جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قســـــــــم الإعلام و الاتصال

تخصص: إ تصال و علاقات عامة

الموضوع:

دور مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي

دراسة حالة بمؤسسة نفطال المدية من 16نوفمبر 2021 الى 15 ماي 2022.

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال

تخصص: اتصال و علاقات عامة

من إعداد الطالبتين:

- سيرين قبلي
- شيماء قايدي

تحت إشراف الأستاذة:

- أ.د: باية بووزة

السنة الجامعية: 2021_2022

شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث العلمي، و الهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد الله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذة المشرفة " بووزة باية " على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع الدراسة ، كما نتقدم بخالص التقدير لكافة اساتذة قسم الاعلام و الاتصال، ونخص بالذكر الاساتذة المحترمين: " حراث سمير " والاستاذ " بوسيالة زهير " الاستاذ العيدي موسى "

نتقدم بأجمل عبارات الامتنان الى زملائنا الاعزاء و كل من ساه من قريب أو بعيد في مساعدتنا على اتمام هذا العمل.

إهـــــــداء

الحمد الله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين مسيرتنا الدراسية بإنجاز هذه المذكرة و نهدي ثمار مجهودنا الى الوالدين الكريمين حفظهما الله اللذان كانا لنا نعم العون والسند وكان لدعائهما المبارك اعظم الاثر في تيسير كل عسير.

الى أخي العزيز محمد انيس الذي ساندني وتقاسم معي كل لحظاتي رعاه الله وحفظه

الى خطيبي الذي كان لي مشجعا ومآزرا كلما فترت همتي.

الى زميلتي شيماء راجية من المولى أن يفتح لها ابواب الخير و يسدد خطاها

لكل العائلة الكريمة رعاهم الله ووفقهم .

الى اساتذتي واهل الفضل الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والارشاد

الى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي سائلة الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

سيرين قبلي

إهـــــــداء

باسم الله الرحمان الرحيم اما بعد : الحمد والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات ،وبفضله عزوجل انجزنا هذا العمل على اكمل وجه اهدي عملي هذا الى من بلغ الرسالة وادلى الامانة ونصح الامة نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم اهدي عملي هذا الى من اعطاه الله الهيبة والوقار ومن احمل اسمه بكل افتخار اطال الله في عمره والدي الكريم ،واهديه الى معنى الحب والحنان والتضحية وبسمة الحياة ومن كان دعائها سر نجاحي تاج رأسي اطال الله في عمرها أمي الحنونة إلى اخوتي وسندي في الحياة اهدي الى اخواتي اللواتي دعمنني منذ فتحت عيني لهذه الحياة عشنا المر والحلو وازواجهن والى اخوالي وخلاتي كل باسمه والى رفقتي منذ الطفولة سهام وجميلة . الى من ساندتنا وقدمت لنا الكثير لإنجاز هذا العمل استاذتي الفاضلة باية بووزة لكي مني كل الشكر والتقدير الى توأم روحي ورفيقة دربي منذ ان حطت رحالنا في الحرم الجامعي قبلي سيرين واهدي هذا العمل الى نفسي لأنني فخورة بما زرعته طيلة هذه السنوات وحصدته في هذا العمل

قايدي شيماء

خطة الدراسة:

شكر وعرفان.

إهداءات.

الملخص.

فهرس المحتويات.

المـقدمـــة.....أ

الإطار المنـــهجـــي للدراســـة

1- الإشكالية..... 1

2- تساؤلات الدراسة..... 2

3 - أسباب اختيار موضوع..... 2

4- أهمية الدراسة 3

5- أهداف الدراسة..... 3

6- تحديد مفاهيم الدراسة..... 3

7- نوع الدراسة..... 8

8- منهج الدراسة 9

9- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات..... 11

10- مجتمع البحث وعينة الدراسة..... 13

11- حدود الدراسة..... 15

12- الدراسـات السابقة. 15

الاطار النظري

الفصل الاول : مهارات الاتصال و دورها في المؤسسة

تمهيد 28

المبحث الأول: مفهوم مهارات الاتصال

1- المطلب الأول: تعريف المهارة..... 29

2- المطلب الثاني: تعريف الاتصال..... 30

3- المطلب الثالث :تعريف مهارات الاتصال 33

المبحث الثاني: انواع مهارات الاتصال

1- المطلب الأول: مهارة التحدث و الكتابة..... 34

2- المطلب الثاني: مهارة القراءة و الانصات..... 37

3- المطلب الثالث: مهارة التفكير و مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة 41

المبحث الثالث : اساليب مهارات الاتصال

1- المطلب الاول : اتصال المحرر و الشفهي..... 46

2- **المطلب** الثاني الاتصال اللفظي..... 47

3- المطلب الثالث : الاتصال الغير لفظي..... 48

المبحث الرابع: اشكال و معوقات مهارات الاتصال

1- المطلب الاول :الاتصال الرسمي..... 49

2- المطلب الثاني :الاتصال الغير رسمي..... 52

3- **معوقات** مهارات الاتصال 53

خاتمة الفصل 57

الفصل الثاني : الاداء الوظيفي و تحسين انتاجية الموارد البشرية

تمهيد 58

المبحث الأول: : مدخل حول الأداء الوظيفي

1- المطلب الأول:. : تعريف الأداء الوظيفي 59
2- المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي 60
3- المطلب الثالث: أهداف الأداء الوظيفي 61
4- المطلب الرابع: أنواع وعناصر الأداء الوظيفي 62
المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي و عوامل تحسينه
1- المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي 66
2- المطلب الثاني: مبررات تحسين الأداء 68
3- المطلب الثالث: المقاربات المعتمدة لبلوغ الأداء المتميز 70
4- المطلب الرابع: تطوير الأداء الوظيفي 73
المبحث الثالث:. المهارات الاتصالية و تحسين الانتاجية
1- المطلب الأول: اهمية المهارات الاتصالية..... 75
2- المطلب الثاني: الكفاءة الاتصالية للقائم بالاتصال و متطلباتها..... 76
3- المطلب الثالث: تطوير مهارات الاتصال عند الموارد البشرية 83
خاتمة الفصل 86
الاطار التطبيقي : دراسة مؤسسة نفطال الفرعية لولاية المدية
المبحث الاول :بطاقة فنية عن مؤسسة نفطال..... 87
المبحث الثاني : تحليا المقابلات..... 96
المبحث الثالث : نتائج الدراسة 104
المبحث الرابع : تحليل الملاحظة.....108
خاتمة **117**
التوصيات **118**
قائمة المراجع 118
الملاحق 123

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الدور مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي بمؤسسة نفطال بالمدية ، وأنجع السبل لتفعيله للوصول الى نتائج علمية يمكن الاستفادة من نتائجها.

و انطلاقا من مؤشرات تطبيقية ونظرية ، تم طرح مجموعة التساؤلات لمعرفة الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي لدى الموارد البشرية، بالإضافة للتعرف على أهم المعارف و المهارات الاتصالية التي يتمتع بها القائمين بالاتصال بمؤسسة نفطال الفرعية ، ومعرفة مدى اعتمادهم على التكنولوجيا الحديثة في تعزيز التواصل الفعال.

و لتحقيق اهداف الدراسة و الاجابة على تساؤلاتها تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمقابلة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات الضرورية الخاصة بمعرفة دور مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي في المؤسسة، والملاحظة كأداة داعمة لمحاولة وصف وتحليل وتفسير هذه البيانات للوصول الى نتائج نهائية .

و من خلال نتائج الدراسة تمكنا من الاجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية فمؤسسة نفطال الفرعية بولاية المدية تعطي اهتماما كبيرا لمهارات الاتصال بمختلف انواعها و اشكالها لأنها نجاح المؤسسة أو فشلها مرهون بها ، كما تعتمد بنسبة كبيرة على الوسائل التكنولوجية لأداء المهام بإتقان وتسهل عليهم العملية التواصلية خاصة Outlook كما تعتمد على الاعلانات ، و تقوم بنشر المنشورات في مواقع التواصل الاجتماعي في الصفحات الخاصة بها، حين تكون هناك تخفيضات أو منتجات جديدة ، كما نجد أن لمؤسسة نفطال طقوس ثقافية احتفالية خاصة بها و تميزها عن غيرها منها: تكريم العمال حسب الاقدمية وتقديم عروض حول المؤسسة وغيرها، و الهدف الرئيسي للمؤسسة هو التسويق لصورة ذهنية ايجابية، وكل هذا له دور فعال في رفع الاداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة.

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à identifier le rôle des compétences en communication dans le soutien de la performance professionnelle de la Fondation Naftal sur le terrain, et les moyens les plus efficaces de l'activer pour atteindre des résultats scientifiques dont les résultats peuvent être utilisés.

Sur la base d'indicateurs appliqués et théoriques, une série de questions a été posée pour connaître le rôle que jouent les compétences en communication dans le soutien du rendement au travail des ressources humaines, en plus d'identifier les connaissances et les compétences en communication les plus importantes dont jouissent ceux qui contactent la sous-Fondation de Naftal, et de connaître dans quelle mesure ils s'appuient sur la technologie moderne pour promouvoir une communication efficace.

Pour atteindre les objectifs de notre étude de et répondre à ses questions, l'étude de cas et le programme d'entrevue ont été utilisés comme un outil clé pour recueillir les informations et les données nécessaires pour connaître le rôle des compétences en communication dans le soutien du rendement au travail dans l'établissement, et l'observation comme outil de soutien pour essayer de décrire, d'analyser et d'interpréter.

Grâce aux résultats de notre étude, nous avons pu répondre aux questions soulevées dans la problématique. La sous-Fondation Naftal à Médéa accorde une grande attention aux compétences en communication de toutes sortes et formes, car le succès ou l'échec de l'institution en dépend. Il s'appuie également fortement sur des moyens technologiques pour effectuer parfaitement les tâches et leur facilite le processus de communication, en particulier Outlook, ainsi que la publicité, et publie des publications sur les sites de réseaux sociaux dans ses pages, lorsqu'il y a des réductions ou de nouveaux produits, nous constatons également que Naftal a ses propres rituels culturels festifs et le distingue des autres : honorer les travailleurs en fonction de l'ancienneté et faire des présentations sur l'institution et d'autres, et l'objectif principal de l'organisation est de commercialiser une image mentale positive, qui joue un rôle efficace dans l'amélioration de la performance professionnelle des ressources humaines dans l'institution.

مقدمة

مقدمة:

التواصل فن انساني اقتضته الحاجة الاجتماعية و فرضته الرغبة في الانتماء، ثم اتسع نطاقه بفضل الطفرة التكنولوجية الراهنة، لذا فإتقان هذا الفن يعد من المتطلبات الأساسية للنمو الشخصي والمؤسسي، ويتحقق من خلال المام القائم بالاتصال بالمهارات اللازمة لتحقيق الكفاءة والفعالية الادارية، والتعرف على سبل استخدامها لتحسين الأداء الوظيفي بمراعاة المدخل السلوكي عند اجراء اي اتصال في المقام الأول، وبناء صورة ذهنية ايجابية في المقام الثاني.

انطلاقا من هذه الأهمية سعت مؤسسة نفطال بولاية المدية لتحقيق اهدافها المسطرة باتباع تنظيم اداري مرن يساعد على تدفق عملية الاتصال بين مختلف اقسام الادارة . وسر نجاح المؤسسة مرهون بإتقان هذه المهارات الاتصالية ومعرفة كيفية استخدامها بفعالية لتحقيق تواصل جيد، مبني على التفاهم والثقة يسهم في ايجاد مناخ عمل ملائم.

على أساس ما تم عرضه يمكن التأكيد على دور مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي بمؤسسة نفطال، وذلك بالاعتماد على خطة علمية كانت البداية فيها بالمقدمة ثم تعرضنا للجانب المنهجي، حيث تطرقنا لإشكالية الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها وأسباب وأهمية اختيار الموضوع، بالإضافة لتحديد المفاهيم، صعوبات الدراسة، مناهج وأدوات الدراسة، نوع الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة، الدراسات السابقة.

أما الجانب النظري فتكون من فصلين شمل الفصل الأول مهارات الاتصال ودورها في المؤسسة ويندرج تحته أربع مباحث الأول يشمل مفهوم مهارات الاتصال، بينما المبحث الثاني فتحدثنا فيه عن أنواع مهارات الاتصال، ثم سلطنا الضوء على أساليب مهارات الاتصال في المبحث الثالث، أما المبحث الاخير فيشمل أشكال ومعوقات مهارات الاتصال.

بينما تمحور الفصل الثاني حول الأداء الوظيفي وتحسين إنتاجية الموارد البشرية وشمل مجموعة من المباحث، الأول يتحدث عن الأداء الوظيفي يليه المبحث الثاني الذي يسلط الضوء على محددات الأداء الوظيفي وعوامل تحسينه، أما المبحث الاخير فتطرقنا فيه للمهارات الاتصالية وتحسين الانتاجية.

بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تناولنا في المبحث الأول بطاقة فنية عن مؤسسة نفطال أما المبحث الثاني فتمحور حول تحليل المقابلات، لتم عقب ذلك عرض نتائجها و في الاخير قمنا بتحليل نتائج الملاحظة وختمنا الدراسة بتوصيات من شأنها أن تسهم في تحقيق اضافة علمية يمكن على ضوئها الارتقاء بممارسة مهارات الاتصال لدى المختصين في المؤسسات الجزائرية.

الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية:

تعد العملية الاتصالية الديناميكية حجر الزاوية في ممارسة العلاقات العامة الفعالة ، لذا فإن العمل على تطوير المناخ الاتصالي في أي مؤسسة مهما كان حجمها أو نوع نشاطها يعد مطلبا ضروريا، لإرساء دعائم التواصل المثمر، بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، اعتمادا على نظام اتصالات جيد قادر على مجابهة تحديات البيئة المحيطة، كما يساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها المسطرة ، و لتحقيق ذلك ينبغي حسب المختصين توظيف كوادر بشرية مؤهلة في مجال العلاقات العامة ، تتمتع بمهارات اتصالية و قدرات فنية و إدارية عالية تمكنها من صياغة رسائل المؤسسة ونقل رؤيتها وشرح أعمالها ، مما يترتب عليه بناء وتعزيز صورة وسمعة جيدة للمؤسسة.

إلا أن تجسيد هذا المطلب عمليا يصطدم بمجموعة من العقبات خصوصا في المؤسسات الجزائرية و منها مؤسسة نفطال، لكون تبنيها لأنشطة العلاقات العامة لازال بعيدا عن المستوى المطلوب مقارنة بالدول المتقدمة.

كما أن أغلب القائمين بالاتصال في هذه المؤسسة يجدون أنفسهم أمام الحاجة الملحة لتوظيف جملة من المهارات والمعارف هي ذاتها متطلب من متطلبات العلاقات العامة، كالقدرة على الحديث بشكل مهني وتوظيف الوسائط وإجادة مهارات العرض والتصميم والكتابة والتحرير والتحليل وطلاقة اللغة للتعامل مع الجمهور الداخلي بشكل فعال سواء في إطار تقديم المعلومات أو الإقناع أو توطيد العلاقات لتشكيل الصورة وبناء السمعة لأن الجمهور الداخلي هو سفير المؤسسة بالخارج .

ونظرا للأهمية العلمية والعملية لموضوع المهارات الاتصالية ودوره في دعم أنشطة العلاقات العامة وتفعيل أداء القائم بالاتصال جاءت هذه الدراسة لتجيب على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم مهارات الاتصال في دعم الأداء الوظيفي بمؤسسة نفطال بالمدية؟

2. تساؤلات الدراسة :

وتتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هي المعارف والمهارات الاتصالية التي يتمتع بها القائمين بالاتصال في مؤسسة نفطال؟

2- هل يعتمد القائمين بالاتصال في مؤسسة نفطال على التكنولوجيات الحديثة في تعزيز التواصل الفعال ؟

3 . أسباب اختيار الموضوع:

أ. الأسباب الذاتية:

1. رغبتنا الملحة في دراسة موضوع له علاقة بحقل الاتصال الفعال
2. معرفة كل ما يخص مهارات الاتصال ودورها في دعم الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال.

ب. الأسباب الموضوعية:

1. التعرف على أثر المهارات الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة.
2. معرفة الأساليب الاتصالية الأكثر اعتمادا من قبل القائمين بالاتصال في مؤسسة نفطال.
3. محاولة تقييم مدى نجاعة هذه المهارات في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية لمؤسسة نفطال.

4. أهمية الدراسة :

أ- الاهمية العملية :

تكمن اهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في انها تعطي تصور لما يجب ان يكون عليه القائم بالاتصال من حيث اتقانه لمختلف المهارات الاتصالية.

ب-الاهمية العلمية :

تكتسي هذه الدراسة اهمية بالغة نظرا لقلة الدراسات التي تحدثت في هذا الموضوع حيث انه وجدت دراسات قليلة ربطت بين مهارات الاتصال ودورها في الاداء الوظيفي.

5. أهداف الدراسة:

1. ابراز أهم المهارات الاتصالية بما يتماشى مع تحقيق فعالية الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية للمؤسسة.
2. معرفة السبل الفعالة في استخدام مهارات الاتصال من طرف القائمين بالاتصال.
3. التعرف على الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال في دعم الأداء الوظيفي بمؤسسة نفطال

محاولة الوصول الى نتائج علمي تشكل قيمة مضافة و تفيد نتائجها.

6.تحديد مفاهيم الدراسة

- مفهوم الدور:

لغة: النمط الثقافي المحدد لسلوك الفرد الذي يشغل مكانة معينة

يشير هذا المفهوم إلى أن سلوك الفرد يرتبط أساسا بنمطه الثقافي الذي يؤثر فيه [1]

[1] باهي نسيبة ،**دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي 2015 م ص07.

اصطلاحا:

هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع اجتماعي معين يكون له علاقة بوضعيته وظروفه الاجتماعية.

عبارة عن نمط معين من المعايير فيما يخص سلوك فرد يقوم بوظيفة معينة ، والدور هو الذي يحدد السلوك أو يعبر عن الانفعال ويحدد اقوال الفرد[1].

ركز هذا التعريف على أن الدور مرتبط بوظيفة الفرد الذي يقوم بها من خلال سلوكه[2]

اجرائيا: هو الدور أو الوظيفة التي يؤديها الشخص القائم بالاتصال بإرادته الحرة وفقا لمجموعة من المبادئ التوجيهية، بما يرضي سلسلة من التوقعات المرجوة.

- **مفهوم مهارات الاتصال:** مركب من كلمتين:

أ- **المهارة:**

لغة: يذهب أهل العربية إلى أن المهارة بالفتح الحدق في الشيء ، وقد هوت الشيء امهره بالفتح أيضا[3].

اصطلاحا: لا تبتعد كثيرا عما اورده علماء اللغة ،ولكنها تقوم على أسس وإجراءات علمية، يمكن ملاحظتها و قياسها و ثمة اتجاهات مختلفة في النظر الى مفهوم المهارة، فهناك فريق من العلماء و الباحثين ينظر اليها على انها (القدرة على قيام الفرد بأداء أعمال مختلفة قد تكون عقلية او انفعالية او حركية) ،وفريق آخر يرى انها(اداة الفرد لعمل

1 عصمت علي ، **علم الاجتماع الامني** ،ط2، دار المعرفة الجامعية ،مصر،2011م ،ص15.

2 وديع يسين التكريتي و اخرون ، **علم النفس الاجتماعي** ،ط1، دار وفاء للنشر ، مصر،2012م،ص504

3 محمد بن ابي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح،(ب .د. ط) ، مكتبة لبنان للنشر ،بيروت ،1995م،ص266.

ما و يتسم هذا الأداء بالسرعة و الدقة و الاتقان و الفاعلية) ،و فريق ثالث ينظر إليها على أنها (نشاط يقوم به الفرد يستهدف تحقيق هدف معين).[1]

اجرائيا: هي القدرات التي يتمتع بها الفرد و التي تدفعه الى القيام بمهمة معينة بإتقان و التي تساهم في تنمية قدراته و مما يؤدي الى اداء افضل في انجاز مهامه.

ب. **الاتصال:**

لغة: تعني كلمة الاتصال في اللغة العربية البلاغ ،فنحن نقول اوصله الشيء او اوصل اليه الشيء, أي أبلغه إياه ، كما تعني ايضا الشيء بالشيء و من هنا نقول استوصلت المرأة ، اي سالت أن تصل شعرها بشعر غيرها.[2]

اصطلاحا: هي العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار ،ومعاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الافكار الى شخص اخر ، و بدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها، ويتأثر الشخص المرسل بطريقة فهمه و حكمه على الرسالة ، وكذلك في خبرته في نقلها الى المستقبل يتأثر في فهمه على محتوى الرسالة لكي يتم فهمها هي الوضوح ، الاختصار، السهولة، الذوق، اللباقة.[3]

اجرائيا: هو عملية يمكن من خلالها نقل المعلومات من شخص الى اخر وذلك بهدف إحداث تغييرات في سلوك الأفراد

ومن هنا يمكن تعريف مهارات الاتصال communications skills أن الإنسان يمتلك بصفة عامة مهارات اتصالية متعددة ومتنوعة ، أن الإنسان نفسه لديه القدرة على تطوير

---

[1] محمد ابو هاشم ، **سيكولوجية المهارات** ، (ب . د. ط) ، مكتبة زهراء الشرق للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 م ،ص15.

[2] اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي ، **تنمية مهارات الاتصال** Communication Skills، ط1، المكتب العربي للمعارف للنشر ، القاهرة، 2019م، ص11

[3] عبد الله حسن مسلم ، **مهارات الاتصال الاداري** و الحوار ، ط1 ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 م، ص15

أساليب جديدة تناسب ظروف تعامله مع الناس الآخرين حسب الوقف الذي يحدث فيه الاتصال تبعا لاختلاف الوقت و المكان والناس وايضا البيئة النفسية ، فإذا كانت المبادرة كما يراها ستيفن كوفي تعد من أولويات التعامل الاتصالي ، فإن الحام في بعض المواقف هو السلوك الذي يعد ضرورة اولية باعتباره صفة تتوقف على مهارة المرسل في توقيت وكيفية استخدامه لتبسيط فهم هذه المهارة.[1]

اجرائيا: هي عملية نقل الأفكار والمعلومات من شخص الى اخر او مجموعة من الأشخاص سواء كانت الرسالة لفظية او غير لفظية والتي تؤثر على المتلقي.

- **مفهوم الأداء الوظيفي:** لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء ، لما له من اهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام ، و يقصد بأداء الفرد للعمل: هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، و يحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء ،و تكون نتيجة التقييم ايجابية اذا كانت نتائج العمل المؤدي متوافقة مع معايير الأداء المحددة ،و تكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدي خارج حدود هذه المعايير ،ومن المعايير التي يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ،كمية و نوعية الجهد المبذول و نمط الأداء.[2]

اجرائيا: الأداء هو نشاط يمكن الفرد من إنجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة .

[1] اماني عبد الفتاح علي ، **مهارات الاتصال و التفاعل و العلاقات الانسانية** ، ط1 ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر ، 2018 م، ص 43

[2] فايزة عبد الرحمن الفروج ، **التعليم التنظيمي و اثره في تحسين الاداء الوظيفي** ، ط1 ، دار حليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 م، ص 42

الأداء التنظيمي: يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و التي تعد محصلة لجودة القرارات المتخذة على كل الأصعدة داخل المؤسسة، وزيادة مستوى الإبداع فيها من جهة مع القدرة على كسب رضا الزبائن من جهة أخرى.[1]

اجرائيا: هو قدرة المنظمة في استغلال الأمثل لمواردها و هو الذي سوف يحدد كفاءة المنظمة في أدائها .

- **الاتصال التنظيمي:** يعرفه"Redding"و"Sanborn"الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات و استقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة و معقدة.

و يقرر "Zelko" و"Dance" أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشما الاتصال الداخلي و الخارجي و يهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.

و يعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الاعلامي انه اتصال داخل المنظمات .

و الاتصال بين تلك المؤسسات و بيئتها و الاتصال التنظيمي يعني ايضا ينشر المعلومات بين افراد الجماعة في اطار حدود معينة في المنظمة من اجل تحقيق اهدافها.[2]

اجرائيا: الاتصال التنظيمي من الناحية الإدارية على أنه مجموع العلاقات التنظيمية التي تحصل بين أطراف التنظيم وأقسام الإدارة على الصعيد الداخلي.

المؤسسة: تعد المؤسسة نواة النشاط الاقتصادي مهما كان حجمها كبيرا او صغيرا بما يعد اداة لتنمية المجتمع لان نشاط العملية الانتاجية يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية و المادية وعناصر أخرى معنوية.

---

[1] فتحي زرنيز ، **مساهمة مشاركة المعرفة في تحسين الاداء التنظيمي** ،دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه "ADE" وحدة الطارف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم غي علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2017 م، ص18.

[2] امينة بو سعدي ، حميدة حمدي ، **دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2015 م، ص24،25

اجرائيا: هي نشاط يهتم بتقديم خدمات تطوير المجتمع و تتكون من نظام سياسي وعناصر بشرية و مادية و ذلك لتحقيق أهدافها.

- نوع الدراسة:

لكل موضوع اهداف و من أجل بلوغ هذه الأهداف لا بد في البداية من ضبط نوعية الدراسة الراهنة والمتمثلة في دور مهارات الاتصال في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال المدية و هي دراسة وصفية تستهدف حسب مصطفى حميد الطانب، دراسة واقع الأحداث والظواهر وتحليل وجمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها والوصول الى تعميمات مقبولة.[1]

من هنا يمكن القول أن هذا النوع من الدراسات يعتمد على تحليل و تفسير الحقائق كما انها تتجه الى الوصف الكمي و الكيفي للظواهر المختلفة ، ومن جهة اخرى فان هذا النوع من الدراسات يعد اكثر انواع البحوث الاجتماعية.

- منـــهج الدراسة:

تعريف منهج البحث العلمي:

لقد عرف المنهج العلمي تعريفات مختلفة و متعددة ، و قد عرفته بما يلي : " هي المعايير و المؤشرات المستمدة من القواعد المتفق عليها التي تتبع في التطبيقات من أجل الوصول إلى نتائج مقبولة حول مشكلة البحث في أ مجال و تخصص يهم الباحث و يعمل على حدود دراسته, و لكل منهج مهام و صلاحيات و مسؤوليات "، و أنه كذلك " السبل العلمية التي تؤدي إلى عملية محددة في جمع بيانات منظمة و دقيقة و موثقة بأدلة, بهدف اكتشاف معلومات جديدة أو إكمال نقص أو تصحيح خطأ معرفي، باتباع

[1] مصطفى حميد الطانب ،خير ميلاد ابو بكر ،**مناهج البحث العلمي و تطبيقاته في الاعلام و العلوم السياسية** ، دار الوفاء ، مصر ، ط1 ، ص 242.

خطوات و أدوات البحث العلمي التي يتيحها المنهج البحثي و الذي يتم اختياره بما يناسب موضوع البحث وصولا إلى فرضيات و نظريات و قوانين محددة و محكمة " .[1]

هو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقضية للحقائق العلمية في أي فرع من فروع المعرفة وفي أي ميدان من ميادين العلوم النظرية أو العلمية.[2]

إن المنهج محدد بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقي المتبناة من أجل الوصول الى نتيجة ، ان المنهج في العلم مسالة جوهرية ،كما ان الاجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث و تنفيذه هي التي تحدد النتائج.

وهو عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي اتباعها بكيفية منسقة و منظمة[3] و هو بكل الأحوال لا يخرج من كونه أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة للأفكار الهادفة للكشف عن حقيقة معينة، ووفقا لهذا فإن بحثنا يندرج في إطار منهج دراسة حالة و الذي يمكن تعريفه كما يلي:

تعريف منهج دراسة حالة:

وتشكل دراسة الحالة نوعا من الدراسات العلمية التي تركز على مجتمع واحد ،أو حالة واحدة ، و يزود هذا المنهج الباحث بيانات كمية و نوعية حول عوامل متعددة تتعلق بأفراد أو مؤسسات أو مجموعات اجتماعية في حالات محددة، وتتضمن هذه البيانات

1 فارس رشيد البياتي ،**الحاوي في مناهج البحث العلمي**، ط1، الأردن، 2018م، ص 34

2 غازي عنابة ، **منهجية اعداد البحث العلمي**، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ،(ب. د. ط) ، 2008 م،ص17

3 موريس انجرس ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية** ، ط2 ،دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2006م ،ص 36

جوانب شخصية وبيئية مما يمكن الباحث من إجراء وصف تفصيلي متعمق للحالة التي يركز عليها البحث[1]

يعتبر دراسة الحالة من اهم وسائل منهج دراسة حالة بأنه عبارة عن بحث وصفي معمق حالة أو ظاهرة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات اخرى متشابهة.

