة (20%) كعينة من المجتمع الأصلي، واعتبرنا ذلك الحجم ممثلا لضمان

التمثيلية أكثر، ومنه فالعينة تتكون من ثلاثة وثمانون (83) مفردة، لكن قد تم توزيع خمسة وثمانون (85) استمارة استبيان بطريقة عشوائية.

وقدر العدد النهائي لعينة الدراسة ب(80) مفردة، وذلك بعد ضياع (05) استمارات (لم تسترجع).

### حادي عشر: أدوات جمع البيانات:

يتوقف نجاح كل بحث علمي و دقته، على الاختيار السليم للأدوات المناسبة التي تتماشى وطبيعة البحث المدروس، على اعتبارها الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من الواقع الاجتماعي التي تنصب فيه الدراسة، كما أنها مجموعة من الإجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجياً التي تخدم أغراض البحث وأهدافه، وهناك خمسة طرق لجمع المعلومات: الملاحظة، المقابلة، الاستبانة، الاختبارات، الوثائق.

فطبيعة البحث يفرض على الباحث اختيار أكثر من أداة، وذلك للإلمام بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجها الباحث، لذا اعتمدنا في دراستنا المتمثلة بعنوان "أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودورها في تحسين الأداء"، على استمارة الاستبيان كأداة أساسية، والمقابلة غير المقننة كأداة مساعدة لجمع المعلومات والبيانات والإحاطة أكثر بجوانب الدراسة.

**1-الاستمارة:** تعتبر الاستمارة الأداة الأساسية، والرئيسية في جمع البيانات والمعلومات وترجع أهميتها إلى طبيعة الدراسة في حد ذاتها، حيث تعتمد في أساسها على قياس مدى استخدام موظفي سونلغاز لتقنيات الاتصال الإداري وأساليبه، ومدى تمكن جهاز الإدارة من استخدامه الذي ينعكس بذلك على أداء المؤسسة، وأداء عمالها.

والاستبانة هي "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات، أو تصورات، أو آراء الأفراد، ومن أهم ما تتميز به الاستبانة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث".<sup>(43)</sup> (عبيدات، أبو نصار، مبيضين، 1999)، ص(63).

وبالتالي فالاستبانة حسب "الرفاعي": "هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب"<sup>(44)</sup> (الرفاعي، مرجع سابق، ص181).

ويتم توزيع الاستمارة إما مباشرة، أو إلكترونياً، ويمر تصميم الاستمارة بخطوات وتمثلة في جمع البيانات والمعلومات الكافية، كما تم تحديد محاور الاستمارة، ونوع الأسئلة المناسبة لكل محور، وكذا نوع المعلومات المناسبة لكل محور، ثم إعداد الاستمارة كمسودة واختبارها، ليتم تعديلها وإعدادها بشكل نهائي لتكون جاهزة للتوزيع على مجتمع البحث المختار في الدراسة.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة كأداة أساسية، لأنها تمكن الباحث من الحصول على المعلومات من مجتمع البحث، مهما كان عدده كبير، إضافة إلى أنه إذا كان متشتت، ومنتشر في أماكن مختلفة، إضافة إلى توفير الوقت والجهد، وتساعد في تصنيف البيانات وتبويبها في جداول مما يسهل تفسيرها والوصول إلى نتائج دقيقة وعلمية وعملية.

حيث اشتملت استمارة دراستنا على أسئلة مغلقة، وأسئلة مغلقة ومفتوحة، وذلك للحصول على المعلومات التي تتناسب مع الأهداف المراد الوصول إليها من الدراسة، وتمثل محاورها في خمسة وهي كالتالي لتجيب على فرضيات الدراسة:

**المحور الأول:** ويتضمن بيانات شخصية للمبحوثين وهي: الجنس، والنوع، والمستوى التعليمي والخبرة، ويقدر عدد أسئلته (06) بستة أسئلة.

**المحور الثاني:** ويتمثل في مجموع الأسئلة التي تجيب عن أهم الأساليب الاتصالية المستخدمة بمديرية سونلغاز، والمقدر عددها ب (08) ثمانية أسئلة.

**المحور الثالث:** ويتمثل في مجموع الأسئلة التي تجيب عن التقنيات الاتصالية الحديثة التي يستخدمها الموظف لأداء مهامه بالمديرية، والمقدر عددها ب (06) أسئلة.

**المحور الرابع:** ويتمثل في مجموع الأسئلة التي تتعلق بأثر استخدام أساليب وتقنيات الاتصال على الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز، والمقدر عددها ب (07) سبعة أسئلة.

**المحور الخامس:** ويضم أهم الأسئلة التي تكشف لنا العوائق والعراقيل التي تقف في وجه أداء العاملين أثناء استخدامها لتقنيات الاتصال الحديثة، حيث شمل هذا المحور على (08) ثمانية أسئلة. وبعد الانتهاء من تصميم الاستمارة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة من قسم الإعلام والاتصال وكذا من قسم علم الاجتماع والمتمثلين في كل من: الأستاذ "بويعة عبد الوهاب"، والأستاذ "بولمهار ناجي"، والأستاذ "شيهب عادل"، والأستاذ "العرج سمير"، والأستاذة "قربلي سامية". لتحكيمها ومعرفة جوانب النقص فيها، ومدى مطابقتها لمشكلة الدراسة وفروضها، وما إذا كانت أسئلتها خاضعة للقواعد المنهجية، وكذلك لتعديل أسئلة من أسئلتها، أو حذف أخرى أو إعادة ترتيبها، وقد تم الأخذ بانتقاداتهم بنظر الاعتبار لتصميم الاستمارة النهائية التي حكمت من طرف الأستاذ المشرف.

وبعد الانتهاء من تصميمها تم التأكد من وضوحها من خلال تجريبها على عينة مكونة من (08) ثمانية موظفين.

**2-المقابلة:** تعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص، فالمقابلة عبارة عن حوار يدور بين الباحث، والشخص الذي تتم مقابلته، يبدأ هذا الحوار بخلق علاقة وئام بينهما ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب، يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقا، ثم يسجل الإجابة بكلمات المستجيب، وتعرف المقابلة على أنها وسيلة شفوية عادة تكون مباشرة، أو هاتفية، لجمع البيانات يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب، أو المصادر الأخرى".<sup>(45)</sup> (عليان غنيم، مرجع سابق، ص102).

وبالتالي نجد المقابلة هي أداة من أدوات جمع البيانات، بطريقة تختلف عن استمارة الاستبيان ففي المقابلة يتم تسجيل المعلومات من قبل الباحث، بينما في الاستمارة المبحوث هو الذي يدون المعلومات فوق الاستمارة، وبالتالي فالمساءلة الشفوية تعطي للمقابلة ميزة المرونة التي تمكن من الحصول على أكبر قدر من المعلومات من خلال التواصل بالحوار، حيث نجد للمقابلة أنواع ويختلف استخدامها باختلاف الغرض من الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة غير المقننة، "والتي لا

تكون فيها الأسئلة موضوعة مسبقا، بل يطرح الباحث سؤالاً عاماً حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوث يتسلسل في طرح الأسئلة الأخرى. وعادة يكون لدى الباحث الأسئلة العامة حول موضوع البحث، ويستخدم هذا النوع عندما يكون الباحث غير ملم بالمشكلة أو الظاهرة، وليس لديه خلفية كاملة حولها، حيث تتميز بغزارة المعلومات التي يوفرها<sup>(46)</sup> (المرجع السابق، ص104).

حيث تكون المقابلة غير المقننة في هذه الدراسة كأداة مساعدة للاستمارة، وذلك بهدف الحصول على المعلومات الضرورية التي تخدم أهداف البحث، وكذلك لمعرفة محيط مؤسسة سونلغاز، ومعرفة المعلومات من حيث نشأتها، الوسائل المتاحة، ومعرفة هيكلها وتنظيمها، وكذلك إجراء مقابلات مع بعض رؤساء الموظفين بهدف معرفة مدى مطابقة المعلومات التي تم الإجابة عنها في استمارة الاستبيان مع المقدمة من طرفهم، كما أنها تساعدنا في التحليل والتفسير معتمدين على أسئلة مفتوحة. ونركز فيها على النقاط الآتية:

- معرفة أهم الأساليب والوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً لدى العامل في أداء وظيفته.
- الدور الذي يلعبه الاتصال كجزء من وظيفة العامل، وما إذا كان يسهل العمل ويوضحه.
- معرفة أهم المعوقات التي تواجه الموظف أثناء استخدامه لوسائل الاتصال.
- معرفة ما إذا كانت المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي الحاصل في وسائل الاتصال، وما إذا كانت هناك دورات تدريبية على العمل بأنظمة الحاسوب وشبكة الإنترنت.

### ثاني عشر: المقاربة النظرية للدراسة:

تساهم المداخل النظرية، أو المقاربات النظرية العلمية في البحث العلمي في تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة، كالمساعدة في بناء مشكلة الدراسة في إطار مفاهيم ومصطلحات المقاربة المناسبة لبحث علمي معين، كما تساهم في الإطار التطبيقي من خلال تفسير وتحليل النتائج في ضوءها مما يعطي للبحث طابع علمي، ونتائج دقيقة وأكثر وضوحاً، ومن خلال هذا العنصر سيتم تحديد وعرض المقاربة النظرية العلمية المناسبة للدراسة المعنونة ب"أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية".

## ❖ النظرية الوظيفية:

"يمثل المنظور البنائي الوظيفي إطار للعمل يشمل البنائية structuralisme، والوظيفية fonctionnalisme، وتمتد الأصول النظرية لهذا المنظور إلى النموذج العلمي الوضعي، في كتابات "إميل دوركايم"، و"ماكس فيبر"، و"تال كوتبار"، و"ميرتون"، و"بارسونز".<sup>(47)</sup> (شدون، (2005) ص 62). "فيدرس المنظور الوظيفي بناء المجتمع وأدائه لوظائفه... الخ، فمفهوم الوظيفة هو يعني ببساطة أثر أو محصلة عمل النظام الاجتماعي، ومن تم فوظيفة الاقتصاد هي إنتاج السلع والخدمات بغرض الاستهلاك".<sup>(48)</sup> (مصطفى خلف، (2002)، ص 137).

ويمكن تعريفها: "بأن لكل جزء من أجزاء البناء الاجتماعي وظيفة هامة يؤديها، والتي يسعى من خلالها إلى إشباع احتياجات الكائن الإنساني في المجتمع فهي تنظر للمجتمع على أنه نسق ذو أجزاء مترابطة وظيفيا، والوظيفة هي القيام بإشباع الحاجة".<sup>(49)</sup> (الطيار، (د.س)، ص 05).

"فالوظيفية ترى أن المجتمع يقوم على التوازن، وأداء وظائفه وبقائه واستمراره، وأن اختلال أي نسق في الوظيفة سيؤدي إلى فقد المجتمع توازنه، وبالتالي انهيار المجتمع".<sup>(50)</sup> (المرجع السابق، ص 06). وبالتالي فالوظيفية تنطلق من الكل إلى الجزء.

"ترى هذه النظرية أن الظاهرة الاجتماعية تنشأ نتيجة للتفاعل داخل الأبنية الاجتماعية، كما تنظر للتنظيم على أنه رمز التفاعل الاجتماعي، أو نتاج للتبادل الاجتماعي، ويؤكد الاتجاه الوظيفي في دراسة وتفسير الظواهر الاجتماعية أن لكل ظاهرة وظيفة تؤديها في المجتمع، وأن لكل مؤسسة اجتماعية وظيفة كما للأفراد ووظيفة، وعندما يتبنى الفرد اتجاهها معيناً أو يسلك سلوكاً ما، فإن ذلك يحدث في ضوء ما يؤديه هذا الاتجاه أو السلوك من وظيفة للفرد، وتنظر لوسائل الإعلام والاتصال كما لو كانت وسيطاً اجتماعياً socially mediated على أساس أنها تمثل جزءاً من ثقافة المجتمع".<sup>(51)</sup> (شدون، مرجع سابق، ص 62).

وتتمثل فروض ومبادئ النظرية كالاتي:

- "تنظر الوظيفية للمجتمع على أنه عبارة عن نسق يتشكل من عناصر، وفي مسار تطور الفكر الوظيفي، اتجه بعض الباحثين إلى التمييز بين الوظيفية، كما تتجلى في كتابات "بارسونز" التي تؤكد على أهمية العناصر القيمة المشتركة، والوظيفية كما تتجلى في كتابات "كين جزلي دافيز" و"روبرت ميرتون" والتي تحرص على إظهار دور المعوقات الوظيفية، وعدم المبالغة في تأكيد الطابع التكاملي للنسق الاجتماعي".<sup>(52)</sup> (الحسيني، 1985)، ص 24).

كما للنظرية مجموعة من المبادئ الأساسية والمتكاملة، فكل مبدأ يكمل المبدأ الآخر وهي:

- "يتكون المجتمع، أو المجتمع المحلي، أو المؤسسة، أو الجماعة مهما كان غرضها وحجمها من أجزاء، أو وحدات مختلفة عن بعضها البعض، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة كل واحدة مع الأخرى.

- المجتمع أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلاً بنيوياً وظيفياً إلى أجزاء وعناصر أولية، أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء وعناصر لكل منها وظائفها الأساسية.

- الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة، أو المجتمع، أو الظاهرة الاجتماعية، إنما هي أجزاء متكاملة فكل جزء يكمل الجزء الآخر، وأن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على باقي الأجزاء، وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغيير الاجتماعي، ومن هنا تفسر النظرية البنوية الوظيفية التغيير الاجتماعي بتغيير جزئي، يطرأ على أحد الوحدات أو العناصر التركيبية، وهذا التغيير سرعان ما يؤثر على بقية الأجزاء إذ يغيرها من طور إلى آخر".<sup>(53)</sup> (الحسن 2005)، ص 56، ص 57).

من خلال هذه المبادئ نجد بأن البنائية الوظيفية تركز على أن المجتمع، أو المؤسسة ككل تتكون من مجموعة من الأجزاء، وكل جزء منها له وظيفته الأساسية، بحيث يكون هناك تفاعل بين هذه الأجزاء حتى تحقق الوظيفة الكلية والمتمثلة في البقاء والاستمرار، وأي خلل يحدث في وظيفة جزء معين يؤدي إلى التأثير على الوظائف الأخرى، وبالتالي التأثير على الوظيفة الكلية، مثل جسم الإنسان إذا أصيب عضو من أعضائه فإنه يؤثر على بقية الأعضاء الأخرى.

كما نجد من بين المبادئ الأساسية للنظرية:

- "أن كل جزء من أجزاء المؤسسة، أو النسق له وظائف بنوية نابعة من طبيعة الجزء، وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية، وعلى الرغم من اختلاف الوظائف إلا أن هناك درجة من التكامل بينهما.

- الوظائف التي تؤديها الجماعة، أو المؤسسة، أو يؤديها المجتمع إنما تشبع حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الأخرى، والحاجات التي تشبعها المؤسسات قد تكون حاجات أساسية أو اجتماعية أو روحية".<sup>(54)</sup> (المرجع السابق، ص 57).

من خلال دراستنا لمبادئ هذه النظرية، نستنتج بأنها تنظر للمجتمع أو المؤسسة على أنها بناء يتكون من أجزاء، ولكل جزء من هذه الأجزاء وظيفة تكون مكاملة للأخرى، لأداء الوظيفة الكلية للمؤسسة، وأي اختلال في وظيفة من الوظائف الجزئية يؤدي إلى اختلال في الوظائف الأخرى وبالتالي التأثير على الوظيفة الكلية للمؤسسة التي تؤديها، ولهذا نجد أنها أنسب نظرية لفهم البناء التنظيمي لمؤسسة سونلغاز، وواقع الاتصال الإداري داخلها، وذلك لإبراز مدى استخدامه داخل البناء من أجل معرفة ما إذا كان سيؤدي دوره بفعالية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وعلى اعتبار تقنيات الاتصال أحد العناصر الموجودة بالمؤسسة التي تؤدي وظيفتها بالمؤسسة، وبذلك يؤدي إلى قيام المؤسسة بوظيفتها الكلية واستمراريتها داخل المجتمع، أو أحد العناصر التي لا تقوم بوظيفتها مما يؤدي إلى اختلال الوظيفة الكلية للمؤسسة ويؤثر على أدائها الكلي، وبذلك يمكن النظر إلى أداء المؤسسة ووظيفتها من خلال الوظائف الجزئية التي تقوم بداخلها، لأنها هي التي تحدد وظيفتها الكلية (أي نطلق من الكل للوصول إلى الجزء)، أي أن مؤسسة سونلغاز تقوم بوظيفتها العامة داخل المجتمع وهذا انطلاقاً من الوظائف الفرعية المتواجدة بها، وعلى اعتبار الاتصال وظيفة بالمؤسسة يؤدي مهامه فالنموذج الوظيفي يعني بدراسة الاتصال بأساليبه وتقنياته، وضرورة التكامل بين عناصر العملية الاتصالية في التنظيم ككل لأداء وظيفة العمال وبالتالي أداء الوظيفة الكلية. ولهذا نجد النظرية البنائية الوظيفية تتوافق مع موضوع دراستنا، فهي تهتم بدراسة الواقع والدور والمكانة لمختلف الظواهر الاجتماعية والاتصالية.



قائمة المصادر والمراجع الخاصة بالفصل المنهجي للدراسة:

- 1) مصطفى، حجازي.(1982).*الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية*. بيروت: دار الطليعة.
- 2) فضيل ، دليو.(1998).*مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 3) عبد الرزاق محمد، الدليمي.(2011).*المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 4) أحمد، ماهر.(2000).*كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال*. الإسكندرية الدار الجامعية.
- 5) bull ,Victoria.(2008). **The oxford learne's pocket dictionary**. Uk united kingdam
- 6) معن محمود، عياصرة، مروان محمد بني بن أحمد.(2008).*القيادة والرقابة والاتصال الإداري*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 7) محمد، أبو سمرة.(2008).*الاتصال الإداري والإعلامي*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 8) شعبان، فرج.(2009).*الاتصالات الإدارية*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 9) حبيب الصحاف.(د.س). *معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين*. (انجليزي، عربي). لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
- 10) منال، طلعت محمود.(2002). *مدخل إلى علم الاتصال*. الإسكندرية: المكتب الجامعي.
- 11) علي أحمد عبد الرحمن، عياصرة، محمد محمود، العودة الفاضل.(2006).*الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 12) علي، حاجي خاني.(كانون الأول، 2012). *الأسلوب والأسلوبية وعناصر الأسلوب الأدبي من منظور القرآن الكريم*. مجلة إضاءات نقدية فصلية محكمة. العدد الثامن. متاحة على الرابط: [http://roc.kiau.ac.ir/article\\_514880\\_37616e222b3d09a49d3898c6b4b660a1.pdf](http://roc.kiau.ac.ir/article_514880_37616e222b3d09a49d3898c6b4b660a1.pdf).
- 13) معن، النقري.(1990/06/01).*تعريفات أولية للعلم والتقنية والتكنولوجيا*. مجلة جيش الشعب نصف شهرية. العدد 1639. دمشق. متاحة على الرابط:

[http://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/research\\_letter/Faculty%20of%20Economics%20PHD%20thesis2007\\_1.pdf](http://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/research_letter/Faculty%20of%20Economics%20PHD%20thesis2007_1.pdf).

14) حسن عماد، مكاوي. (1993). *تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

15) أحمد العبد، أبو سعيد. (2014). *إعداد وتنظيم المؤتمرات والندوات*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

16) أسامة محمد، جرادات، عقلة محمود، المبيضين. (2001). *التدريب الإداري الموجه بالأداء*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

17) Armstrong, Michel. (2000). **performancemanagement**. 2<sup>eme</sup> edition. Brittan : clys.ltd.geat.

18) ريم عبد المحسن إبراهيم التميمي. (ماي/2008). *التميز في الأداء*. العدد 72. مصر: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. متاحة على الرابط:

<https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=151>

19) حسن إبراهيم، بلوط. (2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. لبنان: دار النهضة العربية.

20) فيصل عبد الرؤوف الدحلة. (2001). *تكنولوجيا الأداء البشري*. الأردن: المكتبة الوطنية.

21) وسيلة، حمداوي. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. د.ب.ن: مديرية النشر لجامعة قلمة.

22) محمود سليمان، حنفي. (د.س). *السلوك التنظيمي والأداء*. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

23) عبد الرحمان إبراهيم، الشاعر. (2004). *تقنيات المعلومات والاتصال*. الرياض: دار ثقيف للنشر.

24) المنجد الابجدي. (د.س). بيروت: المؤسسة الوطنية للكتاب.

25) جمال، العيفة. (2010). *مؤسسات الإعلام والاتصال*. د.ب.ن: ديوان المطبوعات الجامعية.

26) مصطفى، عشوي. (1992). *أسس علم النفس الصناعي التنظيمي*. الجزائر: دار غير موجودة.

- (27) العربي، دخوش.(2001). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
- (28) زكي، حنوش.(1981). *الرقابة و التخطيط في المشروع*. الجزائر: مديرية الكتب والمطبوعات.
- (29) جلال الدين، بوعيط.(2009/2008). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*. رسالة ماجستير منشورة. جامعة قسنطينة. متاحة على الرابط:  
<http://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABOU3008.pdf>.
- (30) صبرينة رماش.(2009/2008). *الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية*. رسالة دكتوراه منشورة. جامعة قسنطينة. متاحة على الرابط:  
<http://bu.umc.edu.dz/theses/sociologie/ARAM2954.pdf>.
- (31) عبد النور، موساوي، هدى بن محمد.(2009). *أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية*. رسالة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لكلية الأعمال. جامعة الأردن. رسالة منشورة. متاحة على الرابط:  
[https://www.google.dz/url?q=http://www.kantakji.com/media/8906/4.doc&sa=U&ved=0ahUKEwj6\\_7gpZzTAhVEWRQKHUEdBnQQFggVMAA&usg=AFQjCNGLWyszjioXLU0j49ip8u55ydTl-Q](https://www.google.dz/url?q=http://www.kantakji.com/media/8906/4.doc&sa=U&ved=0ahUKEwj6_7gpZzTAhVEWRQKHUEdBnQQFggVMAA&usg=AFQjCNGLWyszjioXLU0j49ip8u55ydTl-Q).
- (32) علي حسن، الشهري.(2005). *الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي*. رسالة منشورة. الرياض. متاحة على الرابط:  
[http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master\\_1425-1426\\_AS\\_as105.pdf](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1425-1426_AS_as105.pdf).
- (33) مصعب إسماعيل، طبش.(2008). *دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات*. رسالة ماجستير منشورة. متاحة على الرابط:  
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/83307.pdf>.
- (34) عبد المجيد بن عبد المحسن محمد آل الشيخ.(2011). *معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض*. رسالة ماجستير منشورة. متاحة على الرابط:  
[http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m\\_as\\_2011\\_04.pdf](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_2011_04.pdf).

35) محمد عبد، إشتوي. (يونيو/2013). مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية. متاحة على الرابط:

[https://www.alaqsa.edu.ps/site\\_resources/aqsa\\_magazine/files/742.pdf](https://www.alaqsa.edu.ps/site_resources/aqsa_magazine/files/742.pdf).

36) أحمد، بن مورسلي. (2005). *مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال*. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

37) موريس، أ. (2006). *منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية*. ط2. (ترجمة: بوزيد صحراوي). الجزائر: دار القصة للنشر والتوزيع.

38) أحمد حسين، الرفاعي. (2005). *مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

39) رنجي مصطفى، عليان، عثمان محمد، غنيم. (2000). *مناهج وأساليب البحث العلمي*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

40) محمد، عبيدات، محمد، أبو نصار، عقلة، مبيضين. (1999). *منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات*. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

41) علي شيبه، شدوان. (2005). *الإعلان: المدخل والنظرية*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

42) مصطفى، خلف عبد الجواد. (2002). *قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع*. جامعة القاهرة: مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية.

43) إبراهيم، الطيار. (د.س). *تلخيص لبعض فصول كتاب نظريات علم الاجتماع لعبد العزيز علي الغريب*. (د.ب): (د.د). كتاب منشور على الرابط:

<http://www.academia.edu/4736049>.

44) السيد، الحسيني. (1985). *نحو نظرية اجتماعية نقدية*. بيروت: دار النهضة العربية.

45) إحسان محمد، الحسن. (2005). *النظريات الاجتماعية المتقدمة*. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الفصل

الثاني

## الفصل الثاني: مدخل نظري حول الاتصال الإداري في المؤسسة.

يُعرف الاتصال على أنه تلك العملية التي بمقتضاها يتم نقل المعلومات، والبيانات، والحقائق من طرف إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وهذا ما يظهر جليا أن الاتصال هو ركيزة العملية الاجتماعية، والوسيلة التي يتخذها الإنسان لنقل أفكاره، وآرائه وكذا تنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ، أو تستمر دون وجود اتصال ينظم العلاقات بين هذه الجماعة أو المؤسسة.

ولما كان الاتصال هو الركيزة الأساسية التي أعطت للمنظمات صورتها الجيدة سواء على الصعيد الداخلي والخارجي، وكان هو الجهاز المسير لعملها، وتنظيمها وسببا في نجاح أغلب العلاقات بالمنظمات، غير أن الاتصال واحد من الأسباب الذي سهل على الإنسان أداء عمله بكل سهولة ويسر، كما أن له الدور العظيم في رفع مستوى أداء العاملين، وبذلك فالاتصال يلعب دورا كبيرا داخل المؤسسات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بإسهاب، إلى أهمية الاتصال الإداري وأهدافه وعناصره، لننتقل إلى خصائص وأنواعه وأمطه، وأهم وسائله، ثم ننتقل فيما بعد إلى أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على عملية الاتصال، وكذا أهم معوقاته التي تحول دون تحقيقه داخل المنظمات وخارجها.

### أولا: الاتصال الإداري في المؤسسة.

#### 1-1 أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة.

تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة وصل بين بعضها البعض، لما تقوم به من مهام ووظائف تسير العمل الإداري، فالاتصالات الإدارية أساسية في أي عمل منظمة مهما كان حجمها (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، أو نوعها (خدمانية، اقتصادية... الخ)، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يؤخر أو يعطل سير العمليات الإدارية الأخرى، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة الحصول على المعلومات الضرورية التي تحتاجها في التسيير، ولا يستطيع المشرفون اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات، وبالتالي فقرارات المنظمة وأهدافها

وتوجهاتها تتعلق بالعمليات الاتصالية، التي تعتبر الجسر الموصل بين أعضاء الإدارة، من عاملين ومشرفين، ورؤساء، وبين المحيط الخارجي، كما أنه يلعب دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة من خلال معرفة العاملين لوظائفهم وفهمها جيدا وبصورة واضحة، وكذا معرفة أداء ووظائف العمال الآخرين مما يحقق التعاون ومشاركة أكبر، فنظرا لأهمية الاتصالات الإدارية في تصريف شؤون الإدارة بمختلف مستوياتها وهياكلها، فأهمية الاتصال تكمن بالنسبة للإدارة، والمدير، والمنظمة ككل فيما يلي:

"يلعب المدير دورا هاما في الاتصال بالجهات الخارجية، كما يعتبر وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية في إدارة وتحقيق أهداف العمل، فالإتصال يساعد المدير في:

- 1) تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وإصدار الأوامر والتعليمات.
- 2) التنسيق بين المهام والوحدات وتوجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتحميسهم.
- 3) التعرف على المشاكل وسبل علاجها، والتأثير في الآخرين وقيادتهم".<sup>(1)</sup> (فرج، مرجع سابق، ص 140).

ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة حسب الباحث "خضير كاظم

حمود"، كما يلي:

- 1) "تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- 2) الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل، والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- 3) الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة".<sup>(2)</sup> (خضير (2010)، ص 36).

كما يرى "العثيمين" في كتابه أن أهمية الاتصال الإداري، تظهر كعملية حيوية وأساسية لكل

منظمة في الجوانب التالية:

- 1) "تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: حيث يسهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا، والمتعلقة بالمهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة اتجاههم، بما يساعدهم على تفهم طبيعة أعمالهم.

2) تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين، مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل".<sup>(3)</sup> (العثيمين، 1993)، ص، ص15، 16).

وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية في هذين العنصرين، في الدور الذي يلعبه الاتصال بين العمال أو الموظفين، وبين الإدارة العليا، وكيف أنه يساهم في توضيح جميع الأعمال أو القرارات المتخذة. كما نجد أهمية الاتصال الإداري تتجلى بين، المنظمة والمحيط الخارجي، من خلال الجوانب التالية:

1) "توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها: حيث يساعد الاتصال الإداري في توطيد العلاقة بين المنظمة في إطارها، وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية والفرص.

2) توطيد العلاقة مع المجتمع: يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية، التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة، إذ يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها وتشجيعها".<sup>(4)</sup> (المرجع السابق ص17).

1-2 أهداف الاتصال الإداري، وعناصره.

1-2-1 أهداف الاتصال الإداري:

تقوم العمليات الإدارية في المنظمات على تبادل البيانات والمعلومات، فالمدير يحتاجها لكي يحقق أهداف المنظمة المسطرة، كما يحتاج إليها العاملون ليفهموا طبيعة عملهم وتوجيهه نحو الأداء الأفضل، وهذا كله يتم عن طريق الاتصال، أو ما يسمى بالاتصالات الإدارية والتي نجد أنها تهدف داخل المنظمات، أو المنظمة الواحدة إلى:

1) "تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، لأداء مهام مستقلة عن بعضها".<sup>(5)</sup> (دليو، 2003)، ص87.



فالاتصال يهدف إلى الانسجام والتنسيق بين أقسام المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة العامة وليس الأهداف والمصالح الشخصية، ويعتبر هذا الهدف هو الهدف الأساسي والرئيسي.

(2) " المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتساعد المعلومات في:

أ- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

ب- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

(3) اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات".<sup>(6)</sup> (المرجع السابق، ص 88،87).

كما يرى "عياصرة، وبن بني أحمد"، أن عملية الاتصال في أي منظمة إدارية مهما كان نوعها تهدف إلى:

(1) تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

(2) تعريف المرؤوسين بالأهداف، والغايات المطلوب تحقيقها وبالمعلومات المتعلقة بتنفيذ الأعمال.

(3) التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين".<sup>(7)</sup> (عياصرة، بن بني أحمد، مرجع سابق، ص 163، 164).

ويعرض البعض أهداف الاتصال في الإدارة إلى أنها:

(1) "مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة ووضع خططها.

(2) تمكين القيادة في المنظمة من إيصال توجيهاتها وأفكارها إلى العاملين، وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم، وآرائهم، ووجهات نظرهم، وشاكياتهم إلى القادة.

(3) شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وتوضيح علاقته بباقي العمال في المنظمة".<sup>(8)</sup> (علي أحمد، (1985) ص95).

إضافة إلى الهدف من الاتصال في المنظمة: "التعبير عن المشاعر الوجدانية: حيث يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم، وأحزانهم، ومخاوفهم حيث يستطيع الموظف

إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف... الخ، كما أن الاتصال الفعال يهدف إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي".<sup>(9)</sup> (دليو، مرجع سابق، ص88).

### 1-2-2 عناصر عملية الاتصال الإداري:

يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة الأفراد، وإنما على التعاون القائم بينهم، ويتمثل الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل التنظيمي لإدارة العمل، ففي أي مستوى يتم نقل المعلومات بين أعضاء الإدارة عن طريق الاتصال، وحتى تحدث عملية الاتصال، فإن هناك مجموعة من العناصر المتداخلة التي تؤدي إلى حدوث ما يسمى بدورة الاتصال، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:

(1) المرسل (Sender). (4) قناة الاتصال (الوسيلة) Channel.

(2) المستقبل (Receiver) (5) التغذية الراجعة (الاستجابة) (Répons).

(3) الرسالة (message)

(1) "المرسل (sendex): وهو الشخص الذي يبادر الاتصال بغيره، لنقل و تبادل رسائل تتضمن معلومات، وأفكار معينة".<sup>(10)</sup> (نهر، الخطيب، (2009)، ص218).

وحسب الحسن والعجمي، أن " المرسل هو مصدر الرسالة والقائم بصياغتها، وتقع عليه مهمة ترميز الرسالة، أي وضعها في صورة ألفاظ ورسوم، أو أشكال قابلة للفهم".<sup>(11)</sup> (الحسن، العجمي، (2007) ص279). كما أن المرسل قد يكون فردا أو جماعات والحال نفسه بالنسبة للمستقبل.

والمرسل الإداري في المؤسسة في عملية اتصاليه، لا بد أن تتوفر فيه جملة من الخصائص أو الصفات التي تساعد في نجاح مهمته كمرسل، ونذكر أهم هذه الصفات والخصائص كما يلي:

(1) "القدرة على الإقناع والتأثير، وبالخصوص في حالة كون الرسالة مسموعة أو مقروءة.

(2) فن الإلقاء، وخاصة للرسائل الشفوية أو من خلال الإذاعة والتلفزيون.

(3) القدرة على التعبير بوضوح على الأفكار، والمعلومات ووجهة النظر المراد إبلاغها أو إرسالها".<sup>(12)</sup> (عليان، (2007)، ص243).

(4) "أن تكون له قابلية تلقي استجابة الآخرين وردود أفعالهم.

(5) أن يراعي الفروق الفردية للمستقبلين".<sup>(13)</sup> (العجيلي، خليل، (1996)، ص27).

(2) الرسالة (message): "وهي المضمون والفكرة المراد توصيلها إلى المتلقي، وهي جوهر عملية الاتصال، ويجب أن تصاغ الرسالة بطريقة يفهمها المتلقي ويستطيع فك رموزها بسهولة... الخ، ويجب أن تحتوي الرسالة على كمية من المعلومات تتناسب وموضوع الرسالة، وأن تجيب على أسئلة المتلقي وقد يكون الهدف من الرسالة ظاهر وواضح... الخ، وقد يكون ضمناً".<sup>(14)</sup> (محمود حسن، (2003) ص104).

ويتأثر مضمون الرسالة بمجموعة من الاعتبارات أو العوامل وأهمها:

(1) "دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والكلمات المؤثرة نفسياً في المستقبل وفي استخدام العبارات الفعالة التي تجذب طريقها إلى عقول وقلوب المستقبل.

(2) عدم وجود الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب، أو الأخطاء النحوية اللغوية في الاتصال الشفوي، أو المسموع، أو المكتوب، فكثيراً ما تشوه هذه الأخطاء مضمون الرسالة وتؤدي إلى العزوف عنها.

(3) الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات، فالمستقبل لديه القابلية لاستقبال الأفكار الجديدة".<sup>(15)</sup> (عليان، مرجع سابق، ص245).

فهذه العوامل نجدها تتعلق بصياغة الرسالة، أو عند كتابة أو تحدث المرسل في الرسالة ووضعه للرموز، وهذا ما يجعلنا نقول أنه لا بد من توفر المرسل على مهاراتي الكتابة والحديث، لأنه هو الذي يضع رموز الرسالة.

(3) الوسيلة (قناة الاتصال) Channel: "هي الوسيلة التي تحمل الرسالة إلى المتلقي، والوسائل أنواع فهناك وسائل اتصال جمعي، وشخصي وبالتالي هي وسائل طبيعية، ووسائل اتصال جماهيرية وبالتالي هي صناعية".<sup>(16)</sup> (الحسن، العجمي، مرجع سابق، ص281).

لكن ما يجدر الإشارة هو أنه لا بد من اختيار الوسائل التي تكون مناسبة للرسالة والمستقبل وكذا الهدف المراد من العملية الاتصالية، وهناك مجموعة من الأسس التي يجب على العامل المرسل في الإدارة الأخذ بها، عند اختياره لوسيلة الاتصال، ونجد منها:

1) "وسائل الاتصال والقنوات الواسعة الأكثر انتشارا بين جمهور المستقبلين، فالوسيلة السائدة بين أفراد المجتمع هي مضمونة وسهلة الاستخدام، وتصل إلى أكبر عدد منهم.

2) الوسائل والقنوات المناسبة للمضمون، أو الرسالة المراد توصيلها.

3) الوسائل والقنوات الأقل عرضة للتشويش والتشويه، فقد يتعرض الإرسال إلى التشويش عبر

المسافات البعيدة، إذا كانت تقنيات الاتصال المستخدمة غير كفؤة".<sup>(17)</sup> (عليان مرجع سابق، ص250).

4) **المستقبل (receiver):** "و المستقبل هو الشخص الذي تصله الرموز (المعاني)، التي يرسلها

المرسل، فيستقبلها ويحللها إلى معلومات وأفكار، وربما تكون هذه الأفكار قد فسرت من قبل

المستقبل بطريقة غير مطابقة لما يقصده المرسل، وهنا لابد من التذكير من أن الإنسان أثناء نقل

رسائله للغير، إنما ينقل معلومات وأفكار مبنية على حقائقه ومشاعره وعواطفه، وأن رسائله للغير قد

تصل إلى المستقبل مشوشة قليلا أو كثيرا".<sup>(18)</sup> (نهر، الخطيب، مرجع سابق، ص227).

"وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في فهم الرسالة من عدمها، ومن بينها:

1) اللغة المشتركة والمفهومة بين كل من المرسل والمستقبل.

2) درجة الانسجام والتجانس بين المرسل والمستقبل، والشعور بالاحترام والود والثقة الموجودة بينهما

فالمرسل لا يجد عناء كبيرا في إيصال أفكاره إلى المستقبل، في حالة وجود مشاعر إيجابية عند

المستقبل.

3) ثقافة المرسل وخبرته، ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقبال معلوماته".<sup>(19)</sup> (عليان، مرجع سابق، ص252).

5) **التغذية الراجعة (feed back):** "وهي الاستجابة لرسائل المرسل، وبالتالي يأخذ المرسل التغذية

العكسية، أو رجع الصدى، وهي خير دليل على تحقق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه، لكونه

يضمن تحقق الفهم بين الطرفين".<sup>(20)</sup> (بوحنية، 2010)، ص 41.

"وتنقسم التغذية الراجعة، أو رجع الصدى من حيث أسلوب توقيته إلى عدة أنواع وهي:

1) **رجع الصدى القوي:** وهو الذي يتم كاستجابة فورية للاتصال.

(2) **رجع الصدى الآجل:** وهو رجع الصدى الذي يتأخر وصوله إلى المتصل، وهو من مميزات الاتصال الجماهيري، لأنه بطيء في وصوله إلى المستقبل أو المرسل.

(3) **رجع الصدى المتقدم:** الخاص بالاتصال الجماهيري، والذي يسعى فيه المتصل لمعرفة ردود أفعال الجمهور".<sup>(21)</sup> (عليان، مرجع سابق، ص 256).

ونجد هناك مجموعة من العوامل الأخرى، أو العمليات قد تساعد في نجاح العملية الاتصالية كالترميز، والأثر، وهناك أخرى تعتبر من معيقات العملية الاتصالية ومن بينها:

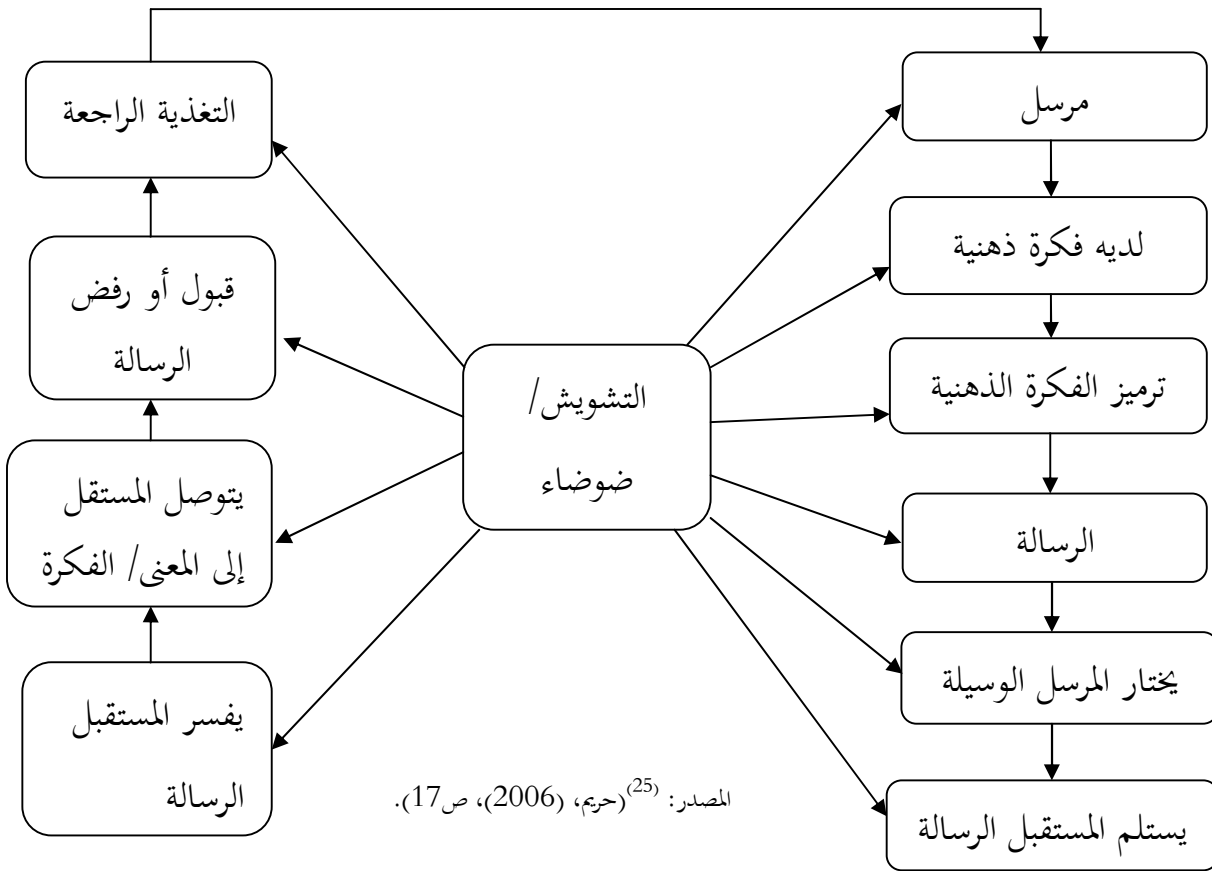
• **"التشويش: (Noise)** ويقصد بالتشويش التلوث الذي يطرأ على الرسالة بسبب تدخل مثير عارض، أو عرقلة عملية الإرسال والاستقبال دون قصد من المرسل، ويؤدي التشويش إلى تغيير الفكرة أو المضمون، واختلاف الرسالة التي تم إرسالها عن الرسالة التي يتلقاها المستقبل أو عدم فهمها".<sup>(22)</sup> (كامل خورشيد، 2011)، ص 79.

