



جامعة نزيان عاشور الجلفة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

# أثر الإتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة

مذكرة معدة لتيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطلبة:

- قرنوط عبد القادر

- مادري محضر

السنة الجامعية 2016/2017



جامعة نزيان عاشور الجلفة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

# أثر الإتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة

مذكرة معدة لتيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطلبة

- معقاي في أسامة

- قرنوط عبد القادر

- مادري محضر

السنة الجامعية 2016/2017



جامعة نزيان عاشور الجلفة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

# أثر الإتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ووكالة الجلفة

مذكرة معدة لتيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

### لجنة المناقشة

- الأستاذ ميهوبي حبيب ..... رئيسا
- رمضان مفتاح ..... مناقشا
- معقاي أسامة ..... مشرفا ومقررا

# شكر

نشكر المولى العزيز القدير الذي وفقنا لإنجاز هذا البحث

راجين منه التوفيق والنجاح

وأن يجعل عملنا هذا خالصا لوجه الكريم إن شاء الله

كما يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر

إلى الدكتور المشرف

"معقافى أسامة"

الذي شرفنا بإشرافه على إنجاز هذا العمل

والذي منحنا الكثير من وقته، في تقديم الملاحظات والإرشادات

التي أفادتنا طوال فترة إعدادنا لهذا العمل

فجازاه الله عنا خير جزاء

ولا يفوتنا أن نتقدم إلى كل أساتذة كلية الحقوق والعلوم

السياسية

بالجلفة

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد

ممن ساهم في إنجاز هذا العمل



# إهداء

إلى خير الأنام الرحمة المهداة

(محمد صلى الله عليه و سلم) الأمين الذي أنار دربنا و سعيا لطلب العلم.

اهدي ثمرة جهدي إلى اعز ما املك في هذه الدنيا من منحوني العطف و الحنان إلى من أعطوني الدفاء و الطمأنينة. والى النور الذي امشي به و لازلت امشي به. إلى من ضحي بالنفس و النفيس إلى من تحمل العبء من اجلي.

- الوالدين الكريمين

-إخوتي و أخواتي الأعزاء.

لخصر

# إهداء

إلى خير الأنام الرحمة المهداة

(محمد صلى الله عليه و سلم) الأمين الذي أنار دربنا و سعيًا لطلب العلم.

اهدي ثمرة جهدي إلى اعز ما املك في هذه الدنيا من منحوني العطف و الحنان  
إلى من أعطوني الدفء و الطمأنينة. وإلى النور الذي امشي به و لازلت امشي  
به. إلى من ضحي بالنفس و النفيس. إلى من تحمل العبيء من اجلي.

- الوالدين الكريمين

- إخوتي و أخواتي الأعزاء.

و كل من هو في الذاكرة و لم تحمله المذكرة و كل من عمر الصدور و غيبته

السطور

عبد القادر

## الخطة

**الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته**

**المبحث الأول: تعريف الاتصال و تطوره**

المطلب الأول : تعريف الاتصال

المطلب الثاني :تطور الاتصال

المطلب الثالث: عناصر الاتصال

**المبحث الثاني : أهمية الاتصال و أهدافه ووظائفه**

المطلب الأول :أهمية الاتصال

المطلب الثاني :أهداف الاتصال

المطلب الثالث :وظائف الاتصال

**المبحث الثالث:مفهوم الاتصال داخل المؤسسة**

المطلب الأول: الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الثاني :أنواع الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الثالث : أهداف الاتصال داخل المؤسسة

**الفصل الثاني : العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي**

**المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي**

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : مكونات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

**المبحث الثاني: الأداء الوظيفي مظاهره والعوامل المؤثرة فيه ومحدداته**

المطلب الأول: مظاهر الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي:

**المبحث الثالث : أثر هندسة الاتصال على الموارد البشرية**

المطلب الأول : الاتصال وتفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الثاني :تأثير المعلومات والاتصال على رفع أداء العاملين.

**المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة**

المطلب الأول : نشأة اتصالات الجزائر

المطلب الثاني: تعريف اتصالات الجزائر بالجلفة

المطلب الثالث : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

**المبحث الثاني: مدخل لهيكل المؤسسة و تحليله**

المطلب الأول:أنواع الهياكل

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الثالث: دراسة و تحليل الهيكل

المطلب الرابع : الإجراءات المنهجية

**المبحث الثالث : عرض الجداول وتفسيرها**

الخاتمة

## المقدمة:

يعتبر الإتصال ركيزة أساسية في المجتمع، وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم الاستقرار، وخلال نقل المعلومات وتبادلها من جيل إلى آخر بحيث لا يمكن أن تنشأ أي مؤسسة وتستمر دون إتصال يجري بين أعضائها، ويكفي أن ننظر إلى المجتمع الحديث بمؤسساته وهيئاته ومنظّماته لكي ندرك أن الإتصال هو الجهاز العصبي الذي يعمل على تماسك الأجهزة وتكاملها. ويعد الإتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، وتؤدي أنواع، الإتصال المختلفة دور كبير في حياة كل فرد مهما كانت الوظيفة التي يشغلها. فالإتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر.

لقد حظي الإتصال باهتمام كبير وواضح من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً. فالإتصال نشاط إنساني ارفع الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا إنطلاقاً من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح الأرض، إذن فالإتصال ضرورة إنسانية في مختلف المؤسسات من تبادل المعلومات والأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين باستخدام مختلف أنواع الاتصالات ويقوي علاقات إنسانية داخلها. فقد تخطى اتصال من كونه ضرورة اجتماعية لتعامل ليصبح يمس جميع المؤسسات وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع الإتصال بتنوع هذه المؤسسات ولهذا نجد أنواعه مختلفة: (إتصال ذاتي، شخصي، جماهيري، إتصال تنظيمي) وهذا الأخير الذي يتم في المؤسسات يلعب دوراً هاماً داخل المنظمات، فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات دون التعرض إلى مفهوم الإتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم داخل المؤسسة، وهنا يمكن تشبيه دور الإتصال داخل المؤسسة بالدم الذي يجري في عروق الإنسان. فهو يحافظ على تدفق وإنسياب العمل داخل المنظمات بحيث ترتفع كفاءة وإنتاجية العمل، كلما كان هناك أنظمة جيدة للاتصالات التي تلعب دوراً في تحسين الأداء الوظيفي الذي يعد نتاج جهد سواء كان عضلياً أو فكرياً يقوم ببدله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين للوصول، أو تحقيق أهداف مسطرة سلفاً مبنية على إستغلال الموارد المتاحة، أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة. وهذا وما يعطي المؤسسة مكانتها ويضمن لها البقاء والاستمرارية والتميز ضمن المؤسسات الناجحة. فالمورد البشري يعتبر من المحددات الرئيسية لجميع الأنشطة وأعمال المؤسسة. كما يعتبر محور الأساسي في المؤسسات الإدارية، نهيك أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين، وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق إمكانيات المتاحة. فالعنصر البشري هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ، ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة. وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي المؤسسة مكانتها في عالم المؤسسات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإذا كان أدائهم جيد فعال أكيد يعطي ميزة

تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والإستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة أثر الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ووفقا لذلك فقد قسمنا الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة، قسم إلى جانب نظري وآخر ميداني.

الجانب النظري: فلقد إشتمل على فصلين أردنا من خلالها الكشف على الجوانب النظرية للدراسة، وتحديد المفاهيم المتعلقة بها.

الفصل الأول: يمثل مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته، وتضمن ثلاث مباحث المطالب الأول تعريف الاتصال المطالب الثاني تطوره والمطلب الثالث عناصره. أما المبحث الثاني: جاء تحت عنوان أهمية الإتصال وأهدافه ووظائفه. أما المبحث الثالث: جاء تحت عنوان الاتصال داخل المؤسسة، وتضمن تمهيد، ثم مفهوم الاتصال داخل المؤسسة، وأنواعه، أهدافه، أما الفصل الثاني: جاء تحت عنوان الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث تناول المبحث الأول تعريف الأداء الوظيفي، ومكوناته، وأنواعه

أما المبحث الثاني: تناول مظاهر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومحدداته

أما المبحث الثالث: تناول أثر الاتصال على العاملين.

الفصل الثالث: تحت عنوان دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة. فتضمن البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة، وعرض الجداول وتفسيرها وأخيرا خلاصة الفصل.

وبعدها استنتاجات عامة، ثم قائمة المراجع وأخيرا الملاحق.

## 1-أهمية وأهداف الدراسة :

### 1-1 أهمية الدراسة :

تتمثل في أهم العناصر المستمدة من هذا البحث، والتي قدمت الدراسة أهمية وقيمة وتتمثل في مايلي:

- تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية، وهي الاتصالات التنظيمية التي تنعكس على الأداء الوظيفي في المنظمة.

-إبراز أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة.

-الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها العملية الإتصالية في المؤسسة، والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين. لذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى الأداء العاملين في المؤسسة.

-توضيح الإتصال بصفة عامة، ومكانة الإتصال التنظيمي بصفة خاصة، وما يمكن أن يقدمه أو يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة.

## 2-أسباب إختيار موضوع دراسة:

إن إختيار الإتصال التنظيمي لدراستنا هو محاولة معرفة مدى مساهمته ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات، كعنصر أساسي في تطور ورقي المنظمات وإزدهار نشاطها من خلال دورها البشري. وهناك جملة من الأسباب لإختيار هذه الدراسة حيث قسمت إلى أسباب ذاتية، وأخرى موضوعية.

### 2-1-الأسباب الذاتية:

الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع، ومحاولة معرفة دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

موضوع الإتصال التنظيمي له علاقة مباشرة بتخصصنا (إتصال وعلاقات عامة). ملاحظتنا للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات أمثال فضولنا للمحاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين عمالها، والذي نرى من بين هذه الأسباب هو سوء الإتصال.

### 2-2-الأسباب الموضوعية:

وجود الإتصال التنظيمي ضروري وهام جدا لتحسين الأداء الوظيفي، وناجح في بقاء أي مؤسسة.

تحسين المؤسسات ومساهماتها في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

تدعيم المكتبة الجامعية، والكشف عن المعنى الحقيقي للموضوع وإزالة الغموض.

### 3- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

التعرف على الاتصال التنظيمي وأبعاده المختلفة .

التعرف على الأداء الوظيفي مفهومه ومحدداته.

التعرف على مدى تأثير عناصر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

تنبيه العاملين في المؤسسة إلى أهمية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في

المؤسسة، وذلك باستغلال النتائج المتوصل إليها ميدانيا.

### 4-الدراسات السابقة:تعتبر الدراسات السابقة أو المتشابهة بمثابة إطار نظري أو

مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع الإحاطة بجوانب بحثه والإستفادة مما توصلت إليه

البحوث العلمية، ولقد تناولت الكثير من الدراسات والبحوث النفسية الإتصال التنظيمي

والأداء الوظيفي، في عدد كبير ويمكن استعراض هذه الدراسات فيمايلي:

### 4-1الدراسة الأولى:

دراسة " الطالب العربي بن داود "تحت عنوان " فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة

العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G - عين السمارة-

قسنطينة، لنيل شهادة الماجستير، حيث سعت هذه الدراسة إلى التطرق لفاعلية الاتصال

التنظيمي المؤسسي، وما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تهتم فعلا في تحقيق العملية

الاتصالية، حيث طرحت الإشكالية الدراسة الرئيسية كالتالي:

ما مدى إهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الإتصال التنظيمي؟ وما مدى

فعاليتها في إنمائها وتطويرها؟

ولقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

-يمكن تحقيق فعالية الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال بتجاوز المعوقات

الإنسانية، والتنظيمية، والفنية، وكذا الفزيقية.

حيث إستقت هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، فموضوع فعالية الإتصال

التنظيمي يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في

مجال الإدارة والتنظيم وعدم الإجماع وغيرها من التخصصات.

حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات الكافية و الدقيقة عن موضوع محدد لحصول على نتائج كافية وموضوعية كما ركز الباحث على تقنية المسح بالعينة، ومن أهم الأدوات التي اعتمدها الباحث في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الملاحظة، فإعتمد على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات، وإستعان أيضا بالوثائق والسجلات للحصول على المعلومات المتعلقة بالعاملين بالمؤسسة، أما الإستمارة فقد اعتمد الباحث على استمارتين: الأولى طبقها على أفراد إدارة الموارد البشرية، أما الثانية على العمال باختلاف رتبهم، إضافة إلى ذلك إعتمد على أداة المقابلة غير مقننة والمقابلة الحرة، حيث إختار الباحث عينة عشوائية طبقية.

حيث توصل الباحث في الأخير في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- كلما كان الإتصال فعالا كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات.
- كلما كان الإهتمام بالإتصال المساعد كلما كانت هناك فعالية إتصالية.
- كلما كان هناك إتصال أفقي كلما أدى إلى تدعيم المناخ التنظيمي<sup>1</sup>.

#### 4-2دراسة الثانية:

دراسة كاتز كوبي و " مورييس " 1950 : بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية.

خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث إستطاعت خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم، وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة، مما أدى إلى أن يتقبل العاملون. الإستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع<sup>2</sup>

<sup>1</sup>العربي بن داود، " فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة.

الماجستير،جامعة قسنطينة، عين السمارة،2008

<sup>2</sup>جلال الدين بو عطيظ، " الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،جامعة عنابة الجزائر، 2009، ص21.



## 3-4 الدراسة الثالثة:

دراسة الطالبة " الشامي صليحة " تحت عنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية على جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، لنيل شهادة الماجستير، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي حيث طرحت إشكالية الدراسة كالتالي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟

حيث إندرجت تحت هذه الإشكالية الرئيسية أسئلة فرعية لدراسة :

- 1 - ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره؟
- 2 - ما مفهوم الأداء الوظيفي ما هي محدداته؟
- 3 - ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين؟

حيث إستمد هذا البحث أهميته إنطلاقاً من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانب العملي والعلمي.

ولقد اعتمدت هذه الدراسة لهذا الموضوع على المنهج الموجبي ففي الجانب النظري يسمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة من مختلف عناصر المناخ التنظيمي ومستويات الأداء للعاملين التي تحققها.

أما في الجانب التطبيقي فقد إعتمدت عليه من أجل تقريب إسقاط الدراسة النظرية لجامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

ولقد إعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانب النظري والتطبيقي.

المسح المكتبي في كل الكتب والمجالات والمذكرات كما في الجانب التطبيقي أعتمدت على الإستبيان والمقابلة.

حيث توصلت في الأخير إلى نتائج الدراسة:

-برنامج الحوافز ونظم المكافأة المطبق وكذا عدم حصولهم على الترقية في مواعيدها يحفزهم على الزيادة أدائهم الوظيفي.

ونوضح فيما يلي درجة الإستجابة بالترتيب:

برنامج الحوافز ونظام المكافأة المطبق يحفزك لزيادة الأداء بالنسبة 73.31 من أفراد عينة الدراسة الذي يأتي في المرتبة الأولى من درجة عدم الموافقة.

بالنسبة لعبارة عدم حصولك على الترقية في موعدها تشجعك على أداء مسؤوليتك لكفاءة تأتي في المرتبة الثانية من حيث درجة عدم الموافقة بنسبة 05.71 من أفراد عينة الدراسة<sup>1</sup>

### 5-تحديد الإشكالية:

يعد الاتصال التنظيمي شريان المؤسسة النابض، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل أنه من الصعب جدا أن يتطور الإنسان بوجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الإتصالات تنقل من خلالها المعلومات، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين داخل المؤسسة. وأي قصور في نظام الإتصالات من شأن أن يعطل أو يؤثر سير الإيرادات، حيث تقوم الإتصالات الإدارية على نقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر العمل القائد الإداري في المؤسسة، ويتوقف نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال. فالإتصال يؤثر على العنصر البشري المحرك الرئيسي للعمال المؤسسات، وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية. فالمورد البشري هو العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، وتبادل المعلومات من خلال أدائهم الوظيفي الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ومن خلال ما سبق ذكره تم طرح التساؤل الجوهرى للإشكالية على الشكل التالي:

إلى أي مدى يساهم الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟

### 6-تساؤلات الدراسة:

وعليه فإن دراستنا تنطلق من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- 2- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي؟
- 3- هل للمتغيرات التالية: (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي) لها تأثير على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة؟

<sup>1</sup> الشامي صليحة، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة"، جامعة بومرداس، . ماجستير علوم إقتصادية، تخصص تسيير منظمات، 2010 "

7- فرضيات البحث :

الفرضية العامة :

يؤثر الاتصال التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة

الفرضيات الجزئية :

- 1 - نوع الإتصال السائد في المؤسسة إتصال صاعد وإتصال نازل.
- 2 - يوجد علاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي
- 3 - يتأثر الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة بعوامل السن، الأقدمية المستوى التعليمي

8- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

- **الإتصال**: عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال معلومات جديدة للآخرين.
- **التنظيم**: هو عملية ترتيب، وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق هدف عن طريق توزيع سلطات ومهام.
- **المنظمة**: هي هيكل من العلاقات تتواجد عندما يعمل فردين أو أكثر بشكل متعاون، وجماعي لتحقيق مجموعة من الأهداف.
- **الاتصال التنظيمي**: هو عملية إدارية وإجتماعية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل آراء وأفكار عبر قنوات رسمية، مستهدفة لتماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي وتحقيق أهدافها.
- **السلوك التنظيمي**: هو سلوك الموظفين داخل المنظمات.
- **الكفاءة**: هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- **الأداء الوظيفي**: هو ذلك النشاط، أو المهارات، أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضلي، أو فكري من أجل إتمام مهام الوظيفة موكلة له.

## الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته

**تمهيد:**

رغم كون الاتصال من الأركان الأساسية لبنية الشخصية، و مقوماً من مقومات الحضارة البشرية. التي لم يكن بالإمكان تقدمها أو نشوءها أصلاً لولا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة و الاستفادة من التجارب السابقة.

فإن الاتصال لم يصبح علماً بالمعنى الدقيق للكلمة إلا في فترة معاصرة، و بالتحديد منذ أواخر الأربعينيات على يد المهندس **كلود شانون** الذي كان موظفاً في شركة بل للهاتف بالولايات المتحدة الأمريكية.

و لقد تقدم علم الاتصال بقفزات سريعة منذ ذلك التاريخ، و أصبح يشكل فرعاً هاماً من فروع علم النفس الاجتماعي، و موضوعاً رئيسياً من موضوعات الإدارة.

