

دراسة دور الاتصال الإداري كأداة مناجيرية لتعزيز أداء المؤسسة  
بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

**Examining the Role Administrative Communication as a Tool Management  
to Enhancing the Performance of Enterprise  
Exploratory search of the views of a sample of employees of the  
institution for Algeria telecommunications**

طرفة محمد<sup>1</sup>

<sup>1</sup>TERFA Mohammed

<sup>1</sup>جامعة البليدة-2- لونيبي علي (الجزائر)، مخبر المقاولات تسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة،

[m.terfa@univ-blida2.dz](mailto:m.terfa@univ-blida2.dz)

تاريخ القبول: 2021-06-26

تاريخ الاستلام: 2021-02-05

ملخص:

الغرض من هذه الورقة هو دراسة دور الاتصال الإداري كأداة مناجيرية لتعزيز أداء المؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من (70) موظفاً وموظفة يعملون بمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (55) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مؤسسة اتصالات الجزائر تنتهج أسلوب الاتصال الإداري.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي وأداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- الاتصال المطبق بمؤسسة اتصالات الجزائر هو الإيصال الأفقي.

كلمات مفتاحية: الاتصال الإداري، الموارد البشرية، الأداء، المؤسسة.

تصنيف JEL: L25, L22, O15

**Abstract:**

The purpose of this paper is to examining the role of administrative communication as a management tool to enhance the performance in institution. In order to achieve the objectives of this study, we distributed a questionnaire designed to check the variables of the study on a sample consisting of (70) employees working at that institution. The total number of recovered questionnaire that are qualified for analysis is (55) questionnaires. The most important results of this study are:

- The Algerian Communications Corporation follows the method of administrative communication.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: طرفة محمد، [m.terfa@univ-blida2.dz](mailto:m.terfa@univ-blida2.dz)

- There are differences on the statistical indication, between horizontal communication and the performance within the institution Algeria Telecomm.

- The communication with the Algiers Communications Corporation is horizontal.

**Keywords:** Administrative Communication, Human Resources, Performance, Enterprise.

**Jel Classification Codes:** O15, L22, L25

مقدمة:

يرى (Abdullah Sam, 2020) أن الاتصال يرتبط بحياة الأشخاص لأن البشر يقدمون دائما على التواصل في أنشطتهم، فالتواصل مفيد كحل للمشاكل في حياتهم وكذا عملهم في المؤسسة، والاتصال هو عملية إرسال واستقبال الرسائل التي يقوم بها العاملون في مجال الاتصالات، ومن بين أنواع الاتصال الإداري وهو عملية اتصال يقوم بها الموظفون و المسؤولون في المؤسسة فيما يتعلق بسلسلة من أنشطة خطة العمل لإقامة التعاون مع الشركات الأخرى. ومن منظور (Abdullah Sam, 2017) أن الاتصال الإداري هو وظيفة يتم من خلالها إعداد العمليات الإدارية ومراقبتها وتنفيذها. ويشمل ذلك عموماً جميع خدمات الاتصال في مجال مسؤولية الإدارة العامة، ومن الواضح أن نجاح المسؤول يعتمد على قدرة الموظف على التواصل بنجاح مع نفسه ومع الآخرين، هذه الحقيقة لا تعني أن المسؤول يجب أن يكون كاتباً كبيراً أو متحدثاً ماهراً. بل يعني فقط أن المدير أو المسؤول في المؤسسة قادر على فهم الموظفين، وهذا ما جاء به المفكر Jacques Barzun أن "التواصل لا يمكن إلا أن يعني نقل الفكر أو الشعور بدقة معقولة". هذا هو المفهوم العام للاتصال. وفي نفس السياق أضاف (Abdullah Sam, 2020) أن عمل الإدارة العامة يأتي لأداء وظيفة أساسية، مثل هذه المهمة هي إقامة وتعزيز علاقة وثيقة بين السلطة السياسية أو الحكومة والشعب. حيث تكمن المكونات الرئيسية للإدارة العامة في المؤسسات العامة والموظفون. وتعرف العلاقات العامة حسب (Abdullah Sam, 2020) بأنها عملية تتعلق بالتخطيط والتنظيم والاتصال والتنسيق لتحقيق هدف مشترك لمنظمة أو مؤسسة. ومن هنا يتبين لنا أن الاتصال هو أسلوب إداري أو أداة مناجيرية لتحقيق هدف معين في المؤسسة.

من منظور (Akiko R. Innes-Taylor; Atsuko K. Yamazaki; Masahiro Inoue, 2019) أن هفي الآونة الأخيرة كان هناك تدفق للمعرفة والمعلومات والأموال والموارد البشرية عبر الحدود، مما زاد من تعقيد الاتصالات بشكل كبير، وأشار (Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A., 2018) أن الاتصالات هي جزء أساسي من أي مؤسسة، وعلاوة على ذلك، مهارات الاتصال الجيدة مهمة في بعض الأبحاث. يمكننا أن نجد العديد من الطرق للإدارة والتعامل مع الاتصالات الصعبة. إذ أن الاتصال يبدأ في إجراء محادثة مع شخص آخر، ويجب أن تكون هذه المحادثة في اتجاهين من أجل أن يحدث الاتصال بنجاح. وفي الواقع لا يكون الاتصال فعالاً عندما يرتفع صوتك، أو يتوتر جسمك وأعصابك. كما نجد في المؤسسات أنواع مختلفة من الموظفين والمديرين، ولكل

منهم شخصيته ووجهات نظره الخاصة. لذلك، من المهم أن نتذكر أن نحترم آراء الجميع مهما كانت مختلفة. والاتصال الجيد ضروري من أجل أن تعمل الشركات بنجاح وسلاسة.