"كما أن التشويش يتمثل في أية عوامل داخلية، أو خارجية تقلل من دقة الاتصال، وتعقبه فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات، والمسافة، والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم، والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستقبل".<sup>(23)</sup> (حجاب 2007)، ص 110. وتوجد عدة أنواع من التشويش منها:

أ) **"التشويش الخاص بالدلالة:** يحدث التشويش الخاص بالدلالة نتيجة المؤثرات الذاتية التي تؤثر في فهم المستقبل للرسالة.

ب) **التشويش الميكانيكي:** فيقصد به التدخل الفني أو المادي، الذي يطرأ على إرسال الرسالة في سيرها من مصدر المعلومات إلى الهدف الذي يراد الوصول إليه".<sup>(24)</sup> (كامل خورشيد مرجع سابق، ص 79).

الشكل رقم (01): خطوات وعناصر الاتصالات الإدارية:



المصدر: (25) (حريم، 2006)، ص 17.

### 1-3 خصائص العملية الاتصالية الإدارية:

يعتبر الاتصال أحد العمليات التي تتم في حياتنا اليومية، وكذا في المنظمات إذ أن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، وتسهيل الأعمال وحتى يكون الاتصال في المنظمات ناجحا ويؤدي دوره بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، نجده يتميز بمجموعة من الخصائص، ونجد من بينها:

1) "يأخذ الاتصال عدة أشكال مختلفة، تختلف هذه الأشكال فيما بينها من حيث طبيعتها ومتطلباتها وتأثيرها.

2) تتكون العملية الاتصالية من خمسة عناصر أساسية هي: المصدر، والرسالة، والوسيلة والمستقبل ورجع الصدى.

3) الرسالة الاتصالية تأخذ عدة أشكال فهي إما مطبوعة، أو مسموعة، أو مرئية". (26) (محمد الحسن، 1984)، ص 60.

كما نجد من خصائص الاتصال الإداري أنه:

- 4) "عملية تفاعل بين طرفين: سواء كانا شخصين، أو شخصا ومجموعة من الأفراد، والهدف منه التفاعل لتحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة، وتقبلها، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل، ورد فعل".<sup>(27)</sup> (فهيم، بدوي، (1991)، ص 08).
- 5) "الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية: يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين.
- 6) الاتصال الإداري عملية مستمرة: بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة، وإنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل، وتحافظ على مستنداته، وتزود المسؤولين بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة".<sup>(28)</sup> (السلمي، (1967)، ص 40،41).

ثانيا: أنواع الاتصال الإداري، وأنماطه، وأهم وسائله.

## 2-1 أنواع الاتصال الإداري:

تنقسم أنواع الاتصالات الإدارية المستخدمة في المنظمات إلى نوعين وهما: اتصال داخلي والمتمثل في تبادل البيانات والمعلومات، والأفكار والآراء بين أفراد المنظمة الواحدة مهما كانت مستوياتهم الإدارية، واتصال خارجي والمتمثل في اتصال المنظمة بالبيئة الخارجية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وسنعرض هذه الأنواع بالتفصيل كالاتي:

### 2-1-1 الاتصال الداخلي:

ويوصف هذا النوع من اتصال المؤسسة بأنه أساس النظام الاجتماعي، وعماد العلاقات المهنية في المؤسسة، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق، والأفكار، وفي هذا السياق يصف "كاتز katz" و"كان kann" المؤسسة بأنها: "وحدة إعلامية لكونها تقوم أساسا على البيانات، والحقائق المتبادلة بين أفرادها على اختلاف مستوياتها"، وقد عرف "رامون بازاقانا" الاتصال الداخلي بأنه: "عملية إرسال وتبادل المعلومة ما بين نقطة وأخرى من مركز إلى آخر في المؤسسة، بغرض التغيير أو التعديل في سلوك أو

اتجاه معينين، سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتشمل تنفيذ الأفكار والآراء والتعديلات بطريقة عقلانية ورشيدة".<sup>(29)</sup> (بولعويدات، 2008) ص 38.

أي أن الاتصال الداخلي يشمل التبادل للمعلومات المختلفة بين الأقسام المختلفة للمنظمة الواحدة، ويكون بطرق رسمية، وغير رسمية وذلك بغية تحقيق أهداف المنظمة.

**2-1-1-1: الاتصال الرسمي:** "وهو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة، في هيئة أو مؤسسة، بالطرق الرسمية المتفق عليه في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات، أو المذكرات، أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية، ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل".<sup>(30)</sup> (مكاوي، عدلي العبد، 2007)، ص 55.

وبذلك نجد أنه في كل منظمة، ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية، يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها، ونجد من مهام الاتصال الرسمي:

- 1) "نشر أهداف المنظمة، وقيمها وفلسفتها.
- 2) إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكاناتها وتطلعاتها.
- 3) إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- 4) الحصول على المعلومات، والاستفسارات، والتوقعات، والمقترحات، والمشكلات، والشكاوي.
- 5) تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال".<sup>(31)</sup> (منصور، 2000)، ص 54.

وبما أنه يضمن نقل المعلومات والبيانات وتبادلها، فإننا نجد أن الاتصال الرسمي يقسم إلى اتصال هابط، اتصال صاعد، واتصال أفقي.

**أ) الاتصال الهابط:** "ويصنف هذا النوع ضمن الاتصالات الرأسية (أو العمودية)، ويعد أكثر شيوعاً حيث تنساب المعاني والرسائل مثل الأوامر والتعليمات، والتوجيهات، والملاحظات... الخ، من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وهذا النوع يحمل في طياته



استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال، ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها".<sup>(32)</sup>  
(العلاق، (2009) ص 102).

ويتضمن الاتصال الهابط أهم أنواع الرسائل النازلة:

1) "تعليمات العمل": وهي عبارة عن توجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة.

2) الإجراءات والممارسات: وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة، وقواعد، وقوانين عملها والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

3) تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم: وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين، وتلقينهم لكيفية القبول برسالة المنظمة، وثقافتها، وقيمتها".<sup>(33)</sup> (المرجع السابق، ص 103).

ب) الاتصال الصاعد: "ويتمثل هذا النوع من الاتصالات، في المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية (الدنيا)، إلى الإدارات في المستويات العليا، وذلك لتوضيح أفكارهم، ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، ومن تطبيقات الاتصالات التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة، وكذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين التي تتيح للعاملين تقديم اقتراحاتهم".<sup>(34)</sup> (هاشم حمدي، (2010)، ص 105).

بمعنى أنه الاتصال الذي يكون في الاتجاه من الأسفل إلى الأعلى، كما أنها تصنف ضمن الاتصال الرأسي (العمودي)، "وحسب كل من "كاتز"، و"كان"، أن المرؤوسين يختارون في نقل المعلومات طريقة الاتصال الصاعد، وذلك من أجل:

1) تحديد الوظيفة، وكيفية تنفيذها.

2) المشكلات خاصة الزملاء من العاملين.

3) المهام المطلوب تنفيذها،".<sup>(35)</sup> (شيحا، (1993)، ص 253).

ج) الاتصال الأفقي: "ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد، من نفس المستوى الإداري كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق، بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة".<sup>(36)</sup> (الهاشمي، (2006) ص 219).

"والاتصال الأفقي يهدف إلى التعاون والتنسيق، وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والخبرات بين الأفراد والزملاء من نفس المستوى الإداري، وغالبا ما يكون الاتصال الأفقي لفظيا وبطريقة مباشرة دون أي تعقيدات إدارية، ويتم من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات".<sup>(37)</sup> (بوشلوخ (2016/2015)، ص 30).

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي كالآتي:

1) "التنسيق للقيام بمهمة.

2) حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع، لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.

3) تبادل المعلومات (المشاركة).

4) حل الصراع، ويتمثل ذلك في إجماع أعضاء إدارة، أو إدارتين لمناقشة صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة، أو بين إدارتين حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما".<sup>(38)</sup> (دعبس، (1999) ص، ص، 189، 188).

وبالتالي نجد هذه الأنواع الثلاثة، لا يمكن لأي منظمة مهما كان نوعها، أو حجمها الاستغناء عنها، أو تطبيق نوع دون الآخر باعتبارها أنواع مكملة لبعضها البعض، ومكملة لتطبيق وتنفيذ أهداف المؤسسة، فالاتصال الهابط يسمح:

1) "توجيه الموظفين، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود في المنظمة.

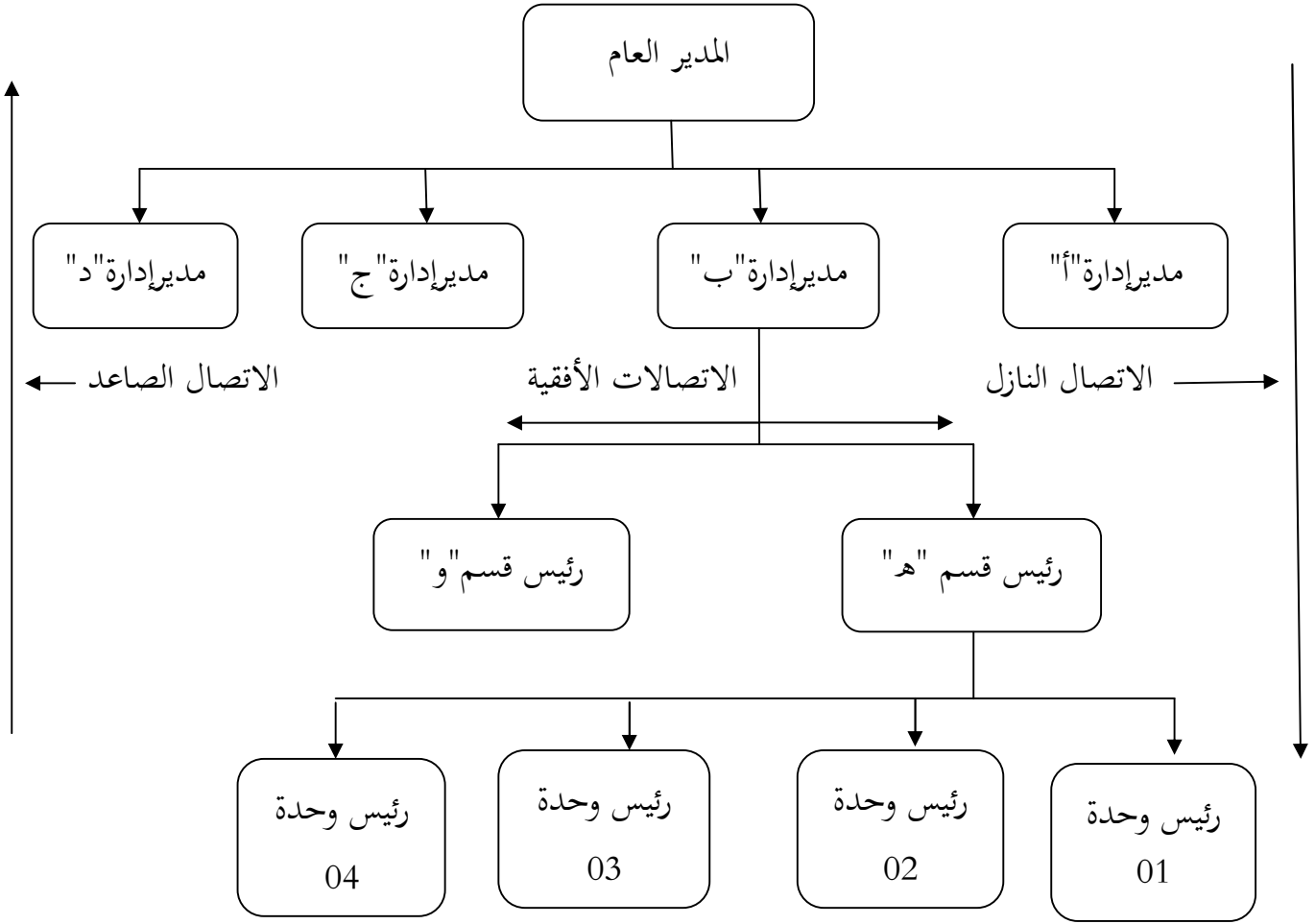
2) متابعة العاملين للتغيرات، والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة، وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة".<sup>(39)</sup> (محمد عساف، (1999)، ص 224).

أما الاتصال الصاعد والذي يسمح بدوره في:

1) "تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

2) اكتشاف المشكلات قبل استفحالها، أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها".<sup>(40)</sup> (المرجع السابق، ص 224).

شكل رقم (02): الاتصالات الإدارية الهابطة، والصاعدة، والأفقية.



المصدر: (41) (بولعويادات، مرجع سابق، ص41).

2-1-1-2 الاتصال غير الرسمي: "وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات، ويكون هذا

الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات، بسرعة إنجازها قياسا

بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط، وإجراءات رسمية محددة". (42) (حيضر، 2002) ص124.

وهذا ما يتضح بأن الاتصال غير الرسمي يكون طبيعي دون التزامات، أو قوانين تلزم القيام به

كما أنه مستمر، ودائم داخل المنظمة وخارجها.

كما أن الاتصال غير الرسمي، "جزء من واقع الحياة في المنظمات، ومن العيب أن تحاول الإدارة

القضاء عليه، ويمكن أن يكون له نتائج إيجابية تكمل الاتصالات الرسمية، وقد يلحق الضرر بالمنظمة

إذا ما أصبح مصدرا ثابتا للإشاعات والأقاويل، ويتطلب الأمر من المدير الحذر واليقظة والاستماع

إلى ما يدور وما يقال، وإطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والإصغاء إليهم".<sup>(43)</sup> (حريم مرجع سابق، ص 277).

إذن نجد بأن الاتصال غير الرسمي يحدث بطريقة غير مضبوطة، وغير مقننة، وتكون شفوية غير ملزمة، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، ومن الدوافع التي تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون بهذه الطريقة:

- 1) "وجود حاجات ورغبات، واتجاهات لأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2) إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة، ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3) رغبة الأفراد القياديين في المنظمة، أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة".<sup>(44)</sup> (العميان، 2005، ص 250).

والاتصال غير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

أ) "اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.

ب) الحوار المتبادل داخل المكاتب.

ج) الاتصال المباشر من شخص لآخر".<sup>(45)</sup> (بوعطيط، مرجع سابق، ص 48).

وبذلك نجد بأن الاتصال داخل التنظيم الإداري، في غالب الأحيان يتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومات، وتسلك بدلا من ذلك أكثر من طريقة غير رسمية، فهو أصبح ملازم للاتصال الرسمي وضروري في المنظمات الحالية، إذ أن وجود الاتصال الرسمي لوحده يشكل تجريدا وفقدان المعنى العملية الاتصالية، لأنه يقلل من الإبداع والمبادرة والتحديد من قبل الفاعلين، كما أن وجود الاتصال غير الرسمي لوحده يؤدي إلى الفوضى والعشوائية في عمل المنظمات، وبالتالي نستطيع القول بأن وجودهما ضروري ولازم لكي يؤدي كل واحد منهما دوره المنوط به.

**2-1-2 الاتصال الخارجي:** ويتمثل في تبادل البيانات والمعلومات، بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة مثل: العملاء (الذين يشكلون محور العملية الاتصالية، والهدف من وجود المنظمة في المقام الأول)، والموردين الموزعين، والهيئات الرسمية وغير الرسمية، مثل: الوزارات، ودوائر

الدولة المختلفة والمصارف، ومنظمات حقوق الإنسان، والعديد من المنظمات التي لا تسعى للربح وغيرها كثيرا".<sup>(46)</sup> (العلاق مرجع سابق، ص، ص111، 112).

"ويهدف الاتصال إلى تنمية المعرفة والوعي بالقضايا التي تتبناها المنظمة، وتغيير السلوكيات غير المواثية، والحصول على الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف صناع القرار في المنظمة فالالاتصال الخارجي، هو العملية التفاعلية التي تحدث بين المؤسسة وجمهورها الخارجي العام، كما يعني نشر المعلومات، والآراء، والحقائق من الجماهير إلى المؤسسة، وذلك من أجل الوصول إلى الانسجام بين المؤسسة والجماهير".<sup>(47)</sup> (ناصر، 1998)، ص179).

ومن هنا نصل إلى القول بأن الاتصال الخارجي، هو الذي يشمل على تبادل المعلومات مع البيئة الخارجية للمنظمة، والمتمثلين في المساهمين، الموزعين، والمنظمات والهيئات الرسمية، وغير الرسمية وكذا أفراد المجتمع المتمثل في جمهور المنظمة، حيث نجد المنظمة في اتصالها مع المحيط الخارجي تستخدم قنوات متعددة وأساليب اتصالية تختلف حسب فئة الجمهور المستهدف، وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة ولكي تحافظ على مكانتها، وسمعتها، واستقرارها، وتوازنها في السوق والمجتمع.

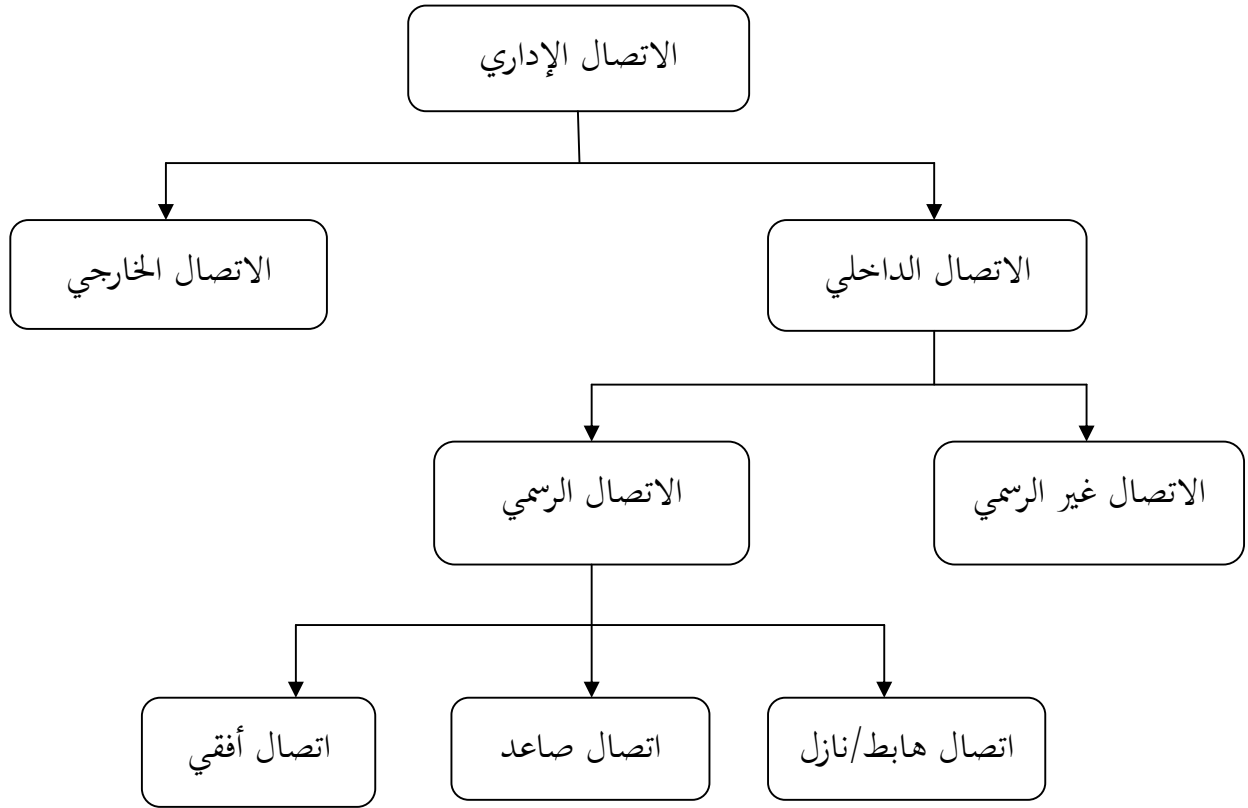
"ومتغيرات المحيط تشمل على ثلاثة جوانب وهي:

- **الجانب التنظيمي:** كل العناصر ذات الطبيعة السياسية المؤثرة في المؤسسة، من قانون الضرائب، والمالية، والنظام السياسي للبلد الذي يفرض نوع معين من السياسة على المؤسسات.
- **الجانب الاقتصادي:** كل المتغيرات ذات الطابع الاقتصادي: المنافسة، اليد العاملة، الموردون والنظام المصرفي المالي.

- **الجانب التكنولوجي:** التكنولوجيا هي تطبيق العلوم، فمستوى تطور العلوم والوسائل والتقنيات المتوفرة في المجتمع تؤثر على المؤسسة".<sup>(48)</sup> (بولعوي، مرجع سابق، ص46).

ولتوضيح أنواع الاتصال المستخدمة بالمنظمات، أو الاتصال الإداري بعناصره، وفروعه المختلفة قمنا بإنجاز المخطط الآتي:

شكل رقم (03): أنواع الاتصالات.



المصدر: (من إنجاز الباحثة).

## 2-2 أنماط الاتصالات الإدارية:

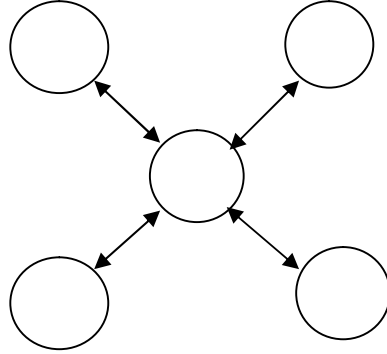
حتى يتم الاتصال سواء بين الأفراد في المجتمع، أو المنظمات بكل أنواعه العمودية أو الأفقية فإنه يحتاج إلى قنوات تضمن سيرورته إلى الشخص المستهدف (المستقبل)، وهذا ما يدل على أهمية الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة، حيث أظهرت بعض الدراسات أن وجود أنماط اتصال إدارية ينظم العملية الاتصالية الإدارية، وهناك من يطلق عليها اسم الشبكات الاتصالية وهي:

### 1 النمط الأول: شكل العجلة:

"وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف)، أن يتصل بأعضاء المجموعات الأخرى، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط، الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال

يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير".<sup>(49)</sup> (جمو، 2015)، ص34.

الشكل رقم (04): نمط العجلة:



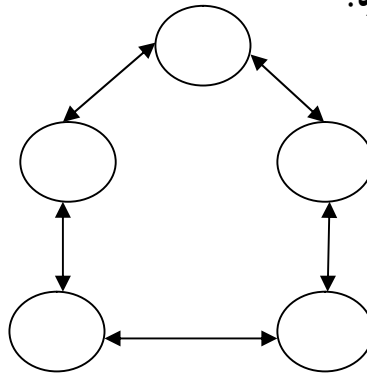
المصدر: <sup>(50)</sup> (المرجع السابق، ص34).

2) النمط الثاني: شكل الدائرة:

"وهذا النمط يكون كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا".<sup>(64)</sup> (المرجع السابق، ص34).

"أي أن هذا النمط يسمح للفرد بالاتصال بمن هم حوله عن يمينه ويساره فقط دون غيرهم".<sup>(51)</sup> (حريم، 2004)، ص 271.

الشكل رقم(05): نمط الدائرة:

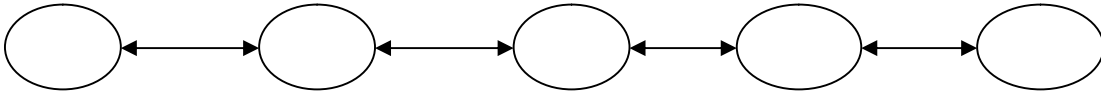


المصدر: <sup>(52)</sup> (جمو، مرجع سابق، ص34).

3) النمط الثالث: شكل السلسلة:

"في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر، (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مرتكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف)، السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

الشكل رقم (06): شكل السلسلة:

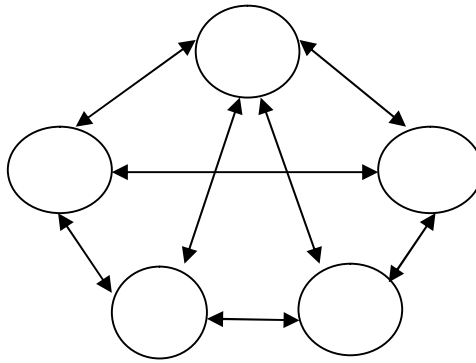


المصدر: (53) العريان، مرجع سابق، ص 247.

4 النمط الرابع: الشكل المتشابك/شبكة النجمة:

"في هذا النمط يتيح لكل أفراد المنظمة أو التنظيم، الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة."

الشكل رقم (07): شبكة النجمة/ الشكل المتشابك:



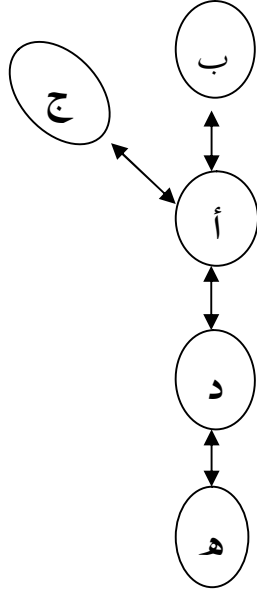
المصدر: (54) حمو، مرجع سابق، ص 35.

5 النمط الخامس: شكل y :

"يعتبر أقل مركزية نسبياً، حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة، ويعتبر أقل ديمقراطية، حيث تتيح الفرصة لثلاث أفراد ليتفاعل كل فردين آخرين، في حين تتيح الفرصة للبقية ليتفاعل كل منهم مع شخص واحد فقط."



الشكل رقم (08): نمط الحرف y:



المصدر: (55) (المرسى، ثابت، (2002)، ص 625).

وعلى المدير أن يدرك، بأن لكل نمط مزاياه وعيوبه، والمدير الجيد هو الذي لا يعتمد على نمط واحد في جميع الظروف، كما أنه لا يستخدمها جميعها في وقت واحد، وأن درايته، ومعرفته بأنماط أو شبكات الاتصال البديلة تمكنه من تطوير شبكات الاتصال المناسبة، الموجهة بطريقة إيجابية لتنفيذ الواجبات الإدارية، وعلى ذلك فالهيكل الذي يتم اختياره، وتطبيقه سيلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

### 2-3 أساليب الاتصال الإداري، ووسائله:

تستعمل أساليب الاتصال لنقل المعلومات، والأفكار بين فئات المنظمة، غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة، وعلى نمط التعامل السائد بها، ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأن استعمال كل أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا، من استعمال أسلوب واحد، أي أنه إذا صاحب الكلام عرض صور، أو زيارة ميدانية، كان هذا له أثرا في نقل الرسالة إلى الآخرين، ويحمل العلماء والباحثين في ميدان الإعلام، والاتصال على أن أساليب الاتصال تنقسم إلى نوعين هما: الاتصال اللفظي: والذي يندرج ضمنه كل من أسلوب الاتصال الكتابي وأسلوب الاتصال الشفوي، والاتصال غير اللفظي: ويندرج ضمنه: أسلوب الاتصال التصويري.

أ) الاتصال اللفظي: وسنتطرق في هذا العنصر بالتفصيل إلى:

1) أسلوب الاتصال الكتابي: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة، التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم ومعقدة التنظيم لكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه، يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة، والوضوح والدقة".<sup>(56)</sup> (شبحا، مرجع سابق، ص398).

"والاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى الدقة في التنفيذ، خاصة المتعلقة بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية".<sup>(57)</sup> (الطماوي، (1987) ص271).

وللأسلوب الكتابي مجموعة من المزايا ينفرد بها عن باقي الأساليب المختلفة منها:

1) "يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب والرجوع إليه عند الضرورة.  
2) يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف، بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.  
3) يعتبر هذا النوع من أساليب الاتصال، ووسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة، والتكلفة والجهد المبذول.

4) يعطي وقتا كافيا للمستقبل للتأمل والتمحيص، والتدقيق ومحاوله الفهم".<sup>(58)</sup> (أبو سمرة، مرجع سابق، ص73).  
وللاتصال الكتابي عدة طرق ووسائل تسهل القيام بالمهام ومن أهمها نجد: التقارير، المذكرات المنشورات، الخطابات الرسمية، المجلات، صحائف الأخبار التي تصدرها المؤسسة.

1. الرسائل الوظيفية: وهي الرسائل الوظيفية التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتتركز حول العمل أساسا، كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا".<sup>(59)</sup> (حجازي، مرجع سابق، ص120).  
2. التقارير: إما تكون دورية تحتوي على إحصائيات، وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية، وإما تقارير عن موضوعات معينة، مثل: تقارير التفتيش، أو المتابعة، أو الإنتاج".<sup>(60)</sup> (درويش نكلا، (1976)، ص488).

3. المذكرات والمقترحات: "وهذا النوع ينقل المعلومات الهامة والمفيدة، أو آراء صائبة تسهم في تقدم العمل وتطوره، أو حل مشكلاته".<sup>(61)</sup> (قباري، (1998)، ص72).

أي أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل، أو قضية تصدر عادة من قسم، أو إدارة مؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى، وقد تتضمن الموافقة على اقتراح، أو إبداء رأي.

4. "النشرات الداخلية للعاملين: "العامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها لكي

يتمكن من تأدية عمله على أحسن وجه، والهدف من النشرة الداخلية:

• تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية، وتطلعه على أمورهما ليكون على دراية بها.

• تعمل على تأكيد المعلومات والأخبار التي يتلقاها، والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

5. الشكاوي: وهي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، وعلى الإدارة أن

تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي، وأن تقضي عليها، حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون

أداؤه عند المستوى المطلوب، كما يؤثر سلبا على السير الحسن للمؤسسة." (62) (درويش، تكلا، مرجع سابق ص490).

"وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة، حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل

الواقعية، ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة

في تحسين الجودة ورفع كفاءة الإنتاجية، وإنجاز الأعمال." (63) (دعيس، مرجع سابق ص266).

2) أسلوب الاتصال الشفوي: "وهو الذي يتم عن طريق نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل

شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، ولا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوسين فقد يكفي

بسماع صوته فقط، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر

يسرا." (64) (عودة، 1971)، ص16).

"إذ يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما، إذ يوفر الوقت والسماح

بالاتصال الشخصي، أي الاتصال وجه لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة، وبالتالي تبادل

الآراء والأفكار، وخاصة بعد أن أضفت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر، وهو إمكانية الاتصال

الشفهي عن طريق الهاتف." (65) (المرجع السابق، ص16).

وللاتصال الشفوي مزايا، ونجد منها:

• "يفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية، وملاحظة تعبيرات الوجه، وانفعالات المستمع.

- يقوي الروابط، ويهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.
  - يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات إلى الأطراف الأخرى".<sup>(66)</sup> (المخدوب، 2000)، ص 521، 522).
- ويكثر استخدام الاتصال الشفوي في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، ولذا فالوسائل التي يستخدمها عديدة ونذكر منها المستعملة في الإدارة:
1. "الاجتماعات والندوات: هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة، التي تمكنها من تعميق الوعي وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها عند القيام بالوظائف، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تدليلها والتخلص منها، من خلال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين".<sup>(67)</sup> (عودة، مرجع سابق، ص 16).
  2. **الحديث الشفوي:** "يتم هذا النوع من الاتصالات وجه لوجه، أو عن طريق الهاتف وقد يكون رسمي أو غير رسمي، وفي الحالة الثانية قد يكون أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي".<sup>(68)</sup> (درويش، تكلا، موجع سابق، ص 483).
- والحديث الشفوي قد يحمل في مضمونه تعليمات، أو قرارات، أو اقتراحات وله تأثير كبير ومباشر وآني، لما يظهر من تعبيرات الوجه وإيماءاته عند الحديث مما يعطي دافعية، وتحفيز للعمال المتحدث معهم، ورفع معنوياتهم كما في المقابل قد يحدث العكس يحط من معنوياتهم، وهذا حسب طبيعة الحديث، وطريقة التحدث وبذلك نجده يؤثر على أعمال وأهداف المؤسسة ككل.
3. **المقابلات:** "وهي من أهم الأساليب الاتصالية، إذ أن المقابلة الناجحة، وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة، أو حاجة ومهاراته، أو لقياس الاتجاهات، كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة وشروطها وخدماتها، وتفسير برامج جديدة".<sup>(69)</sup> (شبيحا، مرجع سابق، ص 399).

(ب) الاتصال غير اللفظي: ونجد منه:

1) الاتصالات المصورة: "ويجربى هذا الأسلوب عن طريق استخدام الصور، والرسوم من نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها: التلفزيون، والفضائيات الانترنت، السينما، والصور تنتشر في الصحف والمجلات، والإعلانات والملصقات".<sup>(70)</sup> (أبو سمرة، مرجع سابق، ص75).

فأساليب الاتصال بكل أنواعه، وبوسائله المختلفة يساهم في تسهيل سير العملية الاتصالية بين الهياكل المختلفة للمؤسسة، كما أن الوسائل تسهل على الرؤساء والمرؤوسين الاتصال بعضهم البعض خاصة إذا تم استخدامها داخل المنظمة في الظروف المناسبة لها، مما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها وبالتالي هذا يدل على مستوى أداء عمالها.

ثالثا: العوامل المؤثرة على الاتصال الإداري، وأهم عوائقه ومقوماته.

### 3-1 العوامل المؤثرة على الاتصال الإداري:

للإتصال الإداري عدة عوامل تؤثر فيه سواء سلبا، أو إيجابا وذلك حسب مقتضيات الموقف والهدف من الإتصال، وكذا توقيت الإتصال، ومهارات الإتصال، والحالة النفسية للمرسل والمتلقي وحجم المنظمة، والمسافة بين فروعها، وطبيعة نشاطها، ونجد أهمها:

أ) "ظروف الموقف: هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد، فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الإتصال إيجابا أو سلبا، فالإتصال يكون أسهل عندما يجب الطرفان كل منهما الآخر. (وبالتالي يكون الإتصال ناجح، أما إذا كان الطرفان (المرسل، المستقبل)، لا يجب أحدهما الآخر فإن الإتصال في هذه الحالة يكون فاشل، مما يؤثر سلبا على أداء المنظمة).

ب) الهدف: إذا كان الهدف عبارة عن تبادل المنفعة، وإشباع رغبات طرفي الإتصال يكون الإتصال سهلا، (وبذلك يكون ناجح و إيجابي للمنظمة)، أما إذا تم الإتصال بناء على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول الفائدة.

ج) **التوقيت:** التوقيت غير المناسب يربط، أو يؤثر سلباً على عملية الاتصال، فالإتصال قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجددي، أو نافع لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة".<sup>(71)</sup> (عامر، 1986)، ص43.

فالوقت عامل ضروري ويؤثر في العملية الاتصالية الإدارية، ويفصل ما إذا كان الإتصال ناجح أم فاشل، لأن اختيار الوقت في وقت يناسب المستقبل ويناسب الرسالة يؤدي إلى نجاحه، وبالتالي يكون إيجابياً.

د) **"مهارات الاتصال:** تلعب مهارات الاتصال دوراً كبيراً في فهم واستقبال الرسالة، فكلما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة، (بمعنى أنه عندما تتوفر في المرسل مهارات مثل: مهارتي الكتابة والحديث، على اعتباره الشخص الذي يضع رموز الرسالة، كما أنه عند توفر مهارتي الاستماع والقراءة عند المستقبل يؤدي إلى نجاح العملية الاتصالية).

هـ) **الحالة النفسية:** يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال، فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تنجح عملية الاتصال وتتسم بالسهولة، والعكس إذا كانت الحالة النفسية سيئة تفشل عملية الاتصال".<sup>(72)</sup> (المرجع السابق، ص44).

و) **حجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها:** "تتأثر عملية الاتصال أساساً بحجم المنظمة وبطبيعة النشاط التي تمارسه، إذ تتأثر عملية الاتصالات بعدد الوحدات التي تتضمنها المنظمة، وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات ففي المنظمات كبيرة الحجم، يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح، والإدارة الناجحة هي التي تشجع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة، لكي تكون القرارات عادلة ورشيده".<sup>(73)</sup> (النمر، 2006)، ص38.

### 3-2 مقومات عملية الاتصال الإداري الفعال:

لا يتحقق الاتصال بمجرد وضوح الهدف منه، وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات، ولكن هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته وهي:

- 1) "أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحا، وفي مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
- 2) أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقبالها واستيعابها، وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميته".<sup>(74)</sup> (عبوي، 2008)، ص44.
- 3) "توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق استمرارية، وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة ومفهومة.
- 4) دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص لآخر.
- 5) وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة.
- 6) ضرورة توفير لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات".<sup>(78)</sup> (علي، 1985)، ص40.
- ويلاحظ "درويش وتكلا"، مقومات الاتصال الفعال التي يتفق عليها كثير علماء الإدارة في خمس مقومات هي:
- 7) فكرة واضحة ومحددة تماما في ذهن صاحب الرسالة.
- 8) قدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضحة ومعبر عنها.
- 9) استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة المرسلة.
- 10) قدرته على تنفيذ ما جاء في الرسالة المرسلة".<sup>(79)</sup> (درويش، تكلا، مرجع سابق، ص57).

### 3-3 معوقات الاتصال الإداري:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال على أنها، كل الأشياء التي تمنع تبادل ونقل المعلومات أو تعطيلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها، أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشويهها وتحول دون انسيابها في الشكل المطلوب، مما يحول دون تحقيق الاتصال الفعال والأهداف المراد الوصول إليها.

فالعائق إذن هو الحاجز الذي يمنع فهم الرسالة، ونظرا لأهمية الاتصال في العمل الإداري فإن المعوقات المتعلقة بالأفراد، والإنتاج، والمنظمة تشكل أكبر خطر للإدارة الحديثة، وتختلف هذه

المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة باختلاف مستوى إدراك الإدارة لهذه المعوقات التي لا تخلو منها أية منظمة، لذا كان من واجب الإدارة وأفراد العمل على التقليل، أو منعها قدر الإمكان، وهذه المعوقات تنقسم إلى:

**3-3-1 المعوقات النفسية:** "ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال التي تحدث فيها أثراً عكسياً، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم، وعواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك بين الأفراد ضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها".<sup>(80)</sup> (حمو، مرجع سابق، ص38).

ومن بين هذه المعوقات :

**أ) معوقات في المرسل:** "تنحصر الأخطاء في المرسل في عدم رؤية العوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود نقلها إلى المرسل إليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، والعمليات الوجدانية والعقلية. وأهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل هي:

- تصرفاته تكون لمصلحته الشخصية، ولا تكون لمصلحة العمل.
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات، والتحيز لطبيعة الأحداث والأمور.
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في المعلومات، وكذا الحكم الشخصي والحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات.
- الاعتقاد إلى أن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر إليها هو".<sup>(81)</sup> (ماهر (2002)، ص359).

**ب) معوقات في المستقبل:** "يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع التي يقع فيها المرسل، وقد يتأثر المرسل إليه بما



يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، بدلاً من النظر إليها بنظرة موضوعية مما يشكل عقبة إزاء عملية الاتصال".<sup>(82)</sup> (المرجع السابق، ص، ص 360).

ج) "فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم: مما يكون له أثر سلبي على الاتصالات فيسود في المنظمة جو ينتفي فيه التعاون والتفاهم بين قادة ومرؤوسين، وبالتالي دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، والنتيجة حجب المعلومات في كل المستويات".<sup>(83)</sup> (شيحا، مرجع سابق، ص 405).

د) "المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها: وهذا يعتبر من أهم العراقيل لهذه العملية وهو أن كثرة الاتصالات تعتبر عبئاً ثقيلاً على العاملين في المؤسسة، وتعتبر ضياعاً وسبباً للملل والضجر لدى العاملين، وقد ينعكس على فعالية عملية الاتصال، وعدم تحقيقها للأهداف المرجوة منها مثلاً كثرة الاجتماعات تصبح كمعرقلة لعملية الاتصال، فالاجتماعات المتكررة تصبح مع مرور الوقت روتينية، وهذا ما يجعلها عديمة الفعالية، مما ينعكس على نفسية العمال وإحساسهم بعدم الجدوى منها بحيث تصبح شكلية، كما أن كثرة المعلومات تؤدي إلى إهمال معلومات مفيدة".<sup>(84)</sup> (بحيري، 2013) ص 162.

هـ) "الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل (معوق اللغة): فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية، أو مكتوبة تتعدد وفقاً لمشاعره وسلوكه، ومركزه الوظيفي، وقيمه، وعاداته، والمرسل إليه، حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبل هذه الكلمات، فإنه يستقبلها تبعاً لمشاعره وسلوكه، والاختلاف في المشاعر، والقيم، والعادات وغيرها قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل.

وبالتالي عملية الاتصال ليست هيّنة، وإنما هي عملية معقدة يتوقف نجاحها على مدى تألف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه".<sup>(85)</sup> (شيحا، مرجع سابق، ص 405، ص 406).

3-3-3 "المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة): وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص، ويمكن القول إن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال، كالأدوات الاتصالية والعناصر ذات الصلة ببيئة الاتصال، أما

الجوانب الفنية، فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعد أكثر ضبط وتنظيماً يرتبط بالجوانب الشكلية، إلا أنه قد تحدث لوسيلة الاتصال أعطال (عطل)، مثل سوء الطباعة، عدم وضوح الصورة".<sup>(86)</sup> (عباصرة، العودة الفاضل، مرجع سابق، ص70).

### 3-3-4 المعوقات التنظيمية: وتتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة، والتخصص ونقص

المعلومات، والبيانات، كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال".<sup>(87)</sup> (المغربي (د.س) ص175).

"كما أنها تعود في الغالب إلى أسباب نابعة من طبيعة التنظيم أهمها: كبر حجم التنظيم وانتشار أقسامه في أماكن متعددة، وتعدد مستوياته الإدارية فالاتصالات تكون أسهل كلما كان التنظيم صغير الحجم، وكلما تجمعت أقسامه في مكان واحد، وتكون أكثر صعوبة كلما كبر حجمه، وكلما تكاثرت وحداته وفروعه، وامتدت في مناطق بعيدة عن المركز الرئيسي".<sup>(88)</sup> (كنعان (2007)، صص 407، 408).

"وللملامح التنظيمية تأثيراً على نوعية الاتصالات السائدة:

- ومن ذلك غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش.

- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية، وعدم تجانس الجماعة".<sup>(89)</sup> (القروي، (2003)، ص 224).

"وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية في:

أ) البعد المكاني بين المرسل والمستقبل: فإتساع البعد المكاني بين مركز المرسل والمستقبل تشكل عقبة من العقبات التي تقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد، ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة، وفعالة.

ب) تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل: يعتبر من أكبر العقبات، فكثيراً ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات إلى عملية تحريف حتى تصل إلى المدير الأعلى، أو العكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة.

ج) طبيعة العمل: فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض، من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة

تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة".<sup>(90)</sup> (شيحا، مرجع سابق، ص، ص 403، 401).