و على هذا و من أجل الإطلاع أكثر على ماهية الاتصال و معرفة وجهات النظر المختلفة عنه، عناصره ووسائله، دوره و أهدافه، و النماذج و القنوات التي تتم عبرها الإتصال، سنتطرق إلى المحتوى الفكري و الدراسات النظرية عن هذا الموضوع.

**المبحث الأول: تعريف الاتصال و تطوره**

يعد الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، فحاجة الإنسان إلى الاتصال لا تقل أهمية عن حاجته إلى الغذاء والأمن والأمر كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تجد نفسها ملزمة بالدخول في علاقات على مختلف المستويات.

من أجل تحديد الإطار النظري للاتصال ارتأينا أن نقدم مفهوماً للاتصال، إضافة إلى ذكر مختلف المراحل التي مر بها.

**المطلب الأول : تعريف الاتصال**

يرجع أصل كلمة اتصال إلى الكلمة اللاتينية communis والتي تعني بالفرنسية commun أي عام ومشارك وبالتالي فالاتصال يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو سلوك أو فعل ما<sup>1</sup>، وهذه الكلمة الانجليزية معناها يشيع أو يذيع عن طريق المشاركة و تستخدم كلمة اتصال في صيغة المفرد للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعاني و الأفكار، للإشارة إلى الرسائل نفسها أو الإشارة إلى

<sup>1</sup> - عماد مكاوي و حسن السيد: الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية للنشر، القاهرة 1998، ص 23.

## الفصل الأول مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته

مؤسسات الاتصال فإذا ما أضيف إليها لفظ mass فإنها تشير إلى رسائل الاتصال الإعلامي mass commication.<sup>1</sup>

قدمت عدة تعاريف للاتصال نذكر منها:

"العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك"<sup>2</sup>.

- "ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة"<sup>3</sup>.

-الاتصال: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".<sup>5</sup>

كما يعرفه حسين حمدي الطوجي: "هو العملية أو الطريقة التي عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينهما و تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر و بذلك يصبح لهذه العملية عناصر و مكونات و اتجاه تسير فيه و هدف تسعى إلى تحقيقه و مجال تعمل فيه و يؤثر فيها"<sup>4</sup>.

كما تعرف هالة منصور الاتصال: "هي كل العمليات التي يؤثر بمقتضاها الأفراد في بعضهم البعض في سياقات اجتماعية معينة تختلف من حيث الحجم و من حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه"<sup>5</sup>.

كما يعرفه عبد الباقي زيدان بأنه: "كلا لمجھودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل و الأقسام و الفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول الى الهدف الرئيسي الذي وجدت من اجله، و يكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - منى محمد ابراهيم البطل: تكنولوجيا الاتصال المعاصرة الشخصية و الادارية و نظم المعلومات، دون دار النشر، دون تاريخ النشر، ص ص 21-23.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995، ص 369.

<sup>3</sup> - سعيد عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000، ص 30.

<sup>5</sup> - أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 35.

<sup>4</sup> - عبد الحافظ محمد سلامة: وسائل التكنولوجيا في التعليم، عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 1998، ص 25.

<sup>5</sup> - هالة منصور: الاتصال الفعال "مفاهيمه، اساليبه و مهاراته"، الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 200، ص 10.

<sup>6</sup> - عبد الباقي زيدان: وسائل و اساليب الاتصال الاجتماعي في الحالات الاجتماعية و الادارية، القاهرة: المكتبة الانجلو مصرية، 1974، ص 163.

## الفصل الأول **مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته**

و يعرف محمد عودة الإتصال بأنها: "العملية التي تتم بين أعضاء الجماعة أو المجتمع لتبادل المعلومات و الآراء و الأفكار و المعاني لتحقيق أهداف معينة، إن عملية الاتصال تعتبر ضرورة للفرد و المجتمع و تساهم في تحقيق الحاجات الفردية و الجماعية".<sup>1</sup>

في حين يعرفه فؤاد شريف على انه مجموعة من الإجراءات و الطرق و الوسائل و الترتيبات التي تكفل إنتاج و توصيل و استخدام البيانات اللازمة لتوفيرها و اتخاذ القرارات السليمة الإتجاه و صحيحة التوقيت".<sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الاتصال هو نقل الأفكار، المعلومات والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة باستعمال قنوات الاتصال بهدف إحداث استجابة في الطرف الآخر.

### المطلب الثاني: تطور الاتصال:

لقد مر الاتصال بعدة مراحل عبر تاريخ البشرية إلى أن وصل إلى الصورة التي هو عليها، ويمكن تلخيصها في ستة مراحل أساسية:<sup>3</sup>

#### 1- عصر الإشارات والإيماءات:

في هذه المرحلة مارس الإنسان البدائي عددا محدودا من الأصوات التي كان قادرا من الناحية الجسمية والطبيعية على إصدارها مثل الزمجرة والصراخ وإضافة إلى لغة الجسد التي كانت تشمل الأيدي والأرجل، وبعد ذلك تطورت هذه القدرات التعبيرية عبر مراحل زمنية إلى الأفضل في اتجاه أنماط معقدة وأكثر فعالية في الاتصال على أساس قواعد مشتركة.

#### 2- عصر التخاطب واللغة

وهنا تمكن الإنسان من استخدام لغة لتخاطب أكثر تنوعا مما ساعد على انطلاقات كبرى في التطور الإنساني.

<sup>1</sup> محمد عودة: اساليب الاتصال و التفسير الاجتماعي، الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، 1996، ص33.

<sup>2</sup> فؤاد شريف: نظام الاتصال و عملية الادارة، ط2، القاهرة:المعهد القومي للإدارة العليا، 1967، ص7.

<sup>3</sup> بيشاري كريم: تسويق خدمات التأمين وأثره على الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة البلديّة، 2005، ص36-37.

### 3- عصر الكتابة

استغرق الإنسان ملايين السنين حتى توصل إلى القدرة على استخدام اللغة واستغرق الأمر عدة قرون حتى أصبحت الكتابة إحدى حقائق الحياة الإنسانية، فقصة الكتابة هي قصة الانتقال من الكتابة التصويرية عن طريق الصور والرسومات المعبرة إلى الكتابة الرمزية التي تستخدم حروف بسيطة للتعبير عن أصوات محددة، ثم الكتابة الألفبائية التي تم تحديد تاريخها بالألف الأول قبل الميلاد.

### 4- عصر الطباعة

إلى جانب الكتابة تعد الطباعة أحد أبرز الابتكارات البشرية في كل العصور وكان إنتاج الكتب قبل ظهور الطباعة يتم عن طريق النسخ اليدوي ومع أن العديد من تلك الكتب القديمة كانت تعتبر تحفا فنية عظيمة إلا أن عملية النسخ اليدوي غالبا ما كانت عرضة لحدوث أخطاء وكان عدد الكتب المتاحة محدودا للغاية وكان امتلاكه محصورا على القادرين من أصحاب النقود والوفرة المالية، وقد أحدثت الطباعة تغييرا مذهلا حيث أصبح من الممكن إنتاج آلاف النسخ من الكتاب الواحد بقدر كبير من الدقة والسرعة وهذا ما سرع من عملية الاتصال ووسع نطاقها

### 5- عصر الاتصال الجماهيري:

مع ظهور ونجاح الصحافة الجماهيرية بدأت سرعة النشاط الاتصالي في الزيادة المطردة، فقد شهد القرن التاسع عشر ظهور وسائل الاتصال الجماهيرية التي أكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين حيث ظهرت وسائل جديدة كان أهمها الهاتف وخدمات التلفزيون.

### 6- عصر الاتصال التفاعلي:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين ظهور أشكال كثيرة من تكنولوجيا الاتصالات ولعل أبرز مظاهر هذه التكنولوجيا هو الحسابات الإلكترونية وتكنولوجيا الأقمار الصناعية التي ساعدت على نقل الرسائل بشتى صورها عبر الدول والقارات إضافة إلى الاتصالات الرقمية، الهاتف النقال، البريد الإلكتروني وغيرها.



**المطلب الثالث: عناصر الاتصال**

يعرف نظام الاتصال بأنه مجموعة من الإجراءات، و الطرق و الالتزامات التي تكفل إنتاج، و توصيل، و استخدام البيانات اللازم توفرها، لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت.<sup>1</sup>

**عناصر عملية الاتصال:** إن عملية الاتصال لا يمكن أن تتم إلا بتوفر عناصر أساسية، و لكي نتوصل لمعرفة هذه العناصر يجب أن نطرح التساؤلات التالية:

1- من؟

2- يقول ماذا؟

3- بأية طريقة؟

4- لمن؟

5- متى؟

6- بأي تأثير؟

حتى نجيب على هذه الأسئلة يجب معرفة كل عنصر على من هذه العملية:

**1 - المرسل:** أو المصدر، هو كل من يبعث بمجموعة من المعلومات تحمل

معنى محددًا أو أكثر بقصد إثارة سلوك محدد لدى طرف خارجي، حيث تبدأ عملية الاتصال من خلاله بفكرة و التي يتم ترميزها على شكل كلمات أو أرقام أو صور أو رموز لها مدلولات، و لا شك أن هذا الترميز يكون بلغة مستعملة، عربية، فرنسية، إنجليزية... الخ

**المرسل إليه:** أو المستقبل هو الطرف الآخر الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل، إنه مصب عملية الاتصال، و هو المقصود بها لأن المستقبل يرغب في إثارة سلوك أو دافع أو اتجاه عنده. بحيث يجب أن يكن هذا الأخير مستعدا لاستقبال الرسالة حيث يمكنه فك رموزها و تحويلها إلى فكرة من جديد. إذ يعتبر فك الرموز الخطوة التالية لاستقبال الرسالة في الإتصال

**الرسالة:** هي مجموعة من المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل بغية التأثير في سلوكه، و على كل حال فالرسالة هي محتوى الاتصال. بالطبع تتعدد أنواع الرسائل بتعدد أنواع الاتصال و غاياته، و أطرافه.

إلا انه في العمل الإداري لدينا فئتان أساسيتان من الرسائل<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت، الطبعة الأولى، 1972، ص: 27.

## الفصل الأول مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته

- الرسائل الوظيفية: هي التي تنقل معلومات عقلانية، فنية أو علمية، أو قانونية أو إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية... الخ. أي تركز حول العمل أساساً (كما هو شأن مدير الإنتاج الذي يعطي معلومات محددة...)

- الرسائل العاطفية: تعبر عن المشاعر و الانفعالات و تتوجه إلى العلاقات أساساً.

تختلف وظيفة هاتين الفئتين فالأولى وظيفتها إنتاجية، إما الثانية فوظيفتها استهلاكية أي أنها لا تعطي إنتاج مباشر.

أنها تخدم غرض متمين أو توتير العلاقات التي تنعكس بدورها على الإنتاج سلباً أو إيجاباً، (و لكن الإفراط في الرسائل الاستهلاكية يسيء إلى الإنتاجية و هذه إحدى عللنا في الإدارة العربية)

**4- القناة:** هي الوسيط الذي تنقل به الرسالة لتتم عملية الاتصال و عن طريقها يمكن نقل المعلومات، و تتسم بعض الوسائل بكونها أكثر فعالية من وسائل أخرى، إذ تؤثر طبيعة اختيار الوسيلة الموصلة في الوسائل المنقولة بحيث تزيد أو تقلل من فعاليتها،<sup>2</sup> وهناك أنواع عديدة من القنوات:

- القناة اللفظية: و ذلك حين يتم نقل المعاني في رموز صوتية ووجهها لوجه أو مباشرة
- القناة الكتابية: و ذلك حينما يتم نقل المعلومات كتابة؛
- قنوات تقنية: أشهرها: الهاتف، التلغراف، الانترنوت، التلكس، الراديو، التلفزيون...
- القناة التصويرية: الملصقات، كتابات الحائط و لوحة الإعلانات.

**5- الضوضاء و التغذية الراجعة:** الضوضاء لسوء الحظ هي مؤثر يؤثر على عملية الاتصال بحيث يعيق العملية إما بالتأثير على المرسل أو المرسل إليه.

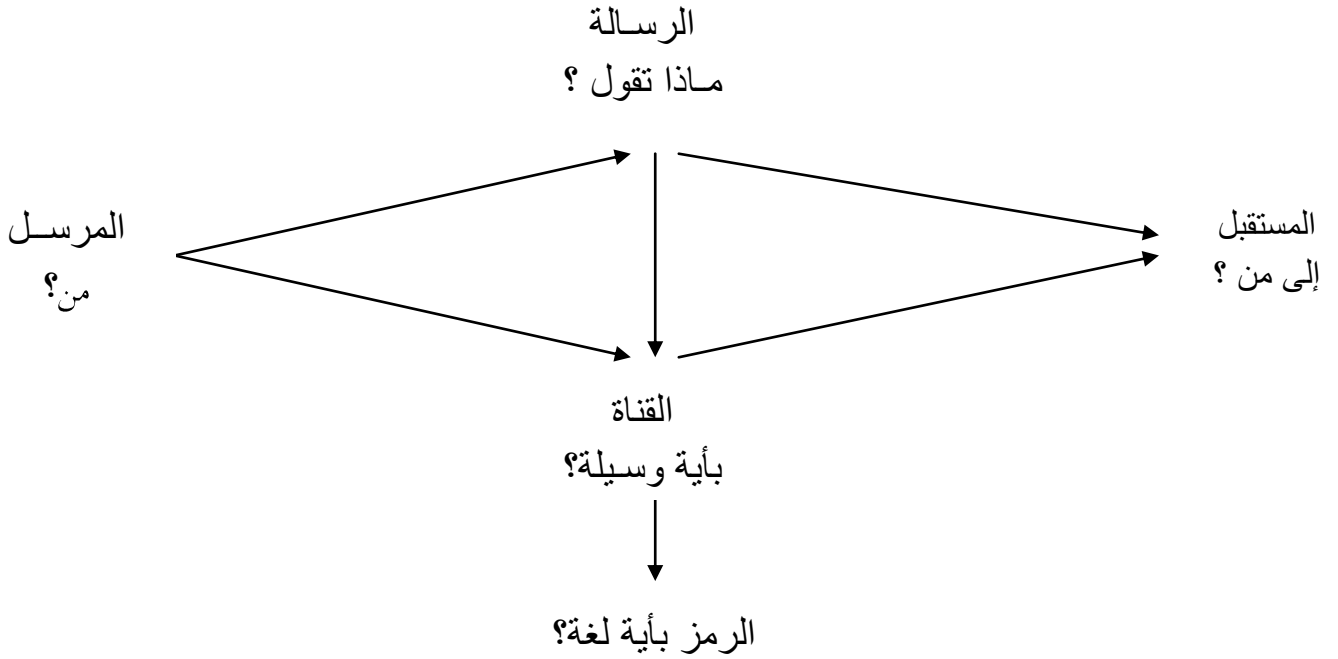
أما التغذية الراجعة "التغذية العكسية - Feed back" هي ضرورة في عملية الاتصال، و ذلك للتأكد من أن العملية قد تمت بعد استلام الرسالة من طرف المرسل إليه و لابد أن يرجع إلى المرسل كي يتأكد من ضمان إتمام عملية الاتصال. حيث لا يمكننا التأكد ما إذا كانت الرسالة قد تم تمريرها بفاعلية، رموزها و إعادة تحويلها إلى فكرة و أخيراً فهمها، ما لم يعزز ذلك بالتغذية الراجعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص: 28.

<sup>2</sup> - حسن عماد مكاوي: الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، 1998، ص: 42.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش: الإدارة الحديثة، مفاهيم الوظائف و تطبيقات، ص: 569.

شكل رقم(1): عناصر عملية الاتصال

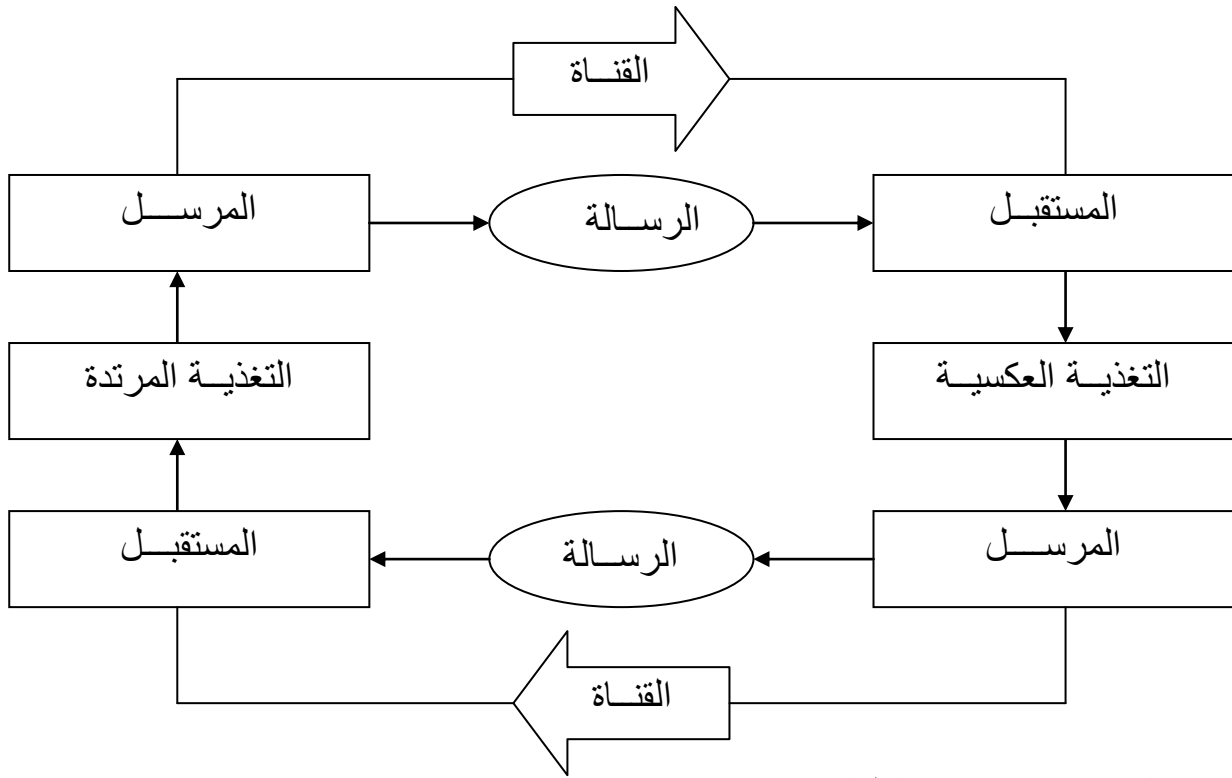


المصدر: من إعداد الطالبين.