مستندات منهجية دراسة حالة:

1. تحديد الظاهرة أو المشكلة.
2. تحديد الفروض العلمية للمشكلة أي الأجوبة المتعلقة بنفس المشكلة.
3. اختيار العينة للحالة التي هي محل الدراسة.
4. تحديد وسائل جمع البيانات كالملاحظة و المقابلة و الوثائق الشخصية السير و المذكرات.
5. تحديد الفرض او الاجابة او السبب الذي يتبناه الباحث ،و انه الصحيح.
6. الوصول الى النتائج وتعميمها على الحالات الأخرى المشابهة.[2]

أسباب اختيار المنهج:

ان اختيارنا لمنهج دراسة الحالة يعود الى اعتباره نوع من البحوث المتعمقة و يتيح امكانية دراسة الحالة أو الوحدة الاجتماعية دراسة شمولية ،بالإضافة ان عدد القائمين بالاتصال في المؤسسة عددهم قليل لان اغلب الاتصالات الرسمية تتم عن طريقهم ويمتلكون مهارات وكفاءات في الاتصال تؤهلهم للتواصل الفعال مع بقية الموارد البشرية في مختلف درجات السلم الوظيفي.

[1] ريما ماجد، **منهجية البحث العلمي** ، (ب . د ط) ، مؤسسة يدريس ايبرت للنشر ، بيروت ، 2012 م، ص28

[2] غازي عنابة ، مرجع سابق ص80 ،81

أدوات جمع البيانات:

يتحدد اختيار نوع الأداة المناسبة انطلاقا من موضوع البحث لذا فإن انتقاء الأداة المناسبة تعتبر ضرورة ملحة لاختبار صدق تساؤلات الدراسة الحالية كما يمكننا من جمع عدد أكبر من المعلومات و البيانات التي تفيدنا في بحثنا هذا للخروج بنتائج مبنية على الصدق والموضوعية

لذا لقد اعتمدنا في بحثنا هذا "دور مهارات الاتصال في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال المدية "على أداتين أساسيتين هما المقابلة كأداة رئيسية و الملاحظة كأداة مساعدة ولم نعتمد على الاستمارة لان عدد القائمين بالاتصال في هذه المؤسسة ينتمون الى الجهاز الاداري و عددهم قليل.

أ. تعريف المقابلة:

هي اداة من ادوات البحث العلمي ،فهي تعتبر إلى حد كبير استبيان شفويا لأن الاجابات تقدم شفويا لا مكتوبة ،و تفاعل لفظي يتم بين القائم بالمقابلة و الشخص موضوع البحث و جها لوجه،[1] و هي من أكثر الوسائل الجيدة والفعالة التي يتم بموجبها الحصول و جمع المعلومات و البيانات الضرورية ،اما مباشرة او عن طريق آلات تسجيل سمعي ،عن طريق مجموعة من الأسئلة معدة سلفا من قبل الباحث ،فنجد ان هذه المعلومات تفيد الباحث في دراسته من خلال الإجابة عن تساؤلاته و اختيار فروضه للوصول إلى نتائج لموضوع بحثه.[2]

---

[1] فايز جمعة النجار و اخرون ، **أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)** ، (ب. د .ط) ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ، 2008م ، ص63 .

[2] عيود عبد الله العسكري ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية** ، ط2 ،(د. ن) ، دمشق ، 2004م، ص169.

فقد اعتمدنا على المقابلة الشبه المفتوحة لأنها تعطي حرية للمبحوث الادلاء برايه بأريحية وبدون قيود.

ب. تعريف الملاحظة:

هي الرغبة الإيجابية في الاطلاع ، ويقصد بها توجيه السلوك الفردي او الجماعي لمتابعة ومراقبة حدث ما أو ظاهرة ورصد تغيراتها لتمكين الباحث من وصفها وتحليلها وتقويمها في مواقع تواجده أو يعني بهذا المشاهدة و المنبه للظواهر بقصد التنبؤ بها و محاولة تحليلها و تفسيرها و اكتشاف أسبابها للوصول إلى القوانين التي تحكمها ،وهي تخضع لضوابط عالية كالدقة ،الصحة ،الثقة فهي وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات والبيانات من المستجوبين التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة بحثه و اختيار فروضه ،و تفيده في الوصول إلى نتائج نهائية بالبحث و يمكن للباحث هنا أن يلعب دورين بحيث يكون باحث غير مشارك او باحث مشارك.[1]

وقد فرض موضوع الدراسة علينا اعتماد الملاحظة دون مشاركة لأنها تعتبر من الأدوات المهمة في جمع البيانات من موقع الحدث و المتمثل في مؤسسة نفطال.

الملاحظة بدون مشاركة هي الملاحظة التي لا تتضمن اكثر من النظر او الاستماع في موقف اجتماعي معين دون المشاركة فيه ، و يحاول الملاحظ قدر الامكان الا يظهر في الموقف و قد يختلط بالجمهور ينصت الى ما يدور بين الافراد من احاديث و ما ينطبع على وجوههم من انفعالات و تتميز هذه الطريقة في التخلص من اثار للموقف المصطنع في الطرق الشكلية مثل الاجابة عن اسئلة محددة كتابيا او شفهيا ، و قد لا يعطي الشخص عنها اجابات صريحة امينة ، بل بين اجابة على اساس ما يتوقعه القائم بالمقابلة ، اذا سمح الموقف و اذا فهم الناس حقيقة اهداف الدراسة ان يتحول الملاحظ الى موقف المشارك. و من الامثلة لهذا النوع ، قيام الباحث بمشاهدة نشاط

[1] احمد بدر ، **اصول البحث العلمي و مناهجه** ، ط9 ، الانية الأكاديمية للنشر ، القاهرة ، م2006 ،ص 31

جماعة من الافراد او تلك الملاحظة التي يدرس فيها الباحث مراسيم واحتفالات او يدرس الباحث ظاهرة معينة في مصنع او في مدرسة او في حي سكني .[1]

و هنا يقوم الباحث بأخذ موقف او مكان معين و يراقب احداث الظاهرة دون ان يشارك افرادها بالدور الذي يقومون به.[2]

تتضمن الملاحظة غير المشاركة تحليل المواد النصية الناتجة اما بشكل غير مباشر من نسخ و تسجيلات الصوتية للسلوم اللفظي في البيئات الطبيعية (على سبيل المثال ، المحادثات ، مناقشات المجموعة) او مباشرة من السرد (مثل رسائل يمكن ان توفر اضافة اشياء تبدو غير .(الشكوى و التغريدات و مشاركات المنتدى) تشكل كل هذه المواد مصدرا غنيا، مزعجة ايضا رؤى مهمة في الروتين اليومي للغاية للمعلومات لدراسة الحياة اليومية ، و هي تتزايد باستمرار مع ازدهار التقنيات الجديدة لتسجيل البيانات و نشرها و تخزينها.

تبدا البيانات المستخدمة في الملاحظة غير المباشرة دائما على انها نوعية و تتنوع المادة المصدر وفقا لمستوى مشاركة الشخص الذي يتم ملاحظته وطبيعة المصدر (نصي او غير نصي).

مجتمع البحث و عينة البحث:

أ/. تعريف مجتمع البحث.

ويقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث فقد يكون المجتمع مكونا من سكان مدينة أو مجموعة من الأفراد في منظمة ما ،أو مجموعة العمال الذين

---

[1] عبد الله محمد التسويف ، **مناهج البحث العلمي ، دليل الطالب في كتاب الابحاث و الرسائل العلمية** ، ط1، مكتبة الشعاع للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر، 1996 م ، ص119 ،120

[2] محمد عبيدات واخرون ، **منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات** ، ط2 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ،1999م ،ص74

يعملون في شركة معينة أو مجموعة الحقول في منطقة معينة ينتجها معمل معين أي هو المجتمع المراد دراسته.[1]

المجتمع الذي نهدف لدراسته هو "جميع موظفي مؤسسة نفطال الفرعية بولاية المدية و الذين يبلغ عددهم 152 موظف منهم 12 موظفة و 140موظف ، و نظرا لكبر حجم هذه العينة مقارنة بالوقت المتاح للدراسة فقد ارتأينا أن نأخذ عينة ممثلة خصوصا لأن هذه الاخيرة هي التي تقوم بأغلب عمليات الاتصال الرسمية داخل المؤسسة.

ب/. تعريف العينة:

هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة و يمكن تعريفها على انها مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الكلي. [2]

اعتمدنا في بحثنا هذا على العينة القصدية و نقصد بها هي العينة التي يتم من خلالها الباحث على التقدير الشخصي في اختيار مفردات مجتمع البحث ، هذا انطلاقا من دراسة الكاملة و المفصلة لما يحتوي هذا المجتمع من مفردات و لصيغة هذه الاخيرة ، من حيث ما تتضمنه من معلومات وبيانات وبالتالي اختيار تلك التي لها صلة بالبحث ، دون الأخذ بعين الاعتبار عامل الانتظام أو الصدفة في ذلك، بل فقط عامل التأكد الشخصي من فائدة الاختيار المحقق النتائج النهائية للبحث .[3]

اعتمدنا على العينة القصدية لأنها تتماشى و موضوع البحث حيث ان القائمين بالاتصال في هذه المؤسسة هم في أغلبهم إطارات تابعة للجهاز الإداري و يقع على

---

[1] محمد عبد العال النعيمي و اخرون ، **طرق و مناهج البحث العلمي** ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008م ، ص 79 ،80

[2] محمد عبد العال النعيمي و اخرون ، مرجع سابق ،ص80

[3] احمد بن مرسلي ، **مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال** ، ط4 ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ية ، 2010 م، ص 180

عاتقها التواصل مع مختلف الموارد البشرية في السلم الوظيفي مما يستلزم تمتعه بمهارات اتصالية.

عينة الدراسة:

تمثل عينة دراستنا على مستوى 5 موظفين في مؤسسة نفطال بالمدية و التي سنطرح عليهم أسئلة المقابلة. فنذكرهم على النحو التالي:

1.السيد بلطرش محمد رضا: إطار بمؤسسة نفطال.

2.السيد زيتوني محمد أمين: رئيس مصلحة بمؤسسة نفطال.

3.السيد بو خاتم خير الدين: رئيس مصلحة الموارد البشري

4.السيدة حايد حسنة: إطار متخصص في الدراسات و التكوين.

5.بوعمريون رتيبة: مكلفة بالشؤون الاجتماعية والثقافية و ملفات التقاعد

حدود الدراسة:

تتمثل حدود دراستنا في ثلاث مجالات و هم المجال المكاني، البشري و الزماني.

1.المجال المكاني: يتمثل مجال بحثنا المكاني في مؤسسة نفطال الفرعية بولاية المدية.

2.المجال البشري: المتمثل في جميع موظفي مؤسسة نفطال الفرعية بولاية المدية.

3.المجال الزماني: وهو المجال الشامل من بداية لبحثنا حتى نهاية وذلك من الفترة الممتدة 16 نوفمبر حتى منتصف شهر 15 ماي 2022.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة الية فعالة تمكن الباحث من السير وقف خطوات علمية على النهج الذي خطاه باحثون سابقون و نظرا لأهميتها فقط اطلعنا على الدراسات المشابهة لموضوعنا علما اننا لامسنا نقصا ملحوظا في الدراسات التي ربطت بين متغيرين المهارة الاتصالية و تحسين الاداء الوظيفي.

الدراسة الأولى:

من اعداد الطالبة باية بوزة بعنوان الاتصال الداخلي و دوره في تحسين انتاجية الموارد البشرية، دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرو منزلية ENIEM اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاعلام و الاتصال.

انطلقت فيها الطالبة من تساؤلين رئيسين ، التساؤل الاول هل تأثر دور الاتصال الداخلي في تحسين انتاجية الموارد البشرية بنمط التسيير المتبع بعد الاستقلال في المؤسسات الجزائرية ، التساؤل الثاني هل الاتصال الداخلي الذي تمارسه(م.و.ص.ك.م) حالي ، دور في تحسين انتاجية الافراد.

و ادرجت تحت التساؤلين الرئيسيين ثلاثة تساؤلات التالية :

1.هل الاتصال الداخلي دور في زيادة الدافعية للعمل.

2.هل الاتصال الداخلي دور في تحقيق الرضا الوظيفي

3.هل الاتصال الداخلي دور في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية

كما تطرقت الى فرضيتين هما

1.تاثر الدور الذي يؤديه الاتصال في تحسين انتاجية الموارد البشرية بأنماط التسيير الاداري، المتبعة في المؤسسة العمومية الجزائرية عقب الاستقلال.

2.يؤدي استخدام الاتصال الداخلي بفعالية لتحسين انتاجية الموارد البشرية.

و اندرجت تحتها ثلاث فرضيات فرعية :

- يؤدي الاتصال الداخلي الى زيادة الدافعية للعمل.
- يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
- ورفع الروح المعنوية للأفراد

و تحدد اهداف و اهمية هذه الدراسة في النفاط التالية :

- التعرف على دور الاتصال الداخلي في رفع انتاجية اليد العاملة

– تشخيص وضعيته في المؤسسات الجزائرية خلال حقب زمنية محددة.

– حصر الخصائص المرتبطة بالاتصال الداخلي الحالي في المؤسسات الجزائرية

– تقديم بدائل علمية لتفعيل دور الاتصال داخل المؤسسة الصناعية، للمساعدة على تحقيق الاهداف المرجوة و تجسيد الاستراتيجية العامة المسطرة.

– اما من الناحية التطبيقية فالتغيرات واضحة في ميدان الاتصال التنظيمي تأسس لواقع جديد .يصعب فهمه، او التحكم فيه بدون دراسة ميدانية تعكس ما جرى.

و حاولت الاجابة عنه اعتماد على المنهج الوصفي لعدة اسباب منها التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية الجزائرية و يتم ذلك في اطار واقعي.

كما استخدمت الباحثة على المنهج التاريخي بهدف اعادة بناء مراحل السير الماضية التي انتهجت في ادارة المؤسسات العمومية.

اما مجتمع بحثها كان كالتالي :واقع اختيار الباحثة على مؤسسة ENIEM(المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية) تيزي وزو الجزائر كمجال لإجراء البحث الميداني.

كما اعتمدت على عينتين العينة القصدية و الطبقية ،لان طبيعة الموضوع و الاهداف المسطرة دفعتها لاختيارها.

بالإضافة الى ادوات البحث حيث اعتمدت على اكثر من اداة المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الوثائق و السجلات و الاستمارة.

و لخصت في النهاية الى مجموعة من النتائج :

1.غالبية افراد العينة من الذكور يتراوح اعمارهم بين 35/31 و هم اغلبهم من خرجي التكوين المهني.

2.تبقى المهمة الاساسية للاتصال الداخلي مرافقة التغيرات الجديدة للحد من مقاومتها.

3.بالنسبة للوسائل المستخدمة اغلبها كلاسيكية محدودة الفعالية كالإعلان ،الهاتف.

4.غموض المعلومات مرده تصور الوسيلة عن الرسالة و عدم وضوح هذه الاخيرة بالإضافة للإخفاق في اختيار الواقت المناسب للاتصال.

5.تعريف العمال بمهامهم هو لب الاتصال النازل

6.بينما تبقى مسالة تحسين كمية الانتاج و نوعية تحتل مؤخرة الترتيب.

7.الاتصال بالمشرف يكون حسب الاغلبية لطلب النصح و المساعدة و الاستفسار.

8.الاتصال الافقي يؤدي الوظيفة العلائقية بنجاح.

9.رئيس القسم هو ملجا الموارد البشرية فصادفتها صعوبات في الانتاج و ان تم طلب المساعدة من المشرف يكون الرد غالبا تحليل المشكلة و احيانا اتمام التقصير.

10.يبقى الاتصال الداخلي يعاني من غياب التأطير و التنظير العلمي وكذا الافتقار لخلية الاتصال.

اوجه الاختلاف و التشابه :

1) اوجه الاختلاف :

– اختلفت دراستنا مع هذه الدراسة في طريقة تناول الموضوع فموضوعنا كان بعنوان دور مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي بمؤسسة نفطال بينما عنوانها كن الاتصال الداخلي و دوره في تحسين انتاجية الموارد البشرية ،وذلك ان الهدف و الاهمية من دراستنا معرفة تلعبه مهارات الاتصال و اهم مساهماتها في دعم الاداء الوظيفي للمؤسسة ،اما دراستها فكانت اهميتها و هدفها هو معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين انتاجية الموارد البشرية

– تساؤلنا الرئيسي هو كيف تساهم مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي بمؤسسة نفطال المدية، و التساؤل الرئيسي الذي ذكرناه سابقا و التي اندرجت تحته تساؤلات

فرعية و هي :ماهي المعارف و المهارات الاتصالية التي يتمتع بها القائمين بالاتصال في مؤسسة نفطال

– اختلفت من ناحية المنهج اعتمدت دراستنا على منهج رئيسي و هو منهج دراسة حالة بينما دراسة الطالبة اعتمدت على منهجين المنهج الوصفي و المنهج التاريخي.

–اما بالنسبة لمجتمع البحث و العينة مجتمعنا هو" جميع موظفي مؤسسة نفطال الفرعية بولاية المدية" . اما العينة اعتمدنا على العينة القصدية.

– اما بالنسبة للأداة اعتمدنا على المقابلة و الملاحظة بدون مشاركة بينما دراستها اعتمدت على الملاحظة ،المقابلة ،الوثائق و السجلات والاستمارة.

اوجه التشابه :

اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة من ناحية المضمون في الاطار النظري مع الاتفاق غي الاداة و هي المقابلة و الملاحظة و ايضا اختيار العينة القصدي.

الدراسة الثانية:

من اعداد الطالب فتحي زرتيز بعنوان مساهمة مشاركة المعرفة في تحسين الاداء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه "ADE" وحدة الطارف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم الاعلام و الاتصال.

انطلق فيها الطالب من التساؤل الرئيسي هو هل تساهم مشاركة المعرفة مع الزبون في زيادة رضا الزبائن عن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الطارف.

اندرجت تحته تساؤلات انقسمت الى التساؤل العام :

– هل تساهم مشاركة المعرفة في تحسين الاداء التنظيمي على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الطارف.

التساؤلات الفرعية :

– هل تساهم مشاركة المعرفة في تدعيم عملية وضع القرار على مستوى مؤسسة الجزائرية وحدة الطارف.

– هل تساهم المشاركة بالمعرفة في تحقيق الابداع على مستوى مؤسسة الجزائرية للكياه وحدة الطارف.

– هل تساهم مشاركة لمعرفة مع الزبون في زيادة لرضا الزبائن عن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الطارف.

حيث الاهمية و الاهداف تهدف هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه المشاركة بالمعرفة في تحسين الاداء التنظيمي على مستوى المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية " مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الطارف أنموذجا" ، مع محاولة التعرف على الاسباب او العوامل التي تقف عائقا امام ذلك من وجهة نظر اتصالية تفاعلية

و لتحقيق اهداف الدراسة و الاجابة على تساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج المسحي لأنه المنهج المناسب للدراسة ، كما تن الاعتماد على المقابلة و استمارة في استبيان كأدوات لجمع البيانات بالإضافة اعتمد على اسلوب المسح الشامل كما تن الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة.

ولخصت في النهاية مجموعة من النتائج وهي :

ان المؤسسة لا تعطي اهمية كبيرة للمشاركة بالمعرفة، مما اثر سلبا على مدى مساهمة هذه الاخيرة في تحسين الاداء التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة، سواء تعلق الامر بتدعيم عملية وصع القرار او تحقيق الابداع ، او إيادة درجة رضا الزبائن عن المؤسسة و خدماتها ،وهو ما يمكن ارجاعه لعدة اسباب يمكن اجمالها في عدم توفر المؤسسة على بيئة تنظيمية مشجعة و محفزة على مشاركة المعرفة فهي لا تتوفر على قيادة داعمة ثقافية تنظيمية مشجعة.

اوجه الاختلاف و التشابه :

اوجه الاختلاف :

اختلفت من حيث طريقة تناول الموضوع فموضوعنا كان بعنوان دور مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي بمؤسسة نفطال ولاية المدية و موضوع الباحث كما ذكرناه سابقا لذا تختلف من حيث الهدف المتمثل في الدور الذي تلعبه المشاركة بالمعرفة في تحسين الاداء التنظيمي على مستوى المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الطارف أنموذجا ، مع محاولة التعرف على الاسباب او العوامل التي تقف عائقا امام ذلك من جهة نظر اتصالية تفاعلية، ان دراستنا تهدف لمعرفة الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي بمؤسسة نفطال المدية ، و معرفة اهم المهارات الاتصالية التي تعتمد عليها و كيف تساهم في دعم الاداء الوظيفي.

اختلفت من حيث طرح التساؤلات.

اختلاف من حيث المنهج اعتمد الطالب على المنهج المسحي في الدراسة بينما اعتمدنا على منهج دراسة حالة ، وايضا من حيث الاداة اعتمد على المقابلة و الاستمارة و اسلوب المسح الشامل بينما اعتمدنا على المقابلة و الملاحظة بدون مشاركة.

كما اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة اما دراستنا على العينة القصدية.

اوجه التشابه :

اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة في بعض الجوانب و في بعض المضامين في الجانب النظري خاصة في جانب الاداء الوظيفي و ايضا من حيث اداة المقابلة.

الدراسة الثالثة :

من اعداد الطالب بدر بن المطلق الحري بعنوان فعالية برنامج تدريبي في تنمية مهارات الاتصال لدى المرشدين الطلابيين بمدينة بريدة، مشروع بحثي ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجيستير في التوجيه و الارشاد.

حيث تحدد اهمية و اهداف هذه الدراسة الى الكشف عن فعالية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال لدى المرشدين الطلابيين بمدينة بريدة، و التعرف عبى الفروق المجموعة التجريبية المجموعة الضابطة في القياس البعدي في مهارات الاتصال و التي تعزى لتطبيق البرامج ، اما الاهمية تكمن في العملية الارشادية كونها تساعد على فهم مجريات هذه العملية و تفسير الاحداث بصورة صحيحة و افادة العاملين في مجال الارشاد النفسي ، اما الاهمية التطبيقية تتمثل في بناء و استخدام برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال لدى المرشدين الطلابيين بمدينة بريدة.

انطلق الباحث في هذه الدراسة الى التساؤلات التالية :

1.ما فاعلية البرنامج التدريبي في تنمية مهارات الاتصال لدى المرشدين الطلابيين

2.هل توجد فروق في مهارات الاتصال لمجموعتين التجريبيتين و الصناعيتين

3.هل توجد فروق بين افراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي و البعدي لمهارات الاتصال يعزى لتطبيق البرنامج التدريبي

اما تساؤلاتنا كانت :

1.ماهي المعارف و المهارات الاتصالية التي يتمتع بها القائمين بالاتصال في مؤسسة نفطال بالمدية

2.هل يعتمد القائمين بالاتصال في هذه المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في تعزيز التواصل الفعال

اعتمد الباحث على المنهج شبه التجريبي لأنه يقوم على اساس على انه تغيير عمدي و مضبوط للشروط المحددة.

اما عن مجتمع بحثه فتكون من جميع المرشدين الطلابيين بالمدارس التابعة للإدارة التربية و التعليم بمنطقة القصيم التعليمية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1434-1435هـ لجميع المراحل و البلغ عددهم (210) مرشد طلابيا.

اما عن عينة بحثه طبق الباحث مقاييس مهارات الاتصال على عينة تكوين من (30) مرشد طلابيا باعتماد على العينة العشوائية.

و من حيث الاداة اعتمد على اداة المقابلة و الملاحظة.

ولخص في النهاية مجموعة من النتائج :

– نجد ان نتائج بحثه اظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة في مهارات الاتصال بعد تطبيق البرنامج و جاءت الفروق لصالح المجموعة التجريبية ، كما اكدت نتائج الدراسة وجود فروق احصائية لدى المجموعة التجريبية بين القياس القبلي و البعدي في مهارات الاتصال بعد تطبيق البرامج و ذلك لصالح التطبيق البعدي، و قد اوصى الباحث ضرورة العمل على تدريب المرشدين الطلابيين على مهارات الاتصال و ضرورة تبني البرنامج التدريبي من قبل المهتمين لتنمية مهارات الاتصال لدى العاملين في الارشاد.

اوجه الاختلاف و التشابه :

1) اوجه الاختلاف :

– اختلفت دراستنا مع هذه الدراسة من طريقة تناول موضوع الدراسة حيث تناول فعالية برنامج تدريبي في تنمية مهارات الاتصال لدى المرشدين الطالبين بمدينة بريدة، بينما دراستنا كانت دور مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي بمؤسسة نفطال المدية.

– ايضا الاختلاف من حيث الاهمية و الاهداف فهذه الدراسة تهدف الى الكشف عن فعالية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال لدى المرشدين الطلابيين بمدينة بريدة بينما دراستنا تهدف لمعرفة الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي بمؤسسة نفطال بالمدية.

– اجريت دراستنا على مؤسسة نفطال بينما هذه الدراسة على مدينة بريدة.

- اختلفت ايضا من ناحية المنهج فقد اعتمد على المنهج التجريبي بينما دراستنا على منهج دراسة حالة.
- ايضا من ناحية العينة اعتمد الباحث على العينة العشوائية بينما دراستنا على العينة القصدية.
- من ناحية مجتمع البحث مجتمع بحثه هو جميع المرشدين الطلابيين التابعة لإدارة التربية و التعليم لمنطقة القصيم و بلغ عددهم 210 مرشد طلابيا ، انا مجتمع بحثنا فكان على جميع موظفي مؤسسة نفطال بالمدية

اوجه التشابه :

- اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة في المضامين في الجانب النظري التي تناولت مهارات الاتصال الخ..
- كما اتفقت من ناحية الاداة اعتمد على المقابلة و الملاحظة.

التعقيب عن الدراسات السابقة :

لا يخفى علينا ان دراستنا استفادت كثيرا مما سبقها من الدراسات ، طبعا من حيث اثرائنا و تشبعنا بمعلومات و افكار حول موضوع بحثنا ، وهذا جعل بحوزتنا حقيبة من المعلومات ،وطبعا تم توظيف هذه الجهود الكثيرة للوصول الى تشخيص دقيق للمشكلة و معالجتها بشكل شمولي و من جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة :

1. استفادت دراستنا من جميع الدراسات السابقة في الوصول الى صياغة دقيقة لعنوان بحثنا المتمثل في دور مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة نفطال المدية.
2. استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في ضبط التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية لموضوع بحثنا.
3. كما استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في الوصول الى اختيار المنهج الملائم منهج دراسة حالة.

4. استفادت ايضا في اختيار ادوات الدراسة المتمثلة في المقابلة و كأداة رئيسية و الملاحظة كأداة داعمة.

5. ايضا استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في اثراء الاطار النظري بالمعلومات و الافكار.

الاطار النظري

الفصل الأول

مهارات الإتصال ودورها في المؤسسة

تمهيد:

بما ان الدراسة الراهنة تدور فصولها حول دور مهارات الاتصال في مؤسسة نفطال، فانه من الاهمية بمكان أن نتعرض لمجموعة من المباحث ذات الصلة بمهارات الاتصال، حيث تكون البداية بالمبحث الأول نتطرق فيه لمفهوم مهارات الاتصال لغة واصطلاحا ،ثم نتطرق لأنواع مهارات الاتصال المتعددة والتي يجب على القائم بالاتصال أن يتقنها، كما نسلط الضوء على أساليب مهارات الاتصال، وفي المبحث الأخير نتعرض لأشكال ومعوقات مهارات الاتصال و نختم الفصل خلاصة.

المبحث الأول : مفهوم مهارات الاتصال

يلجا القائم بالاتصال لاستخدام مهارات متعددة تساعده على اداء عمله بكفاءة عالية ،لذا يجدر بنا في البداية ان نسلط الضوء على مفهوم مهارات الاتصال.

المطلب الأول : تعريف المهارة.