د) "حجم الجماعة: لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها".<sup>(91)</sup> (بوفلحة، 1992)، ص 42. أي كلما كان حجم الجماعة صغيرا ، كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

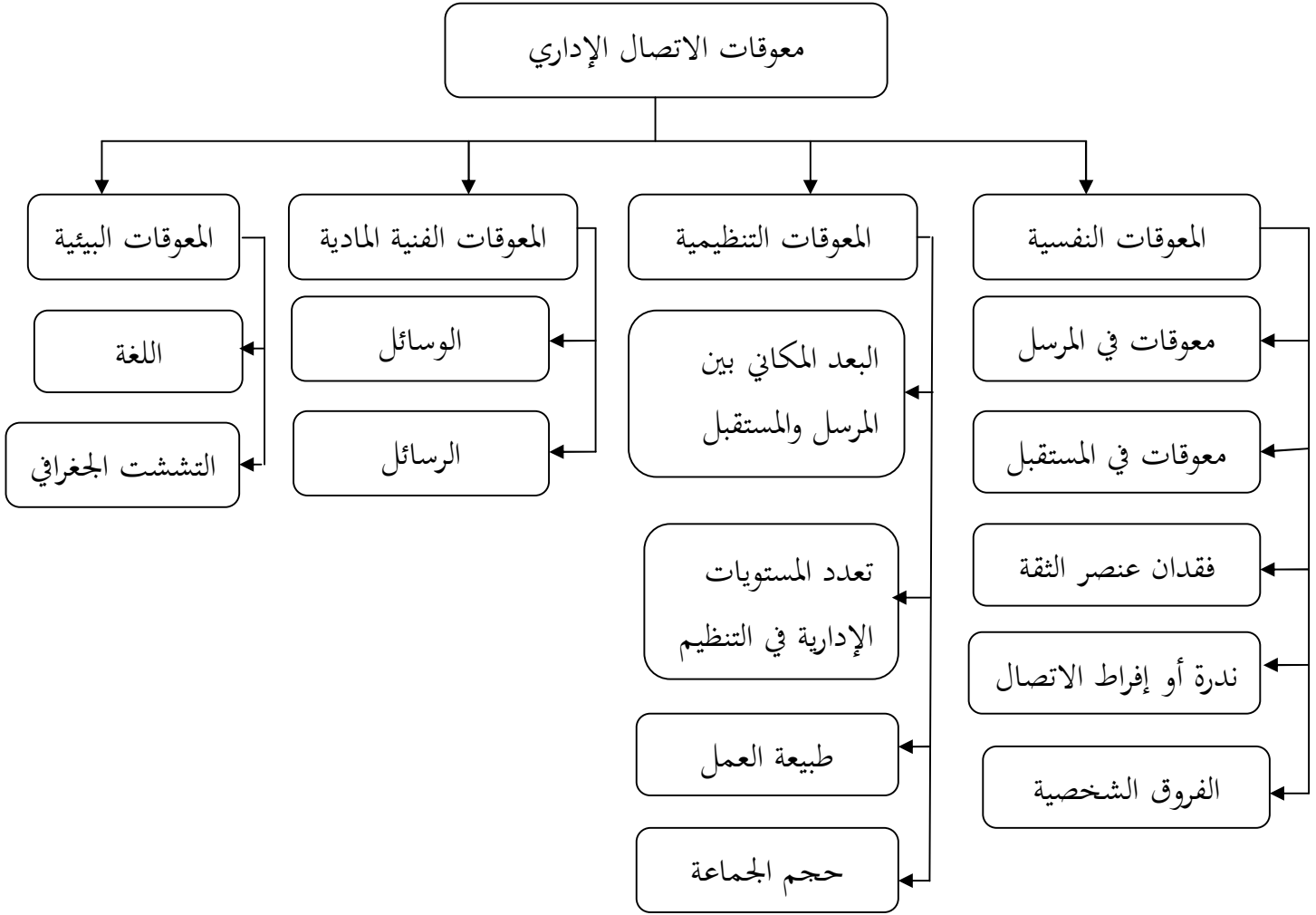
3-3-5 المعوقات البيئية: "تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأهم هذه المعوقات:

أ) اللغة: إن طبيعة اللغة تشكل عائق في عملية الاتصال، حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة، وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل، بعكس ما يقصده المرسل، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته، وعاداته، وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.

ب) التشتت الجغرافي: إن المسافة بين مرتكز اتخاذ القرارات، ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب".<sup>(92)</sup> (العميان، مرجع سابق، ص 235).

ولفهم هذه المعوقات أكثر ، وتكون واضحة قمنا باختصارها في الشكل الموضح:

الشكل رقم(09): يوضح معوقات الاتصال الإداري في المنظمات.



المصدر: (من إنجاز الباحثة).

### قائمة المصادر والمراجع الخاصة بالمدخل النظري للاتصال الإداري في المؤسسة.

- 1) كاظم حمود، خيضر. (2010). *الاتصال الفعال في إدارة الأعمال*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 2) فهد سعود عبد العزيز، العثيمين. (1993). *الاتصالات الإدارية: ماهيتها، أهدافها، أساليبها*. الرياض: شركة الصفحات الذهبية المحدودة.
- 3) فضيل، دليو، ميلود، سفاري، إدريس، بولكعبيات، عبد الرحمن، برقوق، حسين، خريف، صالح بن نوار، وآخرون. (2003). *الاتصال في المؤسسة*. قسنطينة: مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية.
- 4) علي، علي أحمد. (1985). *الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 5) هادي، نهر، أحمد، الخطيب. (2009). *إدارة الاتصال والتواصل*. الأردن: عالم الكتاب الحديث.
- 6) حسان، الحسن، محمد، العجمي. (2007). *الإدارة التربوية*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 7) ربحي مصطفى، عليان. (2007). *أسس الإدارة المعاصرة*. ط1. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- 8) سركر، العجيلي، ناجي خليل. (1996). *نظريات التعلم*. ط1. ليبيا: دار الكتابة الوطنية.
- 9) اسماعيل، محمود حسن. (2003). *مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير*. ط1. د.ب.ن: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- 10) قوي، بوحنية. (2010). *الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 11) مراد كامل، خورشيد. (2011). *الاتصال الجماهيري والإعلام*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 12) محمد منير، حجاب. (2007). *الاتصال الفعال للعلاقات العامة*. ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- 13) حسن، حريم. (2006). *مبادئ الإدارة الحديثة*. ط1. عمان: دار الكندي.
- 14) سمير محمد، الحسن. (1984). *الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام*. القاهرة: عالم الكتاب.
- 15) محمد سيد، فهمي، هناء حافظ، بدوي. (1991). *تكنولوجيا الاتصال والخدمة الاجتماعية*. الإسكندرية: دار النشر للجامعات.
- 16) علي، السلمي. (1967). *بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد*. القاهرة: مركز البحوث.
- 17) حورية، بولعويدات. (2009/2008). *استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. رسالة ماجستير منشورة. فسنطينة.  
<http://bu.umc.edu.dz/theses/scinformation/ABOU2427.pdf>
- 18) حسن عماد، مكاوي، عاطف، عدلي العبد. (2007). *نظريات الإعلام*. القاهرة: د.د.ن.
- 19) هالة، منصور. (2000). *الاتصال الفعال: مفاهيمه، وأسانيه، ومهاراته*. الإسكندرية: المكتبة الجامعية.
- 20) بشير، العلاق. (2009). *الاتصال في المنظمات العامة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 21) رضا، هاشم حمدي. (2010). *الاتصال والقيادة الإدارية*. عمان: دار الياية للنشر والتوزيع.
- 22) عبد العزيز إبراهيم، شيحا. (1993). *أصول الإدارة العامة*. ط1. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- 23) لوكيا، الهاشمي. (2006). *السلوك التنظيمي*. ج2. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- 24) سارة، بوشلوخ. (2016/2015). *الاتصال الإداري المستخدم في المدارس الخاصة ومقارنته بالمدارس العمومية*. رسالة ماستر غير منشورة. جيجل.
- 25) محمد يسرى إبراهيم، دعبس. (1999). *الاتصال والسلوك الإنساني*. الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع.

- 26) عبد المعطي، محمد عساف. (1999). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 27) كاظم حمود، خيضر. (2002). السلوك التنظيمي. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 28) محمود سليمان، العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 29) محمد جودة، ناصر. (1998). الدعاية والإعلان والعلاقات العامة. عمان: دار مجد لاوي.
- 30) محمد سلطان، حمو. (2015). الاتصالات الإدارية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 31) حسن، حريم. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. د.ب.ن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 32) جمال الدين محمد، المرسي، عبد الرحمن إدريس، ثابت. (2002). السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- 33) سليمان محمد، الطماوي. (1987). مبادئ علم الإدارة العامة. ط7. الإسكندرية: مطبعة جامعة عين شمس.
- 34) عبد الكريم، درويش، ليلي، تكلا. (1976). أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 35) محمد إسماعيل، قباري. (1998). علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 36) محمود، عودة. (1971). أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي. مصر: دار الكتاب الجامعي.
- 37) طارق، المجدوب. (2000). الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

- 38) سعيد يسن، عامر. (1986). *الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها*. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 39) سعود، النمر. (2006). *الإدارة العامة الأسس والوظائف*. ط5. الرياض: مطبعة الفرزدق.
- 40) زيد منير، عبوي. (2008). *فن الإدارة بالاتصال*. ط1. عمان: دار دجلة.
- 41) أحمد، علي. (1985). *الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية*. القاهرة: مكتبة عين للنشر والتوزيع.
- 42) أحمد، ماهر. (2002). *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*. القاهرة: الدار الجامعية.
- 43) أسامة، خيرى. (2013). *القيادة الإدارية*. ط1. د.ب.ن: دار الراية.
- 44) عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي. (د.س). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية*. د.ب.ن: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 45) نواف، كنعان. (2007). *القيادة الإدارية*. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 46) محمد قاسم، القربوتي. (2003). *السلوك التنظيمي*. ط4. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 47) غايات، بوفلجة. (1992). *مقدمة في علم النفس*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.



الفصل

الثالث

### الفصل الثالث: تقنيات الاتصال الإداري، والأداء الوظيفي.

يعتبر الاتصال العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، والمعاني والأفكار من شخص لآخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة، أو في جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، كما أن الاتصال يعتبر بمثابة الخطوط العريضة التي تربط أصول البناء، أو الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، ربطاً ديناميكياً، فمن غير الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، وأفرادها، وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيام نشاطها، ومن أجل أن تقوم المؤسسة بنشاطها وتزيد من فعالية الاتصال بين أفرادها فإنها تستخدم كل التقنيات المتاحة، مثل: الهاتف والحاسوب، شبكة الإنترنت، وشبكة الإنترنت، والبريد الإلكتروني... الخ، من التقنيات التي تحسن من الاتصال، حيث فتحت هذه الأخيرة فرص جديدة أمام الأفراد للتفاعل ونقل انشغالهم، وكذا نجحت إلى حد كبير في تحسين أداء العاملين وذلك لما تتيح من مميزات وإيجابيات انعكست على أدائهم، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أنواع التقنيات الاتصالية الحديثة بنوع من التفصيل.

#### أولاً: تقنيات الاتصال الإداري:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدماً كبيراً في مجال التكنولوجيا، والتقنيات الاتصالية التي تساهم في نقل وتوزيع المعلومات وتبادلها، فهذه الوسائل ساهمت في تقدم البشرية عبر التاريخ. ومما لا شك فيه، أن التطور التكنولوجي في تقنيات الاتصال قد انعكس بصورة مباشرة على أداء الأعمال الإدارية في المنظمات المختلفة، سواء كانت اقتصادية، خدماتية، أو حكومية، وغير حكومية، التي تسعى إلى امتلاك هذه التقنيات لتطوير أعمالها، لأن الدقة في الاتصال من أهم عوامل نجاح هذه المنظمات. وقد تطورت العمليات الإدارية بتطور وسائل الاتصال، منها الهاتف، الفاكس، الحاسب الآلي... الخ. والتي كونت في مجملها البداية الحقيقية لبدء عصر جديد، يعتمد على تقنيات الاتصال في تسيير الأعمال والمهام، فالمنظمات سعت للاستفادة من تقنيات الاتصال في أداء مهامها، على اعتبار الاتصال الفعال وسيلة ناجحة لتحقيق أهدافها، من خلال السرعة، وتبادل المعلومات، ونقلها

بأقل تكلفة وفي وقت وجيز مقارنة بوسائل الاتصال القديمة، فقد تغير مفهوم الاتصالات في الإدارة وأصبح يطلق عليها اسم الاتصالات الإدارية.

### 1-1 نشأة وتطور تقنيات الاتصال:

"اكتشف العالم الإنجليزي "ويليام سترجون" عام (1824)، الموجات الكهرومغناطيسية واستطاع "صمويل مورس"، اختراع التلغراف في (1937)، وابتكر طريقة للكتابة تعتمد على "النقط والشرط" وقد تم مد خطوط التلغراف السلكية عبر كل من أوروبا، وأمريكا، والهند خلال القرن التاسع عشر. وفي عام (1876)، استطاع "جرهام بل" أن يخترع التليفون لنقل الصوت إلى مسافات بعيدة مستخدما نفس تكنولوجيا التلغراف، إذ تقوم سماعة التليفون تحويل الذبذبات الكهربائية إلى إشارات صوتية تحاكي الصوت الأصلي".<sup>(1)</sup> (مكاوي، مرجع سابق، ص43).

"وفي عام (1877)، اخترع "توماس إديسون، جهاز الفوتوغراف، ثم تمكن العالم الألماني "إميل برلنجر" (1887)، بابتكار القرص المسطح flat disc، الذي يستخدم في تسجيل الصوت وبدأ تسويق آلة الفونوغراف منذ (1890)، كوسيلة شعبية جذابة لتقديم الموسيقى في الأماكن العامة. وتمكن العالم الإيطالي الأصلي "جوجليلمو ماركوني" من اختراع اللاسلكي في عام (1896) وكانت المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة دون استخدام الأسلاك".<sup>(2)</sup> (المرجع السابق، ص44).

"من بين الاكتشافات التي تم التوصل إليها في نهاية القرن التاسع عشر، في مجال الكهرومغناطيسية والإلكترونيات هو الاتصال الهاتفي اللاسلكي أولا، يليه بعد بضعة عقود التلفزيون ثم الراديو وأخيرا الحاسوب، فقد حققت الإلكترونيات تطورا سريعا في مجال تقنيات الاتصال".<sup>(3)</sup> (يرتون (د.س)، ص69).

"لتتواصل التطورات لتصل إلى ذروتها من خلال الانترنت، فقد تطور تبادل الرسائل من الرسالة المحمولة إلى الرسائل المنقولة هاتفيا إلى المعلومة المبثوثة عبر الأجهزة، ثم الشبكة المحلية وأخيرا تم نقل المعلومات عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، التي احتوت كل ما سبقها وصاغته في كيان جامع احتوى العلم أجمع فهي ليست كغيرها من وسائط الاتصال، بل هي أهم منجزات التقدم الفني الكبير

الذي شهدته الألفية الثالثة، فالقدرة العلمية على خلق ومعالجة وتخزين ونقل وتوصيل المعلومات الرقمية تعد من أحدث الابتكارات أترا في البشرية".<sup>(4)</sup> (كيت، 1990، ص122).

"وبذلك تميز تطور تقنيات الاتصال بخمس ثورات أساسية، تتمثل في تطور اللغة، ثم تدوين اللغة، واقترفت الثورة الثالثة باختراع الطباعة في منتصف القرن الخامس عشر، وبدأت معالم ثورة الاتصال الرابعة في القرن التاسع عشر من خلال اكتشاف الكهرباء، والموجات الكهرومغناطيسية والتلغراف، والتليفون، والتصوير الضوئي، والفونوغراف والسينما، ثم ظهور الراديو، التلفزيون في النصف الأول من القرن العشرين، أما الثورة الخامسة فقد أتاحتها التكنولوجيا في القرن العشرين من خلال اندماج ظاهرة تفجر المعلومات وتطور وسائل الاتصال وتعدد أساليبه، وقد تمثل ذلك في استخدام الحاسب الإلكتروني واستخدام الأقمار الصناعية لنقل الصور، والرسوم، والصوت عبر الدول والقارات بطريقة فورية".<sup>(5)</sup> (مكاوي، مرجع سابق، ص52).

### 1-2 أنواع تقنيات الاتصال الحديثة:

حتى يتحقق العمل داخل المنظمات وخارجها، ولتحقيق أهدافها فهي تحتاج إلى الاتصال الذي يتم عن طريق وسائل وتقنيات تسهل العمل، ونجد من أهم أنواع تقنيات الاتصال الحديثة التي تخدم الأعمال الإدارية في المنظمات:

أ) **الأقمار الصناعية:** "يطلق القمر الصناعي أحد الصواريخ Missiles القوية، والعبارة للقاءات الذي يقوم بوضع القمر الصناعي في مداره المحدد فوق الأرض، بارتفاع يصل إلى (23000) ميل. ويشمل القمر الصناعي على هوائيات Antennas، كما يتضمن عدة أجهزة لاستقبال الرسائل من الأرض، وتصل سرعة نقل البيانات عبر القمر الصناعي من (356) ألف (كيلو) إلى (100) مليون (ميغا) بث في الثانية الواحدة".<sup>(6)</sup> (الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك (د.س)، ص12).

"ويحقق استخدام الأقمار الصناعية نقل الإرسال الهاتفي، والإذاعي، والتلفزيوني والبيانات باستخدام تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية، وتبادل المعلومات والرسائل على أسس اقتصادية

تستخدم الاتصالات الفضائية في توفير الاتصال في اتجاهين: نقل المحادثات الهاتفية بين الدول والقارات، وعقد المؤتمرات عن بعد، وتسهيل الأعمال والخدمات<sup>(7)</sup>. (مكاوي، مرجع سابق، ص 117).

وبالتالي نجد أن الأقمار الصناعية تفيد الإدارة في كافة أعمالها ومراسلاتها، على اعتبار الإدارة تستخدم الهاتف، واستخدام الحاسب الآلي، والإذاعة وغيرها والتي تقوم الأقمار الصناعية نقل الإرسال لهذه الوسائل، وبالتالي فهو يدعم الاتصالات فيما بين مختلف المستخدمين سواء كانوا مرتبطين بشبكات تقليدية أو غير تقليدية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

### ب) تكنولوجيا الاتصال عن بعد:

• **تكنولوجيا الاتصال الكابلي:** ويتيح الاتصال الكابلي لمستخدميه العديد من المزايا أهمها:

- "يتيح نظام الكابل ذو اتجاهين حقن الحاسب الإلكتروني المركزي بالبيانات الأساسية التي تمد المشتركين بالمعلومات التي يحتاجون إليها في أي وقت.

- إمكانية وصول المعلنين إلى الجماهير المستهدفة تماما لترويج السلع والخدمات.

- يتيح الاتصال الكابلي توفير وإرسال واضح لجميع قنوات التلفزيون التي تستخدم الموجات الكهرومغناطيسية"<sup>(8)</sup>. (الجامعة العربية المفتوحة في الدمارك، مرجع سابق، ص 10).

• **تكنولوجيا الألياف الضوئية:** ونجد من الاستخدامات العلمية للألياف البصرية:

- "شبكات الاتصال بعيدة المدى، حيث تم تمديد ملايين الكيلومترات من خطوط الألياف البصرية في معظم دول العالم.

- الوصل بين المقاسم في الشبكات الهاتفية.

- نقل البيانات في شبكات الحاسوب والانترنت.

- شبكات تلفاز الكوابل المنتشرة في العديد من الدول"<sup>(9)</sup>. (الدلق، الحاج أحمد، الشولي، يوسف حسين، 2006) ص 67.

وبالتالي نستخلص أن الألياف الضوئية للاستخدامات المتعددة، التي توفرها تنطوي على العديد من المميزات: فهي تجد حلول للمشكلات الناجمة عن الاستخدام السلبي والكابلات المركزية، كما

أنها توفر العزل الكهربائي وغير معرضة للتشويش، كما أنها تستخدم في الاتصالات الهاتفية وذلك من خلال مد كابلات هذه الألياف في خطوط تحت الأرض.

• **تكنولوجيا الاتصال الرقمية:** "ويمكن تقديم البيانات المقروءة والمسموعة، والمرئية في شكل سلسلة من الإشارات التماثلية، وتختلف الإشارات التماثلية حسب اختلاف الإشارات الأصلية وخلال عقد الثمانينات أصبح من الممكن إعادة تقديم الإشارات التماثلية في صورة إشارات رقمية ويحقق الاتصال الرقمي مزايا عديدة عند مقارنته بالاتصال التماثلي، ويستخدم الاتصال الرقمي في نقل بيانات الحاسب والصوت عبر الهاتف، وإرسال الراديو، والتلفزيون والتسجيلات الموسيقية بقدر عال من الدقة والجودة".<sup>(10)</sup> (مكاوي، مرجع سابق، ص 143).

ج) **"الاتصالات التليفونية(الهاتف):** "يقدم التليفون غالبا للنقل الفوري للمعلومات، سواء كانت صوتية (voice)، أو بيانية (data) أو مرئية (television) أو مثلية (facsimile) والتليفون أداة ملائمة للمنظمات لتقل واستقبال المعلومات بتكاليف منخفضة نسبا، مثل الاستعلام، المعلومات الإدارية... الخ، وتشمل خدمات التليفون الحديثة على مزايا كثيرة لما لها من إمكانيات تكنولوجية منها: تحويل الكلمات التي تتم فيها الإجابة على المكالمات برقم آخر مختلف عن الرقم المطلوب وانتظار المكالمات، والتي توضح أن المكالمات الآتية إلى التليفون مشغول والاتصال الدولي المباشر وكل هذه الخدمات مناسبة واقتصادية".<sup>(11)</sup> (محمود عفيفي، 1994)، ص 9، 10.

وبذلك فالاتصالات التليفونية من أوائل نظم الاتصالات وأقدمها، وأوسعها انتشارا حيث تعتمد على تحويل صوت شخص، من خلال الميكروفون التي تتحول إلى المستقبل، من خلال خطوط سلكية، وبذلك نجد جهاز الهاتف مهما اختلف شكله فإنه يحمل مكونات أساسية وهي: الميكروفون السماع، جرس (وحدة التنبيه) لوحة الأرقام، دارة الكلام، المفتاح.

د) **الفاكس:** "وهو جهاز يوصل مع خط الهاتف، ويستخدم لنقل صور الوثائق، والنصوص من مكان لآخر بواسطة الشبكة الهاتفية. ويعمل الفاكس من خلال:

- يقوم الفاكس بإنشاء اتصال تماما كما يفعل الهاتف حيث يرسل نغمات DTMF تمثل رقم الفاكس المرسل إليه.

- يقوم المقسم بإرسال نغمة رنين للخط الهاتفي المطلوب، والمرتبط بجهاز الفاكس الذي يقوم بإغلاق دائرة الاتصال بينه وبين المقسم، مما يشكل قناة اتصال بينهما.

- يقوم الفاكس المرسل بإرسال نغمة تعريفية، وذلك ليعرف الفاكس المستقبل أن مصدر الاتصال هو جهاز فاكس، يتم بعد ذلك تبادل المعلومات كلا من الجهازين".<sup>(12)</sup> (الدق، مرجع سابق، ص، ص، 124 125).

هـ) **الحاسب الآلي:** وهو عبارة عن جهاز أو آلة يقوم باستقبال البيانات والمعلومات وتخزينها مع إمكانية معالجتها، وهو يعتبر من تقنيات الاتصال الحديثة الذي لعب دورا في زيادة فعالية الأعمال الإدارية، من خلال مجمل البرامج والتطبيقات التي يتيحها.

"ومن مميزات وخصائص الحاسوب نجد أن لديه السرعة الفائقة التي تزداد باستمرار كلما تطورت أجيال الكمبيوتر.

- القدرة على اختزان المعلومات واسترجاعها بسرعة فائقة، وفورية وبشكل دقيق ومحدد.
- الدقة التامة وعدم الوقوع في الخطأ البشري الناجم عن السهو والنسيان.
- الاستجابة التامة للأوامر والبرامج دون تهاون وبدقة وأمانة.
- القدرة الإظهارية المناسبة بالصوت والصورة، والفيديو".<sup>(13)</sup> (شهادة الخوري، (1998) ص16).

"كما يتميز ويلعب دورا مهما في تصميم، وبناء نظم المعلومات مثل: الدقة، والصلاحية ويترتب عليها جميعا الكفاءة العالية في الأداء، ولديه القدرة على إجراء العمليات الحسابية المنطقية التي يصعب تنفيذها يدويا، كما أنه يضمن أمن وسلامة البيانات المخزنة مع توفير الحماية الشاملة لها والضمان الكامل ضد فقدها، أو تلفها بواسطة المستفيدين".<sup>(14)</sup> (علم الدين، (1990)، ص، ص، 53، 54).

و) **الإنترنت:** "أصبحت معظم منظمات الأعمال تستخدم الحاسبات الآلية في أداء أعمالها المتنوعة... الخ، كما ارتبطت الحاسبات الآلية عن طريق الاتصالات بشبكات المعلومات ومنها شبكة الإنترنت، وأصبحت كثيرا من منظمات الأعمال تنشئ كمبيوتر محلية، خاصة بأنشطتها وإدارتها

وتربطها بشبكة النطاق الواسع WAN، كشبكة الانترنت عن طريق مقدمي خدمات الانترنت، والتي أصبحت هذه الأخيرة تؤثر تأثيرا إيجابيا على منظمات الأعمال التي ترتبط بها وتوظفها لأداء مهامها المختلفة".<sup>(15)</sup> (محمد الهادي، 2001، ص 257).

"وشبكة الانترنت www، "word wide web": وهي مجموعة المستندات من النص التشعبي التي يتم تصفحها من خلال المتصفح، وتمكن الشبكة من ربط الحواسيب فيما بينها في العالم كله، وذلك بفضل البروتوكولين (IP، TCP)، فقد أصبحت أكبر صحيفة عالمية ومكتبة تضم أكبر عدد من الكتب وسوقا ضخمة مجهزة أفضل تجهيزا".<sup>(16)</sup> (فرنسيس، 2008، ص 57).

"وتمثل خدمات الانترنت مجموعات من البروتوكولات والبرامج التي تسمح للأشخاص والهيئات استخدام الانترنت بطرق مختلفة، ومن الخدمات الأكثر شيوعا:

- البريد الإلكتروني: "يعتبر البريد الإلكتروني إحدى وسائل تبادل الرسائل بين الأفراد، أو المنظمات حيث يتم التبادل والإرسال بسرعة وكفاءة، وفعالية أعظم عن طريق استغلال إمكانيات الشبكات إضافة إلى إتاحة أنماط أخرى للإرسال مثل: إرسال الرسالة نفسها لعدد كبير من المشتركين بسهولة وسرعة".<sup>(17)</sup> (الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك، مرجع سابق، ص 172).

- نقل الملفات FTP: "والخدمة الثانية المتوفرة على شبكة الانترنت، هي خدمة نقل الملفات بين الحاسبات المختلفة عن طريق بروتوكول نقل الملفات، وتحتوي الملفات التي يمكن نقلها على النصوص الصور، الفيديو، البرامج. وللوصول إلى هذه الملفات على شبكة الانترنت، فإنه يتطلب معرفة عنوان الحاسب الآلي الذي يحتوي على الملفات، بالإضافة إلى تحديد المسار BATH، وقد يتطلب الإطلاع على بعض الملفات، مما يتطلب معرفة كلمة السر الخاصة بالملف، وتسمى الملفات غير معروفة هويتها Anonymous، أي نظام لا يتطلب معرفة هوية المستخدم له".<sup>(18)</sup> (المرجع السابق، ص 174، 173).

ي) الإنترنت: "وهي شبكة داخلية تقوم بإنتاجها على اختلاف أحجامها، وهذه الشبكة تستعمل بروتوكولات إنترنت مثل: HTTP و FTP، وتستخدم خدمات الإنترنت مثل: البريد الإلكتروني، ولا يستطيع شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها، ومحتوياتها تحددها المؤسسة وعادة تحتوي خدمات



البريد الإلكتروني، وتنظيم مساحات النقاش قاعدة بيانات للمعلومات والخبرات وهي باختصار وسيلة

اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، ووسيلة لإنجاز الأعمال".<sup>(19)</sup>

(http://www.wikipedia.org.02/03/2017. 14:30)

وبالتالي فهي تعتبر شبكة مصغرة عن شبكة الإنترنت، "وأهم ما يمكن أن نفرق بينهما: الإنترنت

مصطلح يشير إلى شبكة معلومات دولية واسعة الانتشار، بينما مصطلح الإنترنت جديد، ويسمى

بالشبكة الداخلية، وهو ببساطة تطبيق للأعراف والتقنيات التي توظفها الإنترنت لكن على نطاق

شبكة خاصة".<sup>(20)</sup> (ردمان الدناني، (2001)، ص62).

"والإنترنت هي شبكة محسوبة داخل المنظمة الواحدة، مستندة في عملها على تكنولوجيا

الإنترنت والشبكة العنكبوتية، ومن فوائدها:

- إمكانية ربط نظم الشركة الداخلية بقواعد بيانات التعاملات والتشكيلات الحاسوبية.

- تأمين تطبيقات تفاعلية تشمل على نصوص وأصوات وفيديوهات.

- سهولة الاستخدام من خلال وجود نظام ربط شبكي عالمي.

- تكلفة إنشاء منخفضة".<sup>(21)</sup> (قندبلحي، الجنابي (2005)، ص182).

"وتنقسم شبكة الإنترنت من حيث الامتداد الجغرافي إلى: شبكة محلية، وشبكة واسعة فالشبكة

المحلية LAN: هي شبكة تسمح لمجموعة من الأجهزة المزودة ببرامج معينة والمتصلة فيما بينها بكوابل

والاتصال يكون في حيز لا يتجاوز قطره (10) كلم. أما الشبكة الواسعة: هي نفسها المحلية، لكن

الاختلاف يكمن في المسافة التي تكون فيها الشبكة الواسعة بعشرات المئات".<sup>(22)</sup> (موسى يونس (1994)

ص، ص، 20، 24).

### 1-3 معوقات استخدام تقنيات الاتصال الحديثة:

مقابل المميزات والفوائد الكبيرة التي توفرها تقنيات الاتصال والأسباب الموجبة إلى اللجوء إلى

استخدامها، هناك عدد من المشاكل والمعوقات التي تتعرض سبيل استخدام مثل: تلك التقنيات في

المؤسسات ومن أهمها:

- "الكلفة المالية للكثير من تقنيات الاتصال المنتجة في الدول الصناعية، سواء كان ذلك على مستوى الأجهزة أو النظم، ويؤثر ذلك بشكل واضح على الدول النامية التي تحتاج إلى استخدام مثل تلك النظم والأجهزة والتقنيات.
- صعوبة ملائمة بعض نظم وتقنيات الاتصال للنظم والاستخدامات المحلية، وهذه أسباب فنية تتمثل في عدم ملائمة التقنيات المستحثة للأجهزة والنظم المستخدمة فعلا.
- الجانب النفسي: ويتمثل في صعوبة تخلي بعض المؤسسات عن أنظمة الاتصال التقليدية المستخدمة التي تعتقد في جدوى استمرارية الاتصال والتواصل وطريقها، إلا أن كل ذلك لا يمنع من التأكيد على فاعلية استثمار التقنيات، وخاصة تقنيات الاتصال في التواصل مع الآخرين وتناقل المعلومات نظرا لتأثير ذلك على زيادة إنتاجية وفاعلية المؤسسات، ودفعها للتقدم والتطور أكثر لتحقيق أهدافها ورفع أداء عمال المؤسسة، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق الرفاهية للمنظمة والمجتمع ككل".<sup>(23)</sup> (قنديلجي، الجنابي، مرجع سابق، ص، ص، 303، 302).

## ثانيا: الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي واحد من المفاهيم الذي لا غنى عنه في المؤسسات، غير أن موضوع الأداء لقي اهتماما واسعا من طرف الباحثين، والمفكرين في مجالات متعددة، لاسيما أداء الفرد في المنظمة الذي يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال فالأداء يعبر بطريقة مباشرة عن أهداف المؤسسة، ومن هنا كان لزاما على المؤسسات مهما كان نوعها (اقتصادية، خدماتية... الخ)، وحجمها (كبيرة، صغيرة، متوسطة)، أن تسعى إلى الاهتمام بالأداء على اعتباره مؤشر يدل على نجاح المنظمات أو فشلها.

كما يعتبر المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي المحرك الرئيسي لكل أنشطة المنظمة، والفاصل بين التقدم والتخلف، ومقياس للنجاح أو الفشل، على اعتبار العنصر البشري محور وأساس العملية الإنتاجية الذي يحول العناصر الأخرى إلى قوة منتجة هائلة، فالمؤسسات لا تحتاج إلى الأدوات والوسائل التقنية والمادية للعمل فقط، بقدر ما تحتاج إلى اليد العاملة التي تدير هذه الوسائل، وتواجه كل التحديات والعوائق التي تفرضها الظروف البيئية، سواء داخل المنظمة وخارجها، لتتمكن من النهوض بأعبائها الوظيفية، وبالواجبات الموكلة إليها.

وستتطرق في هذا العنصر بإسهاب إلى الأداء معقبين في ذلك على محددات الأداء ومقاييسه وأنواعه، وأهم العوامل المؤثرة فيه. لننتقل إلى تقييم الأداء لنبرز أهميته، وأهم الأهداف الإستراتيجية منه وأهم الطرق المتبعة في تقييم الأداء لتتعرف على من يقوم بالتقييم أو الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء وشروط نجاحه لكي يكون نافعا ومفيدا، ومحققا لأهداف المنظمة، لكن عند التقييم قد تقع أخطاء ومشكلات تجعله ناقصا وتحد من فعاليته لهذا لابد على المؤسسات والأفراد المعنيين بالتقييم إتباع بعض الإجراءات لتحسينه.

## 2-1 محددات الأداء:

يعتبر الأداء الوظيفي من الأنشطة والمهام التي يقوم بها العامل، وللأداء عناصر وعادة ما يطلق عليها بمحددات الأداء، حيث تنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل، أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين: فالقسم الأول متعلق بالعامل كشخص، وتسمى بالمحددات الداخلية، والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة، أي خارج سيطرة العامل، وتسمى بالمحددات الخارجية، وهذه المحددات هي:

## 2-1-1 المحددات الداخلية:

أ) **الجهد:** "وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز، الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية، والحركية، والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه، وتضبطه عوامل أخرى، مما ينعكس على الأداء".<sup>(24)</sup> (المحاسبة، 2013)، ص 113.

ب) **القدرات:** "وتشير إلى الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله، وهي:

- **قدرات عقلية ذهنية:** وهي ترتبط بالقدرة على أداء المهام الذهنية التي تتطلب التفكير بعناية ودقة، وأهم هذه القدرات العقلية: الذكاء، سرعة الإدراك، التفكير الرزين... الخ. وهذا النوع من القدرات تعتمد عليه الإدارة العليا في وظائفها بشكل كبير كونها العقل المدبر للمنظمة وسلطة التحكم واتخاذ القرارات.

- **قدرات بدنية جسمية:** وهي ترتبط بالقدرة الجسمية على أداء مختلف الأعمال، وأهم هذه القدرات، القدرة العضلية، والتمتع بالصحة الجيدة".<sup>(25)</sup> (أبو قحف، 2001)، ص 42.

ج) **الإدراك (إدراك الدور):** "وهو الطريق التي يرى بها الفرد العامل المحيط به باستقبال المعلومات التي يقوم بتنظيمها، وتفسيرها ليرجمها في شكل سلوكيات وأفعال، بمعنى أن عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد هي تمهيدا لترجمتها إلى سلوك".<sup>(26)</sup> (عفيفي، أحمد إبراهيم، 2003)، ص 181.

2-1-2 المحددات الخارجية: "يشير الواقع إلى أن هناك محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في:

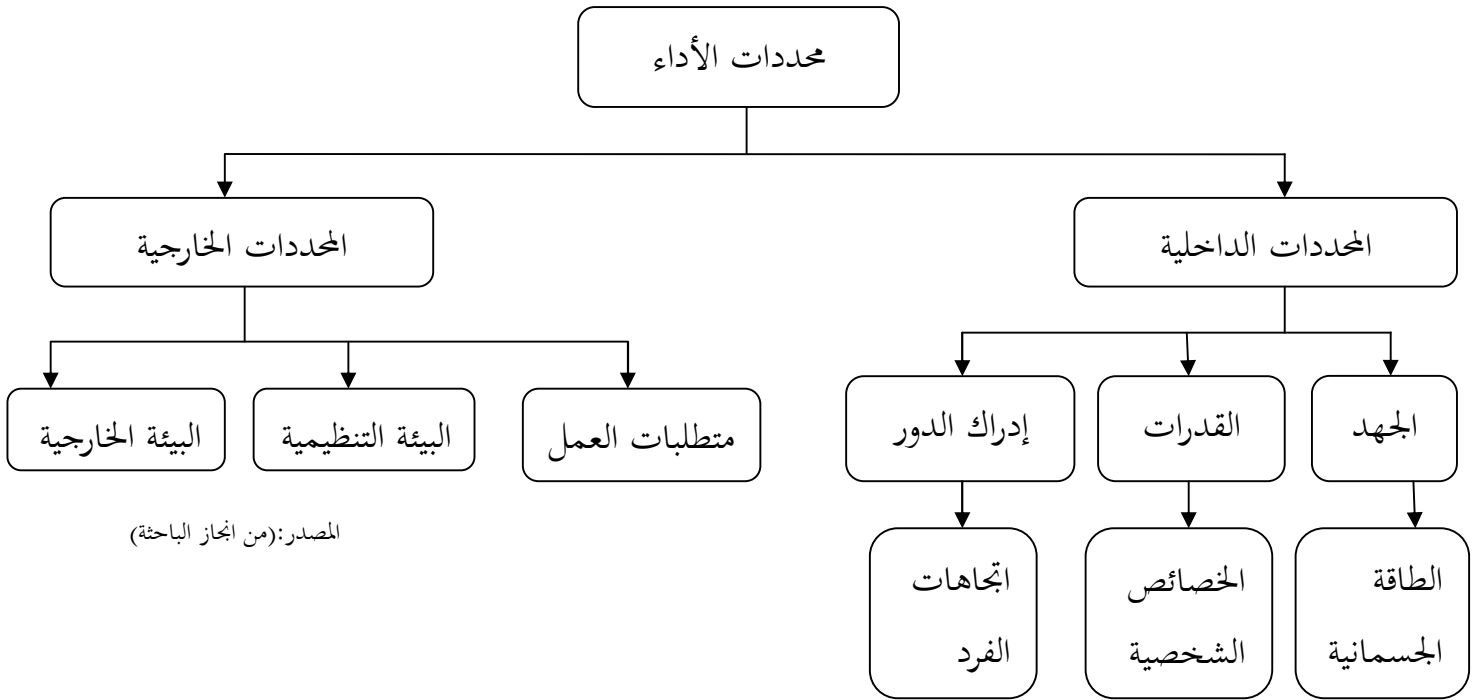
أ) **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات، والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات، والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب) **البيئة التنظيمية:** تشير البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العامل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي نظام الاتصال السلطة... الخ، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

ج) **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه، كالمنافسة الخارجية<sup>(27)</sup> (المحاسبة، مرجع سابق، ص114).

ولفهم ووضوح هذه المحددات أكثر قمنا بترجمتها في المخطط الآتي:

شكل رقم (10): محددات الأداء.



المصدر: (من إنجاز الباحثة)

## 2-2 أنواع الأداء الوظيفي:

إن الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية، التي يمكن تصنيفها وفق معايير وأسس علمية دقيقة كما أنه يستند تقسيمات توضح أهميته بالنسبة للمؤسسة، ومن بين هذه التقسيمات:

• "حسب معيار المصدر: ووفقا لهذه المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي (الأداء الداخلي، والأداء الخارجي).

أ) **الأداء الداخلي:** ويطلق هذا النوع من الأداء، بأداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساسا مما يلي:

1) **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة، الذي يمكن اعتباره موردا إستراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

2) **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

3) **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة، واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب) **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، كارتفاع سعر البيع، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة نتائجها، فهو مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها".<sup>(28)</sup> (بوكمال (2014، 2015)، ص98).

• "حسب معيار الشمولية: فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الكلي، والأداء الجزئي.

أ) **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الشمولية، الربح، النمو.

ب) الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق<sup>(29)</sup>. (الشيلي، 1988)، ص56.

من خلال هذه الأنواع نجد بأن الأداء يختلف حسب معايير وتقسيمات، لكن كلها تصب حول أداء المؤسسة ككل، أو حول أداء العناصر أو الأجزاء الفرعية التي تتواجد داخل المؤسسة.

### 2-3 أبعاد الأداء، ومقاييسه:

#### 2-3-1 أبعاد الأداء:

من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، فهو يتضمن أبعاداً مختلفاً الباحثون في تحديدها، فمنهم من يركز على الجانب الاقتصادي، والبعض الآخر يركز على الجانب التنظيمي والاجتماعي وبصفة عامة سنتناول أهم الأبعاد التي يحتويها الأداء، وتحدد أربعة وهي: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي البعد التنظيمي، البعد البيئي.

أ) "البعد الاقتصادي": ويتمثل في البعد التي تقوم من خلالها المؤسسة، بإشباع رغبات المساهمين والزبائن، والموردين، تكسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء من خلال الاستعانة بالقوائم المالية.

ب) البعد البيئي: ويرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها<sup>(30)</sup>. (الشيخ، 2009) ص217.

ج) البعد التنظيمي: "ويقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة، ومن أثرها على الأداء في ضوءها. مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية.

ح) البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذه البعد في التأثير السلبي للاهتمام

المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط، على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومن هنا لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، كالصراعات، الأزمات، الخلافات".<sup>(31)</sup> (المحاسنة، مرجع سابق، ص، ص108 109).

### 2-3-2 مقاييس الأداء الوظيفي:

"ونقصد بالمقاييس العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، والهدف من وضع معايير الأداء، هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة ودائمة، وذلك للتعرف على تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وأوجه القصور، وتستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءته، وتنحصر أهم هذه المعايير في:

أ) "الجودة: ترتبط الجودة بأنشطة المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، فالجودة كما عرفها "العلي": "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات، ذات مستويات قياسية ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج".<sup>(32)</sup> (العلي، 2008)، ص16).

"وبالتالي فالجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء، من حيث درجة الإلتقان ونوعية المنتج، لذلك لابد أن يتناسب مستوى الجودة (النوعية)، مع الإمكانيات المتاحة".<sup>(33)</sup> (الظاهر، 2009) ص242).

ب) "الكفاءة: لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة إذ نجد بأنها: "الاستخدام الأمثل للمواد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة".<sup>(34)</sup> (المحاسنة، مرجع سابق، ص 110).

من خلال هذا التعريف نجد بأن الكفاءة ترتبط بعمل الأشياء بطريقة صحيحة، وأن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدني التكاليف، وبذلك فالكفاءة ترتبط بالموارد البشري الذي يقوم بتحقيق هذه المهام بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

ج) **الفعالية:** "وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر".<sup>(35)</sup> (سيد مصطفى، 2002)، ص415).