ميكانيكية عملية الاتصال:

تبدأ عملية الاتصال من جانب المرسل الذي يكون عادة، شخص أو مجموعة من الأشخاص. حيث يكون لدى ذلك الشخص رسالة يرغب بنقلها إلى طرف آخر، يقوم المرسل بتحويل تلك الرسالة إلى رموز بالأحرف و الأرقام، أو إشارات و غيرها. بعد ذلك يختار المرسل وسيلة الاتصال المناسبة، و قد تكون هذه الوسيلة شخصية أو من المرسل إلى المستقبل مباشرة و يتم ذلك وجهياً. و قد يختار المرسل الهاتف أو الراديو أو الصحيفة أو التلفزيون أو اللوحات أو غيرها. بعد ذلك يستلم المرسل إليه الرسالة و يكون الاستقبال من خلال حاسة النظر كالإشارات أو التلفزيون أو من خلال القراءة. ثم يبدأ المرسل إليه بتحليل رموز الرسالة. و أخيراً لابد أن يفهم المرسل بأن المستقبل استلم الرسالة، و بالمعنى الذي أراده المرسل، و هذا يتم عن طريق التغذية الراجعة ( إما من خلال سؤاله عما إذا فهمها أو لا أو من خلال تعابير وجهه، أو عن طريق رد فعل الجمهور إذا خاطبه المرسل من خلال وسيلة إعلام جماهيرية...)

الشكل رقم (2) السياق الاتصالي المترابط.



المصدر: من إعداد الطالبين

المبحث الثاني : أهمية الاتصال وأهدافه ووظائفه

المطلب الأول : أهمية الاتصال

يشكل الاتصال عاملا ضروريا لتواصل و استمرارية الأجيال كونه يعمل على نقل عادات و تقاليد أي مجتمع من جيل لآخر، هذا بالإضافة إلى كون الإنسان مدني أو اجتماعي بطبعه، أي انه لا يستطيع العيش منعزلا عن الغير، و تبرز الأهمية القصوى للاتصال من خلال حاجة المؤسسات بين جمهورها الداخلي و جمهورها الخارجي، الذي يمثل هدفها الأول و الأخير، و نظرا لأننا نتطرق في مذكرتنا هذه إلى الاتصال الداخلي نبرز أهمية الاتصال داخل المؤسسة من خلال العناصر التالية:

-تعتبر الاتصالات القاعدة الأساسية للعلاقات و الصلات الإنسانية و الإدارية.

-يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق أهدافه و ذلك لزيادة

نطاق الإشراف span of management كنتيجة لزيادة حجم المنظمات و التوسع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص و تقسيم العمل.

-التأثير على التنفيذ و توجيهه الوجهة المطلوبة.

-تساهم في زيادة العلاقة فيما بين المدراء و المرؤوسين، و فيما بين المنظمة و البيئة

الخارجية التي يتعامل معها.

## الفصل الأول مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته

-تتغلغل الاتصالات داخل كافة الأنشطة الإدارية مثال ذلك تشجيع و حث العاملين على العمل، تدريبهم و تهيئتهم للعمل،تنسيق العمل فيما بينهم و تحفيزهم و رفع الروح المعنوية.

-باستخدام وسائل الاتصال الفعالة يبني و يرفع المدير الروح المعنوية للمرؤوسين و بالتالي تتأثر الإنتاجية و درجة تحقيق المنظمة لأهدافها.

— الكفاءة التي تدار بها عملية الاتصالات في المنظمة سيكون لها تأثير واضح على ميول و اتجاهات المديرين و معنوياتهم.<sup>1</sup>

تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، و رقابة. و أنها تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، و كيف يؤدي عمله و ما هي الأدوار و الأنشطة، و المهام التفصيلية التي يقوم بها فعلا أثناء عمله.

فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلا بأن المدير يلعب أدوارا: مثل الاتصال بالجبهات الخارجية، و تمثيل المنظمة رسميا و تجميع و تحليل المعلومات و نشرها، و التحدث باسم المنظمة و حل المشاكل و التعارض مع الغير، و غير ذلك من المهام و الأدوار.

و حينما نتحدث عن كيفية إنفاق المدير لوقته، فإننا يمكن أن نقول أن جزءا كبيرا من وقته ينفق في الاتصالات. فقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة أن المدير ينفق 78% من وقته في الاتصالات. فالمدير الناجح يتعامل يوميا و باستمرار مع المعلومات و البيانات، فهو يجمعها و يفرزها و يبويبها و يحللها و ينشرها بالطريقة التي تضمن لحسن أداء العمل و تحقيق أهداف المنظمة. و ذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالآتي:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل و سبل علاجها.
- تقييم الأداء و إنتاجية العمل.
- التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة.
- تحديد معايير و مؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر و التعليمات.
- توجيه العاملين و نصحتهم و إرشادهم.
- التأثير في الأجرين و قيادتهم.
- حفز و تحميس العاملين.

<sup>1</sup> — منى محمد إبراهيم البطل:مرجع سابق الذكر،ص ص61-62.

## الفصل الأول **مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته**

و يمكن فحص أهمية وظيفة الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات، فقد يكون هذا الموقف بين المدير و مرؤوسيه أو بين المدير و زميله. وقد يكون بين المرؤوسين و مديرهم، و إذا فحصنا كل موقف و ما يحتويه من اتصالات مختلفة يمكن أن نتعرف على أهمية الاتصالات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف الاتصال

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، و عملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، و من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

بالإضافة إلى أن الاتصال يسهّل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:<sup>2</sup>

الأخبار والإعلام.

الإعداد لتقبل التغيير.

توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

من خلال استعراض هذه الأهداف، نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، والذين يهمهم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.

### المطلب الثالث: وظائف الاتصال

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف، و تأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة.

<sup>1</sup> - منال أحمد طلعت: مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2001، ص 233.

<sup>2</sup> محمد الهادي: إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ: الرياض، ص 43.

## الفصل الأول مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته

و تسمح بانجاز الأعمال الجماعية فيالمؤسسة، لاو ذلك في مختلف المستويات المتعلقة بالتعاون و التكامل حسب تخطيط معين.و يوجد على الأقل أربع وظائف أساسية للاتصال يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- تقديم المعلومات:** من أهم وظائف أي نوع و أي نظام من نظم الاتصالات هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو في البيئة المحيطة،مثال على ذلك إذا توافرت معلومات عن عدم رضى العمال فيمكن اتخاذ الإجراءات و القرارات التي تمكن من احتواء هذا الموقف.

**2- إصدار الأوامر و التعليمات:**تستخدم هذه الوظيفة من وظائف الاتصالات لتحديد ما يلي:

أ – من الذي يقوم بأداء مهمة أو وظيفة معينة.

ب – أين مكان أداء المهمة و الوظيفة.

ج – توصيف للمهمة أو الوظيفة التي يجب أداؤها.

د – معدل تكرار أداء المهمة،على سبيل المثال إذا صادفت المنظمة أو المؤسسة مشكل نقص المواد الخام سوف يؤدي ذلك إلى إصدار مجموعة من الأوامر و التعليمات بشأن الموردين،أسلوب الشراء الأسعار و مستويات التخزين.

**3- التأثير و الإقناع:**توجه هذه الوظيفة غالبا للأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة و بالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر و التعليمات بالتأثير و الإقناع حتى يمكن الوصول الى السلوك أو الاستجابة المطلوبة.

**4- تحقيق التكامل:**يعتبر مفهوم الاتصالات التكاملية *cominicationintigrative* عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة و كذلك العلاقات فيما بين هذه الوحدات،كما يمكن أن تقدم الاتصالات التكاملية خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم و بيئته الخارجية،كذلك تساعد الاتصالات التكاملية التنظيم على تحقيق نوع من الإدارة و التشغيل المتسق و السلس.

كما تقدم إطار للفهم المشترك للعلاقات داخل التنظيم إلى ذلك فإنها تعمل على تقنين عملية الاتصالات الداخلية.

<sup>1</sup> – منى محمد إبراهيم البطل:مرجع سابق الذكر،ص62.

## الفصل الأول مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته

يجدر بنا الإشارة إلى أن الاتصال يمكن أن يتضمن أكثر من وظيفة من الوظائف السابقة مثلا الجمع بين وظيفة إصدار الأوامر و وظيفة التأثير و الإقناع.<sup>1</sup>

### ثالثا: عمليات الاتصال:<sup>2</sup>

إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين (twowayprocess)، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة.

هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية، فإن عملية الاتصال أكثر تعقيدا، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال و يمكن تبين الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة وهي:

**1 - المصدر (source):** يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو، أو التلفزيون، أو محطة، وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير. الخ.

وقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها، لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد، من المصادر غير الموثوق بها، وأن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها <sup>وهناك</sup> أكثر من طريقة لتطویر الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للاتصال ذات مكانة عالية ومرموقة فمثلا المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها، وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم.

**2 - الترميز (Encoding):** تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

**3 - الرسالة (Message):** وهي موضوع الاتصال وتتضمن مضمون الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منى محمد إبراهيم البطل: مرجع سابق الذكر، ص 63

<sup>2</sup> فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 6، مركز الكتب الأردني، 1998، ص 231-235.

<sup>3</sup> محمد محمد الهادي: مرجع سبق ذكره، ص 118.

<sup>3</sup> محمد الهادي: مرجع سبق ذكره، ص 43.



## الفصل الأول **مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته**

4 - **وسيلة الاتصال ( the Channel )**: وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقا، واختيار الوسيلة، يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

5 - **مستلم الرسالة**: إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة، فمثلا مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

6 - **تحليل رموز الرسالة وفهمها ( Decoding )**: إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد تؤدي عملية تحليل الرموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها، عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها، وكلما كان هناك تجانس وتماثل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

7 - **التغذية العكسية ( Feed back )**: إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل (Receiver)، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

8 - **التشويش ( Anthropy )**: تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلا: صوت الآلات يؤثر تأثيرا سيئا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض

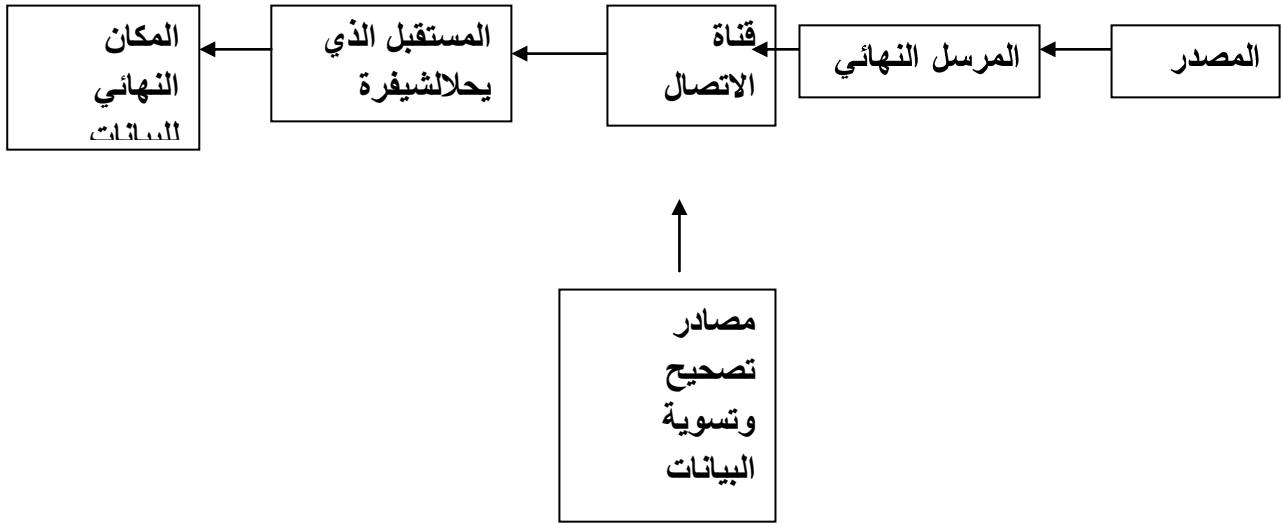
## الفصل الأول مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته

وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير واضحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

و عملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال، وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال، والخطوات اللازمة للتغلب عليها.

ويوضح الشكل كما سبق وأوضحنا عملية الاتصال بشكل أفضل.

الشكل رقم (3): نموذج نظري مبسط لنظام الاتصالات



من إعداد الطالبين

المصدر :

## الفصل الأول مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته

### المبحث الثالث : مفهوم الاتصال داخل المؤسسة

#### تمهيد

إن الاتصال أداة تستخدمه المؤسسة لكي تعرف بمختلف خدماتها، بغض النظر عن حجم هاته المؤسسات فهو ضرورة لاستمرارها ونجاحها أو فشلها مرهون بمدى تحقيقها للاتصال.

وكذلك الأمر بالنسبة "للمؤسسات السياحية " فهي كغيرها تهتم بالاتصال حيث يلعب فيها دورا كبيرا، فتخصص له وسائل وتضع له خطط خاصة به ونجد فيها الاتصال بنوعيه (الداخلي و الخارجي).

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل أي سيرورة الاتصال داخل المؤسسة، أهدافه وأهميته.

#### المطلب الأول: الاتصال داخل المؤسسة

إن الاتصال داخل أي مؤسسة يعمل على نقل هذه الأخيرة من حالاتها السيتاتيكية إلى حالتها المرنة كما انه يعد ضرورة حتمية لتسهيل تعامل المؤسسة مع محيطها الخارجي فهناك نوعان من الاتصال بالنسبة للمؤسسة اتصال داخلي و اتصال خارجي فيما يخص الاتصال الخارجي فهو تكل العملية التي تتم بواسطتها الاحتكاك و التواصل بين المؤسسة و المتعاملين معها من زبائن و مؤسسات أخرى تنتج نفس المنتج أي تجمع بينها شراكة أو عقود شراء و بيع أما الاتصال الداخلي الذي نحن بصدد دراسته فهو يتم بين العاملين أو الموظفين في المؤسسة، أي من المدير الى الحارس.

1— أهم العوامل التي ساعدت على تطور الاتصال المؤسساتي:و يمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي:

أ — المنافسة بين المؤسسات:لقد ازدادت الحاجة الى الاتصال في المؤسسات بسبب ممارسة الاتصال من طرف مؤسسات أخرى منافسة لها فهي تسعى للتعبير عن وجودها لان المنافسين يقومون بذلك،بالإضافة إلى تزايد أعداد المؤسسات و تفاقم نشاطها<sup>1</sup>.

ب — تعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال و هذا ما يدخل ضمن الاتصال الخارجي الذي يتمثل في الإشهار فالجمهور تعود على هذا النوع للاتصال بالمؤسسات و التعرف على عروضها.

<sup>1</sup> — فوضيل ديليو:مرجع سابق الذكر،ص36.

## الفصل الأول مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته

ج – تطور وسائل الاتصال و نخص بالذكر هنا التكنولوجيات الجديدة للإعلام و التي تعني أساسا تلك الموصولة بالكمبيوتر بنوك المعلومات البريد الإلكتروني، المحاضرات المدعمة بالكمبيوتر، الفيديو تكس، الانترنت، الانترانيت.<sup>1</sup>

### 2- تعريف الاتصال الداخلية للمؤسسة:

اغلب التعاريف الموضوعية حول الإتصال داخل المؤسسة تتفق على معنى واحد، من بين هذه التعاريف مايلي:

يعرفها عبد الباقي زيدان بأنه "كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل و الأقسام و الفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول الى الهدف الرئيسي الذي وجدت من اجله، و يكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات.<sup>2</sup>

و يعرفها بخيت بأنها الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>3</sup>

و يعرفها أيضا عبد الرحمن عزي في كتابه عالم الاتصال على انه ذلك الاتصال التنظيمي الذي يحدث في إطار المنظمة أو المؤسسة، و هو عملية صادقة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء للتأثير في المواقف و الاتجاهات.<sup>4</sup>

نستخلص من هذه التعاريف السابقة أنها مكملة و متشابهة في عدة نقاط هي:

– أنها عملية يتم عن طريقها التعامل بالمعاني و إنتاج و توصيل و استخدام البيانات.

– إنها اتصال إنساني يتم بين الأفراد.

– أنها تستخدم عدة طرق و وسائل مثال ذلك الرسائل الشفهية المكتوبة، و غير اللفظية.<sup>5</sup>

– تستهدف اتخاذ قرارات سليمة في مواقف صحيحة و دفع الأفراد للعمل و الإنتاج، و تقوية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.

<sup>1</sup> – فوضيل ديليو: مرجع سابق الذكر، ص36.

<sup>2</sup> – نفس المرجع، ص37.

<sup>3</sup> – منى محمد إبراهيم البطل: مرجع سبق ذكره، ص354.

<sup>4</sup> – عبد الرحمن عزي: مرجع سابق الذكر، ص354.

<sup>5</sup> – منى محمد إبراهيم البطل: مرجع سبق ذكره، ص53-54.

## الفصل الأول **مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته**

— الهدف النهائي هو تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق الإرباح، تشبه الاتصالات الإدارية بالجزء الحيوي للهيكل التنظيمي للمنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني :أنواع الاتصال داخل المؤسسة:

هناك شبكتين من الاتصال داخل المؤسسة هما شبكة الاتصال الرسمي و شبكة الاتصال غير الرسمي.

**الاتصال الرسمي:** يقصد به ذلك الاتصال الذي يحدث بالطرق التقليدية الرسمية المتفق عليها في محيط العمل لأي مؤسسة أي انه يحدد طبيعة العمل و نوع العلاقات التي تربط الأفراد، و من ثم طبيعة الاتصال الذي يحقق أهداف المؤسسة، و يتم هذا النوع من الاتصال عبر وسائل مختلفة كالمذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو ما شابه ذلك، و يهدف الاتصال الرسمي الى تحقيق ثلاث أغراض أساسية هي:

— نقل الأوامر وفق التسلسل القيادي للمؤسسة.

— نقل الاقتراحات و التقارير و ردود الأفعال التي يبديها القائمون بالتنفيذ للإدارة.

— إحاطة كافة أعضاء المؤسسة بالأهداف العامة التي تعمل على انجازها و تختلف درجة الاتصال الرسمي في التنظيم تبعا لبعض الاعتبارات مثل حجم التنظيم تاريخه، و التقاليد المتبعة فيه.

و نظم هذه الشبكة أي شبكة الاتصال الرسمي ثلاثة أنواع من الاتصال:

1— **الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل:** يمثل إدارة رئيسية في نقل الأوامر و

التعليمات و التوجيهات من الرؤساء و المشرفين الى المرؤوسين و العمال و ذلك من خلال تاريخ تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي و يقسم كاتر و كاهن العناصر الذي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الاتصال الى:

— تعليمات الوظيفة و هو ما يتعلق بالتوجيه و الإشراف على العمال.