اولا: لغة

ورد في لسان العرب كلمة المهارة الحاذق في الشيء الماهر ،الحاذق بكل عمل ،و اكثرها يوصف به الناجح المجيد و جمع مهرة ،مهرة بهذا أمر به ،مهارة اي صوت به حاذق ،قال ابن سيده وقد مهر الشيء و فيه و به ليمهر مهرا و مهورا ومهارة و مهارة.

ثانيا: اصطلاحا

المراد بالمهارة هي تحويل المعرفة إلى سلوك ،ويستلزم ذلك أن يتدرب الإنسان على عملية لتحويل نفسها ،فمهارة الحوار مع الآخرين ومهارة مناقشتهم و تعليمهم ،اقناعهم و تحفيزهم للتعلم والقراءة لهم والاستماع إلى أحاديثهم و غير ذلك من المهارات ,تحتاج إلى التدريب بعد توافر الموهبة والرغبة الإنسان و تصبح سلوكا لديه كما يصعب تحديد مصطلح المهارة ،وذلك لأنها تشير نسبة من الأداء ،أي أنها خاصة بدرجة من الجودة الى مستوى الفرد أو الجماعة.

و من هذه التعريفات نجد ان المهارة هي العملية التي يتم فيها توصيل أو نقل معرفة أو فكرة أو مهارة و غيره ،كما تعرف بأنها نشاط هادف يتطلب تدريب و ممارسة منظمة يكسب الأخصائي الاجتماعي القدرة على الاختيار الواعي و توظيف المعارف و الخبرات و

المبادئ فهي تؤدي في النهاية على مشاركة في المعلومات و الخبرات و الأفكار و المهارات بين الأفراد و يتم ذلك من خلال الاتصال المباشر والغير مباشر[1]

المطلب الثاني: تعريف الاتصال

اولا: لغة

تشتق كلمة اتصال من الأصل اللاتيني communicon ويعني مشتركا. وفي الاصل الانجليزي تعني كلمة Common أي شائعا مألوفا . ومن خلال المفردات السابقة نستطيع أن نلم بمعنى كلمة اتصال على أنها تعني عملية نقل وتبادل المعلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو أثر ما. وهي كمصطلح اساسي يقصد بها العملية الرئيسية التي يمكن أن ينطوي عنها كافة أوجه النشاط الاعلامي والدعائي والاعلامي والتوعي بالإضافة الى انشطة العلاقات والمعلومات والتي تتفق جميعها فيما بينها في أنها عمليات.[2]

ثانيا: اصطلاحا

تشير لفظة الاتصال في معناه الاصطلاحي العام إلى تبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة لما يؤثر على مدركاته واستجابتهم السلوكية و هو يشمل عناصر وهي المرسل ،الرسالة ,الوسيلة ،المستقبل . وهذا التبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر نحو تحقيق هدف معين.

لقد تناول العلماء والكتاب تعريف الاتصال من عدة زوايا، وكل زاوية تركز على أحد الاعتبارات الهامة, في الاتصال فنجد أن:

---

[1] احمد عزوز ، **الاتصال و مهاراته مدخل الى تقنيات التبليغ و الحوار و الكتابة** (ب. د .ط) ،منشورات مختبر اللغة العربية ة الاتصال ، جامعة وهران 1 احمد بن بلة ، 206 م ، ض 75 ، 76

[2] محمد منير حجاب ، **المعجم الاعلامي** ، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2004 م ، ص 9

– عرف علماء النفس والادارة المهتمين باكتساب السلوك والتعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة تأثير ، وعلى هذا فان الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة

"السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الاطراف للتأثير على الطرف الآخر"

– وينظر بعض العلماء الى العلاقات والتفاعلات التي تحدث في الاتصال على اعتبار أنها محور التركيز ، وهكذا يقوم أحد أطراف الاتصال بدراسة الطرف الآخر لكي يحدد كيف يصيغ أفكاره في رسالة بعضها في وسيلة معينة وعلى هذا فان الاتصال هو" وضع الأفكار في صياغات (رسالة) و في وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر، و يتصرف بالشكل المطلوب.

– أما علماء نظم المعلومات فينظرون الى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية، الإحصائية و الهندسية ، فالشيء محل الاتصال هو المعلومات و يتم ارسالها من خلال اشارة كهربائية ، و يتم تخزين المعلومات وفقا الى نظام محدد للتوثيق ،وعليه فان الاتصالات وفقا لنظم المعلومات هي " استقبال و ترميز ، وتخزين ، وتحليل، واسترجاع ، وعرض وارسال المعلومات"[1].

– أما تعريف يسرية سعيد حسين الذي يرى فيه أن الاتصال هو :

1.عملية اجتماعية في المقام الأول، و هذه العملية في جوهرها عملية تفاعل بين طرفين.

2. وهذا التفاعل يتحدد في ضوء مجموعة من المتغيرات أهمها تحديد الهدف من الاتصال و نوعية وسائله و العلاقة بين طرفي الاتصال.

[1] احمد ماهر ، **كيف ترفع مهاراتك الادارية للاتصال** ، (ب . د . ط) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 م ، ص 24

3. يتضمن الاتصال العناصر الرئيسية هي (المرسل ، المصدر ،الرسالة) و هي المضمون او المحتوى الذي يراد نقله من المرسل للمستقبل و الوسيلة هي التي تنقل مضمون الرسالة او محتواها ،و المستقبل هو الذي توجه إليه الرسالة ، و اخيرا التغذية المرتدة ، و يقصد بها استجابة المستقبل للرسالة التي تلقاها.

4. وعرف وليد فتح الله بركات الاتصال انه عملية نقل المعلومات و الآراء والاتجاهات من المصدر إلى المستقبل بغرض التأثير عليه لهدف ما ، وهو لا يعني توجيه رسالة من جانب معين الى طرف آخر ، ولا يعني البث والارسال من جانب واحد ، فالاتصال هو تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل جيدا الحوار ،و الثاني مستقبل يكمل الحوار ،و يقوم الاتصال على مشاركة المعلومات والصور الذهنية و الآراء.

5. كما عرفه ابراهيم ابو عرقوب بأنه عملية تفاعل اجتماعي Social Interaction ،تهدف الى تقوية الصلات الاجتماعية في المجتمع من طريق تبادل المعلومات و الأفكار و المشاعر التي تؤدي إلى التفاهم والتعاطف و التجاذب.

– و ترى زينب عبد الرازق غريب ان الاتصال يعتبر احدى عمليات التفاعل التي يتم من خلالها تبادل الأحوال الذاتية و الأفكار و المعتقدات و المعلومات و المشاعر و الاتجاهات بين فردين او جماعة من الافراد ، بهدف مشاركة الخبرات و التجارب و الأفكار مع الاخرين للعمل على اشباع حاجاتهم و اثبات ذاتهم و تدعيم العلاقات بينهم وصولا للتفاهم ووجهات النظر المتقاربة.

– وعرف فرانك و كارل (Frank and Carlee) الاتصال الإنساني بأنه اتصال لغوي ? فاللغة هي اداة التواصل و عبارة عن نظام من الرموز Symbols codes لها معان اعطاها اياها الإنسان ، و الرموز هو الشيء الذي سيمثل أو يرمز الى شيء اخر.

– يعرفه (Lind Yren) الاتصال الانساني بأنه عملية مفردة ، ولكنه عبارة عن مجموعة من القوى المتعددة والمتداخلة التي تتفاعل في موقف اتصال متحرك بل إن أي نشاط يؤثر في الاتصال الإنساني\ هو في حد ذاته مركب من عناصر متغلغلة فيما بينها.

– ويعرفه (Noel and Ritatimms) بأنه عملية اجتماعية تتضمن مصدر اي فرد ينقل رسالة من أي نوع ، و الرسالة لفظية وغير لفظية تنقل للمتلقي عبر قناة الاتصال ، و تلعب المهارة دورا مهما في اختيار و تحديد عناصر العملية الاتصالية.

– و يعرفه قاموس "اوكسفورد" بانه نقا و توصيل ، او تبادل الافكار و المعلومات (بالكلام او الكتابة ، او بالإشارة).[1]

المطلب الثالث: تعريف مهارات الاتصال

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوما مهارات الاتصال نذكر البعض منها

1. نجد "صبري يعرفها بأنها عملية يقوم المعلم بتبسيط المهارات و الخبرات لطلابه مستخدما كل الوسائل المتاحة و تجعل المتعلمين المشاركين للمعلم ، في غرفة الدراسة فهي عملية تفاعل لفظي او غير لفظي بين معلم و متعلم او بين معلم و متعلمين أو بين متعلم و معلم أو بين متعلم وسيط تعليم "كتاب مرسي ،الة تعليمية ، كمبيوتر" أو بين وسيط تعلمي و اخر او بين معلم ووسيط تعلمي بهدف نقل المعارف و الأفكار و الخبرات التعليمية عبر القنوات المعبئة للعمل على تحقيق أهداف تعليمية محددة.
2. كما يعرفها "أبو عظمة" بأنها عملية أو طريقة تتم باستخدام وسيلة تعليمية لنقل الرسالة من شخص لأخر او مجموعة من الأشخاص لتصبح هذه الرسالة معروفة بينهم

[1] عبد الفتاح علي ، **مهارات الاتصال و التفاعل و العلاقات الانسانية** ، (ب . د ط) مكتبة الانجلو المصرية ، (د .ب) ، (د . س) ، ص 21 ، 22 ، 23

يستطيعون فهمها و مناقشة محتواها و الإفادة من كل ما يدور حولها من طروح خاصة داخل اروقة المدرسة.

3. في حين يعرفها "الشرهان" بأنها العملية التي يتم فيها توصيل أو نقل المعرفة او فكرة او مفهوم او اتجاه او مهارة من شخص لآخر حيث تؤدي في النهاية الى المشاركة في المعلومات و الخبرات و الأفكار و المهارات بين الأفراد ومن ثم يحدث تغير مرغوب أو غير مرغوب في سلوك الفرد أو الجماعات و يتم ذلك من خلال الاتصال المباشر أو غير مباشر أو الاستعانة بأجهزة الاتصالات المتنوعة كالمذياع ،والتلفاز ،و شبكات الحاسب الالي "الأنترنت غير ذلك.[1]

المبحث الثاني: أنواع مهارات الاتصال

لكل مهارة من مهارات الاتصال ميزتها الخاصة ,الأمر الذي يستلزم معرفة كيفية استخدامها بفاعلية ،من طرف من يتولى عملية الاتصال ،لذى سوف نتطرق في هذا المبحث لمختلف المهارات الاتصالية مع أبرز معوقات استخدامها.

المطلب الأول: مهارات التحدث و الكتابة

إن مهارات الاتصال متنوعة و ذلك راجع لقدرة على استخدام المعلومات لفعالية و لتنفيذ الأداء بسهولة و من المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال نجد كل من مهارة التحدث، الكتابة القراءة، الإنصات، التفكير، مهارة استخدام وسيلة المناسبة و يوجد الكثير.

أولا: مهارة التحدث

و تعني بذلك استخدام الجمل و الفقرات و صياغتها بطريقة مناسبة حتى يسهل على المتلقي فهمها و عندما يتم التحدث مع الطرف الآخر يجب مراعاة كل من درجة ثقافته و

[1] محمد فتوح ، محمد سعدات ، **مهارات الاتصال الفعال** ، (ب . د ط) ، (د. ن) ، (د .ب) ، ص 8 ، 9

قدرته على استيعاب المعاني و الافكار و المعلومات فالهدف من ذلك هو التأثير على فهم المتلقي بإيصال الرسالة اليه من خلال تحديد ماذا اريد ان اوصل؟ كيف ارتب ما اريد؟ كيف اصيغ؟ فيجب التركيز على أهم نقاط منها:

1) الاهتمام و التركيز على محتوى الحديث و ذلك بالحصول على معلومات صادقة و مراعاته و ان يكون محتوى الحديث متناسب مع المستمع.

2) استخدام مستوى صوت مناسب مع التوزيع في النغمة الصوتية و أخذ استراحة بين الجمل و الكلمات ووضوح الصوت.

3) تجنب اللزمات اللفظية والحركية هي حركات وكلمات تلازم الفرد أثناء حديثه مثل حركة اليدين بعصبية , حركات الراس ، تبادل الاتكال على احدى القدمين لأنه اذا يتكرر ينصرف المستمع.

4) إظهار قدر من الانفعالات المناسبة للحديث و ذلك لإظهار نوع من التفاعل و التجارب مع المستمع و تحقيق المشاركة الانفعالية.

ثانيا: مهارة (التعبير)الكتابة:

ان اي شخص في اطار عمله بحاجة الى اتقان مهارة الكتابة بشتى انواعها مثل الخطابات و المذكرات و التقارير، وذلك لنقل المعلومات و الآراء، و القرارات ، و الاوامر و التعليمات في صور مكتوبة بطريقة سليمة و دقيقة.

فنجد ان مهارة الكتابة :

صفة لكيفية الكتابة :

1) الغرض (الهدف) Purpose:

- حدد ما اذا كان هدفك من الرسالة هو التعريف او الاقناع

- حدد السلوك الذي يستطيع ان يؤثر على المرسل اليه
- تأكد من ان هدفك عملي وذو قيمة

2) المرسل اليه Audience :

- حدود المرسل اليه
- حدد حجم و عدد المجموعة
- حلل رد الفعل من المرسل اليه عن استقبال رسالتك

3) الفكرة الرئيسية Main Idea

- استخدام العصف الذهبي
- حدد طريقة معينة تدفع المرسل اليه الاستجابة بطريقة التي تريدها
- حدد ما اذا كانت الفكرة الرئيسية واقعية

4) القنوات ووسيلة الاتصال Chanel and Medium

- اذا كان هدفك هو التعاون او التفاعل او التعريف بعمل عرض شفوي (مناقشة شفوية ، لمجموعة صغيرة من الاشخاص.
- اذا كانت هناك مناسبة الاحتفال امام حشد كبير قم بتحفيز كلمة تلقيها عليهم
- اذا كانت الرسالة معقدة او اذا كانت تحتاج الى تسجيل الرسالة قم بكتابة هذه الرسالة.

هي من أبرز الوسائل للتعبير عن الآراء والأفكار بطريقة فعالة لإيصال المعلومات و المفاهيم الآخرين و لكن هذا يتطلب شروط و مراعاة بعض الأشياء عند الكتابة وهي أن تضمن الخطاب او التقرير أو المذكرة المناسبة و الاساسية و معاني محددة وأن تتسم الصياغة بالوضوح و الإيجاز و الدقة و الموضوعية و يجب التركيز على أهم نقاط وهي:

1) تجنب الاخطاء اللغوية و الاملائية ،و تتوقف مهارة الكتابة على محصول الفرد اللغوي وطريقة اسلوبه في الكتابة.

2) الشمول و الاختصار في الموضوع المكتوب.

3) الاهتمام بعلامات الترقيم .

4) بدء الكتابة بعد الحصول على المعلومات في القراءة و المطالعة الدائمة يؤدي الى اكتساب مهارات و أساليب كتابة فعالة.

5) التسلسل المنطقي للمعلومات[1]

المطلب الثاني: مهارة القراءة والإنصات

أولا: مهارة القراءة (الصامتة، المسموعة):

وهي من أهم المهارات الضرورية في العملية الاتصالية لأن التركيز و الحذر و الانتباه و التاني عند القراءة يمكن الفرد من استخلاص المعلومات و حصوله عليها بسرعة حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير و المذكرات ثم عليه أن يستخلص النتائج بسرعة و التي تساعد في اتخاذ القرارات و يجب التركيز على أهم النقاط وهي:

1) الذكاء: ففهم الشخص متعلق بذكائه فهو يزيد المهارة و صقل التجارب و التدريب المستمر.

2) الخبرة: تسهل على الفرد قراءتها واستيعابها.

3) الحالة النفسية للقارئ بالتركيز مرتبط بالهدوء النفسي ،اما اذا كانت النفسية مضطربة فهي تغير من معوقات القراءة.

4) الدافع للقراءة: كلما وجدت الرغبة زادت القدرة على القراءة.

5) أسلوب القراءة: والأسلوب السليم للقراءة يدع عملية الفهم و التركيز يكون على المعنى وليس الأحرف.

ثانيا مهارة الانصات (الاستماع) :

[1] رضوان بلخيري ، سارة جابري ، **مدخل للاتصال و العلاقات العامة** ، ط1 ،جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، م2014 ، ص 96 ، 97 ، 98

و تركز هذه المهارة على الاصغاء و الانتباه الجيد للشخص المتحدث بالاستماع الى المحادثات الهاتفية و الاجتماعات لفهم المعنى بشكل اكثر دقة واثناء عملية الانصات يجب اعطاء فرصة للأخرين للكلام و ان يكون الفرد صبورا و ان يتقبل المناقشات و الانتقادات الموضوعية و تتميز هذه المهارة بالاعتماد على قدرة الانتقال عبرى مستويات الاصغاء الثلاثة من السطحي الى اليقظ و من ثم الى المركز. و ايضا محاولة معرفة افكاره ومشاعره على القول لإخضاعه الى التحليل للوصول الى نتائج

هناك فرق بين السمع و الاستماع، فالسمع Hearing يتعلق بوظيفة الاذن في تلقي المثيرات الصوتية ، اما الاستماع Listening يتعلق بمدى انتباه الفرد الى المعاني المتضمنة فيما يقوله المرسل ، و يطلق احيانا على عملية الاستماع بالان صات.

قيم استخدامه في كثير من المهام و الاعمال فتغير المقابلات و التوجيه، وتلقي التعليمات من الاعمال الهامة التي تتضمن الاستماع بالإضافة الى المحادثات و الاجتماعات ، و المحاضرات ،اثارة و دافعية المرؤوسين ، و التفاوض ، و الندوات ، و غيرها من الاعمال.

فليس جميع الناس مستمعين جيدين و الدليل على ذلك انه بمجرد الانتهاء من المحادثة يتم نسيان نصف الحديث تذكير نصفه.

فنجد ان اهميته انه مهارة ضرورية لأنها تدعم العلاقات الفعالية داخل المنظمة ، تقوي قدرة المنظمة على تسليم المنتجات ، تطوير و تحديد القوى الداخلية و الخارجية للمنظمة و يتيح لها فرصة للتعامل مع كل من فئات المستهلكين المختلفة.

اما بالنسبة للشخص الذي يتقن مهارة الاستماع فهو شخص ناجح، حيث ان الاستماع الجيد يزيد من الاداء، الحصول على ترقيات و علاوات و تحسين الاوضاع ، فهي مهارة يتم اكتسابها و تعلمها و تحسينها من خلال المعارضات العملية.

و خلاصة القول يعتبر الاستماع الجيد هو سر نجاح الكثير من انواع الاتصال في حياتنا مثل المحادثات ، المقابلات ، الاجتماعات ، المحاضرات ، التفاوض .

و للاستماع عناصر منها اللفظية و غير اللفظية :

1) بالنسبة للفظية :هناك بعض من العناصر المنطوقة و الملفوظة التي تؤثر على امكانية الاستماع و من هذه العناصر ما يلي :

- الالفاظ و الصياغات : ان الكلمات و طريقة صياغة الجمل و الفقرات لها تأثير على مدى فهم المستمع للرسالة او الموضوع الذي يتحدث فيه المرسل.
- توجيه المناقشة : قد يخرج الحديث احيانا الى امور داخلية و خارجية ، و قد يتطلب الامر من المستمع ان يوجه و يركز المناقشة في الافكار الرئيسية.
- التصرف العملي :قد يستطرد المتحدث في الكلام دون الدخول في الحل او التصرف، و على المستمع ان يشجعه في بعض العبارات مثل " ما رايك في الحل" ؟" ما الذي يجب ان نفعله؟"
- الصوت : اذا استخدم المتحدث صوتا منخفضا جعل الاستماع عملية صعبة واذا استخدم نبرة صوة دافئة للتعبير عن المشاعر الهادئة و عبرها يمكن ان يعزز من المعاني الذي يتحدث عنها شخص معين.

2) العناصر الغير اللفظية : و يقصد بها حركة الجسم و تعبيرات الوجه و البيئة المحيطة بالتحدث و الاستماع.

- حركة الجسد و الايدي : فنجد قيام المتحدث باستخدام حركة الايدي و الاصابع فذلك يمكنها من تعزيز معنى الرسالة و الموضوع الذي يتحدث عنه.
- تعبيرات الوجه :وذلك بان حركة السفائف ،و خليات الوجنتين ، و العيون و الحواجب ذلك يعطي تعزيز للمعاني التي يتحدث بها المتحدث.

- المناخ و البيئة : و ذلك بان مدى الراحة في الاثاث و الجلسة و الحرارة و الاضاءة و الضوضاء يمكنها ان تؤثر بصورة او بأخرى على كل من المتحدث و المستمع.

كيف تنمي مهاراتك في الاستماع :

لتحسين مهاراتك في الاتصال عليك اتباع عدة خطوات نذكر من بينها :

- راقب اسلوب المتحدث عن طريق سؤال نفسك ما الذي يعرفه المتحدث اكثر مما تعرفه انت.
- قم بتبخية شخصيتك جانبك و ذلك حتى تقلل من تأثر العاطفي تجاهها و لكي تكون اكثر قدرة على سماع الرسالة كلها.
- استمع لكل من الافكار و الحقائق و تعرف على الفرق بين الحقيقة ،المبدأ و بين الفكرة، المثال و بين الادلة ، النقاش.
- عند الاستماع اسال بعض الاسئلة تساعدك على الفهم.
- دون بعض الملاحظات المختصرة و المركزة.

المطلب الثالث: مهارة التفكير استخدام وسيلة الاتصال المناسبة.

أولا: مهارة التفكير

وتعتبر مهارة التفكير من الضروريات الاساسية لكل اتصال جيد فبدون هذه المهارة لا تنجح أي عملية اتصال طبعا فهي تعتبر ملازمة لكل من مهارة التحدث و القراءة و الكتابة و الإنصات.

فيجب التركيز على اهم النقاط التالية:

1) تدريب العامل على أنماط التفكير العلمي و الموضوعي.

2) انتشار التفكير لدى العاملين و الاحاطة بالمشكلات لإيجاد الحلول و ذلك بعقد جلسات للتفكير المنطلق اي بدون قيود أو حدود في حل المشكلة أو التعامل مع الموقف ما في العمل.

3) تشجيع العاملين، و ذلك بغرض أفكارهم و إعطاء وجهة نظرهم.

ثانيا: مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة

فالمقصود هنا هو ليس اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال و إنما المهارة في طريقة استخدام هذه الوسيلة مثلا عند اجراء مقابلة مع الرئيس في العمل يجب مراعاة الهدف من المقابلة خصائص المستقبل ،الصوت الهادئ ، احالة فرصة للتحدث و عدم المقاطعة(الانتباه للوقت ، و التركيز بالوقت ،المحدد للمقابلة).[1]

مهارة اتصال العين :

يقول رالف والدو ايموسون العين يمكن ان يتمدد ،كما تمدد بندقية معبأة و مصوبة او يمكن ان تهين كالركل و الرفس اما اذا كانت نظرتها حانية و لطيفة يمكنها بشعاع رقتها و عطفها ان تجعل القلب يرقص بكل بهجة.

كيف تحسن اتصالك بالعين : اتصال العين هو المهارة الاكثر تأثيرا بين تأثيراتك الشخصية المتعددة ، عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الاخر بشكل مباشر ، ة للاتصال بالعين اثار ثلاثة : الالفة ،التخويف ، المشاركة.

- الالفة و التخويف ينتجان عن النظر الى الشخص لمدة عشر ثواني الى دقيقة.

[1] محمد صاحب سلطان ، **مبادئ الاتصال الاسس و المفاهيم** ، ط1 ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2014 ، ص 94 ، 95 ، 96 ، 97

- اما المشاركة فتشكل 90 %من اتصالنا الشخصي خاصة في مجال العمل، وتكون من خمس الى عشر ثواني قبل تحويل النظر الى مكان اخر.

احذر من :

- ان تنظر الى كل جوانب لمستمعك فان ذلك ينقص من مصداقيتك ، و يبعث التوتر و عدم الطمأنينة.
- ان تغمض عينيك لمدة ثانيتين او اكثر بهذا الفعل تقول لا اريد اكون هنا او لا اريد ان اسمع هذا، وهذا الشعور سننتقل الى مستمعيك و يشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع اليك.
- ان تركز نظرك على شخص او اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة ، بل نقل عينيك الى كل اتجاه اعط خمس ثواني من التركيز في كل اتجاه.

مهارة الوضع و الحركة :

وهذه المهارة تعلمك ان تقف منتصبا و تتحرك بصورة طبيعية وسهلة ، يجب ان تكون قادرا على تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الاعلى من الجسم ، فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع اكثر فعالية عندما تكون مرنا ،لا ان تكون مغلقا في وضعية متوترة ، هذا ينطبق على كل الملامح و الحركات و ينطبق اكثر على الساق و القدم.

لذا يجب ان تقف متصبا مظهر الجزء العلوي من جسمك عدل رايك في نفسك هذا الحكم كما يجب مراقبة الجزء الاسفل من جسمك عندما تتحدث مع الاخرين.

من اكثر الانماط الشائعة للوضعية الخاطئة هي :

- التراجع الى الخلف.
- الميل من جنب الى جنب او الاعتماد على رجل و التحول الى الرجل الاخرى.

- استعمل وضع الاستعداد لمحاربة هذه العادة السلبية خذ وضع الاستعداد ووزنك الى الامام.

- تحرك في ارجاء المكان :الاتصال و الطاقة لا يمكن فصل احدهما عن الاخر ، عندما نتحدث الى الاخرين ، تحرك في ارجاء المكان اخرج من خلف طولة الخطاب حتى لو كنت في وضع رسمي ،تحرك على مستوى طاقتك الطبيعية لكل اسلوبه الخاص :

ليس هناك طريقة صحيحة و طريقة خاطئة ، للوقوف او التحرك لكن هناك مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق ، ومن هذه المفاهيم مفهومان هما :

1. الوقوف منتصب
2. الميل بوزنك الى الامام.

مهارة ملامح و تعابير الوجه :

ان تتعلم ان تكون مسترخين و طبيعيين عندما تتكلم في الواقع اننا احيانا لا نعرف عن اساتذتنا و معلمينا الكثير، ولذلك يجب مراقبتهم بشكل متقطع ، و النظر في الملامح ، و تعابير وجوههم لينتج من بعض الاشارات و ردود الافعال بعض الانطباعات الاولوية، و يبني عليها حكما على شخصية هذا الاستاذ او ذلك ، اذا فتحت نعتمد على حديثنا ، وعلى مقدرتهم في قليل من الوقت على عرض الصفات التي يعجبنا و نحترمها.

لذا لكي نتواصل بشكل فعال فانك تحتاج الى :

1. ان تكون مبتهجا في وجهك و ايماءاتك.
2. تفعل ذلك وكانه شيء طبيعي
3. هناك عدة طرق يمكن من خلالها ان تضمن ملامح وجه افضل :

- اكتشف كيف تنظر الى الاخرين عندما تكون تحت ضغوط و اجعل هذا في مستوى الوعي لديك، وان تعرف الشيء الطبيعي و الشيء غير طبيعي وتدرك الفرق بينها.
- كلنا لديه اشارات عصبية تجعل الواحد منا يذهب بيديه هنا و هناك عندما نتكلم ، وليس امامنا او بجانبنا اي شيء نمسك به.

حيث نجد ان الناس ثلاثة اصناف و هي :

1. وجوه بعضها منفتحة و مبتسمة.
2. وجوه محايدة يمكن ان تتحول من ابتسامة الى نظرة حارة و حادة.
3. وجوه جدية و حارة سواء اعتقدوا بانهم يبتسمون او لا يبتسمون.

مهارة اللبس و المظهر :

يكون من الهدف ان تلبس و تزيين وتظهر لائق لنفسك و البيئة التي انت فيها، ويجب ان تعلم ان الانطباع الذي تتركه لدى الاخرين في اول مقابلة لا يمكن تكرارها.

حيث تتكون لدينا انطباعات انية واضحة من الناس خلال الثواني الخمس الاول و التي تراهم فيها ، و يقدر الجزاء اننا نأخذ خمس دقائق اخرى لنضيف خمسين في المائة من انطباعات(السلبي او الايجابي) الى الانطباع الذي تكون في ثواني الخمس الاولى ، لذلك من الضروري ان نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا و ان العثرة بالمادة غير المعطاة من جسمنا هي في العادة وجوهنا ، واحيانا غطاء الراس ، و هذه العشرة بالمائة الاكثر اهمية من كل الجسم لأنها المكان او المنطقة التي ينظر اليها الناس، ولاشك ان الانطباع الذي ننقله للآخرين يأثر كثيرا بأسلوب الزينة الذي نزين به راسنا.