وبالتالي فالفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

هـ) **الكمية:** "تعتبر الكمية عن حجم العمل المنجز الذي يتفق مع إمكانيات العاملين، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى وقوع مشكلة عدم القدرة على تطوير الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات".<sup>(36)</sup> (هلال، 1999، ص، ص، 100، 101).

و) **الوقت:** "ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد، أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل مما يستوجب أهمية استغلاله، والاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي دون رجعة، فهو لا يقدر بثمن، والوقت يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل".<sup>(37)</sup> (الظاهر، مرجع سابق، ص 242).

## 2-4 العوامل المؤثرة على الأداء:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء البشري، والتي تؤدي إلى التأثير إلى التأثير بذلك على أداء المؤسسة، ونجد من بين هذه العوامل:

1) **التوقعات:** وتعتبر التوقعات من أحد العوامل التي تؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا، وذلك من خلال الأسئلة التالية: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟. هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟. فإذا استطاعت المؤسسة، أو الأفراد المعنيين ضبط الإجابة من هذه التساؤلات فإنها تؤثر إيجابا على الأداء، والعكس صحيح.

2) **الدوافع:** ونقصد بالدوافع الحاجات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المرغوب فيه، وهو يؤثر سلبا أو إيجابا على أداء العاملين، أو المؤسسة ككل، ونجد بعض الأسئلة التي تطرح في الدوافع، وكيف تكون مؤثرة وهي: هل هناك دوافع محببة، أو جذابة لدى العاملين تشجع وتدعم الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟. هل هناك عقبات بالدوافع تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟.

- 3) **المصادر:** ونقصد بالمصادر هو وجود الأدوات والوسائل المتاحة التي تحقق الأداء الأفضل للعاملين وللمنظمة، وبذلك فالمصادر تعتبر عاملاً مؤثراً في أداء العمال فيكون أدائهم أفضل وجيد إذا توفرت المصادر، وينخفض أدائهم إذا لم تتوفر المصادر المطلوبة،<sup>(38)</sup> (الدحلة، مرجع سابق ص100) بتصرف.
- 4) **المهارات والمعارف:** ويتعلق هذا العامل بالمعارف والمعلومات حول العمل الذي سيقوم به العامل بالمؤسسة، فإذا كانت لديه دراية ومعرفة تامة بالعمل فالأداء يكون جيد ويؤدي الهدف منه أما إذا لم تتوفر المعرفة الكافية فالأداء لن يحقق الهدف المنشود منه.
- 5) **التغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة من العوامل المهمة في تحقيق الأداء الجيد، فالتغذية الراجعة أو رجوع الصدى الهدف منها هو أن ترتد المعلومات إلى المرسل واستخدام التغذية الراجعة في المنظمات مؤشر يدل على نجاح الأداء فيها، لأنه يتم إيصال المعلومات المطلوبة لتحقيق الهدف من الأداء، وبذلك يكون الأداء فعال ومحقق للهدف.
- 6) **القدرات:** إذا كان للعامل قدرات، ومعلومات فكرية فإنها تجعله يبذل في أداء عمله خاصة إذا توفرت لدى العامل حوافز نفسية ومعنوية، وقدرات جسمية تمكنه من أداء عمله بصفة جيدة ومستمرة، وبذلك نجد الثلاثية المكونة من القدرات الفكرية، والجسدية، والنفسية إذا توفرت عند العامل كان أدائه جيد.<sup>(39)</sup> (المرجع السابق، ص100) بتصرف.

## ثالثا: تقييم الأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله، جهود المدراء كافة كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، غير أن موضوع الأداء شغل الكثير من الباحثين والمفكرين، وغيرهم من الذين يشرفون على تقييمه، ونظرا للأهمية القصوى في تسيير ومراقبة أداء العنصر البشري كان من الضروري أن تكون له جهات مختصة في تقييمه، ومن الطبيعي أن تكون هناك فروق بين أداء الأفراد في قدراتهم، وأدائهم لمهامهم ووظائفهم، وهذا تبعا للفروق الفردية بينهم، فليس كل الأفراد لديهم نفس القدرات والخبرات، وهذا ما أدى إلى وضع ما يسمى بتقييم الأداء بهدف معرفة ومتابعة أداء العاملين لعملهم، وسلوكياتهم، وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم.

## 3-1 أهمية تقييم الأداء، وأهدافه:

## 3-1-1 أهمية تقييم الأداء:

"تقييم الأداء ينظر إليه على أنه: عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطط له المنظمة مسبقا. وعلى ذلك فإن عملية تقويم الأداء التي نطرحها تتميز بأربع خصائص هي:

1) تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.

2) أنها عملية إيجابية، لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي

جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف".<sup>(40)</sup> (حروش صالح، السالم، 2006)، ص 102).

كما تتلخص أهمية تقييم الأداء حسب "ماهر" في:

3) "تحديد مستوى أداء العاملين، ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.

4) تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقا لمستوى أدائهم.

5) تحديد مجالات تطوير أداء العاملين، وأساليب التطوير.

6) تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.

7) تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم لمناصب أعلى".<sup>(41)</sup> (ماهر، 2003)، ص 371).

وتكمن أهمية تقييم الأداء كذلك من خلال:

8) "زيادة مستوى الرضا.

9) يمثل وسيلة رقابة على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

10) ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة، ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب

العاملين.

11) الحكم على دقة السياسات، والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار، والتعيين.

12) يمكن التقييم الموضوعي، أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية".<sup>(42)</sup>

( غربي، قيرة، سلاطنية، (2007)، ص139).

### 3-1-2 الأهداف الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء:

يعتبر قياس أداء العاملين، هو من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة

في إدارة الموارد البشرية، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث

مستويات هي: المنظمة، المديرين، المرؤوسين.

أ) "أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها:

1) خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي داخل المنظمة.

2) النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم بأساليب

تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

3) وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

4) تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن

طريق الربط بين التكلفة والعائد".<sup>(43)</sup> (حrchوش صالح، السالم، مرجع سابق، ص، ص103 104).

ب) أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين، والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو

"وسط"، أو "ضعيف"، ليس بالأمر السهل، خاصة عندما يطالب المدير أو المشرف من جهات

إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم في المجالات التالية:

- 1) "التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- 2) الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة لمناقشة مشاكل العمل.
- 3) تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه، واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين".<sup>(44)</sup> (المرجع السابق، ص104).

كما نجد من أهداف استخدامات الأداء حسب "حسونة":

#### أ) "في المجال الإداري:

- 1) نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
- 2) تحديد العقوبات التأديبية والفصل فيها.
- 3) الكشف عن الاحتياجات التدريبية، وكوسيلة لتطوير الأداء.

#### ب) في مجال تطوير المنظمة والفرد:

يسعى إلى تطوير أداء الفرد والمنظمة في آن واحد، من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من خلال رفع إنتاجية المنظمة. ومن هذه الأهداف:

- 1) وسيلة لتطوير الأداء الذاتي: من خلال قياس الأداء يستطيع الفرد معرفة مواطن القوة وتعزيزها، ومعرفة جوانب القصور وتطويرها.
- 2) تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: من خلال ملاحظة رؤوسهم، وسلوكهم أثناء العمل ليكونوا قادرين على القيادة.

3) الكشف عن الاحتياجات التدريبية: الكشف عن نقاط الضعف لدى الموظف وبالتالي

اقترح البرنامج التدريبي المناسب".<sup>(45)</sup> (حسونة، 2008)، ص148).

## 3-2 طرق تقييم الأداء:

رغم تعدد وتباين طرق قياس الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين وهما: الطريقة التقليدية، والطريقة الحديثة.

**أولاً: الطرق التقليدية:** "تقوم هذه الطريقة على مقارنة إنجاز العامل مع إنجاز الآخرين، أو مقارنة إنجاز العامل مع معدل الإنجاز العام، وتسعى للكشف عن مستوى الأداء المنجز في ضوء مبدئها العام "إنجاز الرجل الوسط"، وتتكون الطريقة التقليدية من عدة طرق فرعية أهمها":<sup>(46)</sup> (غربي، قيرة، سلاطنية، مرجع سابق ص143).

1 "طريقة الترتيب العام: يقوم الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين تنازلياً، وفقاً للأداء العام للعمل وليس بناءً على الصفات والخصائص الشخصية، فالأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس، حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف، متوسط جيد، ممتاز".<sup>(47)</sup> (عبد المجيد، 2009)، ص272).

2 "طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (زوجيات)، من المقارنات، ويتحدد في كل منها فرد أفضل، وتتجمع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت".<sup>(48)</sup> (ماهر، مرجع سابق، ص377).

3 "طريقة التوزيع الإجمالي: ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية، أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين، وتوزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بنسب مئوية".<sup>(49)</sup> (عبد الباقي، 2002) ص387).

ثانياً **الطرق الحديثة:** "هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة، التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل، وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده: "إنجاز الرجل النموذجي"، وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين، أو تقارنه بمعدل أداء مثالية".<sup>(50)</sup> (غربي، قيرة، سلاطنية، مرجع سابق، ص، ص146، 147).

وأهم هذه الطرق:

1) **طريقة الوقائع الحرجة:** "إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة، هو تقليل احتمالات التحيز أو الحدث أو الواقعة الحرجة، هي ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة على نجاحه أو فشله وهذه الطريقة في تقييم الأداء تتضمن أن يقوم المدير بوضع، وشرح كل عنصر من عناصر الأداء المهمة والبارزة، والتي كشف فيها الموظف عن تميز إيجابي أو سلبي".<sup>(51)</sup> (نائف برنوطي، (2007)، ص310). والموظف الذي لم يصدر عنه أي شيء لا بالإيجاب أو السلب يكون أداؤه مقبول أو نقول عنه اعتيادي.

2) **طريقة الإدارة بالأهداف:** "تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسين ولا إلى صفاتهم، بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات وهي:

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وهذا يتم بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين.

- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.

- وفي نهاية المدة المتفق عليها، يتم تقييم النتائج التي تحققت، وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً".<sup>(52)</sup> (ماهر، مرجع سابق، ص378).

3) **طريقة مراكز التقييم:** "وتتم من خلال قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم العلاقات الاجتماعية... الخ. تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا".<sup>(53)</sup> (غربي، قيرة، سلاطينة، مرجع سابق، ص148).

والجدول التالي يوضح أهم الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء:

الجدول رقم(02): طرق تقييم الأداء.

الطرق التقليدية	الطرق الحديثة
- طريقة الترتيب العام.	- طريقة الوقائع الحرجة.
- طريقة المقارنة بين العاملين.	- طريقة الإدارة بالأهداف.
- طريقة التوزيع الإجباري.	- طريقة مراكز التقييم.

المصدر: (من إنجاز الباحثة).

3-3 مسؤولية إجراء تقييم الأداء، وأهم الشروط اللازمة لنجاحه:

3-3-1 مسؤولية إجراء تقييم الأداء: (من يقوم بتقييم الأداء):

"قد يظن البعض للوهلة الأولى، أن المشرف المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقييم الدوري لأداء الموظف، لكن الأمر ليس كذلك دائماً، وفيما يلي سنوضح أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم في المنظمات:

أ) **المشرف المباشر:** "وهو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف، من حيث الواجبات والمسؤوليات، ومن حيث تقييم قدراته، وإنجازاته، وسلوكياته، كما أنه الأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوس، فالرئيس قد يتحيز لصالح أو ضد هذا المرؤوس، أو ذلك، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية".<sup>(53)</sup> (السالم، 2009)، ص، ص 257، 258).

ب) **مديرو الإدارات:** "عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء، أو المشرفون المباشرون للعاملين، تحت نطاق مسؤوليتهم، وعليهم التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة".<sup>(54)</sup> (خضير، كاسب الخرشة، 2007)، ص 167).

ج) **اللجان:** "حيث يتم تشكيل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونة من رؤساء الأقسام يعملون مباشرة في المسؤولية، ولهم معرفة مسبقة بالموظفين، قبل فترة التقييم، ولا يمنع تشكل اللجنة من مستويات إدارية مختلفة، والهدف منها الحرص على تحقيق العدالة الموضوعية في عملية التقييم، إذ أن احتمالات التحيز الشخصي، مع بعض أعضاء اللجنة يظل قائماً، فإذا لم تتم استخدام بيانات



حقيقية وبشكل صريح فسينخيم على بعض أعضاء المجموعة الجهل بما يجري في حقيقة الأمر".<sup>(55)</sup> (السالم مرجع السابق، ص 259).

هـ) **تقييم من قبل الزبائن:** "تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل المسوقين فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء".<sup>(56)</sup> (بن عيشي، (2012) ص 64).

و) **التقييم الذاتي:** "حيث يقوم العامل بتقييم نفسه من خلال نموذج للتقييم الذاتي، ويكون هذا التقييم نافعا ومفيدا، حينما يرغب المشرف في دمج الأفراد وزيادة مشاركتهم الذاتية في عملية الأداء ويفيد التقييم الذاتي في معرفة جوانب القوة والضعف، ومحاولة الموظف تصحيح الأخطاء التي يقع فيها، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائه مستقبلا".<sup>(57)</sup> (جاد الرب، (2009، 2008)، ص 522).

### 3-2-3 الشروط الواجب توفرها لنجاح تقييم الأداء:

يتوقف نجاح تقييم الأداء على بعض الشروط الداعمة له على مجموعة من الشروط، ففي حالة إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء، فإنه في إعداد برنامج التقييم يمكن إتباع الخطوات الآتية:

1) **إعداد قائمة بارتباط الأفراد:** "يطلب من الفرد إعداد قائمة بأهم ثلاثة أو خمسة أهداف يأمل بتحقيقها في فترة معينة، وتناقش هذه الأهداف مع الرئيس، ويتفق عليها، وتكتب كأهداف يرتبط بها الفرد.

2) **إعداد خطة أو برنامج للتنفيذ:** يجري الاتفاق بين الفرد ورئيسه على طريقة، وبرنامج التنفيذ للوصول إلى الأهداف السابقة، ويراعي التركيز على توقيت التنفيذ.

3) **تنفيذ خطة العمل:** يقوم الفرد بتنفيذ العمل مستخدما طاقاته ومهاراته لتنفيذ ما ارتبط بتنفيذه، ويساعد الإداري عند الضرورة.

4) **متابعة تقدم التنفيذ:** تجري المناقشة بين فترة وأخرى، ويمكن أن تكون هذه المناقشات كل ثلاثة أشهر لبيان مدى التقدم الذي أحرزه الموظف والصعوبات التي تواجهه.

5) **التقييم السنوي:** تجرى المقابلة سنويا لدراسة إنجاز الفرد لمعرفة النتائج المتجمعة، ومدى تحقيقه للأهداف، ويعد الإداري قبل المقابلة ملخص بالنتائج التي حققها الفرد، والطرق التي تمكنه من تحسين أدائه في المستقبل".<sup>(58)</sup> (حجيم الطاي، الفضل، العبادي، (2006)، ص، ص 258 259).

### 3-4 مشكلات أو أخطاء تقييم الأداء، وكيفية معالجتها.

#### 3-4-1 مشكلات وأخطاء تقييم الأداء:

قد تصاحب عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات، والمشاكل التي تؤثر على فاعليتها، ونجد من بين هذه المشاكل والأخطاء:

1) **"صعوبة وضع المعايير:** هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية)، إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس، وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية".<sup>(59)</sup> (نصر الله، (2003) ص176).

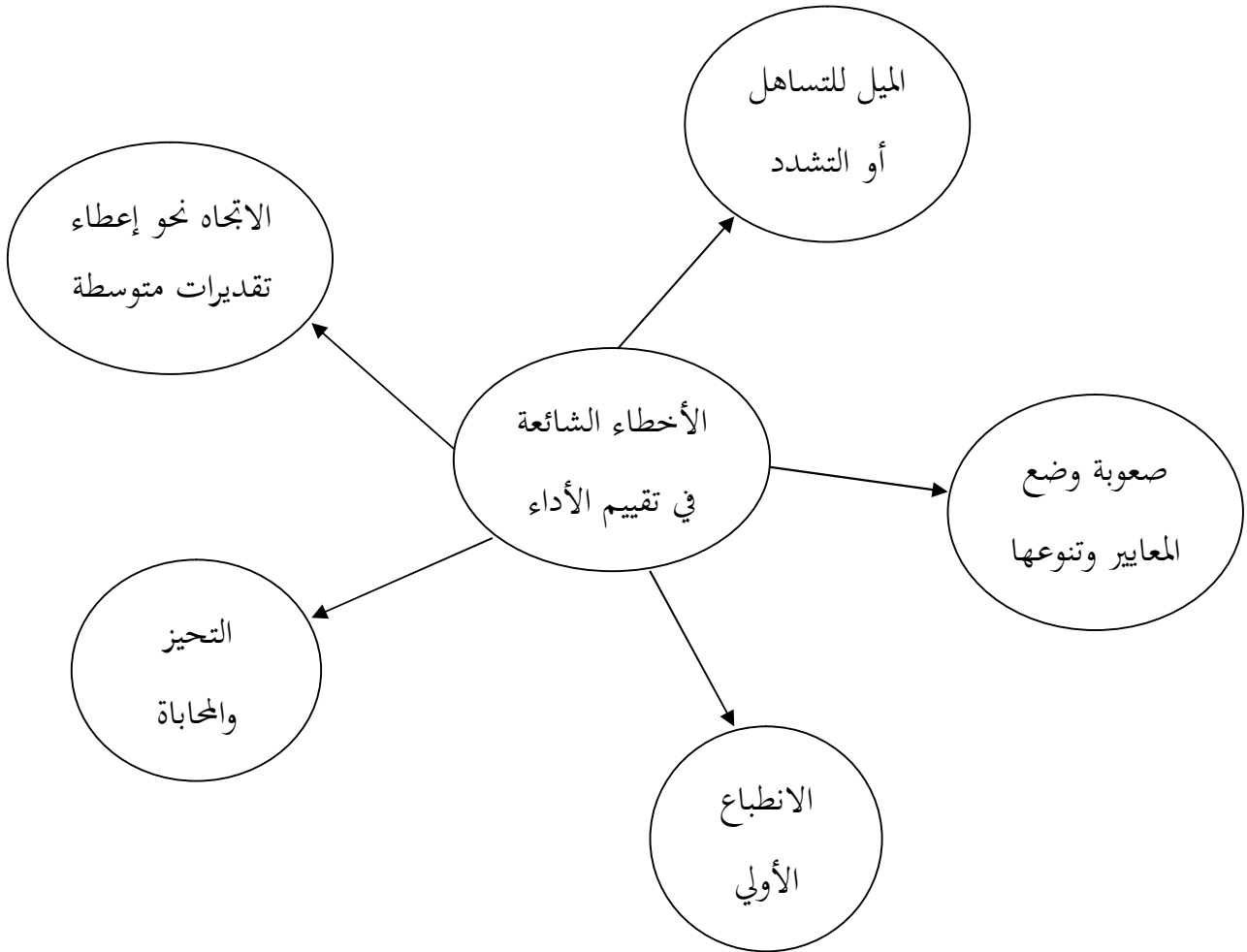
2) **الميل للتساهل أو التشدد:** "يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمؤوسيتهم، وهذا يعتبر خطأ شائع بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته ويكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير".<sup>(60)</sup> (سامح، (2011)، ص233).

3) **الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:** "قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل، ويتعمد إعطاء تقديرات متوسطة، لاهي بالعالية، ولا منخفضة وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم البيانات الخاصة بكل مؤوس، أو لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض غير متفوق حتى لا يرقى، أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته".<sup>(61)</sup> (عباس، (2011)، ص ص 288، 289).

4) **التحيز والمحاباة:** "ينشأ هذا الخطأ، أو المشكلة حينما يقوم المقيم بالتحيز مع أو ضد الشخص الذي يقوم بتقييم أدائه بسبب القرابة، أو الصداقة، أو الجنس، وغيرها، ويقوم بإعطاء تقدير أعلى أو دون ما يستحق الشخص فعلا.

5) الانطباع الأولي: وهو ميل المقيم إلى استخدام المعلومات الأولية إلى تصنيف الشخص الذي يجري تقييمه، إلى إما عال، أو ضعيف، وذلك اختصار الطريق من أجل عدم الحصول على معلومات كافية، وهذا يحدث في عمليات تقييم طويلة، حيث يعتمد المقيم على الأداء الأولي للفرد<sup>(62)</sup> (حرية، 2013)، ص، ص 280، 281).

وبالتالي فهذا الانطباع يجعل من التقييم غير موضوعي، ولا يحقق العدالة، لأنه يحكم على أداء العامل حكم لحظي (اللحظة)، متجاهلا في ذلك أدائه خلال السنة الكاملة.  
الشكل رقم (11): المشكلات أو الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء.



المصدر: (من إنجاز الباحثة).

## 3-4-2 كيفية معالجة أخطاء تقييم الأداء (إجراءات تحسينه):

ولتجنب الأخطاء والمشكلات السابقة قدر الإمكان، على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار تقييم إدارة الأداء كما يأتي:

- 1) "وضوح أهداف عملية إدارة الأداء.
  - 2) التوقيت السليم للعملية.
  - 3) دقة المعلومات المعتمدة في تقييم الأداء.
  - 4) مؤهلات القائم بعملية التقييم، وتدريبهم التدريب السليم الكافي على فهم واستخدام معايير وقياس الأداء، وتبني النظرة الشمولية لتقييم الأداء من جميع الجوانب.
  - 5) تخصيص الموارد البشرية اللازمة للعملية".<sup>(63)</sup> (حریم، مرجع سابق، ص281).
- فهذه الإجراءات لا بد أن تتخذها المنظمة، لكي يكون تقييم الأداء جيد، وبموضوعية تامة، ويعبر عن الأداء الحقيقي للمؤسسة.
- 6) وعلى مستوى المقيم: "يمكن معالجة أخطاء تقييم الأداء المتعلقة بالتحيزات الفردية من خلال استخدام أساليب التقييم الرتيبة مثل: الترتيب التبادلي، المقارنة الزوجية.
  - 7) كما يجب على القائمين بالتقييم أن يعرفوا أولاً هذه المصادر للتحيز، وأن يدركوا أن العواطف والمشعر قد يكون لها تأثير على نتائج التقييم.
  - 8) كما يفضل احتفاظ القائم بالتقييم بمذكرات لتسجيل جوانب الأداء، والسلوك الذي يقوم به وذلك لتجنب تدخل المشاعر والعلاقات الشخصية".<sup>(64)</sup> (عبد الباقي، مسلم، حسن، (2007)، ص، ص255 256).
- ونجد من إجراءات تحسين الأداء، لا بد على المنظمة والمقيم إتباع الخطوات التالية:

- 1) تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: "تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد ما إذا كانت عملية تقييم الأداء تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين، أم أن ندرة الموارد المتاحة هي السبب، بالإضافة إلى وجود أسباب أخرى كالصراعات بين العاملين وغيرها التي قد تؤدي إلى انخفاض الأداء.

2) تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء، ووضع الحلول لهل، والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلة الأداء.

3) الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين، تنطوي على أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال، وأسلوبه، وأنماط الاتصال المناسبة، مثل سأل العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في فترة معينة، دون اللجوء إلى عبارات غير لائقة، أو سلوكيات غير واضحة".<sup>(65)</sup> (محمد عباس، 2006، ص، ص، 158، 159).

إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية، وتقلل من ردود الأفعال السلبية لدى العاملين. إذ يعد الأداء الوظيفي، أو أداء العاملين وتقييمه من بين النشاطات المهمة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية، والتطويرية، والإدارية في المنظمات إذ يتم تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، مما يوضح للمنظمة إمكاناتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، والكامنة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وبذلك يمكننا القول بأن الأداء من أهم المواضيع في وظيفة المؤسسات وبالتحديد في وظيفة إدارة الموارد البشرية، باعتباره يرتبط بأداء العاملين ويقاس عليه ومن تم أداء المؤسسة ككل. فنجاح مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية.

قائمة المصادر والمراجع الخاصة بتقنيات الاتصال، والأداء الوظيفي:

- 1) سيرج يرو، ي. (د.س). *ثورة الاتصال*. (ترجمة: هالة عبد الرؤوف مراد). د.ب.ن: دار المستقبل العربي.
  - 2) فريدة، كيت. (1999). *الخصوصية في عصر المعلومات*. (ترجمة: محمود شهاب). القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
  - 3) الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك. (د.س). *تقنيات الاتصال*. قسم الإعلام والاتصال. د.ب.ن: د.د.ن. كتاب منشور على الرابط:
- <http://www.alsafwabooks.com/download.php?id=331>
- 4) إبراهيم، الدلق، صلاح الدين، الحاج أحمد، هاشم الشولي، أسامة طه، محمد يوسف حسين. (2006). *الاتصالات*. ط1. فلسطين: د.د.ن.
  - 5) محمود، محمود عفيفي. (1994). *التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات*. القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
  - 6) هاني، شحادة الخوري. (1998). *تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشرين*. ج1. دمشق: د.د.ن.
  - 7) محمود، علم الدين. (1990). *تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري*. د.ب.ن: دار العربي للنشر والتوزيع.
  - 8) محمد، محمد الهادي. (2001). *تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات مع معجم شارح للمصطلحات*. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
  - 9) بال، ف. (2008). *الميديا*. (ترجمة: فؤاد شاهين). ليبيا: دار الكتاب الجديد المتحدة.
  - 10) <http://www.wikipedia.org>.
  - 11) عبد المالك، ردمان الدناني. (2001). *الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت*. بيروت: دار الراتب الجامعية.

- 12) عامر، قندلجي، علاء الدين، الجنابي. (2005). *نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات* ط1. عمان: دار المسيرة.
- 13) تامر، موسى يونس. (1994). *شبكات الحاسوب*. بيروت: دار الراتب الجامعية.
- 14) إبراهيم محمد، المحاسنة. (2013). *إدارة وتقييم الأداء الوظيفي*. ط1. عمان: دار حرير للنشر والتوزيع.
- 15) عبد السلام، أبوقحف. (2001). *محاضرات السلوك التنظيمي*. د.ب.ن: دار الجامعة للطباعة والنشر.
- 16) صديق محمد، عفيفي، عبد الهادي، أحمد إبراهيم. (2003). *السلوك التنظيمي*. مصر: مكتبة عين شمس.
- 17) سامية، بوكحيل. (2015/2014). *دور الاتصال في تطوير أداء العمال بالمؤسسة*. رسالة ماجستير غير منشورة. جيجل.
- 18) عمر محمد التومي، الشيلي. (1988). *علم النفس الإداري*. طرابلس: الدار العربية للكتاب.
- 19) الداودي، الشيخ. (2010/2009). *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء*. مجلة الباحث. العدد 07. جامعة الجزائر. متاحة على الرابط :
- <http://rcweb.luedld.net/rc7/16-16A0211954.pdf>
- 20) عبد الستار العلي. (2008). *تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 21) نعيم إبراهيم، الظاهر. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 22) أحمد، سيد مصطفى. (2002). *إدارة البشر*. القاهرة: مكتبة الأنجلوالمصرية.
- 23) محمد عبد الغني حسن، هلال. (1999). *مهارات إدارة الأداء*. ط2. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

- 24) عادل، حرحوش صالح، مؤيد سعيد، السالم. (2006). *الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. ط2. عمان: جدار الكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث.
- 25) أحمد، ماهر. (2003). *الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 26) علي، غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينة. (2007). *تنمية الموارد البشرية*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 27) فيصل، حسونة. (2008). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 28) فاروق عبده، فليه، السيد محمد، عبد المجيد. (2009). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. ط2. الأردن: دار المسيرة.
- 29) صلاح الدين، عبد الباقي. (2002). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 30) سعاد، نائف برنوطي. (2007). *إدارة العرب: إدارة الأفراد*. ط3. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 31) مؤيد سعيد، السالم. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- 32) كاظم حمود، خيضر، ياسين، كاسب الخرشنة. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 33) عمار، بن عيشي. (2012). *اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد*. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 34) سيد محمد، جاد الرب. (2009/2008). *إدارة الموارد البشرية*. د.ب.ن: د.د.ن.
- 35) يوسف، حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي، العبادي. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 36) حنا، نصر الله. (2013). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 37) عبد المطلب عامر، سامح. (2011). *الموارد البشرية*. ط1. عمان: دار الفكر ناشرون.



38) أنس عبد الباسط، عباس. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

39) حسن، حريم. (2013). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

40) صلاح الدين، عبد الباقي، عبد الهادي، مسلم، راوية، حسن. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

41) سهيلة، محمد عباس. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الفصل

الرابع

## الفصل الرابع: الأساليب والتقنيات المستخدمة في الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز.

### أولاً: التعريف بمؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، من أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تحتل مكانة هامة في السوق الوطنية وكذا الخارجية، وستعرض فيما يلي بالتفصيل إلى التعريف بالمؤسسة ككل، وأهم الوظائف والمهام التي تقوم بها.

### 1-1 لمحة عن مؤسسة سونلغاز (النشأة والتطور):

تأسست مؤسسة سونلغاز في عهد الاستعمار (1947)، تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A)، كانت تقوم بنقل الكهرباء، وبعد استقلال الجزائر وبالضبط سنة (1969) أصبحت تدعى سونلغاز SONELGAZ سنة (1984)، ثم إعادة هيكلة المؤسسات من بينها مؤسسة سونلغاز التي تفرعت إلى عدة فروع وهي:

- كهريف KAHIRIF: تهتم بالأشغال الريفية.
- كنگاز KANGAZ: المتخصصة في أشغال النقل وتوزيع الغاز.
- إنرغا INERGA: المتخصصة في الدراسات الهندسية.
- AMC: المتخصصة في صناعة المعدات الكهربائية.
- التركيب ETARKIB: تهتم بالتركيب الصناعي.

وفي سنة (1995)، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (ERIC) بموجب مرسوم رقم (208)، المؤرخ في (17) ديسمبر (1995)، وبموجب مرسوم رئاسي رقم (195) المؤرخ في (01) جوان (2002)، تم تحويل النمط القانوني لسونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة ذات أسهم (SPA)، وفي سنة (2005)، تم إعادة التنظيم الهيكلي لمجمع سونلغاز الذي أدى إلى إنشاء عدة فروع من أهمها:

- مديرية التوزيع بالجزائر العاصمة (SDA).
- مديرية التوزيع بالغرب (SDO).

▪ مديرية التوزيع بالوسط (SDC).

▪ مديرية التوزيع بالشرق (SDE).

وتعتبر هذه الأخيرة كفرع هام من المؤسسة الأم، التي قمنا باختيارها لإجراء البحث العلمي وهنا توجهنا إلى إحدى فروعها الجهوية (بولاية جيجل).

## 1-2 وظائف وأهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز:

### 1-2-1 وظائف المؤسسة: وتتمثل وظائف المؤسسة فيما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر، أو في الخارج، ونقله، وتوزيعه، وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطني.

هذه العناصر تعد من أهم المهام التي تتولى الشركة تنفيذها، والتي وجدت من أجلها، فهي تتكفل ببناء محطات توليد الطاقة الكهربائية على المستوى الوطني، وفي المناطق التي تحتاج إلى الكهرباء أو تعاني نقص في الطاقة الكهربائية.

كما تتكفل الشركة بمد شبكات نقل الكهرباء وتوزيعه عبر مناطق مختلفة من أنحاء البلاد انطلاقا من مصدر الإنتاج، وإنشاء مراكز التوزيع التي تستكمل الشبكة الكهربائية لتصل لكل المواطنين.

أما من المهام الرئيسية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل نجد:

- السهر على تموين زبائننا بالطاقة الكهربائية والغاز 24/24 سا.
- السهر على سلامة وأمن زبائننا بصيانة كل المعدات الخاصة بالكهرباء والغاز والقيام بدوريات للمراقبة ليلا ونهارا.

➤ القيام بحملات تحسيسية لتوعية الزبائن، حول القيمة والمنفعة الحقيقية للكهرباء والغاز وكذا الأخطار الناجمة عن عدم مراعاة القياسات اللازمة في تركيب المعدات .

➤ إصلاح الأعطاب الناجمة عن خلل ما.

➤ العمل على تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية والغازية.

### 1-2-2 أهداف مؤسسة سونلغاز:

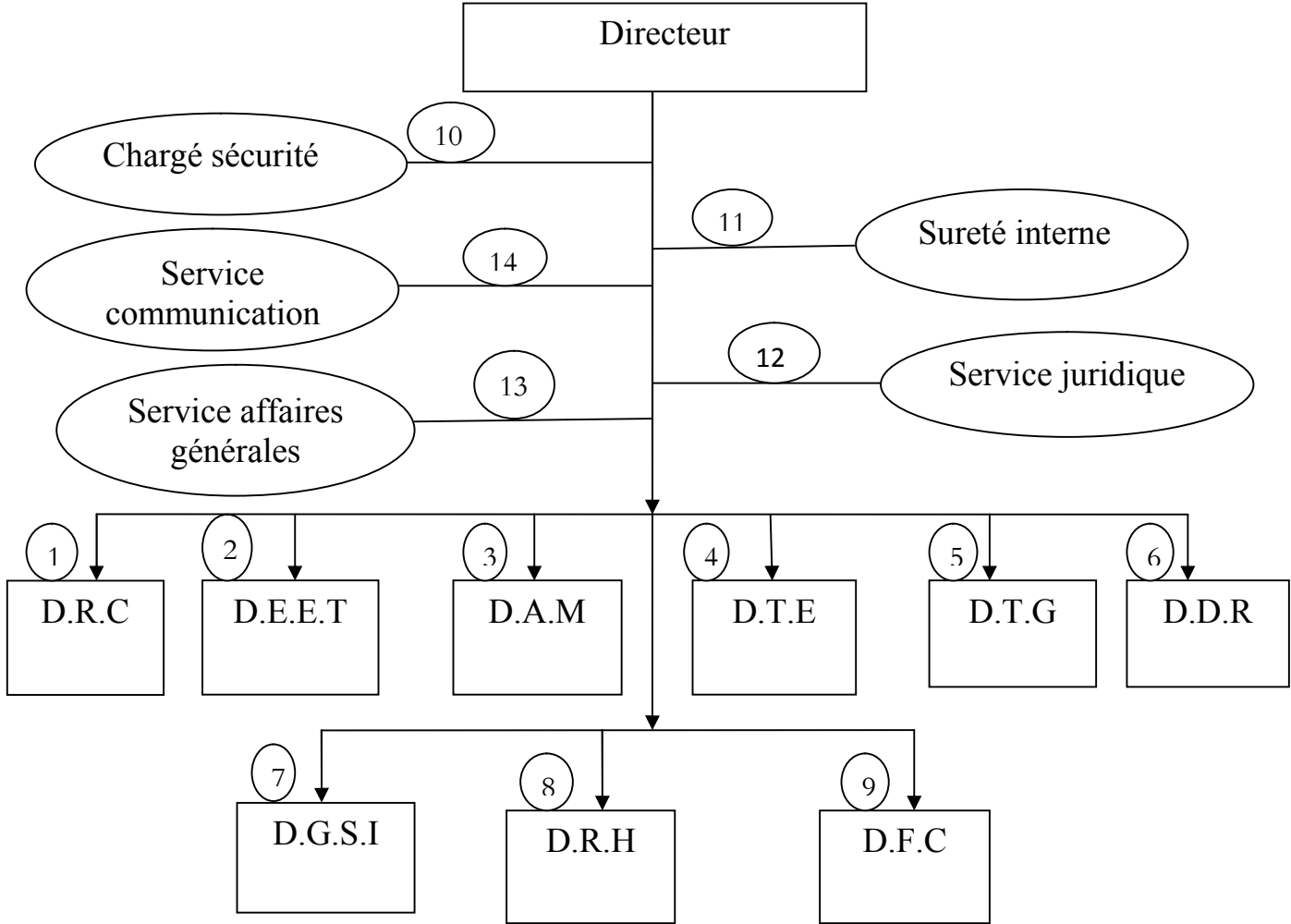
- ❖ تلبية احتياجات المواطنين عبر كامل التراب الوطني، والاكتفاء الذاتي بالكهرباء والغاز.
  - ❖ تغطية احتياجات المواطنين والمستثمرين من الطاقة (غاز، وكهرباء).
  - ❖ السعي إلى مواكبة التصاعد المستمر على طلب الطاقة الكهربائية، وذلك بإنجاز محطات توليد جديدة عن طريق الاستثمار المباشر أو تشجيع الخواص للعمل في الميدان.
  - ❖ ضمان استمرارية التمويل والعمل على تحسين نوعية الخدمة.
- ### 1-3 الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (بجيجل):

قبل التطرق للهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، ارتأينا إلى تحديد مختلف العلاقات والأسواق التي تربطها بغيرها وهي:

- **الجمهور الداخلي:** والممثل في العاملين بمختلف وظائفهم ومراكزهم الإدارية ومناصبهم في التنظيم الإداري، ضف إلى ذلك الشركاء، المساهمين، الممولين...الخ.
  - **الجمهور الخارجي:** المقصود بهم مجموع الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقة بالمنظمة على أساس الاستهلاك أو التعامل، أو الشراء وهم الزبائن العاديين، الزبائن المتوقعين، الزبائن الصناعيين الحكومة، والجماعات المحلية، المؤسسات المنافسة، المستثمرين...الخ.
- وبعد التطرق للمؤسسة بشكل عام من حيث النشأة والتطور، ومعرفة مهامها والوظائف الموكلة إليها، سنتطرق إلى البنية التنظيمية أو الهيكل التنظيمي بالتفصيل، من خلال تحديد مختلف الأقسام والمصالح التي تحتوي عليها المديرية، وأهم المهام التي يقوم بها كل قسم.

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بجيجل.

Direction de la distribution



المصدر: (1) (معلومات داخلية من قسم إدارة الصفقات والموارد البشرية).

1) قسم العلاقات التجارية. Division relation commerciale.

2) قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال. Division études et exécution travaux.

3) قسم إدارة الصفقات. Division administration.

4) القسم التقني للكهرباء. Division technique électricité.

5) القسم التقني للغاز. Division technique gaz.

6) قسم تحسين الشبكات (للغاز والكهرباء). Division développement.

7) قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي. Division gestion système informatique.

8) قسم الموارد البشرية. Division des ressources humaines.

9) قسم المالية والمحاسبة. Division finances et comptabilité.

10) مهندس الدراسات الأمنية. Chargé sécurité.

11) الأمن الداخلي. Sureté interne.

12) الملحق القانوني. Service juridique.

13) مصلحة الشؤون العامة. Service affaires générales.

14) مصلحة الاتصال. Service communication.

وفي هذا الهيكل نجد بأن البنية التنظيمية للمديرية تتكون من المدير الجهوي، و مجموعة من المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير، إضافة إلى مجموعة من الأقسام التي تحتوي هي الأخرى على مجموعة من المصالح، وفيما يلي شرح بالتفصيل لكل من هذه العناصر وأهم المهام الموكلة إليهم:

❖ **المدير الجهوي** : وبصفته مديرا تنفيذيا يقوم بتنفيذ الإستراتيجيات المحددة من طرف الشركة العامة والتنسيق بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية، وتوجيه وتنظيم أعمال هذه الهياكل كما يشرف على تنسيق أعمال تسيير التقنية، والإدارية والمالية للمؤسسة، وهو مسؤول على نوعية النتائج المحققة داخل المؤسسة ومن بين صلاحياته:

➤ اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسة العامة لكل نشاطات المديرية، والمصادقة عليها.

➤ العمل على التنسيق والتوجيه والنصح والإرشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية وتبادل الآراء

ووجهات النظر.

➤ تمثيل المديرية داخل الولاية وخارجها في الملتقيات والتداولات الاجتماعية.

كما نجد بالمديرية مجموعة من الأقسام والمصالح المختلفة، بعضها تابعة مباشرة للمدير وتتلقى

الأوامر مباشرة منه، و البعض الآخر عبارة عن مجموعة من الأقسام لها مصالح أخرى تتفرع منها.

❖ أقسام مديرية سونلغاز، وأهم المهام الموكلة لها:

1) قسم العلاقات التجارية (D.R.C): ونجد من أهم المهام والأنشطة الموكلة له:

- دراسة كل مشاكل واحتياجات الزبائن في الوقت المناسب.
- تحضير وإرسال فواتير الزبائن.
- يهتم باستقبال طلبات إيصال الكهرباء والغاز، لكل الزبائن على مستوى المديرية، وذلك بالتنسيق مع بقية الأقسام المكلفة بنفس العملية.
- وهذا القسم يضم مجموعة من المصالح: مصلحة الزبائن، المصلحة التقنية التجارية بكل من جيجل، الطاهير، الميلية.

## 2) قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال (D.E.E.T): ومهامه:

- دراسة كل الطلبات الواردة من قسم العلاقات التجارية الخاصة بالكهرباء والغاز للزبائن.
- متابعة كل مشاريع الميدان طبقا للدراسات، وهذا باحترام كل المقاييس التقنية والأمنية.
- مراقب الأشغال يقوم باستلام المشاريع، وهذا بحضور ممثل الوكالة.
- وينقسم هذا القسم إلى: مصلحة الدراسات، وأشغال الكهرباء، مصلحة الدراسات، وأشغال الغاز، شعبة الأسواق، شعبة الاستثمارات.

## 3) قسم إدارة الصفقات (D.A.M): ومن مهام هذا القسم:

- إرسال كل الدراسات الخاصة بإيصال الكهرباء والغاز إلى:
  - البلدية المعنية.
  - الأقسام المختصة (APC) من أجل إبداء الرأي.
- تقوم بتعيين المقاولات المشرفة على إنجاز الأشغال، ويتم ذلك عن طريق مناقصات وطنية تخص البرامج الوطنية (لإيصال الكهرباء والغاز).
- دراسة ملفات نهاية الأشغال المرسله من طرف القسم التقني للكهرباء، وقسم الدراسات وتنفيذ الأشغال، وتوقيع الفاتورات الخاصة بهذه الأشغال وإرسالها إلى قسم (DRC) للتخليص.

## 4) القسم التقني للكهرباء (D.T.E): ويقوم ب:

- تسيير شبكة الكهرباء الخاصة بالمديرية، وهذا حرصا على إيصال الكهرباء في وضعية جيدة.