— التبرير و يرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم و مدى تكامل مختلف أنشطة المؤسسات ككل و له دور مهم في عملية الإقناع، و تحسيس الفرد في أهميته في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> — فوضيل ديليو: مرجع سابق الذكر، ص36.

<sup>2</sup> — خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1995، ص20.

## الفصل الأول **مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته**

— الأيدولوجيا: وهي تكمل ما قبلها بإظهار أهداف و اتجاهات المؤسسة و فلسفتها و تفسير تصرفات الرؤساء اتجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

— المعلومات هي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسة المؤسسة و إستراتيجيتها و احتمالات نموها و واجبات العمال و غيرها و هي عناصر تسمح للعمال بالاهتمام أكثر و الانضمام للمؤسسة.

— الرد هو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل فهناك الذي يتكاسل و الذي يبذل جهد معتبرا و في نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه الجهود أو التباطؤ في النشاطات عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالفشل أما من قام بعمله كاملا ترقيته أو مكافئته و لو شفها و في حالة العكس التوبيخ و التحذير أو الطرد.<sup>1</sup>

كما يؤكد هذا النوع من الاتصال على الإجراءات و النواحي العملية لتنفيذ الأوامر و أيضا على العلاقات بين المستويات التنظيمية و تقوية التزاماتها بتحقيق الأهداف المتفق عليها.

و على الرغم من أهمية هذا الاتصال إلا انه يتعرض لعملية التصفية بمعنى الاختصار في الرسالة إثناء مرورها على المستويات التنظيمية المختلفة و لذلك يستقبل كل مستوى تنظيمي في حقيقة الأمر جزء من الرسالة الاتصالية و ليس كلها.

### 2- الاتصال الصاعد:

أي من الأسفل إلى الأعلى يتدفق هذا الاتصال من قاعدة التنظيم الى قمته و يستخدم لتحقيق غرض أساسي و هو المعلومات الخاصة بالتغذية العكسية أو إرجاع الأثر feed back حيث يتمثل ذلك فيما يرفقه المرؤوسين الى المستويات العليا من تقارير على سير العمل أو ما يطلبونه من متطلبات للتنفيذ أو ما يثيرونه من استفسارات أو تساؤلات.<sup>2</sup> و هذا كله يتطلب مايلي:

— تقديم تقارير عن الأداء و ظروف العمل.

— تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو احد إتباعه إن كان مشرفا مثلا.

— تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.

<sup>1</sup> ناصر داديعدون:مرجع سابق الذكر،صص 36-37.

<sup>2</sup> علي محمد إبراهيم البطل:مرجع سابق الذكر،صص 65-66.

## الفصل الأول مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته

— طلب توضيحات عن الغامض في سياسة المنظمة أو أداء العمل.<sup>1</sup>

و يسمح هذا النوع من الاتصال بتحقيق مزايا عديدة منها:

— حصول الإدارة على تحسين في صورة العمل من حيث الانجازاتو معالجة المشكلات و الاستعدادات و الإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.

— يمكن للرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.

— حصول الإدارة على تقارير مفيدة على الوظائف و ذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالاتصال.

— تسهيل مهمة الإدارة في الاطلاع بمسؤولياتها و حصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة،و ذلك من خلال استقبال ة تقبل الاتصالات الصاعدة و مساعدة و تشجيع المرؤوسين على ممارستها.<sup>2</sup>

و يعتبر هذا النوع من الاتصال هام و ضروري إلا انه في الكثير من الأحيان يعاني من عدم الفعالية للأسباب التالية:

— التصفية عندما تصل الرسالة من المستويات الدنيا الى المستويات العليا تكون قد فقدت اغلب محتوياتها من المعلومات.

— التأخير في التوقيت،فالتأخير في الإبلاغ عن أداء مشكلة معينة قد ينتج عنه مشاكل مرتبطة بفوات أو ان العقاب أو الثواب.

— هو عدم وضع نظام ما من قبل الإدارة العليا لهذا النوع من الاتصال يتضمن قنوات اتصال و نظم مكافئة.

### 3- الاتصال الأفقي أو الجانبي:

يحدث هذا النوع من الاتصال فيما بين الأقسام أو الوحدات الوظيفية كوسيلة لتنسيق الجهود بين المتصلين و لإيصال معلومات معينة أو لغرض الإقناع،كما يحقق هذا النوع من الاتصال وظيفة التكامل فيما بين الأقسام و الإدارات بعضها ببعض.<sup>3</sup>

و هذا الاتصال يتم بين الإدارات و المسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، ويهدف هذا النوع من الاتصال الى التنسيق بين

<sup>1</sup> — عزيزي عبد الرحمن و آخرون: مرجع سابق الذكر،ص22.

<sup>2</sup> — ناصر دادي عدون: مرجع سابق الذكر،ص66-67.

<sup>3</sup> — منى محمد إبراهيم البطل: مرجع سابق الذكر،ص37-38.

## الفصل الأول مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته

الإدارات و الأعمال لتحسين الإنتاجية و الأداء و يوضح الكثير من المعلومات و العناصر التي قد لا يتحصل عليها بواسطة الاتصال الرئيسي سواء كان نازلا أو صاعدا و يرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر لتحقيق الإدارة أو الاتصالات الإنسانية السليمة و ذلك بمراعاة:

– وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومة لجهة أخرى، و لضبط هذه العملية يمكن وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.

– ضرورة الإعلان و إعلام الموظف الرئيسي بان يتابع الاتصالات الأفقية.<sup>1</sup>

و هناك اتصال آخر بالنسبة لما سبق و هو اتصال استثنائي يتمثل فيما يلي:

– اتصال الأزمات و هو الاتصال الذي تضطر فيه المؤسسة للاتصال بعمالها أو رؤساء مصالحها و قد يكون ذلك بعقد اجتماعات أو لقاءات و هذا للتوصل لحل مناسب للمشكل الذي تواجهه المؤسسة و هو يتم في إطار شبكة الاتصال الرسمي، و يكون لهذا النوع من الاتصال دراسة قبلية أي متوقعة و هذا ما يتم عند تحديد استراتيجية المؤسسة.

– الاتصال غير الرسمي أو اتصالات خارج التسلسل الهرمي:

عادة ما يخترق الاتصال حدود المستويات الخاصة بالهيكل التنظيمي و يشير ذلك الى شبكة الاتصال غير الرسمية و التي غالبا ما تكون أفقية حيث يتبادل أعضاء المنظمة المعلومات فيما بينهم أثناء ممارسة عملهم اليومي، و كذلك أثناء تبادلهم الأحاديث.<sup>2</sup>

و يطلق على هذا النوع من الاتصال بالعقود the graoperine و تقوم الرابطة على مفهوم العقود على الصداقة و التواجد معا على عكس الروابط الرسمية في شبكات الاتصال

الأخرى، كما لا يتم تدفق المعلومات بشكل محدد أو منظم، فقد يتلقى البعض المعلومات و يقوم بنقلها، و البعض الآخر يقف عند مجرد العلم بها و من مزايا هذا الاتصال ما يلي:

– يساهم في إعلان أفراد المنظمة بصفة مستمرة لبعض المسائل التنظيمية الهامة كالتغير في اللوائح و القرارات.

<sup>1</sup> – عبد الرحمن عزي: مرجع سابق الذكر، ص 24.

<sup>2</sup> – منى محمد إبراهيم البطل: مرجع سابق الذكر، ص 69.



## الفصل الأول **مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته**

— تستخدم الإدارة هذا النوع من الاتصال لمعرفة مدى ردود أفعال نحو بعض التغييرات المحتملة قبل تطبيق الفعل.

— مشاركة العاملين في هذه الشبكات يمكن أن يضيفي جوا من البهجة، و تنوع في نظام العمل القائم، كما قد تصبح هذه الشبكات مشكلة بالنسبة لكثير من المنظمات عندما تشكل مصدرا قائما لتشويه الحقائق و ترويج الإشاعات، و مفهوم الإشاعة معلومة غير مؤكدة تحضى بالتبادل و الانتشار الواسع بين مجموعة كبيرة من الأفراد.

### **خصائص الاتصال غير الرسمي أو العنقودي:**

يتصف هذا الاتصال بالخصائص التالية:

1— تتصل اغلب المعلومات المتناقلة حوالي 80% بالعمل، و في اغلب الأحيان يكون اغلبها قيما بين 75% الى 95% صحيحة و دقيقة، كما تمتد النسبة الباقية لتغطي القيل و القال، و تمائم الموظفين و إسرارهم، بالإضافة إلى ترويج الإشاعات داخل المنظمة أو المؤسسة و يوجد في المنظمة عادة العديد من هذا النوع من الاتصال و على كل المستويات فيما بين أعضاء مجلس الإدارة، و العاملين على خطوط الإنتاج كما يصعب ضبط الكثير منها أو التحكم فيه.

— تتحرك المعلومات بسرعة كبيرة من خلال الرسائل الشفهية للمعلومات و الرسائل المكتوبة أو الهاتفية أو الالكترونية.

— يكون أكثر فعالية عندما يأخذ التغيير مكانه في المنظمة و لا يستطيع أي فرد التقاط أنفاسه خوفا على وظيفته و تكون الرغبة عالية لمعرفة أي معلومات عن التغييرات التي تحدث، مثال عن ذلك الإفلاس، إغلاق بعض المصانع، الاندماج فيما بين المنظمة و المنظمات الأخرى..

— يتواجد بشكل نظامي و في كل جزء من المنظمة و غالبا حيوي.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: أهداف الاتصال داخل المؤسسة:**

نظرا لأهمية الاتصال داخل المؤسسة و بالنظر إلى الوظائف التي يؤديها يمكن التالية:

1— **أهداف الاتصال بالنسبة للعمال:** يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العمال بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة بين العمال، و في هذا الشأن نميز أربع مجالات لتقديم المعلومات للعمال في المؤسسة و هي:

<sup>1</sup>— منى محمد إبراهيم البطل: مرجع سابق الذكر، ص70.

## الفصل الأول مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته

- معلومات عن المؤسسة خاصة بما يتصل بوظائف العمال.
- معلومات أصلية ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة
- معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي للعمال.
- معلومات خاصة عن المؤسسة قراراتها و مستقبلها.

2- أهداف الاتصال للقيادات الإدارية:يساعد الاتصال الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المناسبة و هذا بفضل المعلومات التي يوفرها العمال و من خلال ما سبق نستنتج أن الغاية من لاتصال هي محاولة اتخاذ قرارات سلمية،و هذا انطلاقا من الاتصال الفعال الذي بواسطته يمكن للمعلومات أن تسري بطريقة جيدة،مما يحقق التنظيم الجيد داخل المؤسسة بما يتوافق و أهدافها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - خيرى خليل الجميلي:مرجع سابق الذكر،ص23.

**الفصل الثاني :**

**العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي**

### تمهيد :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بمتياز أهدافها المرجوة، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة. ومن خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها إستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن أطر نشاطها، هذه الأخير أي الموارد البشرية تزيد من إهتمام بها وتنظيمها.

### المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

- فالأداء الوظيفي يكمن تعريفه لغة وإصطلاحاً.

1-الأداء لغوياً : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء،

أوصله والاسم الأداء أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به<sup>1</sup>.

ويعني الأداء في اللغة القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى تأديه بمعنى أوصله وقضيه،

وهو أدى للأمانة من غيره، وتأديت له حقه :أي قضيته<sup>2</sup>.

2-الأداء اصطلاحاً :تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

-الأداء هو تنفيذ أمر واجب أو عمل من سند إلى شخص، أو مجموعة للقيام به.<sup>3</sup>

-الأداء هو الأثر الصافي في الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام

والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>4</sup>

-ويرى علي سلمى :أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى

<sup>1</sup> - ابن منظور، "لسان العرب"، دار صدر، بيروت، المجلد 14، 2006،

<sup>2</sup> - خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق جامعة مؤنة الأردن، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011، ص 606

<sup>3</sup> - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، "معجم المصطلحات القوى العاملة"، م مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص 166

<sup>4</sup> - محمد سعيد أنور السلطان:، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعي الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219

## الفصل الثاني العلاقة بين الاتصال و الأداء الوظيفي

الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى الأداء.<sup>1</sup>

-وأشارت أدبيات الإدارة إلى أن الأداء: هو حصيلة تفاعل القدرة والدافعية معا حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ولكنه لن يكون قادرا على إنجازه بكفاءة، وفاعلية إن لم تكون لديه الدافعية الكافية لأدائه والعكس صحيح<sup>2</sup>

-يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

-عرفه بدوي "الأداء الوظيفي: "يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.<sup>3</sup>

-ويعرف أيضا: بأنه مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمة وتحمل مسؤوليته، وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة والتنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة.<sup>4</sup>

ومن خلال مجموعة التعاريف المقدمة يمكن القول أن الأداء الوظيفي: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبدول من طرف الفرد سواء كان عضليا، أو فكريا من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له يحدث هذا السلوك تغير لكفاءة وفعالية تحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### المطلب الثاني : مكونات الأداء الوظيفي:

1-كمية الجهد المبذول: فهذه الكمية تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، "الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص175

<sup>2</sup> - خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق جامعة مؤنة الأردن، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011، ص606

<sup>3</sup> - ، 2017/05/18، 18:33، عبد الكريم بن رزوف، "الأداء الوظيفي"، مقتش في التوجيه التربوي، 2012،

## الفصل الثاني العلاقة بين الاتصال و الأداء الوظيفي

2-نوعية الجهد المبذول: فهي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

3- نمط الانجاز " :المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها في العمل، والتي تؤدي بها الأنشطة في العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات، أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات، أو الأنشطة. إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس أيضاً الطريقة التي يتم بها الوصول إلى الحلول، أو القارارت لمشكلة معينة<sup>1</sup>."

### المطلب الثالث : أنواع الأداء الوظيفي

يتخذ الأداء صوراً عديدة حسب عدة معايير منها معيار المصدر الشمولية الطبيعية.

1-حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

1-1-الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء بفضل ما تملكه المؤسسات من موارد ويتضمن:

1-2- الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل

التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة لكونه مصدراً للميزة التنافسية.

1-3- الأداء التقني: ينتج عن حسن إستغلال المؤسسة لإستثمارها بفعالية.

1-4- الأداء المالي: يتحدد بفاعلية لإستخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.

1-5-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية

الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال إستجابة المؤسسات لهذه التطورات والقدرة على إستيعابها.

2-حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين:

1-2-الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت بجميع الوظائف والعناصر في

المؤسسة في تحقيقها، دون أن ينسب الأداء إلى عنصر معين دون العناصر الأخرى.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص50

## الفصل الثاني العلاقة بين الاتصال و الأداء الوظيفي

2-2- الأداء الجزئي: يكون على مستوى نظام فرعي من المؤسسة، والذي غالبا ما يكون أحد وظائفها التنظيمية.

3- حسب معيار الطبيعة: يمكن تقسيم الطبيعة حسب هذا المعيار تبعا للأهداف التي

تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وأهدافها تختلف حسب نوع النشاط الذي يقوم به.

3-1- الأداء الإجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الإجتماعية التي تتعلق بتقديم

مسؤولياتها، ويتحقق من خلالها قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأف ارد المجتمع.

3-2- الأداء الإقتصادي: يتمثل في الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها

على إتخاذ القرارات الرشيدة التي تساهم في رفع كفاءة، وفعالية إستخدام الأموال العامة

وتخصصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> — بركات ربيعة، " دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، بسكرة،

## الفصل الثاني العلاقة بين الاتصال و الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي مظاهره والعوامل المؤثرة فيه ومحدداته

### المطلب الأول : مظاهر الأداء الوظيفي

إن مظاهر الأداء الجيد تعطينا فكرة عن سلبية الاداء أو إيجابيته احيانا .قد يكفي ظاهر واحد للحكم على نوع الأداء وأحيانا أخرى لا يكفي هذا المظهر الواحد فيستلزم تضافر عدة مظاهر لتحقيق الأداء الجيد والعكس وتتمثل تلك المظاهر في:

#### 1- رضا العامل عن عمله:

رضا العامل عن عمله عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد من قرارات نفسه ويصعب وصفه، فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد قد تكون إيجابية أو سلبية، وحتى تلمس أثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العمال في موقع العمل من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد وهي من مظاهر الأداء الجيد.<sup>1</sup>

#### 2- معدل الإنتاج:

ويقصد به الزيادة في الإنتاج أو إنخفاضه دون المعدلات المقررة، ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة في هذه الحالة يحقق العمال زيادة فيما يتقاضونه من الأجور.

#### 3- التعاون مع الزملاء:

يقصد به وجود فرص كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود وإعتماد العمال على بعضهم البعض، وبالتالي إرتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> — مدحت محمد أبو نصر، " إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، ط1 ، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر،

<sup>2</sup> — مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.



## الفصل الثاني العلاقة بين الاتصال و الأداء الوظيفي

### 4- الرضا الجماعي:

إن الرضا الجماعي مستمد من العلاقة الإجتماعية الناشئة بين العمال، وإذا ما تحققت ضمنت المؤسسة أن الأداء الجيد والرضا الجماعي يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها. الأمر الذي يحقق مازيا إلى الزيادة الإنتاجية، ولا يتم الرضا الجماعي إلا إذا اعترفت الإدارة بالجماعة التي تؤدي عملا متكاملًا، أو على مستوى قسم واحد وتشكل جماعة متماسكة ولا يتم إلا إذا أسندت الإدارة لهذه الجماعة مهمة لإشراكها في إتخاذ القرارات بمصلحة القسم الذي يعملون فيه.

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

#### 1- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعمالها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز، أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

#### 2- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى المنظمة.

#### 3- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم الأداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف الغير منتج.

## الفصل الثاني العلاقة بين الاتصال و الأداء الوظيفي

### 4-مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل: العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

### 5-التسيب الإداري:

فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين. وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة، أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي:

#### 1- إدراك الدور الوظيفي:

1-1-1- طبيعة الإدراك: وهو إدراك تصرفات الأفراد بطريقة معينة وتكوين إنطباعات عنهم وهو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم عن طريق إستقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة والسلوك الذي يمارسه الفرد سواء كان مستورا أو ظاهر، ولا شك بأنه يتأثر بفهم وإدراك الفرد للظروف التي تحيط به. وما تحتويه من مثيرات وتأثيرها على سلوك الفرد الذي يتم من خلال عمليات إدراكية ذات نهاية بتكوينها لمعاني وتفسيرات معينة.

