جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قســم علوم الإعلام والاتصال

فعالية الاتصال الداخلي في ترقية الأداء المؤسساتي

دراسة مسحية (لعينة من موظفي وحدة نفطال الاقتصادية بالمدية)

من 15 أفريل إلى 27 ماي 2025

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الأعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الطلبة:
لينة يحياوي.
نضال كروش.

إشراف الأستاذ:
د. رابح بلقاسمي.

السنة الجامعية : 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير:

قال الله تعالى: "... وقل ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت على وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" آية 19 من سورة النمل

نشكر الله على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد لله والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف الدكتور "رابح بلقاسمي " الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتحفيزه الذي زرع فينا الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما أتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث.

والشكر موصول إلى كل من ساندنا ووقف إلى جانبنا ومد يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات وأن يرزقنا علمًا نافعًا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والرشاد.

إهداء :

الحمد لله خالق الأنوار، وجاعل الليل والنهار، ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار.

الحمد لله الذي وفقنا فهدى، ولولا فضل الله علينا فبلغنا هذا المقام

من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

أبي وأمي العزيزين حفظهما الله ورعاهما

منار دربي وسندي، في هذه الحياة، ولا أحصي لهما فضلا

إلى إخوتي منال، إسلام أمين رفاق دربي ومصدر سعادتي ودفئي

إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدراسة دون استثناء

إلى زميلاتي ورفيقات دربي (ليندة، فايزة، زينب)

ما سلكنا البدايات إلى بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضله فالحمد لله.

جزاكم الله خيرًا وأثابكم خير الجزاء.

لينـة.

إهداء :

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع والذي يسعدني أن أهديه إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، لأرد به جزءا بسيطا من تعبهما وصبرهما عائلتي كلهم باسمه كل الأصدقاء والزملاء والزميلات تخصص اتصال وعلاقات عامة.

نضال.

خطـــــة الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

إشكالية البحث

التساؤلات الفرعية

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

نوع الدراسة

منهج الدراسة وأدواته

أدوات الدراسة

عينة الدراسة

مجالات الدراسة

مفاهيم الدراسة

الفصل الأول: الاتصال الداخلي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: خصائص الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: مكونات الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: وظائف الاتصال الداخلي

المبحث الثالث: فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الأول: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثالث: مبادئ نجاح العملية الاتصالية

الفصل الثاني: الأداء المؤسساتي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

المطلب الثاني: النظام القانوني لعقود المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

المطلب الثالث: أهمية الاتصال في المؤسسة وعلاقتها بالأداء المؤسساتي

المبحث الثالث: الأداء المؤسساتي

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسساتي

المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسساتي

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

الفصل الثالث: فعالية الاتصال الداخلي في ترقية الأداء المؤسساتي في المؤسسة الاقتصادية نفطال بالمدية.

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثالث: المهام والأهداف الاستراتيجية لمؤسسة نفطال بالمدية.

المبحث الرابع: تحليل الدراسة.

خاتمة

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تتمحور دراستنا حول الدور الفعلي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء المؤسساتي، لما له من تأثير على تحسين التنسيق بين مختلف المصالح، وتسريع تبادل المعلومات والحد من الأخطاء التنظيمية هذا ما يساهم في رفع الإنتاجية وجودة العمل داخل مؤسسة نفطال الاقتصادية بالمدية.

ومن خلال الدراسة سعينا إلى تحليل واقع الاتصال الداخلي داخل مؤسسة نفطال بالمدية، فقد تم الاعتماد على المنهج المسحي شمل فئات من الموظفين من حيث المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، لتناسبه لطبيعة موضوعنا، مع الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات الضرورية من عينة مكونة من 30 موظف داخل مؤسسة نفطال وبعد تحليل البيانات وتفسير النتائج توصلت الدراسة إلى أن:

- الاتصال الداخلي يسهم في تحسين التنظيم الإداري بوجود تفاوت بين الموظفين داخل المؤسسة في سياق الحاجة لتحسين تدفق المعلومات لتلبية حاجات الفئات الأخرى ورفع الكفاءة التنظيمية.
- مساهمة وسائل الاتصال الحديثة في رفع الإنتاجية وهذا لتعزيز الانسجام بين الأقسام الإدارية والموظفين.
- سياسات الاتصال الداخلي عامل أساسي في تحسين التنظيم الإداري مع ضرورة تحديث آليات التواصل لضمان مردودية.

- ارتباط فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة نفطال لتحسين أداء العاملين استوجب ضرورة تحسين التكوين وتطوير قنوات الاتصال لتحقيق بيئة عمل متكاملة.
- **الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي، الأداء المؤسساتي، التنسيق الإداري، جودة الخدمات.

Abstract:

Our study focuses on the actual role played by internal communication in improving institutional performance, due to its impact on enhancing coordination between various departments, accelerating the exchange of information, and reducing organizational errors. This contributes to raising productivity and quality of work within the Naftal Economic Corporation in Medea. Through the study, we sought to analyze the reality of internal communication within the Naftal Corporation in Medea. We relied on a survey method that included categories of employees in terms of educational level and years of experience, to suit the nature of our topic, with the use of a questionnaire tool to collect the necessary information and data from a sample of 30 employees within the Naftal Corporation. After analyzing the data and interpreting the results, the study concluded that: - Internal communication contributes to improving administrative organization, given the disparity between employees within the organization, in the context of the need to improve the flow of information to meet the needs of other categories and raise organizational efficiency. - Modern means of communication contribute to raising productivity, which enhances harmony between administrative departments and employees. - Internal communication policies are a fundamental factor in improving administrative organization, with the need to modernize communication mechanisms to ensure profitability. The link between the effectiveness of internal communication in Naftal and improving employee performance necessitated improving training

and developing communication channels to achieve an integrated work environment.

Key words : Internal communication, institutional performance, administrative coordination, service quality.

مقدمة:

يعد الاتصال عملية ديناميكية أساسية تساهم في بناء المعاني وتنظيم التفاعلات داخل الأطر الاجتماعية والمهنية فهو من المواضيع الحديثة التي شغلت اهتمام الباحثين والممارسين في مختلف المجالات، نظرا لدوره الحيوي في تسهيل تبادل المعلومات وتحقيق الانسجام داخل البيئة التنظيمية لولاه لما وصلت المجتمعات المعاصرة إلى ما عليه اليوم من تطورات في مختلف الميادين التكنولوجية والاقتصادية والحضارية.

حيث لا يمكن تصور أي شكل من أشكال التفاعل الاتصالي في المؤسسات الجزائرية دون وجود اتصال، وباعتبار أننا بحاجة إلى الاستمرارية للمؤسسة من خلال محيطها الخارجي ، تدفع الشخص حاجته الفطرية إلى تكوين هيئات ومؤسسات لتحقيق أهداف وحاجات وإشباع الرغبات النفسية والاجتماعية للإفراد في الجزائر وفق رؤية تنظيمية مؤسساتية وهذا ما يتحقق من خلال عمليات الاتصالية وأشكاله المختلفة، وفي سياق العلاقات الاجتماعية والتنظيمية يطلح بدور محوري في تنظيم التفاعلات بين الفاعلين داخل المؤسسات لاسيما المؤسسات الاقتصادية ،اذا يعتبر الاتصال أداة رئيسية في يتحسين الأداء المؤسساتي بينما فيها خلق بيئة عمل تفاعلية تعزز من جودة الإداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تسهيل التنسيق وتحقيق التفاهم المشترك بين الوحدات والهياكل ، وبالدور المتعاظم الذي يحتله الاتصال داخل المؤسسات أصبح من الصعب في الوقت الراهن إعادة تكييف لهيكل تنظيمي ناجح دون دمج منظومة اتصال داخلية فعالة تعزز نت

التنظيم والتنسيق الهيكلي للمنظمة ، ويزداد هذا التحدي حدة في ظل التطورات والتوسعات الكبيرة للمؤسسات وسعها الدائم لخلق اكتفاء في الإنتاج الأداء يتماشى والسوق وفق بيئة تنافسية شديدة ،فقد بات من الضروري تعزيز أدائها المؤسساتي عبر تبني آليات فعالة لتحقيق ذلك.

وعليه فقط انصبت جهود دراستنا بالتركيز على نجاعة الاتصال الداخلي داخل مؤسسة نفطال وانعكاساته على ترقية الأداء المؤسساتي.

ومن أجل معالجة موضوع الدراسة، قمنا بتقسيمها إلى الإطار المنهجي والذي اعتمدنا فيه على منهجية علمية مصحوبة بالإشكالية، التساؤلات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وأهميتها، صعوبتها، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، وكذا تناولت منهج الدراسة وأدواته المتمثلة بالاستبيان، وتحديد مجتمع الدراسة، وعينة البحث وكذا مجالات الدراسة.

وكذا الإطار النظري الذي قسمناه إلى فصلين كل فصل يضم ثلاث مباحث حيث جاء الفصل الأول معنوناً بالاتصال الداخلي الذي ضم ثلاث مباحث، وتطرقنا في الفصل الثاني على الأداء المؤسساتي الذي ضم ثلاث مباحث.

أما الجانب التطبيقي فخصصناه للدراسة الميدانية وذلك من خلال التطرق إلى فعالية الاتصال الداخلي في ترقية الأداء المؤسساتي في مؤسسة نفطال بالمدية، اذ توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعتبر إجابة للإشكالية المطروحة في الإطار المنهجي من الدراسة وختمنا بحثنا بخاتمة.

الاطـار المنـهجي

الإطار المنهجي:

1- إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسات الاقتصادية إحدى الركائز الأساسية للنشاط الاقتصادي ، إذا تمثل كيانا اجتماعي و قانونيا يسعى إلى تحقيق النمو و الاستقرار الاقتصادي من خلال الإنتاج و التوزيع و خلق القيمة المضافة، حيث تسعى المؤسسات سواء كانت ذات طابع حكومي أو خاص إلى ترقية الأداء المؤسساتي ، و هذا ما ينعكس على كفاءتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنظيمية و مدى إثمارها في الموارد البشرية و المادية و التكنولوجية بشكل فعال ، باعتمادها على جودة الإدارة و حسن استغلال الموارد المتاحة و تعزيز الثقافة الاتصالية التنظيمية داخل المؤسسة ، و يقاس هذا الأداء من خلال استدامة الجودة و مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، و بذلك أصبح الأداء المؤسساتي ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات و تعزيز قدرتها التنافسية في بيئة اقتصادية متغيرة، كما هو الحال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بدأت تتشكل تدريجيا عبر مراحل تاريخية مرتبطة بالتحولات الاقتصادية ، و الإصلاحات الهيكلية التي اعتمدتها الدولة ، فساهمت هذه الديناميكية في تحسين أداء المؤسسات من خلال تبني استراتيجيات حديثة في التسيير و تحقيق تكامل أكبر مع التوجهات الاقتصادية العالمية.

فتطورت المؤسسة و فق الانفتاح و التطور ، و الأخرى الإفلاس و الركود ، وفق السياسات الاقتصادية المتبعة و استجابة للتغيرات الاقتصادية ، و تطور بيئة العمل ، تخضع المؤسسات الاقتصادية للهياكل التنظيمية لزيادة فاعليتها و التكيف مع التغيرات الاقتصادية و زيادة المرونة التنظيمية ، جعلها تلعب دور حيوياً في الامتثال للقوانين و ترقية بيئتها التي تتطلب استخدام الاتصال الداخلي الذي يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل ، و هذا الأداء يعبر عما يتمتع به العاملون بالمؤسسات من إمكانيات اتصالية تمكنهم من تحقيق الأهداف بكفاءة إذا يضمن الاتصال الداخلي انسياب المعلومات بين

مختلف المستويات الإدارية هذا ما يؤدي إلى تحسين المناخ الوظيفي ، لاسيما المؤسسة الاقتصادية حيث يؤثر بشكل مباشر على الكفاءة التشغيلية و تعزيز التنسيق الإداري الذي يرفع مستوى الإنتاجية و يقلل النزعات داخل المؤسسة التي تعرقل من أدائها من خلال تخصيص قنوات اتصال سريعة واضحة ، فمع التحولات الاقتصادية و التكنولوجية المتسارعة اعتمد الأداء المؤسساتي على كفاءة الإدارة في استغلال الموارد و تقوية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة بتبني استراتيجيات محكمة لضمان استمرارية المؤسسات ، هذا ما يجعل من الاتصال الداخلي أحد الآليات الفعالة في ترقية الأداء المؤسساتي ، حيث لا يقتصر تحسين البيئة التنظيمية فقط بل يمتد تأثيره إلى التنافسية المؤسساتية و تعزيز الموقع للمؤسسة في السوق.

وعلى إثر ما تقدمنا به يمكن طرح وصياغة الإشكالية التالية:

إلى أي درجة يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء المؤسساتي داخل مؤسسة نفطال الاقتصادية بالمدية؟

2- التساؤلات الفرعية:

- ما واقع الاتصال الداخلي وما دوره في تعزيز البعد التنظيمي للأقسام الإدارية في المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف تساهم وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الإنتاجية داخل مؤسسة نفطال الاقتصادية بالمدية؟
- ما هي أهمية سياسات الاتصال الداخلي لتعزيز أداء وإنتاجية مؤسسة نفطال الاقتصادية بالمدية؟
- ما علاقة فعالية الاتصال الداخلي بجودة الإنتاجية لعمال مؤسسة نفطال الاقتصادية بالمدية؟

3- أسباب اختيار الموضوع:

- ارتبط الموضوع بالتوجهات الحديثة في الإدارة.
- الحاجة لتحسين الأداء المؤسساتي ومواجهة التغييرات.
- تنامي المنافسة في السوق حيث يشكل الاتصال الداخلي أحد العناصر التي تمنح المؤسسة فرصة تحسين أدائها وبقائها في السوق.
- دافع الفضول والرغبة في التعرف على مؤسسة نفطال وطبيعة الاتصال السائد فيها.

4- أهمية الدراسة:

تعد دراسة الإتصال الداخلي في مؤسسة نفطال الاقتصادية مهمة ، لما له من دور يشكل عاملا أساسيا في تعزيز سير العمل في المؤسسات و تحقيق الأهداف التنظيمية ، و الإتصال الداخلي الجيد يجعل التنسيق و التفاعل بين الأقسام الإدارية المختلفة أكثر مرونة ، و منه تعزز الكفاءة التشغيلية و يرفع جودة الإنتاج و عن طريق دراسة الإتصال الداخلي داخل المؤسسة ، تكون هناك إمكانية تحديد نقاط القوة و الضعف لدى السياسات الإتصالية للمؤسسة ، وصياغة إستراتيجيات من أجل تحسينتدفق المعلومات المتعلقة ببناء بيئة عمل منسجمة إلى جانب ذلك يقدم هذا البحث طريقة لفهم كيفية تأثير الإتصال الفعال على الإنتاجية و الجودة ،والتي من شأنها أن تساعد المؤسسة في أن تكتسب ميزة تنافسية دائمة في السوق من خلال تعزيز الأداء المؤسساتي .

5- أهداف الدراسة:

- دراسة واقع الاتصال الداخلي ودوره في تعزيز البعد التنظيمي الأقسام الإدارة داخل المؤسسة الاقتصادية.
- التطرق لدور وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الإنتاجية داخل مؤسسة نفطال.
- تحديد أهمية سياسات الاتصال الداخلي وفعاليتها في تعزيز الأداء والفعالية.
- تحديد دور الاتصال الداخلي في تحسين جودة الإنتاجية لدى عمال مؤسسة نفطال.

6- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة داخل المؤسسة.
- عدم إجابة الموظفين على التبرير في الأسئلة المفتوحة للاستبيان.
- تحديد المؤسسة لعدد المبحوثين لعدم تجاوز 30 فرد.
- التأخير الملحوظ من قبل المؤسسة في منح موافقة على طلب الدخول لتوزيع الاستبيانات واستكمال الإجراءات البحثية.

7- نوع الدراسة:

تندرج هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية ونظرا لدراسة الموضوع الذي يعالج فعالية الاتصال في ترقية الأداء المؤسساتي، فقد اقترح اعتماد المنهج المسحي الوصفي كونه الأنسب لدراسة واقع مؤسسة الاقتصادية نفطال بالمدية، من خلال تحليل ممارسات الاتصال الداخلي وتشخيص أثرها على أداء المؤسسة.

ومنه تهدف الدراسات الوصفية التحليلية إلى تشخيص وتحليل المعطيات لفهم أعمق للظاهرة المدروسة.

8- منهج الدراسة وأدواته:

أولا: منهج الدراسة:

هو الطريق المؤدي إلى الغرض المطلوب من خلال دراسة المصاعب والعقبات، ويعني في الفكر العلمي المعاصر الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد العامة [1].

بشكل عام فإن المنهج العلمي يمكن وصفه بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديد إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها الآخرين حيث نكون بها عارفين.

يعرف المنهج العلمي للدراسة على أنه عملية فكرية منظمة أو أسلوب أو طريق منظم ودقيق هادف يسلكه الباحث المتميز بالموهبة والمعرفة والقدرة على الإبداع، مستهدفا إيجاد حلول لمشاكل أو ظاهرية بحثية معينة.[2]

يعد المنهج المسحي من بين مناهج البحث الوصيفة، حيث يقوم على وصف الواقع فقط، من خلال استجوابا جميع أفراد الدراسة أو عينة منه [3].

يعتبر المنهج المسحي من المناهج الرئيسي التي تستخدم في البحوث السلوكية والاجتماعية ويعتمد عليه اعتمادا كبير في البحوث الكشفية والوصفية التحليلية، إذا يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الميدان ويهتم بوصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميا وعينيا. [4].

---

[1] عماد بوحوش، محمد محمود الذنيبات، منهاج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، طبعة 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 99.

[2] أحمد درويش محمود، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، 2018، ص 71.

[3] نبيهة صالح الساماني، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية، نموذج لتابة الأطروحة والدفاع عنها، دار الجنان للنشر والتوزيع، د ط، 2011، ص 63.

[4] محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، ، مؤسسة الأمة العربية لنشر والتوزيع، 2018، ص 113.

- لذلك اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي كونه يتناسب مع طبيعة الدراسة، ومجتمع البحث المحدود وإمكانيات مجموعة البحث تسمح باعتماد هذا المنهج

ثانيا: أدوات الدراسة:

1. الاستبيان:

يعد الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين لموضوع الاستبيان.[1]

وقد تم تصميم استمارة بحثنا لجمع البيانات، إذ مرت الاستمارة بمجموعة من المحاور حيث توزعت على أربع محاور أساسية مع البيانات الشخصية.

- المحور الأول يتمحور حول واقع الاتصال التنظيمي ودوره في تعزيز البعد التنظيمي للأقسام الإدارية داخل مؤسسة نفطال، الذي ضم 05 أسئلة.
- المحور الثاني يتمحور حول مساهمة وسائل الإعلام الحديثة في تحسين الإنتاجية داخل مؤسسة نفطال وضم 04 أسئلة.
- المحور الثالث يتمحور حول سياسات الاتصال الداخلي في تعزيز أداء وإنتاجية مؤسسة نفطال وضم 06 أسئلة.

[1] ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط17، دار الفكر، عمان، 2015، ص 106.

- المحور الرابع يتمحور حول علاقة فعالية الاتصال الداخلي بجودة الإنتاجية لعمال مؤسسة نفطال الإقتصادية بالمدية ضم 05 أسئلة.

وللتأكد أن استمارة الاستبيان قابلة للقياس تم عرضه على محكمين بدرجة دكتوراه وماستر في علوم الإعلام والاتصال.

9-مجتمع وعينة البحث:

هو المجتمع الإحصائي الذي ترى عليه الدراسة، ويشمل كل أنواع المفردات مثل الأشخاص، السيارات.[1]

يمكن تعريفه من وجهة نظر إحصائية على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشترك في صفة أو صفات معينة من المطلوب جمع البيانات حولها.[2] مجتمع البحث مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميز عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي.[3]

ويتحدد مجتمع البحث في دراستنا هذه في عمال الذين يشتغلون في المؤسسة الاقتصادية نفطال بالمدية.

[1] محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، صنعاء اليمن، دار الكتاب، 2015، ص 158-160.

[2] موريس انجر، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص 298.

[3] آمال صالح عبد الرحيم، عدنان أحمد مسلم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، د ط، العبيكان للنشر، 2018، ص 80.

أما عينة البحث فهي مجموعة جزئية يتم اختيارها بطريقة مناسبة، أو إجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.[1]

هي جزء أو عدد محدود من إجمالي مفردات مجتمع البحث موضوع الاهتمام، بشرط أن تكون ممثلة تمثيلا دقيقًا لهذا المجتمع، تختار بطريقة مناسبة لإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام نتائج الدراسة لتعميمها على كامل مجتمع البحث.[2]

حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية المتمثلة في 30 فرد وهم موظفي قسم مصلحة إدارة المستخدمين، تعني هذه العينة اختيار كيفيًا من قبل الباحث للمبحوثين استنادا إلى أهداف بحثه ولا يتم اختيار المبحوثين من خلال جدول عشوائي أو عن طريق القرعة، فهي بهذه الحالة لا تعطي الفرص المتكافئة لكل وحدة اجتماعية لأن تكون ضمنها.[3]

10-مجالات الدراسة:

أولا: المجال المكاني: وهو المكان الذي تمت فيه الدراسة والمتمثل في المؤسسة الاقتصادية نفطال بولاية المدية.

[1] محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، نفس المرجع، ص 160.

[2] محمد الخضر، عبد الحميد الخليل، مناهج البحث العلمي، ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 242.

[3] آمال صالح عبد الرحيم، عدنان أحمد مسلم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر، 2018، ص 80.

ثانيا: المجال الزمني: أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2024/2023 وذلك خلال السداسي الثاني من السنة الجارية وتمت الدراسة على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: وتمثلت في الدراسة الاستطلاعية وذلك من شهر15 أفريل 2025 إلى شهر ماي 2025، حيث تعرفنا على المؤسسة الاقتصادية نفطال وكذلك الحصول على المعلومات التي تهم دراستنا.

المرحلة الثانية: فترة توزيع الاستبيان 25 ماي إلى 27 ماي 2025 على العينة المحددة.

11-مفاهيم الدراسة:

تحديد المفاهيم:

تعريف الفعالية:

لغة: الفعالية مشتقة من الفعل "فعل" وتعني القوة والنشاط أو القدرة على أحداث أثر أو نتيجة، وفي لسان العرب يشار إلى أن الفعالية، تدل على الكفاءة والقدرة على إتمام العمل بنجاح.

اصطلاحا: تعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة. [1]

حسب Walker et Guibert: الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فعالية حسبها تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... فالفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما

[1] ابن منظور، لسان العرب، د ط، دار المعارف، القاهرة، ص 15.

يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة المخططة.

إجرائيا: قدرة مؤسسة نفطال بالمدية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية لكفاءة، وجودة عالية وهذا من خلال توظيف الموارد المتاحة بصورة مثلى والاستجابة الفاعلة للمتغيرات الداخلية والخارجية، بما يضمن نتائج ملموسة تنسجم مع رؤيتها ورسالتها حيث تعد معيارا أساسيا للحكم على أداء المؤسسة وقدرتها. [1]

تحديد المصطلحات:

1- مفهوم الاتصال:

لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور الاتصال والوصلة ما اتصل بالشيء وكل شيء اتصل بشيء، يما بينهم وصلة أي اتصال وذريعة، والوصل من الهجران والوصل خلا الفصل وفي التنزيل، ولقد وصلناهم القول أي وصلنا ذكر الأشياء من معنى بعضها البعض لعلهم يعتبرون.

اصطلاحا:

حسب عنبر شلاش أنه يعني الشيء المشترك والهدف من الاتصال هو إيجاد مفاهيم مشتركة بين عناصر الاتصال.

عرف مايكل ويسترون الاتصال نفق المعاني وتبادلها بأي أسلوب بفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.

[1] الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 229.

يؤكد stanly الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة وليس عملا فرديا منعزلا، حيث تقاس واقع الاتصال في ضوء فترة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل وتناغم وانسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة.

إجرائيا: الاتصال عملية ديناميكية ومستمرة يتم من خلالها نقل المعاني والأفكار والمعلومات بين طرفي أو أكثر، باستخدام رموز مشتركة لتحقيق الفهم والتأثير المتبادل، فهو عنصر جوهري في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والتنظيمية. [1]

الاتصال الداخلي:

اصطلاحا: يشكل الاتصال الركيزة في حياة في كل مؤسسة أو تنظيم، والتي يربط بين سائر أنحائها لتحقيق التكامل وتحقيق الهدف، إذا قلنا أصبح مثل الدم في جسم الإنسان يتكفل بنقل الغذاء المناسب إلى كل عضو بما يسمح له بأداء وظائفه ليتحول الاتصال إلى رهان استراتيجي في حياة المؤسسة والمنظمة التي تجتهد في البحث عن نظام مناسب لجمع ومعالجة، المعلومة بأكبر فعالية ممكنة.

إجرائيا: هو عملية تبادل المعلومات والتعليمات بين مختلف مستويات مؤسسة نفطال بالمدية بهدف تحقيق التنسيق والتنظيم وزيادة فعالية الأداء وضمان فهم الأهداف والأساسيات العامة، إذ يعد من العناصر الحيوية لدعم الانسجام التنظيمي وتعزيز العمل. [2]

تعريف الترقية:

[1] سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، د ط، مركز الكتاب العربي، 2020، ص 7-8.

[2] فتيحة محمدي، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد، ال عدد02، الجزائر، سبتمبر، 2021، ص42.

لغة: مشتقة من الفعل رقى، وتعني الصعود والارتفاع إلى مرتبة أو درجة أعلى، إذا تستخدم للدلالة على التقدم والانتقال من حال أفضل، سواء في المكانة أو المنزلة.

اصطلاحا: تعرف الترقية في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية، بأنها نقل الموظف إلى وظيفة أو درجة وظيفية أعلى في الهيكل التنظيمي، مصحوبة عادة بزيادة في الأجر أو المسؤوليات بناء على الكفاءة والأداء. [1]

إجرائيا: تعني الانتقال إلى مستوى أو مرتبة أو درجة وظيفية أعلى من المستوى الحالي في نفس المؤسسة أو الهيئة مع زيادة في توسيع الصلاحيات والمسؤوليات وقسط الراتب. [2]

تعريف الأداء:

لغة: إن أصل مصطلح أداء لاتيني"performance" فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت لها معنى واضح ومحدد"to performe"بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

اصطلاحا: يعد الأداء انعكاس لقدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، المتمثلة في أهداف البقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية في ظل الظروف السيئة المتغيرة. [3]

[1] خليل بن أحمد العين، دار الهلال، القاهرة، ص60.

[2] محمد زواوي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والتطبيقات، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص 128.

[3] الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 217-218.

- وقد عرفه مصطفى بأنه: تعبير عن بلوغ الفرد درجة أو المنظمة لأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.
- حسب A.kherkhem: الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

إجرائيا: هو محصلة سلوكيات الفرد أو الجماعة أثناء قيامهم بمهام معينة، ضمن سياق تنظيمي أو اجتماعي محدد، فهو يعد معيار أساسيا لتقييم مدة فعالية الأفراد والكيانات في تحقيق الأهداف المسطرة ويقاس من خلال مؤشر الجودة ارتباط بعوامل متعددة تجعل منه عنصر محوريا في تحسين التنافسية وتحقيق التنمية بين المؤسسات. [1]

المؤسسة:

لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل أسس، الأسس والأسس والأساس كل شيء مبتدأ والأسس والأساس أصل البناء والأسس أصل كل شيء.

اصطلاحا: المؤسسة بصورة عامة هي تركيبة يبنيها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الأخرين في المجتمع. [2]

عرفها ناصر دادي: أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه جمع عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلعن وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين.

يعرفها فرونسوا بيرو: بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات، من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن اتباع سعر أكبر من تكلفة.

[1] محمد بن عبد الله النبيلين، إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء، 2020. ص 23-24.

[2] مازن سليمان الحوش، المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر، 2024، ص 80.

هي وحدة أو منظمة تتبع نظاما اقتصاديا يمارس من خلاله نشاط إنتاجي سلعي، خدمي بغرض تحقيق أهدافها.

إجرائيا: هي كيان اقتصادي اجتماعي يتمتع بالشخصية المعنوية، تنشأ وفق إطار قانوني معين تهدف لإنتاج سلع أو تقديم خدمات من خلال استخدام منظم للموارد البشرية والمالية والمادية ضمن هيكل تنظيمي يحدد العلاقات والصلاحيات. [1]

12-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

- للباحثة كنزة بلقاسم وصبرينة بوقودة.
- عنوان المذكرة: فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدماتية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال تخصص:
- **تتمحور الإشكالية حول:** الاتصال الداخلي ومساهمته في تحسين المهام الإدارية بالمؤسسة الخدماتية من خلال الدور الذي يلعبه في تسيير المؤسسات وتنسيق الأعمال وتبادل المعلومات بين الأفراد داخل الهيكل التنظيمي إلى جانب التأثير الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

منهج الدراسة: المنهج المسحي الشامل.

أدوات جمع البيانات الملاحظة لاستبيان.

مجال الدراسة:

1-**المجال المكاني:** يتمثل في مدينة أم البواقي وبالتحديد بالديوان الولائي لمؤسسات الشباب وملحقاته

[1] فوزي محيريق بن الجيلالي، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال لنشر وتوزيع، الوادي، الجزائر، 2020، ص 24-25.

2-**المجال الزماني:** تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2016/2015 من 15 مارس إلى 15 أفريل 2016.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تركيز المؤسسة الخدماتية على الاتصال الداخلي.
- التطرق لدور الاتصال الداخلي في دعم وتفعيل المهام الإدارية داخل المؤسسة.
- دراسة أثر الاتصال الداخلي على فعالية تسيير الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز أداء المؤسسة داخليا وتقوية صورها خارجيا.
- إن الاتصال الداخلي أحد العوامل الأساسية في تفعيل دور التنظيم وتحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة.
- إن الاتصال داخل الديوان الوطني لمؤسسات الشباب الموظفين على تحسين أدائهم كما يعزز الإحساس بالانتماء إليه.

الدراسة الثانية:

للباحث: قادري محمد تحت إشراف الدكتور العشعاش وسيلة.

عنوان المذكرة: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق. (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير).

نوع الدراسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة.

تتمحور الإشكالية حول الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال في تسيير المؤسسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة؟ الأجانب التطرق إلى مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة وأهم تقنياته.

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي

أداوت جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة المباشرة.

- **المجال المكاني:** مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية.

أهداف الدراسة:

- التطرق لأهمية تطوير استراتيجية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.
- إبراز أهم التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في التحكم في تسيير المعلومات وانسيابها.
- الكشف عند أبرز تأثيرات العوائق الاتصالية على تحقق المعلومات في المؤسسة وسمات واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الدراسة الثالثة:

- **للباحثة:** طبيب كوثر خرافة، تحت إشراف د/بلحاج حسينة.
- **عنوان المذكرة:** فعالية الاتصالية الداخلي في المؤسسة الاقتصادية (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع)

تتمحور إشكالية البحث حول:

- ماهي الأبعاد التي تظهر من خلالها الفعالية الاتصالية أو في ماذا تتمثل الفعالية الاتصالية.
- كيف يؤثر الاتصال الفعال على تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها.
- حيث أشارت إلى الاتصال الداخلي ودوره في المؤسسة.

منهج الدراسة: غير مذكور.

- **أدوات جمع البيانات:** غير مذكور.

- **المجال المكاني:** المؤسسة الوطنية لدهن E.N.P.A

أهداف الدراسة

- إبراز أثر الاتصال الداخلي في تعزيز الإداري داخل المؤسسة.
- استكشاف الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاتصال الفعال ضمن بيئة العمل.
- دراسة طبيعة العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية وقياس مدى تأثير الفروق الفردية بين المعين بالاتصال على تحسين الأداء الاقتصادي داخل المؤسسة.

الدراسة الرابعة:

- **للباحث:** عمران لمين، سليماني صابر، تحت إشراف الدكتور
- **عنوان المذكرة:** الاتصال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع)

تتمحور إشكالية البحث حول أهمية الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية، كعنصر أساسي في تحسين الأداء والانسجام بين الإدارة والعمال والتأكيد على ضرورة تنمية العلاقات البشرية لمواجهة تحديات العولمة والتغييرات الاقتصادية.

- **سؤال:** كيف يساهم الاتصال في تحقيق الأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

- **أداوت جميع البيانات:** الملاحظة المباشرة، المقابلة، الاستمارة.

حدود الدراسة

- **المجال المكاني:** تم إنجاز هذه الدراسة بمصنع دباغة الجلود بالجلفة.
- **المجال الزماني:** تم هذه الدراسة من 21 فيفري 2016 إلى غاية شهر مارس2016 لمدة 30 يوم.
- توضيح دور الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة في تقرير الإنتاجية.
- فهم النظام الداخلي والإجراءات والسياسات المطبقة في المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- إن الاتصال الضروري في أي مؤسسة باعتباره يوفره المعلومات والتعليمات اللازمة لتحقيق أداء ناجح وفعال، ويتوقف نجاح الأعمال على كفاءة وفعالية العملية الاتصالية في تسيير المؤسسة.
- تتأثر كفاءة العمل بمدى فعالية وسائل الاتصال المطبقة داخل المؤسسة.
- نوع الاتصال داخل المؤسسة يتأثر بمستوى الكفاءة المهنية للعمال.

التساؤلات الفرعية:

- ما واقع الاتصال الداخلي وما دوره في تعزيز البعد التنظيمي الأقسام الإدارية في المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف تساهم وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الإنتاجية داخل مؤسسة نفطال الإقتصادية بالمدية؟
- ما هي أهم سياسيات الاتصال الداخلي لتعزيز أداء وإنتاجية مؤسسة نفطال الإقتصادية بالمدية؟
- ما علاقة جودة الإنتاجية بفعالية الاتصال الداخلي لعمال مؤسسة نفطال الإقتصادية بالمدية؟

أسباب اختيار الموضوع:

- ارتبط الموضوع بالتوجهات الحديثة في الإدارة.

- الحاجة لتحسين الأداء المؤسساتي ومواجهة التغييرات.
- تنامي المنافسة في السوق حيث يشكل الاتصال الداخلي أحد العناصر التي تمنح المؤسسة فرصة تحسين أدائها وبقائها في السوق.
- دافع الفضول والرغبة في التعرف على مؤسسة نفطال وطبيعة الاتصال السائد فيها.

أهمية الدراسة:

الكشف عن معنى الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية نفطال بالمدية ودوره في تحسين الأداء المؤسساتي باعتباره عاملا أساسيا في المؤسسة، من خلال تستطيع تحقيق أهدافنا وهذا من خلال التواصل والاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة حيث كلما كان الاتصال ناجحا طانت المؤسسة ناجحة وذات جودة إنتاجية عالية.