مهارة و التنوع الصوتي :

ان الهدف السلوكي تتعلم صوتك بطريقة ملائمة نشاط حول الصوت، حيث نجد ان هناك مكونات رئيسية الى التعبير الصوتي و هي اربعة نذكرها :

1. الاسترخاء
2. طريقة التنفس
3. الالقاء.
4. تاكيد المقاطع

وكل مكون من هذه المكونات يمكن تعديله من خلال التدريبات لتوسيع تأثيرك الصوتي ، كذلك استعمل التنوع الصوتي ، و هو وسيلة عظيمة تجعل الناس مهتمين بما يسمعون ومشتغلين به ، و تدريب على تسجيل صوتك بالة تسجيل واخر منخفض و حاول ان تنوع من الحديث ،ان هذا التدريب سيجعلك تدرك رتابة الصوت و يساعدك على تطوير عادة التنوع في صوتك.

كذلك لا تقرا الخطابات حيث يمكن اخطر اتكال الاداء الرئيسي في القراءة بصوت عال، ان الكتابة و القراءة، و الكلام وسائط اتصال مختلفة لذا ننصحك باستعمال الملاحظات و مخطط الافكار الرئيسية عندما تتكلم هذا يسمح لك بان تترك.

حرية الكلمات المنتقاة انيا ، وهذا ايضا سوف يحسن صوتك على ان يكون نشيطا و طبعا و مليئا بالحركة لأنك تفكر باستمرار و تكيف و تعدل محتوى رسالتك و افكارك[1]

المبحث الثالث: أساليب مهارة الاتصال

المطلب الأول: الاتصال المحرر و الشفهي

[1] عبد الله حسن مسلم ، **مهارات الاتصال الاداري و الحوار** ، ط1 ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، عمان ،2015 ، ص 85 ،ص 94.

نجد أن المهارات الاتصالية عدة أساليب متنوعة تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين أما عن طريقة استخدامها في دعم انشطة العلاقات العامة فنجد انما تعتمد على العملية الاتصالية وهي بين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة و خارجها و من بين هذه الاساليب نجد:

اولا: الاتصال المحرر (الكتابي)

يعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب الاتصالية في المؤسسة إذ يعبر عن نقل الأفكار و البيانات و المعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة التي يتم تبادلها بين المتصل والمتصل به حيث نجد ان هذا الأسلوب من أهم الأساليب المعمول بها في أغلب المنظمات الحكومية و من الامثلة على ذلك الانظمة ،المنشورات ،المطبوعات ،التقارير ،التعاميم ،المذكرات ،المقترحات ،والشكاوي ،رسائل التي تنتقل من خلال شبكات الحاسب الالي رسائل الفاكس و التلكس و حسب القيمين توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة و هي :

- كاملة، مختصرة، واضحة، صحيحة، لطيفة.[1]

فنجد ان هذا الاسلوب لديه عدة مزايا نذكر منها:

1) امكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها.
2) حماية المعلومات من التحريف.
3) قلة التكلفة.[2]

ثانيا: الاتصال الشفهي

[1] منال طلعت محمود ، **مدخل الى علم الاتصال** ، (د. ب) ، (د.س) ، ص33.

[2] مدحت محمد ابو النصر ، **مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين** ، ط2 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2009 ، ص 55

يعتبر الأسلوب عن نقل و تبادل المعلومات و الأفكار و البيانات بين المرسل والمستقبل شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة والمكتوبة،[1] كما يعتبر هذا الأسلوب أقصر طرق لتبادل عنه الأفكار و المعلومات و أكثر سهولة وصراحة من أمثلة نذكر "المقابلات الشخصية ،المكالمات الهاتفية المناقشات ،الندوات ،المؤتمرات ،الاجتماعات ،الاتصال المباشر" كما يسمح هذا الأسلوب بالتعرف على ردود الأفعال الذين يتلقون الرسالة ،و يمكن تعديل القرار أو التعليمات بصورة فورية لتلائم مع الموقف بعد المناقشة.[2]

المطلب الثاني: الاتصال اللفظي

نجد أن هذا النوع يتم عن طريق استخدام اللغة المنطوقة والكلمة المكتوبة و ايضا الرموز اللفظية و يطلق عليها اللغة سواء كانت مكتوبة او مسموعة او منطوقة و يشمل كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة نقل وايصال الافكار و المعلومات و البيانات و المعاني فهو يتم غالبا وجها لوجه و يدخل تحت هذا النوع من الاتصال (اتصال الثنائي ،داخل الجماعة بين اتصال جماعات الاتصال العام)مثال عن ذلك "النشرات ،التقارير ،الخطابات ،و المحادثات الهاتفية).[3]

كما نجد أن الأسلوب اللفظي عدة خصائص و مزايا و أيضا أنماط من بينها النمط البصري، النمط السمعي، النمط الحسي. و ايضا مقومات منها الرغبة في الاتصال ، وضوح الصوت ،التكرار ،التشجيع و التجارب.[4]

[1] محمود فتوح محمد سعدات **مهارات الاتصال الفعال** ،مرجع سابق ، ص 12

[2] مدحت احمد ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 28

[3] مدحن محمد ابو النصر ، مرجع سابق ، ص28

[4] منال طلعت محمود، مرجع سابق ، ص 32

فقد قام فريق من علماء اللغة على دراسة دلالات الألفاظ و أسفرت جهودهم عن ظهور علم المعنى العام و لذا ينصح كل من "روجر هايود"و ديفيد داري" بأهمية الالتزام عند صياغة الرسائل بما يلي:

1) تجنب استخدام العبارات القديمة و التي بطل استخدامها و لم تعد تستخدم إلا عند القليل من الجماهير.
2) مراعاة ضرورة استخدام الكلمات البسيطة لأن الحديث السهل المبسط هو لغة الناس.[1]

المطلب الثالث: الاتصال غير اللفظي

هو الاتصال الذي لا يعتمد على المكالمة المنطوقة أو المكتوبة بل يتم فيه تبادل الأفكار و المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإيماءات ,الاشارات, الرموز ،الصور ،الرسوم البيانية و الخرائط, السلوك "تغيرات الوجه ،حركة العين اليمين ،طريقة الجلوس ".[2]و يطلق عليها أيضا لغة الجسد و قد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال و تصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يتم ب 90 %من المعاني و بصفة خاصة بالرسائل التي تتعلق بأحاسيس و الشعور و يختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة و داخل المجتمع أيضا.[3]

نجد ان العلماء قد قسموا الاتصال غير اللفظي الى ثلاث لغات نذكرها:

1) لغة الاشارة: و هي تكون من الاشارات البسيطة او المعقدة التي يستخدمها الانسان في الاتصال بغيره.

[1] رضوان بلخيري ، سارة جابري ، مرجع سابق ، ص25
[2] محمد فتوح محمد سعدات ، مرجع سابق ، ص 13
[3] رضوان باخيري ، سارة جابري ، المرجع نفسه ، ص26

2) لغة الحركة او الافعال: و تتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينتقل الى الغير ما يريد من معان او مشاعر.

3) لغة الايثاء: ويقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال غير الاشارة و الأدوات و الحركة ،للتعبير عن معان او احاسيس يريد نقلها للمتلقي ،في الملابس والأدوات التي تستخدم على المسرح يقصد من استعمالها نقل الاحاسيس بالجو و الزمان الفرعوني الى المشاهدين لكي يعيشوا فيها طوال عرض المسرحية و ارتداء اللون الأسود في كثير من المجتمعات يقصد به إشعار الآخرين بالحزن الذي يعيش فيه من يرتدي ملابس سوداء فهذا ما يعني به الاتصال غير اللفظي.[1]

المبحث الرابع: اشكال و معوقات مهارات الاتصال

تعتبر عملية الاتصال جزءا لا يتجزأ من عمل كل مؤسسة ،اذ يمارس القيادة و يتحقق التنسيق من خلال الاتصال ،إذن فكلما ازداد فهم المدراء لمشكلات الاتصال وتطور مهاراتهم فيه كلما ازدادت فاعلية المؤسسة ،,و بهذا تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة و نجد أن لمهارات الاتصال شكلين أساسين هما:

المطلب الأول: الاتصال الرسمي

ونجد أن هذا النوع من الاتصال هو الطريقة أو قناة التي تحدد مسبقا بصفة رسمية ملزمة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية من أجل اتباعها في جميع اتصالاتهم اثناء ادائهم لمختلف النشاطات داخل المؤسسة و نجد أن هذا النوع من الاتصال تحكمه اسر و هي الثبات و الاستقرار و نجد أنه في معظم الأحوال بأخذ الشكل الكتابي مثل "التقارير ،الطلبات ،المراسلات الرسمية و غيرها "و قد تتخذ الشكل او الأسلوب الشفهي في بعض

[1] منال هلال المزاهرة ، **نظريات الاتصال** ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، (د. ب) ،2012 ، ص 47

الاحيان كحالة اصدار المدير الأوامر الشفهية الى مدير مكتبة و هذا النوع من الاتصال يهدف الى ثلاث أهداف رئيسية و هي:

1) نقل الأوامر وفق التسلسل في المؤسسة.
2) نقل الاقتراحات و التقارير و ردود الأفعال البشرية للمؤسسة.
3) اعلام كل أعضاء المؤسسة بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى الى استخدامها وفق اتجاه سريان المعلومات.

اولا: الاتصال النازل:

هذا النوع من الاتصال يتم من الاعلى الى الاسفل بمعنى تصدر من القيادة الأعلى للمؤسسة الى مستويات الادارة المختلفة حتى قاعدة الهرم و يتميز هذا النوع من الاتصال بالوضوح والسهولة في المنظمات الإدارية الصغيرة و المتوسطة الحجم حيث يتم اتباع التعليمات الهادفة إلى توضيح الأهداف والأعمال مثلا:

1) توجيهات محددة حول تعليمات او مهمات او حول أداء العمل.
2) معلومات حول إجراءات المؤسسة و ممارستها و تتضمن سياسة و قوانين و لوائح خاصة بالمؤسسة.
3) رجع الصدى إلى المرؤوسين فيها يتعلق بأداء عملهم

كما تتوقف فاعلية هذا الاتصال على بعض الاعتبارات منها:

1. ان يحس الرئيس الإداري بحقيقة الجوانب النقية في علاقته بمرؤوسيه يعني يجب على المدير الاهتمام بالمرؤوسين حتى يكونوا أكثر قبولا لتنفيذ الأهداف.

2. مدى الاستعداد لدى المرؤوسين على تلقي و قبول هذه الأوامر حتى يتم تحقيق الفهم المتبادل و يتم تحقيق الاهداف و الوصول الى حل المشاكل من وسائله الاجتماعات الرسمية ،الراسم، دفتر الاستقبال.

ثانيا: الاتصال الصاعد:

وهذا الاتصال يتم من الاسفل الى الاعلى وهو مهم جدا للإدارة العليا لمعرفة ما يدور في الميدان، يعني إبلاغ الرؤساء الإداريين من قبل المرؤوسين بالمعلومات و مدعم بالبيانات و اخبارهم بالمشاكل والصعوبات التي يواجهونها ،أو تواجهها المؤسسة ،حيث يمثل المنبع أو المصدر الذي تستفيد منه القيادة الادارية و هذا يسهل و يتيح فرص اصدار قرار ت سليمة تفيد المؤسسة بإصدار اقتراحات و افكار جديدة لتخطي هذه العوائق ، حيث يتضمن هذا الاتصال تقديم تقارير ،شكاوي، توصيات عن العمل و في العمل يعني هو عكس الاتصال النازل.

يتم فيه تقديم معلومات حول:

1)ما يريد الشخص قوله حول نفسه و أدائه و مشاكله.
2)ما يريد الشخص قوله حول ممارسات المؤسسة وسياستها.
3)ما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله وكيف يمكن أن يعمل.

أما بين الوسائل المستعملة في هذا الاتجاه نجد التقارير، المقابلات الفردية و الجماعية، مذكرات.

ثالثا: الاتصال الأفقي

نجد أن هذا النوع من الاتصال يتم بين العاملين في نفس المستوى الإداري الواحد او مستويات ادارية مختلفة ،فهو يلعب الدور التكميلي للنوعين السابقين النازل والصاعد فهو

يلجأ الى وسائلها منها الجريدة الداخلية فهذا النوع يتم بين المديرين في مستوى اشرافي واحدا أو بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الإشرافي لكن لا تربطهم علاقات سلطة تنفيذية لهذا يلعب الاتصال الأفقي دورا مهما لأنه يساعد على:

1) تنسيق فعاليات التقييمات المختلفة.
2) معالجة المشكلات و الفراغات بين التقييمات بسبب تأمين وسائل الاتصال المباشر.
3) توفير الإسناد العاطفي و الاجتماعي للمرؤوسين من خلال التفاعل المنصب على المهارات المشتركة.

و منه نستنتج أن نظام الاتصال الرسمي باتجاهاته الثلاثة الصاعد ،النازل ،الأفقي نجد أن كل نوع يكمل الآخر فهذا يعطي نوع من الديمقراطية كله من أجل تحقيق الأهداف لذا يؤكد الجزاء على ضرورة اتباع رقعة الاتصال ويتدرج نظام آخر يساند ويدعم الاتصال الرسمي وهو الاتصال غير رسمي.

المطلب الثاني: الاتصال غير رسمي

نجد أن هذا النوع من الاتصال ينشأ نتيجة الاخبار و المعلومات و الاشاعات حول أمور خاصة ترتبط بميدان العمل حيث هذه الاخبار و المعلومات لا تخضع لأي تنظيم رسمي او رقابة و لا يمكن للإدارة الغفل عنها فهي تنشر من الاعلى الى الاسفل وايضا أفقيا دون حاجز فهو يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها و إنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم.

فبالرغم من المشاكل و العراقيل التي يسببها هذا الاتصال عن طريق نقل المعلومات الغير دقيقة في اللقاءات الغير رسمية ، و الاشاعات و الاخبار الا ان لديه مزايا عديدة منها:

1)يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف و يزيد من سرعة انتقال المعلومات و يخفف من عبئ التعطيل من التأييد العام للمشروع.

2)يدعو الى استكمال كثيرها المعلومات و البيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي تحقيقها.

3)ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم.

4)يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر و اسرع.

5)يساعد على عملية التفاوض مع النقابات المالية.

6)محاولة معرفة هذا الاتصال و الاستفادة من الاصغاء اليه.[1]

المطلب الثالث: معوقات مهارات الاتصال

يقصد بمعوقات مهارات الاتصال هي كافة المتغيرات التي تمنع العملية الاتصالية في تبادل المعلومات و الافكار او تؤخر ارسالها او استقبالها او تشوه من معانيها فبالرغم من الاعتقاد السائد بضرورة شمولية الاتصال التي يتم من طرفي او اكثر الى ان الكثير من الباحثين و الكتاب ذكروا بأن لمهارات الاتصال عدة أسباب ومعوقات و عوائق تؤثر على العمليات الاتصالية نذكر منها:

أولا: المعوقات الشخصية: و يقصد بها تلك المؤثرات التي ترجع المرسل و المستقبل في العملية الاتصالية و تحدث فيها أثرا عكسيا و نجد أن لهذه المعوقات الأسباب نذكرها:

المعوقات الفردية :ترجع هذه المعوقات الى الحقيقة الثانية و هي وجود فروقات فردية و اختلافات في تباين قدرة الإدراك و فهم و استيعاب الأمور و طريقة فهم اللغة و كيفية استخدامها ,و ايضا بالنسبة للرغبات و الميول و عامل الخوف الذي يعتري بعض الأفراد في إرسال المعلومات الواجب إرسالها يعني ضعف الثقة بينهم مما يؤدي الى عدم تعاونهم و

[1] رضوان بلخيري ، سارة جابري ، مرجع سابق ،ص ، ص39 – 47.

بالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد العملية الاتصالية و يحد من فاعليتها.

ثانيا: المعوقات التنظيمية: و نجد أن هذه المعوقات ترجع أساسا الى عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة:

1)عدم استقرار التنظيم: وما يتبعه من متغيرات و تداخلات في خطوط السلطة و عدم استقرار قنوات الاتصال.

2)اختلاف المستوى التنظيمي :حيث يؤدي إلى اختلاف قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين نتيجة لعوامل الخوف من الرئيس.[1]

من أسبابها:

- الاعتماد على الاتصال غير رسمي الذي لا يتوقف أحيانا مع الأهداف التنظيمية.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات و المعلومات.
- عدم الاستقرار التنظيمي .
- عدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها نظام الاتصال.
- التخصص احد اسس التنظيم يعوق الاتصال التي تشكل فيها الفنون.[2]

ثالثا: المعوقات الميكانيكية:

تعكس هذه المعوقات عدم وجود قنوات اتصال فعالة، ويمكن إجمال هذه المعوقات بما يلي:

1. الهيكل التنظيمي: هو تعبير عن مجموعة العلاقات بين جميع مكوناته ، و عليه فإن أي تجاهل المبادئ للتنظيم او الخروج عليها لا شك سيؤدي الاقلال من فاعلية عملية

[1] علاء محمد القاضي ، بكر عمر حمدان ، **مهارات الاتصال** ، ط1 ، دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 م ، ص، ص 63 – 65.

[2] محمد صاحب سلطان ، **مبادئ الاتصال الاسس و المفاهيم** ، مرجع سابق ، ص، ص: 61– 62

الاتصال و بالتالي فان من شأنه إحداث الكثير من التضارب و سوء الفهم بين أفراد التنظيم الواحد نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات و السلطة و المسؤولية.

2. المسؤولية الوظيفية: السبب في فاعلية نظام الاتصالات في نظر بعضهم قد لا يرجع إلى عدم رغبة كل فرد في المنظمة في إجراء الاتصالات اللازمة و انما يرجع الى عدم وجود وظيفة خاصة بالاتصالات يشرف عليها شخص مسؤول.

3. التباعد الجماعي بين الأفراد: تملي طبيعة العمل وخاصة في المنظمات كبيرة الحجم , أن تباعد الأفراد عن بعضهم تباعد اجتماعيا ، و في هذه الحالة قد تقلل فاعلية عملية الاتصالات ,نظرا لعدم تأكد المرسل من قيام المتلقي باستلام الرسالة المرسل له و فهمها فهما صحيحا او قياس ردود فعله تجاهها لذلك فانه كلما زاد التباعد بين الافراد زاد الاعتماد على الوسائل الكتابية في ارسال المعلومات على الرغم من مشاكل اللغة و استخداماتها.[1]

بالإضافة الى معوقات اخرى و التي منها العديدة من المؤسسات تجعل من المستقبل ان تنجح العملية الاتصالية فهناك من حدد هذه العوائق ب ثلاثة أنواع و هي:.

- العقبات الفردية: فهي تلك المؤثرات البيئة المتعلقة بالمسافة و الضوضاء ،الازعاج يعني كندرة الاتصالات او الافراد فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط و بالتالي يؤدي هذا الى التحقيق لاتصال لأغراضه ,و كذلك تعتبر كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين في المؤسسة و تعبر كذلك ضياع للوقت و سبب للملل و هذا ما جعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهداف مسطرة.
- العقبات الشخصية: و التي تنشأ من مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالعوامل النفسية و الاجتماعية للفرد ، و القائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء ،وحالة

[1] منال هلال المزاهرة ، **نظريات الاتصال** ، مرجع سابق ص 62.

النفسية و العاطفية ،و طباعة و نزعه و للقيم و ما غير ذلك ، و ايضا اختلاف طبيعة الأصناف البشرية في المؤسسة هذا يولد جو يسوده التوتر و يعتبر معرقلا لعملية الاتصال ،كما ان اختلاف المستويات الإشرافية و انعزال طبقة عن حدودها وهذا يعرقل العملية الاتصالية.

- العقبات التعبيرية(اللفظية): يعتبر اللغة اداة هامة من أدوات الاتصال فما تسهل او تعرقل العملية الاتصالية ، تكملة واحدة تحمل من معنى ،فنجد ان هذه العوائق نتيجة استخدام الرموز داخل الكلمات و نجد أن اختلاف المستوى التعليمي و الثقافي و الخبرة يلعبان دورا كبيرا في طريقة الفهم و التعبير الكلمات و المعاني و ايضا باختلاف القيم والعادات والتقاليد لها دور في فهم العملية الاتصالية[1]

[1] رضان بلخيري ، سارة جابري ، مرجع نفسه ، ص 155 ، 116

خلاصة:

مما سبق نستنتج أن مهارات الاتصال تلعب دورا كبيرا وفعال ،من خلال تسهيل عملية التواصل و الاتصال و التعامل ، وايضا تسهيل شؤون المؤسسة ،سواء داخليا أو خارجيا ،فهي تعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان نوعها او حجمها ،في نجاحها او فشلها مرهون بها ،إذا كانت هناك معوقات في عملية الاتصال و نقص الخبرة و الكفاءة في اتقان هذه المهارات ,فهذا يؤثر سلبا على المؤسسة و يهوي بها للأسفل ،اما اذا كانت العملية تسير على نحو جيد بالإضافة إلى اتقان هذه المهارات مع الخبرات والكفاءات العالية وطرق استخدامها ،فهذا ينعكس ايجابا على المؤسسة و يرفع من كفاءة جهازها الإداري ،لذا نجد أن أي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها المسطرة وتحاول الوصول الى مبتغاها، لذا ينبغي العمل على تطوير هذه المهارات وتحسينها بصفة مستمرة.

الفصل الثاني

مهارات الاتصال واثرها على الاداء الوظيفي

تمهيد :

نسلط في هذا الفصل الضوء على الاداء الوظيفي وتحسين انتاجية الموارد البشرية باعتباره مطمح تهدف كل مؤسسة لبلوغه، لذا فمن الضروري الاحاطة بماهية و أهمية الأداء الوظيفي، وكذا اهدافه وعناصره و هي أهم النقاط التي تعرضنا لها في المبحث الأول، بينما تطرقنا في المبحث الثاني للعوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي ومبررات الاداء والمقاربات المعتمدة لبلوغ الاداء المتميز، مع الحد من المعوقات و السلبيات الناجمة عن العمل، اما المبحث الثالث فحاولنا من خلاله التعرف على المهارات الاتصالية و تحسين الانتاجية، بالتعرض لأهمية المهارات الاتصالية ليتم التطرق بعدها للكفاءة الاتصالية للقائم بالاتصال ومتطلباتها واخيرا تطوير مهارات الاتصال عند الموارد البشرية وذلك لتحقيق نتائج باهرة في حسن تسيير الموارد البشرية والحصول منها على أعلى انتاجية ممكنة.

المبحث الأول: مدخل حول الأداء الوظيفي

يعد الاداء الوظيفي و تقييمه من العمليات المهمة التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات في الوصول الى اهدافها لذا من الضروري في البداية ان نتطرق الى تعريف الاداء الوظيفي و متطلباته

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

لغة: يعني القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى تأدية بمعنى اوصله و قضاه و هو ادى للأمانة من غيره وتأدية له حقه أي قضيته.

اصطلاحا: عرف الاداء في معجم المصطلحات الادارية بانه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض اداؤه من العامل الكفء المدرب.[1]

هناك عدة تدريبات للأداء الوظيفي حيث ان علماء الادارة لم يتفقوا على تعريف واحد و لكنهم اتفقوا على المفهوم العام كل حسب نظرته ،وقد عرفه بعض الباحثين بأنه تأدية عمل او انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف الموضوعة.

و يمكن البدء بتعريف مفهوم الأداء الوظيفي هو عبارة عن النتائج والمخرجات التي قام الموظف بتحقيقها وانجازها و المرتبطة بالأهداف التنظيمية.[2]

---

[1] امينة العايب ، وهيبة بوطرس ، **استخدام التكنولوجيا الاعلام و الاتصال و علاقته بالأداء الوظيفي لإدارة المؤسسة** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة جيجل كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2018 م، ص 52

[2] مصطفى علي علي البساطي ، **اثر التدريب الاداري على الاداء الوظيفي** ،جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجيستير المهني في ادارة الاعمال ، جامعة المنضورة كلية التجارة قسم ادارة اعمال ، 2021م ، ص58

يعرف بانه كيفية اداء الموظف لواجبات وظيفته الموكلة اليه و يتم تقييمه من قبل سلطة اعلى,كما يعرف الاداء الوظيفي بأنه الأفعال والسلوكيات الفردية المبذولة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

يعرفه ايضا نيكولاس F.W.Nicolas أنه ":نتاج سلوك, السلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد ،اما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك, مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.

ويعرفه أحمد صقر عاشور على أنه" قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن يمر بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد و نمط الأداء.[1]

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:

-الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت الصناعية كانت أو تجارية او في اي مجال كانت ،لأنه لا يمكن ان تكون عملية انتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم و أنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.

-الأداء الوظيفي للأفراد العاملين و الاجتهاد ليحوز على المهارة و يكتسب الخبرة ، والاستفادة منها لتقديم عمل أو اداة دون قيمة أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهارية.

[1] ايمان بن محمد ، **العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي** ، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية ، العدد الثالث ، جوان ، 2018 م، ص244

-استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل ،اين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته تجاه عمله ،ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم افضل.[1]

-الترقية والنقل.

-تقييم المشرفين و المديرين.

-تحديد الاحتياجات التدريبية.

يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية على أداء أوضاع العاملين فيها.

إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور.[2]

المطلب الثالث: أهداف الأداء الوظيفي

ان الاداء الوظيفي يشمل زاويتين رئيسيتين و هما الكفاءة الانتاجية و استعداد الأفراد للتقدم ،فإنه يسعى لتحقيق المزايا التالية:

- اختيار أفراد صالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية.
- تنمية المنافسة بين الأفراد.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- إمكان قياس انتاجية وكفاءة الاقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.

---

[1] مليكة بغالية ، عائشة خيرات ، **تخطيط المسار الوظيفي و الاداء الوظيفي** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص العمل و التنظيم ، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون تيارت ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2018 م ، ص93 ، 94

[2] عمر عطية الزهراني ، **العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين بإمارات منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية** ، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في الادارة العامة ، الجامعة الاردنية ، 2009م ، ص23

- معرفة الذين يحتاجون الى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على مستوى عال ومستمر للكفاءة الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلة للاختبار و التدريب و النقل و الترقية و غيرها.[1]

المطلب الرابع: أنواع وعناصر الأداء الوظيفي

1) انواع الاداء الوظيفي:

1.حسب معيار الشمولية: قسم الاداء الى جزئي و كلي:

الأداء الكلي: و هو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر و الوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة ، ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر, و في اطار هذا النوع من الاداء.

الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي على أداء وظيفة المالية ،أداء وظيفة الموارد البشرية, أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

و حسب نفس المعيار ,معيار الشمولية يرى روبنسون و روبنسون Robinson Robinson James، Danagaimes هناك ثلاثة مستويات للأداء:

1. الأداء على المستوى التنظيمي: التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج الى مجموعة المدخلات و يقدم عدد من المخرجات زبائنه و يتكون هنا النظام من عدة

[1] عمر عطية ال زهراني ، مرجع سابق ، ص 23.

عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدومين متلقي الخدمة أو المنتج و يعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع التغيرات و المؤثرات الداخلية و الخارجية.

2. الأداء على مستوى العمليات:

و يركز على التأكد من وجود العناصر الموالية:

-العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجية المؤسسة.

-أهداف العمليات.

-تصميم وهيكلة العمليات.

-قياس العمليات.

3.الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات تؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات او وحدات بمختلف المستويات و التخصصات و مجالات العمل.

و يطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد و بالتالي فان الاداء الوظيفي للموارد البشرية هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات و من ثم على المستوى التنظيمي.

4.حسب معيار الطبيعة:

و يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اجتماعي و أداء اقتصادي:

-الأداء الاقتصادي: و يتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تمتلكها المؤسسة.