- القيام بدراسات تقنية لتطوير الشبكة الكهربائية، وإصلاح نقاط الضعف الخاصة بالشبكة.
  - وينقسم هذا القسم إلى: مصلحة تطوير الشبكات، مصلحة مراقبة أشغال الكهرباء مصلحة صيانة الكهرباء، مصلحة الأشغال الخاصة بكل من جيغل، الطاهير، المليية.
- 5) **القسم التقني للغاز (D.T.G):** ومن أهم المهام نجد:
- تسيير شبكة الغاز الخاصة بالمديرية، وهذا حرصا على إيصال الغاز في وضعية جيدة للزبائن.
  - القيام بدراسات تقنية لتطوير شبكة الغاز، وإصلاح نقاط الضعف الخاصة بالشبكة.
  - تقديم المساعدة والنصائح للزبائن حول استغلال الغاز.
  - كما ينقسم هذا القسم إلى عدة مصالح: مصلحة تطوير شبكات الغاز، مصلحة مراقبة واستغلال الغاز، مصلحة استغلال الغاز بكل من جيغل، الطاهير، المليية.
- 6) **قسم تحسين الشبكات (للكهرباء والغاز) (D.D.R):** ومن أهم ما يقوم به:
- دراسة وتوقع البرامج المطبقة، وما يمكن إضافته. (أي هذا القسم مهمته الأساسية تتمثل في الاستشراف بما سيتم تطبيقه على المشاريع، وما يمكن إضافته من عناصر جديدة، أو إلغاء بعضها).
- 7) **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي (D.G.S.I):** ويقوم بالمهام التالية:
- السهر على أن تكون الشبكة الداخلية لسونلغاز على أحسن وضع، وهذا من أجل السماح لبقية الأقسام بإنجاز المهام في أحسن الظروف.
  - تطوير تطبيقات الإعلام الآلي.
  - صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي، وتسيير جميع العتاد والوسائل الخاصة بالإعلام الآلي.
  - ويضم هذا القسم: رئيس قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي، مهندس دراسات الإعلام مهياً في الإعلام الآلي، محلل مبرمج الإعلام الآلي.
- 8) **شعبة الموارد البشرية (D.R.H):** ومن أهم المهام التي يقوم بها:
- تحضير مخطط التربصات لكل الموظفين سواء بالنسبة للمدارس الخاصة لسونلغاز، أو مدارس خاصة أخرى.

- ضمان تحضير الأجور الخاصة بالعمال كل شهر.
- تحضير وتوجيه، ومراقبة مختلف المخططات المتعلقة بالعمال (مخطط التشغيل، مخطط التكوين مخططات الترقيات السنوية).
- وتضم هذه الشعبة: مصلحة تسيير الموارد البشرية (إدارة الموظفين)، مكتب التكوين (المكلف بتطوير الموارد البشرية).

#### 9) قسم المالية والمحاسبة (D.F.C): ومن أهم المهام:

- تسيير وإعداد ملف عمليات محاسبة لمديرية سونلغاز.
- دفع مستحقات الأشغال، والعتاد الخاص بمختلف المقاولات.
- إعداد جدول حسابات النتائج وحساب السعر المتوسط والتكلفة للكهرباء والغاز شهريا.
- القيام بعمليات الرقابة داخل مختلف أقسام المديرية وتقديم تقرير حول النتائج المحصل عليها والإجراءات الواجب اتخاذها.
- ويضم هذا القسم: مصلحة المالية، مصلحة استغلال المحاسبة، مصلحة التسيير ومراقبة الميزانية.

كما نجد بالمديرية مجموعة من المصالح تعمل مباشرة مع المدير وهي:

- 10) مهندس الدراسات الأمنية: وهو الأمن الخاص بالعمال في المهنة سواء في الميدان أو في المكاتب داخل المؤسسة.

11) الأمن الداخلي: ومن مهامه: ضمان أمن المؤسسة والموظفين، وكل شيء يخص المؤسسة.

12) الملحق القانوني: ويقوم بما يلي: تسيير كل القوانين الخاصة بالمؤسسة

- تسيير كل الملفات الخاصة بالمنازعات سواء كانوا مواطنين، أو أعوان، أو المؤسسات العامة الأخرى.

13)شعبة الشؤون العامة: ومن أهم المهام:

- إنجاز كل الطلبات المقدمة من جميع الأقسام والمصالح.

- تسيير حظيرة السيارات الخاصة بالمديرية، واستقبال وتسجيل وتوزيع البريد الوارد والصادر.
- القيام بتعيين المقاولات الخاصة ب( مقاوله المكاتب، تصليح السيارات، تنظيف المكاتب) عن طريق مناقصات وطنية.

#### 14) مصلحة الاتصال: ومن أهم المهام:

- ضمان الاتصال الداخلي والخارجي، مع جميع المصالح والوحدات المختلفة، حيث تستخدم:
- **الاتصال الداخلي:** وهو الذي يتم داخل المديرية، ومن أهم الوسائل المستخدمة: التليفون الفاكس، شبكة داخلية، حيث يتم من خلالها معالجة المشاكل الموجودة بين الأقسام المختلفة.
- **الاتصال الخارجي:** وهو الاتصال الذي تستخدمه المصلحة مع المحيط الخارجي من زبائن وموردين... الخ، وأهم الوسائل المستخدمة في ذلك: لوحة الإعلانات، الراديو، الملصقات، الجرائد اليومية، مراسلات.<sup>(2)</sup> (معلومات من قسم إدارة الصفقات).

"وتحتوي خلية الاتصال في المؤسسة على موظفة فقط، وهي السيدة "شربال حنان" متحصلة على شهادة ليسانس في الإعلام والاتصال تخصص: سمعي بصري، وهي تشغل هذه الوظيفة منذ سنة(2009). وهي مكلفة بالعلاقات مع الصحافة وأجهزة الإعلام، كما أنها تعتبر همزة وصل بين المسؤول الأول في المؤسسة وبين جمهورها الداخلي والخارجي.

وحسب الموظفة أن لديها عدة وظائف وتمثل في:

- معرض الصحافة: وذلك بالاطلاع على الصحف ورصد الأخبار حول المؤسسة، ومن بين هذه الجرائد: الخبر، الشروق، النهار، جيغل نيوز... الخ، وممارسة حق الرد والتصحيح.
- تصميم إعلانات وذلك للتشهير بخدمات المديرية، والقيام بومضات إخبارية تحسيسية حول ترشيد الطاقة. مثل: إعلانات مخاطر الغاز .

➤ تنظيم ندوات صحفية من أجل تقديم الحصيلة السنوية للإنجازات والحصيلة السنوية للمهام.

➤ تحسين صورة المؤسسة عند الجماهير من خلال إقامة علاقات جيدة مع وسائل الإعلام"

<sup>(3)</sup> (معلومات من مصلحة الاتصال).

ثانيا: تحليل البيانات الميدانية.

إن معرفة الخصوصيات العامة للمجتمع المبحوث، قد يعتبر كمؤشر يساعدنا في التعرف على مكوناته، وطرق تنظيمه والمميزات التي يمتاز بها، وذلك لا يتسنى لنا معرفته إلا من خلال الدراسة الحسائية والإحصائية للمجتمع المدروس.

فبعدها تطرقنا في بحثنا إلى الجانب النظري، الذي تم فيه عرض لأهم المعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا بنوع من التدقيق والتفصيل، حول الاتصال بأساليبه وتقنياته المتنوعة، وتحديد الإجراءات المنهجية بدقة للدراسة الميدانية، التي تم من خلالها توزيع استمارات على المبحوثين بمديرية سونلغاز بيجعل وبعد استرجاعها قمنا بترجمة البيانات على شكل أرقام وإحصائيات ممثلة في نسب مئوية، بعد ذلك قمنا بالخطوة المهمة في البحث، وهي تحليل وتفسير النسب الكمية من خلال قراءتها في مجامعها الكلية، وذلك من خلال التركيز على النسب الكبيرة (الأولى، والثانية)، ثم فصلها ونشرها في مجمعها عند متغير الجنس، لنستنتج بعد ذلك النتائج.

1-2 الخلفية الثقافية والاجتماعية لعينة الدراسة (البيانات الشخصية):

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
68.75	55	ذكر
31.25	25	أنثى
100	80	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	
05	04	16	04	00	00	29-20
58.75	47	48	12	63.64	35	39-30
17.50	14	20	05	16.36	09	49-40
18.75	15	16	04	20	11	50 فما فوق
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	
23.75	19	20	05	25.46	14	أعزب
72.50	58	80	20	69.09	38	متزوج
3.75	03	00	00	5.45	03	مطلق
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	
05	04	04	01	5.45	03	متوسط
12.5	10	16	04	10.91	06	ثانوي
82.5	66	80	20	83.64	46	جامعي
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المتغير المهني.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	
10	08	16	04	7.27	04	رئيس قسم
11.25	09	12	03	10.91	06	رئيس مصلحة
55	44	48	12	58.18	32	إطار
23.75	19	24	06	23.64	13	عون تنفيذ
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل (الخبرة).

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	
35	28	32	08	36.36	20	أقل من 05 سنوات
31.25	25	28	07	32.73	18	من 05 إلى 10 سنوات
33.75	27	40	10	30.91	17	من 11 فما فوق
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير الجداول السابقة:

تمكّن البيانات الشخصية في الدراسة، من معرفة وتحديد السمات العامة لمجتمع البحث ومعرفة خصائصه السوسولوجية، حيث اعتمدنا في دراستنا على بيانات من السمات العامة وهي: الجنس السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، والوظيفة، إضافة إلى الخبرة المهنية.

ففيما يتعلق بمتغير النوع، نجد بأن عدد الذكور بمديرية سونلغاز يمثل أعلى نسبة، والمقدرة ب(68.75%)، حسب الجدول أعلاه مقارنة بفئة الإناث (31.25%)، ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الممارس بمديرية سونلغاز، الذي يتطلب مهارات وقدرات بدنية كبيرة خاصة على مستوى التنفيذ التي

لا تستطيع المرأة القيام به والخروج إلى الميدان لمتابعة المشروع الواجب تنفيذه، إذ يتعذر على النساء القيام بهذه المهام، فالعنصر النسوي جاء بهذه النسبة لأن تواجهها يكون في أعمال الإدارة والمحاسبة وعلى اعتبارها مديرة وليست المؤسسة فعدد عمالها محدود.

وبهذا نستنتج بأن موظفي مديرية سونلغاز بولاية بجيجل أغلبهم من فئة الذكور .

وحسب متغير السن، نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه، بأن موظفي المديرية تتراوح أعمارهم ما بين (30-39) سنة، إذ تمثل أعلى نسبة والمقدرة ب (58.75%)، وهذا راجع إلى كون المديرية تشهد فترة النمو والتوسع وهذا ما يتطلب توظيف عمال ذات طاقات حيوية وحركية، وأكثر عملية كونهم في هذه المرحلة من السن تتميز بالإبداع والنضج، والقدرة على التخيل، والإنتاج والتجديد والعطاء، لتليها نسبة (18.75%)، وهي ممثلة للفئة العمرية، من (50) فما فوق وهي نسبة معتبرة، ويرجع ذلك كون عملية توظيفهم رافقت المؤسسة منذ بدايتها من جهة، واستقرارهم كموظفين قداماء في مناصبهم من جهة أخرى، أي أنهم ليس حديثي التعيين، وعندهم الخبرة والمعرفة اللازمة لإدارة شؤون المؤسسة بالكفاءة، والفعالية المطلوبة، لتأتي نسبة مقارنة لهذه النسبة وهي فئة من (40-49)، سنة إذ تمثلت بنسبة مئوية تقدر ب (15.5%).

وبهذا نستنتج بأن موظفي مديرية سونلغاز بولاية بجيجل أغلب أفرادها شباب.

كما نلاحظ من الجدول المبين أعلاه للمتغير الخاص بالحالة الاجتماعية، أن النسبة المرتفعة من الأفراد المبحوثين هم أفراد متزوجين ويبلغ عددهم، ب(58) مفردة بنسبة مئوية مقدرة ب(72.5%) حيث وجدنا (69.09%) من فئة الذكور متزوجون، و(80%) من الإناث متزوجات داخل المؤسسة وهذا ما يفسر بالاستقرار الاجتماعي الذي يعيشه معظم الأفراد العاملين بالمديرية، إذ انعكس عليها بالإيجاب، لتليها نسبة (23.25%)، وهي النسبة الممثلة لفئة العازبين، حيث سجلنا نسبة (25.46%) من الذكور العزاب، ونسبة (20%) من الإناث العازبات، وهذا راجع إلى عوامل اجتماعية، ونفسية وثقافية تختلف من موظف إلى آخر.

ومن هنا نستنتج بأن الحالة الاجتماعية السائدة بالمديرية، هي أغلب أفرادها متزوجين قادرين على تحمل المسؤولية.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه، أن المديرية أغلب موظفيها حاملين لشهادات جامعية، وهذا ما سجلناه بنسبة مئوية تقدر ب (82.5%)، حيث سجلنا بنسبة (83.84%)، من الذكور حاملين لشهادات جامعية، ونسبة (80%)، من الإناث حاملات لشهادات جامعية، وهذا راجع لطبيعة العمل بالمديرية الذي يحتاج في تعاملاته الإدارية والتنفيذية مجهودات فكرية مختلفة في التخصصات العلمية (مهندسين، محاسبين في المالية، والعلاقات التجارية، تقنيين... الخ) فالمستوى العلمي الجامعي له دور من خلال تحديد مجال الفهم للفرد، وتقييد المعاني التي يستوعبها لمواجهة ومعالجة المشكلات الوظيفية بأسلوب علمي وعقلاني، كما سجلنا نسبة (12.5%)، من الباحثين ذووا المستوى الثانوي، حيث وجدنا نسبة (10.91%)، ومن الذكور ذووا المستوى ثانوي ونسبة (16%)، من الإناث ذوات المستوى الثانوي، وهذا ما يفسر بأن المديرية تعتمد بالإضافة إلى حاملي الشهادات الجامعية على أفراد ذووا مستوى ثانوي، وحاملين لشهادات تكوينية في تخصصات مناسبة للأقسام التي تتواجد بالمديرية، إذ غطى المجال التكويني المستوى التعليمي بكفاءات وخبرات تلم بأداء وظيفتهم، حسب ما ذكره رئيس قسم المالية والمحاسبة بالمديرية في المقابلة التي تم إجراؤها معه، بينما نسبة (5%) وهي نسبة ضعيفة، إذ تمثل الباحثين ذووا المستوى المتوسط، وهذا ما يؤكد بأن المديرية تعتمد على موظفين ذووا مستوى تعليمي يكون جيد.

وبهذا نستنتج بأن أفراد مديرية سونلغاز أغلبهم موظفين ذووا مستوى جامعي حاملين لشهادات جامعية.

وبالنسبة للمتغير الوظيفي فحسب القراءة الإحصائية للجدول الموضح أعلاه، نلاحظ بأن الإطارات (ذووا المستوى الجامعي)، هي الوظيفة التي أخذت أعلى نسبة والمقدرة ب (55%)، وهذا ما يفسر بأن المديرية تعتمد بشكل كبير على إطارات مختلفة في التخصصات العلمية المختلفة، والتي تختلف رتبة وظيفتهم حسب الخبرة والتخصص العلمي، فلها التجربة والكفاءة في تسيير جل



النشاطات المتواجدة بالمديرية، وإيصال المعلومة بطريقة فعالة وسريعة، وحسن انتقالها بما يخدم مصالحها بتقنيات اتصالية مختلفة، وبالتالي فعالية أداء المديرية، لتليها نسبة مئوية تقدر ب(23.75%) وهي ممثلة لوظيفة عون تنفيذ، حيث سجلنا نسبة (23.64%)، من الذكور يحتلون مناصب أعوان تنفيذ أي بتكرار (13) مبحوث، و بنسبة (24%)، من الإناث متواجدين بمنصب عون تنفيذ أي بتكرار (06) مبحوثات، وهي نسبة معتبرة إذ أن طبيعة العمل بالمديرية يتطلب تنفيذ مشاريعها ميدانيا وهذا ما يتطلب موظفين مختلفين في المهام، إذ نجد وظائف تقع ما بين الإدارة التي تتطلب إنجاز تقارير وإحصائيات أو مخططات ليقوم في الميدان على تنفيذها، وبالتالي فالوظيفة هي مزدوجة تقع ما بين الإدارة من تخطيط وتنفيذ في الميدان، كما أن هناك موظفين يتولون مهام بسيطة، وهذا راجع إلى الاختلاف في المستوى التعليمي كما وضعناه سابقا، لتليها الفئة التي تمثل وظيفة إطار سامي ونجد فيها رؤساء الأقسام، وجاءت بنسبة (10%)، كما أن رؤساء المصالح التي سجلنا فيها نسبة (11.25%)، وتعد هذه النسب الخاصة بوظيفة إطار سامي نسب عادية، وهذا راجع لطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يفرض وجود رئيس واحد لقسم معين بالمديرية، والذي يحتم وجود رئيس مصلحة لنفس القسم ليتولى عملية تنظيم الأعمال والمهام.

وتدل النتائج السابقة، على أن هناك تنوع في رتب التوظيف بالمديرية، فهي لا تعتمد على رتبة معينة، وإنما هناك رتب حسب الهيكل التنظيمي للمديرية، فالإطارات والعمال التنفيذيين يحتلون أعلى نسبة، وبذلك فالهرم الإداري ضيق من الأعلى، وعريض من الأسفل، ويتفق ذلك مع دراسة "مصعب إسماعيل طبش"، بعنوان: " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ". (طبش، مرجع سابق).

كما للخبرة والأقدمية دور في عملية تسيير العمل وتنظيمه داخل المؤسسة، فمن خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح بأن الموظفين ذووا خبرة أقل من (05) سنوات هي أعلى نسبة حيث، سجلنا ذلك بنسبة (35%)، أي بتكرار (28) مفردة، وهي النسبة الغالبة، وهذا ما يفسر بأن معظم الموظفين حديثي الالتحاق بالتوظيف العمومي، إذ لا تتجاوز أقدمتهم (05) سنوات، ما يدل ذلك على التأخر في الالتحاق بمناصب الشغل، ويعود ذلك في بعض الحالات إلى البطالة التي يعيشها الفرد

المتخرج من الجامعة، أو مراكز التكوين، بحيث كلما زادت سنوات بطالته، كلما زاد السن الذي يلتحق به في الوظيفة هذه من جهة، ومن جهة أخرى محاولة المديرية جلب يد عاملة ماهرة، ومؤهلة لتقديم الخدمات بالشكل المطلوب، لتليها نسبة (33.75%) لذوي خبرة من (11) سنة فما فوق، أي بتكرار (27) مبحوث، وهي نسبة متقاربة للنسبة الأولى ومعتبرة كونهم أفراد يشتغلون بالمؤسسة لفترة طويلة ويتميزون بخبرة عالية مما تنعكس على أداء المؤسسة بشكل كبير وبطريقة إيجابية، إذ لهم طريقتهم الخاصة في تفعيل وتسيير المعلومات فيما بينهم، نظرا لخبرتهم العلمية والعملية الطويلة في المديرية، وبالتالي فالخبرة الجيدة تعطي فعالية كبيرة في أداء العمل وفهمه، مما يساهم في تسهيل عملية إيصال المعلومات لأداء المهام بكل سهولة ووضوح، كما أن نسبة (31.25%)، التي تمثل أفراد أو مبحوثين ذووا خبرة من (5) إلى (10) سنوات وهي نسبة متقاربة مع النسبة الثانية، وهذا ما سجلناه بنسبة (32.73%) من الذكور ذووا خبرة متوسطة، ونسبة (28%)، من الإناث لذوي خبرة متوسطة داخل المؤسسة.

وبهذا نستنتج بأن المديرية تحتوي على موظفين ذووا خبرات ما بين الضعيفة، والمتوسطة، والجيدة.

## 2-2 الأساليب الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز لولاية جيجل.

الجدول رقم (09): يوضح نوع الاتصال الغالب بمديرية سونلغاز.

المتغيرات	ذكور		إناث		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
اتصال صاعد	10	16.95	08	25	18	19.78
اتصال نازل	41	69.49	09	28.13	50	54.95
اتصال أفقي	08	13.56	15	46.87	23	25.27
المجموع	59	100	32	100	91	100

المصدر: (من إعداد الطالبة).

## تحليل وتفسير الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول الموضح أعلاه، يتبين بأن الاتصال الذي تعتمد عليه المديرية بشكل كبير في تنظيم أعمالها هو الاتصال النازل، أي من الرئيس إلى العامل، حيث سجلنا أعلى نسبة مئوية تقدر ب(54.95%)، إذ يؤكد ذلك فئة الذكور بنسبة(69.49%)، والإناث بنسبة (28.13%)، وهذا ما تتفق فيه دراسة " جلال الدين بوعطيط، بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بأن هناك اتصال رسمي نازل داخل مؤسسة سونلغاز"<sup>(4)</sup>(بوعطيط، مرجع سابق) ويرجع استعمال الاتصال النازل في المديرية إلى أهميته في شرح أهداف وسياسة المؤسسة، وكذا إعطاء التعليمات والأوامر للعمال من أجل القيام بها من طرف الرئيس المسؤول، وشرح جزئيات العمل وفق معلومات دقيقة، وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب بالإضافة إلى إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ونقاط الضعف فيه وسبل تحسينه، لتليها نسبة (25.27%)، والمتثلة في الاتصال الأفقي وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة (13.56%)، والإناث بنسبة (46.87%)، حيث نجد بأن الاتصال الأفقي يتمثل في تبادل المعلومات بين الموظفين، في نفس المستوى الإداري الواحد بالمديرية ولهذا النوع من الاتصال وجوده في المديرية مهم، لأن أهميته تكمن في حل مشكلات العمل والتقرب من العاملين، ولهذا نجد الاتصال الأفقي جاء بهذه النسبة المعتبرة، فالتفاعل بين الموظفين يؤدي إلى القيام بأداء الأعمال بكل إتقان وتفادي الأخطاء، وأخذ كل الاحتياطات الواجبة للتصدي للمشكلات التي تعطل سير الأعمال بالمديرية، وبذلك يؤدي إلى فهم الوظيفة.

وبهذا نستنتج أن الاتصال بالمديرية، لا يأخذ نوع واحدا من الاتصال، وإنما هناك أنواع كثيرة معتمدة ومستخدمة في الاتصال داخل المديرية، فلكل نوع أهميته في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الموظفين، إلا أن الاتصال النازل هو النوع السائد داخل المديرية.

الجدول رقم (10): يوضح ترتيب الاتصال النازل بالمديرية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

المجموع			إناث						ذكور						المتغيرات
ر	%	ت م	%	ت م	04	03	02	01	%	ت م	04	03	02	01	الفئات
1	36.61	205	38.29	67	03	02	13	07	35.84	138	05	08	30	12	تعليمات
4	6.25	35	5.71	10	10	12	02	01	6.50	25	22	25	07	01	توضيحات
3	20.89	117	23.43	41	05	09	03	08	19.74	76	13	20	12	10	توجيهات
2	36.25	203	32.57	57	07	02	07	09	37.92	146	15	02	06	32	أوامر
	100	560	100	175	25	25	25	25	100	385	55	55	55	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

## تحليل وتفسير بيانات الجدول:

من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتضح بأن أفراد العينة يقرون بأن أغلب الاتصالات النازلة في المديرية (من الرئيس إلى العامل)، تتجسد في تعليمات، حيث سجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب (36.61%)، وبذلك تحتل المرتبة الأولى، وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة (35.84%)، والإناث بنسبة (38.29%)، إلا أن هذه النسبة جاءت متقاربة مع طبيعة الاتصال الذي يتجسد في شكل أوامر بنسبة مئوية تقدر ب (36.25%)، وبذلك فهي جاءت في المرتبة الثانية، إذ أكد ذلك فئة الذكور بنسبة (37.92%)، والإناث بنسبة (32.57%)، وهذا ما يفسر بأن طبيعة المديرية لها مهام ووظائف تقوم بها من أجل تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها المؤسسة، فحتى تحققها على أرض الواقع فهي تلجأ إلى الاتصال الذي يصاغ في شكل تعليمات وأوامر مختلفة، تختلف باختلاف المهام التي يقوم بتنفيذها الموظفين داخل المديرية، وبالتالي فتنفيذ التعليمات والأوامر يؤدي إلى تحقيق الاستقرار والتوازن بالمديرية، وهذا ما تنطلق منه المقاربة الوظيفية التي تقوم على مبدأ أن: "كل جزء من أجزاء المؤسسة، أو النسق له وظائف بنوية نابعة من طبيعة الجزء، وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية، وعلى الرغم من اختلاف الوظائف إلا أن هناك درجة من التكامل بينهما".<sup>(5)</sup> (الحسن، مرجع سابق، ص57). لتليها نسبة (20.89%)، التي جاءت في المرتبة الثالثة ويتجسد في الاتصال في شكل توجيهات، وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة (19.74%)، والإناث بنسبة (23.43%)، وهي نسبة معتبرة كون الموظف عند تلقيه التعليمات لا بد من توجيهات لتنفيذ التعليمات التي تترجم في أداء وظيفته، وأثناء التنفيذ فالموظف في بعض الأحيان يحتاج إلى توضيحات تخص طبيعة المهمة المكلف بها، لهذا جاءت بنسبة (6.25%)، التي تمثل طبيعة الاتصال الذي يتجسد في شكل توضيحات، إذ أن الموظفين في بعض الأحيان يلجؤون إلى التوضيحات من أجل فهم المهمة والقيام بها على أحسن وجه، وبذلك فهي جاءت في المرتبة الرابعة، إذ أكد ذلك فئة الذكور بنسبة (6.50%) والإناث بنسبة (5.71%).

ومن هنا نستنتج بأن الاتصال في المؤسسة، يأخذ نوعاً من الرسمية كون الاتصال حتى يؤدي وظيفته كباقي الوظائف الأخرى من أجل استقرار المديرية وتوازنها يترجم في وظائف مختلفة، ليصل إلى العامل لأداء المهمة، الذي يكون في شكل تعليمة أولاً، ثم أوامر لتنفيذ التعليمة ثانياً، ولا بد من توجيهات وتوضيحات للقيام بالوظيفة الكلية لتحقيق التوازن.

الجدول رقم (11): يوضح أشكال الاتصال المساعد لإدارة مديرية سونلغاز.

المتغيرات		ذكور		إناث		المجموع	
الفئات	ت	%	ت	%	ت	%	
شكاوي	11	17.19	08	28.57	19	20.65	
استفسارات	13	20.31	06	21.43	19	20.65	
تقارير	40	62.50	14	50	54	58.70	
المجموع	64	100	28	100	92	100	

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير الجدول:

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح، بأن أغلب مضامين الاتصال المساعد في المديرية تتمثل في التقارير، إذ قدرت بنسبة مئوية (58.70%)، وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة (62.5%)، والإناث بنسبة (50%)، وهذا ما يفسر بأن مواضيع الاتصال في المديرية تختلف باختلاف نوعها، حيث نلاحظ أن أغلب مواضيع الاتصالات المساعدة إلى الإدارة تكون في شكل تقارير، وهو ما يعكس أن طبيعة العمل داخل المؤسسة يتخذ وسيلة التقرير كأداة للقيام بالوظيفة الموكلة للعامل، حيث تمثل هذه الأخيرة عرض مفصل للبيانات والحقائق المتعلقة بموضوع معين، أو مشكلة محددة، حيث يتم تحليل هذه البيانات، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج معينة، وكذلك الاستفسارات والشكاوي هي مواضيع للاتصال المساعد، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن الاستفسارات والشكاوي جاءت بنسب متساوية، والتي قدرت بـ (20.65%)، فالاستفسارات تعبر عن بعض الأمور والغموض الذي قد يواجه الموظفين في التعليمات التي يتلقونها، وحتى يتمكن رؤساء الأقسام والمصالح من كسب ولاء

العمال للمؤسسة لابد من توفير جو للاستفسارات والمناقشات، من أجل توضيح المهام والقيام بها وهذا ما يتضح أن الاتصال داخل المؤسسة يفتح المجال للعمال من أجل الاستفسار والنقاش، وهذا ما يجعل أداء الموظف يقوم به على أكمل وجه هذا من جهة، ومن جهة أخرى يفسر ذلك بأن طبيعة الاتصال الذي ينزل من الرئيس إلى العامل يكون فيه نوع من التشويش، إذ يتعذر على بعض العمال فهم طبيعة المعلومات النازلة، لذا فالاستفسارات جاءت بنسبة معتبرة، كما أن الشكاوي هي بمثابة تعبير عن عدم رضا الأفراد سواء كان ذلك في مناصبهم في العمل أو نتيجة لسوء المعاملة، فالشكاوي حق من حقوق الموظفين، لكن لابد أن يتم ذلك في إطار منظم بعيد عن الخلافات. ومن هنا نستنتج بأن مضمون الاتصال بالمديرية لا يتحدد في التعليمات والأوامر، وإنما هناك اتصالات متبادلة بين موظفي الإدارة تترجم في شكل تقارير لأداء المهام.

الجدول رقم (12): يوضح دور الاتصال الأفقي بمديرية سونلغاز بجيجل.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	
51.58	49	48.27	14	53.03	35	معرفة معلومات
7.37	07	6.90	02	7.58	05	إقامة علاقات شخصية
41.05	39	44.83	13	39.39	26	تنمية روابط العمل
100	95	100	29	100	66	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول الموضح أعلاه، يتبين بأن معظم موظفي المديرية سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، تمثل الاتصال المتبادل بينهم في معرفة معلومات، حيث سجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب(51.58%)، إذ أكد ذلك فئة الذكور بنسبة مئوية تقدر ب(53.03%)، والإناث بنسبة (48.27%)، وهذا ما يتضح جليا بأن الاتصال بين موظف وموظف آخر من نفس المستوى المهني، يكون من أجل معرفة معلومات تكون مختلفة كأداء مهمة معينة، أو لخدمة معينة، وهذا ما

ينعكس على أداء المؤسسة بالانسجام والتوازن، لتليها نسبة مقارنة والمتمثلة في تنمية روابط العمل وجاءت بنسبة مئوية تقدر ب (41.05%)، وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة (39.39%)، والإناث بنسبة (44.83%)، وهذا ما توصلت إليه دراسة: "صبرينة رماش، بعنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"<sup>(6)</sup> (رماش، مرجع سابق). وهذا ما نفسره بالقول، بأن استخدام الاتصالات بين الموظفين، وتخفيض الروابط التنظيمية الرسمية يزيد من الفعالية الاتصالية.

وبهذا نخلص إلى نتيجة مفادها، أن الاتصال الأفقي يؤدي وظيفة بالمديرية تتمثل في معرفة المعلومات المختلفة وتبادلها، مما يشجع ذلك على التعاون بين الموظفين لأداء المهام المنسوبة إليهم. الجدول (13): يوضح درجة وضوح المعلومات الصادرة عن المسؤولين.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	
65	52	60	15	67.27	37	واضحة
35	28	40	10	32.73	18	غير واضحة
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير الجدول:

الملاحظ من الجدول الموضح أعلاه، أن المعلومات التي يصدرها المسؤولين، كالمديرين بين رؤساء الأقسام والمصالح واضحة، حيث سجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب (65%)، وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة (67.27%)، والإناث بنسبة (60%)، وهذا ما نفسره بأن طبيعة المعلومات الصادرة عن المسؤولين تتناسب والمستوى التعليمي للموظفين، إذ أن أغلب الباحثين متحصلين على شهادات جامعية من جهة، ومن جهة أخرى فالأسلوب المستخدم في إيصال المعلومات مفهوم، مما يحقق بذلك الاتصال فعالية الأداء، لتليها نسبة (35%)، من الباحثين الذين يجدون صعوبة في فهم طبيعة المعلومات الصادرة عن المسؤولين، وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة (32.73%)، والإناث بنسبة (40%)، ويعود عدم فهم مضمون المعلومات إلى أن بعض الباحثين لا يفهمون اللغة المستخدمة في



طبيعة المعلومات الصادرة، كون المؤسسة تضم مزيج من أفراد ذوي مستوى جامعي، ثانوي، ومتوسط إذ تعتبر هاتين الفئتين الأخيرتين ذو مستوى تعليمي محدود وبذلك يلجآن إلى الاستفسار. وتدل النتائج السابقة على أن معظم المعلومات الصادرة عن المسؤولين هي واضحة، ووضوحها تتدخل فيه عوامل متعددة كالمستوى التعليمي للموظف، وأسلوب الاتصال ولغته.

الجدول رقم (14): يوضح جهة استعمال المبحوثين عن التعليمات.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
66.25	53	76	19	61.82	34	الرئيس المباشر
33.75	27	24	06	38.18	21	الزملاء
00	00	00	00	00	00	أخرى تذكر
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

#### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتضح بأنه في حالة عدم فهم التعليمات والأوامر الصادرة من طرف الإدارة فإن الموظفين، يلجؤون إلى رئيسهم مباشرة، وهذا ما تؤكد نسبة (66.25%)، فالذكور مثلوا ذلك بنسبة (61.82%)، بتكرار (34) مبحوث، والإناث مثلوا ذلك (76%)، أي بتكرار (19) مبحوثة، وهذا ما يفسر بأن هناك اتصال مباشر بين الرئيس والمرؤوسين، لتليها نسبة (33.75%) وهي نسبة المبحوثين الذين يستفسرون عن طريق الزملاء، فالذكور مثلوا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب(38.18%)، أي ما يعادل تكرار (21) مبحوث، بينما فئة الإناث أكدوا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب(24%) أي بتكرار (6) مبحوثات، ويرجع سبب تفضيل ذلك، قصد اكتساب مهارات من ذوي الخبرة من نفس المستوى، كما أن الاتصال بين الزملاء يشجع التعاون بين الوظائف التي يقومون بها كما أن الزملاء يوجهون النصائح والإرشادات الواجب اتخاذها عند التنفيذ، وهذا حسب المقابلة التي أجريناها مع رئيس قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي، أن: "التواصل يسهل من عملية أداء العمل من

خلال توضيح الوظيفة وفهم طبيعتها، كذلك في حالة حدوث مشكل نتصل من أجل إيجاد الحلول المناسبة في الأوقات المحددة، وكذلك التنسيق والانسجام مع الوظائف الأخرى، والتسريع للقيام بالمهمة دون تأخير<sup>(7)</sup> (بردي، 2017/04/18).

ومن خلال النتائج السابقة نستخلص بأن هناك اتصال مباشر وفعال ما بين الموظفين، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، أو زملاء بين بعضهم البعض، ويلجؤون في أغلب الحالات إلى الرئيس المباشر للاستفسار عن التعليمات.

الجدول رقم (15): أسلوب الاتصال المتبع في عمل المبحوثين.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	
34.66	35	36.67	11	33.80	24	اتصال شفهي
49.50	50	46.67	14	50.70	36	اتصال كتابي
13.86	14	16.66	05	12.68	09	اتصال إلكتروني
1.98	02	00	00	2.82	02	اتصال غير لفظي
100	101	100	30	100	71	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

تحليل وتفسير بيانات الجدول:

يعتبر الاتصال عملية محورية لكل العلاقات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، فللا اتصال مجموعة من الأهداف، وبناء على هذه الأهداف تتحدد العلاقات بين أعضاء التنظيم، وتتحدد صيغ وأساليب الاتصال والتواصل، ومن خلال الجدول الموضح أعلاه، يتضح بأن أسلوب الاتصال الكتابي من أكثر الأساليب المستخدمة بالمديرية، وسجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب(49.5%)، والذي يؤكد ذلك فئة الذكور بنسبة (50.70%)، والإناث بنسبة (46.67%)، وهذا ما اتفق مع "المقابلات التي تم إجراؤها مع كل من المكلفة بالاتصال، بأن الاتصال الكتابي من أكثر الأساليب استخداما في أداء عملها وعمل المؤسسة، لأن طبيعة العمل يتخذ شكل أو نوع من الرسمية، فلا بد من تدوينها وكتابتها في

وثائق ووضعتها في ملفات والاحتفاظ بها في الأرشيف"<sup>(8)</sup> (شربال، 2017/04/17). وذلك حتى يكون العمل موضوعي وذو مصداقية أكثر، ويتعد عن الإشاعة التي تقلل من أدائه، كما أن رئيس قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي، "يقر بأن الاتصال الكتابي هو الغالب إذ يستخدمه، من أجل تحديد المسؤوليات للأعوان"<sup>(9)</sup> (بردي، 2017/04/18). على اعتبار الوثيقة تعتبر أكثر مصداقية ودليل على القيام بالمهام، لتأتي نسبة (34.66%)، والمتمثلة في أسلوب الاتصال الشفهي وهي نسبة معتبرة، إذ يؤكد ذلك فئة الذكور بنسبة (30.8%)، والإناث بنسبة (36.67%)، إذ يعتبر هذا الأسلوب أسلوباً مساعداً للاتصال الكتابي، الذي يشرح ويفسر طبيعة المعلومة الصادرة عن الأسلوب الكتابي، مما يسهل على الموظف فهم طبيعة عمله كما بين ذلك رئيس قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي، بأن الاتصال الشفهي هو الأسلوب الثاني المعتمد ويعتبر مساعداً حسب أقواله فهو الاتصال التسهيلي الذي يستخدم عادة في شرح وتوضيح النقاط المهمة لأداء العمل، إذ عادة ما يكون اتصال مباشر أو غير مباشر عن طريق الهاتف إذ سجلنا نسبة (13.86%)، لطريقة الاتصال الإلكتروني إذ يستخدم من طرف بعض المبحوثين كرؤساء الأقسام للاتصال بالفروع التابعة للمؤسسة بالعاصمة، عند حدوث مشكل فإنه يستخدم الاتصال الكتابي الإلكتروني، من خلال التطبيقات المتاحة على الشبكة الداخلية Massinger.

ومن هنا نستنتج أن الاتصال الكتابي من الأساليب الأكثر استخداماً بالمديرية، من أجل ضمان وصول المعلومة بكل دقة ومصداقية وبعيدة عن التشويش.

الجدول رقم (16): يوضح كيفية تلقي المبحوثين للأوامر والتعليمات:

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
41.75	43	38.46	10	42.86	33	بطريقة شفوية
48.54	50	53.85	14	46.75	36	بطريقة كتابية
9.71	10	7.69	02	10.39	08	بطريقة آلية
100	103	100	26	100	77	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

تعتبر الوسيلة أو التقنية من الأدوات المهمة في نقل أي معلومة، فنجاح الاتصال وتحقيق الهدف منه، يكون باختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة التي سيتم إرسالها، فمن خلال الجدول الموضح أعلاه، نجد بأن الطريقة الأكثر استخداما في إيصال ونقل المعلومات تكون بطريقة كتابية، وجاءت بنسبة مئوية تقدر ب(48.52%)، وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة(46.45%)، أي بتكرار (36) مبحوث، وبالنسبة للإناث أكدوا ذلك بنسبة(53.83%)، أي بتكرار (14) مبحوثة، ويعود استخدام الوسيلة الكتابية أكثر لتعدد الإطارات داخل المديرية واختلاف أنواعها، فأنسب طريقة لإيصال التعليمات هي الطريقة الكتابية لتفادي الاختلاط في المهام وتداخلها، أي من أجل قيام كل فرد بمهامه، خاصة إذا كانت التعليمات صادرة من المدير أو من جهة واحدة، كما أنها تعتبر أكثر مصداقية لإيصال المعلومات دون تحريف أو تشويه، وتكون ذات طبيعة رسمية، كما أن تنفيذ التعليمات تترجم بطريقة كتابية (في شكل تقارير) خاصة ما يتعلق بالإطارات، لتليها الطريقة الشفوية بنسبة (41.75%)، ويؤكد ذلك فئة الذكور بنسبة (42.86%)، والإناث بنسبة (38.46%) وهي نسبة معتبرة ما يدل على أهميتها وفعاليتها، بحيث المعلومات التي تقدم شفويا يكون تداولها أسرع بين المستخدمين، فسرعة انتقالها تعود بالفائدة على المديرية ككل في إنجاز المهام، فحسب المقابلة التي تم إجراؤها مع المكلفة بالاتصال، " أن الاتصال الشفوي يكون فيه أداء العمل أكثر سهولة ويسر، لأن طبيعة نشاطها يتميز بالسرعة في إيصال المعلومات وتنفيذ المهام"<sup>(10)</sup>(شربال، 2017/04/17)

ومن خلال هذا نستنتج بأن الطرق المستخدمة في تقديم المعلومات بالمديرية، تكون حسب أهميتها وتناسبها مع الوظيفة، إذ أن الطريقة الكتابية هي الغالبة كونها أنسب لطبيعتها الرسمية والمصداقية، والطريقة الشفهية التي تعتبر مساعدة ومهمة من أجل توضيح المهام وتنفيذها بسرعة وبالتالي فهناك تنوع في طرق إيصال المعلومات بالمديرية.

2-3 التقنيات الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز بجيجل.

الجدول رقم (17): يوضح مدى استخدام أفراد العينة لجهاز الحاسوب في العمل.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
55	44	52	13	56.36	31	دائما
38	31	44	11	36.36	20	أحيانا
6.25	05	04	01	7.28	04	نادرا
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

تحليل وتفسير بيانات الجدول:

"يعتبر الحاسوب الآلي، آلة يقوم باستقبال البيانات والمعلومات وتخزينها مع إمكانية معالجتها وهو يعتبر من تقنيات الاتصال الحديثة، الذي يلعب دورا في زيادة فعالية الأعمال الإدارية من خلال مجمل البرامج والتطبيقات التي يتيحها".<sup>(11)</sup> (شهادة الخوري، مرجع سابق، ص16).

من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتضح بأن استخدام المبحوثين لجهاز الحاسوب بشكل دائم ومستمر بنسبة مئوية تقدر ب(55%)، وهذا ما يؤكد فئة الذكور ب(56.36%)، وفئة الإناث ب(52%)، وهذا ما يفسر بأن طبيعة العمل داخل المديرية الذي يتميز بنوع من التعقيد وبدل الجهد الكبير خاصة ما يتعلق بالحسابات، وبعض التقارير التي تكون منظمة يستوجب عليها استخدام التقنيات الحديثة والمتمثلة في الحاسوب "الذي لا يمكن الاستغناء عنه، في العمل حسب المقابلة التي تم إجراؤها مع المكلفة بالاتصال بأنه مهم وضروري"<sup>(12)</sup> (شربال، 2017/04/17)، الذي يتميز بمجموعة من المميزات، "كالقدرة على اختزان المعلومات واسترجاعها بسرعة فائقة وفورية وبشكل دقيق ومحدد وعدم الوقوع في الخطأ الناجم عن السهو والنسيان، والقدرة الإظهارية المتناسبة بالصوت والصورة والفيديو".<sup>(13)</sup> (شهادة الخوري، مرجع سابق، ص16). لتليها النسبة الثانية بنسبة (38.75%)، من الأفراد الذين

يستخدمون الحاسوب أحيانا وهذا ما يؤكد فئة الذكور ب(36.36%)، والإناث بنسبة (44%) وتفسر هذه النسبة على أن طبيعة العمل داخل المديرية فيه اختلاف خاصة في العمل الذي يكون مزدوج ما بين الإدارة والميدان، الذي يتطلب داخل الإدارة استخدام الحاسوب لأداء العمل لكن في الميدان لا يحتاج إلى الحاسوب، أما المبحوثين الذين نادرا ما يستخدمون جهاز الحاسوب في عملهم، جاءت بنسبة (6.25%)، وهي نسبة ضعيفة جدا إذ أكد ذلك فئة الذكور بنسبة (7.28%)، والإناث بنسبة (4%)، وهذا ما يوضح بأن هؤلاء المبحوثين يقومون بمهام بسيطة، وبالتالي لا يستخدمون جهاز الحاسوب بشكل دائم.