أوضح (Chan, P., & Mei, W. S., 2013) أن أهمية الكفاءة التواصلية معترف بها جيدا وينظر إليها على أنها واحدة من الأساسيات التي يجب أن تكون موجودة في قائمة مهارات القرن الحادي والعشرين المرغوبة، على الصعيد الوطني والدولي، وأضاف أن "... وضوح التواصل هو قوة حيوية، وهذا بدوره يتطلب تفكيراً واضحاً ومنطقياً فضلاً عن الدقة والانضباط في الكتابة والكلام...". وفي نفس السياق كشف المفكرين (C. Borca and V. Baesu, 2014) أنه في السنوات الأخيرة، أجرى العلماء من جميع الفئات مشاريع بحثية مختلفة تتعلق بالاتصال من زوايا مختلفة، مثل: الموارد البشرية، والإدارة، والدراسات التنظيمية، والعلاقات العامة، وما إلى ذلك. ويمثل هذا النوع من الاتصالات الطريقة التي تقوم بها الشركات أو المؤسسات أو المجموعات في بيئتها الداخلية بالتواصل مع أعضائها أو موظفيها، وكيفية تواصل المؤسسة ككل مع الأشخاص خارج بيئتها (العملاء، البائعين، الموردن، أصحاب المصلحة، وسائل الإعلام، الجمهور... الخ)، ويعد الاتصال الإداري مهم لمستقبل المؤسسة، وأيضا لعلاقة المؤسسة مع الأشخاص الأجانب عنها. ويرى كل من المفكرين (Vijai N. Giri and B. Pavan Kumar, 2010) أن اتصال هو شريان الحياة بالنسبة للمؤسسة، وأنه اليوم لا وجود لمؤسسات دون اتصال الفعال، وعلى أعضاء المؤسسة التواصل مع العملاء والزبائن المحتملين لإنشاء وتطوير منتجات وخدمات المؤسسة، وفي نفس السياق يعتبر كل من المفكرين (Anne Linke and Ansgar Zerfass, 2011) أن علوم الاتصالات توفر نظرة واسعة النطاق في مجال الاتصالات الداخلية حيث تغطي أساساً موضوع كيفية نقل المعلومات والأفكار، وأنها حاسمة بالنسبة للمؤسسات، واقترح (Dongjing Kang et al., 2016) أن العولمة السريعة للحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية كانت لها تأثير هائل على الاتصالات الإدارية، ويرى كل من المفكر (Wim J.L. Elving, 2005) أن الاتصال أمر حيوي للتنفيذ الفعال للتغيير التنظيمي.

وقد أشار المفكر (Ikushi Yamaguchi, 2009) أن الاتصالات الرشيدة تقدم الأدلة والمنطق والتي يمكن أن تخفف الغموض وطمأنة الموظفين نحو ما يتعين عليهم القيام به، كما يمكن أن توفر للأفراد المبادئ التوجيهية التي وضعتها، والتوقعات للسلوك في المؤسسات، وفي نفس السياق أشار كل من المفكرين (Akinsaya, A.O. and Momoh, A.M., 2012) أن الاتصال الفعال يُتيح تدفق المعلومات مما يساعد دائماً الإدارة والموظفين في اتخاذ كامل مسؤولياتها في خلق مناخ عمل مرضي في المؤسسة، ومن وجهة نظر (Nicolae Mitrofan and Alina Bulborea, 2013) أن الاتصال الإداري بدوره أهم قوة دافعة في أداء الأعمال، وأضاف (T. Wray and M. R. Fellenz, 2007) أن الأدوار النمطية للاتصالات تعمل على تغيير المخطط وتقاسم الرؤية، كما

تسعى إلى إدخال الموظف والتقليل إلى أدنى حد من عدم اليقين، والتغلب على مقاومة التغيير، والحصول على التزام الموظف، وأيضاً الاستعداد للتحدي للوضع الراهن.

وعليه تشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها تفاعل الأفراد، فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة، كما أن الأداء يُبنى على الاستغلال الجيد للموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدمائية ويضمن لها البقاء والاستمرارية، هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن للاتصال الإداري أن يكون أداة مناخية لتعزيز أداء المؤسسة؟

ونتيجة للإشكالية المطروحة آنفاً يمكننا صياغة الفرضيات على النحو التالي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري وأداء المؤسسة محل الدراسة، ويمكن أن تتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية:

$H_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الاتصال النازل وأداء المؤسسة محل الدراسة.

$H_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الاتصال الصاعد وأداء المؤسسة محل الدراسة.

$H_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الاتصال الأفقي وأداء المؤسسة محل الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة من خلال تناولنا لموضوع الاتصال الإداري الذي أصبح من المواضيع الأساسية في المناجنت على مستوى أغلب المؤسسات العالمية في تقديم بعدين مهمين هما:

- معرفة نوع العلاقة بين الاتصال الإداري وأداء المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- معرفة نوع الاتصال السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر وعلاقته بأداء المؤسسة.

تتمثل أهداف الدراسة في:

- دراسة دور الاتصال الإداري وعلاقته بأداء المؤسسة في إحدى مؤسساتنا الوطنية الاقتصادية.

- تسليط الضوء على أهم العناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات الإدارية نظراً لما تكنسيه من جوانب إيجابية والذي ينعكس على الأداء العام للمؤسسة.