أهداف الدراسة:

- دراسة واقع الاتصال الداخلي ودوره في تعزيز البعد التنظيمي الأقسام الإدارة داخل المؤسسة الاقتصادية.
- التطرق لدور وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الإنتاجية داخل مؤسسة نفطال الإقتصادية بالمدية.
- تحديد أهم سياسات الاتصال الداخلي وفعاليتها في تعزيز الأداء والفعالية.
- تحليل دور الاتصال الداخلي في تحسين جودة الإنتاجية لدى عمال مؤسسة نفطال الإقتصادية بالمدية.

تعقيب عن الدراسات السابقة:

بعد تطرقنا واطلعنا على تفاصيل هذه الدراسات التي تتفق مع دراستنا الحالية كونها تناولت فعالية الاتصال الداخلي في ترقية الأداء المؤسساتي، كما تهدف دراستنا في الأهداف المتوصل لها من خلال إبراز دور الاتصال الداخلي والاتصال داخل المؤسسة، وساعدتنا

هذه الدراسات في ضبط الجانب النظري وطرح الإشكالية إلى تحديد المفاهيم، بينما اختلفت هذه الدراسات في مجملها عن دراستنا في المنهج وكذا في المجال المكاني والناتج المتوصل إليها في كل دراسة.

- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.
- يتبين لنا أننا استفدنا كمبحوثين من هذه الدراسات عموما في الجانب المنهجي وهذا باتباع طريقة منهجية صحيحة في صياغة الإشكالية وربط المتغيرات
- واختيار الأدوات الأنسب لجمع البيانات الخاصة بالدراسة إلى جانب إسهامها في بناء الإطار النظري وترتيب المفاهيم ذات الصلة بموضوع البحث.

بالإضافة إلى ذلك استفدنا من الدراسات السابقة في تحليل النتائج وصياغتها بشكل مبسط، مع ربطهما بما توصلت إليه كل دراسة سابقة ذات صلة.

- وقد ساعدتنا هذه الدراسات في تدعيم الجانب المنهجي وذلك عن طريق الاطلاع على المنهجيات السابقة المستعملة في الإطار النظري والتحليل الكمي والكيفي.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي أحد الآليات التنظيمية الهامة في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، فهو بمثابة الدعامة الأساسية في العملية التنظيمية الإدارية، إذ يساهم بشكل فعال في تحقيق التكامل والتنسيق بين الهياكل للمؤسسة، ضامنا لها انسيابا دقيقا ومنظم للمعلومات والتعليمات بين مختلف مستوياتها الإدارية، وهذا تزامنا مع التوسيعات التي تشهدها مختلف الإدارات على غرار وسيع خدماتها ونشاطاتها، داخليا وخارجيا معا استوجب على المنشأة الاقتصادية الاهتمام والتركيز بالاتصال حتى نتمكن من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعليه سنحاول التعرف في هذا الفصل عن ماهية الاتصال الداخلي ووسائله وخصائصه ووظائفه وأهميته في المؤسسة واستراتيجية و أشكاله ومبادئ نجاح عملية الاتصالية من خلال ثلاث مباحث.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسات المختلفة وبين السلطة المركزية وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى والأدنى للمؤسسة، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى وهذا يمكن أن يعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة الذي يتولد داخل تنظيم رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفين.

وهو مجموع النشاطات الموضوعة والموجهة للتعريف بمشروعية الاختيارات، لمجموع الجمهور وهو الاتصال الذي يتم داخل المنظمات ويسعى إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال ...الصدى من هؤلاء المرؤوسين إل المستويات الإدارية المختلفة.

يعرفه محمد فهمي العطروزي عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير.

وهو اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي والتي تتم رأسيا وأفقيا داخل المنشأة".

ويعرفه محمد لطفي الحميري " إن الاتصال يلعب دورا ساسا داخل المؤسسة إذ بواسطته يتم نشر الآراء والمعلومات والبيانات والبدائل بغية التأثير على اتجاها العمل نحو العمل باعتباره نشاطا ردا وجماعيا يشمل على كل العمليات لأفكار الحقائق المشاركة فيها".

كما يعرف PhilipeDetrie: علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وطرق العمل، وبالمعنى الدقيق هو التعريف وقدراتهم.

هو مهارة ضبط الأنشطة وتحديدها بدقة وفق الظروف السائدة في المنظمة.

ويعرفه thierylibort: "إحدى عناصر النظام العام للمنظمة من تدفق المعلومات والمبادلات.

الاتصال الداخلي عمل يترتب عليه تعظيم المعرفة بالمنظمة وتحديد المرسلين من أجل نشاط بشري.

والاتصال الداخلي وظيفتين: وظيفة كمية تضمن معهم نشر وصعود المعلومات في المنظمة، ووظيفة إنعاش أو تجديد نوعية تضمن دوران وسير المعلومات. [1]

يرى latetitia " أن الاتصال الداخلي هو أولا وقبل كل شيء استجابة المسافة بين الهياكل والأشخاص داخل المؤسسة، كما أنه أداة المؤسسة في تحقيقها للارتباط بين الإدارة والموظفين وتحقيق التماسك بين الموظفين داخل المؤسسة، فهو بذلك أحد الأدوات المهمة في التنسيق بين مختلف مستويات الهرم الإداري في المنظمة.[2]

تعرف جمعية الأمريكية الاتصال بانه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات.

يعرفه مصطفى أبوبكر على انه إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك بالتأكيد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها.

---

[1] سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص67.

[2] خولة ركروك، دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية بالقطب الجامعي تاسوست، شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص الإدارة في المؤسسة، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2021-2022، ص72.

ويتم من ذلك من خلال خطوات ثلاث هي عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل.[1]

يرى (bennis_2000) أن الاتصال الداخلي يعد حلقة وسلسة الفهم الذي يدمج أعضاء المنظمة من القمة إلى القاعدة بأقسامها وإدارتها كافة الاتصال تفاعل أين العلاقة بين الفاعلين تضاهي أهمية الفاعلين أنفسهم والرسالة كذاك، بمعنى أخر الاتصال الداخلي العلاقة بين الإدارة والأفراد لها قيمة، تماثل الرسالة أو المعلومات المتدفقة.[2]

الاتصال الداخلي هو مجموعة المبادئ الخاصة بالعمل وتنفيذه من أجل حث الكل على علاقات أحسن للوصول إلى عمل مشترك جماعي.

كما يعرف الاتصال الداخلي بأنه وسيلة التعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات.[3]

المطلب الثاني: خصائص الاتصال الداخلي

الاتصال عملية ديناميكية: الاتصال عملية تفاعل يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس بالاستجابة لهم وتبادل

[1] سامية خبيزي، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، دراسة في ديوان المؤسسات شباب وملحقاته، تيسمسيلت، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، جامعة الجزائر 03، 2020، ص 160.

[2] دليلة بركان، مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغير التنظيمي، دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه، وحجة بسكرة، مديرية الصيانة سوناطراك، بسكرة، شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 84.

[3] فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03، 2012-2013، ص 64.

الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير في معلوماتهم وأفكارهم وسلوكياتهم، وعملية الاتصال بصفتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير والتأثر بكم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة فعملية الاتصال تعني التغيير.

الاتصال عملية مستمرة: continuous Process الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية، فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون محيط بنا إلى أن يرث الأرض ومن عليها، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة والحياة الآخرة.

الاتصال عملية دائرية: لا تسير عملية الاتصال في عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في عملية الاتصال في نسق دائري فيه إرسال وأخذ وغطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

الاتصال عملية لا تعاد: تتغير الرسالة الاتصالية بتغيير الأزمان والأوقات والجمهور المستقبل وكذلك معناها فالرسائل الأسس الاتصالية ليست كل رسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن ينتج رسائل متشابهة، وفي الشكل والمعنى عبر الأزمان لأن الكلمات تتغير وكذلك المعاني لأنها الحياة كلها.

الاتصال عملية معقدة: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط ويجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال، وهناك العشرات من الأمور يجب أخذها بعين الحسبان قبل القيام بالاتصال.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي أحد الدعائم الأساسية التي تستند إليها المؤسسة في مزاولة كافة الأنظمة الإدارية والممارسات والعمليات التشغيلية المتخصصة ويمكن ذكر بعض أهداف الاتصال داخل المؤسسة.

تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط السياسية والعمليات التي يتم وضعها من أجل ذلك إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين. تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها. [1]

المشاركة في المعلومات يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية كالتعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشاكل وسبل علاجه.

تحقيق التناسق بين بين أفراد المؤسسة، فبدون اتصال تنقسم العلاقة بين مختلف أجزاء المؤسسة وتميل إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف العامة.

تحقيق الالتحام ويرجع إلى تكوين فريق عمل قوي ومتماسك متضامن ومدعم وفعال يحافظ على نفس القيم أي افتراض هوية مشتركة للمؤسسة.

اتخاذ القرارات وهذا على ضوء المعلومات التي تتاح لأفراد عن طرق الاتصال لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتم اتخاذ القرار الصائب وتقييم النتائج.

[1] بوكلثوم نعيمة، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008، ص 30.

تحقيق وتميز وقدرات وخبرات للعاملين فالاتصالات الجيدة تمكن من توصيل التوجيه والإرشاد المناسب للعاملين والعمال على تنميتهم في مختلف المجالات وهذا يحدث من خلال برامج التدريب والتي تقيم من خلالها توصيل الخبرات والمعلومات والمهارات إلى المشاركين في مثل هذه البرامج، كما تهدف الاتصالات إلى تحقيق قدر من الفهم المشترك من مختلف فئات المؤسسة.

المبحث الثاني: مكونات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي.

تساهم عملية الاتصال في نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها، ويعتمد نجاح الإدارة على مقدار تفهم لأفراد لعملية الاتصال بالرغم من ظانها وسيلة وليست هدف في حد ذاته فهي عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة مختلفة أقسام المؤسسة والعاملين بها فالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحديد أدائهم وزيادة إنتاجهم وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرنامج.

فتحدد أنواع الاتصال الداخلي وفق لمعايير مختلفة منها درجة الرسمية وأسلوب التأثير، الاتجاه، طبيعة الاتصال إلى أننا نرى أن كلها نشترك فيما سوف تتناوله في هذا المطلب.

1/ الاتصال الرسمي:

يتم هذا الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة أي يبين مختلف المستويات الإدارية بالطرق الرسمية المتفق عليها فهذا النوع من الاتصال يتعلق بالبناء التنظيمي أو الهيكل التنظيم للمؤسسة، كما أنه يستند على قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنصه عليه القوانين الرسمية للمنظمة وتدفق المعلومات عبر خطوط السلطات بحسب التسلسل السلمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة والتي غالبا ما لا يسمح بتجاوزها هذا النوع من الاتصال اهتمت به المدرسة التقليدية واعترفت به حيث اعتبر الاتصال الرسمي بأنه الوحيد الذي يمكن من خلال للمؤسسة أن تحقق أهدافها باعتبار ه اتصالا مدروسا مقصورا وراعيا وفق عقلانية معينة، بحيث يعتبر ركيزة أساسية داخل المؤسسة تكمن الوظائف الأخرى لتحقيق أهدافها وينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال عمودي بما فيه اتصال نازل واتصال صاعد واتصال أفقي اتصال محوري.

الاتصال النازل:

هذا النوع من الاتصال هم من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى يليه داخل المؤسسة فهو الاتصال الذي ينطلق من قمة الهرم التنظيمي ليصل إلى المستخدمين والعاملين عن طريق موظفين إداريين أو أدوات مكتوبة يتم نشرها بصورة إجمالية كالجريدة الداخلية.

إن هذا الاتصال يتمثل في انسياب المعلومات وفق التدرج الهرمي للسلطة ووفق لتسلسل الوظائف داخل المؤسسة ويمكن أن يكون بطرق كتابية أو بطرق شفاهية.

يعرف الاتصال النازل بأنه انسياب وتدفق للمعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي، حيث نجد أن منافذ الاتصال الرسمية تتم من خلال هيكل علاقات السلطة، البعض من هذه المعلومات يكون في شكل قرارات وتوجيهات حيث يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسيه وهكذا حتى تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما، فالاتصال النازل يكون من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى وبين هؤلاء الأعضاء التنفيذيين، والهدف أو الغرض هو القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة.

وظيفة هذا الاتصال نشر وتدفق المعلومات العملياتية والمعلومات النظامية التي تعمل على تنفيذ الأعمال على أحسن وجه ومن خلالها يستطيع المرؤوس التعرف على الحقائق المحيطة بموقعها معين وتعلم العلاقات بين هذه الحقائق أو التعرف على العمل المطلوب القيام به وتحديد المهام.

تتمثل أهمية هذا النوع من الاتصال الرسمي في عملية شرح وتوضيح الأهداف والقيام بتنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة فبوسطته تنتقل المعلومات والأوامر من مستوى إلى آخر بغية تنفيذها وبين الشعور بتكامل في الأعمال.

يمكن اعتبار هذا الاتصال توجيهي يعتمد على معيار السلطة وهو بمثابة قوة دافعة للتناسب بين المستويات المختلفة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحوي الرسائل التي تنتقل عبر قنوات الاتصال النازل العديد من المواضيع كالتعليمات الوظيفية، التي تمثل توجيهات محددة والتقرب من العمال وتحفيزهم ومساعدتهم في تخطي الصعوبات المهنية والاجتماعية، فضلا عن تقييم أداء العاملين فالاتصال النازل يجب أن يكون أداة اتصالية قبل أن يكون إدارية يشعر العمال بحقيقة انتمائهم وولائهم واعتبارهم قوة فاعلة في المؤسسة.

الاتصال الصاعد:

علاقة الإدارة وجه النظر المستديمة من الفكر التنظيمي الكلاسيكي والذي يكتفي بوجود نوع اتصال واحد وهو من الأعلى إلى الأسفل، وهذا نظرا لوعيها وإدراجها لأهمية جود اتصال صاعد وضرورة التفكير في الإصغاء إلى ما يريده العمال، وهذا يبين ضرورة وجود اتصال صاعد لنقل انتصارات العاملين وتطلعاتهم واحتياجاتهم، وترتبط هذه الفكرة بتطور الفكر الحديث في مجال البحوث التنظيمية، وعرف بظانه "كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والإدارة والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتعلق بالأداء بمختلف أنواعه وهو عملية تصعيد المعلومات من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو ما ينوب عنهم من المرشحين بإبلاغ مستويات الإدارية العليا لأخذ بعين الاعتبار لاهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاطات المؤسسة أو معلومات بين مستويات الإنتاج أو مشكلات تحدث في بيئة العمل .

ويعرف الاتصال الصاعد بأنه "مجموعة الممارسات التي تهدف إلى رفع انتصارات واحتياجات العمال للمعلومات إلى المستويات الإدارية ويعرف هذا النوع من الاتصال إلى تقديم المرؤوسين لاقتراحات أو بيانات وهو اتصال غير توجيهي إذ لا يتم إلا من خلال توجيه تعليمات أو أوامر إلى الإدارة وهو لا يقوم على معيار المسؤولية، كما يمكن أن يكون هذا النوع من الاتصال في شكل تقارير أو شكاوى واستفسارات أو مطالب وكل ما

يخص المرؤوس ومن خلاله يتم تزويد الإدارة بالمعلومات والحقائق التي ستسهل عليها عملية اتخاذ القرار وبالتالي هو نظام تغذية راجعة لما يتم استلامه من أوامر ومعلومات.

يتوقف نجاح هذا الاتصال على طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين وعلى استعداد هذا الرئيس لاستجابة لأداء واقتراحات العمال. أي اتباع سياسة الباب المفتوح فعلى الإدارة تفهم العملين في كافة المستويات الإدارية والاستمتاع لمقترحاتهم وذلك لضمان فاعلية الاتصال وتحقيق الأهداف المخططة، إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون فاعلية الاتصال الصاعد أو دون تحقق المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات التي تليها صعود داخل المؤسسة وهذا لعدة أسباب يمكن أن نجيزها في صنف نطاق الإشراف والالتزام بالإجراءات الرسمية المركزية في نقل الرسالة أمر متعب ومرهق يمكن أن يؤدي إلى تحريف الرسالة في حد ذلتها فضلا عن خوف الرئيس من مرؤوسيه يؤدي على رفع المعلومات الجيدة فقط وحجب المعلومات الأخرى، قلة وسائل الاتصال أو عدم اختيار أكثرها ملائمة بالإضافة إلى عملية الاتصال معقدة ومملة، وبالتالي يمكن الاتصال بين الأفراد من ذوي المستوى الواحد من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى تصعيد المعلومات لمن هم أعلى سلطة وهذا ما يسمى بالاتصال الأفقي.

الاتصال الأفقي:

هو الاتصال العرضي أو الجانبي أو هو الاتصال القائم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة أو ما تعبر عنه بأفقية التنظيم Horizontalité ويعرف بأنه انسياب المعلومات والأفكار بين الأفراد وانتقال الرسالة بين العاملين على نفس المستوى الإداري من التسلسل الوظيفي.

هذا الاتصال يقوم على إرسال المعلومات وتناولها ليس بين فردين فقط بل حتى الجماعات على نفس المستوى الإداري من التسلسل الوظيفي هذا النوع من الاتصال يتم

بين الوحدات التنظيمية المتقاطعة في التدرج الهرمي بالمؤسسة ويمثل اتصال رسمي يتم من خلالها تبادل المعلومات والاقتراحات بين مختلف عمال ورؤساء الأقسام وهذا ما تتجه إليه الإدارات الحالية بالنظر إلى أهمية مقارنة مع الاتصال العمودي وتظهر الحاجة لهذا الاتصال لتحقيق التكامل والتنسيق بين العاملين وبين الوظائف التنظيمية المختلفة كما أنه يضمن إدارة معالجة المشاكل والصراعات بين الأقسام في طريق استخدام التخصص الوظيفي وتنسيق الأعمال مع التعاون مع توفير الإسناد العاطفي والاجتماعي لأفراد من خلال التفاعل المنصب على المهام المشتركة وكذا التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة من خلال انتشار المعلومات واشتراك فيها وتخفيف الضغط على الاتصال العمودي إذا يستطيع رؤساء الأقسام الاتصال المباشرة مع بعضهم دون اللجوء إلى من هم أعلى منهم سلطة.

يعمل هذا الاتصال على تشجيع التفاعل والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة وبين خارجها، وفي هذا السياق يؤكد "هنري فايول" على ضرورة تشجيع هذا النوع من الاتصال لتحقيق الفعالية الإدارية والاتصالات السليمة، غير أنه له عيوبا تتمثل في تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين الإدارة باختلاف التخصصات الوظيفية بدون بعض المشاكل الإدارية عدم الرغبة في مشاركة المعلومات، كما أن الاتصال الأفقي يعتبر مضيعة للوقت عندما يساء استخدامه تؤثر على عملية التنسيق المطلوبة.

الاتصال المحوري:

هو الاتصال الذي يتم بين المدراء والعاملين في أقسام أو وحدات أخرى غير تابعة لهم تنظيميا، أي ألا يتبع خطوط السلطة والسلم الوظيفي، كأن يتصل مدير التسويق برئيس مصلحة المحاسبة ويمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في المؤسسات المتعددة الجنسية، حيث توضع الخطط والسياسات وفقا للمجموعة المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية.

الاتصال غير الرسمي:

رأينا أن الاتصال الرسمي داخل للمؤسسة يعتمد على قواعد ومعايير تحكمه وتضبطه ويكون بناء على قوانين ولوائح رسمية يجب الالتزام بها وعدم الخروج عنها كالانضباط والجدية والرقابة، هذه الأمور تشكل أحيانا عامل ضغط على العمال وتجبرهم للبحث عن متنفس آخر لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم والتحرر من الضغوط الرسمية، يتم اللجوء إلى طرق وأساليب غير رسمية، حيث يظهر الاتصال غير الرسمي في المؤسسة نتيجة لوجود التنظيم غير الرسمي الذي هو أحد أهم أدوات التنظيم الرسمي وينشأ الاتصال غير الرسمي بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين العاملين والانتماء لنفس الفئة المهنية، كذلك نتيجة الميل الطبيعي للأفراد نحو الاتصال رغبة في التنفس من الضغوطات التي يعانيها العامل.

إن التنظيم غير الرسمي هو العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أفراد التنظيم خارج خطوط السلطة الرسمية، وهناك العديد من الدراسات التي تمت في هذا المجال تؤكد على أن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في ظهور التنظيم غير الرسمي أو تكوين الجماعات غير الرسمية العفوية، ومن بينها نذكر دراسة (Flippotedwin) أجراها في الستينات والتي أشار فيها إلى بعض هذه العوامل والمتمثلة فيما يلي:

- عدم سلامة التنظيم الرسمي لفئات من الموظفين والعمال، وتهميشهم بالشكل الذي يدفعهم إلى التجمع خارج التنظيم الرسمي.
- فشل نظام الاتصال الرسمي في توجه الجهود الجماعة، وتوجيهه نحو التعاون والتكامل وبالتالي ملأ الفراغ بتنظيم غير رسمي، وقيادة غير رسمي.
- الضغوط الاجتماعية المختلفة، والولاءات السياسية والإيديولوجية.

جميع هذه العوامل تدفع في اتجاه تشكيل جماعة غير رسمية ضاغطة على الجماعات الرسمية، الأمر الذي يتطلب من الجماعات الرسمية انفتاحا أكثر على اتجاهات العاملين لمعرفة رغباتهم وحاجاتهم حتى نتمكن من توجيه هذه الجماعات في الاتجاه الذي يحقق رغبات الأفراد والتنظيم معا.

في المؤسسة يكون الاتصال الرسمي ممثلا بواسطة هيكل تنظيمي organigramme، أما الاتصال غير الرسمي فيتمثل بواسطة هيكل اجتماعي Sociogramme ومن المهم الأخذ بعين الاعتبار الاتصال غير الرسمي فغالبا لم تكن الإدارة تهتم بهذا الاتصال (Bauhaps) وطبيعي أن يتأثر الأفراد بالجماعة الرسمية والتي ينتمون إليها بحكم وظائفهم وغير الرسمية، وذلك حسب طبيعة البيئة التنظيمية وأنماط شخصياتهم، هم يتعاونون مع الجماعة الرسمية بحكم انتمائهم الرسمي لها والتعاقد معها في بداية التوظيف وبذلك فهم يتفاعلون معها وفق قواعد التنظيم بينما يختارون بمحض إرادتهم الانتماء إلى هذا التنظيم غير الرسمي أو ذلك بناء على استراتيجياتكم ولبلوغ أهدافهم. [1]

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي

هي وسائل ينطبق عليها، وصف مارشال ماكلوهان الأمريكي الكندي الأصل وسيلة الاتصال هي امتداد للإسناد بتفعيلها لأداء حواسه وجوارحه الاتصالية وسيلة الاتصال هي الحامل للمعلومات أو القناة التي تحمل الرسالة من المرسل للمستقبل ولها أهمية كبيرة تضاهي أهمية الرسالة على حد قول مارشال ماكلوهان "الوسيلة هي الرسالة"، فطبيعة الوسيلة نتأثر بالرسالة إن الوسيلة ليست الآلة أو الجهاز في حد ذاته فقط ولكنها

[1] دليلة بركان، مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا مجال التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 94 إلى 98.

تشمل هيكل التواصل كله، بمعنى أن الجريدة مثلا دون مطبعة وبدون موزع ليست وسيلة اتصال.

وسائل الاتصال الرسمي: تبعا للهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم نقل المعلومات وغيرها حسب اتجاهات مختلفة صعودا أو نزولا وأفقيا بواسطة الرسائل التالية:

1- رسائل الاتصال الصاعد:

تتعدد وسائل الاتصال من تقارير وصناديق واقتراحات وتحقيقات وسنحاول التفصيل فيها بإيجاز:

التقارير: تعد التقارير وسيلة أساسية وهامة للتعرف على سيرورة الأعمال داخل المؤسسة فهي عبارة عن ملفات تخزين البيانات والمعلومات من كل قضية تعد وتحفظ للحاجة، وإن التقارير عبارة وصف دقيق لنظام المعلومات من أجل معرفة سير العمل واستنتاج الأداء الفعلي له والتقارير تعبر عن تحليل لمسائل وقضايا معينة تخص المؤسسة، بوضع هذا التحليل في مشكل تقرير يرفع إلى المستويات العليا لمناقشة وإيجاد حلول لمسائل المعلقة من بين ما تسعى التقارير لتحقيقه هو كشف التجاوزات والأخطاء المرتكبة وكذا الإنجازات والجهود المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، وتسمح بالتعرف على تكاليف الإنتاج ومشكلاته ومستوى الأداء، تتنوع التقارير بين إعلامية، إخبارية، تحليلية، وكذا حسب مدتها من دورية إلى سنوية.

التحقيقات وسبر الآراء:

تعتبر هذه الوسيلة من وسائل الاتصال الصاعد غير المباشر، وتتم التحقيقات لمعرفة الجو العام السائد في المؤسسة وصورتها في نظر عمالها، ومدى ولائهم، تكون هذه الوسيلة على شكل أسئلة تطرح على العمال مع احترام الجدية في العمل والسرية التامة، مع أفضلية اللجوء إلى اختصاص خارجي للقيام بالعملية لتكون هناك مصداقية

أكبر وتسمح التحقيقات وسير الآراء بالتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وللحصول على أفضل النتائج.

- يجب إخطار العاملين بإجراء التحقيق وتحديد الأهداف المرغوبة من وراء ذلك.
- احترام السرية من أجل أن تتم العملية في جو من الصرامة والحرية في التغيير، ولهذا ينصح باختصاص خارجي لذلك.
- نشر نتائج التحقيق سواء في جريدة المؤسسة أو مطبوعات أخرى.
- التنفيذ من أجل معالجة ما تم التوصل إليه من نتائج من أجل تعزيز مصداقية في التحقيق وتفادي اضطرابات على المستوى الداخلي.

صناديق الاقتراحات والشكاوى:

تعد هذه الويلة من أهم الرسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد فبواسطة صندوق الاقتراحات والذي هو عبارة عن صندوق يتم وضع فيه كل الاقتراحات وكل ما يتعلق بالعمال والحلول الذي يقدمونها وآرائهم حول مسائل معينة، يعتبر صندوق الاقتراحات وسيلة فعالة لقياس وتحسين المناخ التنظيمي، فبواسطته يستطيع العمال التخلص من الصراع الداخلي، والتعبير فيه دون أن يسبب لهم مشاكل بل بالعكس فأحسن الاقتراحات تتلقى جوائز تشجيعية وتحفيزية سواء مادية أو عينية.

وبالمثل فإن صندوق الشكاوى من اسمه بفهم أمه مخصص لطرح المشاكل العاملين والصعوبات المهنية التي يوجهونها ليتم تفحصها من طرف الإدارة العليا وبالتالي إيجاد حلول لها.

رغم ذلك فإن هذه الوسيلة لها عيوبا خاصة، إذا كانت الاقتراحات تظهر نقص كفاءة المسؤولين وأن هذه الاقتراحات لا تلقى التشجيع الكافي، إلا أن ما يميز هذه الوسيلة أنها

تظهر مصداقية ونزاهة الإدارة في محاولة البحث عن الحلول للمشاكل ودراسة الاقتراحات المطروحة الرد على ما جاء في هذه الصناديق سواء بالسلب أو الإيجاب.

2- **وسائل الاتصال الصاعد:** هي الوسائل التي تستعمل لنقل الرسائل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا أي من الرئيس إلى المرؤوس سواء بطرق مباشرة، لفظية أو غير لفظية هي كالآتي:

جريدة المؤسسة: عرفت وسائل الاتصال الداخلية نمو وتطور مستمرين وفي 1980 ظهرت أول الصحف الداخلية في المؤسسات كرسائل دعم الأعمال الاتصال مع الموظفين، ومع ذلك الأمر حوالي قرن لوظيفة الاتصالات الداخلية متى تعرف حقا بوصفها وظيفة استراتيجية قائمة بذاتها.

تعتبر جريدة المؤسسة من الركائز الأساسية الاتصال الداخلي تصلهم خصوصا لإعلان العاملين فهي أداة مرنة تستعمل للرقابة وتؤكد هوية وشخصية المؤسسة، هذه الوسيلة لا يمكن تجنبها في إنتاج اتصال داخلي ونادرا ما تكون خدمات لاتصال لا تحوي جريدة فهي رائدة خدمات الاتصال الداخلي والسؤال لماذا لومن توجه جريدة المؤسسة؟ وما هي المهام التي توكل لهذه الجريدة؟ مهمة جريدة المؤسسة جلب معلومات واضحة موثوق بيها، وتوفيرها بصفة مستمرة لتحسين السير الداخلي، تهدف جريدة المؤسسة إلى الشعور بالانتماء، تعميم ثقافة المؤسسة التحسين المستمر لصورة الداخلية، تكون لجريدة المؤسسة فائدة وأهمية أكثر لقدر المعلومات التي توفرها لأفراد لتحفزهم أكثر للقيام بأعمالهم الكل يتفق حول أن جريدة المؤسسة تعني التكلم عنها، إلى أن الإجماع يقل عند الدخول في صميم الموضوع هل التكلم عن المؤسسة نشاطاتها، نتائجها، النزاعات العمالية، الإشاعات الصعوبات الظرفية التي تواجهها المؤسسة كل هذه النقاط وغيرها يجب أن تدرج في جريدة المؤسسة بالإضافة إلى مهام أخرى توضح في الجدول الآتي:

لوحة الإعلانات:

تعد من الوسائل اللفظية غير المباشرة، الأكثر مرونة وتفيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية المؤسسة وإخبار العاملين بأمور هامة وعاجلة.

الغرض من استخدام لوحة الإعلانات هو توضيح الإنجازات البارزة والأخبار التحفيزية والمعلومات المرتبطة بالموضع الأمني وضبط الجودة وتعد لوحة الإعلانات من الوسائل القلية الاستعمال وهي وسيلة مناسبة لتمرير رسائل بسيطة ومحددة لفرق محددة بواسطة رسومات جذابة ووضعه في أماكن استراتيجية له تأثير قوي، إلا أنه يجب الإكثار من الإعلانات التي تمجد المؤسسة أو المنتجات حيث لا تفقد مصداقيتها وتصبح غير مجدية.

كما يجب التحيين الدائم للمعلومات الواردة وضرورة مشاكلة الأفراد في إعدادها.

الأدلة والكتيبات: تعتبر من وائل الاتصال الكتابي النازل، وإحدى وسائل الاتصال اللفظي غير المباشر والأدلة هي جمع دليل وهو موجه للعاملين يحوي كلاما يتعلق بالسياسة العامة للمؤسسة من حقوق العامل وواجباته والمكافآت الغنية والنقدية، بالإضافة إلى الطرق الجديدة، والكتيب تصغير للكتاب والذي تستعمله المؤسسة لشرح برامجها الإنتاجية (كيفية تشغيل الآلات) أو الخدماتية ذو الوسيلتين مكملتين لبعضهما البعض لأن الأدلة فيها الخطوط العريضة لسياسة المنهجية والكتيب هو المفصل أو الشارح لها والاثنان يؤديان إلى تحقيق نفس الهدف، والذي هو تعريف السياسة العامة للمؤسسة وحقوق العاملين وواجباتهم، أو كل ما يتعلق بالسلوك الوظيفي وتتعلق هذه الوسيلة بالاتصالين الداخلي والخارجي لمؤسسة تدعيم الصورة الأولية لها، وكذا فهم الوظائف والأهداف وتتنوع الكتيبات كالكتيبات الإخبارية التي تحوي تفاصيل وظيفة معينة لموظف جديد.

التعليمات والأوامر:

تعتبر من وسائل الاتصال اللفظي، كما يمكن أن تكون وسيلة اتصال مكتوبة ولاستعمال هذه الوسيلة يجب مراعاة البساطة في اللفظ والتكرار حتى يتسنى للمؤسس الفهم، ثم التنفيذ مع شرح كاف ومفصل للتعليمات أو الأوامر لتسهيل القيام بالمهمة.

الخطاب والتقديم:

يعتبر كل من الخطاب والتقديم أحد وسائل الاتصال الداخلي اللفظي المباشر والنازل، حيث يتم إلقاء خطاب في مناسبة ما أو تقديم عرض مباشر من الرئيس إلى المرؤوس، يفضل اللجوء إلى هذه الوسائل خاصة من أجل الإقناع الذي يعد الآلية التي يعمل من خلالها المفاوض حيث يعمل الرئيس على محاولة التأثير على الاتجاهات والتصرفات السلوكية التي يتلقاها المرؤوس، وكذا إعلام العمال بكل ما يطرأ من جديد فيما يخص سير نظام العمل أو التغيرات الواقعة،

الأجور والمرتبات:

تعد وسيلة من وسائل الاتصال غير اللفظي التصويري –الذي يركز على حاسة البصر والموجه خاصة الذين لا يجيدون الكتابة والقراءة –هذه الوسيلة هي عبارة عن رسومات وصور توضيحية لأفكار ومعلومات معينة تخص المؤسسة وموجهة للعمال، ويمكنكم من خلالها استيعاب الأمور المتعلقة بالأمن الداخلي وأشياء أخرى على شرط أن تتم وصفها في أماكنها المناسبة، والتي تسهل الوصول إليها والأعم من ذلك أن يتم اشتراك العمال في إعداد هذه الملصقات ورغم ذلك فلا يجب الاعتماد عليها كليا بل يجب الاستعانة بوسائل أخرى.

الأفلام:

هي الأخرى تعد من وسائل الاتصال التصرفي، ولأن الصورة أحيانا تغير الكلام تستعمل الأفلام كأداة لشرح أبعاد مواضيع معينة، ورغم أن الأفلام تعتبر وسيلة اتصال أحادية الاتجاه بسبب عدم قدرة المستقبل على إبداء الرأي إلا أنه يمكن الاستعانة بمختص لشرح أبعاد الموضوعات المصورة ثم ترك مجال لطرح الأسئلة والانشغالات ثم الإجابة عنها.

الجريدة الهاتفية:

تعتبر من الوسائل التقنية الاتصال غير المباشر، قليلة الاستخدام ولا تحظى بالأهمية من طرف العمال وتسمح الجريدة الهاتفية للعامل سماع أخبار المؤسسة عن طريق تشكيل رقم هاتفي ليتم الرد من طرف مجيب آلي وهذه الوسيلة تعتبر مكملة للجريدة المكتوبة، وهي فعالة وحالة خاصة في وقت الأزمة مع العلم أن هذا الرقم سري، ولا تتعدى مدة الرسالة خمس دقائق تدفع العامل لتشكيل الرقم المناسب للحصول على المعلومة المناسبة وتقاس فعالية جدوى هذه الوسيلة بحد ذاته الرسائل أو المعلومات. يبقى هناك وسائل أخرى ضمن هذا النوع كإذاعة المؤسسة والجريدة المضيئة....