1-2- الدافعية وهي تمثل القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي عمله، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس على كثافة الجهد الذي يبذله الفرد.

1-3- القدرات : هي عامل مركب من المتغيرات العديدة، يتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعته ومتطلباته والقدرة اللازمة له، ومن هنا كانت أهمية التعرف على أنواع

القدرات التي يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين هما:

1-3-1 القدرات العقلية: وقد تأثر تعريفها بوجهات نظر تتعلق بأساليب قياس تلك

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، " تقويم الأداء"، دار الفلك العربي، 2004، ص7

## الفصل الثاني العلاقة بين الاتصال و الأداء الوظيفي

القدرات، ويمكننا هنا أن نفرق بين اثنين من وجهات النظر.

- أن القدرة العقلية يمكن تمثيلها بعامل عام وهو الذي يؤثر على أداء الأف ارد في المهام الصعبة والإختبارات العقلية المختلفة.

- وجهة النظر الأخرى تفرض أن القدرات الأخرى تفرض أن القدرات العقلية المتعددة الأبعاد ولا يجوز تمثيلها بعامل عام، وإنما بعديد من العوامل المستقلة عن بعضها البعض.

1-3-2 القدرات غير العقلية: ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:

أولا : قدرات الحواس :والتي تم إستعراضها من البحوث التي أجريت على الحواس الخمسة وهي (الإبصار، السمع، التذوق، والشم، واللمس)، ومعظمها قد أجريت على حاستي الإبصار والسمع لأنهما تعتب ارن أهم الحواس في تكييف الفرد مع البيئة ومكوناتها وهي:

قدرات الإبصار : والتي تندرج تحت القدرات التالية حدة البصر، تمييز المسافات،

تمييز الألوان التنسيق الإبصاري

قدرات السمع :وهي القدرات التي تتعلق بحدة السمع والتمييز بين مثيرات صوتية مختلفة.

ثانيا :القدرات الحركية :وهي التي تتضمن الإستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناءا على إدراكه لمثيرات معينة وأهمها:

السرعة :تعتبر من الخصائص الهامة للقدرات الحركية، وهي تتكون من عدة عوامل وأكثرها عمومية، والمتمثلة في القدرة على الإستجابة السريعة لأحد المثيرات ويطلق عليها زمن الإستجابة.

التنسيق: تظهر قدرات لتنسيق الحركية في الحالات التي يكون مطلوب فيها من الفرد القيام بعملين أو أكثر في توازن وتوافق لأداء مهمة معينة.

اللياقة أو الكفاءة الجسمانية :وتتضمن العوامل التالية) القوة، المرونة، التوازن،

التنسيق، قوة التحمل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد حافظ الحجازي، " ادارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006، ص 280.

## الفصل الثاني العلاقة بين الاتصال و الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : أثر هندسة الاتصال على الموارد البشرية

المطلب الأول : الاتصال وتفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة

يعتبر الاتصال عملية حيوية في تفعيل الموارد البشرية، فهو يبدأ منذ اللحظة التي ترغب فيها المؤسسة في فتح مناصب عمل جديدة، بحيث يترتب عن ذلك الإفصاح عن رغبتها في سوق العمل عن طريق مختلف وسائل الإعلام و الاتصال حيث يتم تفعيل هذه الموارد من خلال مجموعة من الآليات التي تعمل على تحسين أدائها بشكل يضمن تحقيق كل من المؤسسة و العاملين، وذلك من خلال:

**1/ الاتصال وإدماج الموارد البشرية:** إن الرئيس الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل

إدارته من الحسن إلى الأحسن وتحقيق الأهداف المرجوة في أقرب وقت وبأقل تكلفة وينال رضا مرؤوسيه. وتتحقق قدرة الرئيس هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة في الإدارة العليا و المستويات الإدارية الأخرى، فكلما وجد هذا المناخ امتلك الرئيس القدرة على تعويض جزء من مهامه، هذا ما يجعل خطوط الاتصال مفتوحة وتزداد درجة فعالية نمط المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرار. ومن هنا فان تعويض سلطات الرئيس الى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق إشرافه.

**2/ الاتصال كأداة لتحفيز الموارد البشرية:** إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع

وتأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام ايجابي وفعال من الحوافز، يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحوافز موجودة في المؤسسة ومكتملة، كلما كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكثر، بمعنى إن تحقيق التوافق بين الحاجيات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجيات.

ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي يؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب منها المقابلات و الاجتماعات و التقارير و الشكاوى....الخ

فالالاتصال الناجح الذي يأخذ الصبغة الإنسانية تكون نتائجه واضحة على سلوك المرؤوسين من الناحية الإنتاجية و الاجتماعية.

**3/ الاتصال وتغيير سلوك العاملين:** تستند العملية الاتصالية على الجوانب النفسية

السلوكية للعاملين باعتبار أن العامل أو المسئول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم

## الفصل الثاني العلاقة بين الاتصال و الأداء الوظيفي

الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس إن إحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل واحد.

ففي المجال الإداري يعتمد الكثير من الرؤساء على السلطة كقوة رسمية إلى حد بعيد في اتصالاتهم بمرؤوسيهم بهدف إحداث تغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها هي أداة لضبط سلوك العاملين و المرؤوسين وتحقيق النظام و التجانس بينهم، وكذلك التنسيق بين جهودهم ورقابة أعمالهم تحقيقاً للأهداف.<sup>1</sup>

أما من وجهة نظر المرؤوسين فالسلطة التي يتمتع بها الإداري ليست كافية بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة، فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن اتصال الرؤساء والمرؤوسين وقد ينقطع الاتصال بلا رجعة إذا ما أسيء استخدامه لذا يطلق على هذا النمط الأسلوب الاستبدادي

أما بالنسبة للإعداد و التشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فإن الرئيس يقوم بمحاولة تغيير سلوك مرؤوسيه عن طريق إقامة علاقات طيبة بينهم مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتماداً على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن و التعاطف و التقدير.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تأثير المعلومات والاتصال على رفع أداء العاملين.

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملاً محفزاً للمنظمات الباحثة عن التمييز في إنتاجها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها لذا تسارع المنظمات لاستخدام المعلومات والاتصال في خلق فرص جديدة ومبتكرة في مجالات عدة مثل<sup>3</sup>:

-رفع مستوى الأداء الوظيفي.

-تحسين القرارات الإدارية.

-تبسيط الإجراءات.

-الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

-إجراءات تغييرات في الهيكل والعمليات الإدارية.

<sup>1</sup> -- كمال بربور، الإدارة العلمية و نظام المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 1991، ص 140-141.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط 1975، ص 118، 119.

<sup>3</sup> -مجلة الباحث، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين على الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية في جامعة ورقة، عدد 10-2012، ص 31

## الفصل الثاني العلاقة بين الاتصال و الأداء الوظيفي

-تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء العالية للعاملين والتي تسعى المنظمات لتحقيقها. لذا فإن العلاقة بين المعلومات والاتصال و أداء العاملين تتمثل في :

1-تحسين الأداء الوظيفي من خلال انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة وبتكلفة أقل وزيادة معدل أداء العاملين.

2-تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال الوقت في التخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

3-زيادة شعور الانتماء والولاء من قبل العاملين تجاه المنظمة من خلال توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

4-يدفع المنظمة نحو تحقيق هدف الميزة التنافسية مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب الذي يساهم في تعزيز وبناء وتنمية القدرات الفردية.

5-تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال التعلم ونقل المعرفة وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرار وزيادة جودتها وزيادة عمليات الاتصالات الإدارية داخل المنظمة و خارجها وتحسين عملية التنسيق بين مختلف المستويات و الوحدات الإدارية لانجاز أهداف المنظمة.

6-تؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة بأقل تكلفة من خلال الاعتماد على استخدام الحاسب الآلي في أداء عملياتها و أنشطتها مما يساهم في تحسين نوعية الأداء و تقليل التفاوت بين مستويات أداء العاملين.

7-يساعد استخدام التكنولوجيا المعلومات و الاتصال على ربط الوظائف الإدارية المختلفة مع بعضها والقضاء على الازدواجية والتقليل من الأخطاء والجهد المبذول مما يساهم في زيادة إنتاجية العاملين ومستوى أداء المنظمة ككل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- مجلة الباحث مرجع سابق

## الفصل الثاني العلاقة بين الاتصال و الأداء الوظيفي

### خلاصة:

في الأخير يمكننا أن نستشف من ثنايا هذا الفصل الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تفعيل المورد البشري في المؤسسة كونه القلب النابض و الجسر الواصل بين جميع أطرافها لذا أصبح لزاما على كل منظمة مهما كان نوعها وحجمها أن تعمل على تطوير أساليبها الاتصالية وان تحيط بكل ما من شأنه أن يعيق هذه العملية سواء من حيث نفسية العامل أو من حيث البيئة التنظيمية وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

وكالة الجلفة



## تمهيد

لم يقتصر نظام الاتصال على نقل الرسائل بواسطة الفرسان و الحمام الزاجل و لكنه أخذ يتطور بتطور التجارة و انتشار العمران و إنشاء الطرق فأصبحت الرسائل و غيرها ترسل مع القوافل التجارية و تنقل في عربات خاصة تجرها الجياد و يرافقها حراس أشداء.

بتقدم العلم و انتشار الاختراعات في عصرنا الحاضر، تطور الاتصال البريدي حتى صرنا نستخدم وسائل حديثة للاتصال و نقل الأخبار بواسطة الوسائل السمعية البصرية كاللاسلكي و الهاتف و الفاكس و الانترنت و آخر ما توصل إليه العلم في مجال الاتصال هو استعمال الأقمار الصناعية و محطات للاستقبال و الإرسال و هكذا صار بإمكان الواحد منا أن يجلس في منزله و يتصل بي أصدقائه و أقاربه الذين يبعدون عنه آلاف الكيلومترات.

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة

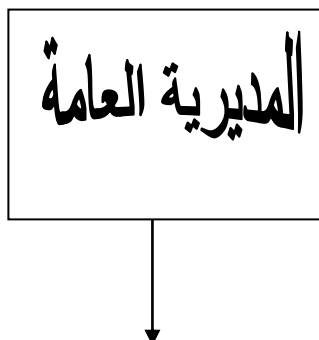
### المطلب الأول : نشأة اتصالات الجزائر

نشأت اتصالات الجزائر في 2003 بعد فصلها عن البريد والمواصلات التي كانت خاضعة لقانون التوظيف العمومي فبعد ظهور العولمة واقتصاد السوق وظهور تكنولوجيا حديثة فمس هذا التطور قطاع البريد والمواصلات فتم إبرام اتفاقية جماعية للمؤسسة بين المؤسسة العمومية الاقتصادية (اتصالات الجزائر لشركة ذات أسهم ) وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للإتحاد العام للعمال الجزائريين برأسمال قدره 100.000.000 دج و ارتفع حاليا إلى 500.000.000 دج 18083B02 التجاري رقم : المقيدة في السجل

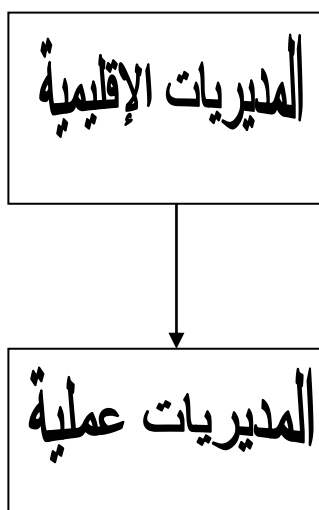
الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر العاصمة.

فتم التفاوض بخصوص هذه الاتفاقية في إطار إصلاح قطاع البريد والمواصلات الذي نص عليه القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 فبعد هذه الاتفاقية انتقلت الجزائر من نظام إدارة عمومية إلى نظام مؤسسة تجارية تنشط في قطاع تنافسي يعتبر تغيرا أساسيا في مستوى تسيير الموارد البشرية.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر لها مديرية عامة ومقرها في العاصمة و تتفرع منها إلى (13) مديريات إقليمية على مستوى التراب الوطني



## الرسم التخطيطي للهيكل العام لاتصالات الجزائر



### المطلب الثاني: تعريف اتصالات الجزائر بالجلفة

هي مؤسسة خدمتية مالية تابعة للمديرية الإقليمية لولاية شلف و لها ثلاثة وهي : وكالة الجلفة - وكالة عين وسارة - وكالة حاسي بحيح ويتكون عدد عمالها من 280 عامل يعملون على تلبية حاجات و خدمات الزبائن يتوزعون على مختلف بلديات ودوائر ولاية الجلفة و الجدول التالي يبين لنا توزيع العمال حسب المراكز التي يمارسون نشاطهم المهني بها .

الدوائر	الوكالة التجارية	مركز الإنتاج	مركز التضخيم	مركز الطاقة و البيئة	مركز الهاتفي	مركز صيانة الخطوط
الجلفة	32	65	16	6	9	
مسعد	5					23
عين وسارة	9	16	3		5	3
حاسي بحيح	5	17			8	
إدريسية	4				2	4
الشارف						2
البيرين						5

### المطلب الثالث : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

\* تقديم الخدمات للزبائن و تلبية حاجاتها.

\* مردو ديقي الهياكل القاعدية و المحافظة عليها

\* تحصيل الديون في أجالها المستحقة.

\* العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية و التصرفات السلبية.

كما سعت اتصالات الجزائر في 05 جويلية 2006 إلى هدف خاص و المتمثل في عرض هاتف ثابت لاسلكي من نوع دو بل في آل -آل زائد خط مجاني مع احتساب مكالمات الهاتفية بسعر 1 دج للدقيقة ابتداء من 05 جويلية 2006 إلى غاية 05 أوت 2006 وهذا العرض و هذا العرض سيكون مدعما بتخفيضات إضافية أخرى في الخدمات الهاتفية من طرف اتصالات الجزائر.

**المبحث الثاني: مدخل لهيكل المؤسسة و تحليله**

**المطلب الأول: أنواع الهياكل**

**1- حسب التدرج السلمي:**

- الأقسام والوحدات و الفروع تمارس المهام ذات الطابع العملي و التقني كالتطبيق.
- هيكل المديرية لإنجاز المهام ذات الطابع القيادي كرسم الإستراتيجية
- المديريات الفرعية لإنجاز المهام ذات طابع العلاقات بين القيادة و الأفراد

**2- هياكل حسب طبيعة المهام:**

و هي خمس هياكل:

- 1- هياكل عملية تساهم بشكل مباشر في إنجاز غرض المؤسسة.
- 2- هياكل وظيفية تدعم الهياكل العملية لإنجاز مهامها.
- 3- هياكل توريد تكلف بالتموين الوسائل العامة.
- 4- هياكل القيادة هي مصدر القرارات و التوجيه.
- 5- هياكل المشاركة و التمثيل تشارك بالاستشارة و إبداء الرأي و توفير المعلومات.

- لكل مؤسسة هيكل تنظيمي لمعرفة سير المؤسسة و كيفية تنقل الأوامر و المعلومات و يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كخريطة يعتمد عليها كل موظف أو مراقب لمعرفة مهامه بالنسبة للأول و مراقبة هذا النظام بالنسبة للآخر.

و نجد أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ينتمي إلى هيكل حسب طبيعة المهام و بالتحديد ينتمي إلى الهياكل العملية.

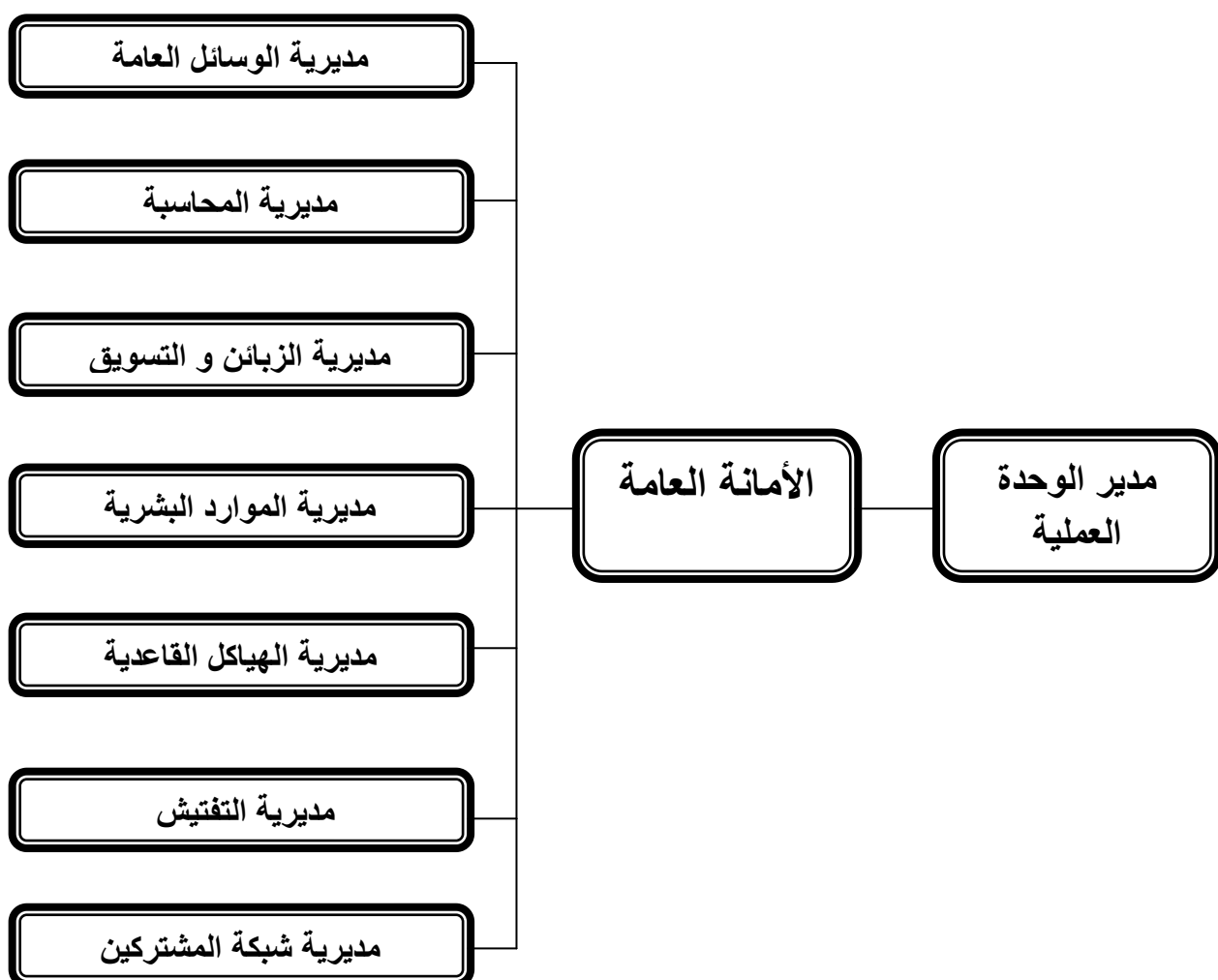
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

**المديرية العامة**

**المديريات الإقليمية**

**المديريات العملية**

## الرسم التخطيطي للهيكل العام لاتصالات الجزائر



### المطلب الثالث: دراسة و تحليل الهيكل:

تتضمن هذه الدراسة تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التي تحتوي على المصالح التالية :

#### الأمانة

- مديرية المحاسبة
  - مديرية الوسائل العامة
  - مديرية الزبائن و التسويق
  - مديرية الهياكل القاعدية
  - مديرية شبكة المشتركين
  - مديرية التفتيش
  - مديرية المستخدمين
- و كل مصلحة من هاته المصالح لها رؤساء مصالح و رؤساء مكاتب و لها أعوان مكاتب و يترأس كل هذه المصالح المدير الذي يعمل على الإشراف و السير الحسن لمؤسسته.