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات الإدارية وأداء المؤسسة.

اقتصرت الدراسة على إعداد استبانة لدراسة دور الاتصال الإداري كأداة مناخية لتعزيز أداء المؤسسة، حيث تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات التالية:

- أدوات الجانب النظري: في سبيل إغناء الجانب النظري تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والأطروحات والبحوث والدراسات العلمية باللغات الثلاث: العربية، الفرنسية والإنجليزية، وهي ذات الصلة بموضوع البحث، فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (Web).

- أدوات الجمع الميداني: تم اعتماد في تغطية الجانب الميداني للبحث على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي:

- الاستبانة: تعد الاستبانة المصدر الرئيسي للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وقد صممت لتغطي جميع متغيرات البحث، وقد روعي في صياغة هذه الاستبانة البساطة والوضوح. وقد تضمن الاستبيان المحاور الآتية:

- المحور الأول: تضمن معلومات عامة بالمستجيبين لفقرات الاستبانة، وقد شملت على الآتي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية واللغة.

- المحور الثاني: وتضمن الآتي:

- الاتصال الإداري: بأبعاده المتمثلة في: الاتصال النازل، الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي.

- أداء المؤسسة: وقد تم قياسه من خلال طرح بعض الأسئلة.

منهجية الدراسة حيث اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي كطريقة للإلمام بجوانب البحث، وهذا بسرد وتحليل المعطيات المتاحة حول الموضوع وتحليلها تحليلًا علميًا.

## 1. الجانب النظري:

أشار (LeifBrandes andDonjaDarai, 2014) إلى أن أداء ونجاح المؤسسات يتطلب من جميع أعضاء المؤسسة أن يصلوا وفي الوقت المناسب إلى المعلومات التي تؤثر على سلوكهم، هذه المعلومات يمكن أن تكون متعددة المفاهيم، مما يعني ضمناً أن المؤسسات تحتاج إلى تثبيت إجراءات الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات الكافية عبر المستويات الهرمية ووحدات الأعمال، حيث يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية ونظراً للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع وما يهمننا هو التطرق إلى الاتصال الإداري داخل المؤسسات أو المنظمات أو الشركات سواء كانت اقتصادية أو خدمية لأنه يعتبر أمر ضروري من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة.

## 1.1. الاتصال:

يرى (C. N. Lakshmi et al., 2006) أن دور الاتصال برز في المؤسسات وفي العلاقات الاجتماعية، كما أن نمط الاتصال ضروري وأساسي بالنسبة للمؤسسة والعمل التعاوني من طرف مجموعة من الأفراد مع هدف مشترك وهذا كشرط ضروري لتطبيق حد أدنى من الاتصال، أيضا حيث يرى كل من المفكرين (Mehmet İnce and Hasan Gül, 2011) أن الاتصال له أهمية حيوية ما إذا كان الاتصال يتميز بالإيجابيات أو بالسلبيات، حيث أنه جزء لا ينفصل من حياة المؤسسة، وأيضاً لها دور هام في جميع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس السياق يرى كل من المفكر (Ikushi Yamaguchi, 2009) أنه وجد أن الاتصالات المتبادلة بين الإدارة والموظفين من خلال النشرات الإخبارية، وهاتفياً، وعند عقد اجتماعات أسبوعية، وفتح مجال المناقشة في اتخاذ القرار... إلخ، خفضت التصور من عدم اليقين، وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام، زيادة الجدارة بالثقة، الصدق والرعاية.

الاتصال هو عملية أساسية في حياتنا اليومية، والعالم كله يدور حولها، ما هو الاتصال؟، الاتصال هو تبادل المعلومات، الاتصال هو إعطاء واستقبال الرسائل، الاتصال هو نقل المعلومات من شخص واحد أو أكثر إلى شخص أو أكثر، إن القدرة على التواصل هي مهارة الحياة الأساسية التي يمكن تطويرها باستمرار، كلمة اتصال تأتي من الكلمة اللاتينية *Communis*، وهي تعني الملكية المشتركة. هذا يعني عندما نتواصل، نحاول تأسيس "القواسم المشتركة" مع شخص ما. أي أننا نحاول تبادل المعلومات أو الفكرة أو الموقف بين الفريق المشارك في هذا المشروع بالذات (Jana Samáková et al., 2018).

وأشار كل من (Edgard Siazon, 2012) أنه قدم بعض العلماء تعاريف مختلفة بشأن "الاتصال". ومع ذلك، فإننا نقتصر على تعريفين قدمهما بعض خبراء الاتصالات البارزين. على سبيل المثال، عرف المفكرين (R. Chappell and W.L. Read, 1983) الاتصال بأنه "وسيلة ينقل بها الفكر من شخص إلى آخر". وبالمثل، يعرف المفكرين (Rita Udall and Sheila Udall, 1979) الاتصال أيضاً بأنه "عملية يقوم من خلالها شخص (أو مجموعة) بتقاسم المعلومات وإبلاغها إلى شخص أو مجموعة أخرى حتى يفهم الناس (أو المجموعات) بعضهم البعض بوضوح".

- يعرف المفكر (Hanna K. Kalla, 2005) الاتصال بأنه التفاعل الاجتماعي من خلال الرسائل.

- يعرف المفكرين (Baris Uslu and Hasan Arslan, 2016) الاتصال كتبادل المشاعر والأفكار والمعلومات بين شخصين على الأقل باستخدام مختلف الأدوات والأساليب.