-الأداء الاجتماعي: تزايدت أهمية الأداء الاجتماعي بتزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية و يتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.[1]

2)عناصر الأداء الوظيفي:

اختلف الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي ومجالات تطبيقها و من الباحثين من لجا إلى تخصيص مجموعة عناصر و معايير لكل مستوى إداري أو تنظيمي, و منهم من قدم مجموعة عناصر توصف بإمكانية التطبيق على جميع العمال و من هذه العناصر(معرفة العمل ، و القيادة و الإبداع ، و نوعية الأداء ، و حجم التعاون ، والقدرة على حل المشاكل والقدرة على اتخاذ القرارات و الاتجاهات نحو العمل و تفويض الصلاحيات) و مهما يكن من تعدد لهذه العناصر فلا بد من التأكيد على جانبين أساسين هما :الأول :مثل كمية الإنتاج, و السرعة و النوعية و المهارة, و مدى ما حققه الفرد من اهداف و كذلك استعمال وقت العمل ،الثاني: ذاتي أو سلوكي و يقوم بالكشف عن صفات الفرد الشخصية القابلية في التعلم و الاستفادة من التدريب والقدرة الاشرافية ، و مدى تقبله للنقد و امكانية الاعتماد عليه في العمل و التعاون و علاقته مع الرؤساء و المرؤوسين.[2]

هناك عدة عناصر اساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

---

[1] امينة العايب ، وهيبة بوطرس ، مرجع نفسه ص 54 ، 55 ، 56 ، 57

[2] موسى حمد محمد شيحان الدليمي ، **اثر استراتيجيات الموارد البشرية في الاداء الوظيفي** ، Impact if Human Resources Strategies On Job Performonce : Afield Study On Iraqi Private Universities، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في ادارة الاعمال جامعة البيت كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، 2017 ،ص41

1.العامل:بما لديه من معرفة و مهارة و قيم و اتجاهات ودوافع خاصة للعمل.

2.الوظيفة:من ناحية متطلباتها و تحدياتها.

3.الموقف: وهوما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة و الهيكل التنظيمي.

وبشكل أكثر تحديد توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء و هي :

-المعرفة بمتطلبات العمل: و يشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية البراعة و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

-نوعية العمل: و تشمل الدقة النظام، الإتقان، البراعة, التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.

-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز.

-المثابرة: و تشمل الجدية في العمل, و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ,و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.[1]

[1] امينة العايب ، وهيبة بوطرس، مرجع سابق ص 53 ، 54.

المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي و عوامل تحسينه

من المؤكد ان الموظف الجيد هو الذي تكون انتاجيته علية لهذا سوف نتطرق اولا الى العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

و يمكن تقسيم تلك العوامل الى:

1.العوامل الفنية: و تشمل العناصر التالية:

-نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية او المستخدمة في معالجة المعلومات .

-نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

-تصميم المؤسسة من حيث المخزون ، الورشات ،التجهيزات والآلات.

-نوعية المنتوج شكله و مدى مناسبة التغليف له.

-التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها.

-التناسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المؤسسة.

-اسباب و طرق العمل.

حيث ان لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة و اداء الافراد فكلما توفرت مثلا تكنولوجيا حديثة ،آلات جديدة ،مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة و ذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

2.العوامل الإنسانية: و هي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات و معاملات و أساليب ايضا و تضم:

1. التركيبة البشرية من حيث الجنس و السن حيث كلنا ضمت المؤسسة عمال صغر السن تمتعت بالقوة و الطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة و المهارة و الإنجاز.
2. مستوى تأهيل الأفراد و المقدرون على العمل.
3. التوافق بين مؤهلات العمل و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة.
4. الجوانب السائدة بين العمال و العلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يندرج تحت إطار العلاقات الانسانية) و يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته:

-الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي اهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء و ذلك من طريقة انسياب القرارات و التوجيهات والأوامر من الادارة العليا الى الوسطى الى التنفيذية.

-الاتصالات: من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة وذلك من أجل البناء داخل المؤسسة بين العاملين و الادارة و بين العاملين بعضهم بعض و بين مختلف المصالح.

-نطاق الاشراف: ان فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الاخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا ، المشرف الفعال يكون قائدا و مخططا و محفزا و معلما و ناصحا وموجها ومدربا في آن واحد.

-طبيعة العمل: يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني يتضمن التجديد و الابتكار، في العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل و الإهمال و عدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث و التطوير.

-الظروف المادية: هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الاضاءة، التهوية ،فترات الراحة ، التدفئة ، الرطوبة ،الحرارة ،الضوضاء ،التسهيلات المشابهة بصفة عامة.

- التحفيز: وذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز والمكافآت و الترقية.
- التدريب: من شأن التدريب أن يصقل مختلف المعارف و المهارات الموجودة لدى العمال كذلك الاستخدام الجيد لمختلف الآلات و المعدات المتوفرة لدى المؤسسة.
- التكنولوجيا المستخدمة : نظرا للتطور التكنولوجي سريع التغير المستمر في الانظمة والمعدات أصبح على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين.[1]

المطلب الثاني: مبررات تحسين الأداء

تحسين الأداء هو عملية منظمة بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء المؤسسي ، محاولة تحديد الفجوة في الأداء من خلال تحديد المسببات لمعرفة تأثير مختلف العوامل البيئية والداخلية على الأداة ،حيث تنبع أهمية موضوع تحسين الأداء من الحاجة الماسة التي يفرضها واقع اليوم ، و التي تشمل جملة من العوامل والضغوط التي تتعرض لها المؤسسة و التي يمكن إنجازها فيما يلي:

1. اشتداد المنافسة: تعكس المنافسة حالة الصراع بين المؤسسات ، و محاولة كل منها كسب الزيادة في السوق تأخذ هذه المنافسة عدة اشكال:

- اشتداد المنافسة على الموارد (بشرية، مادية، مالية، معلومات)

اشتداد المنافسة على الأسواق الاستهلاكية أو الاستعمالية على حد سواء.

[1] ايمان بن محمد ، مرجع نفسه ، ص ، ص :244 ، 246.

مما يفرض على المؤسسة تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، و تتبع المتغيرات البيئية.

2. الحفاظ على مكانتها بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال و يتجلى ذلك من خلال:

- تحقيق الميزة التنافسية
- ايجاد موقع تنافسي جيد بين بقية المؤسسات في نفس القطاع

3.التسارع التكنولوجي و التهافت المستمر في تطويع ونقل التكنولوجيا.

4.معدلات التغير السريع في البيئة الخارجية للمؤسسة (عدم التأكد) ، وما تمخض عنها من تحديات كزيادة الالتزامات و التحديات التي أفرزتها التغيرات البيئية كالعولمة و ثورة الاتصالات و رغبة المؤسسة في الاستمرار والاستقرار في أسواق الأعمال ، عندها تعمل المؤسسة على تحسين ادائها لمواجهة ظروف الغموض من خلال الابتكار.

5. الاهتمام بالجودة و الجودة الشاملة باعتبارها معيار للتفرقة بين المؤسسات و اساس دخول الأسواق و عقد الصفقات و ضمان حصة سوقية جيدة ، مما يحتم على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و مواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء.

تضاف إليها مبررات أخرى ترتبط:

6.العالمية : و التي تعد أهم إفرازات العولمة ,و التي تحول بموجبها العالم الى قرية صغيرة تتداعى فيها الحدود الجغرافية والسياسية, مما يفرض على المؤسسة أن تفكر عالميا و تنتج محليا, و هذا يفرض على المؤسسة الارتقاء بمستوى ادائها ليكون في مستوى التحديات التي تفرزها ظاهرة العالمية .

7.المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة, كتلميع صورتها و الحفاظ على سمعتها في المجتمع ، حماية البيئة و الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات مصلحة.

8.الالتزامات القانونية: و تشمل جملة من المتطلبات والضوابط القانونية المفروضة على المؤسسة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية و الاقتصادية كالقوانين المحددة لمعايير الإنتاج وحماية المستهلك و البيئة...

المطلب الثالث: المقاربات المعتمدة لبلوغ الأداء المتميز

إن التحدي الذي يواجه مؤسسات اليوم يكمن في تحديد أي مستوى من مستويات الأداء تحتل الأهمية الكبرى بالنسبة للمؤسسة ثم ايجاد المداخل و الوسائل الكفيلة بتحقيقها ، و تتمثل ملامح الأداء في المؤسسة فيما يلي :

– نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بكفاءة و فعالية.

– قيام المؤسسة باستثمار الموارد البشرية و المادية والمعلوماتية بشكل أمثل.

– قدرة المؤسسة على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمعلوماتية بصورة دائمة و بالتالي انجاز المهام وتحقيق الأهداف التي تسعى إلى بلوغها.

و يمكن حصر أهم المقاربات الادارية المعتمدة لبلوغ الأداء المتميز و التعامل الفعال مع الواقع المضطرب و المعقد و المتغير باستمرار فيما يلي :

1. المقاربة الاستراتيجية:

حيث تتولى الإدارة العليا قيادة المؤسسة من خلال وضع الاستراتيجيات القائمة على تصور المستقبل وبناء الخطط و البرامج التي توصل الى النتائج المرغوبة, مع ترك حرية

التنفيذ للمستويات الوسطى ة الدنيا ، و تبرز قيمة هذه المقاربة في النظر الى المستقبل و البحث عن فرص النمو في الأجل البعيد

2.المقاربة الإنسانية:

يتم مواجهة المتغيرات المحددة في البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال بناء و تنمية الموارد البشرية ووضع استراتيجيات والبرامج الهادفة لتعميق مشاركتهم في المسؤوليات و اتخاذ القرارات ، حيث يلعب الاختيار الموضوعي و السليم للموارد البشرية و التكوين و التدريب دور رئيسي في تفعيل مهارات و كفاءات الأفراد

3.المقاربة المعرفية:

يتم الاعتماد في هذه المقاربة على تكثيف استخدام المعارف المتخصصة و الخبرة العالية في بعض مجالات العمل باستثمار ذلك في خلق ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات المنافسة، حيث تكون التقنيات و البرمجيات والخبرات هي أساس عمل المؤسسات في هذا التوجه المعرفي.

4.المقارنة التنظيمية:

تركز هذه المقاربة على فكرة إنشاء البيئة التحتية التنظيمية لتكون الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة, و تشمل الهيكل التنظيمي, و السياسات و النظم, و الاجراءات التنفيذية لأداء مختلف العمليات ، و تتمثل القيمة المهمة لهذه المقاربة في وجود معايير وقواعد موضوعية لتحديد وتقييم الأداء و اتخاذ القرارات في مختلف المواقف بما يمكن من تيسير عمليات التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات و العاملين و في كل أرجاء المؤسسة.

5.المقاربة التوفيقية:

تأخذ هذه المقاربة من كل المقاربات السابقة بحسب متطلبات الموقف ،حيث تتم الاستفادة من معطيات كل منها و التوفيق بينها ، و يتم اعتماد هذه المقاربة من قبل المؤسسات التي تعمل في بيئات متعددة تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات و التكيف مع الظروف المتغيرة, حيث تترك حرية المبادرة في التعامل مع المتغيرات للمسؤولين في مواقع العمل

إن في المؤسسة لإحدى المقاربات كمدخل لتحسين و بلوغ مستويات عالية من الأداء لا يعد كافيا بل لا بد من الأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل التي من شأنها تدعيم الأداء في إطار تبني أي من المقاربات السابقة و التي حددها كل من Harevey و Brown فيما يلي:

- يجب على المؤسسة أن توضح للعاملين ما هو المطلوب منهم على وجه التحديد لكي يتصف الأداء فيها بالحيوية و الفعالية.

- من الأهمية بمكان أن تجد المؤسسة الوسائل التي تمكن العاملين من تحقيق الثقة في الذات العمل بمفردهم دون دعم من أحد.

- يتوجب على المسيرين الاكفاء ان يضعوا اهداف بارزة ليتسنى للعاملين معرفة ما تشمله وظائفهم من امكانيات ،كما يجب على المسيرين أن يهتموا بما يقوله العمال و مساعدتهم على تبادل الخبرات و الافكار و ذلك من خلال المهارات الاستراتيجية و مساعدتهم على التعلم من خلال توجههم وتقديم تجربة جديدة تزيد من خبراتهم المكتسبة.

– يقع على عاتق المسؤولين مسؤولية بذل التصد في مجال تحسين الاداء و تقدير الأداء المتميز و تشجيعه والوقوف على أوجه القصور والعمل على تجاوزها.

– اعتماد اسلوب الادارة بالأهداف لما له من دور في تحسين الأداء ، فالإدارة بالأهداف ترتبط بالمواقف الإيجابية نحو العمل ,و تمنح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرار بما يسهم في تحسين الأداء ويحقق الرضا الوظيفي.

– اشتراك العاملين في وضع الأهداف و تزويدهم بالتغذية الراجعة لما له من أثر إيجابي على الأداء على أن تكون التغذية الراجعة بعد العمل مباشرة، حتى يتسنى للعاملين تذكر كل تفاصيل العمل [1]

المطلب الرابع: تطوير الأداء الوظيفي

1. الهدف من تطوير الأداء الوظيفي:

– رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، و تلاقي العيوب و تطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب تحقق للتطوير سابقا عن غيره.

– تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل ، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والابداع في ظل العلاقات التي تحفز العاملين لبذل قصار جهودهم و انجاز الاعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

2.الشروط الواجب توافرها لتطوير الأداء:

[1] فتحي زرنيز ، مرجع سابق ص، ص: 152، 155.

– يجب أن يكون لكل فرد على علم بأية معلومات جديدة تطرأ على المؤسسة حتى وإن كانت في اقسام اخرى.

– يجب أن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.

– العمل على تشجيع العاملين و خاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت , الإجازات و ترقيتهم.

– خلق نوع من التعاون و الحب بين الافراد و ذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.

– اشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.

– اشتراك العاملين والاتصال معهم يسهل عملية التطوير وإدخال أساليب التكنولوجيا الحديثة.

– تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل.

– العمل من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة.

– إعادة تصميم عمليات الاداء واعادة صياغتها و التفكير فيها من زاوية جديدة ، و ذلك لتطوير مقاييس الأداء الأساسية وإضافة تقنيات جديدة.[1]

المبحث الثالث : المهارات الاتصالية و تحسين الانتاجية

هناك علاقة وطيدة بين مهارات الاتصال و بين تحسين انتاجية الموظفين ، حيث ان تطوير الموارد البشرية مرتبط بالاتصال والتمتع بالكفاءة اللزمة لتحسين انتاجية المؤسسة

[1] سعاد قسوم ، **دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي** ، مذكرة ماستر ، جامعة خيضر بسكرة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2018م، ص 54.

المطلب الاول : اهمية المهارات الاتصالية

تعتبر هذه المهارات هي الحجر الأساسي لتقدم الأفراد، و المؤسسات، و الشركات، و تتجلى أهميتها فيما يلي :

يحتاج الفرد في عمله إلى هذه المهارات سواء إن كانت الشفوية أو الكتابية حتى يستطيع التواصل مع زملائه، و رؤسائه، و كذلك التواصل مع عملاء المنشأة أو المؤسسة *يعتمد على هذه المهارات في نقل، و تبادل المعلومات و الأفكار بين الأفراد، و هذا ما يجعلها تلعب دوراً أساسياً في إحداث تقدماً هائلاً ي شتى المجالات سواء إن كانت الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية تمنح المؤسسات، و الشركات فرصة للتقدم، و الازدهار، و ذلك لأن العمل الجماعي أو العمل ضمن فريق يعتبر أحد أهم الأساليب التي تساعد الشركات في تحقيق الأهداف المنشودة، و بالطبع السبب الحقيقي وراء نجاح الفريق في أداء مهامه إلمام جميع أعضائه بمهارات الإتصال .

يعتمد الفرد على هذه المهارات بشكل أساسي في الترويج لنفسه فنجد أن الشخص الذي الترشح للانتخابات ، و النجاح بها يلجأ إلى هذه المهارات من أجل تعريف الجمهور به، و هكذا . تسهم هذه المهارات في إيجاد حلول فعالة لمختلف المشكلات و المواقف التي يتعرض لها الإنسان في حياته.

اتقان الإنسان لمهارات الاتصال يجعله أكثر قدرة على التواصل بشكل إيجابي مع الآخرين، و تكوين علاقات اجتماعية ناجحة كما يسهم أيضاً في زيادة ثقته بنفسه.

تشكل أهمية خاصة للأشخاص العاملين في مجال التسويق كونها تساعدهم على التواصل مع العملاء، و إقناعهم و التأثير عليهم لاتخاذ قرار الشراء .

تؤدي دور فعال في العملية التعليمية حيث يعتمد المعلم عليها لكي ينجح في توصيل المعلومات بنجاح للطلاب.

تجعل الفرد أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة و ذلك لأنها تتيح له الفرصة للحصول على كم هائل من المعلومات، و الأفكار تسهم أيضا في تغيير شخصيته للأفضل فيصبح أكثر هدوء، و حكمة تجعل الفرد يتجنب العديد من الأخطاء و المشكلات التي تنتج عن سوء التعامل مع الآخرين، و ذلك لأنها تزيد قدرته على التواصل بشكل مميز مع مختلف الفئات[1].

المطلب الثاني : الكفاءة الاتصالية للقائم بالاتصال و متطلباتها

تتبنى بعض المدارس الصحفية ، وفي مقدمتها المدرسة الفرنسية لفظ "الوسيط" بدلا من القائم بالاتصال فهي ترى أن القائم بالاتصال له دلالة محايدة ، بينما الصحفي وفقا لاتجاهاته، يلعب دورا تفاوضيا بين صاحب باختياره لمضمون الرسالة ثم هو في النهاية قائم بالاتصال عندما ينشر الرسالة متوجها بها إلى جمهور ما.[2]

ويعرف أيضا: على أنه مصدر الرسالة أو البداية لعملية الاتصال ويمتلك المصدر لبعض الأفكار والمعلومات والمعارف، فضلا عن وجود هدف محدد لقيامه بعملية إتصال، ويختلف القائم بالاتصال من إطار لآخر حيث يكون في المجال التعليمي هو المعلم وفي المؤسسات الاجتماعية يكون أحد العاملين أو رئيس العمل في مجال الخدمة الاجتماعية، يقوم بتحويل الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز من خلال قنوات إتصال مختلفة، حيث يجب أن يتأكد من مدى وصول الرسالة إلى المستقبل وتأثره بها وفهمه لمضمونها .[3]

---

[1] اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي ، **تنمية مهارات الاتصال** ، مرجع سابق ، ص 47 ، 48 ، 49

[2] عبد الله زلطة ،القائم بالاتصال في الصحافة، ط1 ، الدار العالمية للنشر التوزيع ، (د.ب) ،2007 ،ص45

[3] نجلاء محمد صالح ، **مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ،2012 ،ص2

يعرف أيضا: عل بأنه الجهة التي ترسل المعلومات لتحقيق هدف ما، وتتعدد الأهداف وتتنوع حسب طبيعة الموقف والهدف الذي يرغب بتحقيقه[1].

أما بعض الدراسات عرفته:" على أنه الشخص الذي يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها، وعلى ضوء ما يتمتع به من قدرات وكفاءات في الأداء."

حيث يشمل من لديهم القدرة على التأثير بشكل أو بآخر في الأفكار والآراء." الإعلامية، له علاقة بتسيير أو مراقبة نشر الرسائل إلى الجمهور عبر الوسائل الإعلامية

يعرف أيضا على أنه: فرد أو فريق منظم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات من فرد لآخر عبر الوسيلة

يعد القائم بالإتصال العنصر البشري الذي يتولى تنفيذ الأدوار والمسؤوليات ويتحمل عبئ القيام بالمتطلبات المنسوبة إليه ومواجهة الظروف والتحديات المختلفة الناجمة عن تلك التطورات المتلاحقة في عالم الإتصال.

وتكمن أهمية فهم دور القائمين بالاتصال الجماهيري وتأثيرهم في عملية الاتصال، ومن وجهة نظر بعض الخبراء وأساتذة الصحافة تتمثل في جانبين :

الأول: تأثيرهم على أساليب العمل داخل المؤسسة الإعلامية وفي عملية إنتاج المواد الإعلامية .

الثاني: تأثيرهم على المجتمع والجمهور وذلك في ضوء فهم الجمهور لما يتمتعون به من خصائص كالمكانة الاجتماعية والخبرة و المصداقية.

[1] طلال عبد الله الزغبي، **مهارات الاتصال الجماهيري**، ط1،عالم الكتب الحديث ، (د. ب) 2010 ، ص117.

الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال كما حددها " ديفيد برلو" هي :

توافر مهارة الإتصال، وهي خمس: مهارة الكتابة، مهارة الحديث، مهارة القراءة، مهارة الإنصات، والقدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الإتصال .

– اتجاه القائم بالإتصال نحو نفسه، ونحو الموضوع، ونحو المتلقي وكلما كانت هذه الاتجاهات الإيجابية زادت فعالية القائم بالاتصال.

– مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه يؤثر في زيادة فعاليته .

مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي ، وطبيعة الأدوار التي يؤديها، والوضع الذي يراه الناس فيه يؤثر على فعالية الاتصال.[1]

– القدرة على التقصي في مضامين الرسالة والتحليل والتركيب والنقد الذاتي– 6 . المقدرة على صياغة رسالة تحقق رصد الأثر الاتصالي .

–المقدرة على التصميم وصياغة المفاهيم والربط بين الأفكار

–الاهتمام بمجموعة الأفكار النظرية التي تعد أساسية للآراء الحديثة في الاتصال وتتعلق بالبنية التي تحدث فيها معالجة المعلومات.

– تنمية القدرة على الانتباه والملاحظة والبحث.[2]

– ينبغي أن يكون رجل الإعلام متمتعا بالموهبة والحساسية التي تتيح الله ممارسة عمله بأفضل أسلوب فني ممكن، وهذه الموهبة ينبغي أن تكون أساسا متوافرة لديه.

---

[1] منال المزاهرة ، **نظرية الاتصال**، مرجع سابق ، ص252

[2] عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، **مهارات الاتصال رؤية– تحليلية**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص79

– الموهبة وحدها لا تكفي فينبغي أن يكون متمتعا بالشخصية القوية الجذابة متمرسا على الأسلوب السليم يمكن أن يعبر بصدق وموضوعية عن واقع ذلك المجتمع

– الإلمام الكامل بأساليب وتقنيات الاتصال بالجماهير لاسيما،الأساليب المتطورة مهنية وممارسة الأساليب بحرية تامة ولكن مع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

– يجب أن يكون رجل الإعلام متمرسا على أداء عمله الإعلامي من خلال موقف اتصالي شامل بمعنى أن يكون قادرا على تفهم وتقدير التفاعل مع كافة الظروف والعناصر المحيطة بعمله.[1]

مهارات القائم بالاتصال:

النظرة إلى الاتصال الجماهيري كعملية يتفاعل أطرافها، ويؤثر كل منهما في الآخر، وبالتالي لم يصبح الجمهور في إطار هذه العملية سلبيا في اتجاهاته وتأثيراته، وإنما أصبح يمثل في العملية كعنصر ايجابي يؤثر في اتجاهات المصدر نحوه، وفي اتجاهاته أيضا نحو المحتوى ، ويؤثر في الوسيلة من خلال الاختيار المتبادل، ولهذا يجب على القائم بالاتصال أن يتصف بمجموعة من المهارات والسمات التي تجعل المتلقي ينجذب إلى موضوع البرنامج ومن بينها:

1 مهارة التقديم والإلقاء:

فن الإلقاء هو القدرة الاتصالية لنقل الأفكار والأحاسيس والمشاعر إلى المستمعين والمشاهدين بطريقتين:الأولى اللغة اللفظية والثانية اللغة غير اللفظية بإطار تفاعلي بين

[1] عبد المنعم ثابت، **المنهج التخطيطي لمهارات الاتصال**، (د . ط)، (د . س)،ص110

الاثنين، وهو فن النطق بلغة مفهومة فيها من البلاغة واللياقة والوضوح ما يميزه عن الحديث العادي، كما انه يحتاج إلى مهارات وقدرات وموهبة

.فالإلقاء فن يحتاج إلى مجموعة من القدرات الذاتية ، إضافة إلى شروط عامة

فن يعتمد على الجرأة في الكلام

فن يعتمد التنوع في طبقات الصوت

فن يعتمد على توزيع النفس بشكل جيد

فن الإلقاء يعتمد على التركيز ويحتاج إلى معرفة طريقة العرض وخاصة عند الوصول إلى ذروة الفكرة .إن فن الإلقاء إضافة إلى النقاط الأساسية المشار اليها أعلاه تحتاج إلى أربع مراحل من قبل القائم بالعملية الإلقائية وهي:

1- مرحلة الوعي: بمعنى أن يعي طبيعة الرسالة ونوع جمهوره المستهدف ويدرسهم دراسة كافية ضمن نظرة شمولية واسعة

- **مرحلة الفهم:** وهي الحالة التي يستطيع فيها رسم خطوات رسالته بفهم عميق ناضج وليس القراءة السطحية الضيقة لمجرد القراءة فقط .

- **مرحلة الإقناع:** وهي من أهم المراحل، لان إقناع الناس غاية صعبة لا يمكن أن تدرك فالأمزجة مختلفة .

- **مرحلة السلوك:** بمعنى أن يكون للناس تأثير يصيبهم من قبل الشخص المعنى بالإلقاء سواء أكان خطيبا أو مذيعا أو مقدما أو حتى رجل سياسة أو غير ذلك[1] .

[1] وليد حسن الحديثي، **فن الإلقاء والتقديم والكتابة للإذاعة والتلفزيون**، ط1، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع مصر، 2007، ص14 1.

فمن معززات تأثير الرسالة اللفظية مهارة تقديمها أو إلقاءها حيث يسهم الفرد في كفاءة عملية الاتصال اللفظي عندما يمتلك القدرة والجرأة وصفاء الذهن والاتصال بالذات ومعرفة الآخرين، فهي مهارة مكتسبة تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية دورا مهما في نجاح إيصال المعلومات، فمهارات التقديم لا تكمن في الحركات واختلاف نبرات الصوت والتشديد على النقاط المهمة، والاسترسال في غيرها وحسب بالاستهلال الجيد وربط الحديث بالواقع.[1]

فالإلقاء المتميز يتطلب توضيح الإلقاء بالنطق السليم و ليحقق ذلك بالتدريب على القراءة بالفصحى و أيضا الاستماع للمحاضرات و الندوات التي تلقى بالعربية لتكون مخارج الحروف لدى الصحفي سليمة ، فعلى الصحفي أن ينطق الكلمة بسلاسة فكل حرف مخرجه الذي يختلف عن مخرج لآخر و تسمى في علم تجويد القران الكريم بحروف الإظهار و الإدغام و الإخفاء و الإقلاب ، و لديها مخارج من الحلق و الحنك العلوي و على أن الفصحى هي الأغنى لفظيا. [2]

2- مهارة الإقناع:

الإقناع هو عملية تغيير أو تعزيز المواقف أو المعتقدات أو السلوك وتنقسم استجابتنا لرسائل الإقناع إلى قسمين بعد التفكير، دون التفكير.

فحينما نكون مفكرين ننصت بكل عناية إلى ما يقوله المقنع أطلق عالما النفس " ريتشارد دبييتي وجونكاسيبو" على الطريقتين الفكرية واللافكرية فى الإقناع[3].

---

[1] عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، مرجع سابق، ص101

[2] سليم عبد النبي، **الإعلام التلفزيوني**، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،2014 ، ص212

[3] هاري ميلز، **فن الإقناع : كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آراءهم تؤثر عليهم**، ط1، ، مكتبة جرير، (د . ب) ،2011 ،ص3.