ومن هنا نستنتج بأن جهاز الحاسوب تقنية مهمة لأداء العمل بالمديرية، إذ يستخدم بصفة دائمة لطبيعة العمل الذي يتطلب تقنيات تسهل القيام بذلك.

الجدول رقم (18): يوضح مجالات استعمال جهاز الحاسوب أثناء العمل.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	
22.81	39	20.37	11	23.94	28	القيام بإحصائيات
39.77	68	42.59	23	38.46	45	كتابة الرسائل والتقارير
2.34	04	1.85	01	2.56	03	تصميم الإعلانات
35.08	60	35.19	19	35.04	41	حفظ المعلومات
00	00	00	00	00	00	الترفيه
00	00	00	00	00	00	أخرى تذكر
100	171	100	54	100	117	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

## تحليل وتفسير بيانات الجدول:

يتضح من خلال الجدول أعلاه، الخاص باستخدام جهاز الحاسوب أثناء العمل أن الموظف بالمديرية يستخدمه بالدرجة الأولى في كتابة الرسائل والتقارير، وسجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب(39.77%)، أي ما يبلغ عددهم ب(68) مفردة، إذ أكد ذلك فئة الذكور بنسبة (38.46%) والإناث بنسبة (42.59%)، وقد جاءت هذه النسبة مقارنة لنسبة (35.08%)، الممثلة لعدد الأفراد الذين يستخدمون جهاز الحاسوب لحفظ المعلومات، إذ يؤكد ذلك فئة الذكور بنسبة مئوية تقدر ب(35.04%)، والإناث بنسبة (35.19%)، ويتضح من هذا أن مجالات استخدام جهاز الحاسوب بالمديرية متعددة ولا ينحصر في مجال محدد، إذ أن النسب جاءت متقاربة، ضف إلى ذلك أن الأقسام والإطارات مختلفة داخل المديرية، كمصلحة الاتصال، قسم المالية والمحاسبة، القسم التقني للكهرباء والغاز، قسم الصفقات، شعبة الموارد البشرية، قسم الإعلام الآلي لهذا فالمهام تأتي مختلفة، إذ أن حفظ المعلومات تختلف من قسم لآخر، إذ جاءت هاتين الاحتمالين نسب عالية متقاربة فمثلا مصلحة الاتصال تعتمد على جهاز الحاسوب في كتابة رسائل إدارية، بينما قسم المالية والمحاسبة يقوم بإعداد تقارير ويحتفظ بها في جهاز الحاسوب، أما القسم التقني للكهرباء والغاز، مثلا يقوم بحفظ مخطط لمشروع الكهرباء أو الغاز في شكل ملف ويحتفظ به داخل الحاسوب، لتليها نسبة (22.81%) والمتمثلة في استخدام الحاسوب للقيام بإحصائيات، وهذا ما أكدته فئة الذكور بنسبة (23.94%) والإناث بنسبة (20.37%)، وتعود هذه النسبة إلى كون الامتيازات التي يتميز بها الحاسوب الذي يسهل من خلال التطبيقات القيام بإحصائيات سواء حول العمال أو أدائهم، أو حول المداحيل المتعلقة بالمديرية والنفقات المتعلقة بالمشاريع، إذ هي إحصائيات معقدة وتأخذ وقت وجهد أكبر، لهذا تلجأ المديرية إلى تقنية الحاسب الآلي.

ومن هنا نخلص إلى أن مجالات استخدام الحاسوب الآلي داخل المديرية متعدد المجالات بتعدد الأقسام، إذ غالبا ما يستخدم الحاسوب لكتابة الرسائل والتقارير.

الجدول رقم (19): يوضح مجالات استخدام شبكة الإنترنت Internat.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	
17.43	19	15.63	05	18.18	14	تصفح موقع المؤسسة
64.22	70	78.12	25	58.44	45	الحصول على معلومات تتعلق بالعمل
8.26	09	00	00	11.69	09	لأغراض شخصية
5.50	06	00	00	7.79	06	قراءة المجلات والدوريات
4.59	05	6.25	02	3.90	03	تقديم عروض وخدمات للزبائن
100	109	100	32	100	77	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير الجدول:

"أصبحت معظم منظمات الأعمال تستخدم الحاسبات الآلية في أداء أعمالها المتنوعة... الخ. كما ارتبطت الحاسبات الآلية عن طريق الاتصالات بشبكات المعلومات، ومنها شبكة الإنترنت وأصبحت كثيرا من منظمات الأعمال تنشئ شبكات كمبيوتر محلية، خاصة بأنشطتها وإدارتها وتربطها بشبكة نطاق واسع WAN كشبكة الإنترنت عن طريق مقدمي خدمات الإنترنت، والتي أصبحت هذه الأخيرة تؤثر تأثيرا إيجابيا على منظمات الأعمال التي ترتبط بها، وتوظيفها لأداء مهامها المختلفة"<sup>(14)</sup> (محمد الهادي، مرجع سابق، ص 257).

وتبين من إجابات أفراد عينة البحث أن استخدام شبكة الإنترنت تمحور بالدرجة الأولى في استخدامها للحصول على معلومات تتعلق بالعمل، بنسبة مئوية تقدر ب (64.22%)، وهذا ما



يؤكدده فئة الذكور بنسبة (58.44%)، والإناث بنسبة (78.12%)، وهذا يرجع لكون المميزات التي تتيحها الشبكة من توفير المعلومات في شتى العلوم والمعارف، ويستخدمها موظفي مديرية سونلغاز من أجل الاتصال بالمؤسسات الخارجية كاتصالات الجزائر، البنوك... الخ، "من خلال أنظمة متاحة على الشبكة كالبريد الإلكتروني، حسب ما ذكره رئيس قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي في المقابلة"<sup>(15)</sup> (بردي 2017/04/18). إضافة إلى معرفة المعلومات المتعلقة بالعمل، كون أن هذه النسبة جاءت مرتفعة، لأن أغلب موظفي المديرية لديهم خبرة ضعيفة (أقل من 5 سنوات)، لهذا فإنهم يستخدمونها من أجل معرفة طبيعة العمل وكيفية إنجاز المهام الموكلة إليهم، إضافة إلى ذلك تعلم مختلف البرامج التطبيقية التي يحتاجها الموظف لأداء عمله كبرامج (Micro soft office (Word; Excel)، وبرنامج أتوكال Otto call (لرسم المخططات) كون طبيعة العمل بالمديرية يقوم أساسا على مخططات تتعلق بالكهرباء والغاز الواجب تنفيذها على الميدان، والقيام بإحصائيات، كما أنها تتيح العديد الخدمات كنقل الملفات، لتليها نسبة (17.43%) وتعلق بمجال استخدام الشبكة من أجل تصفح موقع المؤسسة، إذ يؤكد فئة الذكور ذلك (14) مفردة، أي بنسبة مئوية تقدر ب (18.18%) وفئة الإناث ب (5) مبحوثات، أي (15.63%)، وهذا ما يفسر بأن أفراد العينة على اطلاع بالأخبار التي تتعلق بالمؤسسة أو حول أي جديد يتعلق بقوانين أو تنظيمات أو الاحتفالات، إذ أن المؤسسة لديها موقع خاص بها وهو [www.sed.dz](http://www.sed.dz)، إضافة إلى الاطلاع على الجريدة الرسمية لمعرفة معلومات ذات ثقة ومصداقية. وبهذا نستنتج بأن شبكة الإنترنت داخل مديرية سونلغاز تستخدم بدرجة كبيرة لمعرفة المعلومات المختلفة التي تتعلق بالعمل، كما أن أفرادها يعتمدون عليها في أداء المهام ومعرفة أخبار المؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح المهام المرسله باستعمال الفاكس.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
30.90	38	25	08	32.97	30	التقارير
10.57	13	6.25	02	12.09	11	المذكرات
14.63	18	12.5	04	15.38	14	الإحصائيات
43.90	54	56.25	18	39.56	36	الرسائل الإدارية
100	123	100	32	100	91	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

حتى يتمكن الموظف من القيام بمهامه في الأوقات المحددة لها وبكل سهولة، ويسر بأقل تكلفة فإنه لا بد من استخدام وسائل وتقنيات تساعد في القيام بها، ومن خلال الجدول الموضح أعلاه، نجد بأن المهام التي يرسلها الموظف باستعمال الفاكس هي عبارة عن رسائل إدارية، والتي تقدر بنسبة (43.90%)، وهذا ما أكدته فئة الذكور ب (39%)، مفردة بنسبة مئوية تقدر ب (39.56%)، والإناث ب (18) مفردة أي بنسبة (56.25%)، وهذا راجع إلى طبيعة التنظيم داخل المديرية الذي نجد فيه فروع ومصالح موزعة عبر بلديات الولاية، فمن أجل إيصال المعلومات التي تجسدت في شكل رسائل التي تكون طبيعتها، إما في تعليمات أو معلومات حول مشاريع الغاز والكهرباء الخاصة بالتنفيذ للزبائن، أو مختلف الخدمات، فإن أفضل تقنية لإيصالها هي الفاكس من أجل ربح الوقت والجهد لأن إيصال الرسائل عن طريق التنقل مباشرة إلى المصلحة التجارية المتواجدة ببلدية تابعة لها قد يأخذ وقت طويل نظرا للمسافة التي يستغرقها، مما يجعل طبيعة المعلومة التي تحملها الرسالة غير صالحة للتنفيذ لأنها تصل متأخرة، لتليها نسبة (30.9%)، وهي المتعلقة بالتقارير وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة (32.27%)، والإناث بنسبة (25%)، وجاءت التقارير بهذه النسبة كون أن التقارير لا يعتمد

عليها بشكل يومي، مقارنة بالرسائل الإدارية، إضافة إلى أن هذه التقارير تتسم بالاختصار أي (تقرير مختصر)، من أجل اطلاعه على المعلومات التي تساعد في القيام بالمهام المطلوبة فمثلا قسم المالية والمحاسبة الذي يتواجد وسط مدينة جيجل، يقوم بإرسال تقرير حول الميزانية المالية، الخاص بالمديرية إلى قسم إدارة الصفقات الذي يتواجد بالفرع الثاني وسط المدينة بالزاوية من أجل معرفة ما إذا كان المشروع الخاص بالكهرباء والغاز يتناسب مع الميزانية.

ومن هنا نستنتج أن الفاكس، يعتبر من أهم التقنيات التي يسهل الاتصال بين الموظفين لإيصال المعلومات التي تتحدد غالبا في شكل رسائل إدارية لأداء المهام المنسوبة إليهم في الأوقات المحددة. الجدول رقم (21): يوضح مدى استخدام شبكة الإنترنت لدى المبحوثين.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
23.75	19	24	06	23.64	13	دائما
50	40	44	11	52.72	29	أحيانا
26.25	21	32	08	23.64	13	نادرا
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير الجدول:

تعتبر الإنترنت Intranet شبكة محسوبة داخل المنظمة الواحدة، مستندة في عملها على معالجة المعلومات على تكنولوجيا الإنترنت والشبكة العنكبوتية، ومن خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين بأن استخدام أفراد العينة لهذه الشبكة يكون بصفة غير دائمة (أحيانا)، إذ سجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب(50%)، وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة (52.72%)، والإناث بنسبة (44%)، وهذا ما يفسر بأن هناك مجموعة من التقنيات الاتصالية المعتمدة في الاتصال بالمديرية، إلا أن هذا لا يلغي دور الإنترنت التي "تم ربط المؤسسة بهذه الشبكة، سنة (1990) وبدأت بالهاتف، ثم RTC ثم، DZ

ADSL ثم PAC ثم F (وتمثل هذه الأخيرة شبكة خاصة بالمؤسسة تم ربط المكاتب الكبرى بها، إذ أن بعض المصالح مازالت لم تربط بهذه الشبكة مثل مصلحة الميلية) " لكن كل البقية متوفرة في كل المديريات والمصالح التابعة لها، وهذا حسب رئيس قسم الإعلام الآلي.<sup>(16)</sup> (بردي، 2017/04/18). حيث جاءت النسبة المئوية المقدر ب(23.75%)، من الأفراد المبحوثين الذين يستخدمونها بصفة دائمة وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة (23.64%)، والإناث بنسبة (24%)، ويرجع هذا إلى الخصائص والمميزات التي تتيحها الشبكة والمتمثلة في "سهولة استخدامها من خلال وجود نظام ربط شبكي عالمي بالإضافة إلى إمكانية ربط نظم الشركة الداخلية بقواعد وبيانات التعاملات التجارية الرئيسية في نظام تعاوني داخلي، كما أنها عبارة عن بيئة معلوماتية غنية ومتجاوبة بشكل واسع، كما أنها تساهم في تقليص نفقات المعلومات".<sup>(17)</sup> (قندلجي، الجنابي، مرجع سابق، ص182).

ومن هنا نستنتج بأن المديرية تعتمد على شبكة الإنترنت كوسيلة اتصالية مساعدة لأداء المهام المكلف بها كل موظف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي الجدول الآتي سيوضح أهم مجالات استخدامها.

الجدول رقم (22): يوضح مجالات استعمال شبكة الإنترنت لدى المبحوثين.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	
19.86	29	29.41	15	14.74	14	الاتصال بالموظفين
28.77	42	27.45	14	29.47	28	الحصول على المعلومات
5.48	08	1.96	01	7.37	07	البقاء على الاتصال الدائم بالموظفين
15.07	22	13.73	07	15.79	15	مراقبة العمل
30.82	45	27.45	14	32.63	31	نقل المعلومات إلى الفروع التابعة
100	146	100	51	100	95	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتضح بأن مجالات استخدام الإنترنت داخل المديرية لأداء المهام يتمثل في نقل المعلومات إلى الفروع التابعة للمديرية وتبادلها، حيث سجلنا ذلك بنسبة (30.82%)، وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة (32.63%)، والإناث بنسبة (27.45%)، إذ يرجع ذلك إلى كون أن هناك بعض المهام الخاصة بالمديرية تتطلب نوعا من الشرح والتفسير والتوضيح، وقد تأخذ في ذلك أشكال متعددة سواء كانت صورة، أو نص مكتوب، أو فيديو، أو مخططات، أو مشاريع فمثل هذه الأشكال يتعذر نقلها عبر الفاكس أو الهاتف، كما أن التوصيل المباشر يستغرق وقت طويل، فالوسيلة الأنسب والفعالة لنقل مثل هذه الأشكال هي الشبكة الداخلية (الإنترنت) التي تتواجد بالمديرية، والتي توفر العديد من البرامج والأنظمة الاتصالية الفعالة حسب ما ذكره رئيس قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي، "أنه يتم الاتصال والاضطلاع على المهام في مختلف فروع المديرية بالولاية

والأشغال التي يتم تنفيذها من خلال نظام تسيير الزبائن SGC، وهو نظام متاح في كافة فروع المديرية بالولاية وهو الخاص بالزبائن من أجل طلب خدمة توصيل الكهرباء والغاز، فبدل من إرسال الملف من مصلحة متواجدة بالميلية، إلى المديرية بجيجل يتم تدوين جميع البيانات والمعلومات الخاصة بالزبون وكذلك جميع مراحل التنفيذ<sup>(18)</sup> (بردي، 2017/04/18)، من خلال هذا النظام الذي يستطيع أن يطلع عليه كل موظف متواجد بالمديرية وكذلك بالمصالح التابعة لها. إذ أنه يمكن تنظيم العمل ومتابعته عن بعد مما يساهم في تسريع العمل وتنظيمه دون أن يضطر الموظف إلى التحرك من كرسيه، أو الخروج من مكتبه للقيام بذلك لتليها نسبة (28.77%)، وتمثل مجمل الموظفين الذين يستخدمونها من أجل الحصول على المعلومات وهذا يؤكد فئة الذكور بنسبة (29.47%)، والإناث بنسبة (27.45%)، إذ يفسر ذلك لما توفره من ربح الوقت والمال والجهد، والحصول على المعلومات المراد الوصول إليها مهما كان حجمها، وهذا ما أكدته المقابلة التي تم إجراؤها مع رئيس قسم المالية والمحاسبة، الذي أكد أن "المعلومات ذو الحجم الكبير خاصة التقارير المفصلة يرسلها عن طريق الشبكة الداخلية للمؤسسة"<sup>(19)</sup> (بوجدير، 2017/04/17) كما أكد رئيس قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي من خلال المقابلة، "أنه في حالة حدوث مشكل يستطيع التواصل مع كافة موظفي سونلغاز ب(48) ولاية، من خلال نظام Messenger، الذي يمكنه من إيجاد الحلول المناسبة وحتى النصائح والإرشادات التي يتبعها الموظف من تسريع العمل وعدم تعطيله"<sup>(20)</sup> (بردي، 2017/04/18).

ومن هنا نستنتج أن شبكة الإنترنت وسيلة فعالة يتم من خلالها، نقل كم هائل من المعلومات داخل مؤسسة سونلغاز مهما كان الشكل الذي تتخذه المعلومة (سواء كانت صورة، أو فيديو، أو نص، أو صوت)، بحيث تؤمن السرعة الكبيرة في تخزين وتحميل هذه الملفات.

الجدول رقم (23): يوضح ترتيب الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في عمل المبحوثين من الأكثر أهمية إلى الأقل.

المجموع			إناث									ذكور									المتغيرات
ر	%	ت م	%	ت م	07	06	05	04	03	02	01	%	ت م	07	06	05	04	03	02	01	الفئات
2	17.65	346	22.55	124	01	01	01	04	07	04	07	15.74	222	03	06	06	08	14	06	12	الهاتف
3	17.5	343	22.18	122	01	05	00	00	04	03	12	15.67	221	07	07	06	03	05	05	22	الفاكس
1	20.71	406	12.91	71	01	01	09	05	04	04	01	23.76	335	02	14	13	07	10	06	03	الحاسوب المزود بشبكة الإنترنت
4	14.54	285	17.45	96	05	01	01	07	01	07	03	13.40	189	10	06	02	17	03	13	04	شبكة الإنترنت
7	6.13	120	6.36	35	09	03	05	07	00	00	01	6.03	85	14	06	17	10	03	05	00	لوحة الإعلانات
5	11.84	232	7.82	43	03	09	05	00	05	03	00	13.41	189	08	12	04	02	04	14	11	التقارير
6	11.63	228	10.73	59	05	05	04	02	04	04	01	11.99	169	11	04	07	08	16	06	03	الاجتماعات
	100	1960	100	550	25	25	25	25	25	25	25	100	1410	55	55	55	55	55	55	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

## تحليل وتفسير بيانات الجدول:

تعتبر تقنيات الاتصال الحديثة من أهم وسائل الاتصال المستخدمة بالمنظمات الإدارية فأصبحت لها وظيفة مهمة تؤدّيها، مما ينعكس ذلك مباشرة على أداء المؤسسة، ومن خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح، بأن من أهم التقنيات والوسائل الأكثر استخداماً في عمل المبحوث حسب إجاباتهم هو جهاز الحاسوب المزود بالإنترنت، إذ احتل المرتبة الأولى بنسبة مئوية تقدر ب(20.71%)، وهذا ما يؤكده فئة الذكور بنسبة (23.76%)، والإناث بنسبة(12.91%)، ويعود ذلك للمميزات والخصائص التي يتمتع بها كل من الحاسوب وشبكة الإنترنت إذ تتيح للموظف خيارات متعددة ومتنوعة للقيام بمهامه، ومختلف الخدمات، سواء كانت متعلقة بالعمل أو خارجه، وبالتالي فهذه التقنية لديها وظيفتها المحددة في الاتصال، "فحسب المقابلة مع المكلفة بالاتصال وكذا رئيس قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي أنهم لا يستطيعون الاستغناء عنه في عملهم، فإذا توقف الحاسوب المزود بالإنترنت يتوقف عملهم"<sup>(21)</sup>(شربال، 2017/04/17)، لتأتي في المرتبة الثانية الهاتف كتقنية مستخدمة في التواصل، بنسبة مئوية (17.65%) وهي نسبة متقاربة مع النسبة الخاصة بتقنية الفاكس، حيث سجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب(17.5%) والتي احتلت المرتبة الثالثة، وهذا ما يدل على أن لكل وسيلة اتصالية وظيفة محددة تختلف عن الوسائل الأخرى، فالمهمة التي لا نستطيع القيام بها عن طريق الهاتف نرسلها عن طريق الفاكس وعندما تكون معلومات مفصلة وذو حجم كبير خاصة إذا كانت مكتوبة نرسلها عن طريق الإنترنت الذي احتل المرتبة الرابعة، بنسبة مئوية تقدر ب(14.54%)، وهذا ما أكده فئة الذكور بنسبة مئوية تقدر ب (13.4%)، وفئة الإناث بنسبة مئوية تقدر ب(17.45%).

ومن هنا نستنتج بأن وظيفة الاتصال بالمديرية تقوم على مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تقوم هذه الأخيرة بوظيفتها التي تختلف من وسيلة لأخرى، إلا أن هناك تكامل بينهما مما يؤدي إلى تحقيق وظيفة الاتصال داخل المديرية، ويضمن بذلك الاستقرار والتوازن داخلها، إذ يعتبر تقنية الحاسوب المزود بالإنترنت من أكثر الوسائل الاتصالية استخداماً داخل مديرية سونلغاز.



2-4 أثر استخدام تقنيات الاتصال الحديثة على الأداء الوظيفي للمديرية.

الجدول (24): يوضح طرق العمل في المؤسسة.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
05	04	04	01	5.46	03	الطريقة اليدوية
28.75	23	36	09	25.45	14	الطريقة الآلية
66.25	53	60	15	69.09	38	الطريقتين معا
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

#### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتبين أن أفراد العينة يعتمدون في أداء عملهم على الطريقة اليدوية والآلية مع بعضهما البعض، حيث سجلنا ذلك بنسبة (66.25%)، إذ يؤكد ذلك فئة الذكور بنسبة (69.9%) أي (38) مفردة، والإناث بنسبة (60%) أي بتكرار (15) مفردة، ويرجع ذلك إلى أن كل من الطريقتين (اليدوية والآلية)، لهما عدة مميزات تجعلهما كأداة متكاملة، فالفرد عند اعتماده على كلا الطريقتين يسمح له ذلك بالقيام بوظيفته بطريقة متكاملة، فالطريقة اليدوية تتوفر فيها مجموعة من المميزات قد لا تتوفر في الطريقة الآلية، والطريقة الآلية هي وسيلة يعتمد عليها الموظف الحالي لإنجاز المهام، وهذا ما توضحه نسبة (28.75%) من المبحوثين، إذ أكد ذلك الذكور بنسبة (25.45%) والإناث بنسبة (36%)، وهذا الاعتماد يرجع إلى كثرة المهام، والأعمال وتعقدها، فطبيعة العمل اليوم الذي أصبح يتسم بالسرعة خاصة مع التكنولوجيا الحديثة التي تتميز بالسرعة في تداول المعلومات وانتشارها في أقل وقت ممكن يتطلب ذلك، مثل القيام بإحصائيات حول عدد الموظفين أو حول مداخل المؤسسة التي يصعب إنجازها يدويا، وهذا ما يدل على أن التقنية تحتل مكانة داخل المديرية وتعتبر نسبة (5%) عن عدد الأفراد الذين يستخدمون الطريقة اليدوية، وهي نسبة ضعيفة إذ يتضح

ذلك أن الطريقة اليدوية هي أسلوب يستعان به للقيام ببعض المهام التي يتعذر القيام بها آلياً، مثل تصميم الإعلانات، أو عند تعطل الآلة نستخدم الطريقة اليدوية للمهام البسيطة. ومن هنا نستنتج بأن طرق العمل في المؤسسة متنوعة بين الآلية واليدوية لأنهما يكملان بعضهما البعض، لكن ما يغلب داخل المديرية هي الطريقة الآلية، إلا أن الطريقة اليدوية تبقى فقط كأسلوب يستعان به.

#### الجدول رقم (25): يوضح دور تقنيات الاتصال في حياة العامل اليومية.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
21.25	17	20	05	21.82	12	اكتساب معارف جديدة
25	20	36	09	20	11	تطوير معارفك القديمة
53.75	43	44	11	58.18	32	كلاهما معا
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

#### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

من خلال معطيات الجدول الواردة أعلاه يتضح، بأن تقنيات الاتصال الحديثة ساعدت الموظف في اكتساب وتطوير المعارف القديمة، حيث سجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب(53.75%)، إذ يؤكد الذكور ذلك بنسبة (58.18%)، والإناث بنسبة(44%)، وجاءت هذه النسبة مرتفعة حيث يعود ذلك إلى أن التقنيات لها تأثير من خلال البرامج والتطبيقات التي تتيحها، وهو تأثير فكري يتضح ذلك من خلال التفكير وطريقة المعاملات ، وهذا ما تم ملاحظته في طريقة أدائهم داخل المديرية، لتليها نسبة (25%)، والمتمثلة في تطوير المعارف القديمة، وهذا ما يؤكد فئة الذكور بنسبة (20%) والإناث بنسبة (36%)، وهذا راجع إلى أن التقنيات حسنت من المعارف التي يمتلكها الموظف، وهذا ما يدل على أن للتقنية أثر إيجابي من خلال اكتساب مهارات وتطوير القدرات الفكرية التي انعكست إيجاباً على أداء الموظف داخل المديرية، ولهذا سجلنا نسبة (21.25%)، ما يؤكد ذلك فئة الذكور بنسبة

(21.82%)، وفتحة الإناث ب(12%)، وهي نسبة متقاربة مع النسبة الثانية ما يتضح جليا أن تطوير المعارف يؤدي بالضرورة إلى اكتساب المهارات .

ومن هنا نستنتج بأن لتقنيات الاتصال الحديثة لها دور في حياة العامل من خلال اكتساب معارف جديدة وتطوير القديمة، التي انعكست في ثقافتهم الوظيفية، ما يؤدي إلى تجديد المهام (الحداثة)، لأن التجديد على مستوى الأفكار يؤدي إلى تجديد في مستوى الأداء، وهذا ما كان له أثر إيجابي على أداء المؤسسة.

الجدول رقم(26): يوضح مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي بالمديرية.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
53.75	43	60	15	50.91	28	التغلب على المشاكل
35	28	40	10	32.73	18	التنسيق والتبادل بين مختلف الأقسام
11.25	09	00	00	16.36	09	فهم طبيعة العمل والإمام بواجباته
00	00	00	00	00	00	أخرى تذكر
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

من خلال ملاحظة بيانات الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة(53.75%)، من المبحوثين أكدوا بأن الاتصال غير الرسمي بالمديرية يساهم في التغلب على العقبات والمشاكل، ويعتقدون أنها استطاعت تسهيل الاتصال بين الموظفين من خلال التفاعل الذي يتحدد في تقريب الرئيس من الموظف ومعرفة مشاكله ومراعاة ظروفه ساهم ذلك في التغلب عليها، إذ تشكل هذه العوامل عائقا يقف أمام أداء العامل وتؤثر عليه، وهذا ما يؤكد رئيس قسم المالية والمحاسبة من خلال المقابلة الذي "يستخدم الأسلوب غير الرسمي مع كافة موظفي قسم المالية والمحاسبة فكسر كل الحواجز خاصة الرسمية منها

يعطي للعامل القابلية على العمل والقيام به بكل إرادة وعزيمة وهو يعتبره أسلوب ناجح<sup>(22)</sup> (بوجدير 2017/04/17)، كما أنه يساهم في القضاء على أية تشوه قد يصيب أية معلومة خاصة عندما يستخدم الاتصال الشفهي حيث سجلنا نسبة (35%) من المبحوثين الذين يعتقدون بأن الاتصال غير الرسمي يساهم في التنسيق والتبادل بين مختلف الأقسام، حيث سجلنا نسبة (32.73%) من الذكور الذين يؤكدون ذلك والإناث بنسبة (40%)، وهذا يعكس التفاعل الذي يساهم في سهولة القيام بالمهام لكن للاتصال غير الرسمي نتائج سلبية " وقد يحقق الضرر بالمنظمة إذا ما أصبح مصدرا ثابتا للإشاعات، والأقاويل ويتطلب الأمر من المدير الحذر واليقظة والاستماع إلى ما يدور، وما يقال وإطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والإصغاء إليهم<sup>(23)</sup> (حریم، مرجع سابق، ص 277). ومن هنا نستنتج بأن الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة يلعب دورا كبيرا خاصة في التغلب على المشاكل والعقبات، خاصة إذا كان المدير يحسن التصرف مع عماله.

الجدول رقم (27): يوضح مدى استخدام الوسائل الإلكترونية في تحسين مردودية العمل

بالمديرية.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	
42.43	56	46.81	22	40	34	سرعة القيام بالمهام
12.12	16	8.51	04	14.12	12	زيادة كفاءة الأداء
30.30	40	27.66	13	31.76	27	الدقة في إنجاز المهام
15.15	20	17.46	08	14.12	12	رفع معدلات الأداء
100	132	100	47	100	85	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

## تحليل وتفسير بيانات الجدول:

إن البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، توضح أن (42.43%)، من المبحوثين الذين يعتقدون بأن تقنيات الاتصال الحديثة ساهمت في تحسين مردودية العمل بالمديرية، وذلك من خلال سرعة القيام بالمهام، وهذا ما أكده الذكور بنسبة (40%)، والإناث بنسبة (46.81%)، وهذا ما توصل إليه "مصعب إسماعيل طبش في دراسته، بعنوان: " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات"، بأن توظيف تقنيات الاتصال يساهم في اتخاذ القرارات نظرا لدقة وسرعة المعلومات"<sup>(24)</sup> (طبش، مرجع سابق)، وهو ما يفسر بأن المهام التي تنجزها تقنيات الاتصال الحديثة مهما كانت درجة صعوبتها وتعقيدها، فإنها تتم في وقت أقصر، وبإمكانيات أقل مقارنة بالوسائل التقليدية التي كانت تكلف كثيرا وتتم في فترة طويلة، إذ تتيح سرعة الوصول والحصول على المعلومة وتداولها، كما أنها تساهم في دقة إنجاز المهام حسب ما يُقر به (30.30%)، من المبحوثين وهذا ما انعكس على إتقان أداء العامل ويزيد من مردودية العمل، وهذا ما تتفق فيه مع دراسة "علي حسن الشهري بعنوان الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، بأن استخدام وسائل الاتصال تسهم بشكل فعال في أداء العمال من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادات بتطورات المشكلات الأمنية، وسرعة إيصال الاتصال".<sup>(25)</sup> (الشهري، مرجع سابق). ويفسر ذلك بأن هذه التقنيات تسهل الاتصال بالموظف داخل المديرية من جهة ومن جهة أخرى سرعة تلقي المعلومات كاستخدام الإنترنت، أو الاتصال بالزبون وإعلامه بالجديد من خلال الإعلانات الإلكترونية عبر المواقع التي تتيحها شبكة الإنترنت، كما أنها تتيح العديد من التطبيقات إذ أصبحت تسهل من عمل الموظف بأقل التكاليف مقارنة بالوسائل القديمة. ومن هنا نستنتج بأن الوسائل الإلكترونية (تقنيات الاتصال)، ساهمت في تحسين مردودية العمل من خلال سرعة القيام بالمهام بأقل التكاليف الممكنة.

الجدول رقم (28): يوضح درجة موافقة المبحوثين على أن تقنيات الاتصال حسنت من أداء المديرية.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
92.5	74	96	24	90.91	50	نعم
7.5	06	04	01	9.09	05	لا
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

لكل منظمة وظيفة تؤديها داخل المجتمع مهما اختلف شكلها ونوعها، حيث تعتمد على مجموعة من الوظائف التي تتكامل فيما بينها لتحقيقها، إذ يعتبر الاتصال جزء من الوظيفة الكلية الذي يعتمد هذا الأخير على مجموعة من التقنيات والوسائل التي تساهم في أداء وظيفته، ومن خلال الجدول الموضح أعلاه، يتبين أن نسبة (92.5%) من المبحوثين الذين يعتقدون بأن تقنيات الاتصال الحديثة تساهم في تحسين أداء المؤسسة، وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة (90.91%)، والإناث، بنسبة (96%)، وهي نسبة مرتفعة ما يدل أن تقنيات الاتصال الحديثة، لها أثر على أداء الموظفين الذي انعكس في أداء المؤسسة، لتليها (7.5%) من المبحوثين الذين يعتقدون بأن تقنيات الاتصال الحديثة لم تحدث أي تحسن على أداء المؤسسة، وهي نسبة منخفضة مقارنة بالنسبة الأولى، وهذا ما يعود إلى كون وجود موظفين بالمديرية لا يعتمدون على تقنيات الاتصال في أداء عملهم، خاصة الأفراد الذين يقومون بأعمال بسيطة لذا يعتقدون بأنهم لم يحدث أي تحيد على مستوى أدائهم، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المؤسسة.

ومن هنا نستنتج بأن تقنيات الاتصال الحديثة، ساهمت بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة والجدول الآتي سيوضح أهم مجالات تحسين الأداء بالمديرية.

الجدول رقم (29): يوضح مجالات تحسين تقنيات الاتصال الحديثة لأداء المديرية.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	
36.49	27	20.83	05	44	22	تنظيم وإتقان أعمال المؤسسة
36.49	27	41.67	10	34	17	توفير الوقت والجهد
27.02	20	37.5	09	22	11	تحقيق أهداف المؤسسة
100	74	100	24	100	50	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

تظهر أهمية تقنيات الاتصال الحديثة، من خلال تطبيقاتها المختلفة التي غيرت من علاقات العمل ومن الوظائف التي أصبحت تتسم بالدقة والإتقان في إنجازها وبأقل تكلفة، إذ من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتبين بأن تقنيات الاتصال ساهمت في تنظيم وإتقان أعمال المؤسسة، حيث سجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب (36.49%)، إذ أكد ذلك الذكور بنسبة (44%)، والإناث بنسبة (20.83%)، وهي نسبة مساوية للمبحوثين الذين أقرروا بأن تقنيات الاتصال ساهمت في توفير الوقت والجهد والمال، إذ أكد ذلك الذكور بنسبة (34%)، والإناث بنسبة مئوية (41.67%)، وهذا ما توصلت إليه دراسة "محمد عبد اشتيوي، بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري، بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي".<sup>(26)</sup> (اشتوي، مرجع سابق). وهذا ما يفسر بأن التقنيات الاتصالية سهلت من القيام بالعمل من خلال سرعة إيصال المعلومات وسرعة تداولها، بالرغم من البعد الجغرافي بين الفروع التابعة للمؤسسة، وبذلك أصبح الأداء فعال ينجز في أقل وقت ممكن وبأقل جهد، إذ توفر للموظف الراحة وتضمن صحته، وبذلك القيام بالمهام بكل دقة وإتقان وتنظيمها بما يتناسب مع طبيعة الوسيلة

المستخدمة، وبالتالي فهذا التأثير انعكس على جودة العمل الذي اختصرت فيه المديرية مسافات كبيرة للوصول إلى زبائن أكبر وتقديم خدماتها بجودة عالية.

من هنا نستنتج بأن تقنيات الاتصال الحديثة، ساهمت في إتقان وتنظيم أعمال المؤسسة الذي انعكس ذلك بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

الجدول رقم (30): يوضح فعالية أداء العمل عند استخدام شبكة الإنترنت والإنترنت.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
22.77	23	18.52	05	24.32	18	اتخاذ القرارات المناسبة
19.80	20	3.70	01	25.68	19	قلة التشويش في الاتصال
11.88	12	11.11	03	12.16	09	رفع الروح المعنوية
45.55	46	66.67	18	37.84	28	ربط المؤسسة بجمهورها الداخلي
100	101	100	27	100	74	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

تشير البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، أن استخدام المديرية لشبكة الإنترنت والإنترنت ساهم ذلك في فعالية أداء العمل، من خلال ربط المؤسسة بجمهورها الداخلي حيث سجلنا ذلك بنسبة (45.55%)، وهذا ما أكدته فئة الذكور بنسبة (37.84%)، وفئة الإناث بنسبة (66.67%)، ما يفسر ذلك بأن تقنية الإنترنت وسيلة فعالة في إيصال المعلومات وتبادلها، مما سهل ذلك في تكوين علاقات بين الموظفين ساهم في اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك من خلال سرعة توفر المعلومات الضرورية عند كل موظف للقيام بأدائه، وهذا ما سجلناه بنسبة (22.77%)، وهذا ما أكدته فئة الذكور بنسبة (24.32%)، والإناث بنسبة (18.52%)، لتأتي نسبة متقاربة مع النسبة السابقة لها



ب(19.80%)، والمتمثلة في أن شبكة الإنترنت ساهمت في قلة التشويش إذ المؤسسة قامت بإنشاء شبكة خاصة بمجمع سونلغاز" وتم ربط المؤسسة بالشبكات سنة (1990) وبدأت بالهاتف، ثم RTC ثم، ثم DZ PAC، ثم ADSL، ثم FØ وهذا حسب المقابلة التي تمت مع رئيس قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي<sup>(27)</sup> (بردي، 2017/04/18)، ما يدل أن المديرية تتوفر على شبكة قوية خاصة بها، وتمثل نسبة (11.88%) من المبحوثين الذين أقرروا بأن شبكات الإنترنت والإنترنت تساهم في رفع الروح المعنوية وهي نسبة متوسطة وهذا ما يفسر على أن الموظفين يستخدمون هذه الشبكات من أجل إيصال المعلومات أو الحصول على معلومات تتعلق بالعمل، دون أن يكون هناك اتصال مستمر بشكل دائم أو تفاعل بينهم.

ومن هنا نستنتج بأن استخدام المؤسسة لشبكات الاتصال (الإنترنت، والإنترنت)، يساهم في أداء فعالية العمل واتخاذ القرارات المناسبة بتوفير المعطيات والمعلومات اللازمة بين الموظفين.

الجدول رقم (31): يوضح دور أساليب الاتصال المستخدمة بالمديرية.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
64.71	55	72	18	61.67	37	تقريبك من الإدارة وسهولة الاتصال
10.59	09	04	01	13.33	08	الإخلاص في العمل
7.06	06	08	02	6.67	04	المشاركة في اتخاذ القرارات
17.64	15	16	04	18.33	11	تقليص سوء التفاهم والاختلافات بين العمال
100	85	100	25	100	60	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة)

## تحليل وتفسير بيانات الجدول:

من خلال القراءة المتأنية لمعطيات الجدول الموضح أعلاه يتبين، أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب(64.71%)، بأن أساليب الاتصال داخل المؤسسة تعمل على تقريب الموظف من الإدارة وسهولة تواصله معها، وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة (61.67%)، والإناث بنسبة (55%) وهذا ما يفسر بأن المديرية تستخدم أكثر من أسلوب في عملية الاتصال، وبالتالي فالإتصال يقوم بوظيفته داخل المديرية ما انعكس ذلك على أداء المهام من طرف الموظفين، لتليها في المرتبة الثانية نسبة (17.64%)، من المبحوثين الذين يعتقدون أن الإتصال يساهم في تقليص سوء التفاهم والاختلافات بين العمال، إذ أكد ذلك الذكور بنسبة مئوية (18.33%)، والإناث بنسبة (16%) وهذا ما يتضح أن للاتصال دور فعال من خلال شرح وتوضيح وجهات النظر بين العمال مما يقلل من حدوث الصراعات، إذ أن لكل أسلوب خصائصه التي تميزه عن الأنواع الأخرى لكنها مكتملة لبعضها البعض، فالمديرية تعمل على الاهتمام بتطوير الاتصال داخل المديرية وتعمل على خلق جو من التفاعل داخلها وهذا من خلال مكتب الاستشارة والتوجيه.

ومن هنا نستنتج بأن لأساليب الاتصال دور فعال داخل المديرية، إذ تعمل على تقريب الموظف من الإدارة بالدرجة الأولى، وتعدد أدواره يرجع ذلك لتعدد أساليبه.

2-5 العراقيل التي تقف في وجه العاملين أثناء استخدام تقنيات الاتصال بمؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم (32): يوضح علاقة الاتصال بين الزملاء بمديرية سونلغاز.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
21.25	17	24	06	20	11	جيد جدا
26.25	21	32	08	23.64	13	جيد
42.5	34	44	11	41.82	23	متوسط
7.5	06	00	00	10.91	06	ضعيف
2.5	02	00	00	3.63	02	ضعيف جدا
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

تشير المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه، أن أغلبية الباحثين والمقدرة نسبتهم ب (42.5%) بأن علاقة الاتصال والتواصل فيما بينهم متوسطة، إذ يؤكد ذلك الذكور بنسبة مئوية تقدر ب(41.82%) أي ما يعادل (23) مفردة، والإناث بنسبة (44%) أي ما يعادل (11) مفردة وهذا ما يدل أنهم يتواصلون من أجل العمل فقط، فطبيعة العلاقات المكونة تحكمها مجموعة من العوامل تؤثر عليها، إذ أن طبيعة اتصال الأشخاص فيما بينهم يكون بنوع من الرسمية في التعاملات، وهذا راجع لدرجة الثقة بين الموظفين، لتأتي نسبة (26.25%) كوضعية جيدة تحكم الاتصال بين الموظفين، ويعود الاختلاف بين النسبة الأولى، والثانية إلى كون أن هناك أقسام داخل المؤسسة يكون فيها الاتصال جيد، وبذلك يسهل عملية التواصل والحصول على المعلومات بين بعضهم البعض، أما وضعية الاتصال الذي تكون في حالة متوسطة تعود إلى كون بعض رؤساء الأقسام أو موظفيه يكون سببا

وعاملا في الحكم على تلك الوضعية التي تمتع تواصل الموظف مع زميله، أو تمتع ذلك الفرد إيصال المعلومة أي احتكار المنصب والسيطرة كقسم الموارد البشرية DRH.

ومن هنا نستنتج بأن الحكم على الاتصال داخل المديرية، يكون مرهونا بوضعية الأفراد في مناصبهم ووظائفهم، فالاتصال يكون جيد عندما يكون الشخص لديه قابلية في التواصل والتعامل ويكون متوسط عندما تتعذر فيه هذه الشروط، وبذلك يكون له تأثير مباشر على أداء الموظفين بالمديرية (فالمعوقات البشرية من العوامل المؤثرة على الاتصال وبذلك تؤثر على أداء الموظف).