- يرى المفكر (Osman YILDIRIM, 2014) أن الاتصال يزيد من أداء المؤسسة العام.

وعليه نقدم تعريفاً أكثر شمولاً للاتصال باعتباره تبادل للأفكار والحقائق والمشاعر، من شخصين أو أكثر باستخدام الكلمات، والحروف والرموز. (Hanna K. Kalla, 2005)

أيضاً تشمل عملية الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي (نوري منير وآخرون، 2010):

**المرسل:** وهو الجهة التي ترسل الرسالة.

**المرسل إليه:** وهو الجهة المستقبلة للرسالة.

**الرسالة:** وهي عبارة عن رموز أو كلمات أو صوت أو صورة تفيد معنى معين.

**قناة الرسالة:** وهي الطريقة التي يتم بها إرسال الرسالة.

### 1.1.1 الاتصال الإداري

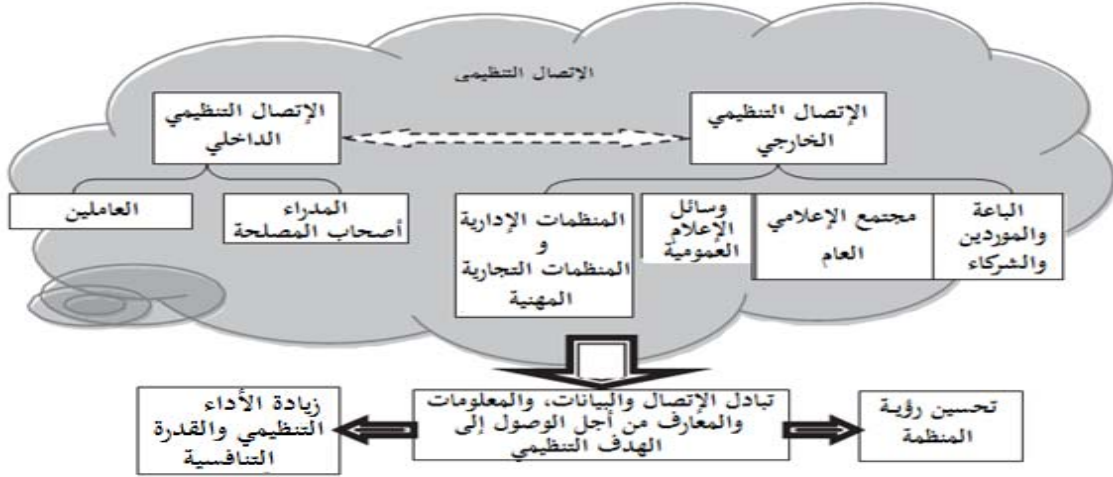
الاتصال الإداري هو الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة (رويم فائزة، 2012). ومن وجهة أخرى يرى المفكر (KirtiRajhans, 2012) إلى أن الأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم اليوم صعبة للغاية، كما أن البقاء وتحقيق الأرباح في السوق العالمية تتميز بتنافسية عالية ليست سهلة، كما أنه ينبغي إدارة جميع عوامل الإنتاج أي الأفراد والآلات والمواد، كما أن الموارد البشرية تشكل التحدي الأكبر لأنها خلافاً لغيرها من المدخلات، مما يتطلب من موظفي الإدارة المهارات، الأفكار، المشاعر، والأحاسيس لتأمين أعلى أداء، إلا أن الاتصال يلعب دوراً هاماً في مواجهة هذا التحدي. كما أن البحوث المتعلقة بالاتصالات الإدارية قد تطورت كثيراً منذ بداية مفاهيم الاتصال ودوره في المؤسسة، والاعتراف بأهمية الاتصال في العمليات الإدارية يمكن أن يعزى إلى حد كبير إلى أعمال المفكر (Chester Barnard, 1938) الذي أكد أن الاتصالات هي "قلب عملية الإدارة"، وفي نفس السياق يرى نفس المفكر أن الاتصالات تساعد الأفراد والمجموعات على تنسيق الأنشطة الرامية إلى تحقيق الأهداف، وهي أمر حيوي في التنشئة الاجتماعية وعملية صنع القرار، وحل المشاكل وعمليات إدارة التغيير.

وأضاف كل من المفكرين (BarisUslu and Hasan Arslan, 2016) أن الاتصالات الإدارية تضم مهام مثل توليد الأهداف والمعايير، ونقل الحقائق والمعلومات، اتخاذ القرارات، والتأثير وقيادة الآخرين، وتقييم النتائج. ويرى المفكرين (Cristina Borca and VioricaBaesu, 2014) أن الاتصال عملية أساسية لتبادل المعلومات داخل المؤسسة. وأضاف (Andrioni, F., &Popp, L. E, 2012) أن الاتصالات عملية يقصد بها عادة تبادل الرسائل بين الأفراد والفئات والمستويات التنظيمية داخل المؤسسة بهدف تنفيذ الأهداف الفردية والجماعية، ويرى (Abdullah Sam, 2020) أن الاتصال الإداري يتضمن عناصر تشمل الاتصالات نفسها، الإدارة،



التوظيف، التنظيم، المالية، والعلاقات العامة، وغيرها من العناصر المتعلقة بالشركة، والشكل رقم 01 يعطي لنا نظرة عامة حول الاتصال الإداري.

الشكل رقم (01): نظرة عامة للاتصال الإداري



Source: Cristina Borca and Viorica Baesu, (2014), A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization, Procedia - Social and Behavioral Sciences 124 (2014), p497.