ووسائل أخرى لا يمكن أن تصنف ضمن النوعين السابقين بل منها ما يدخل في وسائل الاتصال المحوري ومنها ما يصنف ضمن وسائل الاتصال الأفقي أو الإلكتروني، ومن بين هذه الوسائل نذكر ما يلي:

2-3 وسائل الاتصال المحوري والأفقي:

هي كذلك وسائل اتصال تفاعلي أو ذو اتجاهين وتشمل ما يلي:

الاجتماعات:

الاجتماعات هي التقاء أفراد المؤسسة هي جلسات لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات، فهي من الوسائل التي تسمح الأعضاء المشتركين بإبداء الرأي والحوار وقد

تكون هذه الاجتماعات بين الأفراد على نفس المستوى الوظيفي أو بين الرئيس أو المرؤوسين، ورغم أن الاجتماعات من الأمور التي لا يحبها أغلب الموظفين ظنا منهم أنها بعيدة عن الواقع وعن سوق العمل ومجالاته الواقعية إلا أنها وسيلة مهمة داخل المؤسسة بها يتم تجميع أكبر عدد من الآراء ووجهات النظر حول نقاط معينة، والهدف منها نشر المعلومات جماعية والحصول على معلومات أو اتخاذ قرارات معين ,baptiste وللاجتماع أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- تهييئ الفرصة للتبادل الفكري بين الأعضاء.
- تساعد على تكوين علاقات اجتماعية بين أفراد المؤسسة.
- تسير في الأعضاء محاولة التمير في المشاكل وتقويم آرائهم.

وبالتالي الاجتماعات تحتفظ بأهميتها وهذا رغم التكنولوجيا المتطورة المتمثلة في الاجتماع عن بعد وكذا المحاضرة المرئية، ولكي ينجح الاجتماع يجب أن تحدد أهميته مسبقا وليس في أهمية الاجتماع حيث يشعل كل منهم بأهمية دوره في التقدم في العمل وتطويره وهذا للحصول على أفضل النتائج، مع الأخذ بعين الاعتبار أن للغة الجسد أو للاتصال غير اللفظي عامة دور كبير في عملية إيصال المعلومات ولنجاح الاجتماع يجب توفر الشروط الحالية:

- تحديد هدف الاجتماع بدقة ماذا تنتظر من نتائج نهاية الاجتماع.
- احترام دقة المواعيد، بداية الاجتماع، وقت الدخول في النقاط الهامة، والمقترحات والمناقشات مع أعضاء الاجتماع حول آرائهم ووجهات نظرهم الشخصية، ونهاية الاجتماعي في الوقت المحدد.
- تنشيط الحوار وتجنب المواجهات والصراعات بين المشاركين في الاجتماع.
- يعتبر الاجتماع وسيلة أساسية، حيث له من الإيجابيات ما ليس للوسائل الأخرى، إذا يسمح باتخاذ القرار بأخذ أكبر وجهات نظر ممكنة. هناك شكل آخر من أشكال

الاجتماعات وهو ورش العمل "workshop" وهو المجموعة من الموظفين لهم نفس الوظيفة ولكن لا يعملون معا، وأحيانا كمن كيانات أو شركات مختلفة، وهي أداة مهمة للتبادل وللكشف عن أساليب العمل وتسمح بتبادل الأفكار وبالتالي تطوير أنشطة الجميع.

المقابلات:

المقابلة هي لقاء أو مواجهة سواء كانت بين رئيس ومرؤوس أو بين أفراد من نفس المستوى الوظيفي فالأول (بين الرئيس والمرؤوس) الهدف منها تقييم نشاط العامل أو امتصاص مشاعر غضبه وإيجاد لول لمشاكله وهذا الحوار وجها لوجه ومباشرة، ومن المهم جدا أن تدور في جو من الثقة والاستعداد التام للطرفين والتناسب والانسجام مطلوبين بين مجموع المقابلات في كل المصالح والأقسام. أما المقابلة بين الأفراد من نفس المستوى الوظيفي فالهدف منه تبادل الخيرات والاحتكاك وإقامة علاقات وخلق جو ارتياح لدى أطراف المؤسسة، والمقابلة وسيلة فعالة لمعرفة حالة الفرد التي تعمل على مشروع ما، وهذا بإجراء مقابلات دورية غير رسمية فردية أو جماعية وهذا لضبط المناخ التنظيمي وتبين أن للفرد أهمية وقيمة داخل مؤسستهن وهنا تظهر مهارات الاتصال.

الهاتف الفاكس:

تعتبر كلها من وسائل الاتصال اللفظي غير المباشرة وتكاد تتواجد في جميع الأقسام والمصالح وهذا قصد تسهيل التعاملات وتسريع المعلومات وتمكين من اتخاذ القرارات.

حلقات الجودة:

تعتبر وسيلة من الوسائل المهمة للاتصال الداخلي التفاعلي، وحسب الجمعية الفرنسية لحلقات الجودة التي تنشأ عام 1981 فإن حلقات الجودة هي: "فريق صغير من العمال أو الموظفين مكونة من خمسة إلى عشرة أفراد يرأسهم مسؤول مباشر متطوعين من نفس الورشة أو المكتب ويجتمعون بانتظام مدة كل أسبوع أو عشرة أيام، للبحث معا حول حلول لمشاكل يومية تهمهم، مستعملين وسائل تحليلية بسيطة وهذا بهدف تحسين نوعية الإنتاج وظروف العمل.

وسائل تعبيرية جسمية ومادية:

تعد من الوسائل التي تدخل ضمن وسائل الاتصال التفاعلي وبالتحديد التصرفي وغير اللفظي أي تتم صياغة الرسائل عبر تعابير جسمية وتصورية وملموسة (مادية) مثلا تعبير الوجه وحركات اليد، فثقافة المجتمع تعكس ثقافة الأفراد وبالتالي بدورهم يعكسون ثقافة المؤسسة، ونعني بذلك هناك نوع من الاتفاق حول معينة عن طريق حركات خاصة لمجتمع خاص فهذه الفئة ستلجأ التعابير الجسمية دون التعبير اللفظي عنها داخل المؤسسة.

الإنترنت:

هي من وسائل الاتصال الإلكتروني وتعد شبكة الإنترنت إبداعا تكنولوجيا وتجديد فريد من نوعه في عصر الاتصالات، فالاتصال بأشكاله هو العمود الفقري للمؤسسة واستخدام الإنترنت من طرف المؤسسة بات ضروريا وأداة لتنمية والتطور.

وسائل الاتصال غير الرسمي:

ويقصد الاتصال غير الرسمي مجموعة من الوسائل عادة ما تكون شفهية سواء عن طريق اللقاءات الجماعية، اتصالات هاتفية أو اتصالات شخصية مباشرة، بالإضافة إلى البريد الإلكتروني حيث أنه يقرب ويسهل المسافات وأقل رسمية ويحسن الاتصال.

حيث تفاوت استخدامات قنوات الاتصال غير الرسمي بحسب أفراد الجماعة وطبيعة العمل وحجم المؤسسة، ومهما كان حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها فإن الاتصال غير الرسمي ذو أهمية بالغة لذلك لابد من وجوده كوسيلة مكملة للاتصال الرسمي، والمسير الناجح هو الذي يستطيع الاستفادة منه في نقل واستقبال المعلومات التي يحتاجها وهذا بالتدخل في الجماعات غير الرسمية من خلال العائد. [1)]

المطلب الثالث: وظائف الاتصال الداخلي.

وظيفة لوجستية: تدفق المعلومات:

أي مؤسسة ما مها كان حجمها أو نشاطها لا يمكن أن تعمل دون تبادل المعلومات ولضمان فعالية عمليات التبادل هذه من الضروري توفير حد أدنى من التنظيم، والذي يكون رسمي شبكة المعلومات المرتبط بها يجب أن يضمن حسن سير أعمال المؤسسة.

المعلومات من أعلى إلى أسفله: دور الإدارة هو الإعلام لأنها تتصل اتصال مباشر والعلاقات التسلسلية مع الأوامر والتوجيهات والتعليمات التنفيذية البيانات المرسلة من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى من التسلسل الهرمي.

المعلومات من أسفل إلى أعلى: دورها هو إبلاغ الإدارة، فهي ستمح لتسلسل الهرمي الاستماع إلى الموظفين، ترفع هذه المعلومات اللازمة لتحديد ما إن كانت تنتقل بصورة جيدة لمعرفة طريقة تفكير توقعات الموظفين، واقتراحاتهم وشكاويهم وطلباتهم ينبغي أن تكون الوسائل المستعملة لذلك كافية.

[1] دليلة بركان ومساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تسيير، تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علة التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016،2015، ص 103.

المعلومات الأفقية: ودورها هو إقامة اتصالات فعالة بين الموظفين من نفس المصلحة أو المصالح المختلفة، فهي تسمح بتضارب وجهات النظر، وتبادل الأفكار لإزالة سوء التفاهم، وتحسين المعرفة والفهم، وتدفق جيد لمعلومات وتكوين مجموعة موحدة ومتماسكة.

الوظيفة الإدارية: تعزيز التسلسل الهرمي.

إطارات المؤسسة تحتل عنصر أساسيا وهاما في نظام المعلومات، من نقلها صاعد أو هابط وهذا التدفق يعتمد اعتماد كبير على مشاركة خبراتها، ويجب التأكد من أن أهداف أفراد المؤسسة تتوافق مع أهداف الاتصال الداخلي والمواد المتاحة لذلك وهذا يتطلب جهد لشرح هذه الأهداف وأحيانا التدريب والتكوين وهذه المهمة كثيرا ما ترتبط بإدارة الموارد البشرية.

الوظيفة الاقتصادية: لابد من توحيد الموظفين لتكوين فريق متماسك وموحد وقيم مشتركة وشعور قوي بالانتماء لهذه المؤسسة، وينبغي أيضا أن يكون لها دوافع وافتخار بالانتماء إلى الأعمال التي تنقل صورة قوية منها، وأخيرا يجب ضمان التنسيق بين الإجراءات والخطط والموضوعة والأقوال، وبين الموظفين على الصعيد الداخلي والخارجي في علاقات مع العملاء والالتزامات الواردة في الاتصال للمؤسساتي، بصفة عامة مدير الاتصال هو الذي يعهد بهذه المسؤولية.

الوظيفة الاجتماعية: علاقة المؤسسة – الأفراد بصفة مباشرة أو غير مباشرة من خلال ممثليها والآراء والتوقعات بشأن شروط الصحة والسلامة وتنظيم العمل الأجر–لابد من لاستماع والاستجابة لاهتمامات من خلال المعلومات المقدمة، وغالبا ما تترك للمثلي العمال، ودمج الموظفين وتطوير والحفاظ على مناخ اجتماعي جيد لتلبية التوقعات من

حيث المعلومات وتعبير الأفراد، ويعهد هذا النوع من الاتصال إلى مصلحة الموارد البشرية. (1)

- الاتصال كعامل فهم يؤدي الاتصال دورا هاما في مجال توسيع القدرات المعرفية لكل فرد داخل المؤسسة وبالتالي إثراء ذكاء المؤسسة عن طريق:
  - إثراء كل فرد في مجال المهام التي يقوم بها.
  - إثراء ذكاء المستخدمين وفهمهم للمؤسسة التي يعملون بها.
  - وضع علاقات مع التغيرات الناتجة عن المحيط.
  - الاتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات والرموز، فبدون تبادل لا يمكن الحديث عن الاتصال فعملية التحكم في المهام وفهم المحيط الداخلي للمؤسسة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا ارتبطت بسهولة كبيرة في المعلومات وتبادل جيد بين الفاعلين.
- الاتصال كعامل موجه (تأقلم): يمكن عن طريق الاتصال حل المشاكل وتسهيل المهام، وهنا تكمن إحدى وظائف الاتصال المتمثلة في التأقلم أو مواجهة الوضع الجديد والذي لا يمكن أن يحدث إلا إذا كانت هناك إمكانية للحصول على المعلومة.
- الاتصال كعامل تقارب: من خلال تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة وحتى داخل هذه المستويات ذاتها، فيما يسمح بخلق التواصل وتقليل التباعد بين الأفراد داخل المؤسسة.
- الاتصال وعملية صنع القرار: فالعملية الاتصالية هي التي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية والكافية بشأن الوضعية، وبالتالي تصبح هذه المعلومة القاعدة الصلبة

[1] محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، 2010، ص91-92.

التي تقوم عليها عملية صنع القرار، فلا حديث عن صنع القرار داخل المؤسسة في غياب انسياب المعلومات.[1]

المبحث الثالث: فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة.

المطلب الأول: استراتيجية الاتصال في المؤسسة.

الاستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات التي تأخذ بعين الاعتبار نفاذ القوة والضعف الداخلية والخارجية، من أجل تحديد الأهداف، وهي أداة لتلاحم والاستمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي، وبرامج الاتصال داخل المؤسسة وخارجها باعتمادها على التقدير والتنسيق الأهداف والوسائل المتاحة.

تعتمد استراتيجية الاتصال من طرف مصلحة الأعمال وكذا مختلف المصالح الأخرى وهي عبارة عن مستند يرتبط ببرنامج العمل والذي ينشر إلى المسؤولين لما تصادق عليه المديرية العامة، حيث تعتبر هذه الاستراتيجية الاتصالية فلسفة في مجال الاتصال والصورة والعلاقة الموجودة أو القابلة لتحسين استراتيجية الاتصال في المؤسسة من أهم العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فالتطورات المشاركة في مختلف الميادين داخل المؤسسة جعلت من الاتصال لدي بعض المختصين لم يعد محدودا في الاستراتيجية ومرافقة تنفيذ المشاريع، بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي وإدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه، يعتبر ضروريا باعتباره مثري للتفكير ومحل لكل المشاكل داخل وخارج المؤسسة.

تستجيب الاستراتيجية المتعلقة بالاتصال بأكثر من هدف فهي تبين طريقة وهوية المؤسسة في النشاط من خلال خطابها مع متعالميها داخليا وخارجيا، ومن المميزات التي يجب أن تتوفر في هذه الاستراتيجيات ما يلي:

[1] فتيحة محمدي، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 02، 2020-2021، ص 44.

1-الانسجام بين الاتصال الداخلي والخارجي.

2-الانسجام بين مختلف سجلاتها للاتصال.

3-انسجام الخطاب بين مختلف المشاريع.

4-الانسجام بين مخططاتها.

وهي مثل الاستثمارات في المؤسسة تكفلها قيمة من الأعباء فيما يتعلق بالدراسات والتحليلات وهذا حسب الهيكل الإداري والاستراتيجية العامة، وحتى تكوين الأفراد في مجال الاتصال، وأصبحت المؤسسة على نظام اتصال مشغل من المصالح الأخرى تستفيد من خدماتها مختلف المصالح في المؤسسة، وترتبط بخط اتصالي مع الإدارة العامة.

ومصلحة الاتصال سواء كانت مستقلة تحت إدارة شخص محدد أو غير مستقلة تعمل على توفير التنسيق، قد تكون تحت إشراف المدير العام أو المدير المكلف بالعلاقات العامة أو الموارد البشرية حس ما تفتضيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وخطة الاتصال كالخطط في مجالات أخرى وهي جزئية من الخطة الاستراتيجية العامة، تحدد نظام الاتصال وعناصره وتحدد وسيلة لتوجيه واختيار وبرمجة الأعمال الاتصالية في المؤسسة وهي تسمح بوضع وسائل المتابعة وتقسيم الأنشطة الاتصالية. [1]

المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي.

1- التسويق الداخلي واحترافية التوقعات:

[1] محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص91، 92.

عرف التسويق الداخلي تطور مهما في سنوات 80 إلى90 لكن اليوم يوجد على الهامش وهذا راجع على الأقل إلى العطب المستمر في التسيير الحديث المصور بين كل الصعوبات الاقتصادية المتكررة التي عرفت في السنوات الأخيرة. حيث يمكن أن يعود التسويق إلى الساحة وهذا يلائم توقعه وتحضير بالإضافة إلى هذا لا يوجد إلا الإعلاميين الذين بإمكانهم تأمين هذه العملية رغم أنها موجودة في ثقافة الموارد البشرية.

2- الاتصالات المالية الداخلية:

تهم الموظفين والشركات المنظمين للمؤسسة، تلزم إكمالا أو مساعدة الاتصال المهني، فالعمليات الاتصالية المالية الخارجية، والمسيرة بطريقة جيدة يجب عليها وبصفة ضرورية أن تحمل جانب داخلي مكمل للأول والسبب الأول يخص الخوصصة أو فتح رأس المال في حال ما يهتم به الموظفون ويكفي فقط أن تقدم لهم امتيازات خاصة، في مرحلة التسجيل، أما في مرحلة الثانية إقناعهم بجدوى البيع السريع لأسهمهم وذلك بتحقيق أسهم أخرى، باستعمال أداء تطرح على المساهمين العاديين الاتصالات المالية الداخلية تخلق نوعا من التناقض لهذا النوع من العمليات والتي تشكل في نفس الوقت استعراضا لأفعال التنظيمية.

إذا كان سير الاتصال جيد مع المساهمين هنا يشكل تهديد للعلاقة مع الموظفين، كانت الفائدة متناقضة فإن الاتصالات لا تستطيع فعل شيء وانتمائها على إصلاح كل شيء ليس بمجرد محاولة غير كافية ولا يكون بين يدي المتصل إلا استعمال مبادئ بسيطة، على أن تكون لديه هذا ما يحقق خطأ، لا سيما وأن الاتصالات المالية تنقسم إلى العملياتي والوظيفي، فاستدرج أكبر قدر من المعلومات الأساسية تمكننا من معرفة الطرقة التي يستقبل بها الموظفون الإشارات، لهذا فإن الموظف يكون مركز للفروق الموجودة بين الخطابات، خاصة وإن علم الموظف بالمعلومة خارج المؤسسة فإن هذا سيحقق فقدان الثقة مما سيجعل من الصعب استرجاعها.

3- الاتصالات الداخلية للأزمات:

تعد الاتصالات في حالة الأزمات الداخلية من أهم العوامل التي تظهر أن الاتصال ليس مجرد صفقة ولكن منتوج في رصد الاستغلال وتحليل المواقف، كما تساهم في توجيه الرأي العام وتنسيق الجمهور بين مختلف الأطراف المعينة وهذا بوقف الترتيب التسلسلي في المجموعات أين يستبعد فيها المخاطر الصناعية.

الاحتياجات الواجب اتخاذها من أجل تحقيق الصفقة

لكن من الممكن أن تظهر كفاءة المؤسسة في التغلب على الفرص، كما لو أنها تحقق ربحا بفضل قدرتها على التكيف والاحتياط، لماذا لا يكون نفس الشيء بالنسبة لاتصالات الداخلية التي تجنب الاضطرابات وجودات العمل، لماذا لا نستغل الفرصة التي توفر لها المخاطر لكي نقترح الاعتماد على المنتوج من أجل تفادي الضربات، على الأقل بخلق أو تسير القيم بالتالي الاتهامات التي تتعرض لها الاتصالات في كل مرة، يمكن أن تتقهقر وتصبح الاتصالات لها صورة إيجابية وعندما تواجه المؤسسة الخطورة أين تصنفها في منأى عن الأزمات وتحقيق التوازن للضغوطات والمنتوجات.[1]

المطلب الثالث: مبادئ نجاح العملية الاتصالية.

تتطلب العملية الاتصالية مجموعة المجهودات لنجاح عملها داخل المؤسسة، فعملية تبادل المعلومات ونقلها ليس بمهمة السهلة وإنما عملية صعبة تتطلب مجموع

[1] محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية ولعوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص 99-100.

المبادئ والقواعد العامة لضمان انسياب المعلومات ونجاحها داخل المؤسسة ومن بين أهم هذه المبادئ:

1- **الوضوح:** لابد على المؤسسة أن تعرف بنفسها قبل أن تعرف بنفسها وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: من أنا؟ أين أنا؟ إلى أين أذهب؟

لاسيما أن الاتصال داخل المؤسسة يركز لعلى المكانة الجوهرية لثقافة العاملين.

2- **الإرادة:** تشير إلى الرغبة في إقامة اتصال جاد داخل المؤسسة بتشكيل مصلحة الاتصال يخصص لها غلاف مالي ويصبح الاتصال معيارا لتوظيف.

3- **الشفافية:** تعد الشفافية عاملا أساسيا في نجاح الاتصال داخل المؤسسة، بحيث لا توجد معلومات يمكن بثها وأخرى حجزها باعتبار المعلومات السيئة تستهوي العامل بنفس القدر الذي تستهويه المعلومات الجيدة.

4- **البساطة:** ترتكز بساطة التحرير، التقرير، التقنيات...لا سيما وأن هذه الاتصال داخل المؤسسة ليس إظهار القدرات المعرفية فحسب وإنما السماح لكل فرد من المؤسسة بالاستقلالية وبالتواجد داخلها.

5- **السرعة:** تحصل السرعة داخل المؤسسة من خلال التوازن المحددة بين المعلومات والعاملين، باعتبار المعلومة عنصر جوهري من العملية الاتصالية بين المستقبل العام وهذا ما يجنب المؤسسة الوقوع في الشائعات وما يشبهها.

6- **المدة:** يشكل الاتصال داخل المؤسسة التزاما صارما سيرورة زمنية تطويرية، ينصح باجتناب كل مسببات اختلالها قد تتمكن المؤسسة بالريادة.

7- **الثبات:** قد تصل المعلومات بشكل سليم وتحقق فاعليتها داخل المؤسسة لابد أن تظهر في مسار واسع.

8- **الواقعية:** تتجلى أهمية هذا المبدأ من خلالها كلمات الاتصال لا يصنع المعجزات وكلنه يطور ببطء الوضعيات والمواقف، وفهم سياسة المؤسسة ومن ثم تغير نمط علاقة العمال، بما أن الاتصال داخل المؤسسة استثمار ثقيل لأجل بعيد.

9- **التوافق:** صرح مدير اتصال اقتصادي عالمي قائلا "يكفي من الطرقات الأمريكية واليابانية، أي نأخذ من نماذج الاتصالية الذي تطبقها، أمريكا واليابان لكن يجب على الاتصال الداخلي أن يتدفق من المؤسسة وثقافتها ولا يتشارك في إطار ضيق.

10- **الالتزام:** الاتصال الداخلي لا يترجم فقط، في صفة كلية الوجود، كأن شكل كل وسائل المؤسسة، لنقل خطاب المدير، لكن في الحقيقة يلتزم بتوفير محيط اتصالي مناسب يتمتع بشفافية عالية وحق وجودة في انسياب المعلومات.

11- **الإغراء:** يشير هذا المبدأ إقناع وإشباع العمال من خلال الذكاء والعناية في التعامل مع الوسائل الاتصالية بإثراء المحتوى الاتصالي المعلوماتي داخل المؤسسة.

التوقع: يركز هذا المبدأ على الاستعداد لمواجهة الأحداث الممكن حدوثها، بالتحضير المسبق لها وهذا احتراما لانتظام دورية الصدور. [1]

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق عليه في هذا الفصل، اتضح لنا أن الاتصال الداخلي لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسة الاقتصادية، نظرا لما يعكسه من تنسيق فعال بين

[1] فضيلة سبع، ثقافة المؤسسات الاقتصادية، الجزائية من خلال الاتصال الداخلي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في الإعلام والاتصال، دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة نفطال، كلية الإعلام والاتصال، جامعة ال جزائر3، 2016-2017، ص 105-106.

المستويات ومساهمته في تحقيق الانسجام الداخلي من خلال وسائله وأنواعه ووظائفه على غرار استراتيجية داخل المؤسسة التي تهدف إلى تعزيز الأهداف التنظيمية داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الأداء المؤسساتي

الفصل الثاني: الأداء المؤسساتي

تمهيد:

مع التحولات السريعة التي يشهدها العامل اليوم على مختلف الأصعدة، أصبح الأداء المؤسساتي يحظى بأهمية كبيرة لدى المؤسسات، باعتباره معيارا أساسيا يتم من خلاله تحديد مدى قدرة المؤسسة على التكييف وتحقيق الأهداف الاستراتيجي، فلم يعد يقاس النجاح بحجم الأرباح المحققة على جودة الخدمات وكفاءة إدارية عالية، وحسن استغلال للموارد المتاحة هذا ما فرضته بيئة الأعمال المعاصرة من تحديات مستمرة تطالب من المؤسسات الاقتصادية من التحسين من أدائها المؤسساتي لهذا سنتناول في هذا الفصل المؤسسة الاقتصادية وخصائصها ووظائفها إلى جانب مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وعقود العمل الخاصة بها وصولا لأداء المؤسساتي لمؤثرة فيه تفصيل في ثلاث مبادئ.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

يرى الدكتور عمر صخري: المؤسسة على أنه تنظيم إنتاجي معين: الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل الإنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرد بين الإيرادات والكلي والناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة [1]

ويعرفها الدكتور ناصر دادي عدوان: أن المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين. [2]

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية، تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني. [3]

المؤسسة لدى (p.de brujne) كمنظمة لأنها تجمع العناصر والمكون لها. [4]

[1] نوال بوعلام سمر، دليلك في المالية، دار اليازوري العلمية، 2021، ص 140.

[2] نوال بوعلام سمر، دليلك في المالية، دار اليازوري العلمية ، 2021،ص 140.

[3] نوال بوعلام سمر، دليلك في المالية، دار اليازوري العلمية،، 2021، ص 140.

[4] بلقاسم، سلطانية، علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، المنهل، 2012، ص 68-69.

يؤكد ويري Jarmiau جارينو في بداية الثمانينات على أن المؤسسة الاقتصادية كنظام اجتماعي وبوجود أهداف وثقافات تختلف من مجموعة لأخرى ومن فرد للآخر وللعمل عن توحيد هدف المؤسسة لا بد من التفاوض والاشتراك في القرار. [1]

- المؤسسة الاقتصادية بالإنجليزية economic coroporation هي منظمة ذات استقلالية تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية الإعلامية والمادية والمتعلقة بالموارد البشرية، بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق زماني ومكاني وتعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية، بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءً على أهداف تحددها الإدارة، حتى تتحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.
- هناك تعريفات أخرى للمؤسسة الاقتصادية منها: أنها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية، من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل، كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها مؤسسة تنتج خدمات وسلع لأفراد الذين يتعاملون معها مما يساهم في تحقيق أرباح مالية.

ولقد ساهمت المؤسسات الاقتصادية بتشكيل مجموعات بشرية تعتمد على استخدام وسائل مالية وفكرية ومادية من أجل تحقيق أهداف معينة ومحددة من

[1]– خولة ركروك، دور الاتصال الداخلي في تفضيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية بالقطب الجامعي، تاسوست، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص الاتصال في المؤسسة، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2022–2021.

قبل إداراتها، كما تبحث هذه المؤسسات على تحقيق أرباح التي تضمن القوة للمؤسسة الاقتصادية.[1]

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

تتميز المؤسسة الاقتصادية بجملة من الخصائص منها:

- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدتها من أجلها.
- قدرة المؤسسة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الجيد لأهداف والبرامج الهامة وكذا أساليب العمل على المؤسسة بما أنها تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج تحقيق رقم أعمال معين.
- يجب أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي جدت فيها ويستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منقولة، فإن ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، فإذا كانت معاكسة فسوف تعرقل عمليات وأهدافها الموجودة. (2)

تصنيف آخر:

- تعتبر المؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث الحقوق والصلاحيات ومن حيث الواجبات والمسؤوليات، وهي مثل شخص طبيعي يتمتع بكامل حقوقه وواجبته.
- قدرة المؤسسة علة الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها.

[1] سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، المنهل، 2019، ص 28.

[2] سيد محمد ولد حمن، أهمية تمكين العاملين في تدعيم المؤسسة، مذكرة شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2010-2011، ص 4.

- قدرة المؤسسة على البقاء مما يستلزم منها:
- حد أدنى من الأموال الخاصة.
- ظروف سياسية مواتية.
- قدرتها على التكييف مع المتغيرات التي تحدث في المحيط.
- تحديد المؤسسة لأهدافها وأساليب عمالها التي تسعى إلى تحقيقها، قد تتحقق بكمية ونوعية الإنتاج، أو بتحقيق أعمال معين، أو بزيادة حاجياتها السوقية.
- يشترط على المؤسسة أن تكون ملامة للبيئة التي توجد فيها.
- أن تحقق استقلالية اقتصادية.
- القدرة على تلبية حاجيات المستهلكين ورغباتهم المتعددة والمتجددة.
- التعامل والتوافق الاقتصادي على المستوى الوطني. [1)]

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

1- **الوظيفة الإدارية:** تعد هذه الوظيفة من الركائز الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، بيث تضمن النشاط الاقتصادي وتحقق الأهداف المرجوة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي يتجسد في تخطيط وتنسيق ومراقبة سير المؤسسة كما تقوم بنموذجية نشاطها عن طريق الوظائف الأخرى.

2- **وظيفة الإنتاج (الوظيفة التقنية):** تركز تجديد أساليب لإنتاج وتقنياته بهدف صنع منتوجات وتوجيهها للبيع، من مدخلاتها ومخارجها موجهة للسوق بغرض تلبية حاجات المستهلكين.

3- **الوظيفة المالية:** تشترك في مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتخطيط، تنظيم تولية ورقابة الموارد المالية للمؤسسة، لا سيما وأنها تعبر عن أوجه النشاط الإداري

[1] التيجاني طهراوي، دور التمويل برأس مال الاستثماري في تفعيل نشاط المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص 140.

للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حرية الأموال حيث تهتم هذه الوظيفة بتوليد المعلومات المالية، والتكلفة اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة وتسهيل وتلخيص جل المعاملات المالية والتجارية على مختلف أنواعها، حيث تقلل هذه الوظيفة أهمية بالغة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4- **الوظيفة التجارية:** تشير هذه الوظيفة إلى مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف التوزيع، التسويق، والبيع منتجاتها وخدماتها فدورها يرك على العمل على تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين، والسهر على تصريف المنتوجات بواسطة الوظيفة التسويقية.

5- **الوظيفة التسويقية:** تهتم بشؤون الوقت والسياسات التسويقية المناسبة، بفضلها تتمكن المؤسسة من تكيف منتجاتها حسب رغبات الزبائن حيث تركز على وظيفتين أساسيتين هما (البيع والشراء)، وهما يمثلان جوهر النشاط الاقتصادي، وهدفها هو اكتشاف حاجيات المستهلكين بغية إشباعها.

6- **الوظيفة الاجتماعية:** نقصد بها مجموعة الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة من أجل خدمة المجتمع، وخاصة تنمية قدرات ومهارات العاملين حتى يكون استخداما مثاليا للموارد البشرية على جميع المستويات بغية تحقيق أهدافها.

7- **الوظيفة المحاسبية:** تشمل مجموعات العمليات المحاسبية، التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة بلد، كما تقوم بملاحظة وتسجيل التدفقات، التي تنشأ نتيجة نشاط المؤسسة وقياس أثرها. [1]

[1]- التيجاني طهراوي، دور التمويل برأس مال الاستثماري في تفعيل نشاط المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص 144.

المبحث الثاني: تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة في الجزائر:

المرحلة الأولى ما قبل 1980:

اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالربع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تفنية وتقويض ميزانيات المؤسسات العمومية، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى عشريتين أو فترتين، والتي مازالت أثارهما ومعالمهما قائمة من الآن.

الفترة الأولى 1970/1962: ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين:

1. **مرحلة التسيير الذاتي:** الذي اعتمد بعد الاستقلال مباشرة وامتدت إلى حوالي 1965.

المؤسسة المسيرة ذاتيا، وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية قد سادتها وطغت عليها فكرة الأيدولوجية الاشتراكية.

2. **مرحلة التسيير البيروقراطي:** والتي امتدت حت سنة 1970 حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة وتعتبر هذه الفترة، فترة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري، كما عرفت هذه المرحلة تراكمات من التجارب والاصطلاحات المتكررة في خصم سير التنمية الوطنية، بحيث بادرت السلطة السياسي أدى ذلك الارتباط بالفرنك الفرنسي قصد تقليص التبعية، اتجاه الخارج، ويعد قطاع اقتصادي تباع للدولة بأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي، تميزت هذه الفترة، بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك والتي كانت فرنسية في معظمها،

باعتبارها سنة 1965 نقطة الانطلاق والأساس، قصد صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن استراتيجية، تنموية تهدف بدرجة الأولى.

1-العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.

2-بحث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة الاقتصاد الوطنية، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي.

المرحلة الثانية: استقلالية المؤسسات (ما بعد سنة 1980)

كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة المتحققة مستهدفة آنذاك لعلمية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة، أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وتحفيزها على النشاط الموكل إليها إلى مستوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، وهذا ما أكده الميثاق الوطني لسنة 1986 على صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية، قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والشاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وعن طرق التحكم أفضل في قواعد التسيير.

المرحلة الثالثة: الخصخصة (الأفاق المستقبلية للمؤسسات الاقتصادية):

أصبح موضوع التحول إلى اقتصاد السوق من الأهمية بمكان في السنوات القليلة الماضية حيث برزت ظاهرة التحول هذه والتي أطلق عليها "الخصخصة" وشكل ملموس هي انهيار الاتحاد السوفياتي.

تزايد الاهتمام بالخصخصة في السنوات الأخيرة وذلك بفضل الضغوطات التي يمارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية المدينة، أكثر من ذلك أصبحت فكرة الخصخصة أمرا مقبولا في الدول التي كانت تغار منها خاصة بعد انهيار الاقتصاديات في دول "الكتلة الشرقية"، حيث يرافق الانهيار الاقتصادي فيه مع الانهيار السياسي الذي أصب التفكير

في البدائل أمرا منطقيا ومطلبا ملحا، وأولى هذه البدائل هو التخلي عن الملكية العامة لأدوات الإنتاج وبالتالي المشاريع الإنتاجية لصالح ما يعرف بالملكية الخاصة أي التحول نحو اقتصاد السوق.

والسوق الذي يطرح الآن هو ليس فقط التحول نحو اقتصاد السوق أو لا بل كيفية التغلب على المشاكل العديدة المصاحبة لهذا التحول، ويعتمد نجاح الخصخصة على مدى فهم الأدوات المستخدمة للتحول نحو اقتصاد السوق واختيار ما يناسب منها الاقتصاد الوطني [1]

المطلب الثاني: النظام القانوني لعقود المؤسسة العمومية الاقتصادية.