الجدول رقم (33): يوضح طبيعة العراقيل التي تؤثر على أداء العامل داخل مديرية سونلغاز.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
11.11	10	12	03	10.77	07	الخوف من الاتصال
20	18	20	05	20	13	فارق المركز الوظيفي
37.78	34	28	07	41.54	27	الشك وعدم الاطمئنان السائد بين العاملين
31.11	28	40	10	27.69	18	الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة
100	90	100	25	100	65	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

من خلال القراءة المتأنية للجدول الموضح أعلاه، يتضح بأن العوامل التي تؤثر على أداء الموظف هي الشك وعدم الاطمئنان السائد بين العاملين، والتي جاءت بنسبة مئوية تقدر ب(37.78%) وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة(41.54%) أي ما يعادل(27) مفردة، والإناث بنسبة(28%) أي ما يعادل (07) مبحوثات، وهذا ما يفسر درجة الثقة الموجودة بين العاملين إذ يعود ذلك إلى التفاوت في المعايير

المتبعة في تقييم الأداء، فإذا اهتمت الإدارة بتقييم على أسس غير عادلة أدى ذلك إلى الإحساس بالظلم وسادت التفرقة في المعاملة والتي جاءت نسبتها ب(31.11%)، وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة(27.69%)، والإناث بنسبة(40%)، مما يولد حساسية بين الموظفين، فيؤثر ذلك على الاتصال بينهم، كما جاءت نسبة(20%)، تتعلق بفارق المركز الوظيفي وهي نسبة معتبرة ومؤثرة في الأداء، وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة (20%)، والإناث بنسبة(20%)، ويفسر هذا من خلال طرق المكافآت لذوي المناصب العالية فالموظف يقوم بالعمل ورئيسه يتلقى الشكر والمكافئة، مما يولد صراعات داخل المديرية، كما يقر بعض الباحثين بأن من العوامل المؤثرة على أدائهم للوظيفة هو الخوف من الاتصال وجاءت بنسبة(11.11%)، وهي نسبة منخفضة، إذ يؤكد ذلك الذكور بنسبة (10.77%)، والإناث بنسبة(12%)، ويعود للعمال ذوي المراكز البسيطة إذ يتجنبون الاتصال لكي لا يقعوا في مواجهات مع بعضهم البعض، أو مع رؤسائهم فهذا الجو يخلق شعور من الخوف من الاتصال، وبالتالي يؤثر على أدائهم لوظائفهم.

ومن هنا نستنتج بأن الشك وعدم الاطمئنان السائد بين الموظفين، من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ويولد هذا الجو عندما تسود أنظمة لتقييم الأداء والتلاعب به، مما يجعل ذلك من عنصر الثقة غائب عند كل الموظف.

الجدول رقم (34): يوضح درجة موافقة الباحثين على أنه هناك صعوبات داخل المؤسسة.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	
33.75	27	28	07	36.36	20	نعم
66.25	53	72	18	63.64	35	لا
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

تحليل وتفسير بيانات الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول الموضح أعلاه، يتضح بأن أغلبية المبحوثين لا يجدون صعوبة في التواصل داخل المؤسسة، وهذا ما سجلناه بنسبة مئوية تقدر ب(66.25%)، وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة(63.64%)، والإناث بنسبة(72%)، وهذا راجع إلى أن الهدف من الاتصال يتحقق بسهولة دون معوقات تعترضهم سواء كانت بشرية، أو تقنية، بمعنى أن طبيعة الاتصال داخل المؤسسة يعكس مصداقية المعلومة وفعالية الوسيلة الاتصالية المستخدمة، ومن جهة أخرى يفسر ذلك إلى طبيعة المحيط المهني الذي يوفر جو للاتصال بكل سهولة ويسر، مما ينعكس مباشرة على أداء الموظف الذي يقوم به في أحسن الظروف، أما الأفراد الذين يجدون صعوبة في التواصل داخل المؤسسة سجلنا نسبتهم ب (33.75%)، وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة (36.36%)، والإناث بنسبة (72%)، وهذا ما يدل على أن هناك عوامل تعيق سير العملية الاتصالية للشخص المراد إيصال المعلومات إليه. والجدول التالي سيوضح طبيعة الصعوبات التي تواجه المبحوثين عند الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (35): يوضح طبيعة الصعوبات التي تواجه المبحوثين عند الاتصال داخل

المديرية.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	
22.22	06	28.57	02	20	04	وسيلة الاتصال
77.78	21	71.48	05	80	16	لغة الاتصال
00	00	00	00	00	00	أخرى تذكر
100	27	100	07	100	20	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

## تحليل وتفسير بيانات الجدول:

تشير البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، أن أسلوب لغة الاتصال من أكثر الصعوبات التي يواجهها الباحثين عند تواصلهم بنسبة، مئوية تقدر ب(77.87%)، وهذا ما يؤكد الذكور ب(80%)، والإناث ب(71.43%)، وهذا راجع من جهة إلى الثقافة المهنية المستخدمة في الاتصال كالمستوى التعليمي، فكل موظف يمتلك رصيد لغوي يختلف به عن الآخر، إذ في بعض الحالات عندما لا يفهم موظف ذو مستوى متوسط اللغة التي يستخدمها رئيسه، خاصة وأن المؤسسة تعتمد على اللغة الأجنبية (الفرنسية) في أداء عملها وكذلك استخدام مجموعة من الكلمات المختصرة التي تعبر عن أقسام المؤسسة مثل: DTE ; DRH، وبالتالي يؤثر ذلك على سير العملية الاتصالية بعدم فهم المعنى المراد إيصاله، وبذلك لا يحقق الهدف من الاتصال، ومن جهة أخرى اللغة التي تكتب بها بعض الوثائق لا يفهمها العمال خاصة المكتوبة باللغة الأجنبية (الفرنسية)، بحكم أن هناك نسبة معتبرة من الموظفين لا يحسنون إتقانها، وبالتالي فاللغة تشكل عائقا كبيرا في فهم مضمون ومعنى الكلام، خاصة الأفراد الذين درسوا باللغة العربية أو تلقوا تكويننا باللغة العربية، في حين سجلنا نسبة(22.22%) من الباحثين الذين يجدون صعوبة في الاتصال عن طريق الوسيلة الاتصالية، وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة (20%)، والإناث بنسبة(28.57%)، وهذا ما يفسر بأن هناك بعض الأفراد لا يجيدون استخدام التقنية وهذا راجع لطبيعة نظام عملها واللغة التي يحتوي عليها النظام المستخدم. ومن هنا نستنتج بأن من أهم الصعوبات التي يواجهها الموظف في التواصل داخل المديرية هو أسلوب لغة الاتصال الذي يؤدي إلى فشل العملية الاتصالية وبذلك يؤثر سلبا على أدائه.

الجدول رقم (36): يوضح أساليب الاتصال المعيقة للعمل.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
10	08	08	02	10.91	06	الاتصال الكتابي
16.25	13	12	03	18.18	10	الاتصال الشفهي
73.75	59	80	20	70.91	39	الاتصال غير اللفظي
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

تبين القراءة الإحصائية للجدول الموضح أعلاه، أن نسبة (59) مبحوث يعتقدون أن الاتصال غير اللفظي (تلميح)، من أكثر الأساليب المعيقة في أداء العامل، حيث سجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب(73.75%)، وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة (90.91%)، والإناث بنسبة (80%)، وهذا ما يفسر إلى أن هناك بعض الإشارات والتصرفات تحدث عن بعض الموظفين والمسؤولين تكون مؤثرة مباشرة في نفسية العمل ومعنوياته مما يؤدي إلى نقص الإرادة لدى العامل من أجل القيام بالمهمة الموكلة إليه لأن الرسالة التي أرسلها له المسؤول (المرسل) وصلت مشوهة إلى العامل أو أنه في بعض الحالات يتم إرسال رسائل دون قصد مما يؤثر ذلك سلبا على أدائه، لتليها نسبة (16.25%)، وقد أقر المبحوثين أن الاتصال الشفهي، من الأساليب المعيقة لعملهم خاصة إذا كان اتصال شفهي غير مباشر، مما يؤدي إلى التشويش في المعنى أو في محتوى الرسالة التي قد لاتصل بالمعنى الكامل للمستقبل لأداء العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن الموظف قد يقوم بأداء العمل لكن لا توجد أي وثيقة تثبت القيام بذلك مما يجعل المسؤول ينفي بأن الموظف قام بالمهمة المكلف بها، وسجلنا نسبة (10%) وهي ممثلة الاتصال الكتابي كأسلوب معيق لعمل الموظف، وهذا ما يفسر بأن طبيعة بعض الأعمال بالمديرية لا تتناسب مع الأسلوب الكتابي، وهذا ما أكدته المقابلة التي أجريت مع المكلفة بالاتصال بأن الاتصال



"الكتابي يعتبر أسلوب يعيق عملها، إذ أن نشاطها يتميز بالسرعة في إيصال المعلومات وتنفيذ المهام فالاتصال الكتابي يستغرق وقت طويل وجهد لإيصال المعلومة لأداء العمل الذي قد ينجز في وقت متأخر جدا، وبذلك يصبح غير نافع ومفيد"<sup>(28)</sup> (شربال، 2017/04/17).

ومن هنا نستنتج بأن أسلوب الاتصال له أثر في توجيه علاقات وسلوك الموظفين، كما أنه يؤثر على أداء الموظفين، إذ يعتبر الاتصال غير اللفظي من أكثر الأساليب المعيقة في أداء العمل بالمديرية. الجدول رقم (37): يوضح درجة اهتمام المؤسسة بالقيام بعمليات تكوين في مجال استخدام تقنيات الاتصال.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
6.25	05	12	03	3.64	02	دائما
37.5	30	40	10	36.36	20	أحيانا
56.25	45	48	12	60	33	نادرا
100	80	100	25	100	55	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

تشير البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، أن نسبة (56.25%) من المبحوثين الذين يقرون بأن نادرا ما تكون بالمديرية عمليات تكوين في مجال استخدام تقنيات الاتصال، وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة (60%)، والإناث بنسبة (48%) وهي نسبة مرتفعة تؤثر على نشاط وفعالية المؤسسة كونها مؤثرة على أداء العامل، إذ للتكوين دور كبير في سير عمل أي مؤسسة، من خلال تعلم التطبيقات والبرامج المساعدة في التسيير، وكذا تعلم استخدام التجهيزات والتقنيات والوسائل الجديدة التي تساعد في تسريع عملية الإنتاج، وتحسين جودة المنتج وتحسين نوعيته، وبالتالي الوقوف أمام المنافسة القوية، وأخذ حصة من السوق بالإضافة إلى تنمية الإبداع والابتكار، "إذ تقرر المكلفة

بالاتصال داخل المديرية من خلال المقابلة التي تم إجراؤها بأنها لم تستفد من التكوين لأن مدته كانت قصيرة تمتد من أسبوع إلى أسبوعين"، لتليها نسبة (37.5%)، من المبحوثين الذين يقرون بأن المؤسسة أحيانا ما تقوم بعمليات التكوين، وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة (36.36%)، والإناث بنسبة (40%)<sup>(29)</sup> (شربال، 2017/04/17)، وتعود هذا النسبة إلى كون المؤسسة تتعاقد مع بعض مراكز التكوين التي تكون مدتها طويلة نسبيا وهي نسبة معتبرة، كون الذين يستفيدون منه أغلبهم إطارات، أما المبحوثين الذين يقرون بأن المؤسسة دائما ما تقوم بعمليات تكوين في مجال استخدام تقنيات الاتصال، حيث سجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب(6.25%)، وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة بالنسب السابقة، وهذا يعود إلى أن هناك مدارس خاصة بسونلغاز تقدم تكوين لفترة طويلة، ومقرها بالجزائر العاصمة، وهي نسبة عادية كون أن المستفيدين من هذا التكوين هم في الغالب فئة الإطارات السامية الكبرى التي تتمثل في رؤساء الأقسام أو المدير، وهذا حسب ما أفادتنا به المقابلة التي تم إجراؤها مع رئيس قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

ومن هنا نخلص إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة، لا تهتم كثيرا بتكوين أفرادها في مجال استخدام تقنيات الاتصال، وهذا ما يؤثر سلبا على أدائها خاصة في ظل التطور العلمي والتكنولوجي الحالي. الجدول رقم (38): يوضح العوائق التي تواجه المبحوثين عند الحصول على المعلومات.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	الفئات
29.03	27	26.67	08	16.30	19	طبيعة القوانين التنظيمية
25.81	24	26.67	08	25.40	16	اختلاف نبرة التخاطب
5.38	05	6.66	02	4.76	03	الإفراط في الاتصال
39.78	37	40	12	39.68	25	نقص الاتصال
100	93	100	30	100	63	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

## تحليل وتفسير بيانات الجدول:

تشير المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه، إلى أن النسبة الكبيرة من المبحوثين والمقدرة بنسبة مئوية (39.78%)، الذين يعتقدون بأن من أهم العوائق التي تعترض الموظف في حصوله على المعلومات لأداء المهام المنسوبة إليه داخل المديرية، هو نقص الاتصال، وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة (39.68%)، والإناث بنسبة مئوية تقدر ب (40%)، وهذا يعود إل انخفاض وعي العاملين بأهمية الاتصال داخل المديرية، حسب ما ذكرته المكلفة بالاتصال في المقابلة، "بضرورة إعطاء مكانة للاتصال بالمديرية وبأنه حلقة وصل بين كل أجزاء المؤسسة"<sup>(30)</sup> (شربال، 2017/04/17)، كما أن طبيعة العلاقات المكونة بالمديرية التي تتميز بنوع من الجدية والرسمية وعدم الثقة الموجودة بين الموظفين كما هو موضح في الجدول السابق، لتليها نسبة (29.03%)، من المبحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة القوانين داخل المديرية هي أحد أهم العوائق التي تواجه الموظف (المبحوث) في الحصول على المعلومات، وذلك لأن الاتصال الغالب بالمؤسسة هو الاتصال الرسمي، بحيث حسب القانون المتواجد بالمديرية لا يسمح للموظف البسيط الاتصال مباشرة مع المدير، وإنما يتصل برئيس المصلحة التابع للقسم، ليقوم هذا الأخير بالاتصال برئيس القسم ليعرف المعلومات التي يريدتها العامل، وهذا ما يشكل عائقاً أمام الموظف للحصول على المعلومات التي يريد معرفتها، لأن المعلومات قد تصل إلى المدير مشوهة وناقصة مما يؤدي إلى عدم فهم المعنى الحقيقي من الرسالة المراد إيصالها، وقد لاتصل إليه، مما يؤثر ذلك على معنويات الموظف التي تنعكس مباشرة على أداء عمله، وهذا ما توصل إليه "عبد المجيد عبد المحسن بن آل الشيخ، في دراسته بعنوان: معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين، بأن معوقات الاتصال الإدارية تؤثر بشدة في أداء العمال من خلال الافتقار إلى نظام اتصال مناسب وعدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال"<sup>(31)</sup> (آل الشيخ مرجع سابق). كما أن اختلاف نبرة التخاطب بين الموظفين تشكل عائقاً على أداء العامل والتي سجلت بنسبة مئوية تقدر ب (25.81%)، وهذا ما يؤكد الذكور بنسبة (25.40%)، والإناث بنسبة (26.67%) وهي نسبة متقاربة مع النسبة السابقة، إذ أن الفروقات بين الأفراد تلعب دوراً في العملية الاتصالية نتيجة

اختلاف في المستوى الثقافي والاجتماعي والفكري والإيديولوجي، فكل هذه العوامل تتحكم في نجاح العملية الاتصالية من عدمها، كما أن المديرية تضم أفراد من كل بلديات الولاية ومن خارجها إذ هناك اختلاف في الإطار المرجعي لكل موظف، وبذلك نجد بالمديرية لا يوجد نظام محدد للتواصل بين الموظفين.

ومن هنا نستنتج بأن الاتصال داخل المديرية يحتاج إلى نظام يقوم عليه على اعتباره وظيفة مؤثرة على أداء العامل والتي تنعكس مباشرة على أداء المؤسسة ككل، إذ يعتبر نقص الاتصال من أهم العوائق التي تواجه الموظف في الحصول على المعلومات التي يريدها.

الجدول رقم (39): يوضح العوائق المعرقة لعمل المبحوث.

المجموع		إناث		ذكور		المتغيرات
%	ت	%	ت	%	ت	
55.06	49	51.85	14	56.45	35	نقص الدورات التدريبية
32.58	29	29.63	08	33.87	21	قلة تقنيات الاتصال وقدم بعضها
12.36	11	18.52	05	9.68	06	عدم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال
00	00	00	00	00	00	أخرى تذكر
100	89	100	27	100	62	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة).

### تحليل وتفسير بيانات الجدول:

من خلال معطيات الجدول الموضح أعلاه، يتضح بأن نقص الدورات التدريبية على كيفية استخدام تقنيات الاتصال من أهم العوائق التي تواجه المبحوث، حيث سجلت بنسبة مئوية تقدر ب (55.06%)، وهذا ما أكده الذكور بنسبة (56.45%)، والإناث بنسبة (51.85%)، وهذا ما يتفق مع

دراسة "محمد عبد اشتيوي بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري، بأن نقص مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات الاتصال الإلكترونية من أهم العراقيل التي يواجهها العامل"<sup>(32)</sup> (اشتيوي، مرجع سابق). وهي نسبة مرتفعة، كون أن المديرية لا تهتم بتكوين الأفراد في مجال استخدام تقنيات الاتصال، كما مدة التكوين قصيرة، إذ في تلك الفترة يتاح له التعرف بشكل عام عن أقسام المؤسسة وأهم رؤسائه فالبرامج والتطبيقات التي تتيحها المؤسسة خاصة على شبكة الإنترنت للاتصال والتواصل معقدة وتحتاج إلى وقت طويل للتدرب على استخدامها، فالوقت القصير يجعل من عمل الموظف أصعب خاصة وأن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة ضعيفة (أقل من 5 سنوات)، مما يؤثر ذلك على أدائه، كما أن قلة التقنيات الاتصالية وقدم بعضها يعتبر من أهم العراقيل، حيث سجلنا ذلك بنسبة مئوية تقدر ب(32.35%)، وهذا ما أكده الذكور بنسبة(33.87%)، والإناث بنسبة(29.63%) وذلك كون أن وسائل الاتصال غير كافية بحيث ينعكس ذلك إما على عمل الموظف الذي يأتي ناقص، أو قيام الموظف بمجهود أكثر من أجل إكمال العمل وتنفيذ المهمة المكلف بها، فحسب المكلفة بالاتصال فإن المديرية لا تحتوى على هاتف خارجي، فمن أجل تنظيم ندوة صحفية تقوم بالاتصال بوسائل الإعلام والصحفيين من خلال هاتفها الخاص، وهذا ما توصل إليه الباحث "علي حسن الشهري، في دراسته: بعنوان الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، أن أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي: قلة وسائل الاتصال وقدم الوسائل المستخدمة"<sup>(33)</sup> (الشهري، مرجع سابق).

ومن هنا نستنتج بأن من أهم العراقيل التي تقف في وجه الموظفين بمؤسسة سونلغاز أثناء استخدامهم لتقنيات الاتصال الحديثة هي نقص الدورات التدريبية على استخدامها، مما يخفض ذلك من مستوى أداء المؤسسة.

## ثالثا: النتائج العامة للدراسة:

بعد تحليلنا لدراسة الجانب التطبيقي داخل المؤسسة، ومن خلال نتائج الاستمارة التي طرحناها على عينة من الأفراد، وبعد الإطلاع على مختلف المصالح والأقسام الإدارية والتنفيذية طيلة مدة البحث، وملاحظة مختلف الجوانب، إضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من رؤساء الأقسام وعمال المؤسسة، وفي إطار موضوع البحث، وبعد إتباع كل الخطوات البحثية، وحين تفرغ البيانات واستقراءها وتحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1) توصلت الدراسة بأن أغلبية الموظفين بمديرية سونلغاز بولاية جيجل، من فئة الذكور بنسبة (68.75%).
- 2) كشفت الدراسة الميدانية، أن أغلب الموظفين المتواجدين على مستوى مديرية سونلغاز بولاية جيجل شباب بنسبة (58.75%).
- 3) أظهرت الدراسة بأن الحالة الاجتماعية السائدة في المؤسسة، هي أغلب أفرادها متزوجين قادرين على تحمل المسؤولية بنسبة (72.50%).
- 4) كشفت الدراسة، بأن أفراد مديرية سونلغاز أغلبهم موظفين ذووا مستوى جامعي حاملين لشهادات جامعية بنسبة (82.50%).
- 5) بينت الدراسة أن هناك تنوع في رتب التوظيف داخل مؤسسة سونلغاز، فالإطارات هي الوظيفة الغالبة، وذلك بنسبة (55%).
- 6) أثبتت الدراسة الميدانية بأن مديرية سونلغاز بولاية جيجل تضم أفراد (موظفين)، ذووا خبرة ضعيفة أقل من 05 سنوات وهذا بنسبة (35%)، كما أنها تضم أفراد ذووا خبرة جيدة من 11 سنة فما فوق بنسبة (33.75%).
- 7) أظهرت الدراسة بأن نمط الاتصال السائد بمديرية سونلغاز، هو الاتصال النازل لطبيعة الرسمية وذلك بنسبة (54.95%).

- 8) توصلت الدراسة إلى أن طبيعة الاتصال النازل بالمديرية، يتحدد في شكل تعليمات بالدرجة الأولى والتي جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (36.40%)، والأوامر جاءت في المرتبة الثانية بنسبة (36.25%).
- 9) أوضحت الدراسة، بأن مضمون الاتصال بالمديرية لا يتحدد في شكل أوامر وتعليمات، وإنما هناك اتصالات متبادلة بين الموظفين، صاعدة للرئيس المشرف التي تترجم في شكل تقارير لأداء المهام بنسبة (58.70%).
- 10) توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الأفقي داخل مديرية سونلغاز بولاية جيجل يشجع التعاون بين الموظفين لأداء المهام المنسوبة من خلال معرفة المعلومات وتبادلها، وذلك بنسبة (51.58%).
- 11) أظهرت الدراسة، بأن أغلب المعلومات الصادرة عن المسؤولين واضحة بنسبة (65%)، إذ أن وضوحها تتدخل فيه عوامل متعددة.
- 12) توصلت الدراسة، أن هناك اتصال مباشر بين الموظفين، إذ أن جهة استعلامهم عن التعليمات تكون عن طريق الرئيس المباشر، وذلك بنسبة (66.25%).
- 13) توصلت الدراسة بأن الاتصال الكتابي من الأساليب الاتصالية الأكثر استخداما بالمديرية، بنسبة (49.50%)، وذلك من أجل ضمان وصول المعلومة بكل دقة ومصداقية.
- 14) أظهرت الدراسة، أن الطريقة الاتصالية الأكثر استخداما في إيصال المعلومات داخل مديرية سونلغاز، هي الطريقة الكتابية، بنسبة (48.54%)، كونها أنسب لطبيعتها الرسمية.
- 15) بينت الدراسة، بأن جهاز الحاسوب تقنية مهمة لأداء العمل بالمديرية، إذ يستخدم بصفة دائمة بنسبة (55%)، وذلك لطبيعة العمل الذي يتطلب تقنيات تسهل القيام بذلك.
- 16) أظهرت الدراسة أن الغاية الأولى من استخدام جهاز الحاسوب الآلي، هي كتابة الرسائل والتقارير بنسبة (39.77%)، وحفظ مختلف المعلومات، وهذا بنسبة (35.08%).
- 17) أظهرت الدراسة، بأن شبكة الإنترنت داخل مديرية سونلغاز تستخدم بدرجة كبيرة لمعرفة مختلف المعلومات المتعلقة بالعمل، بنسبة (64.22%).

- 18) توصلت الدراسة، إلى أن الفاكس تقنية تسهل الاتصال بين الموظفين، من خلال إرسال الرسائل الإدارية لأداء المهام في أوقاتها المحددة، بنسبة (43.90%)، وإرسال التقارير، بنسبة (30.90%).
- 19) كشفت الدراسة، بأن المديرية تعتمد على شبكة الإنترنت كوسيلة اتصالية مساعدة لأداء المهام بنسبة (50%).
- 20) توصلت الدراسة، بأن مجالات استخدام شبكة الإنترنت داخل مديرية سونلغاز يجيجل، تتحدد غالباً في نقل المعلومات إلى فروعها التابعة، بنسبة (30.82%)، وكذلك الحصول على المعلومات المختلفة، بنسبة (28.77%).
- 21) أوضحت الدراسة، بأن الحاسوب المزود بالإنترنت من أكثر الوسائل الاتصالية استخداماً داخل مديرية سونلغاز، إذ جاء في المرتبة الأولى بنسبة (20.71%)، كما أن الهاتف والفاكس من الوسائل الاتصالية المعتمدة، فالهاتف يستخدم بنسبة (17.65%)، والفاكس بنسبة (17.50%).
- 22) كشفت الدراسة بأن طرق العمل في المؤسسة متنوعة بين الآلية واليدوية، بنسبة (66.25%) لكن ما يغلب داخل المديرية هي الطريقة الآلية، بنسبة (28.75%).
- 23) بينت الدراسة، بأن لتقنيات الاتصال الحديثة دوراً في حياة العامل، من خلال اكتساب معارف جديدة وتطوير القديمة، بنسبة (53.75%).
- 24) توصلت الدراسة، بأن الاتصال غير الرسمي في المؤسسة يلعب دوراً كبيراً، من خلال التغلب على المشاكل والعقبات، وذلك بنسبة (53.75%).
- 25) توصلت الدراسة، بأن الوسائل الإلكترونية (تقنيات الاتصال)، تساهم في تحسين مردودية العمل من خلال سرعة القيام بالمهام بأقل التكاليف الممكنة بنسبة (42.43%)، ودقة إنجازها وهذا بنسبة (30.30%).
- 26) أوضحت الدراسة، بأن تقنيات الاتصال الحديثة ساهمت بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة بنسبة (92.50%).



27) كشفت الدراسة، بأن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة أدى إلى إتقان وتنظيم أعمال المؤسسة بنسبة (36.49%).

28) توصلت الدراسة، أن استخدام المؤسسة لشبكات الاتصال (الإنترنت، والإنترانيت)، ساهم في فعالية العمل من خلال ربط المؤسسة بجمهورها الداخلي، بنسبة (45.55%)، مما ساهم في اتخاذ القرارات.

29) بينت الدراسة، بأن لأساليب الاتصال دور فعال داخل مديرية سونلغاز بولاية جيجل من خلال تقريب الموظف من الإدارة، بنسبة (64.71%).

30) أوضحت الدراسة، أن علاقة الاتصال بين الموظفين بمديرية سونلغاز بجيجل متوسطة، بنسبة (42.5%)، إذ يكون مرهونا بوضعية الأفراد في مناصبهم.

31) أثبتت الدراسة، بأن الشك وعدم الاطمئنان السائد بين الموظفين بمديرية سونلغاز، من أهم العوامل المؤثرة على أدائهم بنسبة (37.78%)، كما أن الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة عامل مؤثر في أدائه بنسبة (31.11%).

32) توصلت الدراسة، إلى أن أغلبية المبحوثين من الموظفين بمديرية سونلغاز لا يجدون أية صعوبة في التواصل داخل المؤسسة، وهذا بنسبة (66.25%).

33) أظهرت الدراسة، أن أسباب فشل عملية الاتصال بالمديرية بين الموظفين يرجع إلى وجود صعوبة في أسلوب لغة التواصل، بنسبة (77.78%).

34) اتضح من خلال الدراسة، أن أسلوب الاتصال له أثر في توجيه سلوك الموظفين داخل مديرية سونلغاز بولاية جيجل، إذ يعتبر الاتصال غير اللفظي من أكثر الأساليب المعيقة في أداء العمل بالمديرية، بنسبة (73.15%).

35) كشفت الدراسة، أن مؤسسة سونلغاز بجيجل لا تهتم كثيرا بتكوين أفرادها في مجال استخدام تقنيات الاتصال، وذلك بنسبة (56.25%).

36) أثبتت الدراسة، أن نقص الاتصال داخل مديرية سونلغاز من العوائق التي تواجه الموظف أثناء حصوله على المعلومات الضرورية، وذلك بنسبة (39.78%)، كما أن طبيعة القوانين داخلها من العوائق بنسبة (29.03%).

37) توصلت الدراسة، أن من أسباب انخفاض مستوى أداء المؤسسة هو نقص الدورات التدريبية على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، وذلك بنسبة (55.06%).

رابعاً: إثبات أو نفي الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة:

بعدما قمنا بتحليل وتفسير أسئلة الاستمارة التي ترجمت في شكل جداول، واستخلاص النتائج العامة، التي ساهمت هذه الأخيرة في الإجابة عن الفرضيات المقترحة في الإشكالية، وفي هذه المرحلة سنقوم بإثبات أو نفي الفرضيات في ضوء هذه النتائج، ويمكن حصرها فيما يلي:

\* الاتصال الكتابي يعتبر من أبرز الأساليب المستخدمة في الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز  
سونلغاز بولاية - جيجل -

- من خلال النتائج العامة: المستخلصة من الجداول رقم: (11، 15، 16).

➤ أوضحت الدراسة، بأن مضمون الاتصال بالمديرية لا يتحدد في شكل أوامر وتعليمات، وإنما هناك اتصالات متبادلة بين الموظفين، صاعدة للرئيس المشرف التي تترجم في شكل تقارير لأداء المهام وهذا بنسبة (58.75%).

➤ توصلت الدراسة الميدانية، بأن الاتصال الكتابي من الأساليب الاتصالية الأكثر استخداماً في عمل الموظف، وهذا بنسبة (49.50%)، وذلك من أجل ضمان وصول المعلومة بكل دقة ومصداقية.

➤ كما أظهرت الدراسة، أن الطريقة الاتصالية الأكثر استخداماً في إيصال المعلومات داخل مديرية سونلغاز هي الطريقة الكتابية، وهذا بنسبة (48.54%)، كونها أنسب لطبيعتها الرسمية.

✓ وبالتالي فالفرضية الأولى للدراسة والتي تفرض أن: "الاتصال الكتابي يعتبر من أبرز الأساليب المستخدمة في الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز بولاية جيجل"، قد تحققت كلياً، مما يعني إثبات صحة هذا الفرض.

\* يعتبر الحاسوب المزود بالإنترنت من أكثر التقنيات الحديثة استخداماً داخل مؤسسة سونلغاز.

- من خلال النتائج العامة: المستخلصة من الجداول رقم: (17، 18، 19، 23).

➤ بينت الدراسة، بأن جهاز الحاسوب تقنية مهمة لأداء العمل بمديرية سونلغاز، إذ يستخدم بصفة دائمة بنسبة (55%)، وهذا لطبيعة العمل الذي يتطلب تقنيات تسهل القيام بذلك.

- كما أظهرت الدراسة، أن الغاية الأولى من استخدام جهاز الحاسوب الآلي، هي كتابة التقارير والرسائل، بنسبة (39.77%)، كما أنه يتم حفظ المعلومات المتعلقة بالعمل بنسبة (35.08%).
- كما أن الدراسة بينت بأن شبكة الإنترنت داخل مديرية سونلغاز تستخدم بدرجة كبيرة لمعرفة مختلف المعلومات المتعلقة بالعمل، بنسبة (64.62%).
- أوضحت الدراسة بأن الحاسوب المزود بالإنترنت من أكثر الوسائل الاتصالية استخداما داخل مديرية سونلغاز، إذ جاء في المرتبة الأولى بنسبة (20.71%)، والهاتف في المرتبة الثانية بنسبة (17.65%)، والفاكس في المرتبة الثالثة بنسبة (17.50%).
- ✓ وبالتالي فالفرضية الثانية للدراسة التي تفترض أن: "الحاسوب المزود بالإنترنت من أكثر التقنيات الحديثة استخداما داخل مؤسسة سونلغاز، بولاية جيجل". قد تحققت، مما يعني ذلك إثبات صحة هذا الفرض.

\* استخدام تقنيات الاتصال الحديثة ساهم في سرعة الأداء وتنظيم أعمال المؤسسة بشكل كبير.

- من خلال النتائج العامة: المستخلصة من الجداول رقم: (27، 28، 29، 30).
- توصلت الدراسة، بأن الوسائل الإلكترونية (تقنيات الاتصال) تساهم في تحسين مردودية العمل، من خلال سرعة القيام بالمهام بأقل التكاليف الممكنة، وهذا بنسبة (42.43%)، كما أنها ساهمت في رفع الأداء من خلال دقة إنجاز المهام، وهذا بنسبة (30.30%).
- كما أوضحت الدراسة، بأن تقنيات الاتصال الحديثة ساهمت بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة بنسبة (92.5%).
- إذ كشفت أن استخدامها للتقنيات الاتصال، أدى بالمديرية إلى إتقان وتنظيم أعمالها بنسبة (36.49%).

➤ كما أن الدراسة توصلت، بأن استخدام المؤسسة لشبكات الاتصال (للإنترنت، والإنترانت) ساهم في فعالية العمل، من خلال ربط المؤسسة بجمهورها الداخلي، بنسبة (45.55%)، كما ساهم ذلك في اتخاذ القرارات، بنسبة (22.27%) وهذا لسرعة تبادل المعلومات.

وبهذا استخدام تقنيات الاتصال الحديثة ساهم في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من خلال فعالية أداء العمل، وتحسين مردودية الإنتاج، ما أدى ذلك إلى سرعة القيام بالمهام وتنظيم أعمال المؤسسة بشكل كبير.

✓ وبالتالي فالفرضية القائلة: "أن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة ساهم في سرعة الأداء وتنظيم أعمال المؤسسة بشكل كبير". قد تحققت، مما يعني ذلك إثبات صحة هذا الفرض.

\* يعتبر نقص الدورات التدريبية من أهم العوائق التي تقف في وجه العاملين عند استخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

- من خلال النتائج العامة المستخلصة من الجداول رقم: (37، 39) أن:

➤ مؤسسات سونلغاز لا تهتم كثيرا بتكوين أفرادها في مجال استخدام تقنيات الاتصال، وذلك بنسبة (56.25%).

➤ كما توصلت الدراسة، أن من أسباب انخفاض مستوى أداء المؤسسة نقص الدورات التدريبية للموظفين على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة وهذا بنسبة (55.06%).

✓ وبذلك فالفرضية القائلة أن: "نقص الدورات التدريبية من أهم العوائق التي تقف في وجه العاملين عند استخدام تقنيات الاتصال الحديثة داخل مؤسسة سونلغاز لولاية جيجل". قد تحققت وهذا استنادا للنتائج السابقة. مما يعني إثبات صحة هذا الفرض.

ويمكن من خلال هذه النتائج لفت الانتباه إلى أن هذه النتائج تتعلق بمديرية سونلغاز، إذ لا يمكن تعميمها على المؤسسات الاقتصادية الأخرى، ولكنها في الوقت ذاته تعطي نظرة، وصورة عن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة بمؤسساتنا الحالية، على اعتبار أن مجتمع سونلغاز لديه مكانة في السوق المحلي والدولي.

الخاتمة

يعتبر موضوع الاتصال في وقتنا الراهن، من المواضيع الأكثر أهمية التي تطرح داخل المؤسسات وهذا نظرا للوظيفة التي يؤديها داخلها، إذ يحقق الانسجام، والتوازن، والتكامل، بين وظائفها، ويعمل على توفير البيانات والمعلومات الضرورية من أجل القيام بأداء الوظائف التي وجدت من أجلها المؤسسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والتقنيات الاتصالية، وقد حاولت الباحثتان من خلال دراسة "أساليب وتقنيات الاتصال الإداري"، الكشف عن مدى نجاح أساليب الاتصال وتقنياته في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال طرح أربع أسئلة جزئية، وبغية الإجابة عنها تم اختبار أربع فرضيات، حيث تهدف الفرضية الأولى إلى معرفة أهم الأساليب الاتصالية الأكثر استخداما بمديرية سونلغاز، وبالأخص الأسلوب الاتصالي المستخدم بين الموظفين (كتابي، شفهي، غير لفظي)، وتهدف الفرضية الثانية إلى الكشف عن أهم التقنيات الاتصالية المستخدمة (الهاتف، الفاكس، الحاسوب المزود بالإنترنت، شبكة الإنترنت)، بينما تهدف الثالثة إلى معرفة أثر استخدام هذه التقنيات والأساليب على أداء المؤسسة، أما الفرضية الأخيرة فتسعى إلى معرفة أهم العوائق، والعراقيل التي تقف في وجه العاملين عند استخدامهم لتقنيات الاتصال الحديثة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية، التي تم من خلالها استقصاء المبحوثين الذي اتضح أن أغلبهم شباب من فئة الذكور، الحاملين لشهادات جامعية، وذوو خبرات مابين المتوسطة والجيدة بالإضافة إلى أن المديرية تشهد حالة من الاستقرار الاجتماعي، فأغلب أفرادها متزوجين. إذ نجد أن هناك تنوع في أنماط الاتصالات السائدة بينهم، مابين اتصال نازل، وأفقي، ما يدل ذلك على أن الوضعية الاتصالية السائدة بالمؤسسة تتسم بنوع من الرسمية، إذ أن الاتصال الكتابي من أبرز الأساليب المستخدمة بالمؤسسة، الذي يتحدد في شكل تعليمات وأوامر، كما يستخدم اتصال تسهيلي يكون في بعض الأحيان شفهي، الذي يستخدم لشرح وتفسير التعليمات للقيام بالمهام، إذ تستخدم وسائل وتقنيات متعددة في الاتصال والتواصل، أين نجد هناك تباين في استخدامها

فالحاسوب المزود بالإنترنت، احتل المرتبة الأولى من ناحية الاستخدام لأداء العمل بالمديرية، وهذا لطبيعة العمل الذي يتطلب تقنيات للقيام بذلك، فالغاية الأولى منه هي كتابة الرسائل والتقارير وحفظ هذه المعلومات، كما أن الموظفين يستخدمون شبكة الإنترنت لمعرفة معلومات تتعلق بمجال العمل، ويعتبر الهاتف تقنية ضرورية لتسهيل الاتصال أثناء الحاجة، فالرسائل الإدارية، وكذا التقارير يتم نقلها عن طريق تقنية الفاكس الذي يسهل بدوره القيام بالمهام في أوقاتها المحددة، كما أن المديرية تعتمد على شبكة الإنترنت كوسيلة اتصالية مساعدة، وهذا من خلال استخدامها في نقل المعلومات للفروع التابعة للمؤسسة، وكذا الاتصال بالموظفين، وبذلك نجد بأن طرق العمل داخل المؤسسة متنوعة، فالطريقة الآلية التي يعتمد عليها بشكل كبير لها أثر كبير على الموظفين، ويظهر هذا التأثير من خلال اكتساب الموظف لمعارف جديدة، كما أنها عملت على تطوير معارفه القديمة، ما انعكس ذلك على مستوى أدائه الذي أصبح يتميز بالدقة والإتقان والسرعة في إنجاز المهام، ما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وضمان راحة العامل، مقارنة بالتقنيات المستخدمة قديماً وهذا ما ساعد على تحسين مردودية العمل، وفعل من أداء عمل المؤسسة ويظهر هذا من خلال ربط المؤسسة بجمهورها الداخلي، مخترقة في ذلك كل الحواجز لإيصال المعلومات وتبادلها، التي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة، ما يؤدي ذلك إلى تقريب الموظف من الإدارة، وسهولة الاتصال في أي وقت من خلال المميزات التي تتيحها تقنيات الاتصال الحديثة، إلا أن ذلك لا ينفي وجود عراقيل ومعوقات تؤثر على مستوى أدائه، إذ أن الاتصال لا يكون ناجحاً في كل حالاته، فنجاحه يخضع إلى مجموعة من العوامل والاعتبارات، كالعلاقات التي تتميز بنوع من عدم الثقة بين الموظفين، إذ الشك وعدم الاطمئنان السائد بالمديرية، من أهم العوامل التي تجعل الموظف لا يتصل بزملائه في العمل، كما أن أسلوب لغة الاتصال، من أهم المهارات الاتصالية التي يفتقدها الموظف بالمديرية إذ يعتبر الاتصال غير اللفظي من أهم الأساليب المعيقة في أداء العامل، بحكم أن أسلوب الاتصال له أثر في توجيه سلوك الموظفين، إلا أن من أهم العوائق التي تخفف من مستوى أداء العامل بشدة هي العوامل المتعلقة بالوسائل الاتصالية، على اعتبارها الوسائل المعتمدة في الاتصال لأداء المهام داخل



المديرية، فنقص الدورات التدريبية على هذه التقنيات من الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المؤسسة، فهي لا تهتم كثيرا بتكوين أفرادها على استخدام هذه التقنيات. وهذا ما يوضح أن الاتصال لديه وظيفة محددة داخل المؤسسة، فالإتصال بتقنياته وأساليبه له أهمية كبيرة بالمؤسسة ولا بد على هذه الأخيرة أن تعطي أهمية للإتصال عن طريق التقنيات، الذي أصبح نجاح المؤسسات مرهونا بنجاح أدائها.

قائمة

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم علوم الاعلام والاتصال.

استمارة استبيان حول:

أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي  
بالمؤسسات الاقتصادية  
دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز - فرع جيجل - أنموذجاً

إشراف الأستاذ:

د. محمد الفاتح حمدي.

إعداد الطالبتين :

سلمى لفزة.

سمية بكيري.

بين أيديكم استمارة استبيان عن طبيعة أساليب وتقنيات الاتصال الإداري، ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، تستخدم كأحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال.

نرجو الإجابة عن أسئلتنا بكل صدق وموضوعية، ونعدكم بسرية المعلومات المقدمة و لا تستخدم إلا بغرض البحث العلمي.

-ملاحظة: ضع علامة X في الخانة المناسبة

السنة الجامعية:

2017/2016

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: 29-20  39-30  49-40  50 فما فوق
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق
- 4- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الوضعية المهنية: رئيس قسم  رئيس مصلحة  إطار  عون تنفيذ
- 6- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  من 11 سنة فما فوق

## المحور الثاني: الأساليب والتقنيات الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز.

- 7- ما نوع الاتصال الغالب بالمؤسسة؟
- اتصال صاعد (من العامل إلى الرئيس)  اتصال نازل (من الرئيس إلى العامل)
- اتصال أفقي (ما بين العمال في نفس المستوى)
- 8- ما طبيعة الاتصال النازل في المؤسسة؟ (رتبها حسب الأهمية من 1 إلى 4).
- تعليمات  توضيحات  توجيهات  أوامر
- 9- ما طبيعة الاتصال الصاعد إلى الإدارة، هل هي:
- شكاوي  استفسارات  تقارير
- 10- فيم يتمثل دور الاتصال الأفقي بالمؤسسة؟
- معرفة معلومات  إقامة علاقات شخصية  تنمية روابط العمل
- 11- كيف ترى المعلومات الصادرة عن المسؤولين؟
- واضحة  غير واضحة

12- في حالة عدم فهمك للتعليمية، هل تستفسر عن طريق :

الرئيس المباشر  الزملاء  أخرى تذكر.....

13- ما هو أسلوب الاتصال المتبع في عملك؟

اتصال شفهي  اتصال كتابي

اتصال غير لفظي  اتصال إلكتروني

14- كيف تتلقى الأوامر والتعليمات؟

بطريقة شفوية  بطريقة كتابية  بطريقة آلية

المحور الثالث: التقنيات الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز.

15- هل تستخدم جهاز الحاسوب لأداء المهام المنسوبة إليك؟

دائما  أحيانا  نادرا

16- ما هي استعمالاتك لجهاز الحاسوب أثناء العمل؟

القيام بإحصائيات  حفظ المعلومات

كتابة الرسائل والتقارير  الترفيه (ألعاب)

تصميم الإعلانات  أخرى تذكر.....