ويضيف (Cristina Borca and Viorica Baesu, 2014) أيضاً أن الاتصال الداخلي هو تبادل المعلومات والأفكار داخل المؤسسة، كما أن الاتصالات الداخلية تعمل على خلق مناخ من احترام مع جميع العاملين داخل المؤسسة، ويعرف الاتصال الداخلي بوصفه الاتصالات والمعاملات بين الأفراد أو الجماعات على مختلف المستويات الإدارية وفي مختلف مجالات التخصص التي تهدف إلى تصميم وإعادة تصميم أهداف المؤسسات، وكذا تنفيذ التصاميم، وتنسيق الأنشطة اليومية. أيضاً وفي نفس السياق أشار المفكرين (Andrioni, F., & Popp, L. E, 2012) أن إجراء الاتصالات التنظيمية يحدث على جميع المستويات الإدارية، وعلى جميع المستويات الهرمية.

كما يرى (J. A. Bolarinwa and D. Y. Olorunfemi, 2009) أن الاتصالات الإدارية تتأثر بعوامل عديدة منها: قنوات الاتصال الرسمية، هيكل السلطة، ملكية المعلومات، التخصص الوظيفي، وفي نفس السياق أشار (Lori Allen, 1991) أن معظم الخبراء يتفقون على أن الاتصال هو المفتاح لنجاح إدارة التغيير.

### 2.1.1 تقسيم الاتصالات الإدارية: تقسم إلى نوعين من الاتصالات الإدارية (Ali, A.A.S, 2013):

الاتصالات الرسمية: ويتم هذا الاتصال في إطار بناء تنظيمي تحكمه مجموعة من الأسس والقوانين فيحدث الاتصال بين الأعضاء وفقاً للوائح والتعليمات والمعايير التي يقرها نظام المؤسسة، وتصدر الإشارة هنا إلى أن هذا الاتصال قد يكون داخلياً أي بين المستويات المختلفة من المؤسسة، كما قد يكون هذا الاتصال خارجياً أي بين المؤسسة والمؤسسات



الأخرى (رويم فائزة، 2012). وفي نفس السياق أن الاتصالات الرسمية هي التي تتم عبر القنوات والخطوط المحددة وفق سياسات المؤسسة وتعليماتها وهيكلها التنظيمي (Ali, A.A.S, 2013).

**الاتصالات غير الرسمية:** ويتم الاتصال غير الرسمي خارج التنظيمات والأطر الرسمية حيث تربط بين الأفراد صلات شخصية وعلاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب والمشاركة والتفاعل لتبادل الآراء والاتجاهات في سائر الأوقات بعيدا عن كل تشكيلات التواصل الرسمي، يسير الاتصال غير الرسمي بالموازاة مع الاتصال الرسمي في المؤسسة نظرا للطبيعة الاجتماعية الملازمة للإنسان ورغبته في تحقيق أغراضه وأهدافه الخاصة بالتعاون مع غيره (رويم فائزة، 2012). أيضا الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات الشخصية التي تتم خارج المسارات والخطوط الرسمية (Ali, A.A.S, 2013). وهناك أشكال عديدة للاتصال في المؤسسات، ففي الاتصال الرسمي تنتقل المعلومات من خلال قنوات واضحة وفي اتجاهات محددة، وهناك ثلاثة اتجاهات لتدفق المعلومات هي (Ali, A.A.S, 2013):

### 1.2.1.1 الاتصال من الأعلى للأسفل (الاتصال النازل): Downward Communication

ويرتبط بإعطاء الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا، وهدفه إعطاء تعليمات محددة والإمداد بمعلومات بشأن الإجراءات والممارسات لإنهاء الأعمال المكلف بها الأشخاص وعن طريق هذا النوع يتم ضبط الموظفين وجمع المعلومات عن طرق أدائهم مما يحقق أهداف المؤسسة. (Ali, A.A.S, 2013). حيث يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية (شوشة مسعود ودلاسي أحمد، 2018)، وللاتصال النازل هدفان هما (محمد يسري إبراهيم دعبس، 1999):

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

### 2.2.1.1 الاتصال من الأسفل لأعلى (الاتصال الصاعد): Upward Communication

يستخدم هذا النوع من الاتصال بغرض إحاطة المستويات الأعلى بالعمل الذي يتم على المستوى الأقل، ومدى الإنجازات التي تم تحقيقها، وخطط الأداء أو التنفيذ المستقبلية، وإحاطة المستويات الأعلى بالمشاكل التي لم يتم حلها حتى الآن حتى تساعد المستويات الأعلى في حلها، ورفع مقترحات المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى والمتعلقة بكيفية تطوير الأعمال أو الأداء في المستقبل (Ali, A.A.S, 2013). أيضا ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا النوع من الاتصال حاسم أو مهماً لنمو وتطوير المؤسسة، ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع في نقاط والمتمثلة في (طريف شوقي فرج وآخرون، 2007):

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.

- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

### 3.2.1.1 الاتصال الأفقي Horizontal Communication:

يقصد بالاتصال الأفقي إرسال واستقبال المعلومات والبيانات والأفكار والحقائق بين الهياكل أو المصالح والعمال أو الموظفين الذين يتموقعون في نفس المستوى الإداري الرسمي للمؤسسة (محمد مزبان، 1998)، ويمكن إبراز أهم وظائف الاتصال الأفقي في ما يلي (عبد المعطي محمد عساف):

- التنسيق للقيام بالمهمة.

- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تتعرض لها المؤسسة.

- تبادل المعلومات والأفكار (التشارك المعرفي).

#### 2.1. الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة الانتشار في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير نظرا لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الأعمال، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة. (سناء عبد الكريم الخناق، 2005)

#### 1.2.1 مفهوم الأداء:

إن مفهوم الأداء يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، حيث يشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس PetitLarousse (عبد المليك مزهوده، 2001).

وفي نفس السياق أشار المفكرين (Martine Le Boulaire & Didier Retour, 2008) أن الأداء لا يخلو من المقاييس التي تدعم: الاقتصاد (المردودية، الإنتاجية)، القانون (الامتثال الشرعي، الملاءمة)، التنظيم (الكفاءة، الترابط، الفاعلية)، أو الاجتماع (التآزر، المشاركة، ورضا الموظفين، تطوير الإمكانيات، نوعية حياة العمل). كما يعرف أيضاً الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (عبد المليك مزهوده، 2001)، وأضاف المفكر (HasseneOuachrine, 2003) أن الأداء قد يأخذ عدّة معاني نذكر منها:

- فقد يعني نتيجة العمل أي درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

- قد يعني النجاح أي أن هذا تمثيل النجاح ذو دلالة ذاتية ترتبط بالحكم الخاص للمؤسسة.
- وقد يعني العمل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعل الأداء سيورة تستخدم فيها القدرات الكامنة في المؤسسة أو الفرد.

### 2.2.1 مفاهيم مرتبطة بالأداء:

من جهة أخرى إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، ولعل من أهمها ارتباطاته **الفعالية والكفاءة**، وسنحاول فيما يلي معرفة هذه المفاهيم وتحديد علاقتها بالأداء، وفي نفس السياق أشار (Chun-Hsiung Lan, Liang-Lun Chuang, and Chi-Chung Chang, 2007) إلى أن الكفاءة والفعالية والإنتاجية هي ثلاثة أجزاء رئيسية للأداء، حيث يتم تعريف الكفاءة كنسبة بين المدخلات والمخرجات ويتم تعريف الفعالية كمستوى تحقيق المخرجات المتوقعة من الإنتاج بنظام إنتاج. وعليه نستعرض بعض المفاهيم الأساسية حول الفعالية والكفاءة والعلاقة بين الأداء، والفعالية والكفاءة.

### 1.2.2.1 الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها: "بلوغ الأهداف وسد الاحتياجات عن طريق تحقيق أقصى إنتاج ممكن من خلال استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام" (محمد علي جعلوك، 1999)، وتعرف أيضاً على أنها: قابلية المؤسسة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تنجزها (أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، 2007)، أيضاً وفي نفس السياق يعرفها مرة أخرى كل من المفكرين (Chun-Hsiung Lan, Liang-Lun ) (Chuang, and Chi-Chung Chang, 2007) أن الفعالية هي مستوى تحقيق المخرجات المتوقعة من الإنتاج. وتقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما (الشيخ الداوي، 2010):

- **الطريقة الأولى:** تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = Rm/Rp$$

-Rm: النتائج المحققة.

-Rp: النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

- **الطريقة الثانية:** تتبنى هذه الطريقة في قياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{الفعالية (النسبة)} = Mm/Mp$$

- Mm: الإمكانات المستخدمة.

Mp-: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

### 2.2.2.1 الكفاءة:

يعرف المفكر (Élie Cohen, 2000) الكفاءة على أنها: استعداد طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية، وكذلك ترتبط الكفاءة بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية. وتعرف أيضا الكفاءة من جهة أخرى على أنها عملية عقلية تسمح للإنسان بتنظيم وترتيب حركاته قصد تحقيق هدف ما (فاطمة الزهراء بوكرمه أغلال، 2007)، أيضا يضيف كل من (Chun-Hsiung Lan, Liang-Lun (2007) و (Chuang, and Chi-Chung Chang, 2007) على أن الكفاءة تعرف بالنسبة بين المدخلات والمخرجات.

عرف الكفاءة كل من ( Tanya Bondarouk, Eline Marsman and Marc ) (Rekers, 2014) على أنها قدرة الموظف على تلبية متطلبات الوظيفة بإنتاج النواتج المهمة على مستوى المتوقع من نوعية ضمن القيود التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتقاس الكفاءة عادة كما يلي (الشيخ الداوي، 2010):

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = Rm/Mr = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}$$

- Rm: النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

- Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفق لما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = Rp/Mp$$

- Rp: هي النتائج المتنبأ بها.

- Mp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

### 3.2.1 العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء:

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، فهناك من يرى بأن الفعالية تعني عمل الأشياء صحيحة، أما الكفاءة

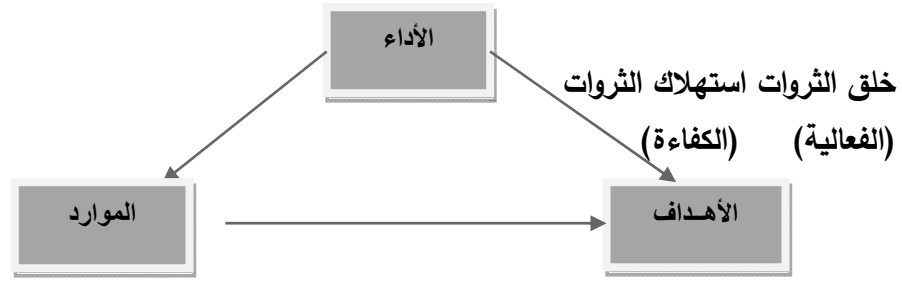
تعني عمل الأشياء بشكل جيد (أحمد ماهر، 2003)، وعليه فإن الأداء في أي مؤسسة يرتبط بكل من الفعالية