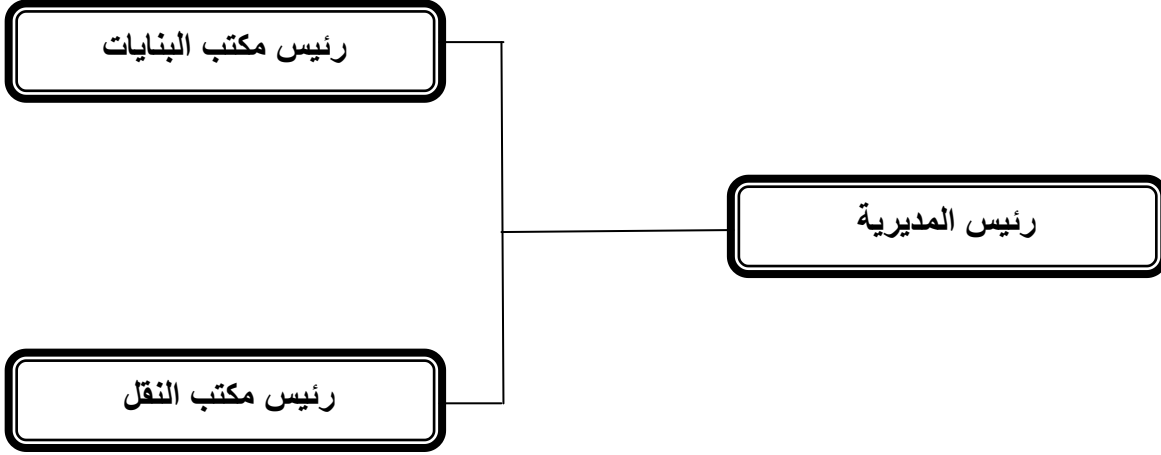
#### الأمانة العامة

وهي الخلية التنظيمية للمؤسسة أين توضع الوثائق وتخزن المعلومات الصادرة والواردة وهي في طور مستمر لكل الوظائف المكتبية، إذ أصبحت حاليا الأمانة تحمل كل أسرار المؤسسة و المسؤولين حيث أنها تؤدي الخدمات الإدارية لهم ويتم حفظ هذه الوثائق والمعلومات في معدات مختلفة وبطرق الترتيب الملائمة والمبسطة، ومن مهام قسم الأمانة:

- استقبال و حفظ الأوراق و الوثائق وترتيبها.
- تسيير مواعيد مدير الوحدة العملية.
- الكتابة، التسجيل و معالجة النصوص.



### مديرية الوسائل العامة



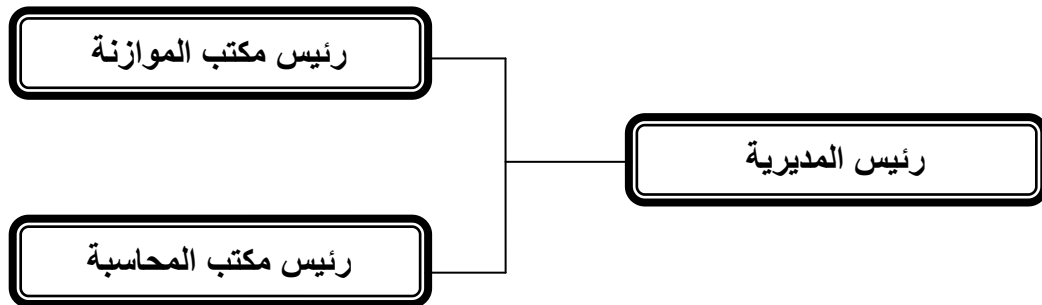
و يتمثل دورها في :

- توفير وسائل العمل اللازمة لعمل المؤسسة مثلا : - توفير معدات مكتبية - آلات - وسائل النقل.....

أي كل ماتحتاجه المؤسسة من معدات.

- تسيير الميزانية السنوية و ميزانية التجهيز

### مديرية المحاسبة:



إن مؤسسة اتصالات الجزائر تصنف ضمن المؤسسات الخدمانية المالية فهي تتطلب  
قسما خاص بالمحاسبة لكي تتمكن المؤسسة من معرفة الحقوق و الديون و لهذا أرغم  
القانون جميع المؤسسات بإمساك دفاتر خاصة بالمحاسبة و كذلك قيامها كل مرة على

الأقل في السنة لعملية جرد الممتلكات التي تمتلكها ومن بين دفاتر المحاسبة التي وجدناها في هذه الوحدة، دفتر تسجيل الفواتير في سجل يدعى بسجل 1063 و هذا الدفتر يكون مرقما و يقوم المحاسب بتدوين كل المبالغ الموجودة في الفواتير التي أنفقتها المؤسسة من إنجازات ( إنجاز المباني و ترميمات ) و تصليحات ( أجهزة الإعلام - تصليح و سائل النقل.....) و تدون فيه أيضا فواتير الماء و الكهرباء.

و من مهام المحاسب الإشراف على الصندوق و ذلك من خلال العمل على إخراج مبالغ من الصندوق تحتاجها المؤسسة في الحالات الإستعجالية ( تصليح السيارات، شراء قطع غيارات.....)

و المبلغ الموجود في الصندوق تقوم المديرية الإقليمية ( شلف) بإعطاء مبلغ قدره 20000 دج كل شهر و ذلك لتلبية حاجات المؤسسة.

#### كيفية تسديد فاتورة الهاتف:

يأتي المواطن بالفاتورة مرفقة بالمبلغ المدون فيها و يقوم بعملية التسديد، يقوم العون بقص الفاتورة و يعطي للمواطن القسم العلوي منها مصادق عليه و يمسك هو القسم السفلي ثم يسجل كل المعلومات الخاصة بالمواطن و الفاتورة في المطبوع و يرسل المطبوع مع القصاصات إلى الوكالة التجارية

يقوم العون باستلام فاتورة الهاتف من المسدد لها و يقوم بطبوعها بالختم الخاص

بالمكتب في الجهة العليا و السفلى و وضع لها رقم خاص يسجل في الوثيقة 34 أ

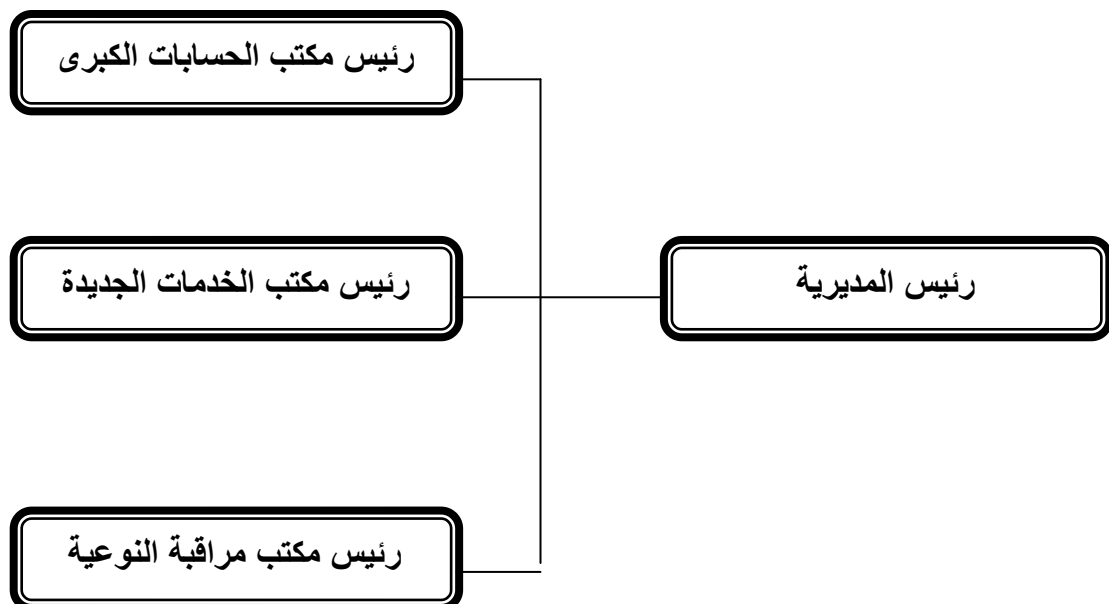
فبعد المستحقات من طرف صاحب الفاتورة تقطع الفاتورة إلى نصفين النصف العلوي

يأخذه الشخص أما السفلي فيأخذه العون و يقوم بتدوين كل المعلومات في 37 أ

وتتمثل في : رقم الهاتف، المبلغ المدفوع الكامل، المبلغ خارج الرسم، مبلغ الرسم وفي

المساء يقوم المستوفي بتزويد حساب المصلحة التجارية بإرادات الهاتف

### مديرية التسويق و الزبائن :



تتكفل هذه المصلحة بكل ما يخص التسويق و الزبائن عبر وكالاتها التجارية المتواجدة عبر أنحاء الولاية.

و تهتم أساسا هذه المصلحة بمراقبة وسير كل عمليات التسويق التي تقوم بها جميع المصالح التجارية الخاصة بالوكالات تجارية كما تهتم برصد جميع الإحصائيات وتحليلها من اجل مراقبة نوعية الخدمات التي تقدم للزبائن وإيجاد الحلول لجميع المشاكل التي تعترض لسير الحسن للمصالح المذكورة أعلاه

ومن اجل ذلك جعل لهذه المصلحة ثلاث مكاتب يقدم كل مكتب بالمهام الموكلة إليه وهذه المكاتب هي :

- مكتب مراقبة النوعية
- مكتب الخدمات الجديدة
- مكتب الحسابات الكبرى

**- اولاً: مكتب مراقبة النوعية**

يقوم هذا المكتب ب:

- دراسة الشكاوى الواردة من طرف الزبائن
- تأسيس الإحصائيات الدورية الخاصة بالشكاوى
- مراقبة إرسال الفواتير الخاصة بالهاتف
- مراقبة الأكتشاك
- تأسيس الإحصائيات الخاصة بالفوترة
- مراقبة نوعية الخدمات المقدمة للزبائن

**ثانياً: مكتب الخدمات الجديدة**

يقوم هذا المكتب ب:

- مراقبة وإحصاء بيع البطاقات ذات الدفع المسبق
- إحصاء مبيعات الخطوط (دوبل فى - ال - ال)
- إحصاء مبيعات الخطوط الخاصة بالانترنت
- إحصاء محاصيل الخطوط الهاتفية عبر (السات)
- مراقبة نوعية تأدية الخدمات المقدمة للزبائن
- تأسيس وإرسال جميع الإحصائيات الخاصة بكل خدمة المذكورة سلفاً

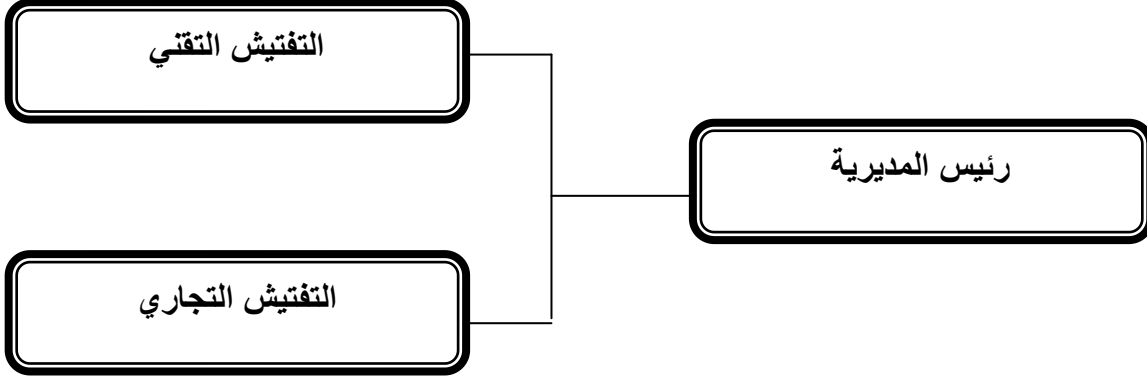
**ثالثاً: مكتب الحسابات الكبرى**

يقوم هذا المكتب ب:

- إحصاء جميع الحسابات الهاتفية للخطوط الممنوحة للجميع المؤسسات الحكومية ذات الطابع التجاري ( كالبنوكة) أو الطابع الإداري (كالولاية مثلاً)
- إنشاء إحصائيات شهرية تخص كل من :

- \* عدد الخطوط الممنوحة لهذه المؤسسات
- \* مبالغ المحاصيل المدفوعة من طرف هذه المؤسسة
- \* عدد الوصلات الخاصة المركبة لهذه المؤسسات
- \* مراقبة نوعية الخدمات المقدمة لها

### مديرية التفتيش:



من مهامها:

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح المؤسسة.
- رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.
- تشخيص و تحليل أي خلل في تقييم نوعية الخدمة للزبون.
- الإشراف على الأيام الإعلامية للمؤسسة.
- كما يحرص هذا المكتب على توفير وتحسين و تلبية جميع الطلبات المقدمة من طرف هذه المؤسسات

### مديرية شبكة المشتركين :

تقوم هذه المصلحة بمراقبة تركيب الخطوط الجديدة وتعمل على :

- \* تحسين كل من خدمات الوكالة التجارية ومراكز الإنتاج فيما يخص تركيب الخطوط بطريقة تعينية و السرعة في استجابة الطلبات.
- \* مراقبة و تصليح التعطلات الهاتفية.
- \* وضع الكوابل الهاتفية الباطنية
- \* شق القنوات الباطنية
- \* دراسة ملفات الجديدة للزبائن.
- \* تركيب شبكة الانترنت

## المطلب الرابع : الإجراءات المنهجية

### 1- حدود الدراسة

1-1 الحدود البشرية: تم اجراء هذه الدراسة على الموظفين الذين يزاولون عملهم في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة وقد تم اختيارهم بطريقة عرضية.

2-1 الحدود المكانية: لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة والتي تقع بدائرة الجلفة.

3-1 الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في موسم ماي 2017 حيث قمنا بجمع المراجع المتعلقة بموضوع دراستنا .

### 2- منهج الدراسة :

بما ان غياب المنهج يؤدي بالبحث الى العرضية والوصول الى معرفة غير علمية ،فإننا نجد في جل الدراسات والبحوث باختلاف مجالاتها تعتمد على المناهج العلمية ،فلا يخلو اي بحث في اعداده من اتباع منهج معين فالبحث لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط بل يخضع الى تصنيف وتحليل لهذه البيانات.

المنهج هو: بالرغم من تعدد تعريفات العلماء لكلمة منهج،ولكن اصل الكلمة يعني الطريقة، وبالتالي فان التعريف العام والبسيط لهذه الكلمة هو انه الطريقة المتبعة في دراسة وتحليل موضوع معين او هو مجموعة الخطوات المتبعة في تفسير وتحليل ظاهرة ما.

وبما ان دراستنا تهدف الى معرفة استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية فإننا اعتمدنا على منهج المسح للائتمه وطبيعة دراستنا.

المنهج المسحي: هو منهج يقوم فيه الباحث بجمع البيانات ميدانيا بوسائل معروفة بغرض الوصف والتفسير والكشف ويمكن تحديد خطوات المنهج كما يلي: تحديد المشكلة وطبعتها ،تجميع البيانات والمعلومات عن هذه المشكلة، تفرغ البيانات في جدول ، تحليل وتقييم البيانات، عرض النتائج، صياغة النتائج، تحليل وتحديد العلاقات التي تحتمل وجودها بين المتغيرات التي اسفر عنها البحث.

### 3- ادوات جمع البيانات:

الاستبيان: هو عبارة عن أداة من أدوات البحث معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على اجابات عن مجموعة من الاسئلة او الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض ويقوم المبحوث بتسجيل استجاباته بنفسه.

### 4- تحديد العينة:

اشتملت عين البحث عل جزء من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ويتمثل عددهم في 60 فرد

حيث عالجنا 30 استمارة بمعنا تعملنا مع 30 فرد من العينة وباقي الأفراد تما استبعادهم لجملة من الأسباب تمثلت في عدم اجابتهم على الاستبيان المقدم لهم .

### المبحث الثالث : عرض الجداول وتفسيرها

#### تمهيد:

لا يمكن لأي بحث أو دراسة علمية يقوم بها أي باحث مهما كان فلا بد لوجود الجانب الميداني الذي يكمل الدراسة النظرية، حيث يقوم هذا الجانب على المنهجية العلمية والذي تقوم على أسس وقواعد منهجية. فكل هذه الإجراءات التي يقوم بها الباحث تساعده إلى الوصول إلى الحقائق والنتائج وتوضيح والكشف عن تساؤلات دراستنا وتفسيرها تفسيراً منطقياً.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة والبيانات التي تضمنتها الاستمارات والتعليق عليها وتحليلها وتفسيرها وفي الأخير التوصل إلى نتائج الدراسة.

البيانات الشخصية:

جدول رقم ( 01 ) متغير السن بالنسبة لعينة

النسبة المئوية	التكرار	السن
53.3%	16	من 20 الى 35
46.7%	14	من 35 فما فوق
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 01 ) يبين لنا توزيع أفراد متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة، حيث شملت الفئات العمرية للعمال اتصالات الجزائر وكالة الجلفة، فكانت النسبة المئوية مقتصرة تقريبا على الفئة العمرية ما بين 20 إلى 35 سنة، والتي قدرت نسبة 53.3% بمجموع 16 مفردة، وهي تعبر عن الفئة الشبانية لعمال المؤسسة، وأما بالنسبة للفئة العمرية 35 سنة فما فوق قدرت بنسبة 46.7% بمجموع 14 مفردة.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن نسبة الفئة الشبانية السائدة في المؤسسة أكثر من غيرها، وذلك راجع إلى طبيعة الفئة في حد ذاتها من حيث التكوين الأكاديمي والمستوى الثقافي والفكري للفرد، وطبيعة العمل الذي يتطلب جهد فكري وعضلي داخل المؤسسة.