تقوم المؤسسة العمومية الاقتصادية بتصرفات قانونية في شكل قرارات فردية أو عقود عند مباشرة نشاطها، فالتصرفات القانونية للمؤسسة تتجسد فيما تبرمه من عقود، طبقا لما يتطلبه مبدأ الاستقلالية والمتاجر، فقد مر نظام النظام القانوني لعقود المؤسسة العمومية الاقتصادية بعدة مراحل من مرحلة تعدد الأنظمة التي تتزامن مع التسيير الذاتي للمؤسسة، وكان الوضع المعمول به هو ما كان عليه الوضع القانون الفرنسي، لتنتقل إلى مرحلة المخطط الثاني أين كان الدف هو تحديد نطاق ونظام الصفقات العمومية من حيث الأشخاص، ثم تلتها مرحلة المخططات الرباعية التي عرفت التركيز المشدد للوقاية المسؤولية للجنة المركزية للصفقات العمومية من 1970 إلى 1973 ومرحلة 1974إلى 1977 أين كانت العقود تخضع لقانون الصفقات العمومية في جزء منها إلى قانون آخر في جزء آخر، إلى أن صدر المرسوم رقم 82-145 الذي أخضع عقود المؤسسة إلى قانون الثقات العمومية الاقتصادية سنة 1988 أين أخضعت عقود المؤسسة العمومية إلى

[1] عبد الرحمان بن خثير، مرال تطول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جاون، 2002، ص 110-117.

القانون الخاص ويحق للمؤسسة نظرا لتمتعها بخاصية العمومية أن تبرم عقود إدارية صفقات عمومية استثناء.

تعتبر عقود المؤسسة العمومية الاقتصادية من العقود الخاصة، فطبقا للمادة 7 من القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية رقم 88-1 التي تنص على ما يلي: تتمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية بالأهلية القانونية الكاملة، فتشترط وتلتزم وتتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض، بمقتضى قانونها الأساسي طبقا لقواعد التجارة والأحكام التشريعية المعمول بها في مجال الالتزامات المدنية والتجارية.

فعقود المؤسسة العمومية الاقتصادية تتفرع وتختلف نظرا لاختلاف النظام القانوني الذي يخضع له (الفرع الأول) كما تبرم بشروط معينة وتنقي بتوفير أحد أسباب الانقضاء (الفرع الثاني). [1]

المطلب الثالث: أهمية الاتصال في المؤسسة وعلاقتها بالأداء المؤسساتي.

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بمثابة العمود الفقري لنجاحها واستمراريتها، إذ يساهم في تحقيق التكامل بين الأفراد والأقسام ويعزز الكفاءة التشغيلية ويبز أهمية الاتصال الداخلي:

- **تحسين التنسيق والتعاون:** يضمن الاتصال الفعال تتحقق المعلومات بين القسام مما يقلل من التعارضات والتشابكات ويعزز العمل الجماعي مما يقق التداخل والازدواجية في العمل.

[1] نبيل بوده، سليم إيجيس، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون، شعبة القانون الاقتصادي وقانون الأعمال، تخصص القانون العام للأعمال، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2014-2015، ص 56-57.

- يضمن الاتصال زيادة الإنتاجية من خلال توضيح الأهداف والمهام، إذ يمكن الموظفين من أداء عملهم بكفاءة أكبر.
- **تعزيز رضا الموظفين وولائهم:** التواصل الشفاف يعزز الشعور بالانتماء ويقلل من الإحباط الناتج عن سوء الفهم.
- **دعم اتخاذ القرار:** توفر المعلومات المنقولة عبر الاتصال الداخلي بيانا دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات متيسرة.
- يساعد الاتصال الفعال في إعداد الموظفين للتغيرات التنظيمية، مما يقلل من المقاومة بالاتصال الداخلي ليس مجرد أداة إدارية، بل عنصر أساسي لتحقيق الأهداف الاقتصادية، والتنظيمية، ويجب على المؤسسات الاستثمار بقنوات الاتصال فعالة لضمان التكامل والنجاح المستدام.
- إلى جانب تعزيز الثقافة التنظيمية، فهو يساعد على ترسيخ قيم المؤسسة وأهدافها التنظيمية بين الموظفين مما يوجه سلوكهم نحو الأداء المطلوب.

فكلما كان الاتصال الداخلي أكثر فعالية، انعكس مباشرة على أداء المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة الشغلية بين جميع مستوياتها الإدارية إلى جانب تحسين جودة الخدمات.

المبحث الثالث: الأداء المؤسساتي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسساتي.

يشمل مفهوم الأداء المؤسساتي جميع أفراد المؤسسة، ومدى القيام بدروه للحصول على نتائج نهائية، فالأداء المتميز في المؤسسة تكون كفاءته عالية ومشاكله قليلة عرفه أبو قحف: أنه درجة الأداء التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، وبمعنى آخر درجة وصول المؤسسة لأهدافها المخطط بكفاءة وفاعلية. [1]

ويعرفه ربابعة: على أنه المحصلة النهائية للجهود أو النشاطات والممارسات التي ترتبط بالأهداف التي تسعى المنظمة بلوغها وهي على 3 مستويات: المستوى الفردي والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات) والكلي (أداء المنظمة ككل في إطار التأثيرات السيئة المتبادلة) حيث يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصره بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء المؤسسي هذا السياق يشمل 3 أبعاد، أداء الفراد في إطار وحداتهم التنظيمي المخصصة.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

يعرف البعض أن الأداء المؤسسي هو سلوك علمي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف، ويرى الباحثين أنه انعكاس لكيفية استعمال المؤسسة للموارد البشرية والمالية وحسن استغلالها بصورة حسنة لتحقيق أهدافها.

[1] حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسستين، قدمت هذه د، لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص 35.

كما عرفتها المنظمة العربية لتنمية الإدارة بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (1)

يرى ANGELES: بأن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها و تمكنها من مواجهة القوة التنافسية أي قدرة المؤسسة في الإستمرار بالشكل المرغوب في سوق التنافسية . [2]

يمكن تعريف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة ، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة إستخدام الموارد المتاحة فيها سلوك كافئ و فعال .

وقد عرفه Devies: بأنه عملية تحليل و قياس الأعمال المنجزة خلال فترة معينة.

يعرف الأداء بأنه مخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه نشاط المؤسسة و بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال هذه الأنشطة.[3]

---

[1] غادة عبد المنعم عبد الحميد دياب، مجلة البحوث التجارية، ال عدد3، جامعة الزقازيق، جويلية 2021، ص 257. http://zco.journals.ekb.eq

[2] وهيبة دجي ، دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013/2012 ، ص 51.

[3] كمال أحمد أبوماضي ، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقسيم الأداء للمؤسسات الحكومية والغير حكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع ، فلسطين ، 2018، ص17.

يعرفه نيكولس" الأداء بأنه نجاح السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخصت عن ذلك السلوك ، و هو يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة كما كانت عليه قبل ذلك السلوك .[1]

المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسساتي.

يتميز الأداء المؤسساتي بمجموعة من الخصائص ومن بينها:

- الحفاظ على ثبات العمل واستمراريته من خلال التجارب السابقة والخبرات التراكمية التي تعني المؤسسة وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب القيادات.
- التركيز على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين لإدارة المؤسسة، إلى جانب عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- اتباع السياسات والاستراتيجيات والقوانين للحفاظ على الاستقرار المالي والإداري للمؤسسة.
- المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف من خلال استثمار جهود كافة العاملين في المؤسسة في إطار الواجبات والمسؤوليات بالارتكاز على أهم النظرية الإدارية التي تحقق تفوق للمؤسسة على حساب خدماتها المقدمة.

[1] أحمد الصغير ريغة ، تقسيم أداء المؤسسات الصناعية ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2 ، 2014/2013، ص 04 .

- الاستثمار في العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار استقطاب الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.
- التحرر من التأثيرات الشخصية ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صافية واضحة فضعفه في جانب من الجوانب لابد أن ينعكس عن العمل، لكن مقابل هذا لا يفيد المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر لإدارة الكفاءة. [1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.

لقد حاولت العديد من الدراسات تحديد العوامل وتصنيفها بطريقة تنظم آثاره الإيجابية وجميع أنواع الأداء، هي معادلة نابعة لمجموعة المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجابا وسلبا، حيث تنقسم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وخارجية متعلقة بالمؤسسة.

أ- العوامل الخارجية: هي عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

تتمحور حول مجموعة من المتغيرات والمعيقات الخارجية عند نطاق السيطرة، وبالتالي فإن قد تكون آثارها على شكل فرص يمكن استغلالها لتحسين لأداء أو تكون في هيئة مخاطر تؤثر بالسلب على أداء المؤسسة، هذا ما يجعلها ملائمة معها لتخفيف من آثارها وخاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد حيث تنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، قانونية، وتكنولوجية، تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

ب- العوامل الداخلية: تلك التي تخضع لتحكم المؤسسة.

[1] حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسساتي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص 38.

ترتكز على مجموعة عوامل تخضع لتحكم المؤسسة تتمثل في التحفير والتدريب، التكوين ويقتصر هنا دور المسييرين هنا هو تعظيم الإيجابية والحد من السلبية، وهي بمثابة عناصر مهمة في تمكين العاملين وزيادة أدائهم. يرى البعض أن العوامل الداخلية تمثل مجموعة من المتغيرات الناشئة عن تفاعل العناصر الداخلية للمؤسسة، التي تؤثر على أدائها باعتبار المسيرين لهم القدرة على التحكم فيها.

وتتميز العوامل الداخلية المؤثرة في أداء المؤسسة بكثرتها مما يتطلب عنه:

- صعب تحديدها كميا.
- التداخل فيما بينها.

وعليه تم جمعها في مجموعتين رئيسيتين:

العوامل التكنولوجية: نوع التقنيات واستخدام الأجهزة مقارنة مع اليد العاملة.

الموقع الجغرافي للمؤسسة، وتصميمها من حيث المستودعات، الأجهزة، الورشات، جودة المنتوجات، شكلها وتغليفها، ما إلى ذلك من توافق منتجات المؤسسة لرغبات المستهلكين وجودة المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ج-العوامل البشرية: التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث العمر، الجنس، مستوى المؤهلات، مواردها البشرية ودرجة التوافق بينها وبين المناصب التي يستغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، نظام المكافآت والحوافز، العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة، جودة المعلومات.

فمجال العوامل المفسرة الأداء يبقى مجالا واسعا ولا يمكن حصره أو ضبطه إلا أن الدراسات والاستطلاعات تظهر أبز العوامل المحققة لأداء العالي تنبع من المؤسسة نفسها في مواردها. [1]

i. **العوامل الداخلية (التنظيمية):** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد منظمة لتحقيق أهدافها بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم. ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون كل مهام الأفراد فيها معرفة وتشجيع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل، ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:

أ **الهيكل التنظيمي:** الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية.

ب **الثقافة التنظيمية:** التي تعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة بتأثيرها على الأداء وتحقيق الإنتاجية له.

ج البشرية: وهذا بالحديث عن دور العنصر البشري في المنظمة باعتباره رأس مال أكثر قيمة لها.

ii. **عوامل لها صلة بالعنصر البشري:**

أ **التحفيز:** إذ يعد التحفيز وأنظمة المكافآت من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة.

ب **التكوين:** هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء جيد، وقد اعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته في تنمية الموارد البشرية وتثمينها.

ج **القيادة:** وهي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة.

[1] أمال سلطان، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كفاءة أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نقاوس المصبرات، باتنة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل، م،د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2023،2024، ص 28، 29

د **الإدارة:** إذ هي مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال في جميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة.

هـ **بيئة وطبيعة العمل:** توجد عناصر عديدة محيطة بالفرد أثناء تأديته لوظائفه وهو ما يعرف بالمكونات الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

و **عوامل الفنية:** فالآلات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء.

iii. العوامل الخارجية:

هي كل ما هو خارج من المنظمة وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ومن بين هذه العوامل نجد:

أ **العوامل السياسية والقانونية:** إضفاء صفة العمومية الشخصية القانونية يمكن المنظمات العمومية من الاستفادة من كفاءة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري.

ب **العوامل الاقتصادية:** تخص الخصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي يعمل فيه المنظمة.

ج **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد والأطر الأخلاقية.

د **التكنولوجيا:** وتتمثل في التغيرات التي تحدث في بيئة التقنية.

هـ **الزبائن:** باعتبار المؤسسة العمومية مسؤولية على تقديم خدمات يطلبها الموظفين.[1]

[1] أحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مقال جامعة بسكرة، 2017، ص 38-43.

خلاصة الفصل:

الأداء المؤسساتي ركيزة أساسية في أي مؤسسة اجتماعية على اختلاف طبيعتها أحكامها كونها تعكس مدى قدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية خاصة تمكينها من مواجهة لتحديات التنافسية والتكيف مع المتغيرات السيئة المحاطة بها فلا يمكن الحديث عن أداء فعال دون وجود أنظمة دعم داخلية في المؤسسة الاقتصادية كالاتصال الداخلي وفعاليته في ترقية هذا الأداء وهذا ما سنتعرف عليه في الفصل الموالي بتفصيل داخل المؤسسة الاقتصادية نفطال.

الفصل الثالث: فعالية الاتصال الداخلي في ترقية الأداء المؤسساتي في المؤسسة الاقتصادية نفطال بالمدية.

الفصل الثالث: فعالية الاتصال الداخلي في ترقية الأداء المؤسساتي في المؤسسة الاقتصادية بالمدية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم، فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل حوالي 97% من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع من قطاعات المحروقات. الذي يعد قطاع من قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سوناطراك إلا أن إصدار مرسوم 101/80 في 06 أفريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، بدأت المؤسسة نشاطها من الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين:

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك (NAFTAC).
- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومنتجاتها على مستوى التراب[1]

[1] وثائق داخلية لمؤسسة نفطال(وحدة المدية)، مصلحة إدارة المستخدمين.

- الوطني تحت علامة نفطال (NAFTAL) وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة (NAFTAL)
- (NAFT) مصطلح عربي يعني النفط.
- (Al) اختصار لكلمة الجزائر.

بداية من 18 أفريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة (SPA)لرأس مال مقدر ب 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100 % لمؤسسة سوناطراك، أصبح رأسمالها 15650000000 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي لمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية. الدور الرئيسي لشركة نفطال هو:

- توزيع، تخزين وتسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت والزفت، العجلات والمواد الخاصة.
- نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتصنيع إلى المراكز الرئيسية وإلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الأنابيب، الشاحنات، الباخرات، وكذلك عربات السكك الحديدية.

في سنة 2003 قامت شركة نفطال في توزيع وتسويق:

- 75000000 طن من الوقود
- 1570000 طن من غاز البترول المميع.
- 940000 طن من الزيوت.
- 350000 طن من الزفت.
- 23000 طن من المنتوجات الخاصة.

سنة 2004 قامت الشركة بتسويق 6.9 مليون من المنتجات مقابل 2.9 مليون طن وفي 2002 قد عرف رقم أعمالها ارتفاعا مهما حيث في سنة 2004 كان 178 مليار دج في حين لم يتجاوز رقم الأعمال 163 مليار دينار سنة 2002 يعود هذا الارتفاع في رقم أعمال شركة نفطال إلى زيادة استثمارها والتي تقارب 3.5 مليار دج في مجال نشاطها.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات و يعتمد هذا الهيكل على نشاط و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة من الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل و تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة ، إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لا شك فيه أن السير الحسن

لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بن المسؤوليات و احترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينهما و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 05 أفريل 2003 و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات و إعطائها نوع من المرونة و الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها و ذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعًا.

أهم فروع مؤسسة نفطال:

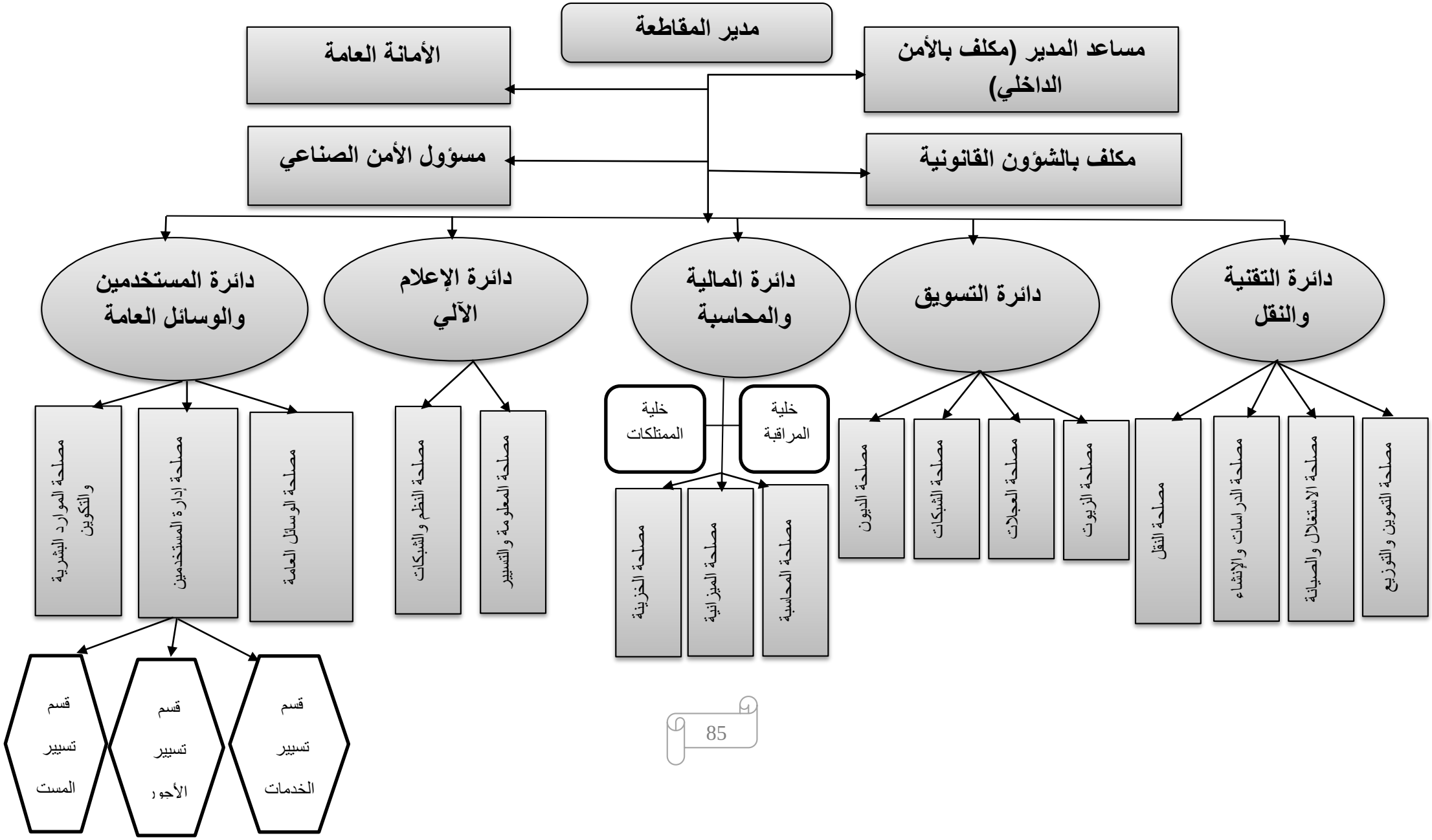
- **الفرع التجاري:** يعتبر هذا الفرع من أهم فروع شركة نفطال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويتكون من:
  - **إدارات تنفيذية:** خلية صحية، الأمن، البيئة والجودة، فريق الإعلام الآلي، خلية المنازعات، إدارة الموارد البشرية والوسائل، الإدارة المالية والمحاسبة، إدارة النقل والصيانة.
  - **الإدارة العملية: (تشغيلية)**

- الزيوت والعملات قسم (division lubrifiants pneumatiques).
- الشبكات قسم (division réseau).

- الزفت قسم (division bitumes)[1]

[1] نفس المرجع.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال بالمدية:



المبحث الثالث: المهام والأهداف الاستراتيجية لمؤسسة نفطال

من خلال مزاولة الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.
- تحسين جودة خدماتها لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية وإمكانياتها المادية من أجل بلوغ ها الهدف:

إضافة إلى ذلك فإن مؤسسة نفطال تقوم بعدة مهام وعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف استراتيجية متنوعة منها:

- تجديد وإعادة تأهيل بيئتها التحتية لوظيفة التخزين.
- تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.
- تنمية وتطوير استراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بنسبة لتوزيع النفط في السوق المحلية.
- تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات استراتيجية.
- تصدير غاز البترول المميع لتونس والمغرب.
- تنفيذ برنامج التكوين والتدريب الفعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة.
- تجديد وسائل النقل البرية وكذلك معدات المناولة الخاصة بها.

- أخيرا يمكن القول إن طموح شركة نفطال في أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فاعليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث موافقة جميع مرافقها ومنشآتها لمعايير الجودة، حماية البيئة والسلامة في الميدان الصناعي.[1]

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة:

المطلب الأول: واقع الاتصال التنظيمي ودوره في تعزيز البعد التنظيمي داخل الأقسام الإدارية لمؤسسة نفطال

جدول رقم (01): يبين إجابات الأفراد على سؤال: كيف تقيم شبكات الاتصال الداخلي في مؤسسة نفطال بالمدية؟

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
ضعيفة	01	4.8	0	0	0	0	0	0	01	4.5	0	0	0	0	01	4	30	100
متوسطة	08	38.1	02	22.2	0	0	04	50	06	27.3	02	50	01	100	07	28	30	100
جيدة	12	57.1	07	77.8	0	0	04	50	15	68.2	02	50	0	0	17	68	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

التحليل الكمي:

بالنظر إلى توزيع تقييمات الأفراد للمؤشـــر المدروس حســـب متغير **الجنس**، يتبيّن أن الذكور يميلون بشكل أكبر إلى تقييمه بـ"جيد"، حيث بلغت نسبتهم 57.1%، تليها التقييمات "المتوسطة" بنسبة 38.1%، بينما لم يُسجّل سوى تقييم "ضـعيف" واحد بنسبة 4.8%. أما الإناث، فقد أظهرت نتائجهن تفضـيلًا أعلى للتقييم "الجيد" بنسبة 77.8%، مقارنة بنسبة 22.2% للتقييم "المتوسط"، مع انعدام تام للتقييم "الضعيف"، ما يدل على **انطباع إيجابي أقوى لدى الإناث مقارنة بالذكور**.

[1] وثائق داخلية لمؤسسة نفطال(وحدة المدية)، مصلحة إدارة المستخدمين.

عند تحليل البيانات حسب **المستوى التعليمي**، يُلاحظ أن جميع المشاركين من ذوي التعليم "الثانوي" و"الجامعي" صنّفوا المؤشر على أنه "جيد" أو "متوسط"، ولم يتم تسجيل أي تقييم "ضعيف" ضمن هاتين الفئتين. حيث بلغت نسبة التقييم "الجيد" بين الثانويين 50%، و"المتوسط" كذلك 50%، في حين كانت نسب التعليم الجامعي موزعة بنسبة 68.2% لـ"جيد" و27.3% لـ"متوسط"، مع نسبة ضعيفة (4.5%) فقط لـ"ضعيف"، ضمن المستوى المتوسط كانت القيم منعدمة. وتعكس هذه النتائج اتجاها عامًا نحو **التقدير الإيجابي للمؤشر مع تزايد المستوى التعليمي**.

أما بالنسبة إلى **سنوات الخبرة**، فقد أظهرت النتائج أن المشاركين الذين لديهم خبرة "أقل من 05 سنوات" أظهروا نسبة تقييم "جيد" (50%)، تلتها نسبة "متوسطة" بنفس المقدار (50%)، دون تسجيل أي تقييم "ضعيف". من جهة أخرى، جاءت فئة "من 05 الى 10 سنوات" بتقييم "متوسط" بنسبة 100%، دون تسجيل تقييم "جيد" أو "ضعيف"، أما المشاركون من فئة "أكثر من 10 سنوات"، فقد توزعت تقييماتهم بين "جيد" (68%)، و"متوسط" (28%)، و"ضعيف" بنسبة طفيفة (4%).

بشكل عام، يُظهر التحليل الكمي أن التقييمات الإيجابية ("جيد") تسود جميع الفئات، خاصةً بين الإناث وذوي التعليم الجامعي ومن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات. بينما تقل التقييمات "الضعيفة" إلى حد كبير، ولا تظهر في معظم الفئات، مما يدل على **مستوى عام من الرضا الجيد** حول هذا المؤشر.

التحليل الكيفي:

تعكس النتائج الكمية اتجاهًا عامًا نحو **تقييم إيجابي لشبكات الاتصال الداخلي داخل مؤسسة نفطال بالمدية**، حيث تركزت غالبية التقييمات ضمن فئة "جيد"، خاصة بين الإناث وذوي المستوى الجامعي والمشاركين ذوي الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات). هذا النمط يشير إلى أن هذه الفئات تجد أن قنوات الاتصال داخل المؤسسة — سواء كانت رسمية كالإيميلات والاجتماعات، أو غير رسمية كاللقاءات المباشرة — تعمل بكفاءة وتُسهم في تحقيق التفاهم الوظيفي.

من الناحية الكيفية، يمكن فهم هذا التقييم الإيجابي في ضوء مجموعة من الاعتبارات. فمن جهة، **تدل النسبة المرتفعة لتقييم "جيد" بين ذوي التعليم الجامعي على أن الموظفين الأكثر تأهيلًا أكاديميًا يمتلكون قدرة أكبر على استيعاب نظم الاتصال الداخلي وتوظيفها بشكل فعّال**، وهو ما ينعكس في

رضـاهم العام. وقد دعمت هذه الفكرة دراسـة **العنزي (2018)** التي أشـارت إلى أن ارتفاع المسـتوى الأكاديمي يعزز القدرة على التفاعل مع الأنظمة التنظيمية وتحليل فعاليتها[1].

أما تفوق تقييم "جيد" بين الإناث، فيُحتمل أن يكون مرتبطًا بطبيعة المشاركة في البيئة المؤسسية، حيث أظهرت دراسـة **الزيدي 2020** أن الموظفات يُبدين مسـتويات رضـا أعلى حين تكون قنوات الاتصـال واضـحة وتُتيح لهن المشـاركة والتواصـل الفعّال. كذلك، فإن ارتفاع نسـبة الرضـا لدى ذوي الخبرة المتوسـطة يعكس ربما توازنًا بين الخبرة الكافية لفهم قنوات الاتصـال، وبين عدم الانغماس في الأنماط التقليدية التي قد تحدّ من التفاعل — بخلاف أصـحاب الخبرة الطويلة الذين أبدوا تحفظًا نسـبيًا عبر اختيارهم لتقييم "متوسط"، ما يعكس رؤيتهم الناقدة الناتجة عن تجارب أطول وأكثر تنوعًا[2].

إضافة إلى ذلك، فإن انخفاض نسب تقييم "ضعيف" أو غيابه في معظم الفئات، يشير إلى **أن الاتصال الداخلي داخل المؤسسـة لا يُمثّل مصـدر توتر أو إرباك تنظيمي لدى الموظفين**، بل يُنظر إليه كأداة فاعلة لدعم العمليات اليومية، وتحقيق التناسـق الوظيفي. من هذا المنطلق، يمكن القول إن شـبكات الاتصـال الداخلي في مؤسـسـة نفطال تُؤدي، في نظر معظم العاملين، دورًا فعّالًا في دعم العمل الجماعي، نقل المعلومات، وتقليل حالات الغموض أو التداخل في المهام.

جدول رقم (02): يبين إجابات الأفراد على سؤال: هل تتلقى المعلومات الخاصة بوظيفتك بشكل؟

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
واضح	19	90.5	09	100	0	0	06	75	22	100	04	100	01	100	23	92	30	100
غير واضح	02	9.5	0	0	0	0	02	25	0	0	0	0	0	0	02	08	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	8	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

وبالنظر إلى توزيع تقييم الأفراد لوضـوح المعلومات الخاصـة بوظائفهم حسـب **متغير الجنس**، يتبين أن **الذكور** يميلون بدرجة عالية إلى اعتبار المعلومات التي يتلقونها "واضحة"، حيث بلغت نسبتهم 90.5% (19 من أصل 21 مشاركًا)، مقابل نسبة 9.5% فقط ممن صرّحوا بأنها "غير واضحة". أما **الإناث**، فقد جاءت النتيجة إيجابية بشكل كامل، حيث بلغت نسبة "واضح" 100%

[1] **العنزي، فهد بن عبد الله .(2018).** *أثر المستوى التعليمي على التفاعل مع النظم الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية*. **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 38، العدد 2، ص. 115–140.

[2] **الزيدي، إيمان عبد الرحمن .(2020).** *فعالية الاتصال التنظيمي وأثره على رضا الموظفات: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع العام في العراق*. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 118، ص. 33–54 .

(9 مشاركات)، مع **انعدام تام لوجود تقييم "غير واضح"**، ما يدل على مستوى رضا أعلى لدى الإناث فيما يتعلق بفعالية قنوات الاتصال داخل المؤسسة.

عند تحليل النتائج حسب **المستوى التعليمي**، يُلاحظ أن **جميع المشاركين من ذوي التعليم الجامعي** (22 مشاركًا) قد قيّموا المعلومات بأنها "واضحة" بنسبة 100%، وهو ما يعكس وضوحًا شديدًا في الاتصال الوظيفي مع هذه الفئة. أما فئة ذوي التعليم الثانوي (8 مشاركين)، فقد جاءت النسب موزعة بين "واضح" بنسبة 75%، و"غير واضح" بنسبة 25%، ما يشير إلى بعض التفاوت في وضوح الرسائل لدى هذه الفئة. أما المستوى "المتوسط" فلم يشارك أي فرد فيه، وبالتالي لا يمكن استخلاص نتائج منه.

أما بالنسبة إلى **سنوات الخبرة**، فقد أظهرت النتائج أن فئتي "أقل من 5 سنوات" و"من 5 إلى 10 سنوات" و"أكثر من 10 سنوات" جاءت بتقييمات إيجابية عالية، حيث قيّم جميع المشاركين من فئة **أقل من 5 سنوات** (4 مشاركين) المعلومات بأنها "واضحة" بنسبة 100%. كذلك، قيّم جميع المشاركين من فئة **من 5 إلى 10 سنوات** (4 مشاركين) المعلومات بوضوح تام (100%). أما فئة **أكثر من 10 سنوات** (25 مشاركًا)، فقد جاءت النتائج بنسبة 92% لـ"واضح" (23 مشاركًا)، مقابل نسبة بسيطة بلغت 8% فقط (2 مشاركين) أفادوا بأن المعلومات غير واضحة، وهي النسبة الوحيدة المسجّلة ضمن هذه الفئة، ما قد يشير إلى تباين طفيف في إدراك بعض كبار الموظفين لطبيعة الرسائل الوظيفية.

بشكل عام، يُظهر التحليل الكمي أن التقييمات الإيجابية (أي "واضح") **تسود بوضوح جميع الفئات**، خاصةً بين **الإناث، ذوي التعليم الجامعي، والمشاركين من مختلف فئات الخبرة** .بينما تقل التقييمات السلبية ("غير واضح") إلى **حدها الأدنى**، مقتصرة على نسبة صغيرة ضمن الذكور وذوي التعليم الثانوي وكبار السن من حيث سنوات الخدمة. وتشير هذه النتائج إلى **وجود نظام فعال للاتصال الداخلي في المؤسسة**، قادر على إيصال المعلومات الأساسية لمعظم الموظفين بوضوح وفعالية.

التحليل الكيفي:

تعكس النتائج الكمية ارتفاعًا واضحًا في مستوى وضوح المعلومات الوظيفية كما يدركه العاملون في المؤسسة، إذ أشار أكثر من 91% من المجيبين إلى أن المعلومات التي يتلقونها لأداء مهامهم "واضحة"، وهي نسبة عالية تُظهر فعالية شبكات الاتصال الداخلي وسلامة قنوات تدفق المعلومات داخل المؤسسة.

من منظور نوعي، يمكن تفسير هذه النتائج بالإشارة إلى مجموعة من العوامل المؤسسية والتنظيمية التي قد تكون وراء هذا المستوى المرتفع من الوضوح. أولًا، وجود **هيكل تنظيمي متماسك** وسياسات تواصل واضحة قد يسهم في تحسين تدفق المعلومات. ثانيًا، من المحتمل أن المؤسسة تعتمد على **وسائل تواصل مباشرة وحديثة** (مثل البريد الإلكتروني، الإنترانت، الاجتماعات الرسمية)، ما يسهم في تقليل الغموض وضمان الفهم الجيد للمضامين.

تُظهر النتائج أيضًا أن **الإناث أكثر رضا عن وضوح الاتصال** من الذكور، بنسبة 100% مقابل 90.5%، وهو ما قد يرتبط بأساليب التفاعل المختلفة بين الجنسين مع بيئة العمل، أو ربما بمدى اندماجهن في قنوات الاتصال الرسمية. كما تعكس المعطيات أن **ذوي التعليم الجامعي** يتمتعون بنسبة وضوح كاملة (100%)، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه الباحث *Tushman & Katz (1980)* في دراستهم حول "الاتصال في المنظمات المعقدة"، حيث أوضحوا أن مستوى التعليم يرتبط طرديًا بقدرة الأفراد على فهم الرسائل التنظيمية والتفاعل معها بفعالية[1].

أما على مستوى **الخبرة المهنية**، فيلاحظ أن فئات الخبرة المختلفة تتقارب بشكل كبير من حيث وضوح المعلومات، مما يدل على أن المؤسسة لا تميّز في إيصال المعلومات بحسب أقدمية الموظف، وهو أمر إيجابي يعكس **عدالة الاتصال التنظيمي** .ومع ذلك، فإن تسجيل تقييم "غير واضح" لدى فئة "أكثر من 10 سنوات" قد يشير إلى **بعض الفجوات الإدراكية لدى الموظفين القدامى**، الذين ربما يقارنون وضع الاتصال الحالي بوضع سابق كان أكثر اتساقًا في نظرهم، أو أنهم يواجهون صعوبات في التكيّف مع قنوات التواصل الرقمية الحديثة.

وتتماشى هذه النتائج مع ما أشار إليه *Daft & Lengel (1986)* في "نظرية غنى الوسيلة " (Media Richness Theory)، حيث أوضحوا أن اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسائل في بيئة العمل يحدّد مدى وضوح الرسالة وفهمها من قبل المستقبل. ويبدو أن مؤسسة نفطال تعتمد على وسائل فعالة بما يكفي لتلبية متطلبات الاتصال، خاصة لدى الفئات الأكثر تعليمًا وحداثة في الخبرة[2].

[1] **Tushman, M. L., & Katz, R. (1980).** *External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers.* **Management Science**, 26(11), 1071–1085.
[2] **Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986).** *A proposed integration of organizational information requirements, media richness, and structural design.* **Management Science**, 32(5), 554–571.