والكفاءة، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب فيه دون وجود كفاءة (استخدام رشيد للموارد) وفعالية تمكن من بلوغ

الأهداف، ومنه يمكن القول أن كلا من الكفاءة والفعالية يشكلان قطبي معادلة الأداء (عبد الوهاب سويسي، 2004)،

كما هو موضح في الشكل رقم 02:

الشكل رقم (2): بعدي الأداء



المصدر: عبد الوهاب سويبي، (2004)، *الفعالية التنظيمية*، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص34.

### 3.1 أداء المؤسسة:

أشار (TebogoSethibe and Renier Steyn,2016) أن أداء المؤسسة هو أهم مؤشر لنجاح المؤسسة، وواحداً من أهم المتغيرات في إدارة البحوث، والأداء يشير جيداً إلى كيف تحقق المؤسسة أهدافها الموجهة نحو السوق، فضلاً عن أهدافها المالية، كما ارتبط موضوع الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة حيث كان ولازال أحد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف شركات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه. حيث يعرف (David,2001) الأداء بأنه: مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة. ومن منظور (Roberto Chavez et al., 2017) أن أداء المؤسسة يشير إلى مدى تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها السوقية وأهدافها المالية.

ويرى كل من (Ebrahimi, P., Moosavi, S. M., & Chirani, E., 2016) الأداء هو "القدرة على اقتناء وتجهيز الموارد البشرية المالية والمادية بشكل صحيح لتحقيق أهداف المنظمة"، وفي الأخير نقدم تعريف عام للأداء حيث عرفه نفس المفكر السالف الذكر على أنه كنتاج للتفاعل بين مختلف الإدارات والقطاعات في المؤسسة، وأشارت المفكرة (Yasmina B., 2012) أن السلوك التنظيمي الذي لا يحترم قواعد الأخلاق يمكن أن يتسبب في آثار ضارة على الأداء، وترى أن بعض الخلفيات الثقافية مثل المشاركة في صنع القرار وتقاسم السلطة مرتبطة بالزيادة في الأداء بالأسواق التي تشغلها المؤسسة.

ويكشف (BashaerAlmatrooshi, Sanjay Kumar Singh and Sherine Farouk,2016) أن أداء المؤسسة يعتمد أيضاً على موظفيها الذين هم جزء أساسي من المؤسسة وتشكيل الفريق الذي يعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 4.1 العلاقة بين الاتصال الإداري وأداء المؤسسة:

أشار (Vijai N. Giri, B. Pavan Kumar, 2010) اليوم أنه لا يمكن أن توجد مؤسسات دون اتصال فعال، وتواصل يكون بين أعضاء المؤسسة ومع العملاء والزبائن المحتملين لإنشاء وتطوير منتجات وخدمات المؤسسة، والاتصال هو شريان الحياة بالنسبة للمؤسسة، حيث يصبح الاتصال عندئذ وسيلة أساسية للفرد على تنسيق نشاطاته لوضع ونشر وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أيضاً وفي نفس السياق يرى المفكر (NEBO, Chidiebere S et al, 2015) أن الاتصال وسيلة لإحداث التغيير، وهو التيار الرئيسي لنمو المؤسسة، وهناك حاجة إلى نموذج التفاعل وفهم علاقات الإدارة والموظفين وهذا سيحقق زيادة الأداء لجميع الأطراف المشاركة في عملية الاتصال، الاتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر، أيضاً الاتصالات عامل حاسم في توجيهه وتعبئة القوى العاملة نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، كذلك الاتصال يعزز التعاون ويعزز الأداء، واتصال أمر ضروري بين المديرين والموظفين لنجاح المؤسسة، كذلك الاتصال ضروري لأداء الفريق الفعال والاتصالات لأي مؤسسة مثل تدفق الدم في جسم الإنسان.

ومن جهة أخرى يرى كل من المفكر (Semra GÜNEY et al..., 2012) أن زيادة الرضا الوظيفي عند رؤسائهم لا يتم إلا عند إقامة اتصال مستمر ومهذب مع المرؤوسين.

#### 2. الجانب التطبيقي: تم اعتمادنا في الجانب التطبيقي على دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر.

##### 1.2 المعالجة الإحصائية للبيانات

تمت المعالجة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، معتمدين على بعض الأدوات الإحصائية كالجداول، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط.

##### 2.2 مجتمع عينة الدراسة

خصت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع محل الدراسة، وتتكون عينة الدراسة من إطارات، رؤساء الدوائر، رؤساء المصالح وأخيراً عمال تنفيذيين، وفي هذا الإطار تم توزيع 70 استبانة بطريقة عشوائية وبعد جمع البيانات وتدقيقها تم الاعتماد على 55 استبانة وبهذا تكون العينة المستخدمة في التحليل هي 55 شخص.

##### 3.2 بداية الاستطلاع وتاريخ نهايته

أجري الاستطلاع بمؤسسة اتصالات الجزائر وكانت بداية الاستطلاع في شهر ديسمبر أي نهاية سنة 2020 شهر وانتهت العملية شهر جانفي أي بداية سنة 2021.