جدول رقم ( 02 ) متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
3,3%	01	ابتدائي
13,3%	04	متوسط
23,3%	07	ثانوي
60,0%	18	جامعي
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 02 ) يبين لنا توزيع أف ارد متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة، نجد أن المستوى التعليمي الغالب على العينة هو المستوى الجامعي، وذلك بما يعادل 18 فرد أي بنسبة 60% ثم يليه المستوى الثانوي والذي كان عددهم 7 أفراد أي بنسبة 23.3% ثم يليه المستوى المتوسط بما يعادل 4 أفراد أي بنسبة 13.3% وأخيرا المستوى الابتدائي بما يعادل فرد بنسبة 3,3% وهي أضعف نسبة.

ويمكن القول أن المستوى الجامعي هو أعلى نسبة موجودة في وسط المؤسسة، وذلك يرجع إلى متطلبات الوظيفة من وجود تقنيين ومهندسين وخبراء ومدربين وغيرهم، وبالتالي فإن المؤسسة مرتبطة بطبيعة الوظيفة في حد ذاتها وما تبحث عنه من مستويات تعليمية، فهي تهتم بدرجة كبيرة بأصحاب حاملي الشهادات الجامعية بحكم إمكانياتهم وتكوينهم، وهذا الأمر يساهم في عملية الاتصال بين العمال داخل المؤسسة، مما يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

الجدول رقم ( 03 ) الأقدمية في الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في الوظيفة
50,0%	15	من 05 إلى 10 سنوات
50,0%	15	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 03 ) يتبين لنا توزيع الأفراد متغير الأقدمية في الوظيفة بالنسبة لعينة دراسة، حيث جاءت النسب كلها متساوية في الفئات العمرية للعمال من 05 إلى 10 سنوات، فكانت كل فئة بنسبة 50% لمجموع 15 مفردة لكل فئة، وعليه فإن التساوي في نسبة الفئات العمرية يرجع إلى طبيعة سلم التوظيف في المؤسسة التي تتبعه الدولة، وكذلك حسب درجة أداء كل عامل والخبرة في الوظيفة، والكفاءة المهنية والممارسة، بالإضافة إلى العلاقات الإتصالية بين العمال لفترات طويلة مما يولد إحتكاك بين العمال وبدوره يؤدي إلى جودة في نوعية العمل، فينتج عنه تحسين الأداء الوظيفي.

المحور الأول: نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث

الجدول رقم: ( 04 ) العملية الإتصالية داخل المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
لا	27	90,0%
نعم	2	10,0%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 04 ) يبين لنا العملية الإتصالية داخل المؤسسة حيث كانت نسبة المئوية للإجابة ب " نعم " 90% من مجموع 27 مفردة، بينما جاءت النسبة المئوية للإجابة بـ " لا " 10% من مجموع 3 مفردات.

وعليه نلاحظ أن أكثر نسبة إقتصرت على العمال الذين أجابو ب " نعم " وهذا يفسر بأن العمال يقومون بعملية الإتصال داخل المؤسسة والتي تتم بصفة طبيعية بين الرئيس والمرؤوس بين العمال فيما بينهم.

الجدول رقم ( 05 ) الإتصال بالزملاء في القسم الذين يعملون به

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%100.0
لا	-	-
المجموع	30	%100

من خلال الجدول رقم ( 05 ) يبين لنا طبيعة الإتصال بالزملاء في القسم الذين يعملون به، حيث كانت نسبة الإجابة ب " نعم " 100% من مجموع 30 مفردة، أي أن كل العمال يقومون بعملية الإتصال في القسم الذين يعملون به، وهذا عائد إلى طبيعة العمل التي تستدعي وجود إتصالات داخل القسم لتحقيق أهداف المنظمة من أجل فهم سيرورة العمل والبحث والإستفسار حول التعليمات، أو معرفة الأخطاء ومحاولة تصحيحها فيأدائهم الوظيفي.

الجدول رقم ( 06 ) نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	10	%33.3
حسنة	15	% 50.5
سيئة	5	%16.7
المجموع	30	%100

من خلال الجدول رقم ( 06 ) يوضح لنا نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل، حيث أن أكبر نسبة قدرت بـ 50% من مجموع 15 مفردة التي لها علاقة حسنة بالرئيس، ثم تليها نسبة 33.3% من مجموع 10 أفراد التي لها علاقة جيدة بالرئيس، وفي الأخير نجد نسبة 16.7% من مجموع 5 أفراد التي لها علاقة سيئة بالرئيس، وبالتالي فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل حسنة وذلك يعود إلى وجود علاقة إتصال مباشر بينهم وهذا ما يظهر من خلال أدائهم الوظيفي مما يدفعهم إلى العمل الأفضل والراقي به، كما تساعد العمال على الحصول على المعلومات وإكتساب الخبرات من طرف الرئيس مما يزيد من تحسين أدائهم والرفع من فاعلية العمل.

#### الجدول رقم ( 07 ) : نوع الإتصال السائد في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من الأعلى الى الاسفل	15	50.0%
من الاسفل الى الأعلى	15	50.0%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 07 ) يوضح لنا نوع الإتصال السائد في المؤسسة حيث جاءت النسبة كلها متساوية من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى بنسبة مئوية قدرت بـ 50% لمجموع 15 مفردة.

وعليه فإن التساوي في نسبة نوع الإتصال السائد يرجع إلى قابلية الحوار من خلال تبادل المعلومات والآراء والأفكار، وإتباع سياسة الباب المفتوح التي يطرح فيها العمال إنشغالهم إلى الرئيس.

الجدول رقم ( 08 ) طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	10	33.3%
حسنة	20	66.7%
سيئة	-	-
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 08 ) يوضح لنا طبيعة الإتصالات في العمل بين الموظفين حيث قدرت أكبر نسبة 66.7% من مجموع 20 فرد والتي له علاقة حسنة في العمل بين الموظفين، ثم تليها نسبة 33.3% من مجموع 10 أفراد والتي لهم علاقة جيدة في العمل بين الموظفين، وفي الأخير انعدمت النسبة المئوية لطبيعة الاتصالات السيئة في العمل بين الموظفين، وهذا يرجع إلى وجود التفاهم فيما بينهم، وسلسلة لتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم، ومعرفة العمال لمهامهم وواجباتهم في العمل.

الجدول رقم ( 09 ) الوسائل الإتصالية الموجودة في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
هاتف	9	30%
اعلانات	13	43.3%
اجتماعات	8	26.7%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 09 ) يبين لنا الوسائل الإتصالية الموجودة في المؤسسة، حيث نجد أن الإعلانات أكبر نسبة قدرت ب 43.3% من مجموع 13 مفردة، ثم يليها الهاتف بنسبة قدرت ب 30% من مجموع 9 أفراد، وأخيرا إجتماعات قدرت بنسبة 26.7% من مجموع 8 أفراد، ويرجع ذلك إلى فعالية الوسائل والحضور الكبير لها داخل المؤسسة من أجل منح أداء جيد في المنظمة، فهي تمثل وسائل إتصالية داخل المؤسسة وذلك من خلال تبليغ وإعلان وإعلام العمال بالمعلومات الخاصة بالعمل، حيث تقوم كل هذه وسائل إتصالية على الإتصال الشفوي لأنه أنسب وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي.

**الجدول رقم ( 10 ) الطرق المفضلة لإيصال الإنشغالات إلى المسؤول**

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المقابلة	22	73.3%
الشكوى	8	26.7%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 10 ) يبين لنا الطرق المفضلة لإيصال إنشغالات إلى المسؤول، حيث نجد أن المقابلة هي أكبر نسبة تقدر ب 73.3% بمجموع 22 فرد، بينما قدرت نسبة الشكوى ب 26.7% من مجموع 8 أفراد، وذلك يرجع الى سهولة التواصل وتبادل المعلومات وأطراف الحديث، ووضوح وجهات النظر في بعض الأمور الهامة والوقوف على النقاط المبهمة، أو الغامضة التي يواجهونها في ضوء العمل داخل المنظمة، ولمعرفة رد فعل إتجاه مواقف العمل بالنسبة للمسؤولين أو العاملين.

الجدول رقم ( 11 ) العلاقة الإتصالية بين إدارة المؤسسة ومستويات إدارية أخرى

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86.7%
لا	4	13.3%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 11 ) يوضح لنا العلاقة الإتصالية بين إدارة المؤسسة ومستويات الإدارية الأخرى، حيث كانت النسبة المئوية للعمال الذين أجابو ب " نعم " 86.7% من مجموع 26 مفردة، بينما جاءت نسبة المئوية للعمال الذين أجابو ب " لا " 13.3% من مجموع 4 أفاد، ويعود ذلك إلى تلبية حاجات ومتطلبات المؤسسة مع مؤسسات أخرى، وتبادل المصالح والخبرات، والإستراتيجيات المتبعة لتحقيق أهداف المنظمة والإستفادة من إطارات مستويات إدارية أخرى.



المحور الثاني: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية لها تأثير على الأداء الوظيفي

الجدول رقم: ( 12 ) يلعب السن دورا مهما في إتقان العمل

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.3%
لا	5	16.7%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 19 ) يبين لنا أن السن يلعب دورا مهما في إتقان العمل، حيث نجد أن أعلى نسبة هي الإجابة ب " نعم " والتي قدرت ب % 83,3 من مجموع 25 مفردة، بينما نجد أن نسبة المئوية للإجابة ب " لا " والتي تقدر ب 16.7 % والتي تقدر ب 5 أفراد، وهذا يرجع إلى قدرة العامل على تأدية مهامه سواء كان يبذل الجهد عضلي أو فكري، وكذلك فنشاطه وحيوته ومهارته عند الشباب يختلف عن كبارهم وهذا يرجع حسب طبيعة العمل.

الجدول رقم: ( 13 ) إكتساب الخبرات في العمل لدى الموظفين يساهم في رفع مستوى

العمل

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93.3%
لا	2	6.7%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 20 ) يبين لنا إكتساب الخبرات في العمل لدى الموظفين يساهم في رفع مستوى العمل، حيث نجد أن أعلى نسبة مئوية للإجابة ب " نعم " والتي تقدر ب 93.3% من مجموع 28 مفردة، بينما نجد أن نسبة المئوية للإجابة ب " لا " تقدر ب 6.7% من

مجموع فردين، وهذا يرجع إلى إدراك الموظفين للأخطاء التي وقع فيها بمرور الزمن وتكرر العديد من التجارب ومحاولة تجنب الوقوع فيها مرة أخرى. وكذلك إحتكاك الموظفين مع بعضهم البعض ومع مؤسسات أخرى وكل هذا يكسب الموظفين تجارب جديد فتتولد الخبرة بمرور الزمن مما يساهم بالضرورة في رفع مستوى العمل في كل مرة.

**الجدول رقم ( 14 ) إستخدام البرمجيات يساعد على تطوير الأداء الوظيفي**

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%100.0
لا	-	-
المجموع	30	%100.0

من خلال الجدول رقم ( 21 ) يبين لنا أن إستخدام البرمجيات يساعد على تطوير الأداء الوظيفي، حيث كانت نسبة الإجابة ب " نعم " 100% من مجموع 30 مفردة، أي أن كل العمال يقرون بأن إستخدام البرمجيات يساعد على تطوير الأداء الوظيفي، وأن المنظمة توظف وسائل إتصالية حديثة لتسهيل عملية الإتصال. وكذلك من خلال إكتساب الوقت والجهد وقلّة التكلفة في العمل داخل المؤسسة هذا يمكن من تطوير الدائم.

**الجدول رقم ( 15 ) المشاركة في إتخاذ القرارات يزيد في إهتمامه والحماسه في العمل**

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	%90.0
لا	3	%10.0
المجموع	30	%100

من خلال الجدول رقم ( 22 ) يبين لنا أن المشاركة في إتخاذ القرارات يزيد في إهتمام والحماسة في العمل، حيث نجد أن أعلى نسبة مئوية هي الإجابة ب " نعم " والتي قدرت ب 90% من مجموع 27 مفردة، بينما نجد أن نسبة المئوية للإجابة ب " لا " والتي قدرت ب 10% من مجموع 3 أفراد. وهذا يرجع إلى إحساس العمال وشعورهم بالانتماء للمنظمة والمسؤولية تجاهها، كما تتيح لهم فرصة لطرح أفكارهم وآرائهم ووجهات نظرهم حول بعض القضايا، بالإضافة أنها توطد علاقة العمال بالمرؤوس مما ينتج عنه الولاء التنظيمي الذي يزيد في إهتمام والحماسة في العمل، وشعور العمال بأن المنظمة هي جزء منهم، وإن حدوث أي إضرار في المؤسسة يعود عليهم بالسوء.

#### الجدول رقم ( 16 ) جودة الأداء دليل تحمل مسؤولية العمل

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86.7%
لا	4	13.3%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 23 ) يبين لنا جودة الأداء دليل تحمل مسؤولية العمل، حيث نجد أن أعلى نسبة هي الإجابة ب " نعم " والتي قدرت ب 86.7% من مجموع 26 مفردة، بينما نجد أن نسبة المئوية للإجابة ب " لا " والتي قدرت ب 13.3% من مجموع الأفراد، وهذا يرجع إلى كفاءة في العمل باستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وكذلك لوجود إتقان في العمل، وهذا دليل على إهتمام العامل بكل صغيرة وكبيرة تتعلق بالعمل داخل الإدارة من معلومات وتقارير وملاحظات وتعاملات داخل الإدارة وخارجها، وأن كل خطوة من الخطوات التي يقوم بها العمال تقوم على أساس التخطيط والتدبير في الإدارة والالتزام بكل مهامه توكل إليهم من طرف رب العمل.

المحور الثالث: العلاقة بين نمط الإتصال السائد في المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي

الجدول رقم: ( 17 ) الشعور أن الإتصال يؤثر على الأداء الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73.3%
لا	8	26.7%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 12 ) يبين لنا أن الإتصال يؤثر على الأداء الوظيفي، حيث نجد أن أعلى نسبة هي الإجابة ب " نعم " والتي قدرت ب 73.3% من مجموع 22 مفردة، بينما نجد نسبة الإجابة ب " لا " والتي قدرت ب 26.7% من مجموع 8 أفراد، ويرجع ذلك إلى أن الإتصال يمثل حلقة تواصل بين العمال الذي يمكنهم بالقيام بعملية الأداء الوظيفي، نهيك أن الإتصال له دور كبير وفعال في فهم سيرورة العمل وإتقانه، مما يحسن في الأداء حيث يرتبط الإتصال بتطور المنظمة ورقبها بالأداء الوظيفي للعمال، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود عملية إتصالية تكون داخل المؤسسة.

الجدول رقم: ( 18 ) توافق الإتصال في الإدارة مع طبيعة ومهام عمال الإدارة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	76.7%
لا	7	23.3%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 13 ) الذي يبين لنا توافق الإتصال في الإدارة مع طبيعة ومهام عمل الإدارة، حيث نجد أن نسبة الإجابة ب " نعم " تقدر ب 76.7% من مجموع 23 مفردة، بينما نجد نسبة الإجابة ب " لا " والتي قدرت ب 23.3% من مجموع 7 أفراد، ويرجع ذلك

إلى التنوع في عملية الإتصال بمستوياته الثلاث، يمثله الإتصال الصاعد والذي يحدث من أعلى مرتبة في السلم التنظيمي إلى أقل مرتبة، والإتصال الأفقي فيكون بين العمال من نفس المرتبة الوظيفية.

**الجدول رقم ( 19 ) الإتصالات الإدارية تشجع على تحسين الأداء الوظيفي**

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.3%
لا	5	16.7%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 14 ) يبين لنا الإتصالات الإدارية تشجع على تحسين الأداء الوظيفي، حيث كانت النسبة المئوية للإجابة بـ " نعم " والتي قدرت بـ 83.3% من مجموع 25 مفردة، بينما نجد النسبة المئوية للإجابة بـ " لا " والتي قدرت بـ 16.7% من مجموع 5 أفراد، وهذا يرجع إلى أن الإتصال هو الذي يوضح مهام وأدوار التي يقوم بها العمال، وكذلك لأن الإتصال محرك لنشاط وحيوية وحركية الجيدة لأعمال المنظمة، فهو وسيلة لتوجيه العمال وترشيدهم بهدف تحسين الأداء الوظيفي.

**الجدول رقم ( 20 ) سياسة الباب المفتوح في الإتصال داخل المنظمة تساعد على تطوير الأداء الوظيفي**

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70.0%
لا	9	30.0%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 15 ) يبين لنا سياسة الباب المفتوح في الإتصال داخل المنظمة تساعد على تطوير الأداء الوظيفي، حيث كانت النسبة المئوية للإجابة بـ "نعم" من مجموع 21 مفردة، وبينما جاءت النسبة المئوية للإجابة بـ "لا" 30% من مجموع 9 أفراد، وهذا يعود الى أنه يوجد إتصالات الصاعدة، حيث يقوم العمال بمشاركة في إتخاذ القرارات وتبادل المعلومات والأداء والأفكار وطرح إنشغالاتهم مع الرئيس، وكذلك وجود إتصالات النازلة من طرف الرئيس إلى المرؤوسين بتقديم التعليمات والأوامر والسماح للعمال بتبادل أطراف الكلام داخل المنظمة والتي تساعد على تطوير الأداء الوظيفي.

الجدول رقم ( 21 ) إهتمام الرئيس بإقتراحات حول العمل يزيد من الحرص على إتقان العمل

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80.0%
لا	6	20.0%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 16 ) يوضح إهتمام الرئيس بإقتراحات حول العمل يزيد من الحرص على إتقان العمل، حيث نجد أن النسبة المئوية للإجابة بـ "نعم" 80% من مجموع 24 مفردة، بينما جاءت النسبة المئوية للإجابة بـ "لا" 20% من مجموع 6 أفراد، وهذا يرجع الى أن الرئيس يتبع سياسة الباب المفتوح ويرحب بالإتصالات الصاعدة من العمال إليه، وهذا يؤكد حرص وأهتمام الرئيس على تطوير الأداء إلى الأفضل.