1-المصداقة

يعتمد قياس مصداقية القائم بالاتصال إلى عنصرين أساسيين هما:

- الخبرة

- وزيادة الثقة في القائم بالاتصال

ويفسر مفهوم الخبرة بمدركات المتلقي عن معرفة القائم بالاتصال للإجابة الصحيحة عن السؤال أو القضية الخبير هو الذي يملك المعلومات الصادقة والحقيقة عن الموضوع. المطروحة وموقفه السليم منها وهذه تعتمد على التدريب ،التجربة ،القدرة ،الذكاء، الانجاز المهني والشخص

2- الجاذبية:

ركز كثير من الباحثين على محددات خاصة لقياس الجاذبية، المتمثلة في التشابه والتماثل،وذلك بناءا على الفرض القائل " بان المصدر أو القائم بالاتصال ذا جاذبية سيكون أكثر تأثيرا من الشخص المحايد أو الذي ليست له الجاذبية في عملية الإقناع

3- قوة المصدر :

قد لا يمتلك البعض المصداقية أو الجاذبية ولكن يظل لهم التأثير في تغيير اتجاهات أهميته ،قدرة المصدر أو القائم بالاتصال على تقديم الثواب والعقاب وذلك لكسب رضى بالمتلقي. الأفراد و سلوكياتهم ،وهؤلاء لهم القوة التي يمكن إدراكها من خلال سيطرة الفرد وضبطه للأمور وكذلك أهميته ،قدرة المصدر أو القائم بالاتصال على تقديم الثواب والعقاب وذلك لكسب رضى بالمتلقي[1]

4- مهارة الاتصال :

[1] منال هلال مزاهرة ، مرجع سابق، ص246- 249

تتعدد مهارات الاتصال وتتنوع لتشمل عددا كبيرا من العوامل والمؤثرات على طبيعة العلاقة بين طرفي الاتصال، فطريقة الاتصال تكون على مرحلتين:

حيث يكون اللفظ هو الوسيلة في الاتصال وهنا يجب أن يتناول الخطيب موضوعه على شكل وحدات أو وقفات أو نقاط دون أن يشير لها في رسالته فتصبح متسلسلة ومتتالية بأسلوب اتصالي واحد ولكن لا مان من إدخال لأمثلة اللفظية لتقريب المفهوم

– الاتصال التوازي :

و يقصد به استخدام أكثر من وسيلة واحدة لموضوع واحد أو وحدة واحدة وأسلوب الاتصال المتوازي من الأساليب الجيدة في تفسير الحقائق العلمية والتعامل مع الفروق الفردية بين المتلقي حيث يلجا إلى وسائل أخرى غير لفظية كالعروض البيانية أو المخططات والملصقات فقد أسهمت التقنية الحديثة في تعزيز الاتصال.

ومن أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المتصل لتحقيق درجات عالية من الاتصال بين طرفي الاتصال:

–الاستماع الفعال ، لإصغاء وسيلة لفهم الذات ، لغة الجسم والإشارة ، لغة الإشارة [1]

المطلب الثالث : تطوير مهارات الاتصال عند الموارد البشرية

يجب تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للموارد البشرية، و منها :

– مهارة القراءة : و هي زيادة سرعة الفرد و فهمه لما يقرا

– مهارة الانصات :اختيار العامل ما يهمه من معلومات و بيانات مما يصل الى سمعه

– مهارة التفكير : و هي مهارة سابقة او ملازمة او لاحقة لعملية الاتصال

[1] محمد منير حجاب ، **مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة**، ط2 ،، دار الفجر للنشر والتوزيع ،مصر ،2000 ،ص26 3.

– مهارة التحدث : و هو الاهتمام بمحتوى الحديث و مضمونه و مراعاة الفروق الفردية بين الافراد و اختيار الوقت المناسب للحديث و معرفة اثره على الاخرين

– مهارة الكتابة : و هي تدريب العاملين على الكتابة الادارية الموضوعية الدقيقة و تجنب الاخطاء الهجائية و الاملائية ، و هذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية و ترقية اسلوبهم في الكتابة .

– زيادة مهارة الموظفين في استخدام وسائل الاتصال : يجب زيادة معارة الموظفين في استخدام وسائل الاتصال لما له من اثر كبير على عملية الاتصال

– تطوير نظم حفظ المعلومات : يجب ان يتوافر في اي نظام لحفظ المعلومات و البيانات السهولة و البساطة و الوفر في المال و الجهد و الاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ و تحقيق امن و امان المستندات و الاوراق و الاشرطة المتضمنة لهذه المعلومات و البيانات

– الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة : هي تعني شورى و مشاركة من جانب الموظفين و التعرف على افكارهم و ارائهم . و هي تعني ايضا اتصالات انشط و اصدق ، ايسر و انخفاضا في الاشاعات .

– تدعيم الثقة بين العاملين في المنشاة : وذلك يؤدي الى تيسير الاتصالات و تقليل وقت الاتصالات. وفي ظل انعدام الثقة بين الموظفين بعظهم بعض و بين الموظفين و افراد الجمهور يكون هنام دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات ان هناك اتصالا قد تم و لإثبات موضوع الاتصال .

– تخلي الموظفين عن الاتجاهات السالبة : اذا سادت الاتجاهات الموجبة في المنشاة سادت الاتجاهات الموجبة نحو الموظفين مع الجمهور و مع الموظفين بعضهم بعضا .

– تنشيط الاتصالات الافقية : يجب تنشيط الاتصالات الافقية وذلك حتى يتمكن الموظفون في مستوى لداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الادارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت و الجهد و كذلك لضمان التعاون بين ادارات المنشاة و معرفة العاملية بالمنشاة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الادارات الاخرى و لكن ينبغي للمرؤوس ان يحصل على اذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الاخرى كما ان يخطره بنتائج هذه الاتصالات الافقية التي هو طرفا فيها.

– تقييم نتائج الاتصال : و ذلك للتأكد من تحقيق اهداف الاتصال و هذا التقويم هو المدخل لتطوير و تحسين الاتصالات مستقبلا.

– تخليص الموظفين من الفقد و المشكلات النفسية : يجب تخليص العاملين من الفقد و المشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد.

– تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية : يجب تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق و المعلومات و ذلك لتقليل الشائعات و محاربتها قبل أن تنتشر و تهدد صورة المؤسسة.

خلاصة :

يتضح على ضوء ما سبق أن الاداء الوظيفي من العمليات الحيوية المهمة في التسيير الجيد لأي مؤسسة وكذا تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ، كما ان المهارات الاتصالية عامل اساسي وضروري وفعال لتحسين و تطوير أداء الموظفين في أي منظمة أو مؤسسة، لأنه يسهّل من عملية التواصل، لذا ينبغي للقائم بالاتصال أن يكون متمكن و يتقن هذه المهارات بشكل جيد لأن ذلك يوفّر عليه الوقت والجهد كما يؤثر ايجابا على المؤسسة ويحسن من انتاجية الموارد البشرية ويضمن نجاحها.

الاطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة نفطال الفرعية لولاية المدية

سنقوم في هذا المبحث بتقديم عام لشركة نفطال ،و ايضا اهم التطورات التي شهدتها ومهامها اضافة على هيكلها التنظيمي.

1. نشأة و تطور شركة نفطال

أولا: نشأة و تطور نظام المؤسسة :

تأسست شركة سوناطراك سنة 1963 وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت مياميا الأساسية في تأمين نقل وتسويق نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 المؤرخ في 1996/09/22 وذلك في مجال البحث وتحويل المحروقات. إن تحميل مؤسسة "نفطال" التي تمثل فرع 100 %لمجموعة "سوناطراك" بهدف إلى محاولة إظهار حجم وأهمية التدفقات النقدية بالموازاة مع المؤسسات الأخرى، مع ضرورة توضيح أهم الطرق التي تتبعها المؤسسة في تنمية استثماراتها التي من شأنها زيادة حجم تدفقاتها المالية.

مصطلح عالمي يقصد به النفط:NAFT

Algérie الحرفين الأولين من كلمة:AL

ثانيا: مراحل تطور المؤسسة:

مرت مؤسسة "نفطال" بعدة مراحل تاريخية في مسيرة تطورها نلخصها حسب تسلسلها الزمني كما يمي:

سنة 1980:وفي هذه السنة تم إنشاء مؤسسة وطنية تكرير وتوزيع المنتجات البترولية وفقا للمرسوم رقم.06.04.1980 المؤرخ 80/101

سنة 1983 :إدماج مشروع غاز البترول المميع (GPL) والوقود (CRB)لشركة سوناطراك في المؤسسة(ERDP)سابقا نفطال حاليا.

سنة 1984 :إنشاء 48 وحدة توزيع متعددة المنتجات(UED) , مقاطعة(14) للوقود ، زيوت التشحيم والمطاط(CLP),إنشاء 4 مقاطعات (UEM),جمع و تنظيم نشاطات العبور في اربعة وحدات للموانئ ،إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (ERDP).

سنة 1987:انحلال المؤسسة الوطنية وفصل عملتي التكرير والتوزيع للمنتجات البترولية بمقتضى المرسوم رقم 19987 و ظهور شركتان وطنيتان وهما:

نفتاك: المكلفة بتكرير المواد البترولية.

نفطال: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

سنة 1989 :إلغاء مركزية الأشغال الاجتماعية و الثقافية لشركة نفطال.

سنة 1990:إلغاء مركزية مع إدخال نظام المعلومات على الأنشطة (المخزونات / المبيعات / مشتريات).

سنة 1992 :الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعا لدراسات (تدفق/منتوج) ، 9 وحدات مرتبطة، ويوجد حاليا 39 وحدة توزيع "نفطال".

سنة 1996:إلغاء مركزية النشاط "تكاليف أسعار انحلال مديرية التجارة الخارجية.

سنة 1997 :إنشاء مديرية حماية الأملاك (DDP) ، وإنشاء هياكل الأمن الداخلي عمى مستوى الوحدات، وحل وحدات نفطال الموانئ.

سنة 1998 :أنشأت خلية الأمن الصناعي ، مديرية مراقبة و مراجعة الحسابات وتنظيميا، وحدة المطبع مع فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، المطاط و الزفت CLPC ، مديرية غاز البترول المميع GPL مديرية الطيران والمالحة AVM ،إنشاء قسم الوقود ، وزيوت التشحيم و المطاط CLP ،قسم غاز البترول المميع GPL ،قسم الطيران والمالحة(إعادة تنظيم نفطال).

سنة 1999 :إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال ، تنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية، 3 مديريات لمراقبة و مراجعة الحسابات مع حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع GPL الجزائر.

سنة 2000 : تم حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية CTI ،إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع GPL وقسم الوقود ، زيوت التشحيم والمطاط، إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية DASC إعداد المخطط التنظيمي الخاص به إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والمالحة Avn.

سنة 2001:نظمت المناطق التابعة لقسم غاز البترول المميع GPL، تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، وزيوت التشحيم و المطاط GPL، تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة مع تنظيم مديرية الصيانة.

سنة 2002 : توسيع نطاق كل من GPL و CLP من وحدات إلى مقاطعات بمقتضى المرسوم رقم 5 المؤرخ في 19 جوان 2002.

سنة 2003 :تجميع كل من وحدات الوقود و لبرفين و المطاط والزيوت والشبكة تحت تنسيق فرع واحد يسمى CLPB.

سنة 2004:إنشاء فروع جديدة مثل: الوقود،GPL ، الفرع التجاري ،LPB ،فرع النشاطات الخارجية

إنشاء إدارتين مركزيتين هما:

الإدارة المركزية للبحث والتطوير (D.R)

– الادارة المركزية لمصحة والسالمة ، البيئة والنوعية (HSEQ).

سنة 2007:إعادة تنظيم فرع التسويق وتنظيم المقاطعات district، ربط وحدة الصيانة UNM وسط (الجزائر) من فرع التسويق.

02 – الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة نفطال ومحيطها:

اولا:الإمكانيات المادية والبشرية لمؤسسة نفطال:

مع طاقة بشرية تقدر ب : 30050 عامل موزع عمى كامل التراب الوطني، منيا: 526 إطار سامي، 6024 إطار ، 8894 تقني، 14606 منفذ يد (عاملة تطبيقية) ، ونشير إلى أنه في فصل الشتاء تعرف اليد العامة نوعا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية لاسيما غاز البترول المميع مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة .

تزود نفطال 51 بالمئة من الاستهلاك النهائي للطاقة في البالد ، إذ تستعد لذلك بواسطة 67 مركز تخزين وتوزيع المنتجات الوقودية ، الزيوت والمطاط، والمواد الخاصة، بسعة 74000 م مكعب وقود، 42 مصنع لملا الغاز و البترول المميع بسعة 38000 قارورة يوميا ، 40000 طن من البوتان و 14 وحدة تصنيع الزفت .

وسائل التوزيع:

– 2046 محطة بنزين منيا 1177 محطة بنزين خاصة.340 محطة مسيرة مباشرة ملك "نفطال" 100 بالمئة ، و 333 تسيير حر (GL)، موزع عادي (196) (RO)مركز للزفت 15، و 49 مركز للزيوت و المطاط.

–56 مستودع لتخزين الغاز و البترول المميع، وشبكة 14550 نقطة بيع.

–55 مستودع ومركز بحري وجوي، ونقاط بيع على مستوى البحر والمطارات.

–3250 شاحنة توزيع.

– 380 كلم أنابيب متعددة المنتجات.

بالنسبة للوقود يوجد ممون وحيد، وفي شركة نفتاك NAFTEC على مستوى:

-سكيكدة 15277000 طن.

- ارزيو 2500000 طن.

-حاسي مسعود 1200000طن.

هذه الوسائل موجية إلى الاستهلاك على المستوى الوطني.

أهم المنتجات وأنواعها:

ا- الوقود: بنزين عادي، بنزين ممتاز، بنزين بدون رصاص، غازوال، الغاز والبترول المميع، الكيروزان.

ب-نوع3: محطة خدمات (FILLING STATION).

تعتبر من أصغر المحطات، حيث ال تتجاوز مساحتها 1600 م مكعب ، توفر وقود السيارات ومشتقاته في حين أنها أكبر نسبة من إجمالي المحطات، تقدر ب 60 %من إجمالي المحطات.

ملاحظة: الجدير بالذكر أن سعة التخزين لهاته الأنواع تتراوح بين 30000 مكعب و 40000 م مكعب.

03 - مهام وأهداف المؤسسة:

إن المهمة الرئيسية لهذه المؤسسة هي تسويق المنتجات البترولية بصفة عامة وأهم المنتجات التي تسوق هي : الإطارات المطاطية، غاز البترول المميع، المبيدات، الزفت بجميع أنواع الشمع (البرافين) ...، ولها مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها هي:

- تنظيم وظيفة التسويق والتوزيع للمنتجات البترولية و مشتقاته.
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها بكل التراب الوطني..
- الحرص على الاستعمال العقلاني للموارد الطاقوية
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية أحسن لكامل التراب الوطني

- ضمان صياغة كل التجهيزات التي في حوزتها
- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق الوطنية للمنتجات البترولية.
- الحرص على إدخال ، تطوير واستعمال أجهزة الإعلام الآلي في مهامها.
- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

ب- الزيوت زيت محرك البنزين، زيت محرك الديزل ،زيت أجهزة التحويل، الشحوم، الزيت الاصطناعي.

ج- المطاط شاحنات الوزن الثقيل، الصناعي، الزراعي، الهندسة المدنية، دراجات

د- المذيب Cire paraffine,Huile aromatiues .

و- الغاز و البترول المميع قارورات 35 كلغ و 3 كلغ، P 35 ،بوتان مشروط.

ثانيا: محيط نفطال :

بالنسبة للوقود، نفطال تمون من طرف مورد واحد و المؤسسة الوطنية للتكرير، أما بالنسبة للزبائن يقسمون إلى نوعين :

1 – المستهلكين الكبار: يتكونان أساسا من المستهلكين الذين يمتلكون قدرة التخزين وهم: المؤسسات العمومية والخاصة (مؤسسة سونلغاز).

– الإدارات التعاونية المحمية، المستشفيات، القطاع الزراعي، الدفاع الوطني، التجار، الوزارات.

2 زبائن الشبكة (محطات الخدمات) نميز نوعين رئيسيين:

أ- محطات الخدمات التابعة لنفطال عددها 731 محطة:

تنقسم إلى محطات الخدمات ذات تسيير مباشر (GD)من طرف نفطال ، ويبلغ عددهم 382 محطة، تمثل 18 % من السوق، ومحطات الخدمات ذات التسيير الحر(GL)من

طرف المستأجرين الذين يدفعون نسبة من رقم العمال، ويبلغ عددهم 349 ، وتمثل نسبة 19 %من السوق.

ب- محطات الخدمات التابعة المعتمدين عددها 1144 محطة:

تنقسم إلى محطات الخدمات ذات سعة تخزين ضئيلة من 10 إلى 40 م مكعب والمسيرة من طرف معتمدين لمبيع العاديين والمرتبطين مع نفطال بعقد تجاري (RO)،ويبلغ عددهم 201 محطة، وتمثل 11 %من السوق، ومحطات الخدمات تدعى بنقطة البيع المعتمدة(PVA) بسعة متوسطة 100 م مكعب محققة من طرف المستثمرين، ومسيري المحطة ليم أولوية الخدمة، يبلغ عدد 934 محطة وتمثل بدورها 52% من السوق.

دراسة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال:

01- الهياكل التنظيمية :

اللجنة التنفيذية:

متراسلة من طرف الرئيس المدير العام، متكونة من مدراء الأقسام والمدراء التنفيذيون وهي مكلفة بتحديد المحاور الاستراتيجية الكبرى الخاصة بتنظيم الشركة، خاصة في ميدان التسيير، الشراكة الأمن.

اللجنة المديرية:

متراسلة من طرف الرئيس المدير العام، متكونة من مدراء الأقسام، المدراء التنفيذيون هذه اللجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة العمل.

المستشارون المساعدون:

مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي تقوم بها وفي اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.

المديرية التنفيذية:

أ- المديرية التنفيذية الاستراتيجية والاقتصاد SPE : التخطيط ووضع تنظيم خاص بالشركة، القيام بدراسات اقتصادية، تسيير ومتابعة تطورات المشاريع.

ب- المديرية التنفيذية المالية DEF:تأمين السير الحسن لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة الدورة والقيام بالميزانية، تأمين ومراجعة الحالة المالية للشركة(الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب، التأمين)، تأمين تحقيق برنامج تمويل الاستغلال والاستثمارات.

ج- المديرية التنفيذية لمنظمة المعلومات والإجراءات DESI :القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير وضع أنظمة المعلومات واستعمال الاعلام الالي لتحسين وتطوير الشركة.

د- المديرية التنفيذية للموارد البشرية DERH:وضع سياسات تسيير الموارد البشرية (برامج التكوين، قانون العمل...)، تقييم احتياجات الشركة للموارد البرية بشكل عام.

- وضع أنظمة التحفيز كترقية العامل وتقديم مكافئات

-ربط إحصاء برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديريات حسب احتياجات الشركة.

-إجراءات اختيار العامل لتشغيل أو تكوين إطارات الشركة أو القيام بترقية تكون مضبوطة حسب القوانين.

5 -المديريات المركزية:

ا- المديرية المركزية للتسويق DCM :القيام بدراسة السوق وتحديد جملة الاعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف الشركة.

ب- المديرية المركزية للبحث والتطوير DCRD :القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي، القيام بدراسات أولية المردودية مشاريع الشركة في ميدان النقل، الصيانة، التوزيع...الخ.

ج- المديرية المركزية لمراقبة ومراجعة الحسابات DCA :تنفيذ مهام المراقبة ومراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة والمساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج.

د- المديرية المركزية للأمن الصناعي والمحيط DCSI :وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين وتوزيع المنتجات البترولية، بالإضافة إلى تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية المحيط.

هـ- المديرية المركزية للشئون الاجتماعية والثقافية DASC:

- المشاركة في وضع سياسات الشركة في مجال الشؤون الاجتماعية والثقافية.

- التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة والثقافة في الشركة بوضع برامج واستراتيجيات.

- تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال.

- الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للشركة.

و- المديرية المركزية لحماية الأملاك DCPP:تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة سواء المباني، المنشأة، وسائل النقل والعمل على صيانتها

6 -مديرية الدعامة:

مديرية الإدارة العامة DAG:

- التسيير الجيد لميد العامة ووضع كل الوسائل والإمكانيات الضرورية لكافة المديريات لتحقيق الأهداف المسطرة.

- وضع ميدانيا الوسائل الضرورية للسير الحسن وتنميتها حظيرة السيارات، الهياكل (مباني، مطاعم...)، وسائل الاتصال، نشاطات الأرشيف والمعلومات.

الشكل الاول : الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك

الشكل الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة نفطال

المبحث الثاني: تحليل المقابلات.

- مقابلة مع السيد بلطرش محمد رضا

س1:من هو القائم بالاتصال على مستوى مؤسستكم؟

ج:صرح السيد بلطرش انه لا يوجد شخص مكلف بالاتصال ولا توجد خلية اتصال في مؤسساتهم بل جميع الموظفين يؤدون دور القائم بالاتصال لكن احيانا يقوم المدير بدور القائم بالاتصال إذا كان هناك مشكلة أو مناسبات مهمة، فتوجد خلية اتصال فقط في المديرية المركزية بسوناطراك.

س2:هل هو مختص في العلاقات العامة؟

ج: صرح السيد بلطرش نعم فالمدير مختص في العلاقات العامة، وكان رئيسا في جريدة وطنية سابقة وهو متمرس ومتمكن في مجال الإعلام.

س3:كيف تتم عملية الاتصال؟(هل يتم تحديد الهدف من عملية الاتصال وكذا الوسيلة والمدخل المناسب أم تتم العملية بطريقة عشوائية لا تخضع للتخطيط؟

ج: ذكر السيد بلطرش أن عملية الاتصال داخل المؤسسة تتم عبر قنوات الاتصال سواء كانت مسموعة مرئية أو مكتوبة، أما بالنسبة لتحديد الهدف، فقد قال :" طبعا يجب أن يكون هدف محدد من وراء العملية الاتصالية مثلا: نفطال هدفها بالدرجة الاولى تسويق المواد البترولية و هو هدف جوهري في عملية الاتصال ، أما بالنسبة للوسيلة المستعملة نجد، التلفزيون والصحف، كما أن العملية الاتصالية لا تتم بطريقة عشوائية بل بطريقة مدروسة ومنظمة و مخطط لها مسبقا .

س4:هل يشترط تمتع القائمين بالاتصال بمهارات اتصالية معينة؟

ج:أجاب السيد بلطرش بالطبع يجب أن تتوفر فيه مؤهلات وخبرات كافية تسمح له بممارسة العملية الاتصالية.

س5:هل تساهم مهارات القائمين بالاتصال في تحقيق إضافة للمؤسسة ؟

ج:أجاب نعم اكيد فهي تقدم دائما اضافات للمؤسسة.

س6:كيف تتم هذه المساهمة؟

ج:قال إن المساهمة تتم في الجانب التسويقي بصفة عامة لأنه هذا هو هدفها الرئيسي يعني نجاح العملية الاتصالية يدعم التسويق.[1]

ثانيا: مقابلة مع خير الدين بو خاتم

1.الاتصال:

س1:ما هي المهارات الاتصالية الضرورية للقائم بالاتصال على مستوى مؤسستكم؟

ج: قال السيد بو خاتم يجب أن يكون متحكم باللغات و يتقن مهارة الكتابة ،الإنسان المكلف بالإعلام والاتصال على مستوى المؤسسة يجب أن يتمتع بمهارات و اللباقة في الكلام ،و مع الاتصال مع الآخرين لا يشترط وجود الفصاحة بل كيفية التكلم و القدرة على الإقناع.

الموظفون بصفة عامة يتواصلون بالمقابلة مباشرة خاصة من الرئيس للمرؤوس وعندما يكون أمر خارج المؤسسة يعتمدون على الكتابة.

يعتمدون على الاتصال الشفوي عند اعطاء التعليمات والأوامر، أما مهارة الاقناع فيعتمدون عليها أكثر في الجانب التسويقي عند التواصل مع المستهلكين أو الزبون .

س2:هل يتقن القائم بالاتصال اللغة في الاتصال الكتابي و الشفوي ؟

ج: أجاب السيد بوخاتم طبعا يجب ان يكون متقن للغة عند قيامه بالتواصل مع الآخرين ،الرسائل هي عبارة عن معلومة أو تعليمة او اوامر و بالتالي لكي تكون هناك بصمة يجب الاعتماد على الاتصال الكتابي وذلك باستخدام أسلوب بسيط لكي أي شخص في الهرم التنظيمي توصل لهم المعلومة .

س3:هل للقائم بالاتصال قدرة على حل المشكلات و التفاوض ؟

➢ السيد بلطرش محمد رضا: إطار بمؤسسة نفطال ، 39 سنة ، ،تاريخ المقابلة الاولى 12 مارس 2022 على 10:45 ، المقابلة الثانية 18 افريل 2022 على 10: 14

ج:صرح السيد بوخاتم أن القائم بالاتصال ليس هو من يحل المشاكل ولا يتفاوض هو فقط يطرح المشكل للرئيس أو المدير العام فيقوم هذا الأخير ومساعديه بمحاولة حل المشاكل ، إذن فالقائم بالاتصال هو مجرد وسيط، و كلما كان هناك اتصال داخل المؤسسة كلما تكون هناك سرعة في نقل المعلومات و هذا يأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت الذي يسهل في اتخاذ القرارات الصحيحة في حل المشاكل .

س4:هل يجيد القائم بالاتصال استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية و البصرية ؟

ج:قال السيد بو خاتم طبعا انه لا يوجد قائم بالاتصال أو أي شخص في المؤسسة لا يعرف استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية والبصرية، والاتصال الفعال يكون عن طريق الهاتف، و البريد الالكتروني EMAIL ، الرسائل، و أثناء جائحة كورونا تم الاعتماد على التحاور عن بعد، أما الاكثر الوسائل استخداما داخل المؤسسة فهو Outlook البريد الالكتروني الخاص بالأفراد.

س5:هل يتمتع القائم بالاتصال بمهارات الاستماع الفعال والناقد ؟

ج:صرح السيد بوخاتم أنه يجب على القائم بالاتصال أن يكون عنده حس الاستماع والكلام شرطين مهمين يجب أن تتوفر لدى القائم بالاتصال .

س6:هل الخطاب الاتصالي السائد في المؤسسة يتميز بالوضوح ؟

ج:صرح السيد بو خاتم نعم بالطبع لابد أن يتمتع بالوضوح و أن يكون بأسلوب بسيط واضح ودقيق حتى يصل إلى جميع المستويات من دون غموض أو تحريف.

س7:هل يتم اختيار التوقيت والوسيلة المناسبة لتحقيق فعالية الاتصال على مستوى مؤسسة نفطال؟

ج: قال السيد بو خاتم انه أكيد ينبغي اختيار الوقت المناسب والوسيلة المناسبة لتحقيق فعالية الاتصال على مستوى المؤسسة، وأحيانا لا يتم اختيار التوقيت لأنه قد يحدث أمر طارئ فلابد من التدخل فورا.[1]

ثالثا : مقابلة مع السيد زيتوني محمد أمين

2.البحث:

س1:هل القائم بالاتصال على مستوى مؤسسة نفطال على دراية بتاريخ العلاقات العامة و كيفية ممارستها؟

ج: نعم طبعا هو ملم بجميع الجوانب لأنه اكتسب خبرة ميدانية قيل ان يلتحق بمؤسسة نفطال بحيث كان يشغل منصب رئيس تحرير ف:ي جريدة، فهو يعرف كيفية ممارسة العلاقات العامة.

س2:هل يقوم بعمل الدراسات البحوث لصالح المؤسسة؟ وما هي إن وجدت؟ و لماذا يتم إنجازها؟

ج: لا يقوم القائم بالاتصال بالدراسات بل تقوم بها مديرية التطوير هي مكلفة ومختصة بالبحوث و تكون في مؤسسة سوناطراك

س3:هل يتمتع القائم بالاتصال بمهارات البحث والتحليل؟

ج: نعم بالطبع فأغلبية الموظفين لديهم شهادات ماستر أو ماجيستر لهذا لديهم كفاءة للقيام بعملية البحث والتحليل ، أي عامل في منصب سواء كان اطار او رئيس مصلحة الا و في نهاية العام يكون هناك تقويم للعام الجاري

س4:هل يستخدم القائمين بالاتصال البحث و التنبؤ كجزء من عملهم؟

➢ السيد بو خاتم خير الدين: رئيس مصلحة الموارد البشري،47 سنة ، ، تاريخ المقابلة 23 افريل 2022على الساعة 00: 10.