17- فيم تستخدم شبكة الإنترنت؟

لتصفح موقع المؤسسة  لأغراض شخصية

للحصول على معلومات تتعلق بالعمل  قراءة المجلات، والدوريات

تقديم عروض، وخدمات للزبائن خاصة بالعمل

18- ما هي المهام التي ترسلها باستعمال الفاكس؟

التقارير  المذكرات  الإحصائيات  الرسائل الإدارية

19- هل تستخدم شبكة الانترنت؟

دائما  أحيانا  نادرا

-إذا كنت تستخدمها، هل تستعملها من أجل:

- الاتصال بالموظفين  مراقبة العمل
- الحصول على المعلومات  نقل المعلومات إلى فروع التابعة للمؤسسة
- البقاء على الاتصال الدائم بالموظفين

20- ما هي وسائل الاتصال الأكثر استخداما في عملك؟ (رتبها حسب أهميتها في عملك)

- الفاكس  الهاتف
- لوحة الإعلانات  الحاسوب المزود بشبكة الإنترنت
- التقارير  شبكة الإنترنت
- الاجتماعات

المحور الرابع: أثر استخدام تقنيات الاتصال الحديثة على الأداء الوظيفي للمؤسسة.

21-إذا خُيِّرت بين طرق العمل في مؤسستك، فهل تختار:

- الطريقة اليدوية  الطريقة الآلية  الطريقتين معا

22-هل تعتقد بأن تقنيات الاتصال الحديثة تساعدك في:

- اكتساب معارف جديدة  تطوير معارفك القديمة  كلاهما معا

23- هل الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة يساهم في:

- التغلب على العقبات والمشاكل  فهم طبيعة العمل الإلمام بواجباته
- التنسيق و التبادل بين مختلف الأقسام  أخرى تذكر.....

24-هل تعتقد بأن استخدامك للوسائل الإلكترونية حسنت من مردودية العمل من خلال:

- سرعة القيام بالمهام  الدقة في إنجاز المهام
- زيادة كفاءة الأداء  رفع معدلات الأداء

25-هل تعتقد أن تقنيات الاتصال ساهمت في تحسين الأداء للمؤسسة؟

- نعم  لا

-إذا كانت الإجابة "بنعم"، هل ساهمت:

تنظيم وإتقان أعمال المؤسسة

توفير الوقت والجهد

تحقيق أهداف المؤسسة

26- حسب رأيك، هل استخدام المؤسسة لشبكة الإنترنت والإنترنت ساهم في فعالية أداء العمل من

خلال:

اتخاذ القرارات المناسبة  رفع الروح المعنوية

قلة التشويش في الاتصال  ربط المؤسسة بجمهورها الداخلي

27- ما الدور الذي تلعبه أساليب الاتصال المستخدمة بالمؤسسة:

تقريبك من الإدارة وسهولة الاتصال بها  المشاركة في اتخاذ القرارات

الإخلاص في العمل  تقليص سوء التفاهم والاختلافات بين العمال

المحور الخامس: العراقيل التي تقف في وجه العاملين عند استخدام تقنيات الاتصال

بمؤسسة سونلغاز.

28- كيف تحكم على الاتصال بينك، وبين زملائك في العمل؟

جيد جدا  جيد  متوسط  ضعيف  ضعيف جدا

29- أي من المؤثرات التالية تؤثر على أدائك؟

الخوف من الاتصال  الشك وعدم الاطمئنان السائد بين العاملين

فارق المركز الوظيفي  الإحساس بالظلم، والتفرقة في المعاملة

30- هل تجد صعوبة عند تواصلك مع العمال؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي نوع الصعوبات؟

وسيلة الاتصال  لغة الاتصال  أخرى تذكر.....

31- في رأيك، أي من أساليب الاتصال الذي يشكل عائقا في أداء عملك؟

الاتصال الكتابي  الاتصال الشفهي  الاتصال غير اللفظي (تلميح)

32- هل تقوم المؤسسة بعمليات تكوين في مجال استخدام تقنيات الاتصال بالمؤسسة؟

دائما  أحيانا  نادرا

33- ما هي العوائق التي تواجهك في الحصول على المعلومات لأداء المهام المنسوبة إليك؟

طبيعة القوانين التنظيمية داخل المؤسسة  الإفراط في الاتصال

اختلاف نبرة التخاطب بين الإداريين  نقص الاتصال

34- ما هي أهم العوائق التي تعترضك أثناء القيام بعملك؟ هل تتعلق ب:

نقص الدورات التدريبية على كيفية استخدام تقنيات الاتصال

قلة تقنيات الاتصال الموجودة، وقدم بعضها

عدم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال  أخرى تذكر.....

« شكرا على تعاونكم ».



جامعة محمد الصديق بن يحي-تاسوست- جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مقابلة غير مقننة حول:

أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي  
بالمؤسسات الاقتصادية  
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز- فرع جيجل- أنموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والإعلام تخصص الاتصال والعلاقات العامة.

إشراف الأستاذ:

د.محمد الفاتح حمدي.

إعداد الطالبتين :

سلمى لفرزة.

سمية بكيري.

مع السيدة: شربال حنان.

مكان المقابلة: مديرية سونلغاز بجيجل.

بتاريخ: 2017/04/17.

على الساعة: 14:15. إلى غاية 15:13.

السنة الجامعية:

2017/2016

## أسئلة المقابلة:

س: ماهية أنواع الاتصال المستخدمة بالمؤسسة؟

ج: تستخدم بالمؤسسة عدة أنواع من الاتصال، كالاتصال النازل، والصاعد، الأفقي، وتستخدم حسب الحاجة وطبيعة المهام المختلفة، التي تتطلب وضعيات مختلفة في التواصل.

س: ما هو أسلوب الاتصال الغالب في أداء عملك؟

ج: الاتصال الكتابي من أكثر الأساليب استخداما في أداء العمل، لإعطاء طابع الرسمية، ولكن الاتصال الشفوي يكون أكثر ملائمة مع طبيعة عملها الذي يتميز بالسرعة في إيصال المعلومة ولتنفيذ المهام ، وبذلك فالالاتصال الكتابي يعيق عملها كونه يستغرق وقت طويل وجهد، لكنها تستخدمه وهذا راجع لعدة عوامل منها: الوثيقة تثبت صحة القيام بالعمل.

س: ما هي أهم الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في عملك؟

ج: أهم الوسائل المستخدمة هي: الحاسوب المزود بالإنترنت ، الفاكس، الهاتف، الشبكة الداخلية.

س: هل الوسائل الاتصالية كافية للقيام بوظيفتك؟

ج: الوسائل الاتصالية المستخدمة لأداء المهمة ناقصة، فالمكلفة بالاتصال فهي تستخدم الهاتف الشخصي للاتصال بالصحافة لتنظيم ندوة صحفية. كما أنها لا تتلقى شكر شفهي مباشر من طرف المدير، وإنما يتجسد الشكر في وثيقة مكتوبة وهي كشف راتب الصعود بدرجة، أثناء المهام الصعبة.

س: هل هناك دورات تكوينية في مجال استخدام تقنيات الاتصال؟

ج: نعم، هناك دورات تكوينية ، لكنها لم تستفد شيء من التكوين لأن مدته قصيرة، إضافة إلى أن المديرية تتعامل بلغة خاصة في الاتصال لا يفهمها إلا من له خبرة طويلة كاختصارات الأقسام.

س: برأيك ماهي الحلول المناسبة للتغلب على معوقات الاتصال؟

ج: من أجل التغلب عليها: لابد من مكانة وأهمية الاتصال بالمديرية من طرف عمالها وبأنه هو الحلقة الوصلية بين كل فروع المؤسسة إضافة إلى إعطاء أهمية للاتصال.

جامعة محمد الصديق بن يحيى-تاسوست- جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مقابلة غير مقننة حول:

أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

بالمؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز- فرع جيجل- أنموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والإعلام تخصص الاتصال والعلاقات العامة.

إشراف الأستاذ:

د.محمد الفاتح حمدي.

إعداد الطالبتين :

سلمى لفرزة.

سمية بكيري.

مع السيد: بوجدير مختار.

مكان المقابلة: مديرية سونلغاز بجيجل.

بتاريخ: 2017/04/17.

على الساعة: 15:30. إلى غاية 16:13.

السنة الجامعية:

2017/2016

## أسئلة المقابلة:

س: ماهية أنواع الاتصال المستخدمة بالمؤسسة؟

ج: هناك تعدد واختلاف في الاتصالات المستخدمة بالمديرية كالاتصال النازل غالبا يكون في شكل أوامر وتعليمات، والصاعد يتمثل في شكل استفسارات من العمال، كما أن الاتصال الكتابي الإلكتروني يعتبر من أكثر الأساليب الاتصالية استخداما لطبيعته الرسمية خاصة عند الاتصال بالمؤسسات المالية: كالبنوك، ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

س: ما هي الوظائف التي يحققها الاتصال؟

ج: يحقق الاتصال داخل المؤسسة الانسجام والتفاعل بين أعضاء القسم إذ أن كل الموظف يقوم بمهمة تختلف عن مهمة الموظف الآخر، وتقاس هذه الفعالية من خلال تقييم أداء العمال.

س: ما هي أهم وسائل الاتصال المستخدمة في عملك؟

ج: أهم الوسائل هي: الاتصال المباشر، جهاز الحاسوب المزود بالإنترنت، والهاتف، والفاكس.

س: هل تقوم المؤسسة بالتجديد في تقنيات الاتصال؟

ج: نعم المؤسسة حريصة في تجديد في تقنيات الاتصال إذ أن طبيعة عمل المؤسسة يحتاج كثيرا إلى هذه الوسائل خاصة الحاسوب و الهاتف.

س: هل هناك دورات تكوينية للعمال على وسائل الاتصال؟

ج: نعم توجد بالمؤسسة دورات تكوينية تختلف حسب طبيعة العمل إذ هناك دورات تكوينية تمتد حتى ستة أشهر أو سنة كما تتوفر مدارس خاصة بسونلغاز بالبلدية وعين مليلة التي يتلقى فيها الموظف تكوينا قد يمتد أكثر من عام، إذ يستفيد من ذلك علميا وكذلك في الترقية.

س: ما هو تقييمك للاتصال بالمؤسسة؟

ج: داخل القسم الاتصال هو جيد و فعال وهذا ما تم ملاحظته أثناء المقابلة أن هناك اتصال مباشر مع جميع العمال، لكن خارج القسم يكون اتصال ضعيف في بعض الأحيان.

جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مقابلة غير مقننة حول:

أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

بالمؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - فرع جيجل - أنموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والإعلام تخصص الاتصال والعلاقات العامة.

إشراف الأستاذ:

د. محمد الفاتح حمدي.

إعداد الطالبين :

سلمى لفرزة.

سمية بكيري.

مع السيد: بردي عبد الوهاب.

مكان المقابلة: مديرية سونلغاز بجيجل.

بتاريخ: 2017/04/18.

على الساعة: 11:00. إلى غاية 12:00.

السنة الجامعية:

2017/2016

## أسئلة المقابلة:

س: ما هو أسلوب الاتصال الأكثر استخداما في عملك؟

ج: هناك تنوع في أساليب المستخدمة وترجع ذلك حسب الغرض من الاتصال، لكن بالعموم هناك الاتصال الكتابي هو الغالب ويستخدم من أجل تحديد المسؤوليات للأعوان، والأسلوب الثاني المعتمد كمساعد هو الشفهي أي الاتصال التسهيلي الذي يستخدم عادة في شرح وتوضيح النقاط المهمة لأداء العمل، إما يكون اتصال مباشر، أو عن طريق الهاتف وذلك مع الفروع التابعة للمديرية.

س: ما هي أهم الوظائف التي يحققها الاتصال؟

ج: من أهم ما يحقق الاتصال والتواصل بالمديرية هو تسهيل أداء العمل وتوضيحه وفهمه، كذلك في حالة حدوث مشكل نتصل من أجل إيجاد الحلول المناسبة في الأوقات المحددة، وكذلك التنسيق والانسجام مع الوظائف الأخرى.

س: ما هي أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في أداء عملك؟

ج: هناك وسائل متنوعة كل وسيلة لها خصوصية وميزة اختيارها يكون مناسب لطبيعة العمل، وأهم الوسائل: الحاسوب المزود بالإنترنت، الشبكة الداخلية للإنترنت، الهاتف، الفاكس.

إذ هناك عدة طرق في الاتصال بالتقنية:

حيث يتم الاتصال والاطلاع على المهام في مختلف فروع المديرية بالولاية والأشغال التي يتم تنفيذها من خلال نظام تسيير الزبائن SGC المتاح في كافة فروع المديرية بالولاية، وهو الخاص بالزبائن من أجل طلب خدمة توصيل الكهرباء والغاز فبدل من إرسال الملف من مصلحة متواجدة بالميلية، إلى المديرية بجيجل، يتم تدوين جميع المعلومات على النظام الذي يسمح بالإطلاع عليه من كل الفروع. كما أنه يتم الاتصال بالأسلوب الكتابي إلكتروني من خلال نظام Messenger وهو من أهم الوسائل في التواصل بين الموظفين، من خلال رسائل كتابية إلكترونية يبعثها، ويمكن التواصل مع الموظفين في المؤسسة في كافة ولايات الوطن.

س: متى تم إدخال شبكة الإنترنت والشبكة الداخلية بالمؤسسة؟

تم ربط المؤسسة بالشبكات سنة 1990 وبدأت بالهاتف، ثم RTC ثم DZ PAC ثم ADSL ثم F (وتمثل هذه الأخيرة شبكة خاصة بالمؤسسة تم ربط المكاتب الكبرى بها، إذ أن بعض المصالح مازالت لم تربط بهذه الشبكة مثل مصلحة الميلية). لكن كل البقية متوفرة في كل المديريات والمصالح التابعة لها.  
س: هل تقوم المؤسسة بتجديد في تقنيات الاتصال؟

ج: نعم هناك تجديد في كل التقنيات الاتصال وحتى في الأنظمة التي تحتوي عليها كل تقنية، التغيير في سنة 2001، ثم تجديد حدث سنة 2006 إذ تم اعتماد كوابل ذو درجة 6.

س: هل المديرية مواكبة للتطور الحاصل في مجال التكنولوجيات؟

ج: نعم أكيد مواكبة للتطور وخير مثال على ذلك اليوم المديرية قامت بإنشاء شبكة خاصة Réseaux privé كما أصبح بإمكان القيام باجتماع مع مدير المؤسسة بالجزائر العاصمة عن بعد من خلال PNO.

س: هل تستطيع الاستغناء عن التقنيات أثناء القيام بعملك؟

ج: مستحيل لأن كل العمل مرتبط بكافة الأنظمة على جهاز الحاسوب. إذا توقف يتوقف العمل.

س: هل هناك دورات تكوينية في مجال استخدام تقنيات الاتصال؟

ج: نعم هناك دورات تكوينية، لكن فترة التكوين تختلف حسب طبيعة العمل فهناك من يستغرق 6 أشهر، أو أسبوعين يختلف.

س: ما هو تقييمك لوسائل الاتصال بالمؤسسة؟

ج: جيدة، ومتاحة. أما بالنسبة للتواصل أنا راض عن الاتصال بالمديرية كونها تعمل كعائلة من أجل تحقيق طلبات الزبائن بكل جودة.



المصدر: (قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي).



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1) إبراهيم، الدلق، صلاح الدين، الحاج أحمد، هاشم الشولي، أسامة طه، محمد يوسف حسين. (2006). **الاتصالات**. ط1. فلسطين: د.د.ن.
- 2) إبراهيم، الطيار. (د.س). **تلخيص لبعض فصول كتاب نظريات علم الاجتماع لعبد العزيز علي الغريب**. (د.ب): (د.د). كتاب منشور على الرابط:  
<http://www.academia.edu/4736049>
- 3) إبراهيم محمد، المحاسنة. (2013). **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي**. ط1. عمان: دار حرير للنشر والتوزيع.
- 4) أحمد، بن مورسلي. (2005). **مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال**. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 5) أحمد حسين، الرفاعي. (2005). **مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6) أحمد، سيد مصطفى. (2002). **إدارة البشر**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 7) أحمد العبد، أبو سعيد. (2014). **إعداد وتنظيم المؤتمرات والندوات**. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 8) أحمد، علي. (1985). **الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية**. القاهرة: مكتبة عين للنشر والتوزيع.
- 9) أحمد، ماهر. (2000). **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**. الإسكندرية الدار الجامعية.
- 10) أحمد، ماهر. (2002). **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**. القاهرة: الدار الجامعية.
- 11) أحمد، ماهر. (2003). **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- 12) إحسان محمد، الحسن. (2005). *النظريات الاجتماعية المتقدمة*. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 13) أسامة، خيرى. (2013). *القيادة الإدارية*. ط1. د.ب.ن: دار الراية.
- 14) أسامة محمد، جرادات، عقلة محمود، المبيضين. (2001). *التدريب الإداري الموجه بالأداء*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 15) إسماعيل، محمود حسن. (2003). *مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير*. ط1. د.ب.ن: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- 16) أنس عبد الباسط، عباس. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 17) بال، ف. (2008). *الميديا*. (ترجمة: فؤاد شاهين). ليبيا: دار الكتاب الجديد المتحدة.
- 18) بشير، العلاق. (2009). *الاتصال في المنظمات العامة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 19) تامر، موسى يونس. (1994). *شبكات الحاسوب*. بيروت: دار الراتب الجامعية.
- 20) الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك. (د.س.). *تقنيات الاتصال*. قسم الإعلام والاتصال. د.ب.ن: د.د.ن. كتاب منشور على الرابط:  
<http://www.alsafwbooks.com/download.php?id=331>
- 21) جمال الدين محمد، المرسي، عبد الرحمن إدريس، ثابت. (2002). *السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- 22) جمال، العيفة. (2010). *مؤسسات الإعلام والاتصال*. د.ب.ن: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 23) حسان، الحسن، محمد، العجمي. (2007). *الإدارة التربوية*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 24) حسن إبراهيم، بلوط. (2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. لبنان: دار النهضة العربية.

- 25) حسن، حريم. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. د.ب.ن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 26) حسن، حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. ط1. عمان: دار الكندي.
- 27) حسن، حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 28) حسن عماد، مكاوي. (1993). تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- 29) حسن عماد، مكاوي، عاطف، عدلي العبد. (2007). نظريات الإعلام. القاهرة: د.د.ن.
- 30) حنا، نصر الله. (2013). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 31) ربحي مصطفى، عليان. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. ط1. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- 32) ربحي مصطفى، عليان، عثمان محمد، غنيم. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 33) رضا، هاشم حمدي. (2010). الاتصال والقيادة الإدارية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 34) زكي، حنوش. (1981). الرقابة و التخطيط في المشروع. الجزائر: مديرية الكتب والمطبوعات.
- 35) زيد منير، عبوي. (2008). فن الإدارة بالاتصال. ط1. عمان: دار دجلة.
- 36) سرکز، العجيلي، ناجي خليل. (1996). نظريات التعلم. ط1. ليبيا: دار الكتابة الوطنية.
- 37) سعاد، نائف برنوطي. (2007). إدارة العرب: إدارة الأفراد. ط3. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 38) سعود، النمر. (2006). الإدارة العامة الأسس والوظائف. ط5. الرياض: مطبعة الفرزدق.
- 39) سعيد يسن، عامر. (1986). الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 40) سليمان محمد، الطماوي. (1987). مبادئ علم الإدارة العامة. ط7. الإسكندرية: مطبعة جامعة عين شمس.

- 41) سمير محمد، الحسن، (1984). *الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام*. القاهرة: عالم الكتاب.
- 42) سهيلة، محمد عباس. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 43) السيد، الحسيني. (1985). *نحو نظرية اجتماعية نقدية*. بيروت: دار النهضة العربية.
- 44) سيد محمد، جاد الرب. (2009/2008). *إدارة الموارد البشرية*. د.ب.ن: د.د.ن.
- 45) سيرج يرو، ي. (د.س). *ثورة الاتصال*. (ترجمة: هالة عبد الرؤوف مراد). د.ب.ن: دار المستقبل العربي.
- 46) شعبان، فرج. (2009). *الاتصالات الإدارية*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 47) صديق محمد، عفيفي، عبد الهادي، أحمد إبراهيم. (2003). *السلوك التنظيمي*. مصر: مكتبة عين شمس.
- 48) صلاح الدين، عبد الباقي. (2002). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 49) صلاح الدين، عبد الباقي، عبد الهادي، مسلم، راوية، حسن. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 50) طارق، المجذوب. (2000). *الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري*. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- 51) عادل، حرحوش صالح، مؤيد سعيد، سالم. (2006). *الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. ط2. عمان: جدار الكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث.
- 52) عامر، قندلجي، علاء الدين، الجنابي. (2005). *نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات*. ط1. عمان: دار المسيرة.

- 53) عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي. (د.س). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية*. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 54) عبد الرحمان إبراهيم، الشاعر. (2004). *تقنيات المعلومات والاتصال*. الرياض: دار ثقيف للنشر.
- 55) عبد الرزاق محمد، الدليمي. (2011). *المدخل إلى وسائل الاعلام والاتصال*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 56) عبد الستار، العلي. (2008). *تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار المسيرة.
- 57) عبد السلام، أبو قحف. (2001). *محاضرات السلوك التنظيمي*. د.ب.ن: دار الجامعة للطباعة.
- 58) عبد العزيز إبراهيم، شيحا. (1993). *أصول الإدارة العامة*. ط1. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- 59) عبد الكريم، درويش، ليلي، تكلا. (1976). *أصول الإدارة العامة*. القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية
- 60) عبد المالك، ردمان الدناني. (2001). *الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت*. بيروت: دار الراتب الجامعية.
- 61) عبد المطلب عامر، سامح. (2011). *الموارد البشرية*. ط1. عمان: دار الفكر ناشرون.
- 62) عبد المعطي، محمد عساف. (1999). *السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 63) العربي، دخوش. (2001). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
- 64) علي أحمد عبد الرحمن، عياصرة، محمد محمود، العودة الفاضل. (2006). *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 65) علي، السلمي. (1967). *بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد*. القاهرة: مركز البحوث.
- 66) علي شيبية، شدوان. (2005). *الإعلان: المدخل والنظرية*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 67) علي، علي أحمد. (1985). *الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية*. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- 68) علي، غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينة. (2007). *تنمية الموارد البشرية*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 69) عمار، بن عيشي. (2012). *اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد*. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 70) عمر محمد التومي، الشيلي. (1988). *علم النفس الإداري*. طرابلس: الدار العربية للكتاب.
- 71) غايات، بوفلحة. (1992). *مقدمة في علم النفس*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 72) فاروق عبده، فليه، السيد محمد، عبد المجيد. (2009). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. ط2. الأردن: دار المسيرة.
- 73) فريدة، كيت. (1999). *الخصوصية في عصر المعلومات*. (ترجمة: محمود شهاب). القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- 74) فضيل، دليو. (1998). *مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 75) فضيل، دليو، ميلود، سفاري، إدريس، بولكعبيات، عبد الرحمن، برفوق، حسين، خريف، صالح بن نوار، وآخرون. (2003). *الاتصال في المؤسسة*. قسنطينة: مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية.
- 76) فهد سعود عبد العزيز، العثميين. (1993). *الاتصالات الإدارية: ماهيتها، أهدافها، أساليبها*. الرياض: شركة الصفحات الذهبية المحدودة.
- 77) فيصل، حسونة. (2008). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 78) فيصل عبد الرؤوف الدحلة. (2001). *تكنولوجيا الأداء البشري*. الأردن: المكتبة الوطنية.
- 79) قوي، بوحنية. (2010). *الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 80) كاظم حمود، خيضر. (2002). *السلوك التنظيمي*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- 81) كاظم حمود، خيضر، ياسين، كاسب الخرشة. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 82) كاظم حمود، خيضر. (2010). *الاتصال الفعال في إدارة الأعمال*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 83) لوكيا، الهاشمي. (2006). *السلوك التنظيمي*. ج2. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- 84) محمد، أبو سمرة. (2008). *الاتصال الإداري والإعلامي*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 85) محمد إسماعيل، قباري. (1998). *علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 86) محمد جودة، ناصر. (1998). *الدعاية والإعلان والعلاقات العامة*. عمان: دار مجد لاوي.
- 87) محمد سلطان، حمو. (2015). *الاتصالات الإدارية*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 88) محمد سيد، فهمي، هناء حافظ، بدوي. (1991). *تكنولوجيا الاتصال والخدمة الاجتماعية*. الإسكندرية: دار النشر للجامعات.
- 89) محمد عبد الغني حسن، هلال. (1999). *مهارات إدارة الأداء*. ط2. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 90) محمد، عبيدات، محمد، أبو نصار، عقلة، مبيضين. (1999). *منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات*. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 91) محمد قاسم، القريوتي. (2003). *السلوك التنظيمي*. ط4. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 92) محمد، محمد الهادي. (2001). *تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات مع معجم شارح للمصطلحات*. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- 93) محمد منير، حجاب. (2007). *الاتصال الفعال للعلاقات العامة*. ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.



- 94) محمد يسرى إبراهيم، دعبس. (1999). *الاتصال والسلوك الإنساني*. الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع.
- 95) محمود سليمان، حنفي. (د.س). *السلوك التنظيمي والأداء*. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- 96) محمود سليمان، العميان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 97) محمود، علم الدين. (1990). *تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري*. د.ب.ن: دار العربي للنشر والتوزيع.
- 98) محمود، عودة. (1971). *أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي*. مصر: دار الكتاب الجامعي.
- 99) محمود، محمود عفيفي. (1994). *التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات*. القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 100) مراد كامل، خورشيد. (2011). *الاتصال الجماهيري والإعلام*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 101) مصطفى، حجازي. (1982). *الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية*. بيروت: دار الطليعة.
- 102) مصطفى، خلف عبد الجواد. (2002). *قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع*. جامعة القاهرة: مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية.
- 103) مصطفى عشوي. (1992). *أسس علم النفس الصناعي التنظيمي*. الجزائر: د.د.ن.
- 104) معن محمود، عياصرة، مروان محمد بني بن أحمد. (2008). *القيادة والرقابة والاتصال الإداري*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 105) منال، طلعت محمود. (2002). *مدخل إلى علم الاتصال*. الإسكندرية: المكتب الجامعي.
- 106) مؤيد سعيد، السالم. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- 107) موريس، أ. (2006). *منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية*. ط2. (ترجمة: بوزيد صحراوي). الجزائر: دار القصبه للنشر والتوزيع.

108) نعيم إبراهيم، الظاهر.(2009). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

109) نواف، كنعان.(2007). *القيادة الإدارية*. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

110) هادي، نهر، أحمد، الخطيب.(2009). *إدارة الاتصال والتواصل*. الأردن: عالم الكتاب الحديث.

111) هالة، منصور.(2000). *الاتصال الفعال: مفاهيمه، وأساليبه، ومهاراته*. الإسكندرية: المكتبة الجامعية.

112) هاني، شحادة الخوري.(1998). *تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشرين*. ج1. دمشق: د.د.ن.

113) وسيلة، حمداوي.(2004). *إدارة الموارد البشرية*. د.ب.ن: مديرية النشر لجامعة قلمة.

114) يوسف، حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي، العبادي.(2006). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

#### الكتب الأجنبية:

115) Armstrong, Michel. (2000). *performance management*. 2<sup>eme</sup> edition. Brittan:clys.ltd.geat.

116) bull ,Victoria.(2008). *The oxford learne's pocket dictionary*. Uk united kingdam

#### المجلات والدوريات:

117) الداودي، الشيخ.(2010/2009). *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء*. مجلة الباحث. العدد 07. جامعة الجزائر. متاحة على الرابط :

<http://rcweb.luedld.net/rc7/16-16A0211954.pdf>

118) ريم عبد المحسن إبراهيم التميمي.(2008/ماي). *التميز في الأداء*. العدد72. مصر: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. متاحة على الرابط:

<https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=151>

119) علي، حاجي خاني. (كانون الأول، 2012). *الأسلوب والأسلوبية وعناصر الأسلوب الأدبي*

من منظور القرآن الكريم. مجلة إضاءات نقدية فصلية محكمة. العدد الثامن. متاحة على الرابط:

[http://roc.kiau.ac.ir/article\\_514880\\_37616e222b3d09a49d3898c6b4b660a1.pdf](http://roc.kiau.ac.ir/article_514880_37616e222b3d09a49d3898c6b4b660a1.pdf).

120) معن، النقري. (1990/06/01). *تعريفات أولية للعلم والتقنية والتكنولوجيا*. مجلة جيش

الشعب. نصف شهرية. العدد 1639. دمشق. متاحة على الرابط:

[http://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/research\\_letter/Faculty%20of%20Economics%20PHD%20thesis2007\\_1.pdf](http://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/research_letter/Faculty%20of%20Economics%20PHD%20thesis2007_1.pdf).

### الرسائل الجامعية:

121) جلال الدين، بوعطيط. (2009/2008). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*. رسالة

ماجستير منشورة. جامعة قسنطينة. متاحة على الرابط:

<http://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABOU3008.pdf>.

122) حورية، بولعويدات. (2009/2008). *استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة*

*الاقتصادية الجزائرية*. رسالة ماجستير منشورة. قسنطينة.

<http://bu.umc.edu.dz/theses/scinformation/ABOU2427.pdf>

123) سارة، بوشلوخ. (2016/2015). *الاتصال الإداري المستخدم في المدارس الخاصة ومقارنته*

*بالمدارس العمومية*. رسالة ماستر غير منشورة. جيجل.

124) سامية، بوكحيل. (2015/2014). *دور الاتصال في تطوير أداء العمال بالمؤسسة*. رسالة

ماستر غير منشورة. جيجل.

125) صبرينة رماش. (2009/2008). *الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية*. رسالة دكتوراه

منشورة. جامعة قسنطينة. متاحة على الرابط:

<http://bu.umc.edu.dz/theses/sociologie/ARAM2954.pdf>.

126) عبد المجيد بن عبد المحسن محمد آل الشيخ. (2011). *معوقات الاتصال الإداري المؤثرة*

*على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض*. رسالة ماجستير منشورة. متاحة على الرابط:

[http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m\\_as\\_2011\\_04.pdf](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_2011_04.pdf).

127) عبد النور، موساوي، هدى بن محمد. (2009). *أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية*. رسالة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لكلية الأعمال. جامعة الأردن. رسالة منشورة. متاحة على الرابط:

[https://www.google.dz/url?q=http://www.kantakji.com/media/8906/4.doc&sa=U&ved=0ahUKEwj6\\_7gpZzTAhVEWRQKHUEdBnQQFggVMAA&usg=AFQjCNGLWyszjioXLU0j49ip8u55ydTl-Q](https://www.google.dz/url?q=http://www.kantakji.com/media/8906/4.doc&sa=U&ved=0ahUKEwj6_7gpZzTAhVEWRQKHUEdBnQQFggVMAA&usg=AFQjCNGLWyszjioXLU0j49ip8u55ydTl-Q).

128) علي حسن، الشهري. (2005). *الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي*. رسالة منشورة. الرياض. متاحة على الرابط:

[http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master\\_1425-1426\\_AS\\_as105.pdf](http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1425-1426_AS_as105.pdf).

129) محمد عبد، إشتيوي. (يونيو/2013). مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية. متاحة على الرابط:

[https://www.alaqsa.edu.ps/site\\_resources/aqsa\\_magazine/files/742.pdf](https://www.alaqsa.edu.ps/site_resources/aqsa_magazine/files/742.pdf).

130) مصعب إسماعيل، طبش. (2008). *دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات*. رسالة ماجستير منشورة. متاحة على الرابط:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/83307.pdf>.

#### المعاجم والقواميس:

131) حبيب الصحاف. (د.س). *معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين*. (الإنجليزي، عربي). لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

132) المنجد الابجدي. (د.س). بيروت: المؤسسة الوطنية للكتاب.

#### المواقع الإلكترونية:

133) <http://www.wikipedia.org>.

قائمة جداول الدراسة الميدانية:

رقم صفحة الجدول	عنوان الجدول	رقم الجدول
131	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	01
132	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	02
132	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	03
132	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	04
133	توزيع أفراد العينة حسب المتغير المهني.	05
133	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل (الخبرة).	06
137	يوضح نوع الاتصال الغالب بمديرية سونلغاز.	07
139	ترتيب الاتصال النازل بالمديرية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.	08
141	أشكال الاتصال الصاعد لإدارة مديرية سونلغاز.	09
142	يوضح دور الاتصال الأفقي بمديرية سونلغاز بيجل.	10
143	يوضح درجة وضوح المعلومات الصادرة عن المسؤولين.	11
144	يوضح جهة استعلام المبحوثين عن التعليمات.	12
145	أسلوب الاتصال المتبع في عمل المبحوثين.	13
146	يوضح كيفية تلقي المبحوثين للأوامر والتعليمات.	14
148	مدى استخدام أفراد العينة لجهاز الحاسوب في العمل.	15
149	مجالات استعمال جهاز الحاسوب أثناء العمل.	16
151	مجالات استخدام شبكة الإنترنت Internat.	17
153	يوضح المهام المرسله باستعمال الفاكس.	18
154	مدى استخدام شبكة الإنترنت لدى المبحوثين.	19
156	مجالات استعمال شبكة الإنترنت لدى المبحوثين.	20
158	ترتيب الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في عمل المبحوثين من الأكثر أهمية إلى الأقل.	21

160	طرق العمل في المؤسسة.	22
161	يبين دور تقنيات الاتصال في حياة العامل اليومية.	23
162	يوضح مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي بالمديرية.	24
163	يبين مدى استخدام الوسائل الإلكترونية في تحسين مردودية العمل بالمديرية.	25
165	يوضح درجة موافقة المبحوثين على أن تقنيات الاتصال حسنت من أداء المديرية.	26
166	يبين مجالات تحسين تقنيات الاتصال الحديثة لأداء المديرية.	27
167	فعالية أداء العمل عند استخدام شبكة الإنترنت والإنترنت.	28
168	دور أساليب الاتصال المستخدمة بالمديرية.	29
170	وضعية الاتصال بين الزملاء بمديرية سونلغاز.	30
171	يوضح طبيعة العراقيل التي تؤثر على أداء العامل داخل مديرية سونلغاز.	31
172	يوضح درجة موافقة المبحوثين على أنه هناك صعوبات داخل المؤسسة.	32
173	يوضح طبيعة الصعوبات التي تواجه المبحوثين عند الاتصال داخل المديرية.	33
175	يوضح أساليب الاتصال المعيقة للعمل.	34
176	يوضح درجة اهتمام المؤسسة بالقيام بعمليات تكوين في مجال استخدام تقنيات الاتصال.	35
177	العوائق التي تواجه المبحوثين عند الحصول على المعلومات.	36
179	العوائق التي تواجه المبحوثين عند الحصول على المعلومات.	37

## فهرس موضوعات الدراسة:

الصفحة.

المحتويات.

الشكر.

مقدمة.....08.

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولا: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....12.

ثانيا: فرضيات الدراسة.....14.

ثالثا: أسباب الدراسة.....15.

رابعا: أهمية الدراسة.....16.

خامسا: أهداف الدراسة.....17.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة.....17.

سابعا: الدراسات السابقة والمشابهة.....23.

ثامنا: حدود الدراسة (المكانية، والزمانية، والبشرية).....34.

تاسعا: نوع الدراسة، ومنهجها.....37.

عاشرا: مجتمع البحث، والعينة.....39.

حادي عشر: أدوات جمع البيانات.....41.

ثاني عشر: المقاربة النظرية للدراسة: النظرية الوظيفية.....44.

### الفصل الثاني: مدخل نظري حول الاتصال الإداري في المؤسسة.

أولا: الاتصال الإداري في المؤسسة.....53.

1-1 أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة.....53.

2-1 أهداف الاتصال الإداري، وعناصره.....55.

1-2-1 أهداف الاتصال الإداري.....55.

2-2-1 عناصر عملية الاتصال الإداري.....57.

- 3-1 خصائص العملية الاتصالية الإدارية.....61.....
- ثانيا: أنواع الاتصال الإداري وأنماطه، وأهم وسائله.....62.....
- 1-2 أنواع الاتصال الإداري.....62.....
- 1-1-2 الاتصال الداخلي.....62.....
- 2-1-2 الاتصال الخارجي.....67.....
- 2-2 أنماط الاتصالات الإدارية.....69.....
- 3-2 أساليب الاتصال الإداري ووسائله.....72.....
- ثالثا:العوامل المؤثرة على الاتصال الإداري وأهم عوائقه ومقوماته.....76.....
- 1-3 العوامل المؤثرة على الاتصال الإداري.....76.....
- 2-3 مقومات عملية الاتصال الإداري الفعال.....77.....
- 3-3 معوقات الاتصال الإداري.....78.....

### الفصل الثالث: تقنيات الاتصال الإداري والأداء الوظيفي.

- أولا: تقنيات الاتصال الإداري.....89.....
- 1-1 نشأة وتطور تقنيات الاتصال.....90.....
- 2-1 أنواع تقنيات الاتصال الحديثة.....91.....
- 3-1 معوقات استخدام تقنيات الاتصال الحديثة.....96.....
- ثانيا:الأداء الوظيفي.....98.....
- 1-2 محددات الأداء.....99.....
- 2-2 أنواع الأداء الوظيفي.....101.....
- 3-2 أبعاد الأداء، ومقاييسه.....102.....
- 1-3-2 أبعاد الأداء.....102.....
- 2-3-2 مقاييس الأداء الوظيفي.....103.....
- 4-2 العوامل المؤثرة على الأداء.....104.....



106.....	ثالثا: تقييم الأداء.....
106.....	1-3 أهمية تقييم الأداء، وأهدافه.....
106.....	1-1-3 أهمية تقييم الأداء.....
107.....	2-1-3 الأهداف الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء.....
109.....	2-3 طرق تقييم الأداء.....
111.....	3-3 مسؤولية إجراء تقييم الأداء، وأهم الشروط اللازمة لنجاحه.....
111.....	1-3-3 مسؤولية إجراء تقييم الأداء.....
112.....	2-3-3 الشروط الواجب توافرها لنجاح تقييم الأداء.....
113.....	4-3 مشكلات وأخطاء تقييم الأداء، وكيفية معالجتها.....
113.....	1-4-3 مشكلات وأخطاء تقييم الأداء.....
115.....	2-4-3 كيفية معالجة أخطاء تقييم الأداء.....

### الفصل الرابع: الأساليب والتقنيات المستخدمة في الاتصال الإداري بمؤسسة سونلغاز.

122.....	أولا: التعريف بمؤسسة سونلغاز.....
122.....	1-1 لمحة عن مؤسسة سونلغاز(النشأة والتطور).....
123.....	2-1 وظائف وأهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز(بجيغل).....
123.....	1-2-1 وظائف المؤسسة.....
124.....	2-2-1 أهداف مؤسسة سونلغاز.....
124.....	3-1 الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (بجيغل).....
131.....	ثانيا: تحليل البيانات الميدانية.....
131.....	1-2 الخلفية الثقافية والاجتماعية لعينة الدراسة (البيانات الشخصية).....
137.....	2-2 الأساليب الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز لولاية جيغل.....
148.....	3-2 التقنيات الاتصالية المستخدمة بمؤسسة سونلغاز بجيغل.....
160.....	4-2 أثر استخدام تقنيات الاتصال الحديثة على الأداء الوظيفي للمديرية.....

5-2	العراقيل التي تقف في وجه العاملين أثناء استخدام تقنيات الاتصال بمؤسسة سونلغاز	170
	ثالثا: النتائج العامة للدراسة	181
	رابعا: إثبات أو نفي الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة	186
	❖ الخاتمة	190
	❖ قائمة الملاحق	195
	❖ قائمة المصادر والمراجع	209
	❖ قائمة جداول الدراسة الميدانية	220
	❖ ملخص الدراسة	226

## ملخص الدراسة:

يعد الاتصال أحد مظاهر السلوك الاجتماعي، والإداري، وهذا للأهمية التي يكتسبها في شتى المجالات، خاصة مجال إدارة الأعمال، والمؤسسات، إذ تشهد هذه الأخيرة نموا متسارعا، في ظل ازدياد حاجات الإنسان المادية والمعنوية.

فالمؤسسات الاقتصادية، حتى تضمن استقرارها، وتوازنها داخل السوق، وتحقيق الريادة، فإنها تستخدم أساليب ووسائل تقنية وفنية، تساهم في تحقيق وظائفها، مما يرفع ذلك من مستوى أدائها وبذلك مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في مجال التقنيات، خاصة الاتصالية منها، التي تساهم في توفير المعلومات الضرورية، والتنسيق بين فروع المؤسسة الواحدة، من أجل القيام بأداء الوظائف التي وجدت من أجلها.

فظهر أساليب وتقنيات الاتصال الحديثة في الآونة الأخيرة، جعل من المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية منها، تستخدمها لضمان فعالية أدائها، وتسهيل عمل إدارتها. إذ أن لكل مؤسسة خصوصية ومهارة في استخدامها لأدوات الاتصال، إذ نجد من بين المؤسسات الاقتصادية مؤسسة سونلغاز، الذي يغلب عليها استخدام أسلوب الاتصال الكتابي في تعاملاتها الإدارية، إذ يترجم فيها مضمون الاتصال على شكل تقارير، بالطريقة الكتابية تضمن وصول المعلومات بكل دقة ومصداقية. وفي ضوء تعدد وظائف الحاسوب المزود بالإنترنت، الذي أصبح يرى الموظف أنها وسيلة يركز عليها عمله، إذ الغاية الأولى من استخدام الحاسوب هي كتابة الرسائل والتقارير، وحفظ المعلومات مما يسهل له القيام بالمهام، التي أصبح يراها صعبة التنفيذ مقارنة بما سبق، فشبكة الإنترنت تتيح للموظف مجال معرفة مختلف المعلومات خاصة ما يتعلق منها بالعمل.

مما جعل من وسائل الاتصال الحديثة تساهم في تغيير طرق العمل، وهذا ما نجده بمديرية سونلغاز بولاية جيجل، إذ كان لها أثر كبير على مستوى أدائها، الذي أصبح يتميز بالدقة، والإتقان، والسرعة في إنجاز المهام وتنظيمها في أشكال محددة، ما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف

الممكنة، وزاد من فعالية العمل بربط المؤسسة بجمهورها الداخلي، الذي ساهم في سرعة تبادل المعلومات، وسهل من عملية اتخاذ القرارات.

فقد أصبحت المؤسسة اليوم، تعتمد بشكل كبير على الوسائل الإلكترونية الاتصالية في عملها دون الاهتمام في ذلك بكيفية عملها، إذ أن لكل وسيلة طريقتها الخاصة في العمل، وأكبر العوائق التي تواجه الموظف في اتصاله لأداء وظيفته، عدم تمكنه جيدا من كيفية استخدام برامج الحاسوب وتطبيقات الخاصة بالاتصال التي تتيحها شبكة الإنترنت والإنترنت التابعة للمؤسسة.