الجدول رقم ( 22 ) رفض الرئيس لملاحظات العمال تجعل الموظفين أقل إهتمام  
بالأداء

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	46.7%
لا	16	53.3%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 17 ) يوضح رفض الرئيس لملاحظات العمل تجعل من الموظفين أقل إهتمام بالأداء، حيث نجد أن أكبر نسبة مئوية للإجابة ب " لا " والتي قدرت ب 53.3% من مجموع 16 مفردة، بينما نجد أن النسبة المئوية للإجابة ب " نعم " والتي قدرت ب 46.7% من مجموع 14 مفردة، وهذا يرجع حرص العمال على إستمرارية المؤسسة وبقائها، لأنها تعتبر المصدر الرئيسي في الدخل الفردي للعمال، فهي ضرورة تحتم عليهم الإهتمام بالأداء الوظيفي، وكذلك أن أكثر التغيرات التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة تكون ضد رفض الرئيس لملاحظات العمال.

الجدول رقم ( 23 ) طريقة الاتصال التي يتعامل بها الرئيس تؤثر على الأداء الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80.0%
لا	6	20.0%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم ( 18 ) يبين لنا طريقة الإتصال التي يتعامل بها الرئيس تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث نجد أن أكبر نسبة مئوية للعمال الذين أجابو بـ " نعم " والتي قدرت بـ 80% من مجموع 24 مفردة، بينما نجد نسبة المئوية للعمال الذين أجابو بـ " لا " والتي قدرت بـ 20% من مجموع 6 مفردات، وهذا يرجع الى أن الإتصال الرسمي الموجود في المؤسسة يهدف إلى إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العمال، وكذلك توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات، وإتخاذ القرارات، وتوطيد الثقة بين الرئيس والموظفين والتي تؤثر على الأداء الوظيفي، فالإتصالات الناتجة عن طريق الإجتماعات والتقارير والشكاوي، والنشرات الدورية تساعد على تحسين الأداء العمال تحت إشراف الرئيس، فالإتصال الشفوي أو الإتصال الشخصي مثلا يفتح المجال لمناقشة وتفهم الرسالة بين الرئيس والمرؤوس مما يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.



### نتائج العامة:

من خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة وملاحظتنا لمجريات العمل فيها ومقابلتنا لبعض عمال المؤسسة، وبعد جمع وتبويب بيانات الاستبيان وتحليلها وتفسيرها وتقييمنا لها توصلنا للنتائج التالية:

- 1- يلعب السن دور مهم في إتقان العمل من خلال قدرة العامل على تأدية مهامه وانجازها على أكمل وجه وخاصة عند فئة الشباب.
- 2- الفئة الشبانية هي أكبر نسبة موجودة في المؤسسة.
- 3- غالبية العمال مكتسبين خبرة في العمل، لأن معظمهم حاملين لشهادات مستوى جامعي، مما يزيد في كفاءتهم المهنية.
- 4- الأقدمية في الوظيفة للعمال ترفع من إنتاجية العمل.
- 5- وجود عملية إتصالية داخل المؤسسة بنسبة عالية قدرت ب 90% لتحقيق أهداف المنظمة وفهم سيرورة العمل.
- 6- استخدام تقنيات الإتصال تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- 7- فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة، الإتصال النازل من الرئيس إلى المرؤوس والإتصال الصاعد من العمال إلى الرئيس، والإتصال الأفقي بين العمال في ما بعضهم تؤثر على أدائهم الوظيفي.
- 8- وجود علاقات حسنة بين الموظفين دليل على تبادل إتصال بينهم.
- 9- وجود وسائل إتصالية موجودة في المؤسسة من إعلانات واجتماعات تعمل على تحسين الأداء.
- 10- الكفاءة المهنية تساهم في إنتاجية العمل من خلال خبرة وتجارب الميدانية للموظفين في مجال عملهم.
- 11- تقوم المؤسسة بعلاقات إتصالية مع مؤسسات أخرى بغرض ترقية الأداء والرفع من مستوى العمل.

- 12- الإتصالات التنظيمية تشجع على تحسين الأداء الوظيفي.
- 13- سياسة الباب المفتوح داخل المنظمة التي يتصل فيها العمال بالرئيس بتبادل المعلومات والأفكار والآراء تساعد على تطوير الأداء الوظيفية.
- 14- رفض الرئيس لملاحظات العمل لا تجعل العمال يقللون الإهتمام بأدائهم.
- 15- إستخدام البرمجيات الحديثة من أجهزة كمبيوتر ووسائل اتصالية وغيرها تساعد على تطوير الأداء الوظيفي، حيث أكد العمال على استعمالها بنسبة 100% .  
ومنه نستنتج أن نتائج الفرضيات الثلاثة هي:

1- نوع إتصال السائد في المؤسسة، هو الإتصال الصاعد، الإتصال النازل، الإتصال الأفقي.

2 - توجد علاقة بين نمط الإتصال السائد في المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي.

3- المتغيرات التالية (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي) لها تأثير على تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة.

## الخاتمة :

من خلال بحثنا هذا والمتمثل في أثر الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة حيث تناولنا في هذه الدراسة أثر الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ووفقا لذلك فقد قسمنا الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة، قسم إلى جانب نظري وآخر ميداني الجانب النظري فلقد إشتمل على فصلين أردنا من خلالها الكشف على الجوانب النظرية للدراسة، وتحديد المفاهيم المتعلقة بها الفصل الأول يمثل مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته، وتضمن ثلاث مباحث المطلب الأول تعريف الاتصال المطلب الثاني تطوره والمطلب الثالث عناصره

أما المبحث الثاني جاء تحت عنوان أهمية الإتصال وأهدافه ووظائفه أما المبحث الثالث جاء تحت عنوان الاتصال داخل المؤسسة، وتضمن تمهيد، ثم مفهوم الاتصال داخل المؤسسة، وأنواعه، أهدافه، أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث تناول المبحث الأول تعريف الأداء الوظيفي، ومكوناته، وأنواعه أما المبحث الثاني تناول مظاهر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومحدداته أما المبحث الثالث تناول أثر الاتصال على العاملين الفصل الثالث تحت عنوان دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة. فتضمن البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة، وعرض الجداول وتفسيرها وأخيرا خلاصة الفصل.

فمن خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة ، نتج لنا وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة بالرغم من عدم فهم أفراد العينة للمعلومات التي تتدفق من الإدارة إليهم ، إلا أن هذا العائق حلقة نقطة ايجابية تمثلت في فتح المناقشة بين أفراد العينة ، والتي أكدت أن المناقشة مكنت بهدف تحسين العمل ، كما أن أفراد العينة لا يتجنبون الأعمال التي توفر لهم أكبر قدر من المعلومات وهذا يتماشى مع طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتوقف على تدفق علمية المعلومات كما استخلصنا أن الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة يؤدي الى رفع نسبة الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة .

## قائمة المراجع

- 1/ ابن منظور، "لسان العرب"، دار صلدر، بيروت، المجلد 14، 2600
- 2/ خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق جامعة مؤنة الأردن، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011.
- 3/ أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، "معجم المصطلحات القوى العاملة"، م مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
- 4/ محمد سعيد أنور السلطان: "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعي الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 5/ صلاح الدين عبد الباقي، "الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 6/ أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 7/ مدحت محمد أبو نصر، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، ط 1، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2008.
- 8/ مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 9/ توفيق محمد عبد المحسن، "تقويم الأداء"، دار الفلك العربي، 2004.
- 10/ كمال بربير، الإدارة العلمية و نظام المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 1991.
- 11/ علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط 2، 1975.
- 12/ عماد مكاوي و حسن السيد: الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية للنشر، القاهرة 1998.
- 13/ منى محمد ابراهيم البطل: تكنولوجيا الاتصال المعاصرة "الشخصية و الادارية و نظم المعلومات"، دون دار النشر، دون تاريخ النشر.
- 14/ عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995.
- 15/ سعيد يسعمر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري، مصر، 2000.
- 16/ أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
- 17/ عبد الحافظ محمد سلامة: وسائل التكنولوجيا في التعليم، عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 1998.
- 18/ هالة منصور: الاتصال الفعال "مفاهيمه، اساليبه و مهاراته"، الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000.
- 19/ عبد الباقي زيدان: وسائل و اساليب الاتصال الاجتماعي في الحالات الاجتماعية و الادارية، القاهرة: المكتبة الانجلو مصرية، 1974.
- 20/ محمد عودة: اساليب الاتصال و التفسير الاجتماعي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1996.
- 21/ فؤاد شريف: نظام الاتصال و عملية الادارة، ط 2، القاهرة: المعهد القومي للإدارة العليا، 1967.
- 22/ مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت، الطبعة الأولى، 1972.
- 23/ حسن عماد مكاوي: الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، 1998.
- 24/ مصطفى نجيب شاويش: الإدارة الحديثة، مفاهيم الوظائف و تطبيقات، .
- 25/ محمد الهادي: إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ: الرياض.
- 26/ منال أحمد طلعت: مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2001.
- 27/ خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1995.

28/فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 6، مركز الكتب الأردني، 1998.

### **الدراسات الغير منشورة :**

1/ بركات ربيعة، " دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، بسكرة، 2006

2/2/بيشاري كريم: تسويق خدمات التأمين وأثره على الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2005.

3/الطالب العربي بن داود، " فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة .الماجستير، عين السمارة، 2008

4/ جلال الدين بوعطيط، " الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، عنابة الجزائر، 2009 .

5/الشامي صليحة، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة"، جامعة بومرداس، . ماجستير علوم اقتصادية، تخصص تسيير منظمات 2010.

### **المجلات :**

1/مجلة الباحث ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين على الأجهزة الحكومية ، دراسة ميدانية في جامعة ورقة ، عدد 10- 2012.

الملاحق

الملحق رقم (1) : الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عشور الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص ادارة الموارد البشرية

استبيان

السلام عليكم أخت الفاضلة أخي الفاضل :

في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية  
يسرنا ان نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يهدف الى معالجة موضوع "أثر الاتصال  
في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة"

نرجم منكم قراءة هذه الاسئلة بشكل جيد ودقيق والاجابة على لأسئلة، وذلك بوضع علامة  
(X) في الخانة المناسبة .

ونحيطكم علما بأن اجابتم ستحضى بالسرية التامة ، ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي

## البيانات الشخصية "

السن : من 20 الى 35  ومن 35 فما فوق

المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الأقدمية في الوظيفة : من 05 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## المحور الأول : نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث

1. هل هناك عملية اتصال داخل مؤسستكم  نعم  لا
2. هل تتصل بالزملاء في القسم الذي تعمل به  نعم  لا
3. ماهو نوع الاتصال السائد في المؤسسة من الأعلى الى الأسفل  من الأسفل الى الأعلى
4. ماهي طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين جيدة  حسنة  سيئة
5. ماهي طبيعة الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة هاتف  اعلانات  اجتماعات
6. ماهي الطريقة التي تفضلها للاتصال لانشغلتك الى المسؤول مقابلة  الشكوى
7. هل توجد علاقة اتصالية بين ادارة المؤسسة ومستويات ادارية أخرى نعم  لا

## المحور الثاني : السن الأقدمية ، المستوى التعليمي ، لها تأثير على الأداء الوظيفي

8. يلعب السن ذررا مهما في اتقان العمل  نعم  لا
9. هل اكتساب للخبرات في الأداء يساهم في رفع مستوى العمل  نعم  لا
10. استخدام البرمجيات يساعدك على تطوير أدائك الوظيفي  نعم  لا
11. هل المشاركة في أخذ القرارات تزيد من اهتمامك وحماسك في العمل  نعم  لا
12. جودة الأداء دليل لتحملك مسؤولية العمل  نعم  لا



المحور الثالث : العلاقة بين نمط الاتصال السائد في المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي

13. هل تشعر أن الاتصال يؤثر على أدائك الوظيفي  
 نعم  لا
14. هل هنالك توافق في الاتصال للادارتك مع طبيعة ومهام عما الادارة  
 نعم  لا
15. الاتصالات الادارية تشجع على تحسين الأداء الوظيفي  
 نعم  لا
16. سياسة باب المفتوح في الاتصال داخل المنظمة تساعد على تطوير الأداء الوظيفي نعم  
 نعم  لا
17. هل اهتمام رئيسك باقتراحاتك حول العمل تجعلك أقا اهتمام بأداء العمل  
 نعم  لا
18. هل رفض رئيسك لملاحظتك حول العمل تجعلك أقل اهتماما بأداء العمل  
 نعم  لا
19. هل طريقة الاتصال التي يعملك بها رئيسك تؤثر على أداء عملك  
 نعم  لا

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	متغير السن بالنسبة لعينة	58
2	متغير المستوى التعليمي	59
3	الأقدمية في الوظيفة	60
4	العملية الإتصالية داخل المؤسسة	61
5	الإتصال بالزملاء في القسم يعملون به الذين	62
6	نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل	62
7	نوع الإتصال السائد في المؤسسة	63
8	طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين	64
9	الوسائل الإتصالية الموجودة في المؤسسة	64
10	الطرق المفضلة لإيصال إشغلات إلى المسؤول	65
11	العلاقة الإتصالية بين إدارة المؤسسة ومستويات إدارية أخرى	66
12	الشعور أن الإتصال يؤثر على الأداء الوظيفي	67
13	توافق الإتصال في الإدارة مع طبيعة ومهام عمال الإدارة	67
14	الإتصالات الإدارية تشجع على تحسين الأداء الوظيفي	68
15	سياسة الباب المفتوح في الإتصال داخل المنظمة تساعد على تطوير الأداء الوظيفي	68
16	إهتمام الرئيس بإقتراحات حول العمل يزيد من الحرص على إتقان العمل	69
17	رفض الرئيس لملاحظات العمال تجعل الموظفين أقل إهتمام بالأداء	70

70	طريقة الاتصال التي يتعامل بها الرئيس تؤثر على الأداء الوظيفي	18
71	يلعب السن دورا مهما في إتقان العمل	19
71	إكتساب الخبرات في العمل لدى الموظفين يساهم في رفع مستوى العمل	20
72	إستخدام البرمجيات يساعد على تطوير الأداء الوظيفي	21
73	المشاركة في إتخاذ القرارات يزيد في إهتمام والحماسه في العمل	22
73	جودة الأداء دليل تحمل مسؤولية العمل	23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	عناصر عملية الاتصال	1
16	السياق الاتصالي المترابط.	2
47	الهيكل العام للاتصالات الجزائر	3
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة	4
53	مديرية الوسائل العامة	5
53	مديرية المحاسبة	6
55	مديرية التسويق و الزبائن	7
57	مديرية التفتيش	8
22	نموذج نظري مبسط لنظام الاتصالات	9

## الملخص :

لقد بدأ الاهتمام العامل الإنساني في العمل مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية على يد "التون مايو" ، حيث أكدت نتائج أبحاثه أن الحوافز المعنوية تلعب دورا كبيرا في دفع العمال للعمل وشعورهم بالرضي عن العمل ، وان كمية العمل المنجزة من طرف العمال مرتبطة بعوامل نفسية أكثر من العوامل الفيزيكية والمادية ، ولقد زادت السنوات الأخيرة لكثير من الكتابات حول أهمية الأفراد في المنظمات باعتبارهم العنصر الأساسي في الإنتاج ، وعليه صممنا هذا البحث لتعرف على أثر الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديدًا عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة وذلك تناولنا في هذه الدراسة أثر الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ووفقا لذلك فقد قسمنا الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة، قسم إلى جانب نظري وآخر ميداني.

الجانب النظري فلقد إشتغل على فصلين أردنا من خلالها الكشف على الجوانب النظرية للدراسة، وتحديد المفاهيم المتعلقة بها.

الفصل الأول يمثل مفاهيم عامة حول الاتصال و عملياته، وتضمن ثلاث مباحث المطلوب الأول تعريف الاتصال المطلوب الثاني تطوره والمطلب الثالث عناصره ، أما المبحث الثاني :جاء تحت عنوان أهمية الإتصال وأهدافه ،أما المبحث الثالث جاء تحت عنوان الاتصال داخل المؤسسة، وتضمن تمهيد، ثم مفهوم الاتصال داخل المؤسسة، وأنواعه،،أهدافه.

اما الفصل الثاني جاء تحت عنوان الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي ، حيث تناول المبحث الأول تعريف الأداء الوظيفي ، ومكوناته ، وأنواعه ،أما المبحث الثاني تناول مظاهر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومحدداته ،أما المبحث الثالث تناول أثر هندسة الاتصال على العاملين داخل المؤسسة.

أما الفصل الثالث تحت عنوان دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة . فتضمن البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة، وعرض الجداول وتفسيرها ثم نتائج عامة ثم خاتمة

## Résumé:

L'attention a commencé le facteur humain dans le travail avec l'émergence d'une école des relations humaines entre les mains de « » Elton Mayo « », où les résultats de ses recherches ont confirmé que les incitations de jeu moral un grand rôle pour pousser les travailleurs à travailler et ils se sentent bien le travail, et que la quantité de travail effectué par les travailleurs associés à des facteurs Nevsbh plus de Aelovesiqih et les facteurs physiques, et ont augmenté ces dernières années pour beaucoup Ketbat sur l'importance des individus dans les organisations comme l'élément clé dans la production, nous avons donc conçu cette recherche pour identifier l'impact du contact dans l'institution économique algérienne agence spécifiquement des travailleurs Fondation Algérie Telecom Djelfa si nous en avons parlé dans son Cette étude de l'impact de la communication dans l'institution économique algérienne et, par conséquent l'étude a été divisée en deux deux bases après la détermination du cadre méthodologique de l'étude, ainsi que mon ministère et un autre domaine.

La partie théorique est composé de deux chapitres où nous voulions détecter les aspects théoriques de l'étude, et identifier les concepts qui s'y rapportent.

Le chapitre premier est les concepts généraux de la communication et des opérations, et comprenait trois sections première définition des besoins en contact avec la deuxième exigence du développement et de la troisième demande de ses éléments, le deuxième sujet: est venu sous le titre de l'importance de la communication et de ses objectifs, tandis que Aalambges troisième est venu sous l'adresse du contact au sein de l'organisation, et assurez-vous de la chaussure, le concept de communication au sein de l'organisation, types ,, objectifs.

Le deuxième chapitre est venu à l'adresse de contact et de sa relation à la performance de l'emploi, où il a abordé la première définition de la fonctionnalité de sujet et de ses composantes et types, soit le deuxième sujet traité des aspects de la performance de l'emploi et les facteurs qui l'affectent et ses déterminants, que ce soit la section d'un troisième traité l'impact de la communication sur l'ingénierie de travail au sein de l'organisation.

Amaalvsal III sous le titre d'une étude sur le terrain de l'institution de l'Agence Algérie Télécom Djelfa. Fiche technique garantit l'Agence Fondation Algérie Télécom, Djelfa tableaux d'affichage, puis interpréter les résultats, puis conclusion générale