ج : لا لا يوجد تنبؤ، بل عند وقوع حادث ما المؤسسة تقوم بالتدخل مثال في فترة الكورونا قامت المؤسسة باتخاذ قرار تسريح 50 % من العمال لمدة 7 اشهر مع بقاء تقاضي رواتبهم الشهرية، كان هذا من أجل التقليل من نشر الوباء، ليس هناك برامج حسب الحوادث هناك قرارات تأخذهم المديرية العامة، مثال آخر الأسبوع الماضي حدث مشكل وذلك في اختلاط مواد الوقود وتم بيعه للخاص و كان فيه ماء ، كل السيارات الذين قاموا بملأ الوقود تعطلت سيارتهم ، وبعد التنسيق مع المدير العام تم اتخاذ القرار بتحمل المسؤولية التي كانت على عاتق مسؤول المحطة الذي لم يقم بالإجراءات اللازمة لمعرفة ما اذا كانت المواد مختلطة، وتم تعويض كل من قام بملء خزانه من ذلك الوقود.[1]

رابعا: مقابلة مع السيدة حايد حسنة

3.التدريب:

س1:هل يخضع العاملون بالمؤسسة لدورات تدريبية في مجال التحليل و الكتابة ؟

ج:قالت طبعا انهم يتلقون دورات تدريبية تكون نهاية كل سنة يقومون بتنظيم جدول توقيت الدورات، و يتم فيها تدريب جميع الموظفين، و قالت: انهم يقومون ببعث ملف كل موظف للقسم الخاص بهم لكي يكونوا على دراية بالنقص المسجل لدى كل موظف ،هناك مراكز قامت نفطال بعقد اتفاقيات معها لإقامة هذه التدريبات و تكون لمدة 5 ايام في الشهر و ذلك بالتعاقد مع الموظف.

س 2:هل يتم تدريب القائم بالاتصال والعلاقات العامة على اجراء البحوث والعلاقات الاعلامية ؟

ج:صرحت السيدة أنه يتم تدريبنا جميعنا على كيفية القيام بالاتصال وممارسة العلاقات العامة لكن هذا خصوصا يوجد في مؤسسة سوناطراك الام.

- السيد زيتوني محمد أمين: رئيس مصلحة بمؤسسة نفطال ، 41 سنة ، المقابلة الاولى 23 افريل2022 على الساعة 45: 9 ، المقابلة الثانية 27 افريل 2022 على الساعة 15:00.

س 3:هل يتم تدريبهم على مهارات الاتصال و التفاوض.

ج: صرحت ب لا يتم تدريبنا على مهارات الاتصال بل كل منا يجب ان يكون متمكن و يتقن مهارات الاتصال، وأيضا أن طريقة المعاملة تكون حسب شخصية الموظفين و اخلاقه.

س 4:هل يتم تدريب القائمين بالاتصال على التدريب في مجال الدعاية والاعلان لخدمة أهداف المؤسسة؟

ج: صرحت انه لا يوجد على مستوى مؤسستهم بل في مؤسسة سوناطراك.[1]

خامسا: مقابلة مع السيدة بوعمريون رتيبة.

س1:هل تلجأ مؤسسة نفطال للحملات الاعلامية ؟

ج:قالت السيدة بوعمريون أن نفطال تلجأ طبعا للحملات الاعلامية عن طريق إصدار مجلات دورية، مقالات وغيرها.

س2:هل يتم إجراء مقابلات وحوارات من قبل القائمين بالاتصال على مستوى المؤسسة مع وسائل الإعلام ؟

ج:صرحت نعم يتم إجراء مقابلات وحوارات مع وسائل الاعلام هي الإذاعة والقنوات التلفزيونية وهنا المدير هو من يلعب دور القائم بالاتصال حيث يكون هناك مقابلات و حوارات مع وسائل الإعلام حول خدمات نفطال.

س3:هل تتوفر المؤسسة على إمكانية التفاعل مع الجمهور الكترونيا؟

ج:قالت طبعا هناك تفاعل مع الجمهور الكترونيا لكن في إطار العمل فقط غير ذلك لا هناك تفاعل مع الزبائن حول المنتجات، هذا التفاعل لا يأتي فقط من الاتصال الالكتروني بل ايضا يكون مباشرة لأن التفاعل فيه يكون فعال .

➢ السيدة حايد حسنة: إطار متخصص في الدراسات و التكوين.45 سنة، تاريخ المقابلة 24 افريل 2022 على الساعة 15: 15.

س4:هل يتم عقد مقابلات وحوارات مع وسائل الإعلام لبناء وترسيخ صورة حسنة للمؤسسة؟

ج:ذكرت أنه بالطبع يتم عقد مقابلات وحوارات خاصة مع اذاعة المدية وذلك لرسم صورة حسنة على مؤسسة نفطال وهذه الخطوة ليست سهلة بالنسبة للمؤسسة.

س5:هل يقوم المختص بالعلاقات العامة و الإعلام والاتصال بإعداد خطاب المتحدث باسم المؤسسة (التصريحات الإعلامية)؟

ج:قالت نعم يتم إعداد خطاب من قبل شخص متمكن في الكتابة، و كتابة الخطاب يجب الإلمام بجميع المعلومات والتأكد من صحتها من مصدر موثوق.

س6:هل هناك بث مباشرا عبر منصات التواصل الاجتماعي للتعريف بالمؤسسة و التواصل مع جمهورها الداخلي و الخارجي؟

ج:قلت نعم يوجد بث مباشر خاصة على منصة الفايسبوك أي مستجدات على المؤسسة يتم بثها مباشرة خاصة في ازمة الكورونا اعتمدت عليه بشكل كبير ،اما داخليا فيتم التواصل بكثرة عن طريق Outlook لاتباع المعلومات الصادرة من قبل المدير او الموظفين فيما بينهم .

س7:هل يقوم المختصون في المؤسسة بوضع منشورات عبر منصات التفاعل الاجتماعي؟

ج:صرحت طبعا يتم وضع منشورات عبر منصات التواصل الاجتماعي خاصة عندما يكون هناك تخفيضات، أو وجود سلع جديدة، تركيب سير غاز، يقومون بنشرها،هناك مختصين في قسم التسويق يقومون بمتابعة هذه العملية.

س8:هل يكتفي القائمين بالاتصال بالتفاعلات وجها لوجه مع الجمهور الداخلي أي أنهم يعتمدون فقط على الاتصال الشخصي المباشر، ام هناك اساليب اخرى؟

ج:صرحت السيدة انه اكيد يتم التواصل الشخصي وجها لوجه مع جميع الموظفين مع بعضهم أو مع المدير عن طريق أمين العام، وطبعا هناك أساليب أخرى من بينها التواصل عن طريق الهاتف ,EMAIL,وخاصة Outlook.

س9:هل تستعين المؤسسة بالإعلانات المدفوعة في وسائل الإعلام الوطنية والمحلية(اذا كانت الاجابة بلا لماذا؟)

ج:قالت طبعا تقوم مؤسستنا بالإعلانات عبر وسائل الإعلام الوطنية والمحلية و ذلك بهدف التسويق لمنتجات نفطال، وأهم وسائل الإعلام التي تتعامل معها المؤسسة هي قناة النهار و اذاعة المدية الجهوية.

س10:ماهي أهم المعوقات التي تحول دون تفعيل العملية الاتصالية على مستوى مؤسستكم ؟

ج:صرحت انه في اي مؤسسة كانت سواء كبيرة ام صغيرة يكون فيها معوقات ومشكلات ومؤسسة نفطال واجهت العديد من المشاكل، منها مشاكل شخصية تتمثل بين الموظفين شيء طبيعي ،اما الإدراكية يكون اختلاف في قدرة الفهم يعني لا يوجد تفاهم في ناحية العمل, أما المعوقات اللغوية يوجد عدة مشاكل مثلا في عدم فهم الفرنسية او الانجليزية هنا الموظف يتلقى عراقيل ،أما التنظيمية ليس هناك مشاكل وهي منتظمة بشكل جيد.

س 10: ماهي العوائق التي تواجهكم اثناء استخدام هذه التكنولوجية ؟

ج : العطل بأجهزة الاعلام الالي، احيانا لا يكون هناك تدفق بطيء لشبكة الانترنت مما يعرقل عملية الاتصال، سوء استخدام الاعلام الالي، أو عطل في شبكة الهاتف.

س11 : هل المحتوى الاتصالي التي يتم تداوله في المؤسسة يتميز بالوضوح و الدقة؟ هل هناك ردود فعل (غموض، هل هناك مناقشة) ؟

ج : قالت انه بطبيعة الحال المحتوى الاتصالي يكون واضح و هادف ، و تكون هناك مناقشة عند تلقي التعليمات و يكون هناك غموض و اذا لم يكن اي عائق في تلقي الرسالة تتم العملية الاتصالية بكل اريحية .

س12 : هل هناك رجع صدى من قبل العمال على عدم الفهم ؟

ج : نعم بالتأكيد يكون هناك رجع صدى خاصة عندما تكون خاصة بالموظفين ، و طبيعة الاتصال بين الموظفين و الادارة هي علاقة اخوية ، عندما تكون هناك معلومات او تعليمات رسمية لا يكون هنام عوائق بين الادارة و العمال ، في فرع التسويق التعليمة تنتشر من ابسط عامل الى المدير ، الاتصال في مؤسسة نفطال بالمدية جد فغال.

س 13 : هل القائم بالاتصال يتلقى اشكال مع فريق العمل عند اعطائهم التعليمات ؟

ج : لا يلقى أي اشكال لأنه المدير ولكن يشترط أن لا يخالف قانون العمل ولا يخالف الاتفاقية الجماعية بين النقابة والادارة تحفظ جميع حقوق الموظفين والواجبات ينص عليها القانون الداخلي للمؤسسة، في هذا المنبر لا يوجد اشكال.

س 14 هل توجد في مؤسسة نفطال عوائق متعلقة لمهارات الاتصال سواء في الاستماع او الكتابة أو غيرها ؟

ج : لا يلقى صعوبة لان وسائل الاتصال متوفرة من بينها Outlook عندما يريد المدير ارسال التعليمات يرسلها لكل الاقسام.

س15:ما هي الحلول التي ترونها مناسبة لتجاوزها؟

ج:قالت ان اذا كان المشكل بين الموظفين يحاولون حله فيما بينهم، ولكن اذا طال الامر يتم التوجه للمسؤول، اما بالنسبة للمؤسسة ففي فترة الكورونا كانت تواجه المؤسسة مشاكل كبيرة من ناحية المدخول رغم ذلك فقد حافظت على حقوق الموظفين و إعطائهم رتبهم في الوقت المناسب ،كما تخطت شركة نفطال عدة عقبات و تفادتها بنجاح.[1]

➢ السيدة بوعمريون رتيبة: مكلفة بالشؤون الاجتماعية والثقافية و ملفات التقاعد،46 سنة، تاريخ المقابلة 26 افريل 2022 على الساعة 50 : 13.

.

المبحث الرابع : نتائج المقابلة

اسفرت الدراسة التطبيقية التي اتخذت من مؤسسة نفطال من جملة من النتائج مكنتنا من الاجابة على تساؤلات المقابلة

اولا : المحور الاول المتعلق بالبيانات السوسيوديمغرافية

– غالبية أفراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 35 / 45 سنة وهم من خريجي جامعات تخصص اعلام و ادارة اعمال، ومؤسسة نفطال تعمل جاهدة لاستثمار في الرأس المال البشري وذلك من خلال تعين الموارد البشرية التي تتمتع بالثقة والخبرة بالإضافة الى التخصص الاكاديمي والمستوى التعليمي، وهذا ما لمسناه من خلال المقابلات التي قمنا بها مع افراد العينة حيث ان اغلب مستوياتهم كانت جامعي بالإضافة ان تخصصاتهم تسمح لهم بقيام بالعملية الاتصالية بأريحية لان عندهم زاد معرفي وايضا بالنسبة لسنوات الخبرة التي تلعب دور في أنه كلما كان الموظف قديم في المؤسسة كلما كانت لديه علاقات أفضل مع بقية الاعضاء في المؤسسة و هذا ما يسهل عملية الاتصال.

ثانيا : المحور الثاني المتعلق بمساهمة مهارات الاتصال في دعم الاداء التنظيمي بمؤسسة نفطال

– تتم العملية الاتصالية الداخلية لمؤسسة نفطال فرع المدية عبر قنوات اتصالية مسموعة مكتوبة، مرئية. كما يتم تحديد الهدف من وراء العملية الاتصالية فمؤسسة نفطال هدفها الرئيسي بالدرجة الأولى التسويق، وهي تتم بطريقة مدروسة منظمة غير عشوائية، أما بالنسبة للوسائل نجد التلفزيون والصحف، كما نجد أن مؤسسة نفطال لا تمتلك شخص مكلف للقيام بالاتصال أو شخص مختص في العلاقات العامة بل كلهم معنيون بذلك و لكن أحيانا المدير يقوم بدور القائم بالاتصال اثناء المقابلات الاعلامية لأنه مختص في العلاقات و كان رئيسا في جريدة وطنية سابقا و هو متمكن و متمرس في الاعلام وانه توجد خلية اتصال فقط في المديرية المركزية بسوناطراك اما بالنسبة للقائم بالاتصال

فيجب ان يكون لديه مؤهلات و خبرات كافية لان ذلك يقدم اضافات للمؤسسة بالإضافة ان نجاح العملية الاتصالية يدعم التسويق للمؤسسة .

ثالثا : المحور الثالث المتعلق بالمعارف والمهارات الاتصالية المهمة للقائم بالاتصال لدعم الاداء التنظيمي على مؤسسة نفطال

– نجد ان القائمين بالاتصال في مؤسسة نفطال يجب أن يكونوا متحكمين باللغات ومهارة الكتابة ويتمتعون بالدقة في الكلام يعني لا يشترط وجود الفصاحة بل كيفية التكلم والقدرة على الاقناع، وايضا الاعتماد على الاسلوب البسيط لكي تصل المعلومة لأي شخص في الهرم التنظيمي وان يكون لديهم حسن الاستماع، والكلام فهما شرطين يجب توفرهم في القائمين بالاتصال، ولا يخفى علينا انهم يتقنون استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية و البصرية باعتمادهم اكثر على Email ، الرسائل، وفي جائحة الكورونا اعتمدوا على التحاور عن بعد ومن اكثر الوسائل استخداما داخل المؤسسة Outlook ،اما بالنسبة للخطاب السائد في المؤسسة يتميز بالوضوح و الدقة حتى يصل الى جميع المستويات ، فنجد اذا تعلق الامر داخل المؤسسة الموظفون يتواصلون بالمقابلة مباشرة خاصة مع الريس للمرؤوس و ان كان خارج المؤسسة يعتمدون على الكتابة فنجد الاتصال الشفهي يتم عند اعطاء التعليمات و الاوامر ، اما مهارة الاقناع تكون في الجانب التسويقي ، اما بالنسبة للوقت و الوسيلة لتحقيق الفعالية احيانا يتم اختيارهم و احيانا لا يتم ذلك لأنه قد يحدث امر طارئ لا بد من التدخل فورا .

– يتمتع القائمين بالاتصال في مؤسسة نفطال بمهارات البحث والتحليل لان اغلبية الموظفين لديهم شهادات ماجيستير وماستر وهذا ما جعل لديهم كفاءات و قدرات القيام بالبحث و التحليل لكنهم لا يقومون بالدراسات لأنه توجد مديرية التطوير هي المكلفة و المختصة تكون في مؤسسة سوناطراك ، اما بالنسبة للتنبل غير موجود لأنه عندما يقع الحادث تتدخل هذه الاخيرة باتخاذ القرارات المناسبة في المناسب.

– نجد أنه على مستوى مؤسسة نفطال يتم تدريب جميع الموارد البشرية على كيفية القيام بالاتصال وممارسة العلاقات العامة وليس على مهارات الاتصال لان كل منهم يجب ان يكون متمكن ويتقن هذه المهارات وطريقة المعاملة تكون حسب شخصيتهم واخلاقهم ولا يوجد تدريب خاص في مجال الدعاية والاعلان بل يوجد ذلك في المؤسسة الام سوناطراك ، و يتلقون هذه الدورات التدريبية نهاية كل سنة وكل تخصص يوجهونه به الى القسم الخاص به ويتم ذلك بالتعاون مع المراكز، قامت نفطال بالاتفاق معها وتكون هذه التدريبات لمدة 5 ايام في الشهر يتم بعقد مع الموظفين.

رابعا : المحور الرابع المتعلق بالوسائط و المهارات الاتصالية الاكثر فاعلية في دعم الاداء الوظيفي بمؤسسة نفطال بالمدية

– تلجا مؤسسة نفطال للحملات الاعلامية و ذلك من خلال اصدار مجلات دورية ومقالات، ويتم اعداد خطاب من قبل شخص متمكن في الكتابة يكون ملما بجميع المعلومات والتأكد من صحتها من مصدر موثوق، كما تقوم بإعلانات عبر وسائل الاعلام الوطنية والمحلية المتمثلة في قناة النهار واذاعة المدية الجهوية بهدف التسويق لمنتجات نفطال ، كما يتم اجراء مقابلات و حوارات مع وسائل الاعلام، الاذاعة، القنوات التلفزيونية تكون اغلبها حول خدمات نفطال، والمدير هنا يلعب دور القائم بالاتصال ويتم عقد مقابلات وحوارات خاصة مع اذاعة المدية الجهوية من أجل رسم صورة حسنة على مؤسسة نفطال و هذه الخطوة ليست سهلة بالنسبة للمؤسسة ، اما بالنسبة للجمهور الخارجي فيتم التفاعل معه الكترونيا في اطار العمل فقط من مباشر من جهة أخرى لان التفاعل فيه يكون فعال و يتم ذلك عبر منصة الفايسبوك يتم بث مباشر او وضع منشورات من قبل المختصين في قسم التسويق حول اي مستجدات تخص تخفيضات ، سلع جديدة ، تركيب سيرغاز ، و البث المباشر تم الاعتماد عليه بكثرة خاصة في فترة الكورونا ، اما بالنسبة للجمهور الداخلي فيتم التواصل الشخصي وجه لوجه مع جميع

الموظفين فيما بينهم او مع المدير عن طريق الامين العام و طبعا توجد اساليب اخرى تكون عن طريق الهاتف ، Email، و خاصة Outlook، الذي يعتمد عليه بكثرة لاتباع المعلومات الصادرة من قبل المدير او الموظفين بينهم.

– ان مؤسسة نفطال الفرعية كغيرها من المؤسسات سواء كانت صغيرة ام كبيرة تواجه عراقيل ومشاكل عديدة، من هذه المشاكل نجد اثناء استخدامها لتكنولوجيا الحديثة قد يحدث عطل في الاعلام الالي، أو عطل في شبكة الهاتف، عدم توفير شبكة الانترنت و غيرها وهذا يؤدي لعرقلة العملية الاتصالية، بالإضافة الى معوقات شخصية وذلك ويتمثل بالخلافات التي تحدث بين الموظفين وهو شيء طبيعي، أيضا من الناحية الادراكية، تتمثل العوائق في اختلاف قدرة الفهم من موظف الى اخر ما يعني أنه لا يوجد تفاهم من ناحية العمل، اما من الناحية اللغوية فهناك من لا يتقن اللغة الفرنسية و الانجليزية هنا الموظفين يجدون عراقيل اثناء العملية التواصلية أما من الناحية التنظيمية لا توجد عراقيل، و بالنسبة لمهارة الاستماع والكتابة فبعض الموظفين في مؤسسة نفطال لا يجيدون التكلم باللغة الفرنسية أو العربية، وبالنسبة للجهاز الاداري لا يجد أي صعوبة في ارسائل المعلومات الى كل الاقسام لتوفر وسائل الاتصال خاصة Outlook.

– اما من ناحية محتوى الاتصال فيكون واضح و دقيق و هادف، اذا لم يكن هناك غموض فبطبيعة الحال تتم العملية بأريحية وبنجاح ، اما اذا كان هناك غموض في المحتوى والتعليمات تكون هناك مناقشة لمعالجة هذا الاشكال للوصول الى حل مناسب ويكون هناك رجع صدى من قبل الموظفين عندما يكون هناك سوء فهم في التعليمات وعندما يتعلق الامر بهم ولكن قليلا ما يواجهون مثل هذه المشاكل، أما بالنسبة للجهاز الاداري فيصدر تعليمات ولا تلقى أي اشكال، لعدم مخافته لقانون العمل و عدم مخالفته للاتفاقية الجماعية بين النقابة والادارة.

– ان مؤسسة نفطال الفرعية كغيرها من المؤسسات عندما تواجه عراقيل و مشكلات طبعا تبحث عن حلول لمواجهتها والتخلص منها، فيما يخص المناقشات المناوشات التي تحدث بين الموظفين يتم حلها فيما بينهم أو التوجه لرئيس المصلحة، اما من ناحية الاعطال في الوسائل الاتصالية هناك مختصون في ذلك يتم الاتصال بهم وتتم المعالجة الفورية للمشكل، وبالنسبة للموظفين الذين يواجهون صعوبات من ناحية اللغة والاستماع والكتابة يتم تدريبهم لمعالجة تلك النقائص، بالنسبة للمؤسسة حتى في جائحة كورونا والازمات التي كانت تواجهها وبالرغم من ذلك حافظت على حقوق الموظفين وإعطائهم مرتباتهم في الوقت المناسب.

المبحث الرابع :تحليل الملاحظة

الجدول الاول

المتغيرات	الظواهر الملاحظة
الهيكل التنظيمي	– لاحظنا ان الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال يتميز بوجود مستويات عديدة، اما من ناحية البناء فلاحظنا ان الابواب داخل المؤسسة كانت مصنوعة من الزجاج فقط ولا يوجد خشب او غيره وذلك يدل على ان الابواب المصنوعة من الزجاج لها معنى و دلالة من الناحية الاتصالية ، حيث تعني مزيد من الشفافية يعني في العملية الاتصالية فالمرؤوسين يستطيعون رؤية بعضهم البعض ورؤية ما يدور داخل المؤسسة. –كما لاحظنا وجود مستويات متعددة في البناء التنظيمي بحيث كل مستوى تناط به وظيفة معينة داخل المؤسسة لتتكامل مع بقية الوظائف الأخرى، فالطابق الأول يوجد فيها المستقبل، أما الطابق الثاني فيوجد فيه المرؤوسين و في الطابق العلوي يوجد المدير. –كما لاحظنا ان المؤسسة تتميز بمستوى لا بأس به من التنظيم والتنسيق و أيضا النظافة وهذا يؤثر ايجابا على نفسية الموظفين وبالتالي يؤدي الى اداء وظيفي جيد لان الموظف يشعر بالارتياح في مكان عمله اثناء ممارسة مهامه.

تحليل الجدول الاول :

لاحظنا بان مؤسسة نفطال الفرعية بولاية المدية تتميز بهندسة معمارية ذات لمسة عصرية تواكب العصر، اما من ناحية الهيكل التنظيمي فيغلب عليه الطابع الهرمي ،الطابق الاول يوجد على مستواه الاستقبال ، الطابق الثاني يوجد على مستواه المرؤوسين و الطابق العلوي يوجد به المدير و بالتالي فهذا الهيكل يتسم بالتنسيق والتنظيم وكل مسؤول يؤدي وظيفة معينة داخل المؤسسة، و هذا ما سهل عملية الاتصال و يحقق اداء وظيفي جيد للمؤسسة ككل.

الجدول الثاني :

مهارات الاتصال	الظواهر الملاحظة
الاستقبال	– من ناحية الاستقبال لاحظنا ان حارس البوابة يستقبل الموظفين كل صباح، بابتسامة مع تبادل اطراف الحديث معهم قليلا ثم يذهب كل منهم الى عمله، و هذا ما يتكرر في المساء ايضا، حيث يقوم بتوديعهم بابتسامة، و لاحظنا أنه منضبط في عمله و متفان، و بالتالي يعطي انطباعا أوليا حسنا عن مؤسسته، لان الجمهور الداخلي هو سفير المؤسسة بالخارج و بالتالي فان الرضا الوظيفي لهذا الجمهور على مؤسسة سيؤدي الى تكوين انطباعات وصور ذهنية ايجابية مما يجعله ينقلها الى العالم الخارجي، و بالتالي يساهم بطريقة غير مباشرة في تحسين الصورة الذهنية لدى المؤسسة في الخارج.
التواصل	– لاحظنا من ناحية التواصل انه يطغي على المحتوى الاتصالي الطابع الرسمي، عندما يتعلق بالمدير عند اتصاله بالذين هم اقل منه

	درجة اي من المرؤوسين للمرؤوس، اما المرؤوسين فيما بينهم لاحظنا ان التواصل يتم بدون رسميات. – من ناحية الهيئة و الملابس عادية غير رسمية لا تلائم مكان العمل ابدا و هذا راجع لنقص المراقبة والصرامة. –لاحظنا ان الموظفين يتعاملون فيما بينهم بدون رسميات لكن باحترام لأنه اساس استمرار العلاقات الودية بينهم ، فمثلا قبل دخول الموظف الى مكتب موظف اخر يستأذن اولا ، ثم يلقي التحية. – لاحظ وجود ثلاثة انواع من الاتصال في المؤسسة الاتصال الصاعد ، النازل ، الافقي . – بالنسبة للاتصال الصاعد لاحظنا انه يتميز بالصرامة بالنسبة للجهاز الاداري الاعلى او السلم التدريجي (المدير) وهناك شروط محددة ينبغي القيام بها قبل التواصل معه، يتم ذلك من خلال اخبار السكرتيرة، و اخد موعد مسبق ان كانت المشكلة بسيطة ، اما اذا كان الامر بالغ الأهمية أو فيه خطورة فهنا يسمح المدير للمرؤوس بان يقابله وجها لوجه، عدا ذلك يبقى معدل تواصله مع المرؤوسين قليل جدا يقتصر فقط على الشؤون الضرورية. – اما بالنسبة للاتصال الافقي نلاحظ انه يمتاز بالمرونة، حيث يتصل رؤساء المصالح بالمرؤوسين بطريقة مباشرة، وغير مباشرة ايضا كما يطغى عليه طابع الاحترام بينهم ، فعندما يواجهون اي مشكلة يتوجهون الى رئيس المصلحة ليقدموا شكواهم، وهو بدوره يجد حل، واذا لم تتم عملية حل المشكلة يصعد المشكل مباشرة الى

	الجهاز الاداري الاعلى . –اما بالنسبة للاتصال النازل فلاحظنا انه يتميز بطابع الامر، لأنه يأتي من الجهاز الاداري الاعلى و يكون موجه للموظفين ، في صيغة تعليمات أو أوامر، أو اعلانات أو غيرها من الامور الهامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. – لاحظنا ان مؤسسة نفطال تحتفل بعدة مناسبات منها اهمها :احتفال 24 فيفري و هو ذكرى تأمين المحروقات وتأسيس الاتحاد العام للعمال الجزائريين، في هذا اليوم يتم تكريم العمال حسب درجة الاقدمية هذه الميزة حكر فقط مؤسسة نفطال دون غيرها من المؤسسات، حيث يلتقي المدير والامين العام للنقابة يتم دعوة الوالي وغير ذلك، كما يتم تزيين المؤسسة بالأعلام و شعار المؤسسة . – احتفال بعيد المرأة 8 مارس و فيه يتم تكريم الموظفات في المؤسسة بتخصيص افطار جماعي وتقديم الورود لهن، كما يقومن بإلقاء الكلمات. – الاحتفال بأول نوفمبر في هذه المؤسسة تشارك جميع المؤسسات الوطنية بتقديم عروض مختلفة حول خدمات المقدمة وذلك بالخروج بشاحنات تجول في الشوارع.
الاستماع	لاحظنا ان رئيس المصلحة يسمع للموظفين عندما يطرحون عليه أهم مشاكلهم التي يعانون منها سواء كانت هذه المشاكل شخصية او تتعلق بالعمل، يقوم بالتفاعل معهم ويحاول تهدئة الاوضاع بحل هذه

	المشاكل، و يسألهم اذا كانوا يحتاجون لأي شيء و أيضا بدورهم عندما يحدثهم يستمعون اليه، عندما يطرح عيهم انشغالات تخص المؤسسة، أما بالنسبة للمدير عند طرحه انشغالات للموظفين انه يوجد تفاعل واستماع من قبلهم و العكس عند طرح الموظفين انشغالات يقوم المدير بالاستماع لها و هذا ينعكس ايجابا على الاداء الوظيفي للمؤسسة، و طبعا لاحظنا ان هناك رجع صدى من قبلهم.
لغة الجسد	– و من هذه الناحية لاحظنا عندما يتحدث المرؤوسين مع بعضهم البعض او بين المرؤوسين او بين رئيس المصلحة والموظفين عندما يتحدثون حول انشغال معين يستخدمون الايدي بكثرة عند شرح او توضيح بالإضافة الى تحريك الارجل ووضع الرجل فوق الاخرى ثم تغييرها الى الجهة الاخرى، رفع الحاجبين وايضا استخدام لغة العيون بكثرة.
الكتابة	– لاحظنا في المناسبات الرسمية التي تخص المؤسسة ، عندما مثلا يكون هناك ترويج للمؤسسة يعتمدون على كتابة الخطابات باسم المؤسسة والكتابات الرسمية بحرص شديد و تكتب هذه الخطابات والاعلانات بخط واضح وبأكثر من لغة و هي اللغة العربية ، الفرنسية ، الانجليزية، كما يتم تصميم ملصقات ومطويات للمؤسسة، ولاحظنا ان اغلب التعليمات تكتب بالأجهزة الإلكترونية، و بالبنط العريض مع الحرص على شكل كتابة هذا المقال او الخطاب او الاعلان من حيث الشكل، المضمون و غيرها ، وأيضا نشر هذه

	الاعلانات أو الخطابات في تطبيق خاص بمؤسسة نفطال.
اللغة و التحدث	– لاحظنا فصاحة اللسان وفضاحة اللغة في التحدث، و ايضا مزج لغوي يعني اعتمادهم على اللغة العربية واللغة الفرنسية بكثرة وقلما يتحدثون باللغة الانجليزية ، فعندما يتواصلون مع بعض اثناء العمل لاحظنا اعتمادهم على اللغة الفرنسية سواء بين الموظفين او عند التواصل مع رئيس المصلحة ، ايضا يعتمدون على الاسلوب البسيط والواضح لتسهيل عملية التواصل، لكن احيانا هناك بعض الموظفين عند سماعهم تعليمات او محادثات باللغة الفرنسية تظهر في وجوههم علامة تعجب هذا دليل ان هناك بعض الموظفين لا يتقنون اللغة الفرنسية و يجدون صعوبة في فهمها.
استخدام التكنولوجيا الحديثة	لاحظنا ان الموظفين متمكنين من استخدام التكنولوجيا الحديثة اثناء تواصلاهم مع بعضهم البعض، أو اثناء أداء مهامهم، كما يعتمدون بكثرة على Outlook اثناء عملية التواصل الداخلي التي تحتوي على جميع المعلومات الخاصة لكل موظف وايضا استخدام التكنولوجيا بنسبة كبيرة مثلا عند كتابة الخطابات والاعلانات المطويات، الملصقات ، المقالات وغيرها وايضا حتى استقبال الرسائل البريدية او معلومات هامة فيتم ارسالها لبعضهم البعض دون التحرك من اماكنهم فقط اعتمادهم على هذه التكنولوجيا، نلاحظ انه سهلت عليهم عملية التواصل اختيار الوقت في سرعة نقل المعلومة، و أيضا ساعدت على تحسين الاداء الوظيفي وبالتالي تحسين انتاجية المؤسسة.