جدول رقم (03): يبين إجابات الأفراد على سؤال: هل تعتقد أن المعلومات تصل إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب؟

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نادرا	02	9.5	01	11.1	0	0	02	25	01	4.5	0	0	0	0	03	12	30	100
أحيانا	12	57.1	01	11.1	0	0	01	12.5	12	54.5	02	50	01	100	10	40	30	100
دائما	07	33.3	07	77.8	0	0	05	62.5	09	40.9	02	50	0	0	12	48	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

وأيضـا بالنظر إلى توزيع تقييم الأفراد لوصـول المعلومات في الوقت المناسـب حسـب متغير الجنس، يتبين أن الإناث تظهر رضـاً أكبر حيث بلغت نسـبة من يرى أن المعلومات تصـل "دائماً" 77.8% (7 من أصل 9 مشاركات)، مقابل 33.3% فقط من الذكور (7 من 21 مشاركًا). أما نسبة الذين يرون أن المعلومات تصـل "نادراً" فهي أقل بين الإناث بنسـبة 11.1% مقابل 9.5% بين الذكور، بينما نسـبة "أحياناً" كانت مرتفعة بين الذكور 57.1% مقابل 11.1% بين الإناث، ما يشـير إلى تباين واضح في تقييم سرعة وصول المعلومات حسب الجنس.

عند تحليل النتائج حسب المستوى التعليمي، يتضح أن المشاركين ذوي التعليم الجامعي

(22 مشـاركًا) موزعون بين 40.9% يرون وصـول المعلومات "دائماً"، و54.5% يرونها "أحياناً"، ونسبة ضئيلة جداً (4.5%) يرونها "نادراً". أما المشاركون من ذوي التعليم الثانوي (8 مشاركين)، فقد أبدوا تقييمًا أكثر تباينًا، حيث بلغت نسـبة الذين يرون وصـول المعلومات "دائماً" 62.5%، مقابل 12.5% يرونها "أحياناً" و25% يرونها "نادراً"، ما يشـير إلى وجود بعض التأخر في وصـول المعلومات بين هذه الفئة.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن المشاركين الذين لديهم خبرة "أقل من 5 سنوات" (4 مشاركين) انقسموا بين 50% يرون أن المعلومات تصل "دائماً" و50% "أحياناً"، مع غياب تام للتقييم "نادراً". بالنسـبة لفئة "من 5 إلى 10 سـنوات" (مشـارك واحد فقط)، أبدى رأيًا وحيدًا بوضـوح وصـول المعلومات "أحياناً" (100%). أما فئة "أكثر من 10 سنوات" (25 مشاركًا)، فقد توزعت تقييماتهم بين

48% يرون وصول المعلومات "دائماً"، و40% "أحياناً"، و12% "نادراً"، ما قد يدل على وجود بعض القلق أو الإحباط لدى أصحاب الخبرة الطويلة بشأن توقيت وصول المعلومات.

بشكل عام، يظهر التحليل الكمي أن غالبية المشاركين (حوالي 43%) يرون أن المعلومات تصل "دائماً" في الوقت المناسب، بينما تمثل نسبة الذين يعتقدون أنها تصل "أحياناً" 47%، ونسبة "نادراً" حوالي 10%. يشير ذلك إلى وجود رضا نسبي عن توقيت وصول المعلومات مع بقاء مجال للتحسين، خصوصًا بين الذكور وذوي الخبرة العالية وذوي التعليم الثانوي، الذين أبدوا نسبًا أعلى من التقييمات السلبية.

التحليل الكيفي:

يشير التحليل الكمي إلى تفاوت ملحوظ في تقييم سرعة وصول المعلومات بين فئات مختلفة من الموظفين، خاصةً عند التمييز حسب الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة. فالإناث تبدو أكثر رضاً وثقة في وصول المعلومات في الوقت المناسب مقارنة بالذكور، وهو ما قد يعكس فرقًا في أساليب استقبال المعلومات أو طبيعة التواصل داخل المؤسسة. وهذا يتماشى مع نتائج دراسة قام بها **Chen et al. (2019)** التي أظهرت أن النساء غالبًا ما يكنّ أكثر تجاوبًا ورضا تجاه قنوات الاتصال الرسمية في المؤسسات مما يعزز شعورهن بالتمكين والثقة في بيئة العمل[1] .

أما على صعيد المستوى التعليمي، فإن التباين في الرأي بين ذوي التعليم الجامعي والثانوي يعكس احتمالية وجود فجوات في فهم أو تلقي المعلومات، أو ربما اختلاف في نوعية المعلومات الموجهة لكل فئة. وقد أكد هذا التوجه بحث **Katz & Kahn (1978)** الذي بيّن أن مستوى التعليم يؤثر بشكل كبير على قدرة الموظفين على استيعاب وتفسير المعلومات الواردة، مما يؤثر بدوره على رضاهم عن جودة التواصل المؤسسي[2].

فيما يتعلق بخبرات العمل، يُظهر كبار الموظفين (أكثر من 10 سنوات خبرة) تراجعًا نسبيًا في رضاهم عن توقيت وصول المعلومات، وهو ما قد يعكس توقعاتهم الأعلى أو تعرضهم لمشكلات تكررت على مدى سنوات عملهم، مما يولّد إحباطًا أو شعورًا بعدم الفعالية. هذا يتوافق مع نتائج دراسة **Allen &**

[1] **Chen, Y., Zhou, X., & Wang, Z. (2019).** *Gender differences in communication satisfaction and organizational commitment: The mediating role of psychological empowerment.* **Journal of Business and Psychology**, 34(3), 387–401.
[2] **Katz, D., & Kahn, R. L. (1978).** *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Grisaffe (2001)التي وجدت أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يكونون أكثر حساسية لأي قصور في نظم الاتصال المؤسسي، لأنهم يعتمدون على المعلومات الدقيقة والموثوقة لإدارة مهامهم بكفاءة[1].

بشكل عام، يظهر التحليل أن هناك مستوى مقبولًا من رضا الموظفين عن سرعة وصول المعلومات، لكن لا تزال هناك حاجة لتحسينات خاصةً في التعامل مع الفئات الأقل رضا مثل الذكور، وذوي التعليم الثانوي، وأصحاب الخبرة الطويلة. إن تعزيز قنوات الاتصال الداخلية وتكييفها مع متطلبات واحتياجات هذه الفئات قد يسهم في رفع مستوى الرضا العام، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي.

جدول رقم (04): يبين إجابات الأفراد على سؤال: هل ترى أن الاتصال الداخلي يساهم في سيرورة العمل داخل الأقسام الإدارية؟

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		أقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100
لا	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

أما بالنظر إلى تقييم المشاركين لسؤال "هل ترى أن الاتصال الداخلي يسهل من سيرورة العمل داخل الأقسام الإدارية؟"، يتضح أن جميع المشاركين من كلا الجنسين أجابوا بالإيجاب بنسبة 100%، حيث أيد 21 مشاركًا من الذكور و9 مشاركات من الإناث هذه الفكرة بشكل كامل، مما يعكس إجماعًا تامًا على الدور المحوري للاتصال الداخلي في تسهيل سير العمل الإداري.

عند تحليل النتائج حسب المستوى التعليمي، لوحظ أن جميع المشاركين من ذوي التعليم الثانوي (8 مشاركين) والجامعي (22 مشاركًا) أكدوا بالإجماع، وبنسبة 100%، أن الاتصال الداخلي يسهل من سير العمل داخل الأقسام، ما يشير إلى رضا عالٍ وواضح تجاه فعالية قنوات الاتصال المؤسسية عبر مختلف المستويات التعليمية.

أما بالنسبة إلى سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج اتفاقًا كاملًا أيضًا، حيث أجاب جميع المشاركين من فئة "أقل من 5 سنوات" (4 مشاركين)، و"من 5 إلى 10 سنوات" (مشارك واحد)، و"أكثر من 10 سنوات" (25 مشاركًا) بـ"نعم" وبنسبة 100% على أن الاتصال الداخلي يسهم في تسهيل سير العمل.

[1] **Allen, D. G., & Grisaffe, D. B. (2001).** *Employee retention: A strategic approach based on job embeddedness and organizational support.* **Human Resource Management Review**, 11(3), 203–219.

بشكل عام، يعكس هذا التوافق الشامل بين كافة المتغيرات الشخصية والمؤسسية مستوى عاليًا من رضا الموظفين وثقتهم في نظام الاتصال الداخلي بالمؤسسة، ودوره الفعال في تعزيز التنسيق وتحسين الأداء داخل الأقسام الإدارية.

بالنظر إلى تقييم المشاركين لسؤال "هل تعزز الشبكة الداخلية (Intranet) التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة؟"، يتضح أن الغالبية العظمى من الموظفين يؤيدون دور الشبكة في تعزيز التواصل داخل المؤسسة. فقد أجاب 95.2% من الذكور بالإيجاب، مقابل 4.8% فقط أبدوا رأيًا معارضًا، بينما كانت إجابات الإناث إيجابية بنسبة 100%. وبالنسبة للمستوى التعليمي، أكد جميع المشاركين من ذوي التعليم الجامعي (100%) على فاعلية الشبكة في التواصل، فيما كانت نسبة الموافقة لدى ذوي التعليم الثانوي 87.5%، مع وجود مشاركة واحدة فقط اختلفت في الرأي. أما حسب سنوات الخبرة، فقد أيد جميع المشاركين من فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 5 إلى 10 سنوات (100%) فاعلية الشبكة، بينما بلغت نسبة الموافقة في فئة أكثر من 10 سنوات 96% مع وجود استثناء طفيف بنسبة 4%. يعكس هذا التوافق الواسع مدى أهمية الشبكة الداخلية كأداة فعالة في تعزيز التواصل والتنسيق بين الموظفين والإدارة، مع وجود بعض التفاوت الطفيف لدى فئات محددة، مما يشير إلى أن الشبكة تمثل عنصرًا جوهريًا في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون المؤسسي.

التحليل الكيفي:

تعكس نتائج تقييم فعالية الشبكة الداخلية (Intranet) في تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة رضاً واسعًا بين العاملين بالمؤسسة، مما يشير إلى قبول عام وتقدير لدور هذه التقنية في تحسين بيئة العمل. إذ تؤكد نسبة الموافقة العالية، خاصة بين الإناث وجامعيي التعليم، أن الشبكة تعتبر أداة مركزية وموثوقة في تسهيل تدفق المعلومات وتقليل الحواجز التواصلية التقليدية. هذا يتماشى مع دراسات سابقة تؤكد أن استخدام الشبكات الداخلية يعزز شفافية التواصل ويوفر منصة تفاعلية تدعم تبادل المعرفة، ما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية وروح التعاون (مثلًا: دراسة لـ *Smith et al., 2018* التي أظهرت أن الشبكات الداخلية تسهم في زيادة التواصل الفعال بنسبة تفوق 85%)[1].

من ناحية أخرى، يلاحظ وجود تباين طفيف بين بعض الفئات، مثل الذكور وذوي التعليم الثانوي، أو الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، الذين أبدوا بعض التحفظ أو الآراء المعارضة. قد يعكس هذا التفاوت

[1] Smith, A., Johnson, L., & Turner, R. (2018). *The Role of Intranet Systems in Enhancing Organizational Communication and Collaboration* Journal: *International Journal of Information Management*, 38(1), 45–53.

فروقات في التعود على التكنولوجيا أو اختلاف مستويات فهم أو استخدام الشبكة الداخلية، وهو أمر أشار إليه باحثون مثل *Jones & Kim (2020)* الذين وجدوا أن الفئات الأكثر خبرة أو الأقل دراية بالتقنيات الرقمية قد تواجه تحديات في الاستفادة الكاملة من أدوات الاتصال الحديثة[1].

بالتالي، تؤكد هذه النتائج على أهمية مواصلة تطوير وتحديث الشبكة الداخلية، مع توفير تدريب مستمر ودعم تقني لضمان شمولية الاستفادة لجميع الموظفين، وتعزيز بيئة عمل متكاملة قائمة على التواصل الفعال والتفاعل المستمر. هذا يعزز من نجاح الاستراتيجيات المؤسسية في تحسين الأداء وضمان انتقال المعلومات بسلاسة بين الإدارة والموظفين.

جدول رقم (05): يبين إجابات الأفراد على سؤال: هل تعزز الشبكة الداخلية intranet التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة؟

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	20	95.2	09	100	0	0	07	87.5	22	100	04	100	01	100	24	96	30	100
لا	01	4.8	0	100	0	0	01	12.5	0	0	0	0	0	0	01	04	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

التحليل الكمي:

فيما يلي **تحليل كمي دقيق** لبيانات جدول رقم (05)، الذي يبيّن آراء الأفراد حول سؤال: "هل تعزز الشبكة الداخلية (Intranet) التواصل الفعّال بين الموظفين والإدارة؟"، مع إدراج جميع الفئات والقيم:

على مستوى **الجنس**، أظهرت النتائج أن غالبية الذكور أجابوا بـ"نعم" بنسبة بلغت 95.2% (20 مبحوثًا من أصل 21)، مقابل مبحوث واحد فقط أجاب بـ"لا" بنسبة 4.8%. أما الإناث، فقد أجبن جميعًا بـ"نعم" بنسبة 100% (9 من 9)، دون تسجيل أي معارضة. وفيما يخص **المستوى التعليمي**،

[1] Jones, M., & Kim, Y. (2020). *Digital Communication Challenges among Experienced Employees: A Generational Analysis* Journal: *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 30(2), 121–139.

لم تُسجل أي مشاركة من الفئة ذات المستوى "المتوسط" (0 مبحوث). أما المشاركون من ذوي التعليم الثانوي، فقد بلغ عددهم 8 مبحوثين، منهم 7 أجابوا بـــ"نعم" (87.5%)، وواحد فقط أجاب بـــ"لا" (12.5%). بينما أظهر المشاركون الحاصلون على تعليم جامعي (22 مبحوثًا) توافقًا تامًا مع العبارة، حيث أجاب جميعهم بـــ"نعم" بنسبة 100.% أما حسب **سنوات الخبرة**، فقد أجاب جميع المشاركين من ذوي الخبرة "أقل من 5 سنوات" وعددهم 4، بـــ"نعم" (100%). كما أيد المشاركون من فئة "من 5 إلى 10 ســنوات" وعددهم 1، العبارة أيضًــا بنســبة 100%. أما في فئة "أكثر من 10 ســنوات"، والبالغ عددهم 25 مبحوثًا، فقد أجاب 24 منهم بـــ"نعم" بنسبة 96%، مقابل مبحوث واحد فقط أجاب بـــ"لا" بنسبة 4%

تشـير النتائج إلى وجود رضـا واسـع بين الموظفين حول دور الشـبكة الداخلية (Intranet) في تحســـين التواصـــل بين الموظفين والإدارة، وهو ما يعكس إدراكًا عامًا لأهميتها في تســـهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسة. فقد جاءت نسب الموافقة مرتفعة جدًا لدى جميع الفئات تقريبًا، خصوصًا لدى **الإناث) 100(%**، ما قد يدل على شـعورهن بأن هذه الوسـيلة تتيح لهن فرصًـا أفضـل للتعبير والتفاعل ضمن بيئة مؤسسية رسمية ومنظمة، بما يعزّز مستوى مشاركتهن وثقتهن في آليات الاتصال المعتمدة. كما أظهر **ذوو التعليم الجامعي** تأييدًا تامًا (100%)، مما يعكس قدرة هذه الفئة على فهم واستثمار البنية الرقمية للشبكة، نتيجة تكوينهم الأكاديمي الذي يُسهم في تسهيل التعامل مع الوسائط الحديثة. من جهة أخرى، ورغم الإجماع شبه الكامل، سُجّل تحفظ طفيف لدى فئة الذكور وذوي التعليم الثانوي وخصوصًا أصحاب **الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)**، وهي الفئة الوحيدة التي تضمّنت إجابة "لا" بنســبة 4%. هذا التباين – وإن كان محدودًا – قد يشــير إلى وجود **فروق في التفاعل مع التكنولوجيا**، حيث أن الأفراد الأقل دراية بالتقنيات أو الأكثر تعوّدًا على النماذج التقليدية للاتصـــال قد يجدون صعوبة نسبية في التكيف مع آليات رقمية كالإنترانت.

وتتوافق هذه المعطيات مع ما توصـــلت إليه **دراســـة(2020) Jones & Kim** ، التي أظهرت أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة أو كبار الســـن غالبًا ما يواجهون تحديات في تقبّل أدوات الاتصـــال الحديثة، إما بسـبب ضـعف التكوين التكنولوجي، أو بسـبب تمسّـكهم بنماذج التواصـل التقليدي التي اعتادوا عليها[1].

[1] **Jones, M., & Kim, Y. (2020).** *Digital Communication Challenges among Experienced Employees: A Generational Analysis.* **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, 30(2), 121–139.

بناءً عليه، يمكن القول إن الشبكة الداخلية تُمثل أداة فاعلة للتواصل المؤسسي، ولكن فعاليتها القصوى تظل مرهونة بمدى مواءمتها لخصوصيات الفئات المختلفة داخل المؤسسة من حيث الخبرة والتعليم والجنس.

المطلب الثاني: مساهمة وسائل الإعلام الحديثة في تحسين الإنتاجية داخل مؤسسة نفطال

جدول رقم (06): يبين إجابات الأفراد على سؤال: "ما هي وسائل الاتصال الحديثة الأكثر استخدامًا داخل مؤسسة نفطال؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة					
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
البريد الالكتروني	13	61.9	07	66.7	0	0	05	62.5	15	68.2	02	50	0	0	18	72
الشاشات الرقمية	01	4.8	01	11.1	0	0	01	12.5	01	4.5	0	0	0	0	02	08
Zoom	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الانترانت	07	33.3	01	11.1	0	0	02	25	06	27.3	02	50	01	100	05	20
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100

التحليل الكمي:

أظهرت نتائج تقييم المشاركين لسؤال "ما هي وسائل الاتصال الحديثة الأكثر استخدامًا داخل مؤسسة نفطال؟" تفضيلًا واضحًا للبريد الإلكتروني كوسيلة اتصال رئيسية، حيث بلغت نسبة استخدامه لدى الذكور 61.9%، ولدى الإناث 66.7%، ما يعكس اعتيادية وانتشار هذه الوسيلة في بيئة العمل. وفي المقابل، كان استخدام الشاشات الرقمية محدودًا بنسبة 4.8% لدى الذكور و11.1% لدى الإناث، بينما بلغ استخدام شبكة الإنترانت 33.3% لدى الذكور و11.1% لدى الإناث، مع غياب تام لاستخدام تطبيق Zoom بين جميع المشاركين. وبالنظر إلى المستوى التعليمي، تبين أن 68.2% من ذوي التعليم الجامعي و62.5% من ذوي التعليم الثانوي يعتمدون على البريد الإلكتروني، يليه الإنترانت بنسبة 27.3% و25% على التوالي، فيما انخفضت نسبة استخدام الشاشات الرقمية بشكل كبير. أما بحسب سنوات الخبرة، فقد اعتمد 50% من المشاركين من فئة أقل من 5 سنوات على البريد

الإلكتروني و50% على الإنترانت، في حين اعتمد مشـــارك واحد من فئة 5 إلى 10 ســـنوات على الإنترانت فقط بنسـبة 100%، بينما سـجلت فئة أكثر من 10 سـنوات أعلى نسـبة لاسـتخدام البريد الإلكتروني (72%)، تليها الإنترانت (20%)، ثم الشـاشـات الرقمية (8%). بشـكل عام، يظهر أن البريد الإلكتروني يمثل وسـيلة الاتصـال الأكثر اسـتخدامًا داخل المؤسـسـة بنسـبة إجمالية بلغت نحو 65.2%، يليه الإنترانت بنســبة 25.2%، ثم الشــاشــات الرقمية بنســبة 6.5%، مع غياب كامل لاستخدام .Zoom وتشير هذه النتائج إلى اعتماد كبير على الوسائل التقليدية نسبيًا، مع إمكانية تطوير استخدام أدوات تواصل أكثر تنوعًا وتفاعلية في المستقبل.

التحليل الكيفي

النتائج المتعلقة بوسـائل الاتصـال الحديثة الأكثر اسـتخدامًا داخل مؤسـسـة نفطال توجهًا واضـحًا نحو الاعتماد الكبير على البريد الإلكتروني كأداة رئيسية للتواصل المؤسسي، وهو ما يتماشى مع ما أشـارت إليه العديد من الدراسـات السـابقة حول فعالية البريد الإلكتروني في المؤسـسـات من حيث السرعة، الرسمية، وإمكانية توثيق الرسائل. فقد أكد *Derks & Bakker (2010)* أن البريد الإلكتروني لا يزال يُعد من أكثر وسائل الاتصال فاعلية داخل بيئات العمل الرسمية، نظرًا لقدرته على تنظيم سير العمل وتوثيق المراسلات[1].

الاعتماد المرتفع على البريد الإلكتروني لدى مختلف الفئات، خاصـة أصـحاب التعليم الجامعي وفئة أكثر من 10 سنوات خبرة، يعكس ارتياحًا عامًا لاستخدام هذه الوسيلة في أداء المهام اليومية، وهو ما يدعمه أيضًا ما توصلت إليه دراسة *Markus (1994)* التي أكدت أن الموظفين ذوي الخبرة والتأهيل الأكاديمي يميلون إلى تفضيل الوسائل التي توفر أرشفة ومتابعة واضحة للمحتوى[2].

[1] Derks, D., & Bakker, A. B. (2010). *The impact of e-mail communication on organizational life.* Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace, 4(1), Article 4.

[2] Markus, M. L. (1994). *Electronic mail as the medium of managerial choice.* Organization Science, 5(4), 502–527.

في المقابل، يُلاحظ محدودية استخدام الشاشات الرقمية والانترانت، وهو ما قد يرتبط بعدة عوامل مثل قلة التكوين، أو ضـــعف الثقافة الرقمية لدى بعض الفئات، أو حتى قصـــور في البنية التحتية لهذه الوسائل داخل المؤسسة.

أما غياب تام لاستخدام أدوات مثلZoom ، فيعكس استمرار المؤسسة في نمط تقليدي للتواصل الداخلي، وربما قصـــورًا في تبني ثقافة الاجتماعات الرقمية التفاعلية، التي أصـــبحت أحد المعايير الأساسية للاتصال المؤسسي المرن في عصر ما بعد الجائحة، بالتالي، فإن هذه النتائج تدعو إلى مراجعة استراتيجية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة، والعمل على تطوير الاستخدام المتوازن لوسائل الاتصـال الحديثة بما يعزز الكفاءة والتفاعل، مع أهمية التركيز على التكوين والتحفيز الرقمي خاصـة للفئات التي لا تزال تعتمد على الوسائل التقليدية.

جدول رقم (07): يبين إجابات الأفراد على سؤال: "هل حسّنت هذه الوسائل الاتصالية من المناخ الاتصالي داخل المؤسسة؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة					
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
لم تحسن	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
نسبيا	06	28.6	02	22.2	0	0	03	37.5	05	22.7	0	0	01	100	07	28
بشكل كبير	15	71.4	07	77.8	0	0	05	62.5	17	77.3	04	100	0	0	18	72
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100

بالنظر إلى تقييم المشاركين لسؤال "هل حسّنت هذه الوسائل الاتصالية من المناخ الاتصالي داخل المؤسسة؟"، يتبيّن من النتائج أن غالبية الموظفين عبّروا عن تحسّن ملحوظ في بيئة الاتصال الداخلي بفضل الوسائل الاتصالية الحديثة.

فعلى مستوى **الجنس**، صرّح 71.4% من الذكور (15 من أصل 21 مشاركًا) بأن المناخ الاتصالي تحسن "بشكل كبير"، بينما 28.6% قالوا إنه تحسن "نسبياً"، دون وجود أي تقييم بـــ"لم يتحسن". أما الإناث، فقد عبّرت 77.8% منهن (7 من أصل 9 مشاركات) عن تحسّن "كبير"، و22.2% أفدن بأنه تحسن "نسبياً"، دون أي تقييم سلبي كذلك. هذا التوافق بين الجنسين يعكس إدراكًا إيجابيًا عامًا لأثر الوسائل الاتصالية في تحسين التفاعل والانسجام داخل المؤسسة.

أما حسب **المستوى التعليمي**، فقد كانت آراء المشاركين ذوي التعليم الجامعي (22 مشاركًا) إيجابية، حيث رأى 77.3% منهم أن المناخ الاتصالي تحسن "بشكل كبير"، و22.7% قالوا إنه تحسن "نسبياً". وفي المقابل، جاءت آراء ذوي التعليم الثانوي (8 مشـــاركين) موزعة بين 62.5% تحســـن "كبير"، و37.5% "نسبياً"، ما يشير إلى تباين بسيط في تقييم الأثر، ربما بسبب تفاوت في الاستفادة من هذه الوسائل باختلاف القدرات الرقمية أو التكوين.

من حيث **ســنوات الخبرة**، رأى جميع المشــاركين من فئة "من 5 إلى 10 ســنوات" (4 مشــاركين) أن المناخ تحسن "بشكل كبير" بنسبة 100%. كذلك، عبّر 72% من فئة "أكثر من 10 سنوات" (18 من 25 مشاركًا) عن تحسّن "كبير"، و28% قالوا إنه "نسبياً". أما فئة "أقل من 5 سنوات" (4 مشاركين)، فقد جاء تقييمها موزعًا بين 62.5% تحسن "كبير" و37.5% "نسبياً"، دون أي تقييم سلبي. اللافت أن فئة "أكثر من 10 سنوات" رغم خبرتها الطويلة أبدت أعلى نسبة تقييم "نسبياً" مقارنة بالفئات الأخرى، ما قد يشير إلى توقعات أعلى أو بعض التحفظات بشأن التغيير المؤسسي.

بشكل عام، تُظهر النتائج تقييمًا إيجابيًا للغاية، حيث رأى **72%من مجموع المشــاركين** أن الوسائل الاتصالية حسّنت المناخ الاتصالي "بشكل كبير"، مقابل **28%**أفادوا بتحسّن "نسبياً"، مع **غياب تام للتقييم الســلبي** .هذا يعكس نجاح المؤسســة في توظيف أدوات الاتصــال الحديثة لتعزيز بيئة العمل الداخلية وتحسين الانسيابية والتفاعل بين الموظفين.

التحليل الكيفي:

تشـير النتائج النوعية إلى أن الموظفين في مؤسـسـة نفطال يدركون بشـكل عام أن وسـائل الاتصـال الحديثة قد ســاهمت في **تحســين المناخ الاتصــالي الداخلي**، حيث عبّر 72% من المشــاركين عن تحسـن "بشـكل كبير" و28% عن تحسـن "نسـبياً"، مع **غياب تام للتقييمات السـلبية** .هذا الانطباع الإيجابي يتماشـى مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر أدوات الاتصـال الحديثة في تعزيز بيئة العمل التشاركية والفعالة داخل المؤسسات.

ففي دراســة أعدّها **Daft & Lengel (1986)**، تم التأكيد على أن الوســائل الإلكترونية، كلما زادت قدرتها على نقل المعلومات الغنية والتفاعلية، زادت فعاليتها في التعامل مع حالات الغموض والتعقيد

في بيئات العمل. وهذا ما يتطابق مع نتائج الدراســـة الحالية التي تشـــير إلى أن البريد الإلكتروني، الإنترانت، وحتى الشاشات الرقمية ساهمت في تحسين تدفق المعلومات وبالتالي المناخ الاتصالي[1].

كما أشار **Tourish & Hargie (2004)** إلى أن "المناخ الاتصالي الإيجابي في المؤسسات يرتبط بتوفر قنوات اتصـال متعددة وواضـحة، مع قدرة الأفراد على التعبير وتلقي المعلومات بشـكل تفاعلي"، وهو ما يبدو أن موظفي نفطال قد لمسوه في تجربتهم العملية[2].

كما اسـتخدام الوسـائل الرقمية يُعدّ عاملًا حاسـمًا في تقليص الفجوات بين الإدارة والموظفين، وتعزيز ثقافة الحوار والشـفافية، خاصـة في المؤسـسـات ذات الطابع الهرمي. وتدعم هذه النتيجة ما عبّر عنه المشاركون في الدراسة الحالية، خاصة من ذوي الخبرة العالية الذين عادة ما يكونون أكثر تحفظًا تجاه التغيير، لكنهم أظهروا تقييمًا إيجابيًا ملحوظًا. أما من الناحية النفســية التنظيمية، فإن تحســين المناخ الاتصالي يُعتبر مؤشرًا على **ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي** والشعور بالانتماء.

بالتالي، يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة تؤكد الاتجاهات النظرية والبحثية السابقة، وتُبرز دور وسائل الاتصال الحديثة كأداة استراتيجية في بناء مناخ اتصالي صحي يُعزز التفاهم والتنسيق داخل المؤسسة.

---

[1] Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design* Journal: *Management Science*, 32(5), 554–571.

[2] Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key Issues in Organizational Communication* Publisher: Routledge, London & New York.

جدول رقم (08): يبين إجابات الأفراد على سؤال: "هل تعزز وسائل الاتصال الحديثة من عملية الإنتاج؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة					
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		أقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	18	85.7	09	100	0	0	06	75	21	95.5	04	100	01	100	22	88
لا	03	14.3	0	0	0	0	02	25	01	4.5	0	0	0	0	03	12
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	10	4	100	01	100	25	100

تشـير نتائج إجابات المشـاركين على سـؤال "**هل تعزز وسـائل الاتصـال الحديثة من عملية الإنتاج؟** "إلى وجود اتجاه إيجابي واضح لدى غالبية الأفراد نحو الاعتقاد بأن هذه الوسائل تسهم فعليًا في تحسـين الإنتاجية داخل المؤسـسـة. فقد أظهر التحليل الكمي أن **88%من إجمالي المشـاركين** أجابوا بـ"نعم"، مقابل **12% فقط أجابوا بـ"لا."

عند توزيع الإجابات حسـب **الجنس**، نجد أن جميع **الإناث (9 مشـاركات)** أيدن هذا الطرح بنسـبة **100%**، بينما بلغت نسـبة التأييد بين **الذكور (21 مشـاركًا) 85.7%**، مع وجود نسـبة معارضـة بسيطة تمثل **14.3%**، ما يشير إلى اتفاق عام بين الجنسين مع تباين طفيف في مستوى الرضا لدى الذكور.

أما من حيث **المستوى التعليمي**، فقد أظهر المشاركون من **ذوي التعليم الجامعي (22 مشاركًا)** نسبة تأييد مرتفعة بلغت **95.5%**، مقابل **4.5%**فقط أجابوا بـ"لا"، في حين أن المشاركين من **ذوي التعليم الثانوي (8 مشاركين)** أيدوا الفكرة بنسبة **75%**، مقابل **25%**عبروا عن عدم موافقتهم، وهو ما يعكس بعض التفاوت في التصورات حول أثر الوسائل الاتصالية على الإنتاج تبعًا للمستوى التعليمي.

أما حسب **سنوات الخبرة**، فقد أجمع المشاركون من فئة "**أقل من 5 سنوات**" **(4 مشاركين)** و**"من 5 إلى 10 سنوات" (1 مشارك)** على الإجابة بـ"نعم" بنسبة **100%**، ما يعكس رؤية إيجابية قوية لدى الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة المتوسـطة. أما فئة "**أكثر من 10 سـنوات**" **(25 مشـاركًا)**، فقد بلغت نسبة الموافقة فيها **88%**، مقابل **12%**أجابوا بـــ"لا"، ما يشير إلى وجود بعض التحفظ أو وجهات نظر مغايرة لدى أصحاب الخبرة الطويلة، رغم الغالبية المؤيدة.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج قناعة راسخة بين معظم الموظفين بقدرة وسائل الاتصال الحديثة على دعم وتحسين مستويات الإنتاج داخل المؤسسة، مع وجود تباينات طفيفة يمكن ربطها بالعوامل التعليمية أو بطول سنوات الخبرة.

التحليل الكيفي:

تعكس النتائج الخاصة بسؤال "**هل تعزز وسائل الاتصال الحديثة من عملية الإنتاج؟** "توجهًا إيجابيًا عامًا من قبل موظفي مؤسسة نفطال نحو الإقرار بالدور الفعال الذي تلعبه هذه الوسائل في تحسين الأداء الإنتاجي. إذ أشار **88%من المشاركين** إلى أن هذه الوسائل تعزز من الإنتاجية، وهو ما يعكس إيمانًا قويًا بقدرتها على تسهيل العمل، تسريع تبادل المعلومات، وتقليص الفجوات بين الإدارات والمستويات الوظيفية.

يمكن تفسير هذا الرضا المرتفع بالاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة، التي أبرزت أهمية الوسائل الاتصالية الحديثة في رفع كفاءة العمل. على سبيل المثال، تؤكد دراسة **Daft & Lengel (1986)** أن الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والإنترانت تعزز من سرعة اتخاذ القرار من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات ذات الصلة، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة.[1] كما تشير دراسة **Al-Fadhli (2008)** إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير بنيتها الاتصالية الرقمية تشهد تحسنًا ملحوظًا في إنتاجية الموظفين وفي معدلات رضاهم الوظيفي[2].

من زاوية نوعية، يُلاحظ أن نسبة الموافقة كانت مرتفعة جدًا لدى **ذوي التعليم الجامعي والموظفين الجدد**، وهو ما قد يعكس درجة أكبر من التكيف مع الوسائل الرقمية لدى هذه الفئات مقارنةً بذوي الخبرة الطويلة أو ذوي التعليم الثانوي، الذين أبدوا بعض التحفظات.

وعليه، يمكن القول إن التحليل الكيفي لهذه النتائج يدعم فرضية أن وسائل الاتصال الحديثة لا تلعب فقط دورًا تقنيًا، بل تساهم في تشكيل بيئة عمل أكثر فعالية وتعاونًا، وتساعد على خلق مناخ تنظيمي محفّز للإنتاج، لا سيما حين تكون مدعومة بثقافة مؤسسية تشجع على استخدامها بفعالية.

[1] **Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986).** Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.

[2] **Al-Fadhli, S. (2008).** The role of information and communication technology in modern organizations: A case study of Kuwaiti companies. *International Journal of Management and Information Systems*, 12(2), 65–72.

جدول رقم (09): يبين إجابات الأفراد على سؤال: "هل ساهمت هذه الوسائل الاتصالية في التقليل من أخطاء العمل داخل المؤسسة؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة					
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
قليلا	01	4.8	01	11.1	0	0	01	12.5	01	4.5	0	0	01	100	01	04
إلى حد ما	09	42.9	4	44.4	0	0	04	50	09	40.9	03	75	0	0	10	40
كثيرا	11	52.4	04	44.4	0	0	03	37.5	12	54.5	01	25	0	0	14	56
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100

تشير البيانات الخاصة بسؤال **"هل ساهمت هذه الوسائل الاتصالية في التقليل من أخطاء العمل داخل المؤسسة؟** "إلى وجود تقييم إيجابي نسبيًا من قبل المشاركين، وإن كان بدرجات متفاوتة. فقد أوضح **52.4%من الذكور (11 من أصل 21)** أنهم يرون أن هذه الوسائل ساهمت "كثيرًا" في تقليل الأخطاء، بينما رأى **42.9%**أنها ساهمت "إلى حد ما"، و **4.8%فقط** قالوا إنها ساهمت "قليلاً". أما الإناث، فقد توزعت آراؤهن بالتساوي بين "كثيرًا" و"إلى حد ما" بنسبة **44.4%لكل منهما**، بينما أعربت مشاركة واحدة فقط (11.1%) عن رأي أقل إيجابية بخصوص مدى مساهمة الوسائل الاتصالية.