تحليل نتائج الجدول الثاني :

لاحظنا ان مؤسسة نفطال الفرعية يغلب عليها الطابع الرسمي في التواصل سواء بين المرؤوسين او بينهم و بين المدير ، كما يتميز بثلاثة انواع من الاتصال النازل، الصاعد والافقي ، فنجد بانه يطغى عليها الطابع الافقي لأنه يتميز بالمرونة و يغلب عليه الاحترام، أما عندما يواجه الموظفين أي مشاكل سواء فيما بينهم أو فيما يخص وظيفتهم فيتم التوجه الى رئيس المصلحة لطرح الاشكال وهو بدوره نقله الى المدير وهكذا يتم حل المشاكل المستعصية، اما من ناحية المهارات الاتصالية فنجد ان اللغة و لكتابة هي الاكثر استخداما في المؤسسة بالإضافة الى المهارات الاخرى لا باس بها و هذا له دور كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة و خارجها و دعم الاداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة

الجدول الثالث :

العوائق	الظواهر الملاحظة
شبكة غير متاحة	– لاحظنا عند قيام احد الموظفين الاتصال والاستفسار عن امر هام وجد ان الشبكة غير متاحة فلاحظنا تغيير ملامح وجهه وظهور علامات القلق و التوتر الشديد و ذلك يعزى لعرقلة العملية الاتصالية وعدم حصوله على المعلومة اللازمة التي يبحث عنها وهذا يؤثر طبعا على الاداء الوظيفي له و بالتالي على المؤسسة ككل .
تعطل الاجهزة الالكترونية	– لاحظنا انه عن قيام الموظف لعمله تعطل جهاز الكمبيوتر فجأة حيث لاحظنا ان علامات القلق والعبوس تعلو محياه لأنه سوف يعيد نفس العمل الذي قام به من جديد، فاتصل مباشرة بالمصلحة الخاصة بتعطيل الاجهزة الالكترونية، وهذا طبعا سيؤثر سلبا على الاداء الوظيفي و

	على عملية التواصل و بالتالي على المؤسسة ككل.
عائق لغوي	– لاحظنا اثناء تواصل احد الموظفين مع الاخرين و فيما بينهم عند اخباره بمعلومات تهم المؤسسة لاحظنا ان الطرف الاخر لم يفهمه لان طريقة كلامه لم تكن سلسة ولديه صعوبة في توصيل المعلومة وأسلوبه غير واضح بالإضافة الى تحدثه اللغة الفرنسية، وهذا ما شكل عائق على الطرف الاخر، فليس بالضرورة أن يتقن كل الموظفين الحديث باللغة الفرنسية و هذا ما يؤثر على فهم محتوى الرسالة و يحول دون التواصل الفعال كما يؤثر سلبا على الاداء الوظيفي لبعض الأفراد في المؤسسة.

تحليل الجدول الثالث :

لاحظنا ان مؤسسة نفطال الفرعية بولاية المدية لا تشكوا من وجود عوائق كثيرة ، فأحيانا تواجه عراقيل من بينها تعطيل الاجهزة الالكترونية، شبكة الهاتف والانترنت غير متاحة بالإضافة الى بعض العوائق المتعلقة بالمهارات الاتصالية وهذا ما يحول دون اتمام العملية الاتصالية بكفاءة، وبالتالي يؤثر على الاداء الوظيفي للموارد البشرية والمؤسسة بصفة عامة.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال ما سبق ذكره فان المهارات الاتصالية لها اثر فعال في تحسين الاداء الوظيفي للمؤسسة كونها تساعد على ايجاد مناخ تنظيمي يمكنها من تحقيق اهدافها و المحافظة على الاتصال الفعال بين مواردها، وهذه المهارات لها أثرها البالغ في تدعيم العلاقات الجيدة، و لنجاح العملية الاتصالية يحتاج الموظف لتنمية مهاراته وقدراته ، و على القائم بالاتصال والمنفذ بالمؤسسة ان يكون متمكنا و ملما بكل الصفات والكفاءات اللازمة ومعرفة جمهوره الداخلي والخارجي، لأداء عمله بكفاءة،

لذا ازداد الاهتمام مؤخرا بدراسة تطبيق مبادئ ومفاهيم المهارات الاتصالية في المؤسسات و نظرا لأهمية هذا الموضوع فقد حاولنا استجلاؤه عن كثب من خلال دراسة نظرية و تطبيقية اتخذت من مؤسسة نفطال مجالا لها، و قد أسفرت نتائج الدراسة على أن هذه المؤسسة تسعى جاهدة لرفع الكفاءة الاتصالية لمواردها البشرية من خلال استخدام القيام بدورات تدريبية، لأن ذلك يساعدهم على تفعيل أدائهم الوظيفي بشكل مميز، بالإضافة إلى الاعتماد على الوسائل الاتصالية المتاحة، خاصة الوسائل الحديثة عن طريق الانظمة الالية للمعلومات التي تخلق نوع من المرونة والتحكم في الوقت بالاضافة للتنظيم المحكم. خاصة مع التطور التكنولوجي المشهود والذي دفع بالمؤسسة لإعتماد الرقمنة بتوفير اليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال مع دمجها ضمن المهام اليومية للموظفين وذلك بالاعتماد على خلية الاتصال المتخصصة في تكوين الموظفين و الاطارات حول فعالية مهارات الاتصال في دعم الاداء الوظيفي.

و تبقى هذه الدراسة مجرد حلقة مهمة في حلقات البحث العلمى و نأمل أن تكون مشفوعة بدراسات أخرى تحقق قيمة علمية مضافة بدراسة متغيرات أخرى و بالتالي تصبح مرجعا لطلاب العلم و المعرفة.

التوصيات :

خلصنا بعد الدراسة النظرية و التطبيقية لمجموعة من التوصيات، يمكن أن نلخصها في النقاط يمكن تلخيصها فيما يلي :

– لا بد على المؤسسة إعادة النظر في استراتيجيتها الاتصالية والاهتمام اكثر بتوظيف مختص في الاتصال أو العلاقات العامة.

– لا بد من وضع قسم خاص بالاتصال وقسم بالعلاقات العامة فهذا يعود بالنفع على المؤسسة لما له من اثر على تحسين الاداء الوظيفي لدى الموارد البشرية.

– يجب الاقناع بان الاتصال ، ليس مجرد مهمة ادارية اتصالية ، بل هو اهم وظيفة في هيكلة التنظيم الاداري لأي مؤسسة و بالتالي لابد من اتقان مهاراته و الاحاطة بأساليبه و استراتيجياته.

– تعيين لجنة خاصة لانتقاء الموظفين المراد تعيينهم في المؤسسة، بحيث يكونوا ذوي قدرة وكفاءة عالية في اتقان المهارات الاتصالية واتقان استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، فهذا طبعا له اثر كبير على فعالية الاتصال وعلى دعم الاداء الوظيفي وعلى المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1) الكتب العربية :

1- ابو النصر مدحت محمد ، **مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين** ، ط2 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2009

2- ابو هاشم محمد ، **سيكولوجية المهارات** ، (ب . د. ط)، مكتبة زهراء الشرق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002

3- انجرس موريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية** ، ط2 ،دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2006م

4- بدر احمد، **اصول البحث العلمي و مناهجه** ، ط9 ، الانية الأكاديمية للنشر ، القاهرة ، م2006

5- بلخير رضوان ، جابري سارة ، **مدخل للاتصال و العلاقات العامة** ، ط1 ،جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، م2014

6- التسويف عبد الله محمد ، **مناهج البحث العلمي ، دليل الطالب في كتاب الابحاث و الرسائل العلمية** ، ط1، مكتبة الثعاع للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر، 1996 م

7-التكريتي وديع يسين و اخرون ، **علم النفس الاجتماعي** ،ط1، دار وفاء للنشر ، مصر،2012م،

8- ثابت عبد المنعم، **المنهج التخطيطي لمهارات الاتصال**، (ب. د . ط)، (د . ن)، (د . ب) ، (د . س)

9- جمعة النجار فايز و اخرون ، **اساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)** ، (ب. د .ط) ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ، 2008م

10- الحديثي وليد حسن، **فن الإلقاء والتقديم والكتابة للإذاعة والتلفزيون**، ط1، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع مصر، 2007

11-حسن مسلم عبد الله ، **مهارات الاتصال الاداري و الحوار** ، ط1 ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 م

12- حسن مسلم عبد الله ، **مهارات الاتصال الاداري و الحوار** ، ط1 ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، عمان ،2015

13- حميد الطانب ، ابو بكر خير ميلاد، **مناهج البحث العلمي و تطبيقاته في الاعلام و العلوم السياسية** ، دار الوفاء ، مصر ، ط1 ، (د . س)

14-بن مرسلي احمد ، **مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال** ، ط4 ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ، 2010 م

15-الرازي محمد بن ابي بكر بن عبد القادر، **مختار الصحاح** ،(ب .د. ط) ، مكتبة لبنان للنشر ،بيروت ،1995م

16- رشيد البياتي فارس ،**الحاوي في مناهج البحث العلمي**، ط1، الأردن، 2018م،

17- الزغبي طلال عبد الله ،**مهارات الاتصال الجماهيري**، ط1،عالم الكتب الحديث ، (د. ب) 2010

18-زلطة عبد الله ،**القائم بالاتصال في الصحافة**، ط1 ، الدار العالمية للنشر التوزيع ، (د.ب) ،2007

19- الشاعر عبد الرحمن إبراهيم ، **مهارات الاتصال رؤية- تحليلية**، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2012

20- صاحب سلطان محمد ، **مبادئ الاتصال الاسس و المفاهيم** ، ط1 ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2014

21-طلعت محمود منال ، **مدخل الى علم الاتصال** ، (ب. د .ط) ، (د . ن) ، (د. ب) ، (د.س)

22-عبد الرحمن الفروج فايزة ، **التعليم التنظيمي و اثره في تحسين الاداء الوظيفي** ، ط1 ، دار حليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 م

23-عبد الفتاح عبد الكافي اسماعيل ، **تنمية مهارات الاتصال Communication Skills**، ط1، المكتب العربي للمعارف للنشر ، القاهرة، 2019م

24- عبد الفتاح علي ، **مهارات الاتصال و التفاعل و العلاقات الانسانية** ، (ب . د ط) مكتبة الانجلو المصرية ، (د .ب) ، (د . س)

25-عبد الفتاح علي اماني ، **مهارات الاتصال و التفاعل و العلاقات الانسانية** ، ط1 ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر ، 2018 م

26-عبد الله العسكري عيود ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية** ، ط2 ،(د. ن) ، دمشق ، 2004م،

27- عبد النبي سليم، **الإعلام التلفزيوني**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014

28- عبيدات محمد واخرون ، **منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات** ، ط2 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ،1999م

29-عزوز احمد ، **الاتصال و مهاراته مدخل الى تقنيات التبليغ و الحوار و الكتابة** (ب. د .ط) ،منشورات مختبر اللغة العربية ة الاتصال ، جامعة وهران 1 احمد بن بلة ، 2006 م

30-عصمت علي ، **علم الاجتماع الامني** ،ط2، دار المعرفة الجامعية ،مصر،2011م

31- علي البساطي مصطفي علي ، **اثر التدريب الاداري على الاداء الوظيفي** ،جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجيستير المهني في ادارة الاعمال ، جامعة المنضورة كلية التجارة قسم ادارة اعمال ، 2021م

32- غازي عنابة ، **منهجية اعداد البحث العلمي**، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ،(ب. د. ط) ، 2008 م

33-فتوح محمد، د سعدات محمد ، **مهارات الاتصال الفعال** ، (ب . د ط) ، (د. ن) ، (د .ب)

34- ماجد ريمة، **منهجية البحث العلمي** ، (ب . د ط) ، مؤسسة يدريس ايبرت للنشر ، بيروت ، 2012 م

35- ماهر احمد ، **ترفع مهاراتك الادارية للاتصال** ، (ب . د . ط) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 م

36- محمد القاضيع علاء ، بكر عمر حمدان ، **مهارات الاتصال** ، ط1 ، دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 م

37- محمد صالح نجلاء ، **مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ،2012

38- ميلز هاري ، **فن الإقناع تسترعي عن انتباه الآخرين وتغير آراءهم تؤثر عليهم**، ط1، ، مكتبة جرير، (د . ب) ،2011

39- النعيمي محمد عبد العال و اخرون ، **طرق و مناهج البحث العلمي** ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008م

40-هلال المزاهرة منال ، **نظريات الاتصال** ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، (د. ب) ،2012 م.

2)الكتب الاجنبية :

Morales-Ortiz ,1999 : Morales-Sanchez and al ,2014

المذكرات :

1- زرتيز فتحي، **مساهمة مشاركة المعرفة في تحسين الاداء التنظيمي** ،دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه "ADE" وحدة الطارف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم غي علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2017 م

2-عطية الزهراني عمر ، **العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين** بإمارات منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية ، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في الادارة العامة ، الجامعة الاردنية ، 2009م

3- شيحان الدليمي موسى حمد محمد ، **اثر استراتيجيات الموارد البشرية في الاداء الوظيفي** ، **Impact if Human Resources Strategies On Job Performonce : Afield Study On Iraqi Private Universities**، قدمت

هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في ادارة الاعمال جامعة البيت كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، 2017 .

4- نسيبة باهي ،**دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي 2015 م

5-زرتيز فتحي، **مساهمة مشاركة المعرفة في تحسين الاداء التنظيمي** ، مذكرة ماستر ،دراسة ميدانية بمؤسسةالاعلام و الاتصال ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2017 م

6- العايب امينة ، بوطرس وهيبة ، **استخدام التكنولوجيا الاعلام و الاتصال و علاقته بالأداء الوظيفي لادارة المؤسسة** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة جيجل كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2018 م

7-بغالية مليكة ، خيرات عائشة ، **تخطيط المسار الوظيفي و الاداء الوظيفي** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص العمل و التنظيم ، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون تيارت ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2018 م

8- بوسعدي امينة ، حمدي حميدة ، **دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2015 م

9- قسوم سعاد ، **دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي** ، مذكرة ماستر ، جامعة خيضر بسكرة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2018م

المجلة :

بن محمد ايمان ، **العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي** ، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية، العدد الثالث ، جوان ، 2018 م

المعاجم و القواميس :

حجاب محمد منير ، **المعجم الاعلامي** ، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2004 م

المقابلات :

1.السيد بلطرش محمد رضا: إطار بمؤسسة نفطال ، 39 سنة ، سنوات الخبرة 15 سنة ،تاريخ المقابلة الاولى 12 مارس 2022 المقابلة الثانية 18 افريل 2022 .

2.السيد زيتوني محمد أمين: رئيس مصلحة بمؤسسة نفطال ، 41 سنة ، سنوات الخبرة 20 سنة المقابلة الاولى 23 افريل2022، المقابلة الثانية 27 افريل 2022 .

3.السيد بو خاتم خير الدين: رئيس مصلحة الموارد البشري،47 سنة ، سنوات الخبرة 29 سنة ، تاريخ المقابلة 23 افريل 2022.

4.السيدة حايد حسنة: إطار متخصص في الدراسات و التكوين.45 سنة، سنوات الخبرة 25 سنة ، تاريخ المقابلة 24 افريل 2022.

5.السيدة بوعمريون رتيبة: مكلفة بالشؤون الاجتماعية والثقافية و ملفات التقاعد،46 سنة، سنوات الخبرة 27 سنة ، تاريخ المقابلة 26 افريل 2022.

الملاحق

الملحق رقم 01

دليل المقابلة :

المحور الاول :المعلومات العامة ، الخصائص الديموغرافية

الاسم و اللقب :

الجنس :

المستوى التعليمي :

التخصص الاكاديمي :

سنوات الخبرة :

المحور الثاني : مساهمة مهارات الاتصال في دعم الاداء التنظيمي بمؤسسة نفطال

- من هو القائم بالاتصال على مستوى مؤسستكم ؟
- هل هو مختص في العلاقات العامة ؟
- كيف تتم عملية الاتصال ؟ (هل يتم تحديد الهدف من عملية الاتصال و كذا الوسيلة و المدخل المناسب ام تتم العملية بطريقة عشوائية لا تخضع للتخطيط ؟)
- هل يشترط تمتع القائمين بالاتصال بمهارات اتصالية معينة ؟
- هل تساهم مهارات القائمين بالاتصال في دعم انشطة العلاقات العامة على مستوى مؤسستكم ؟
- كيف تتم هذه المساهمة ؟

المحور الثالث : المعارف و المهارات الاتصالية المهمة للقائم بالاتصال لدعم الاداء التنظيمي على مؤسسة نفطال

1. الاتصال :

-ماهي المهارات الاتصالية الضرورية للقائم بالاتصال على مستوى مؤسستكم ؟ (مهارات الكتابة و انتاج الرسائل ، مهارات الاتصال الشفوي ، مهارات التعامل مع الاخرين و بناء العلاقات ، مهارات الاقناع ؟)

- هل يتقن القائم بالاتصال اللغة في الاتصال الكتابي و الشفهي ؟
- هل للقائم بالاتصال قدرة على حل المشكلات و التفاوض ؟
- هل يتمتع القائم بالاتصال بمهارات الاستماع الفعال و الناقد ؟
- هل الخطاب الاتصال السائد في المؤسسة تتميز بالوضوح و الدقة ؟
- هل يتم اختيار التوقيت و الوسيلة المناسبة لتحقيق فعالية الاتصال على مؤسسة نفطال ؟

2.البحث :

- هل القائم بالاتصال على مستوى مؤسسة نفطال على دراية بتاريخ العلاقات العامة و كيفية ممارستها؟
- هل يقوم بعمل الدراسات و البحوث لصالح المؤسسة. و ما هي ان وجدت . و لماذا يتم انجازها ؟
- هل يتمتع القائم بالاتصال بمهارات البحث و التحليل ؟
- هل يستخدم القائمين بالاتصال البحث و التنبؤ كجزء من عملهم ؟

3.التدريب :

- هل يتلقون دورات تدريبية في مجال التحليل و الكتابة ؟
- هل يتم تدريب القائم بالاتصال على اجراء البحوث و العلاقات الاعلامية ؟
- هل يتم تدريبهم على مهارات الاتصال و التفاوض ؟

– هل يتم تدريب القائمين بالاتصال على التدريب في مجال الدعاية و الاعلان ، لخدمة اهداف المؤسسة؟

المحور الرابع : الوسائط و المهارات الاتصالية الاكثر فعالية في دعم الاداء الوظيفي بمؤسسة نفطال

– هل تلجا مؤسسة نفطال للحملات الاعلامية ؟

– هل يتم اجراء مقابلات وحوارات من قبل القائمين بالاتصال على مستوى المؤسسة مع وسائل الاعلام؟

– هل تتوفر المؤسسة على امكانية التفاعل مع الجمهور الكترونيا ؟

– هل يتم عقد مقابلات و حوارات مع وسائل الاعلام لبناء و ترسيخ صورة حسنة للمؤسسة ؟

– هل يقوم المختص في العلاقات العامة او الاعلام و الاتصال بإعداد خطاب التحدث باسم المؤسسة ؟ (التصريحات الاعلامية ؟)

– هل هناك بث مباشرا عبر منصات التواصل الاجتماعي للتعريف بالمؤسسة و التواصل مع جمهورها الداخلي و الخارجي ؟

– هل يكتفي القائمين بالاتصال بالتفاعلات وجه لوجه مع الجمهور الداخلي اي انهم يعتمدون فقط على الاتصال الشخصي المباشر ، ام هناك اساليب اخرى ؟

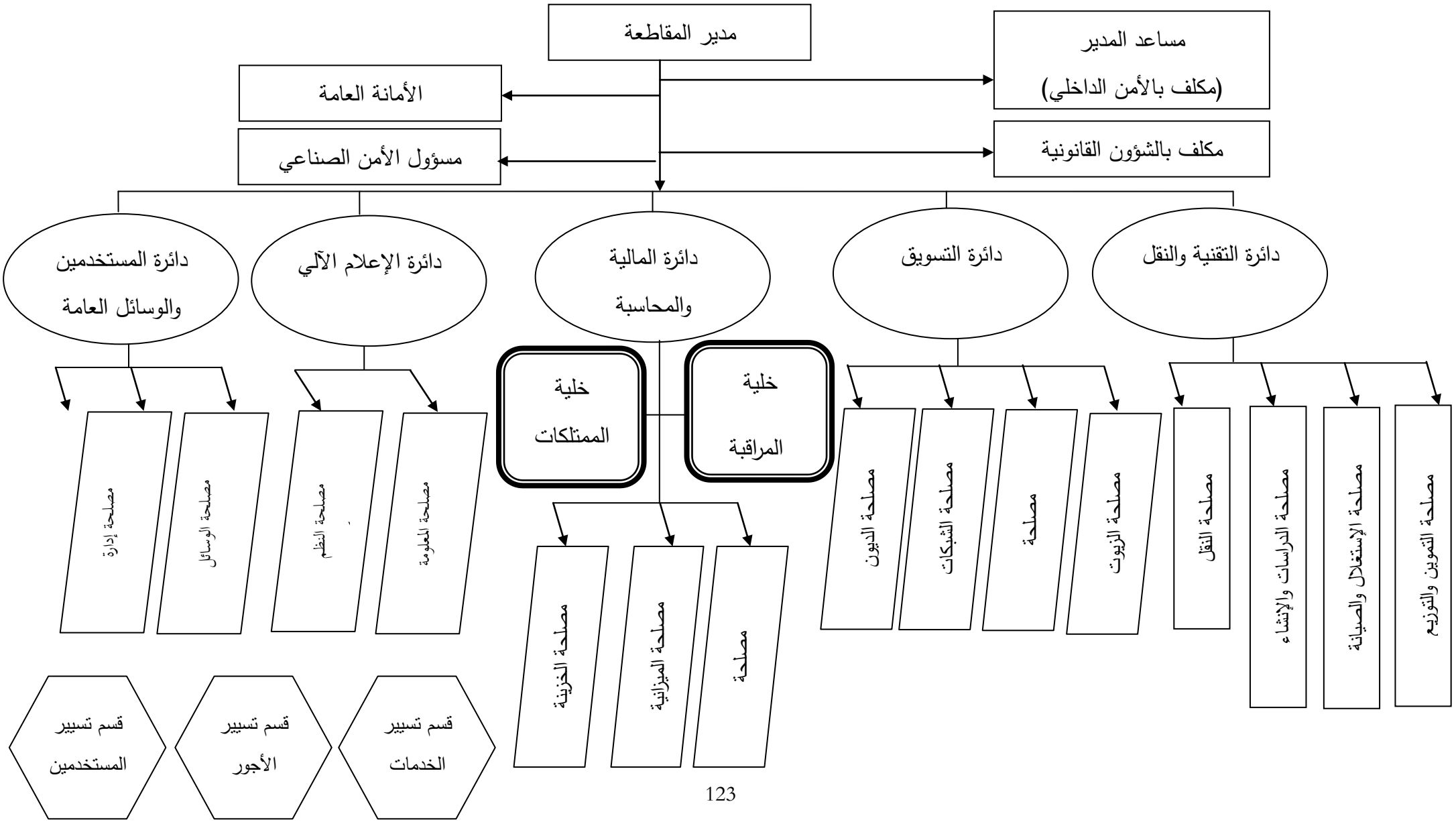
– هل تستعين المؤسسة بالإعلانات المدفوعة في وسائل الاعلام الوطنية و المحلية؟ (اذا كانت الاجابة بلا .لماذا ؟)

– هل للمؤسسة موقع على شبكة الانترنت ؟

– ما هي اهم المعوقات التي تحول دون تفعيل العملية الاتصالية على مستوى مؤسستكم ؟ (معوقات ادراكية ، معوقات لغوية ، معوقات شخصية ، المعوقات التنظيمية؟).

– ما هي العوائق التي تواجهكم اثناء استخدام تكنولوجيا المعلومات . ؟

- هل المحتوى الاتصالي التي يتم تداوله في المؤسسة يتميز بالوضوح و الدقة؟
- هل هناك ردود فعل (غموض ، هل هناك مناقشة) ؟
- هل هناك رجع صدى من قبل العمال على عدم الفهم ؟
- هل القائم بالاتصال يتلقى اشكال مع العمل عند اعطائهم التعليمات ؟
- هل توجد في مؤسسة نفطال عوائق متعلقة لمهارات الاتصال سواء في الاستماع او الكتابة الخ ؟


مدير المقاطعة
مساعد المدير
(مكلف بالأمن الداخلي)
الأمانة العامة
مسؤول الأمن الصناعي
مكلف بالشؤون القانونية
دائرة المستخدمين
والوسائل العامة
دائرة الإعلام الآلي
دائرة المالية
والمحاسبة
دائرة التسويق
دائرة التقنية والنقل
خلية
الممتلكات
خلية
المراقبة
مصلحة إدارة
مصلحة الوسائل
مصلحة النظم
مصلحة المعلومة
مصلحة الديون
مصلحة الشبكات
مصلحة
مصلحة الزيوت
مصلحة النقل
مصلحة الدراسات والإنشاء
مصلحة الإستغلال والصيانة
مصلحة التموين والتوزيع
مصلحة الخزينة
مصلحة الميزانية
مصلحة
قسم تسيير
المستخدمين
قسم تسيير
الأجور
قسم تسيير
الخدمات


رئيس مدير العام لشركة
NAFTAL (Spa)
المديرية التنفيذية للموارد البشرية
المديرية التنفيذية للمالية
المديرية التنفيذية استراتيجية التخطيط والإقتصاد
المديرية المركزية للإجراءات ومراقبة التسيير
المديرية المركزية H.S.E.Q
المديرية المركزية للتدقيق ومراجعة الحسابات
المديرية المركزية للصيانة
المديرية المركزية للهندسة
المديرية المركزية الأنظمة المعلومات
المديرية المركزية للشؤون الإجتماعية والثقافية
المديرية المركزية للإتصال والعلاقات العامة
المديرية المركزية للإتصال للشؤون القانونية
مديرية الأمن الداخلي للشركة
مديرية الإدارة العامة
الفرع التجاري
Branche Commercialisation
فرع غاز البترول المميع
Branche G.P.L
فرع الوقود
Branche carburants