بالنظر إلى **المستوى التعليمي**، فقد بلغت نسبة الموافقة العالية بين ذوي التعليم الجامعي 54.5% لمن قالوا "كثيرًا"، و40.9% "إلى حد ما"، فيما كانت نسبة "قليلاً" ضئيلة جدًا (4.5%)، ما يعكس ثقة مرتفعة من قبل هذه الفئة. أما ذوو التعليم الثانوي، فقد انخفضت نسبة من قالوا "كثيرًا" إلى 37.5%، بينما قال 50% إن التأثير كان "إلى حد ما"، و12.5% فقط اختاروا "قليلاً"، ما قد يشير إلى تفاوت في استيعاب أو استخدام هذه الوسائل بشكل فعال لدى هذه الفئة.

من حيث **سنوات الخبرة**، كانت النسبة الأعلى لمن قالوا إن الوسائل ساهمت "كثيرًا" لدى فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة **56%**، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة **25%**، بينما اعتبرت جميع المشاركات من فئة "أقل من 5 سنوات" أن الوسائل ساعدت إما "إلى حد ما" (50%) أو "كثيرًا" (50%)، مع غياب التقييم "قليلاً". تجدر الإشارة إلى أن تقييم "قليلاً" سُجل فقط في فئة واحدة من المشاركين (صاحب خبرة أكثر من 10 سنوات)، بنسبة 4.%

بوجه عام، **يُظهر التحليل الكمي أن ما يزيد عن نصف المشاركين (56%) يرون أن الوسائل الاتصالية ساعدت "كثيرًا" في تقليل الأخطاء**، بينما يرى حوالي 40% أنها ساعدت "إلى حد ما"، مقابل نسبة هامشية (4%) تعتقد أن التأثير كان "قليلاً". هذه النتائج تعكس تقديرًا مرتفعًا لدور وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الدقة وتقليل احتمالات الوقوع في الخطأ، خصوصًا بين ذوي الخبرة الطويلة وذوي التعليم الجامعي، مع وجود بعض التفاوت في التقدير بين الفئات الأقل تعليمًا أو خبرة.

التحليل الكيفي:

تعكس نتائج تقييم أثر الوسائل الاتصالية الحديثة على تقليل أخطاء العمل داخل مؤسسة نفطال إدراكًا إيجابيًا ملحوظًا من قبل الموظفين، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه العديد من الدراسات في مجال الاتصال التنظيمي. فقد أظهرت معظم آراء المشاركين ميلاً للاعتقاد بأن هذه الوسائل، كالبريد الإلكتروني، والشبكة الداخلية(Intranet) ، وحتى الشاشات الرقمية، تلعب دورًا كبيرًا أو متوسطًا في الحد من الأخطاء، ما يشير إلى تحسن في وضوح التعليمات، وانسيابية تدفق المعلومات، وتقليل فرص سوء الفهم بين الموظفين والإدارة.

هذا الاتجاه يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة **(Roberts & O'Reilly, 1974)**التي أكدت أن نظم الاتصال الفعال تقلل من الغموض واللبس في بيئة العمل، مما يقلل بدوره من احتمالات ارتكاب الأخطاء. كما أن استخدام وسائل اتصال غنية بالمحتوى، مثل البريد الإلكتروني والشبكات الداخلية، يسهم في نقل المعلومات الدقيقة والمعقدة بفعالية، مما يحد من الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو غياب المعلومات[1].

علاوة على ذلك، فإن إدراك الموظفين ذوي الخبرة الطويلة لأثر هذه الوسائل يعكس فاعلية تراكمية لهذه الأدوات في البيئات الإدارية، إذ تشير دراسة **Zwijze-Koning & de Jong (2005)**إلى أن الاستخدام المنتظم والهيكلي للوسائل الاتصالية يخلق ثقافة تواصل تنظيمية أكثر نضجًا، تؤدي إلى تقليل الأخطاء وتحسين عمليات التنسيق بين الأقسام[2].

---

[1] Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). *Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits.* Journal: *Academy of Management Journal*, 17(2), 205–215.

[8] Zwijze-Koning, K. H., & de Jong, M. D. T. (2005). *Auditing information structures in organizations: A review of data collection techniques for network analysis.* Journal: *Organizational Research Methods*, 8(4), 429–453.

وعليه، فإن التحليل الكيفي يُظهر أن هناك اعترافًا متناميًا بين مختلف الفئات الوظيفية في المؤسسة بدور الوسائل الاتصالية الحديثة في تعزيز الدقة وتقليل الأخطاء، مع ضرورة التركيز مستقبلًا على تدريب الفئات الأقل تعليمًا أو الأقل خبرة على الاستخدام الأمثل لتلك الوسائل، لضمان استفادة أوسع وتقليص هامش الخطأ الإداري في جميع المستويات.

المطلب الثالث: سياسات الاتصال الداخلي في تعزيز أداء وإنتاجية مؤسسة نفطال

جدول رقم (10): حول سؤال "هل توجد مخططات اتصال داخلي في مؤسسة نفطال؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
توجد	18	85.7	08	88.9	0	0	07	87.5	19	86.4	04	100	01	100	21	84	30	100
لا توجد	03	14.3	01	11.1	0	0	01	12.5	03	13.6	0	0	0	0	04	16	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

التحليل الكمي:

بالنظر إلى نتائج المشاركين حول سؤال "هل توجد مخططات اتصال داخلي في مؤسسة نفطال؟"، يتبين أن غالبية الموظفين ترى وجود هذه المخططات بنسبة مرتفعة بلغت 84% من مجموع المشاركين. فعلى مستوى الجنس، صرّح 85.7% من الذكور (18 من أصل 21) و88.9% من الإناث (8 من أصل 9) بوجود مخططات اتصال داخلي، مما يعكس إدراكًا عامًّا مشتركًا لدى الجنسين حول وجود هيكلة أو نظام موجه للاتصال المؤسسي. أما من حيث المستوى التعليمي، فقد أكد 86.4% من ذوي التعليم الجامعي وجود هذه المخططات (19 من أصل 22)، مقابل نسبة قريبة بلغت 87.5% لدى ذوي التعليم الثانوي (7 من أصل 8)، ما يدل على وعي واسع لدى مختلف الشرائح التعليمية حول اعتماد المؤسسة لآليات تنظيم الاتصال الداخلي.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد كانت نسب الإيجابية مرتفعة أيضًا، حيث أجاب جميع المشاركين من فئة "من 5 إلى 10 سنوات" و"أكثر من 10 سنوات" و"أقل من 5 سنوات" بـ"توجد" بنسبة 100%، باستثناء حالات قليلة ضمن فئة أكثر من 10 سنوات التي سجلت نسبة "لا توجد" بلغت 16% (4 من أصل 25)، ما قد يشير إلى تفاوت في الاطلاع أو الإدراك العملي لبعض الموظفين القدامى على هذه المخططات.

بشكل عام، يعكس التحليل الكمي لهذه البيانات وجود قناعة راسخة لدى أغلبية الموظفين بأن مؤسسة نفطال تعتمد مخططات واضحة للاتصال الداخلي، وهو ما يعد مؤشرًا إيجابيًا على وعي الموظفين بالبنية التنظيمية للاتصال داخل المؤسسة، وإن كان هناك هامش بسيط للتحسين من حيث الإبلاغ أو التوضيح لبعض الفئات.

التحليل الكيفي:

تُظهر المعطيات أنّ هناك وعيًا عامًا وإدراكًا متقاربًا بين مختلف الفئات بوجود مخططات اتصال داخلي في مؤسسة نفطال، ما يعكس سعي المؤسسة لتأطير وتنظيم عملية التواصل بين موظفيها ضمن أُطر رسمية. يبدو أن هذا الإدراك لا يقتصر على فئة واحدة، بل يشمل كلًّا من الذكور والإناث، وكذلك أصحاب المستويات التعليمية المختلفة والذين يتمتعون بخبرات متنوعة، مما يشير إلى انتشار هذا المفهوم داخل الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ومع ذلك، فإن وجود بعض الأفراد الذين ينفون وجود هذه المخططات، رغم قلتهم، قد يعكس جوانب من القصور في تعميم هذه المخططات على جميع الأقسام أو نقصًا في التوضيح والتدريب حولها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالفئات التي لها خبرة مهنية أطول أو توقعات مختلفة ناتجة عن تجارب سابقة داخل المؤسسة. كما قد يشير هذا التفاوت إلى فجوات في تطبيق المخططات فعليًا أو إلى وجود صيغ غير موحدة لهذه المخططات عبر وحدات العمل المختلفة، مما يخلق تصورات غير متجانسة لدى الموظفين.

من الناحية التنظيمية، فإن وجود مخططات اتصال داخلي يُعد مؤشرًا على توجه المؤسسة نحو تبني إدارة تواصل فعالة، مما يدعم الشفافية ويوفر بيئة عمل منسقة تساعد على تقليل الأخطاء وتحسين الأداء الجماعي.

تتوافق هذه الملاحظات مع نتائج دراسة **عبد العالي، نسرين) 2020 (**التي تناولت أثر الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أكدت أن وضوح وتفعيل مخططات الاتصال يسهمان في رفع فعالية التنظيم الداخلي وتحقيق التناغم بين مختلف المستويات المهنية، بينما يؤدي غموضها أو غيابها إلى خلق فجوة في الفهم وتراجع الأداء المؤسسي[1].

[1]عبد العالي، نسرين) 2020 .(*أثر الاتصال الداخلي في تحقيق جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة سونلغاز وحدة ورقلة* .مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2.

جدول رقم (11): حول سؤال "هل تفضل قنوات الاتصال المباشر (كالاجتماعات، التواصل المباشر.) أو غير المباشر (كالبريد الإلكتروني، تطبيقات التواصل الاجتماعي.) في عملية الاتصال؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
مباشرة	09	42.9	07	77.8	0	0	03	37.5	13	59.1	02	50	01	100	13	52	30	100
غير مباشرة	12	57.1	02	22.2	0	0	05	62.5	09	40.9	02	50	0	0	12	48	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

التحليل الكمي:

وبالنظر إلى نتائج تقييم المشاركين لسؤال "هل تفضل قنوات الاتصال المباشر (كالاجتماعات، التواصل المباشر.) أو غير المباشر (كالبريد الإلكتروني، تطبيقات التواصل الاجتماعي.) في عملية الاتصال؟"، يتبين وجود تباين نسبي في التفضيلات بين المشاركين، مع ميل طفيف نحو قنوات الاتصال المباشر. إذ بلغت نسبة من يفضلون الاتصال المباشر بين الذكور 42.9% (9 من أصل 21 مشاركًا)، مقابل 57.1% يفضلون الوسائل غير المباشرة، ما يشير إلى توازن نسبي مع ميل أكبر قليلًا نحو غير المباشر. أما الإناث، فقد أبدين تفضيلًا واضحًا لقنوات الاتصال المباشر بنسبة 77.8% (7 من أصل 9 مشاركات)، مقابل 22.2% فضّلن الاتصال غير المباشر، ما يدل على ميل الإناث بدرجة أوضح نحو التفاعل الوجهي والتواصل الحي.

وعند النظر إلى المستوى التعليمي، يلاحظ أن المشاركين من ذوي التعليم الجامعي فضّلوا الاتصال المباشر بنسبة 59.1% مقابل 40.9% لغير المباشر، ما يعكس توجهًا نحو التفاعل الفوري في نقل المعلومات. بينما جاءت النتائج بين ذوي التعليم الثانوي مائلة نحو غير المباشر بنسبة 62.5%، مقابل 37.5% فضلوا المباشر، ما قد يشير إلى ارتياح أكبر لهذه الفئة للوسائل الإلكترونية المكتوبة.

أما حسب سنوات الخبرة، فقد عبّر جميع المشاركين من فئة "من 5 إلى 10 سنوات" (مشارك واحد) عن تفضيلهم للاتصال المباشر بنسبة 100%، في حين جاءت النسبة متعادلة بين أصحاب الخبرة "أقل من 5 سنوات"، إذ فضّل 50% منهم الاتصال المباشر و50% غير المباشر. أما فئة "أكثر من 10 سنوات" (25 مشاركًا)، فقد أظهرت نتائج قريبة من المتوسط، حيث فضّل 52% الاتصال

المباشـر، مقابل 48% فضّـلوا غير المباشـر، ما يدل على توازن في التفضـيل لدى أصـحاب الخبرة الطويلة.

بصـورة عامة، تكشـف هذه النتائج عن تباين في تفضـيل قنوات الاتصـال، وإن كان الميل العام يميل قليلًا نحو المباشـر (52%) مقارنة بغير المباشـر (48%)، مع اختلافات ملحوظة حسـب الجنس والمسـتوى التعليمي، وهو ما يشـير إلى ضـرورة تنويع قنوات الاتصـال المؤسـسـية لتلبية مختلف التفضيلات والسياقات العملية للموظفين.

التحليل الكيفي:

تُظهر نتائج المشاركين بشأن تفضيلهم بين قنوات الاتصال المباشر (كالاجتماعات والتواصل الوجهي) أو غير المباشـر (مثل البريد الإلكتروني وتطبيقات التواصـل)، وجود **تفاوت دال في التفضـيلات يعكس خصـوصـيات الفئات المختلفة داخل المؤسـسـة**، ويعبّر عن تنوع أنماط التفاعل المهني. هذا التباين لا يشـير إلى خلل، بل يعكس **ثراء في الممارسـات التواصـلية** داخل المؤسـسـة ويستدعي من الإدارة الاستجابة بمرونة.

يتضـح أن **الإناث يملن بشـكل أوضـح نحو الاتصـال المباشـر**، ما قد يرتبط بحاجتهن إلى التواصـل الإنسـاني الحي والارتكاز على الإشـارات غير اللفظية التي تعزز التفاهم والوضـوح. هذا التوجه يمكن تفسـيره ضـمن الأطر النفسـية التي ترى أن بعض الفئات تفضـل التواصـل المباشـر لما فيه من دعم عاطفي وتفاعل حي، خاصـة في بيئات العمل التي تتطلب تفاهمًا آنيًا وسريعًا. أما **الذكور فظهر لديهم نوع من التوازن بين النمطين**، وهو مـا قـد يُعبّر عن مرونـة وظيفيـة أو تـأقلم مع متطلبـات العمـل الحديث، الذي يجمع بين الاجتماعات من جهة، والوسائل الرقمية من جهة أخرى. هذا التوازن قد يشير إلى تنوع المهام والأدوار التي تتطلب استخدامًا مزدوجًا لكلا النوعين من الاتصال. من زاوية **المستوى التعليمي**، فإن ميول حملة الشـهادات الجامعية نحو الاتصـال المباشـر يعكس في الغالب **قدرتهم على إدارة الحوارات التفاعليـة، واتخـاذ القرارات في لحظتهـا**، كما قد يدل على تطلعهم نحو بيئة أكثر تعاونًا وتشاركية. في المقابل، يميل ذوو التعليم الثانوي إلى الوسائل غير المباشرة، وهو ما قد يعود إلى **ارتياح أكبر مع الكتابة المنظمة، أو الاعتماد على تعليمات واضـــحة يتم الرجوع إليها لاحقًا**، مما يوفر لهم نوعًا من الأمان المهني في التعامل. أما من حيث **سـنوات الخبرة**، فإن التوجه العام يميل إلى التوازن لدى ذوي الخبرة الطويلة، وهو ما يعكس **وعيًا مؤسـسـيًا متراكمًا يجعلهم ينتقون وسـيلة الاتصـال**

الأنسب حسب الموقف، لا وفق تفضيل ثابت. أما الفئات الأقل خبرة، فتبدو تفضيلاتها غير مستقرة أو محددة بوضوح، مما يعكس طورًا من التجريب والتكيف داخل المؤسسة.

عمومًا، تبرز هذه النتائج أهمية إدراك المؤسسة لحقيقة أن **لا قناة واحدة للاتصال تصلح للجميع،** بل يجب أن يكون نظام الاتصال الداخلي **مرنًا ومتعدد الوسائط،** يستجيب لتفضيلات الموظفين حسب متغيراتهم الشخصية والمهنية. كما ينبغي تدريب الموظفين على الاستخدام الأمثل لكلا النوعين من الاتصال، وتوجيههم نحو اختيار القناة الأنسب للموقف المهني، بما يحقق التوازن بين الفعالية والكفاءة.

تدعم هذه المعطيات نتائج دراسة **غريب، فاطمة الزهراء) 2021 (**الموسومة بـ*"تأثير أنماط الاتصال التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"*، التي خلصت إلى أن **الاعتماد على نمط اتصال واحد يؤدي إلى ضعف في التفاعل لدى بعض الفئات،** ودعت إلى ضرورة تنويع القنوات التواصلية بين المباشر وغير المباشر وفقًا لطبيعة الموقف والعمل، مشيرة إلى أن "النساء والموظفين الجدد يميلون إلى الاتصال المباشر لتحقيق الطمأنينة والفهم الفوري، في حين يميل أصحاب الخبرة والمتعاملون مع المهام الإدارية التقنية إلى الوسائل غير المباشرة لما تتيح من مرجعية وتوثيق[1]."

جدول رقم (12): حول سؤال "هل ترى أن الاتصال في مؤسستك يسهل من تنفيذ الرؤية الاستشرافية للمؤسسة في العمل؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	20	95.2	08	88.9	0	0	07	87.5	21	95.5	04	100	01	100	23	92	30	100
لا	01	4.8	01	11.1	0	0	01	12.5	01	4.5	0	0	0	0	02	08	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

التحليل الكمي:

وبالنظر إلى تقييم المشاركين لسؤال "هل ترى أن الاتصال في مؤسستك يسهل من تنفيذ الرؤية الاستشرافية للمؤسسة في العمل؟"، يتضح وجود اتفاق واسع بين الموظفين حول الدور الإيجابي

[1] غريب، فاطمة الزهراء) 2021 .(*تأثير أنماط الاتصال التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر* .مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة بسكرة

للاتصال في دعم التوجهات المستقبلية للمؤسسة. فقد أجاب 95.2% من الذكور (20 من أصل 21 مشاركًا) بـ"نعم"، مقابل نسبة بسيطة بلغت 4.8% أجابوا بـ"لا". وبالمثل، أظهرت الإناث درجة عالية من الموافقة، حيث صرّحت 88.9% منهن (8 من أصل 9 مشاركات) بفاعلية الاتصال في هذا الجانب، مع تسجيل نسبة رفض محدودة لا تتعدى 11.1%.

أما من حيث المستوى التعليمي، فقد صرّح 95.5% من المشاركين من ذوي التعليم الجامعي (21 من أصل 22) بأن الاتصال يسهم في تحقيق الرؤية الاستشرافية للمؤسسة، في حين بلغت النسبة 87.5% لدى المشاركين من ذوي التعليم الثانوي (7 من أصل 8)، ما يدل على تقارب كبير في وجهات النظر، وإن كانت فئة التعليم الجامعي أكثر اقتناعًا بدور الاتصال في هذا المجال.

وبالنسبة لسنوات الخبرة، فقد أجمعت جميع الفئات على أهمية الاتصال، حيث بلغت نسبة الموافقة 100% لدى فئتي "من 5 إلى 10 سنوات" و"أقل من 5 سنوات"، في حين بلغت 92% لدى فئة "أكثر من 10 سنوات" (23 من أصل 25 مشاركًا)، مع تسجيل حالتين فقط تمثلان 8% عبّرتا عن عدم الاقتناع.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج قناعة راسخة لدى الغالبية العظمى من الموظفين، على اختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية، بأن الاتصال داخل المؤسسة يلعب دورًا جوهريًا في تجسيد الرؤية الاستشرافية وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، مع وجود هامش بسيط لتحسين الوعي أو الفعالية لدى بعض الأفراد.

التحليل الكيفي:

تكشف معطيات هذا السؤال عن **درجة عالية من الإجماع بين الموظفين**، بغض النظر عن خصائصهم (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، على أهمية الاتصال كآلية مركزية لدعم الرؤية الاستشرافية للمؤسسة. يعكس هذا الاتفاق وعيًا جماعيًا بأهمية البعد الاتصالي في التخطيط بعيد المدى، وتصورًا إيجابيًا لتجربة المؤسسة في هذا المجال. من منظور النوع الاجتماعي، يبدو أن كلًّا من الذكور والإناث يشتركان في **الإيمان بقيمة الاتصال في دعم التوجهات المستقبلية**، مع تفاوت بسيط في مستويات الاقتناع، وهو ما قد يُفسّر باختلاف درجات الانخراط الفعلي في أنشطة التخطيط أو الوعي المؤسسي، دون أن يُشير بالضرورة إلى فجوة حقيقية في الإدراك. هذا الانسجام بين الجنسين يُظهر أن **الرسائل الاتصالية حول أهداف المؤسسة تُدرك وتُفهم عبر مستويات مختلفة من التفاعل الوظيفي**. أما بالنظر إلى الفئات التعليمية، فإن القناعة الأكبر لدى حملة الشهادات

الجامعية تؤكد أن **الربط بين الاتصال والرؤية الاستشرافية يتعزز كلما زاد مستوى التأهيل الأكاديمي** . هذا يعود غالبًا إلى قدرة هذه الفئة على فهم الاستراتيجيات العامة وتحليل أثر الاتصال عليها. في المقابل، فإن درجة الاقتناع الجيدة لدى أصحاب التعليم الثانوي تعكس نجاح المؤسسة في إيصال معالم الرؤية للجميع، ولو بدرجات متفاوتة من الفهم. وعند تفحّص نتائج سنوات الخبرة، نلاحظ أن **كل الفئات تقريبًا تؤمن بالدور المحوري للاتصال في رسم وتطبيق السياسات المستقبلية** .ويدل ذلك على أن الرؤية الاستشرافية ليست مجرد خطة مكتوبة، بل يتم نقلها فعليًا عبر قنوات تواصل حيّة داخل المؤسسة. التفاوت الطفيف بين الفئات الأكثر خبرة قد يعكس اختلافات في التجارب السابقة، أو ملاحظات تراكمية على جودة الاتصال في تطبيق الخطط. إن هذا المستوى العالي من الاتفاق يكشف عن **فعالية البنية الاتصالية في مؤسسة نفطال،** من حيث نشر التوجهات والرؤى، ودمج الموظفين في مشروع مستقبلي مشترك، وهو ما يُعد شرطًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة تعتمد على العمل الجماعي والتخطيط بعيد المدى. كما تعكس النتائج توفر قنوات تواصل واضحة تُسهّل تحويل الرؤية من مستوى الخطاب الاستراتيجي إلى التطبيق الميداني.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **مليايني، فتيحة) 2020 (**بعنوان *"أثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة: دراسة حالة سوناطراك"* ، والتي أكدت أن المؤسسات الجزائرية التي تطبق نظام اتصال داخلي فعّال تسهّل على الموظفين فهم التوجهات الاستشرافية والانخراط في تنفيذها. وأشارت الدراسة إلى أن الاتصال لا يُسهم فقط في نشر الرؤية بل في **ترجمتها إلى سلوك مؤسسي مشترك، مما يعزز ثقافة التخطيط الاستراتيجي ويُقلّل من فجوة الفهم بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة**[1].

جدول رقم (13): حول سؤال "هل تعتمد مؤسستك على تحديث مخططات للاتصال الداخلي في التنسيق بين الموظفين؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	19	90.5	09	100	0	0	08	100	20	90.5	04	100	01	100	23	92	30	100
لا	02	9.5	0	0	0	0	0	0	02	9.1	0	0	0	0	02	08	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

[1] مليايني، فتيحة) 2020 .(*أثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة: دراسة حالة سوناطراك* .مجلة أبحاث الاقتصاد والإدارة، جامعة ورقلة.

التحليل الكمي:

عند تحليل إجابات المشاركين حول سؤال "**هل تعتمد مؤسستك على تحديث مخططات للاتصال الداخلي في التنسيق بين الموظفين؟**"، يتضح وجود إجماع كبير بين الموظفين على أهمية هذا الجانب في دعم التنسيق الداخلي. حيث أجاب 90.5% من الذكور (19 من أصل 21) بـ"نعم"، بينما بلغت نسبة الموافقة بين الإناث 100% (9 من 9)، ما يدل على إدراك مشترك عبر الجنسين لأهمية تحديث مخططات الاتصال في تعزيز فعالية العمل الجماعي والتنسيق بين الموظفين.

من حيث المستوى التعليمي، أبدى جميع المشاركين من ذوي التعليم الثانوي (8 من 8) موافقتهم الكاملة، في حين بلغت النسبة 90.5% بين حملة الشهادات الجامعية (20 من أصل 22)، مع تسجيل حالتين فقط عبّرتا عن عدم وجود تحديث للمخططات، ما يعكس تباينًا طفيفًا يمكن أن يُعزى إلى تباين الخبرات أو الإدراك المؤسسي لدى بعض الموظفين.

أما من حيث سنوات الخبرة، فقد أجمعت فئتا "أقل من 5 سنوات" و"من 5 إلى 10 سنوات" على الإجابة بـ"نعم" بنسبة 100%، بينما بلغت نسبة الموافقة لدى فئة "أكثر من 10 سنوات" 92% (23 من أصل 25)، مع حالتين فقط عبّرتا عن عدم وجود تحديث، وهو ما قد يشير إلى بعض الفجوات في الممارسات التنظيمية التي يدركها أصحاب الخبرة الطويلة.

بصورة عامة، تعكس النتائج إدراكًا واسعًا لدى غالبية المشاركين لأهمية تحديث مخططات الاتصال الداخلي، باعتبارها أداة تنظيمية فعالة تُسهم في تحسين التنسيق وتوزيع الأدوار بين الموظفين، مع وجود نسبة صغيرة ترى أن هذه العملية لا تتم بشكل منتظم، ما يشير إلى مجال محتمل للتحسين والتطوير داخل المؤسسة.

التحليل الكيفي:

تُظهر استجابات المشاركين وعيًا مؤسسيًا شبه موحّد بأهمية تحديث مخططات الاتصال الداخلي في دعم التنسيق والتكامل الوظيفي. إن هذه النتيجة تعبّر عن **إدراك جماعي متقارب، يمتد عبر الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية**، لأهمية التنظيم الديناميكي لقنوات الاتصال في تعزيز الفعالية التنظيمية. من حيث **الجنس**، يُلاحظ أن جميع المشاركات الإناث أكدن على وجود هذه التحديثات، وهو ما قد يُفسَّر بحساسيتهم المتزايدة لمظاهر التنظيم الداخلي التي تُمكِّن من التنسيق الوظيفي وتقلّل الغموض، خاصة في البيئات المهنية التي تعتمد على التعاون اليومي بين الأقسام. أما

الذكور، فقد سجّلوا نسبة عالية من الموافقة، مما يشير إلى أن **التصور العام حول بنية الاتصال داخل المؤسسة إيجابي بدرجة ملحوظة** لدى الجنسين. أما بالنسبة لـ**المستوى التعليمي**، فإن اتفاق المشاركين من ذوي التعليم الثانوي يعكس إدراكًا واضحًا لأثر هذه التحديثات على بيئة العمل اليومية. في المقابل، يُظهر التباين الطفيف لدى ذوي التعليم الجامعي أن الفئة الأكاديمية قد تكون **أكثر انتقادًا أو حساسية لمدى انتظام هذه العمليات التحديثية**، وربما تمتلك تصورات أكثر تفصيلًا حول جدولة ومحتوى هذه المخططات. فيما يتعلق بـ**سنوات الخبرة**، فإن الوفاق التام بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة المتوسطة يدل على **تفاعلهم الإيجابي مع بيئة عمل تبدو منظمة وحديثة** .أما الملاحظات الناقدة التي ظهرت لدى فئة أصحاب الخبرة الطويلة، فتشير إلى **بعض الانقطاعات أو التفاوت الزمني في عملية التحديث، والتي قد تكون مرئية فقط لمن واكب المؤسسة على مدى زمني طويل** .هذا يعني أن الفجوة الإدراكية لا تتعلق بالرفض، وإنما برؤية نقدية قائمة على الخبرة المتراكمة. بوجه عام، يُظهر هذا الإجماع أن تحديث مخططات الاتصال ليس فقط ممارسة إدارية شكلية، بل **أداة محسوسة في العمل اليومي**، تسهّل التنسيق والتكامل بين الموظفين. ومع ذلك، فإن وجود أقلية ترى نقصًا في هذا الجانب يكشف عن **فرص حقيقية لتحسين انتظام العملية، وضمان شمولها وتحيينها بما يتماشى مع تغيرات المهام والهيكلة.**

تتوافق هذه المعطيات مع نتائج دراسة **بن حمو، نسرين) 2022(**، الموسومة بـ*"تحديث نظم الاتصال التنظيمي وأثره على فعالية التنسيق الداخلي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجزائر ."*حيث خلُصت الدراسة إلى أن تحديث مخططات الاتصال يُعدّ من العوامل الجوهرية في خفض التكرار الوظيفي، وتسهيل التنقل الفعّال للمعلومات داخل المؤسسة، وأكدت أن **الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يكونون غالبًا أكثر وعيًا بالفجوات الزمنية في التحديث، بينما الموظفون الجدد ينظرون للممارسة الاتصالية كما هي دون مقارنة تاريخية**[1].

[1] بن حمو، نسرين) 2022 .(*تحديث نظم الاتصال التنظيمي وأثره على فعالية التنسيق الداخلي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجزائر* .مجلة دراسات وأبحاث – جامعة البليدة 2.

جدول رقم (14): هل تعزز سهولة سير المعلومات داخل المؤسسة من الأداء والتعاون بين الأقسام والموظفين؟

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نادرا	03	14.3	03	33.3	0	0	02	25	04	18.2	01	25	01	100	04	16	30	100
أحيانا	11	52.4	01	11.1	0	0	03	37.5	09	40.9	02	50	0	100	10	40	30	100
دائما	07	33.3	05	55.6	0	0	03	37.5	09	40.9	01	25	0	0	11	44	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

التحليل الكمي:

تشـير نتائج الاسـتبيان إلى أن غالبية الموظفين في مؤسـسـة نفطال يرون أن سـهولة تدفق المعلومات داخل المؤسسة تُسهم في تحسين الأداء وتعزيز التعاون بين الأقسام. فعلى مستوى الجنس، أظهرت البيانات أن 33.3% من الذكور و55.6% من الإناث يعتبرون أن هذا الأثر يتحقق "دائمًا"، في حين صـرّح 52.4% من الذكور و11.1% من الإناث بأن التأثير يظهر "أحيانًا"، أما نسـبة من قالوا "نادراً" فبلغت 14.3% لدى الذكور و33.3% لدى الإناث، ما يعكس تفاوتًا ملحوظًا في إدراك تأثير سير المعلومات حسب الجنس، مع تفوق نسبي لدى الإناث في إدراك الأثر الإيجابي بشكل دائم.

فيما يتعلق بالمسـتوى التعليمي، رأى 37.5% من المشـاركين ذوي **التعليم الثانوي** أن الأثر يتحقق "دائمًا"، و37.5% "أحيانًا"، بينما 25% فقط يرون أن التأثير "نادراً" ما يتحقق. أما المشـاركون من ذوي **التعليم الجامعي**، فقد توزعت آراؤهم بين 40.9% يرون أن التأثير يتحقق "دائمًا"، و40.9% "أحيانًا"، و18.2% يرونه "نادراً"، ما يدل على رضـا معتدل لدى هذه الفئة، مع إدراك نسـبي جيد لأهمية انسيابية المعلومات.

بالنسبة لمتغير **سنوات الخبرة**، أفادت فئة **أقل من 5 سنوات** (مشارك واحد) بأن التأثير يظهر "أحيانًا" بنسـبة 100%. أما فئة **من 5 إلى 10 سـنوات** (4 مشـاركين)، فقد صـرّح 25% منهم بأن التأثير يتحقق "نادراً"، و50% "أحيانًا"، و25% "دائمًا"، وهو توزيع متوازن يعكس تباينًا في التجربة داخل المؤسسة. وبالنسبة لفئة **أكثر من 10 سـنوات** (25 مشـاركًا)، فقد أشـار 44% منهم إلى أن التأثير يظهر "دائمًا"، و40% "أحيانًا"، و16% "نادراً"، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا نسبيًا من ذوي الخبرة الطويلة لأثر تدفق المعلومات.

بصورة إجمالية، فإن 44% من مجموع المشاركين يرون أن سهولة تدفق المعلومات تؤثر "دائمًا" على الأداء والتعاون، بينما 40% يرون أن هذا الأثر يظهر "أحيانًا"، و16% فقط يرون أنه "نادراً"، ما يدل على أن هناك قناعة راسخة لدى أغلب الموظفين بدور المعلومات الواضحة والسلسة في تحقيق فعالية العمل الجماعي والإداري، مع وجود هوامش لتحسين الاستمرارية والثبات في هذا التدفق داخل بعض الفئات.

التحليل الكيفي:

تكشف النتائج أن هناك **قناعة عامة لدى الموظفين بأهمية انسيابية المعلومات داخل المؤسسة**، بوصفها ركيزة أساسية لتحسين الأداء وتعزيز التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية. ويُستدل من التفاوت في النسب أن هذا الأثر الإيجابي **لا يتحقق بالدرجة نفسها لدى الجميع**، بل يرتبط بعوامل تتعلق بالجنس، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية.

من حيث الجنس: برز ميل أوضح لدى **الإناث نحو الاعتقاد الدائم بأثر تدفق المعلومات**، إذ بلغت نسبة من صرحن بأن الأثر يتحقق "دائمًا" 55.6%، مقارنة بـ33.3% فقط لدى الذكور. ويمكن تفسير هذا الفرق بخصوصية الأدوار التفاعلية التي تلعبها الإناث في البيئة المؤسسية، و**ربما أيضًا بمدى اعتمادهن على جودة التواصل لتنفيذ المهام بانسجام.** في المقابل، جاءت نسبة الذكور الذين يرون أن التأثير يتحقق "أحيانًا" مرتفعة (52.4%)، مما يوحي بوجود **تجارب متذبذبة أو غير مستقرة في انسيابية المعلومات داخل أقسامهم**، الأمر الذي يُولّد تصورًا غير حاسم حول فعالية هذا الجانب، **أما من حيث المستوى التعليمي:** يوضح توزيع الآراء أن **ذوي التعليم الجامعي أكثر اعتدالًا وتحفظًا** في تقييمهم، حيث توزعت آراؤهم بالتساوي تقريبًا بين "دائمًا" وأحيانا"، مع نسبة أقل ترى أن التأثير نادر، ما يدل على أنهم **يدركون أهمية تدفق المعلومات لكنهم قد يكونون أكثر حساسية لجودة التطبيق الفعلي وآليات التنظيم.** أما ذوو التعليم الثانوي، فقد عبّروا أيضًا عن تأثير واضح لكنه أقل ثباتًا، وهو ما قد يرتبط بنمط الأعمال اليومية التي تعتمد على التعليمات والتوجيهات المتكررة، مما يجعل **تدفق المعلومات أكثر وضوحًا أو غموضًا بحسب الأسلوب الإداري المستخدم**، ومن **من حيث سنوات الخبرة:** تبرز فئة أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) على أنها **الأكثر انسجامًا مع فعالية تدفق المعلومات،** حيث صرّح 44% منهم بأن الأثر يتحقق دائمًا، وهي نسبة مرتفعة نسبيًا مقارنة بالفئات الأخرى. ويُرجّح أن يعود ذلك إلى تموقعهم في مواقع وظيفية تُمكّنهم من **الاطلاع على سير العمليات الإدارية بشكل أوضح، وربما المشاركة في تحسينها.** أما أصحاب الخبرة المتوسطة، فقد تباينت آراؤهم، مما

يعكس **مرحلة انتقالية في فهمهم أو تموقعهم داخل النظام التنظيمي** .بينما أظهر صـــاحب الخبرة القليلة رأيًا متحفظًا يُعبر عن محدودية التفاعل مع شبكات التدفق أو غياب تجربة كافية للحكم النهائي.

يتقـاطع هـذا التحليـل مع نتـائج دراســـة **غريـب، لـيلـى (2021)** بعنوان: *"فعالية تدفق المعلومات الداخلية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بمؤسسة بريد الجزائر."* حيث أكدت الدراسـة أن **الفاعلية الإدارية لا تُبنى فقط على وجود المعلومات، بل على سـرعة تدفقها، وضـوحها، وشـمولها لكافة مسـتويات المؤسـسـة** .كما لاحظت الدراسـة أن **الاختلاف في إدراك الأثر يرتبط غالبًا بعوامل تتعلق بموقع الفرد داخل التسلسل الوظيفي وبتجربته السابقة**[1].

جدول رقم (15): حول سؤال "هل تحفز مخططات الاتصال الداخلي لمؤسسة نفطال على تقديم مردودية أكثر؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نادرا	04	19	0	0	0	0	03	37.5	01	4.5	0	0	0	0	04	16	30	100
أحيانا	10	47.6	03	33.3	0	0	02	25	11	50	03	75	01	100	09	36	30	100
دائما	07	33.3	06	66.7	0	0	03	37.5	10	45.5	01	25	0	0	12	48	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

التحليل الكمي:

تشير نتائج استبيان سؤال "**هل تحفز مخططات الاتصال الداخلي لمؤسسة نفطال على تقديم مردودية أكثر؟** "إلى أن آراء الموظفين تتوزع بين الموافقة الكاملة والتقدير النسبي، مع وجود نسبة أقل ترى ضعف التأثير. فعلى صعيد الجنس، صرّح **66.7%من الإناث** بأن مخططات الاتصال الداخلي تحفز "دائمًا" على تقديم مردودية أفضـــل، مقابل **33.3%من الذكور**، ما يعكس تقييماً أكثر إيجابية لدى الإناث. بينما عبّر 47.6% من الذكور عن أن التحفيز يتحقق "أحيانًا"، و19% فقط يرون أن التحفيز يحدث "نادراً."

عند تحليل البيانات حسـب **المسـتوى التعليمي**، يظهر أن 37.5% من المشـاركين من ذوي **الثانوي** يرون أن هذه المخططات تحفز "دائمًا"، مقابل 25% قالوا "أحيانًا"، و37.5% قالوا "نادراً"، ما يدل

[1]غريب، ليلى) 2021 .(*فعالية تدفق المعلومات الداخلية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر* .مجلة الاقتصاد والتنمية – جامعة الجزائر 3.

على تباين الآراء ضـــمن هذه الفئة. أما لدى ذوي **المســـتوى الجامعي**، فقد رأى 45.5% منهم أن التحفيز يحدث "دائمًا"، و50% "أحيانًا"، و4.5% فقط قالوا "نادراً"، ما يعكس تقديرًا عاليًا نســبيًا لهذه المخططات في أوساط المؤهلين تعليمياً.

أما فيما يخص **سنوات الخبرة**، فقد أفادت فئة **من 05 الى 10 سنوات** (مشارك واحد) بأن المخططات تحفز "أحيانًا" بنسبة 100%. أما فئة **أقل من 05 سنوات** (4 مشاركين)، فقد صرّح 75% منهم بأن التأثير يظهر "أحيانًا"، و25% فقط يرونه "دائمًا". في حين رأت فئة **أكثر من 10 ســـنوات** (25 مشـــاركًا) أن 48% منهم يتحفزون "دائمًا" بهذه المخططات، و36% "أحيانًا"، بينما 16% فقط قالوا "نادراً"، ما يشير إلى إدراك إيجابي نسبي لهذه المخططات بين أصحاب الخبرة الطويلة. بشكل إجمالي، يرى **48%من جميع المشـــاركين** أن مخططات الاتصـــال الداخلي تحفز "دائمًا" على المردودية، و **36%**يعتقدون أن هذا التأثير يظهر "أحيانًا"، بينما **16%فقط** يعتقدون أن هذه المخططات نادرًا ما تؤثر. هذه الأرقام تعكس تصورًا عامًا إيجابيًا إلى حد كبير عن فعالية مخططات الاتصال الداخلي في تعزيز الأداء والإنتاجية، مع وجود فروقات طفيفة حسب الجنس، الخبرة، والمستوى التعليمي.

التحليل الكيفي:

تشير نتائج الإجابات المتعلقة بسؤال "هل تحفز مخططات الاتصال الداخلي لمؤسسة نفطال على تقديم مردودية أكثر؟" إلى وجود وعي عام لدى الموظفين بأهمية هذه المخططات في دعم وتحسين الأداء الوظيفي، مع تفاوت نسبي في درجة هذا الوعي. وقد برز هذا التقدير بشكل خاص لدى شـــريحة الإناث، اللواتي أبدين تفاعلًا إيجابيًا ملحوظًا مع فكرة أن التنظيم الاتصـــالي الداخلي ينعكس إيجابًا على المردودية، وهو ما قد يُفسر بحساسيتهن المهنية تجاه وضوح الأدوار والتنسيق الجماعي، مما يجعلهن أكثر استشعارًا لأثر هذه المخططات على بيئة العمل. في المقابل، أبدى بعض الذكور ميلاً إلى اعتبار أن هذا التأثير لا يكون دائمًا، وإنما يرتبط غالبًا بمدى تفعيل هذه المخططات في السياق العملي، ما يعكس نظرة أكثر واقعية أو مشروطة. من جهة أخرى، أظهرت المعطيات أن المستوى التعليمي يلعب دورًا في تشكيل موقف الموظف من فعالية الاتصال الداخلي، حيث يميل ذوو المســـتوى الجامعي إلى إظهار إدراك أكبر لأهمية هذه الآليات في تحفيز الأداء، ربما بفعل إلمامهم بمبادئ التنظيم الإداري وتقديرهم للأدوات الاتصالية الرسمية. أما الموظفون من ذوي المستوى الثانوي، فقد جاءت آراؤهم أكثر تباينًا، مما قد يدل على غياب تصـــور موحد حول الأهداف الوظيفية لهذه المخططات أو على محدودية تفاعلهم المباشر معها. أما من حيث سنوات الخبرة، فقد عكست إجابات الموظفين الأكثر خبرة إدراكًا أعمق لأثر المخططات الاتصـــالية على المردودية، لكنهم في الوقت ذاته

أكثر وعيًا بالفجوات الممكنة في تطبيقها، وهو ما يظهر في بعض التحفظات على دورها الدائم، في مقابل فئات الأقل خبرة التي أبدت حذرًا أو تقييمًا حذرًا نابعًا من محدودية التجربة المهنية.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **بن عرعار (2020)**، التي بينت أن مخططات الاتصال الداخلي تعتبر أداة فاعلة في تعزيز الانضباط المهني وتحفيز الأداء، شرط أن تكون محدثة وتشاركية وتستند إلى واقع احتياجات الموظفين وليس فقط على الجوانب الشكلية. وقد شددت الدراسة على أن "فعالية الاتصال التنظيمي لا تكمن فقط في وجود المخططات، بل في درجة تفعيلها ومشاركة الموظفين في فهمها وتطبيقها".[1]

المطلب الرابع: علاقة فعالية الاتصال الداخلي بجودة الإنتاجية لعمال مؤسسة نفطال

جدول رقم (16): يبين إجابات الأفراد على سؤال: "هل العلاقات الداخلية تساهم في تدفق المعلومات بشكل واضح بين الموظفين؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نادرا	04	19	0	0	0	0	02	25	02	9.1	0	0	0	0	04	16	30	100
أحيانا	08	38.1	03	33.3	0	0	02	25	09	40.9	03	75	01	100	07	28	30	100
دائما	09	42.9	06	66.7	0	0	04	50	11	50	01	25	0	0	14	56	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

التحليل الكمي:

تشير نتائج الاستبيان المتعلق بسؤال "**هل العلاقات الداخلية تساهم في تدفق المعلومات بشكل واضح بين الموظفين؟** "إلى وجود توجه إيجابي عام لدى المشاركين، مع تباينات طفيفة حسب

[1] بن عرعار، خديجة) 2020 .(*دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء داخل المؤسسات الجزائرية* .مجلة البحوث في علوم الإعلام والاتصال، العدد 15، جامعة الجزائر 3.

الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة. من حيث الجنس، يرى **66.7%من الإناث** أن العلاقات الداخلية تساهم "دائمًا" في وضوح تدفق المعلومات، وهي نسبة تفوق نظيرتها لدى الذكور (42.9%)، بينما يرى 38.1% من الذكور أنها تساهم "أحيانًا"، و19% فقط يرون أن المساهمة تكون "نادرًا."

أما على مستوى **المستوى التعليمي**، فقد أظهر المشاركون من ذوي **الثانوي** تقييماً متباينًا: 50% منهم يرون أن العلاقات تساهم "دائمًا"، و25% فقط "أحيانًا"، بينما يرى 25% أن الأثر يظهر "نادرًا". أما حملة **المؤهل الجامعي**، فقد أفاد نصفهم (50%) بأن العلاقات تسهم "دائمًا" في وضوح المعلومات، و40.9% قالوا "أحيانًا"، و9.1% فقط اختاروا "نادراً"، ما يدل على تقييم إيجابي نسبي داخل هذه الفئة.

فيما يتعلق بـ **سنوات الخبرة**، ترى فئة **من 05 الى 10 سنوات** (مشارك واحد) أن التأثير يحدث "أحيانًا" بنسبة 100%. أما المشاركون من فئة **أقل من 05 سنوات** (4 مشاركين)، فقد اعتبر 75% منهم أن العلاقات الداخلية تساهم "أحيانًا"، و25% فقط قالوا "دائمًا"، بينما لم يذكر أحد أنها تساهم "نادراً". من ناحية أخرى، أظهرت فئة **أكثر من 10 سنوات** (25 مشاركًا) نسبة موافقة قوية، حيث أفاد 56% منهم بأن العلاقات الداخلية تساهم "دائمًا"، و28% "أحيانًا"، و16% فقط "نادراً."

بوجه عام، تكشف النتائج أن **56%من مجموع المشاركين** يعتقدون أن العلاقات الداخلية تساهم "دائمًا" في وضوح تدفق المعلومات، في حين يرى **28%**أن هذا التأثير يظهر "أحيانًا"، و **16%فقط** يرون أنه "نادرًا". هذا التوجه الإيجابي يعكس أهمية العلاقات المهنية في تسهيل انسيابية المعلومات وتعزيز التواصل داخل المؤسسة، خصوصًا بين الموظفين من ذوي الخبرة والمؤهلات الأعلى.

التحليل الكيفي:

تشير المعطيات الخاصة بسؤال "هل العلاقات الداخلية تساهم في تدفق المعلومات بشكل واضح بين الموظفين؟" إلى إدراك ملحوظ بين العاملين في مؤسسة نفطال لأهمية العلاقات المهنية كعامل حاسم في تسهيل التواصل وانسياب المعلومات داخل المؤسسة. فقد عبرت النسبة الأكبر من المشاركين عن قناعة بأن العلاقات الداخلية تلعب دورًا فعّالًا في هذا المجال، خاصة لدى الإناث، اللواتي أبدين مواقف أكثر إيجابية، ما قد يُعزى إلى طبيعة تفاعلهن الاجتماعي وميولهن إلى التواصل المباشر، الذي غالبًا ما يرتكز على علاقات العمل اليومية. بينما عبّر بعض الذكور عن تقييم أكثر حذرًا، ما يعكس ربما تأثرهم بتجارب فردية أو بمعايير مهنية صارمة قد تقيّد انفتاح العلاقات داخل المؤسسة. ومن

حيث المستوى التعليمي، يظهر أن حملة الشهادات الجامعية أكثر إدراكًا لأهمية العلاقات الداخلية، إذ ربطوا بشـكل واضـح بينها وبين فعالية تدفق المعلومات، في حين تباينت مواقف ذوي التعليم الثانوي، وهو ما قد يُفسَّر بتفاوت خبراتهم أو بدرجات انخراطهم المختلفة في آليات الاتصال غير الرسمية داخل المؤسسة. أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد أبانت نتائج فئة "أكثر من 10 سنوات" عن مستوى عالٍ من الوعي بأهمية العلاقات المهنية، حيث أقرّت النسـبة الأكبر بأن تدفق المعلومات يتأثر إيجابًا بقوة العلاقات الداخلية، وهو ما يُعزز فرضـية أن تراكم الخبرة يُعمّق الفهم العملي لدور الديناميكيات الاجتماعية في تسـهيل أداء المهام. بينما بدت آراء الموظفين الأقل خبرة مترددة أو غير مكتملة، مما يعكس ضعف الاحتكاك الكافي لديهم ببيئة العمل أو بعدهم عن دوائر اتخاذ القرار.

يتقاطع هذا الإدراك العام الإيجابي مع ما توصّلت إليه دراسة **قارة (2019)**، التي أكدت على أن "العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ليست مجرد روابط شخصية، بل تمثل ركيزة في بناء قنوات تواصل غير رسمية تُسهم في تسريع نقل المعلومات وتقليل سوء الفهم"، خاصة في المؤسسات التي تتبنى الاتصال الأفقي كأسلوب مكمل للاتصال الرسمي[1]

جدول رقم (17): يبين إجابات الأفراد على سؤال: "هل تعتقد أن نقص سير المعلومات داخل المؤسسة يؤثر على جودة الإنتاجية؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نادرا	02	9.5	0	0	0	0	01	12.5	01	4.5	0	0	0	0	02	08	30	100
أحيانا	11	52.4	05	55.6	0	0	03	37.5	13	59.1	03	75	01	100	12	48	30	100
دائما	08	38.1	04	44.4	0	0	04	50	08	36.4	01	25	0	0	11	44	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

التحليل الكمي:

[1]قارة، ليلى) 2019 .(*دور الاتصال غير الرسمي في تحسين فعالية الاتصال التنظيمي* .مجلة الاتصال والتنمية، العدد 11، جامعة قسنطينة.

تشير نتائج الاستبيان لسؤال "**هل تعتقد أن نقص سير المعلومات داخل المؤسسة يؤثر على جودة الإنتاجية؟** "إلى أن أغلب الموظفين في مؤسسة نفطال يرون أن لهذا النقص تأثيرًا متفاوتًا، يتوزع بين دائم وأحيانًا، مع تفاوت بسيط حسب الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

من حيث الجنس، يرى **38.1%من الذكور** أن نقص المعلومات يؤثر "دائمًا" على جودة الإنتاجية، و **52.4%**يرونه يؤثر "أحيانًا"، في حين يرى فقط **9.5%**أنه يؤثر "نادراً". أما لدى **الإناث**، فقد أفادت **55.6%**منهن أن التأثير يحدث "أحيانًا"، و" **44.4%**دائمًا"، مع عدم وجود من ترى أن التأثير نادر، ما يشير إلى إدراك عالٍ من طرف الإناث لأهمية تدفق المعلومات في رفع الأداء.

كما نلاحظ أن المشـاركين من **ذوي التعليم الثانوي** يميلون إلى اعتبار أن تأثير نقص المعلومات على الإنتاجية هو تأثير **دائم) 50 (%**أو **أحيانًا) 37.5(%**، بينما كانت نسـبة من قالوا "نادرًا" قليلة)12.5(%

أما المشـاركون من **ذوي التعليم الجامعي**، فغالبهم يرون أن التأثير يحصـل "أحيانًا" (59.1%)، تليها نسـبة "دائمًـا" (36.4%)، مع وجود نسـبة ضـئيلة فقط ترى أنـه "نـادرًا) "4.5.(% هذا يدل على إدراك نسـبي أعلى لدى الجامعيين لأهمية تنظيم المعلومات دون تضـخيم كبير للآثار، في حين يعاني أصحاب التعليم الثانوي على الأرجح من تأثيرات مباشرة أكبر.

كما تُظهر نتائج التحليل حسـب فئة سـنوات الخبرة أن إدراك تأثير نقص سـير المعلومات على جودة الإنتاجية يزداد بشكل ملحوظ مع تزايد الخبرة المهنية داخل المؤسسة. ففي فئة **أقل من 5 سنوات**، عبّر 75% من المشـاركين عن أن هذا النقص يؤثر "أحيانًا" على الإنتاجية، بينما رأى 25% أنه يؤثر "دائمًا"، ما يعكس بداية تشكّل وعي تدريجي بأهمية تدفق المعلومات في بيئة العمل. أما في فئة **من 5 إلى 10 سنوات**، ورغم محدودية العينة (مشارك واحد)، فقد أقرّ بنسبة 100% بتأثير النقص "أحيانًا"، مما يشـير إلى إدراك متوسـط يتطلب تعزيزًا أكبر لأنظمة التواصـل. في المقابل، جاءت فئة **أكثر من 10 سـنوات** بنتائج أكثر وضـوحًا؛ حيث أشـار 44% منهم إلى أن التأثير يحدث "دائمًا"، و48% أنه يحدث "أحيانًا"، بينما قلّ من اعتبره "نادرًا" (8% فقط). تعكس هذه النتائج أن أصحاب الخبرات الطويلة يدركون تمامًا الأثر السـلبي لنقص تدفق المعلومات على جودة الأداء، مما يبرز الحاجة إلى اعتماد آليات اتصـال فعّالة ومسـتقرة لضـمان تحسين الإنتاجية عبر مختلف مسـتويات الخبرة داخل مؤسـسـة نفطال.

التحليل الكيفي:

تعكس نتائج الاستبيان الخاص بسؤال "هل تعتقد أن نقص سير المعلومات داخل المؤسسة يؤثر على جودة الإنتاجية؟" وعياً ملموساً لدى موظفي مؤسسة نفطال بأهمية تدفق المعلومات وانعكاسه المباشر على جودة العمل والمردودية. إذ تُظهر إجابات المشاركين، على اختلاف خصائصهم، إدراكاً بأن غياب المعلومات أو ضعف تداولها يمكن أن يخلق فجوات في التنسيق ويؤثر سلباً على تنفيذ المهام، وإن بدرجات متفاوتة. فيما يخص الفروقات حسب الجنس، فإن الإناث أبدين إدراكاً أعلى نسبيًا لأثر نقص المعلومات، حيث انحصرت آراؤهن بين "دائمًا" وأحيانا"، دون وجود من ترى أن هذا النقص نادر التأثير، ما يعكس حساسية أعلى لدى هذه الفئة لأهمية التواصل الواضح كجزء من بيئة العمل الفعّالة. أما الذكور، فقد توزعت آراؤهم بشكل أوسع، ما يشير إلى تباين في الخبرات أو في ممارسات العمل اليومية التي قد تؤثر على نظرتهم لأهمية المعلومات. أما على صعيد المستوى التعليمي، فإن حملة الشهادات الجامعية بدوا أكثر ميلاً للاعتقاد بأن النقص في المعلومات يؤثر "أحيانًا"، وهو ما يدل على تقييم متزن وواقعي يستند إلى معرفة تنظيمية أعمق، بينما أبدى المشاركون من ذوي التعليم الثانوي موقفاً أكثر حدة، حيث رأى نصفهم أن التأثير دائم. وقد يعود هذا إلى معايشتهم لمشكلات مباشرة مرتبطة بتدفق المعلومات، أو إلى غياب بدائل تمكنهم من تجاوز هذا النقص. وتُبرز نتائج سنوات الخبرة اختلافاً مهماً في الوعي الإداري، حيث يُلاحظ أن الإدراك بخطورة نقص المعلومات يزداد مع تراكم التجربة المهنية. فالموظفون من ذوي الخبرة الطويلة أكدوا بنسبة كبيرة أن هذا النقص يؤثر بشكل دائم أو متكرر، مما يعكس فهمًا ناضجًا لطبيعة العمل الجماعي والمؤسساتي الذي يعتمد بشكل كبير على تبادل البيانات والمعرفة. في المقابل، أبدى الموظفون الجدد آراءً تميل إلى تقييم أكثر اعتدالاً، ربما لعدم احتكاكهم الكافي بعد بمختلف جوانب النظام الإداري الداخلي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **بوحنية (2021)**، التي أكدت على أن ضعف سير المعلومات في المؤسسات الجزائرية يؤدي إلى تأخير في الإنجاز وارتباك في التنسيق بين الأقسام، خصوصًا عندما لا تكون هناك قنوات اتصال واضحة ومنتظمة. كما شددت الدراسة على ضرورة ترسيخ ثقافة تواصل تنظيمي فعّال لمواجهة هذا التحدي[1].

[1]بوحنية، قوي .(2021) .*الاتصال التنظيمي وأثره على جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية* .مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة ورقلة، العدد 45، ص. 71–88.

جدول رقم (18): يبين إجابات الأفراد على سؤال: "هل تعتقد أن الاتصال داخل المؤسسة يساهم في تسهيل أداء المهام بشكل فعال؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نادرا	01	4.8	0	0	0	0	0	0	01	4.5	0	0	0	0	01	04	30	100
أحيانا	07	33.3	02	22.2	0	0	04	50	05	22.7	01	25	1	100	07	28	30	100
دائما	13	61.9	07	77.8	0	0	04	50	16	72.7	03	75	0	0	17	68	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

التحليل الكمي:

بناءً على نتائج المشاركين حول سؤال "**هل تعتقد أن الاتصال داخل المؤسسة يساهم في تسهيل أداء المهام بشكل فعال؟**"، يتضح وجود إدراك قوي بين الموظفين بأهمية الاتصال الداخلي في تحسين الكفاءة الوظيفية.

فعلى مستوى **الجنس**، أشار **61.9%من الذكور** إلى أن الاتصال داخل المؤسسة يساهم "دائمًا" في تسهيل أداء المهام، مقابل **33.3%**يعتقدون أن التأثير يحدث "أحيانًا"، و **4.8%**فقط يرونه "نادراً". أما بين **الإناث**، فقد أكدت **77.8%**أن التأثير "دائم"، و **22.2%**رأينه "أحيانًا"، دون أي ذكر لحالة "نادرة."

أما فيما يخص **المستوى التعليمي**، فقد بيّنت النتائج أن **50%من المشاركين ذوي التعليم الثانوي** يعتبرون الاتصال الداخلي مفيدًا "دائمًا"، بينما يرى النصف الآخر أنه "أحيانًا". أما من لديهم **مستوى جامعي**، فقد أجاب **72.7%**بأن الاتصال يسهم "دائمًا"، و **22.7%**قالوا "أحيانًا"، و **4.5%**فقط وصفوه بـ"النادر".

من حيث **سنوات الخبرة**، عبّر موظفو فئة **أقل من 5 سنوات** عن رأى **75%**أن الاتصال يساهم "دائمًا"، بينما اكتفى **25%**بـ"أحيانًا." أما فئة **من 5 إلى 10 سنوات**، فقد أظهرت أعلى نسبة من

القناعة، إذ أجاب **100%** بـــ"دائمًا". بينما في فئة **أكثر من 10 سنوات**، اعتبر **68%** أن الاتصال يساهم "دائمًا" في تسهيل الأداء، و **28%** قالوا "أحيانًا"، في حين رأى **4%** فقط أن هذا يحدث "نادراً."

تشير هذه النتائج إلى أن فعالية الاتصال الداخلي معترف بها بشكل واسع بين الموظفين، خاصة مع ارتفاع الخبرة والمستوى التعليمي، وهو ما يدعم ضرورة تطوير آليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة، لتحقيق أداء أفضل وتنسيق أكثر فعالية بين الفرق الوظيفية.

التحليل الكيفي:

تشير نتائج الاستبيان المتعلق بسؤال "هل تعتقد أن الاتصال داخل المؤسسة يساهم في تسهيل أداء المهام بشكل فعال؟" إلى وجود وعي مؤسسي قوي لدى أغلب الموظفين في مؤسسة نفطال بأهمية الاتصال الداخلي كعنصر محوري في تحقيق الكفاءة الوظيفية وتيسير العمل اليومي. وقد عكست إجابات المشاركين من مختلف الفئات هذا الإدراك، مع بعض التباينات التي يمكن ربطها بتجاربهم الفردية ومستوى اطلاعهم على آليات الاتصال داخل المؤسسة. فمن الناحية النوعية، عبّر معظم الموظفين عن قناعتهم بأن الاتصال الداخلي يسهم بدرجة كبيرة في تنظيم العمل وتجنب التكرار أو الغموض في المهام. وبرز هذا الإدراك بشكل أكثر وضوحاً لدى الموظفات، حيث لم تُسجّل أي حالة ترى أن الأثر "نادر"، ما قد يعكس حساسية أعلى للتواصل وتقديراً أكبر لأبعاده في تسهيل التفاعل المهني. كما يظهر أن أصحاب التعليم الجامعي والخبرة الطويلة أكثر ميلاً لتقدير الأثر المستمر والدائم للاتصال الداخلي، وهو ما قد يُعزى إلى اطلاعهم على مستويات متعددة من التنسيق التنظيمي وتفاعلهم مع أنماط اتصال أكثر تنوعاً وتعقيداً. في المقابل، فإن أولئك الذين أبدوا إجابات أكثر تحفظاً ("أحيانًا" أو "نادرًا") قد يكونون إما في مواقع لا تُوظف فيها آليات الاتصال بشكل منتظم أو لم تُتح لهم الفرصة الكافية لتجربة بيئة عمل منظمة من حيث التدفق الاتصالي. ومع ذلك، فإن عدم وجود نسب كبيرة ممن يرون أن الأثر "نادرًا" يشير إلى فعالية نسبية في سياسات الاتصال الحالية داخل المؤسسة.

إن هذه النتائج تدفع إلى التأكيد على أهمية مواصلة تطوير منظومة الاتصال الداخلي، سواء عبر القنوات الرسمية مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات، أو عبر تعزيز الاتصال غير الرسمي الذي يربط بين الوحدات والأقسام، مما يُسهم في تقليل الأخطاء، وتحسين التنسيق، وزيادة الإنتاجية. وقد بيّنت دراسات عديدة مثل دراسة الشنطي (2019) أن مؤسسات القطاع العمومي في الجزائر التي

استثمرت في تحسين الاتصال التنظيمي شهدت تحسنًا ملموسًا في الأداء الفردي والجماعي، خاصة عندما يكون الاتصال مبنيًا على الوضوح، الثقة، والتفاعل المتبادل[1].

جدول رقم (19): يبين إجابات الأفراد على سؤال :"في رأيك، هل جودة الإنتاجية للعمال مرتبطة بجودة الاتصال الداخلي في المؤسسة؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	17	81	06	66.7	0	0	06	75	17	77.3	03	75	01	100	19	76	30	100
لا	04	19	03	33.3	0	0	02	25	05	22.7	01	25	0	0	06	24	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

التحليل الكمي:

تُظهر نتائج الإجابات على سؤال" **:في رأيك، هل جودة الإنتاجية للعمال مرتبطة بجودة الاتصال الداخلي في المؤسسة؟** "اتفاقًا واسعًا بين الموظفين في مؤسسة نفطال على وجود علاقة وثيقة بين جودة الاتصال الداخلي ومستوى الإنتاجية.

فعلى مستوى **الجنس**، أفاد **81%من الذكور** بأن جودة الاتصال الداخلي تساهم فعليًا في رفع جودة الإنتاجية، في حين رأى **19%**منهم العكس. أما بالنسبة للإناث، فقد كانت النتائج أقل دعمًا نسبيًا، حيث وافقت **66.7%**فقط على وجود هذا الارتباط، بينما رفضت **33.3%**الفرضية، مما قد يعكس تفاوتًا في التجربة أو التمكين داخل قنوات الاتصال.

بالنظر إلى **المستوى التعليمي**، فإن الفئة ذات **المستوى الثانوي** عبّرت بنسبة **75%**عن قناعتها بارتباط الاتصال بجودة الإنتاجية، مقابل **25%**رفضوا ذلك. أما الفئة ذات **المستوى الجامعي**، فقد أظهرت تأييدًا قويًا بنسبة **77.3%**، بينما شكك **22.7%**فقط في وجود هذا الارتباط. في المقابل.

[1] الشنطي، مراد) .2019 .(*الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الإداري* .مجلة دراسات نفسية واجتماعية، جامعة تبسة، العدد 32، ص. 112–128.

ووفقًا لفئات سنوات الخبرة، يتضح أن 75% من العاملين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات يرون ارتباطًا وثيقًا بين جودة الاتصال الداخلي وجودة الإنتاجية، حيث يعتمدون بشكل كبير على التواصل الفعال لتأدية مهامهم بدقة. أما فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، ورغم صغر حجم العينة، فقد عبر جميع المشاركين فيها (100%) عن إيمانهم بأهمية الاتصال الداخلي في تحسين الإنتاجية. بالنسبة للفئة الأكثر من 10 سنوات، أبدى 76% منهم قناعة بأن الاتصال الداخلي الجيد يسهم في رفع جودة الإنتاجية، بينما كانت نسبة الذين لا يرون ارتباطًا بذلك 24%. يعكس هذا التوزيع العام توافقًا واضحًا بين مختلف فئات الخبرة على أن الاتصال الداخلي يُعد عاملًا جوهريًا في تعزيز أداء الموظفين وإنتاجيتهم داخل المؤسسة، مما يبرز أهمية تعزيز قنوات الاتصال وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات جميع الموظفين بغض النظر عن خبراتهم.

التحليل الكيفي:

تشير النتائج المتعلقة بسؤال "في رأيك، هل جودة الإنتاجية للعمال مرتبطة بجودة الاتصال الداخلي في المؤسسة؟" إلى وجود اتفاق شبه جماعي بين موظفي مؤسسة نفطال حول العلاقة الإيجابية بين فعالية الاتصال الداخلي ومستوى الإنتاجية الفردية والجماعية. وقد تجلت هذه القناعة بشكل واضح لدى أغلب الفئات، رغم بعض التباينات الطفيفة التي يمكن ربطها بعوامل الخبرة، المستوى التعليمي، أو اختلاف التموقع داخل المؤسسة. من الناحية الكيفية، تُظهر المعطيات أن الاتصال الداخلي لا يُنظر إليه كمجرد وسيلة لتبادل المعلومات، بل كعنصر تنظيمي حاسم يُسهم في رفع كفاءة الأداء وتفادي سوء الفهم أو الأخطاء في تنفيذ المهام. ويبدو أن الموظفين الأكثر خبرة والذين قضوا وقتًا أطول داخل المؤسسة يدركون هذا الدور أكثر من غيرهم، حيث انعكست تجربتهم العملية في إدراكهم للعلاقة المباشرة بين وضوح التعليمات، سرعة التفاعل بين الأقسام، والنتائج الميدانية الملموسة. كما أن نسبة التأييد المرتفعة لدى حملة الشهادات الجامعية تؤكد أن هذا الوعي يتزايد مع زيادة المعرفة الإدارية والتنظيمية. في المقابل، فإن الفروقات في نسب التأييد لدى فئة الإناث أو من ذوي التعليم الثانوي قد تشير إلى تفاوت في فرص المشاركة أو التفاعل داخل منظومة الاتصال الرسمية للمؤسسة، مما قد يضعف من إحساس بعض الموظفين بفاعلية هذه القنوات، رغم قناعتهم العامة بدورها.

وتأسيسًا على هذه النتائج، يمكن القول إن بناء نظام اتصال داخلي فعال، شفاف، ومتوازن يُعد من بين أهم الآليات التي ينبغي أن تُعزز داخل المؤسسة. فكلما شعر الموظف بأن المعلومة تصله بدقة وفي الوقت المناسب، زادت ثقته في المنظومة التنظيمية، وانعكس ذلك تلقائيًا على جودة إنتاجيته.

وهو ما تؤكده الأدبيات الحديثة، مثل دراسة عبد المجيد زروقي (2020) التي بيّنت أن فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية تلعب دورًا مباشرًا في تحسين أداء العمال وزيادة مستوى الرضا المهني لديهم[1].

جدول رقم (20): يبين إجابات الأفراد على سؤال: "هل تؤثر مشكلات الاتصال الداخلي كالتأخير في وصول المعلومات على جودة العمل؟"

المتغير / الإجابة	الجنس				المستوى التعليمي						الخبرة						المجموع	
	ذكر		أنثى		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 05 سنوات		من 05 الى 10		أكثر من 10			
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نادرا	03	14.3	01	11.1	0	0	02	25	02	9.1	01	25	0	0	03	12	30	100
أحيانا	08	38.1	05	55.6	0	0	02	25	11	50	02	50	01	100	10	40	30	100
دائما	10	47.6	03	33.3	0	0	04	50	09	40.9	01	25	0	0	12	48	30	100
المجموع	21	100	09	100	0	0	08	100	22	100	04	100	01	100	25	100	30	100

التحليل الكمي:

أما بالنسبة لسؤال **هل تؤثر مشكلات الاتصال الداخلي كالتأخير في وصول المعلومات على جودة العمل؟** فقد كانت النتائج كالآتي: من بين المشاركين الذكور، 14.3% أجابوا بأن التأثير نادر، و38.1% أجابوا بأنه يؤثر أحيانًا، بينما 47.6% يرون أن التأثير كبير ودائم. أما بين الإناث، فكانت النسب مختلفة، حيث 11.1% يرون التأثير نادرًا، 55.6% يرون التأثير أحيانًا، و33.3% يرون التأثير كبيرًا ومستمرًا.

هذا التوزيع يبرز أن كلا الجنسين يعترفان بأهمية جودة الاتصال الداخلي وتأثيره على جودة العمل، لكن الرجال يميلون إلى رؤية التأثير الكبير أكثر مقارنة بالنساء. هذه الفروقات قد تعكس اختلافات في الإدراك أو المسؤوليات داخل المؤسسة، وهو ما تدعمه بعض الدراسات التي تشير إلى أن التصورات حول مشاكل الاتصال قد تختلف بين الجنسين بناءً على أدوارهم ومهامهم الوظيفية.

[1] زروقي، عبد المجيد) .2020 .(*الاتصال الداخلي وأثره على جودة أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية* .مجلة دراسات اقتصادية وإدارية، جامعة سطيف، العدد 12، ص. 55–73.

بالنظر إلى تقييم المشاركين حسب المستوى التعليمي لسؤال "هل تؤثر مشكلات الاتصال الداخلي كالتأخير في وصول المعلومات على جودة العمل؟"، نجد أن بين ذوي التعليم الثانوي كانت الإجابات موزعة كما يلي: 25% يرون التأثير نادرًا، 25% يرون التأثير أحيانًا، و50% يرون أن التأثير كبير ودائم. أما بين الحاصلين على التعليم الجامعي، فكان التوزيع مختلفًا حيث 9.1% يرون التأثير نادرًا، 50% يرون التأثير أحيانًا، و40.9% يرون التأثير كبيرًا ومستمرًا.

هذا يشير إلى أن ذوي المستوى التعليمي الثانوي يميلون أكثر إلى رؤية التأثير الكبير لمشكلات الاتصال مقارنة بالمستوى الجامعي، بينما هناك انقسام واضح بين الحالتين فيما يخص التأثير أحيانًا. وقد تدعم هذه النتائج دراسات سابقة أشارت إلى أن مستويات التعليم قد تؤثر على إدراك الموظفين لكفاءة الاتصال الداخلي وأثره على جودة الأداء، حيث يميل أصحاب المستويات التعليمية المختلفة إلى تقييم المشكلات بناءً على خبراتهم وتوقعاتهم من نظام الاتصال.

بالنظر إلى تقييم المشاركين حسب سنوات الخبرة لسؤال "هل تؤثر مشكلات الاتصال الداخلي كالتأخير في وصول المعلومات على جودة العمل؟"، نجد أن فئة "أقل من 5 سنوات" كانت الإجابات لديهم موزعة كالتالي: 25% يرون أن التأثير نادر، 50% يرون التأثير أحيانًا، و25% يرون التأثير دائمًا. أما فئة "من 5 إلى 10 سنوات"، فقد أجاب 0% بأن التأثير نادر، و100% يرون التأثير أحيانًا، ولا أحد اختار التأثير دائمًا. بينما في فئة "أكثر من 10 سنوات"، توزعت الآراء بين 12% يرون التأثير نادرًا، 40% أحيانًا، و48% دائمًا.

هذا التوزيع يعكس اختلافًا في إدراك تأثير مشكلات الاتصال الداخلي على جودة العمل بحسب سنوات الخبرة، حيث تميل الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) إلى رؤية التأثير أكبر وأكثر ديمومة مقارنة بالفئات الأقل خبرة، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسات سابقة أشارت إلى أن الموظفين ذوي الخبرة الأكبر يميلون إلى تقييم تأثير الاتصال الداخلي بشكل أكثر حساسية بسبب تعرضهم المستمر لتحديات التواصل في بيئة العمل.

التحليل الكيفي:

تشير نتائج الاستبيان المتعلق بتأثير مشكلات الاتصال الداخلي، مثل التأخير في وصول المعلومات، على جودة العمل، إلى وعي ملحوظ لدى موظفي مؤسسة نفطال بأهمية فعالية قنوات الاتصال. فعلى الرغم من بعض التباينات الطفيفة، إلا أن الغالبية عبرت عن إدراك واضح بأن ضعف الاتصال أو تعطله يؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء المهني. من الناحية الكيفية، تكشف النتائج

عن أن الذكور يميلون أكثر إلى تصنيف تأثير مشكلات الاتصال بأنه "دائم وكبير"، مقارنة بالإناث اللواتي يظهرن تقييماً أكثر تحفظاً، رغم أنهن لم ينكرن وجود التأثير. هذا التباين قد يُعزى إلى اختلاف طبيعة المهام أو درجة التفاعل مع قنوات الاتصال الرسمية، مما يؤثر على شدة الإدراك لطبيعة المشكلات. ويدعم هذا التفسير بعض الأدبيات في علم النفس التنظيمي التي تؤكد أن اختلاف الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة قد يُنتج إدراكات متفاوتة بشأن مشكلات الاتصال وآثارها (عبد الحفيظ بوزيد، 2018). عند تحليل النتائج حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن ذوي المستوى الثانوي عبّروا بدرجة أعلى عن وجود تأثير دائم للمشكلات، مقارنة بالجامعيين الذين توزعت آراؤهم بشكل أكثر توازنًا. وقد يُعزى هذا إلى اختلاف المعايير المرجعية لدى كل فئة؛ فالمؤهلون تعليمياً ربما اعتادوا على بيئات عمل أكثر تنظيمًا، فيرون المشكلات من منظور يمكن تجاوزه أو التعامل معه، في حين يشعر ذوو التعليم الثانوي بتأثيرات مباشرة وأقوى بسبب اعتمادهم الأكبر على التعليمات الشفوية أو الاتصالات غير الرسمية. أما من حيث سنوات الخبرة، فتكشف البيانات أن فئة "أكثر من 10 سنوات" هي الأكثر إدراكًا لاستمرارية تأثير مشاكل الاتصال، وهو ما يبدو منطقياً بالنظر إلى تراكم الخبرات والتعرض المتكرر لسيناريوهات العمل المعقدة، حيث تظهر آثار الاتصال السيئ بشكل أكثر حدة. في المقابل، تظهر الفئات الأقل خبرة تقييماً أكثر اعتدالاً، ربما نتيجة لقلة التجربة أو قلة التعرض لمواقف تُبرز أهمية الاتصال المؤسسي المنظم.

في المجمل، تعكس هذه النتائج تصورًا مشتركًا لدى الموظفين بمختلف فئاتهم بأن فعالية الاتصال ليست مجرد مسألة تقنية، بل عنصر تنظيمي حيوي يمس جودة العمل بشكل مباشر. ويُبرز ذلك الحاجة المُلِحة إلى تحسين قنوات الاتصال الداخلي، من حيث السرعة، الشفافية، وسهولة الوصول إلى المعلومة، بما يضمن سيراً سلساً للمعلومات وتفادي الانقطاعات التي قد تضر بالأداء المؤسسي[1].

[1]بوزيد، عبد الحفيظ) .2018 .(*الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموظفين* .مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الوادي، العدد 10، ص. 85–102.

نتائج الدراسة:

نتيجة01:

تعكس وضعية الاتصال الداخلي في مؤسسة نفطال بالمدية فعالية ملموسة في تعزيز التنظيم الإداري داخل الأقسام، حيث تلعب شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية دورًا مهمًا في توصيل المعلومات بوضوح، الحد من تداخل المهام، وتعزيز التنسيق بين الموظفين والأقسام الإدارية والعمل الجماعي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفات، وحاملي الشهادات الجامعية، وأصحاب الخبرة المتوسطة يتمتعون بدرجة رضا أعلى، في حين برزت الحاجة إلى تحسين سرعة ووضوح تدفق المعلومات لدى فئات الذكور، ذوي المستوى الثانوي، والموظفين ذوي الخبرة الطويلة، بهدف رفع كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة

نتيجة 2:

تعكس وسائل الاتصال الحديثة، وعلى رأسها البريد الإلكتروني، دورًا محوريًا في رفع مستوى الإنتاجية بمؤسسة نفطال، من خلال تسريع تداول المعلومات، وتحسين التنسيق بين الأقسام، والحد من الأخطاء التنظيمية. وقد أبدى الموظفون الجدد وذوو التعليم الجامعي رضاهم عن هذه الوسائل، في حين أظهر أصحاب الخبرة الطويلة وذوو المستوى التعليمي الثانوي بعض التحفظات، ما يبرز الحاجة إلى تعزيز التكوين في المجال الرقمي وتحديث البنية التحتية كالإنترانت والشاشات الرقمية، لضمان فعالية أكبر والرفع من مستوى الإنتاجية

نتيجة 3:

تُعد سياسات الاتصال الداخلي في مؤسسة نفطال دعامة أساسية لتحسين التنظيم الإداري، رفع كفاءة الأداء، ودعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة. فهي تساهم في وصول المعلومات، الحد من الأخطاء، وتعزيز الشفافية والتكامل بين مختلف الأقسام. وتُظهر آراء الموظفين، باختلاف الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، وعيًا مشتركًا بأهمية هذه السياسات، مع ميل واضح لدى الإناث وذوي التعليم الجامعي إلى تفضيل الاتصال المباشر، مقابل بعض التحفظات لدى ذوي الخبرة الطويلة وذوي المستوى الثانوي، ما قد يعني الحاجة إلى تحديث آليات الاتصال. وتؤكد هذه المعطيات على أهمية تعزيز برامج التكوين، توحيد آليات الاتصال بين الأقسام، وتكييف القنوات بما يتلاءم مع احتياجات مختلف الأقسام، بما يعزز الفعالية التنظيمية ويدعم مردودية المؤسسة.

نتيجة 4:

ترتبط فعالية الاتصال الداخلي في مؤسسة نفطال ارتباطًا وثيقًا بمستوى أداء العمال، إذ تُسهم العلاقات المهنية الجيدة وقنوات التواصل الواضحة في تسريع تبادل المعلومات، الحد من الأخطاء،

وتعزيز التنسيق. وقد أظهر الموظفون، وعيا كبيرًا بدور الاتصال في تسهيل أداء المهام وتحسين المردودية للأفراد. في المقابل، سجل بعض الموظفون الجدد تحفظات، ما قد يعكس وجود نقصً في التجربة. وتؤكد هذه المعطيات الحاجة إلى تطوير سرعة وشفافية قنوات الاتصال واعتماد برامج لتكوين، بما يضمن بيئة عمل أكثر فعالية وشفافية لجميع العاملين.

خـاتمــة

خـــاتمـــة:

سعت هذه الدراسة إلى إبراز فعالية الاتصال الداخلي و دوره المحوري في ترقية الأداء المؤسساتي ، من خلال تحليل آليات الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة لما لها من أثر بارز في تعزيز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، و تحسين بيئة العمل الداخلية، و دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة، فقد تبين من خلال التحليل أن الاتصال يساهم بدرجة كبيرة في تعزيز الأداء بين مختلف الوحدات الإدارية على غرار بعض الفئات الأخرى هذا يدل على وجود تفاوت في استعجاب آليات الاتصال، كما أبانت الدراسة على وسائل الاتصال الحديثة في تعزيز التنسيق و التنظيم الإداري .

وعليه فإن فعالية الاتصال لا تقتصر فقط كونه وسيلة لنقل المعلومة بل هو ركيزة أساسية لترقية الأداء من خلال تحقيق الانسياب المهني، ونشر ثقافة مؤسسة مشتركة وضمان الشفافية في اتخاذ القرارات ما يجعل منه أداء استراتيجية لا غنى عنها في تحقيق غاية المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية والحفاظ على مكانتها في السوق.

التوصيات:

التخلي عن المركزية في اتخاذ القرارات لأنها تأخر عمل الوحدات الفرعية وتوجهه نحو اللامركزية إلا في القرارات التي يتوجب فيها استشارت الإدارة العليا.

تعزيز التواصل الأفقي بين جميع مستويات الوحدة من الإدارة العليا حتى العاملين في الميدان لأن ذلك يخلق مناخ محفز للعمل ويزيد من الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة ومنها زيادة مردودية العمال.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

مصادر من القرآن الكريم:

- «... وقل ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحًا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" سورة النمل – الآية 19.

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية:

أ. معاجم:

1- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة.

2- خليل بن أحمد، العين، دار الهلال، القاهرة.

ب. كتب:

1-أبو السعد أحمد العبد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفق التعامل مع الآخرين، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2014.

2-أبو ماضي كمال أحمد، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقسيم الأداء للمؤسسات الحكومية و الغير حكومية ، مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع ، فلسطين ، 2018.

3-أنجرس موريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

4- المحمودي محمد سرحان العالي، مناهج البحث العلمي، صنعاء، اليمن، دار الكتاب، 2015.

5- الخضر محمد، عبد الحميد الخليل، مناهج البحث العلمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

6- السامرائي نبيهة صالح، محاضرات في مناهج البحث العلمي لدراسات الإنسانية، نموذج لكتابة الأطروحة والكتاب عنها، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014.

7-الزاوي محمد، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والتطبيقات، دار اليازوري، عمان، 2010.

8- الثبيتي محمد بن عبد الله، إدارة المعرفة، استراتيجية لتطوير الأداء، 2020.

9- بوحوش عمار، محمود ذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، مقننة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

10- آمال صالح عبد الرحيم، عدنان أحمد مسلم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر، 2018.

11- بن الجلاني فوزي محيريق، مدخل اقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال للنشر والتوزيع، الوادي الجزائر، 2020.

12- درويش محمود أحمد، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية لنشر والتوزيع، 2018.

13- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2015.

14- سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب العربي، 2020.

15- نوال بوعلام سمر، دليلك في المالية، دار اليازوري العلمية، 2021.

16- بلقاسم، سلطانية، علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، المنهل، 2012.

17- سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، المنهل، 2019.

ج. الرسائل والأطروحات:

1- أبو سمرة حازم خميس، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسساتي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017.

2- بركان دليلة، مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا مجال التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

3- بوده نبيل، سليم إيجيس، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون، شعبة القانون الاقتصادي وقانون

الأعمال، تخصص القانون العام للأعمال، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية ،2014-2015.

4- بوكلتوم نعيمة، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008.

5- جعالة فريدة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03، 2012-2013.

6- دجي وهيبة، دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013/2012.

7- ريغة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة قسنطينة 2، 2014/2013.

8- سلطان أمال، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كفاءة أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نقاوس المصبرات، باتنة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه

ل،م،د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2023،2024.

9- سبع فضيلة، ثقافة المؤسسات الاقتصادية، الجزائية من خلال الاتصال الداخلي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في الإعلام والاتصال، دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة نفطال، كلية الإعلام والاتصال، جامعة ال جزائر 3، 2016-2017.

10- ركروك خولة، دور الاتصال الداخلي في تفضيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية بالقطب الجامعي، تاسوست، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2022-2021.

11- طهراوي التيجاني، دور التمويل برأس مال الاستثماري في تفعيل نشاط المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022.

12- قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، 2010.

13- ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم المؤسسة، مذكرة شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2010-2011.

د المجلات والجرائد:

1- الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، جامعة الجزائر، 2009-2010.

2-الزيدي إيمان عبد الرحمن، فعالية الاتصال التنظيمي وأثره على رضا الموظفات: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع العام في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 118، 2020.

3-الحوش مازن سليمان، المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر، 2024.

4-الشنطي مراد، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الإداري .مجلة دراسات نفسية واجتماعية، جامعة تبسة، العدد 32، 2019.

5- بوزيد عبد الحفيظ، *الاتصال* التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموظفين .مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الوادي، العدد 10، 2018.العنزي فهد بن عبد الله، أثر المستوى التعليمي على التفاعل مع النظم الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 2، 2018.

6-بن خثير عبد الرحمان، مرال تطول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جاون، 2002.

7-بن عرعار خديجة، دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء داخل المؤسسات الجزائرية .مجلة البحوث في علوم الإعلام والاتصال، العدد 15، جامعة ال جزائر 3 ،2020.

8-بن حمو، نسرين، تحديث نظم الاتصال التنظيمي وأثره على فعالية التنسيق الداخلي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجزائر.مجلة دراسات وأبحاث – جامعة البليدة 2. 2022.

9-بوحنية، قوي .الاتصال التنظيمي وأثره على جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية .مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة ورقلة، العدد 45، 2021.

10- خبيزي سامية، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، دراسة في ديوان المؤسسات شباب وملحقاته، تيسمسيلت، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، جامعة الجزائر 03، 2020.

11- زروق عبد المجيد، *الاتصال* الداخلي وأثره على جودة أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية .مجلة دراسات اقتصادية وإدارية، جامعة سطيف، العدد 12، 2020.

12- عبد العالي نسرين، أثر الاتصال الداخلي في تحقيق جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة سونلغاز وحدة ورقلة.مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، .2020. غريب، فاطمة الزهراء، تأثير أنماط الاتصال التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة بسكرة. 2021.

13- غادة عبد المنعم عبد الحميد دياب، مجلة البحوث التجارية، العدد 3، جامعة الزقازيق، جويلية 2021

14- غريب ليلى، فعالية تدفق المعلومات الداخلية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر .مجلة الاقتصاد والتنمية – جامعة الجزائر 3. 2021.

15- محمدي فتيحة، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد، العدد 02، الجزائر، سبتمبر، 2021

16- ملياني فتيحة، أثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة: دراسة حالة سوناطراك.مجلة أبحاث الاقتصاد والإدارة، جامعة ورقلة 2020.

17- قارة ليلى، دور الاتصال غير الرسمي في تحسين فعالية الاتصال التنظيمي . مجلة الاتصال والتنمية، العدد 11، جامعة قسنطينة. 2019.

هـ المقالات:

1- أحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مقال جامعة بسكرة، 2017.

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- Allen, D. G., &Grisaffe, D. B. (2001).*Employeeretention: A strategicapproachbased on job embeddedness and organizational support.*Human Resource Management Review, 11(3).

2- Al-Fadhli, S. (2008). The role of information and communication technology in modern organizations: A casestudy of Kuwaiticompanies. *International Journal of Management and Information Systems*, 12(2).

3- Chen, Y., Zhou, X., & Wang, Z. (2019).*Genderdifferences in communication satisfaction and organizationalcommitment: The mediatingrole of psychologicalempowerment.*Journal of Business and Psychology, 34(3).

4- Daft, R. L., &Lengel, R. H. (1986).*Aproposedintegration of organizational information requirements, media richness, and structural design.*Management Science, 32(5.)

1- Tushman, M. L., & Katz, R. (1980*)*.External communication and *projectperformance: An investigation into the role of gatekeepers.*Management Science, 26(11).

2-Derks, D., &Bakker, A. B. (2010).*The impact of e-mail communication on organizational life.*Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace, 4(1), Article

3-JONES, M., & Kim, Y. (2020).***Digital Communication Challenges among Experienced Employees: A GenerationalAnalysis.***Journal of OrganizationalComputing and Electronic Commerce**, 30(2)**.

2- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978).*The Social Psychology of Organizations* (second Ed.).New York: Wiley.

3- Markus, M. L. (1994).*Electronic mail as the medium of managerialchoice.*Organization Science, 5(4),

4- Roberts, K. H., &O'Reilly, C. A. (1974).*Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits.* Journal: *Academy of Management Journal*, 17(2),

5- Smith, A., Johnson, L., & Turner, R. (2018).The Role of Intranet Systems in Enhancing Organizational Communication and Collaboration Journal: International Journal of Information Management.

6- Tourish, D., &Hargie, O. (2004).*Key Issues in Organizational Communication* Publisher: Rutledge, London & New York.

7- Daft, R. L., &Lengel, R. H. (1986).Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5).

8- Zwijze-Koning, K. H., & de Jong, M. D. T. (2005).*Auditing information structures in organizations : A review of data collection techniques for network analysis.* Journal: *OrganizationalResearchMethods*, 8(4),

الملاحق

قائمة الملاحق:

ملحق 01: قائمة المحكمين

الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
بسام أحمد الشريف	أستاذ دكتور	تخصص اتصال وعلاقات عامة	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة يحي فارس بالمدية
موسى العيدي	دكتور	تخصص اتصال وعلاقات عامة	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة يحي فارس بالمدية
ربيعة فندوشي	أستاذة دكتورة	تخصص اتصال وعلاقات عامة	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة يحي فارس بالمدية
جمال زاوي	دكتور	تخصص اتصال وعلاقات عامة	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة يحي فارس بالمدية

ملحق 02: استبيان

.1البيانات الشخصية

ذكر أنثى

.2المستوى الدراسي

متوسط

ثانوي

جامعي

.3الخبرة المهنية

اقل من 5 سنوات

من 5 الى 10

أكثر من 10

المحور الأول: واقع الاتصال التنظيمي ودوره في تعزيز البعد التنظيمي للأقسام الإدارية داخل مؤسسة نفطال

4.كيف تقيم شبكات الاتصال الداخلي في مؤسسة نفطال بالمدية؟

ضعيفة

متوسطة

5.هل تتلقى المعلومات الخاصة بوظيفتك بشكل ؟

واضح ☐

غير واضح ☐

جيدة ☐

6.هل تعتقد أن المعلومات تصل إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب؟

نادرا ☐

أحيانا ☐

دائما ☐

7.هل ترى أن الاتصال الداخلي يسهل من سيرورة العمل داخل الأقسام الإدارية؟

نعم ☐

لا ☐

8هل تعزز الشبكة الداخلية "intranet" التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة ؟

نعم ☐

لماذا؟ ☐

المحور الثاني: مساهمة وسائل الإعلام الحديثة في تحسين الإنتاجية داخل مؤسسة نفطال:

ماهي وسائل الاتصال الحديثة الأكثر استخداما داخل المؤسسة؟

البريد الالكتروني ☐

تطبيقات الاجتماعات الافتراضية(zoom)

أخرى أذكرها.

الشاشات الرقمية

" intranet"الانترانت

.10هل حسنت هذه الوسائل الاتصالية من المناخ الاتصالي داخل المؤسسة؟

لم تحسن

نسبيا

بشكل كبير

.11هل تعزز هذه الوسائل الاتصالية من عملية الإنتاج ؟

نعم

لماذا؟

لا

12هل ساهمت هذه الوسائل الاتصالية في تقليل من أخطاء العمل داخل

المؤسسة؟

قليلا

إلى حد ما

كثيرا

المحور الثالث: سياسات الاتصال الداخلي في تعزيز أداء وإنتاجية مؤسسة نفطال13. هل توجد مخططات اتصال داخلي في مؤسسة نفطال؟

توجد ☐

لا توجد ☐

.14.هل تفضل قنوات الاتصال المباشرة كالاجتماعات التواصل المباشر..)، أو غير المباشرة (كالبريد الإلكتروني، تطبيقات التواصل الاجتماعي... في عملية الاتصال؟

مباشرة ☐

غير مباشرة. ☐

.15هل ترى أن الاتصال الداخلي في مؤسستك يسهل من تنفيذ الرؤية الاستشرافية للمؤسسة في العمل؟

نعم ☐

لا ☐

لماذا ؟

.16هل تعتمد مؤسستك على تحديث مخططات للاتصال الداخلي في التنسيق بين الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

.17هل تعزز سهولة سير المعلومات داخل المؤسسة من الأداء والتعاون بين الا قسام والموظفين ؟

دائما ☐

نادرا ☐

أحيانا

18.هل تحفز مخططات الاتصال الداخلي لمؤسسة نفطال على تقديم مردودية

أكثر؟

نادرا

أحيانا

دائما

المحور الرابع: علاقة فعالية الاتصال الداخلي بجودة الإنتاجية لعمال مؤسسة نفطال

19.هل العلاقات الداخلية تساهم في تدفق المعلومات بشكل واضح بين الموظفين؟

نادرا

أحيانا

دائما

20.هل تعتقد أن نقص سير المعلومات داخل المؤسسة يؤثر على جودة الإ نتاجية ؟

نادرا

أحيانا

وضح ذلك ؟.

دائما

21.هل تعتقد أن الاتصال داخل المؤسسة يساهم في تسهيل أداء المهام بشكل فعال؟

نادرا

أحيانا

برر اجابتك

دائما

22في رأيك هل جودة الإنتاجية للعمال مرتبطة بجودة الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

نعم لا

لماذا؟

23هل تؤثر مشكلات الاتصال الداخلي كالتاخير في وصول المعلومات على جودة العمل؟

نادرا

أحيانا|

دائما

لماذا؟

ملحق 03: نتائج الدراسة:

V4 * الجنس Crosstabulation					
			الجنس		
			ذكر	أنثى	Total
V4	ضعيفة	Count	1	0	1
		% within الجنس	4,8%	0,0%	3,3%
	متوسطة	Count	8	2	10
		% within الجنس	38,1%	22,2%	33,3%
	جيدة	Count	12	7	19
		% within الجنس	57,1%	77,8%	63,3%
Total		Count	21	9	30
		% within الجنس	100,0%	100,0%	100,0%

V5 * الجنس Crosstabulation					
			الجنس		
			ذكر	أنثى	Total
V5	واضح	Count	19	9	28
		% within الجنس	90,5%	100,0%	93,3%
	غير واضح	Count	2	0	2
		% within الجنس	9,5%	0,0%	6,7%
Total		Count	21	9	30
		% within الجنس	100,0%	100,0%	100,0%

V6 * الجنس Crosstabulation					
			الجنس		
			ذكر	أنثى	Total
V6	نادرا	Count	2	1	3
		% within الجنس	9,5%	11,1%	10,0%
	أحيانا	Count	12	1	13
		% within الجنس	57,1%	11,1%	43,3%
	دائما	Count	7	7	14
		% within الجنس	33,3%	77,8%	46,7%
Total		Count	21	9	30
		% within الجنس	100,0%	100,0%	100,0%

V7 * الجنسCrosstabulation					
			الجنس		
			ذكر	أنثى	Total
V7	نعم	Count	21	9	30
		% within الجنس	100,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	21	9	30
		% within الجنس	100,0%	100,0%	100,0%

V8 * الجنسCrosstabulation					
			الجنس		
			ذكر	أنثى	Total
V8	نعم	Count	20	9	29
		% within الجنس	95,2%	100,0%	96,7%
	لا	Count	1	0	1
		% within الجنس	4,8%	0,0%	3,3%
Total		Count	21	9	30
		% within الجنس	100,0%	100,0%	100,0%

V4 * المستوىالتعليميCrosstabulation					
			المستوىالتعليمي		
			ثانوي	جامعي	Total
V4	ضعيفة	Count	0	1	1
		% within المستوىالتعليمي	0,0%	4,5%	3,3%
	متوسطة	Count	4	6	10
		% within المستوىالتعليمي	50,0%	27,3%	33,3%
	جيدة	Count	4	15	19
		% within المستوىالتعليمي	50,0%	68,2%	63,3%
Total		Count	8	22	30
		% within المستوىالتعليمي	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulation المستوىالتعليمي * V5					
			المستوىالتعليمي		
			ثانوي	جامعي	Total
V5	واضح	Count	6	22	28
		% within المستوىالتعليمي	75,0%	100,0%	93,3%
	واضح غير	Count	2	0	2
		% within المستوىالتعليمي	25,0%	0,0%	6,7%
Total		Count	8	22	30
		% within المستوىالتعليمي	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulationالمستوىالتعليمي * V6					
			المستوىالتعليمي		
			ثانوي	جامعي	Total
V6	نادرا	Count	2	1	3
		% within المستوىالتعليمي	25,0%	4,5%	10,0%
	أحيانا	Count	1	12	13
		% within المستوىالتعليمي	12,5%	54,5%	43,3%
	دائما	Count	5	9	14
		% within المستوىالتعليمي	62,5%	40,9%	46,7%
Total		Count	8	22	30
		% within المستوىالتعليمي	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstabulationالمستوىالتعليمي * V7					
			المستوىالتعليمي		
			ثانوي	جامعي	Total
V7	نعم	Count	8	22	30
		% within المستوىالتعليمي	100,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	8	22	30
		% within المستوىالتعليمي	100,0%	100,0%	100,0%

V8 * المستوىالتعليمي Crosstabulation					
			المستوىالتعليمي		
			ثانوي	جامعي	Total
V8	نعم	Count	7	22	29
		within %المستوىالتعليمي	87,5%	100,0%	96,7%
	لا	Count	1	0	1
		within %المستوىالتعليمي	12,5%	0,0%	3,3%
Total		Count	8	22	30
		within %المستوىالتعليمي	100,0%	100,0%	100,0%

V4 * الخبرة Crosstabulation						
			الخبرة			
			أقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	Total
V4	ضعيفة	Count	0	0	1	1
		within %الخبرة	0,0%	0,0%	4,0%	3,3%
	متوسطة	Count	2	1	7	10
		within %الخبرة	50,0%	100,0%	28,0%	33,3%
	جيدة	Count	2	0	17	19
		within %الخبرة	50,0%	0,0%	68,0%	63,3%
Total		Count	4	1	25	30
		within %الخبرة	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

V5 * الخبرة Crosstabulation						
			الخبرة			
			أقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	Total
V5	واضح	Count	4	1	23	28
		within %الخبرة	100,0%	100,0%	92,0%	93,3%
	غير واضح	Count	0	0	2	2
		within %الخبرة	0,0%	0,0%	8,0%	6,7%
Total		Count	4	1	25	30
		within %الخبرة	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

V6 * الخبرةCrosstabulation						
			الخبرة			
			أقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	Total
V6	نادرا	Count	0	0	3	3
		within الخبرة%	0,0%	0,0%	12,0%	10,0%
	أحيانا	Count	2	1	10	13
		within الخبرة%	50,0%	100,0%	40,0%	43,3%
	دائما	Count	2	0	12	14
		within الخبرة%	50,0%	0,0%	48,0%	46,7%
Total		Count	4	1	25	30
		within الخبرة%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

V7 * الخبرةCrosstabulation						
			الخبرة			
			أقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	Total
V7	نعم	Count	4	1	25	30
		within الخبرة%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	4	1	25	30
		within الخبرة%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

V8 * الخبرةCrosstabulation						
			الخبرة			
			أقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	Total
V8	نعم	Count	4	1	24	29
		within الخبرة%	100,0%	100,0%	96,0%	96,7%
	لا	Count	0	0	1	1
		within الخبرة%	0,0%	0,0%	4,0%	3,3%
Total		Count	4	1	25	30
		within الخبرة%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	إجابات الأفراد على سؤال: كيف تقيم شبكات الاتصال الداخلي في مؤسسة نفطال بالمدية؟	87
02	إجابات الأفراد على سؤال: هل تتلقى المعلومات الخاصة بوظيفتك بشكل؟	89
03	إجابات الأفراد على سؤال: هل تعتقد أن المعلومات تصل إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب؟	92
04	إجابات الأفراد على سؤال: هل ترى أن الاتصال الداخلي يساهم في سيرورة العمل داخل الأقسام الإدارية؟	94
05	إجابات الأفراد على سؤال: هل تعزز الشبكة الداخلية intranet التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة؟	96
06	إجابات الأفراد على سؤال: "ما هي وسائل الاتصال الحديثة الأكثر استخدامًا داخل مؤسسة نفطال؟"	98
07	إجابات الأفراد على سؤال: "هل حسّنت هذه الوسائل الاتصالية من المناخ الاتصالي داخل المؤسسة؟"	100
08	إجابات الأفراد على سؤال: "هل تعزز وسائل الاتصال الحديثة من عملية الإنتاج؟"	103
09	إجابات الأفراد على سؤال: "هل ساهمت هذه الوسائل الاتصالية في التقليل من أخطاء العمل داخل المؤسسة؟"	105
10	حول سؤال "هل توجد مخططات اتصال داخلي في مؤسسة نفطال؟"	107
11	حول سؤال "هل تفضل قنوات الاتصال المباشر (كالاجتماعات، التواصل المباشر.) أو غير المباشر (كالبريد الإلكتروني، تطبيقات التواصل الاجتماعي.) في عملية الاتصال؟"	109
12	حول سؤال "هل ترى أن الاتصال في مؤسستك يسهل من تنفيذ الرؤية الاستشرافية للمؤسسة في العمل؟"	111

13	**حول سؤال "هل تعتمد مؤسستك على تحديث مخططات للاتصال الداخلي في التنسيق بين الموظفين؟"**	113
14	**هل تعزز سهولة سير المعلومات داخل المؤسسة من الأداء والتعاون بين الأقسام والموظفين؟**	116
15	**حول سؤال "هل تحفز مخططات الاتصال الداخلي لمؤسسة نفطال على تقديم مردودية أكثر؟"**	118
16	**يبين إجابات الأفراد على سؤال: "هل العلاقات الداخلية تساهم في تدفق المعلومات بشكل واضح بين الموظفين؟"**	120
17	**يبين إجابات الأفراد على سؤال: "هل تعتقد أن نقص سير المعلومات داخل المؤسسة يؤثر على جودة الإنتاجية؟"**	122
18	**يبين إجابات الأفراد على سؤال: "هل تعتقد أن الاتصال داخل المؤسسة يساهم في تسهيل أداء المهام بشكل فعال؟"**	125
19	**يبين إجابات الأفراد على سؤال :"في رأيك، هل جودة الإنتاجية للعمال مرتبطة بجودة الاتصال الداخلي في المؤسسة؟"**	127
20	**يبين إجابات الأفراد على سؤال: "هل تؤثر مشكلات الاتصال الداخلي كالتأخير في وصول المعلومات على جودة العمل؟"**	129

قائمة المحتويات:

شكر وتقدير:..... 4

إهداء:..... 5

خطـــة الدراسة..... 7

ملخص الدراسة:..... أ

مقدمة:..... أ

الإطار المنهجي:..... 5

1-إشكالية الدراسة: 5

2-التساؤلات الفرعية: 6

3-أسباب اختيار الموضوع:..... 7

4-أهمية الدراسة: 7

5-أهداف الدراسة: 7

6-صعوبات الدراسة: 8

7-نوع الدراسة: 8

8-منهج الدراسة وأدواته: 8

9-مجتمع وعينة البحث: 11

10-مجالات الدراسة:.....12

11-مفاهيم الدراسة: 13

12-الدراسات السابقة: 18

الفصل الأول: الاتصال الداخلي.....27
تمهيد: 27
المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.....28
المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.....28
المطلب الثاني: خصائص الاتصال الداخلي.....30
المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي.....32
المبحث الثاني: مكونات الاتصال الداخلي في المؤسسة. 34
المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي. 34
المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي 40
المطلب الثالث: وظائف الاتصال الداخلي.....50
المبحث الثالث: فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة.....53
المطلب الأول: استراتيجية الاتصال في المؤسسة.....53
المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي. 54
المطلب الثالث: مبادئ نجاح العملية الاتصالية.....56
خلاصة الفصل:.....58
الفصل الثاني: الأداء المؤسساتي 62
تمهيد: 62
المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة 62
المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية. 63
المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية. 65

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية. 66
المبحث الثاني: تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.....68
المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة في الجزائر:.....68
المطلب الثاني: النظام القانوني لعقود المؤسسة العمومية الاقتصادية. 70
المطلب الثالث: أهمية الاتصال في المؤسسة وعلاقتها بالأداء المؤسساتي.....71
المبحث الثالث: الأداء المؤسساتي. 73
المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسساتي. 73
المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسساتي. 75
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة. 76
خلاصة الفصل: 80
الفصل الثالث: فعالية الاتصال الداخلي في ترقية الأداء المؤسساتي في المؤسسة الاقتصادية بالمدية 81
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.....81
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:.....83
المبحث الثالث: المهم والأهداف الاستراتيجية لمؤسسة نفطال 86
المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة:.....87
المطلب الأول: واقع الاتصال التنظيمي ودوره في تعزيز البعد التنظيمي داخل الأقسام الإدارية لمؤسسة نفطال 87
المطلب الثاني: مساهمة وسائل الإعلام الحديثة في تحسين الإنتاجية داخل مؤسسة نفطال .98
المطلب الثالث: سياسات الاتصال الداخلي في تعزيز أداء وإنتاجية مؤسسة نفطال 107
المطلب الرابع: علاقة فعالية الاتصال الداخلي بجودة الإنتاجية لعمال مؤسسة نفطال..... 120

نتائج الدراسة: 132
خـــاتمـــة:..... 136
قائمة المصادر والمراجع: 138
قائمة الملاحق:..... 147
قائمة الجداول:..... 159
قائمة المحتويات:..... 161