## 4.2 بداية الاستطلاع وتاريخ نهايته

تم توزيع استبانات بطريقة عشوائية وجها لوجه En face à face على مخلف إدارات وموظفي المؤسسة (مسؤولي المكاتب، مسؤولي الأقسام، عمال تنفيذيين) يعملون بمؤسسة إيصالات الجزائر.

## 5.2 صدق أداة وثباتها

لغرض أن تستوفي الاستبانة الشروط العلمية المعتمدة فلا بد من إخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد تم حساب معامل الصدق والثبات لعبارات الاستبانة، حيث تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ AlphaCronbach لقياس معامل ألفا الذي يحدد مدى ترابط وتوافق عبارات الاستبانة إذ تراوحت قيمة AlphaCronbach نسبة **69,3%** لعبارات الاستبانة، وهي نسبة تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا Alpha والبالغة (60%) مما دفعنا للاستنتاج بأن العبارات تتمتع بالصدق والثبات التي تؤهلها للاعتماد عليها في جميع البيانات الأولية وإجراء التحليل الإحصائي لها.

## 6.2 النتائج:

### 1.6.2 المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة:

#### 1.1.6.2 عرض وتحليل نتائج محور الاتصال الإداري:

جدول رقم (01): إجابات عينة الدراسة حول العبارات تتعلق الاتصال الإداري

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المعاملات
اتصال الرؤساء بالمرووسين (الاتصال النازل)			
21,18%	12	دائما	هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟
52,72%	29	غالبا	
26,1%	14	أحيانا	
00%	00	أبدا	
36,37%	20	سريعة	كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للموظفين
23,63%	13	بطيئة	
40,00%	22	تأخذ الوقت الكافي	
41,81%	23	التقارير والمنشورات	كيف تنقل إليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية
03,63%	02	الوسائل الشفوية	
54,56%	30	الاثنين معا	
85,45%	47	نعم	هل المعلومات التي تنقل إليكم



%14,55	08	لا	واضحة؟
%94,54	52	نعم	هل القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين؟
%05,46	03	لا	
%76,36	42	نعم	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة
%23,64	13	لا	
%03,63	02	دائما	في رأيك هل تطبق نتائج هذه الاجتماعات؟
%16,36	09	غالبا	
%72,72	40	أحيانا	
%07,29	04	أبدا	
%12,72	07	نعم	هل الإدارة تشارك الموظفين في التعبير عن رأيهم؟
%27,27	15	لا	
%60,01	33	أحيانا	
%49,09	27	نعم	هل المدير يقوم بزيارات أثناء العمل؟
%03,63	02	لا	
%47,28	26	أحيانا	
الانحراف المعياري = <b>0.30643</b>	المتوسط الحسابي = <b>1.8485</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول محور الاتصال النازل	
<b>فعالية اتصال الموظفين بالرؤساء (الاتصال الصاعد)</b>			
%90,90	50	نعم	هل تتصل برؤسائك؟
%09,10	5	لا	
%50,90	28	أحد الزملاء	في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين بمن تتصل فورا
%30,90	17	رئيس المصلحة	
%05,45	03	النقابة	
%12,75	07	المدير	
%80	44	إتباع التسلسل الهرمي	كيف تتصلون بمن هم أعلى منكم
%09,09	05	الصداقة	
%03,63	02	تقديم طلب المقابلة	
%05,47	03	القربية	

%01,81	01	طرق أخرى	ما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤوسكم؟
%32,72	18	الهاتف	
%12,72	07	المقابلة الشخصية	
%14,54	08	الطلب الخطي	
%30,90	17	الهاتف والمقابلة	
%09,12	05	الطلب والمقابلة	ما هو الوقت الذي تتصل فيه برؤوساتكم أثناء مواجهتكم للمشاكل؟
%58,18	32	أثناء العمل	
%05,45	03	وقت الراحة	
%00	00	بعد انتهاء العمل	
%36,37	20	دون تحديد الوقت	
%60	33	في المؤسسة	المكان الذي تتصل فيه برئيسك
%30,90	17	في المكتبة	
%05,45	03	خارج المؤسسة	
%03,65	02	أسباب أخرى	
%70,90	39	نعم	
%29,1	16	لا	هل سبق لك وأن قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية؟
%56,36	31	المقابلة الشخصية	ما هو أفضل أسلوب تستعمله للاتصال بالرؤساء؟
%30,90	17	الهاتف	
%03,66	02	الوساطة	
%05,45	03	المراسلات	
%03,63	02	التقارير	
%52,72	29	حسنة	كيف تقيم نوع العلاقة الموجودة بينك وبين رئيسك
%34,54	19	مقبولة	
%12,74	07	سيئة	
%54,54	30	الاحترام المتبادل	ما هي الطرق المناسبة لتحسين العلاقة بين الرئيس والموظفين؟
%23,63	13	الصداقة بينهما	
%21,83	12	الاثنين معا	
%78,18	43	نعم	هل تسعى الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات؟
%21,82	12	لا	

%67,27	37	نعم	هل سبق لك وأن اشتكيت للإدارة؟
%32,73	18	لا	
%56,36	31	موافق	إن العلاقة بينك وبين المؤسسة هي علاقة أجر دون الاهتمام بالأشياء الأخرى
%43,64	24	غير موافق	
%70,90	39	نعم	هل أنتم راضون عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة؟
%29,10	16	لا	
الانحراف المعياري = <b>0.25417</b>	المتوسط الحسابي = <b>1.5935</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول محور الاتصال المساعد	
<b>فعالية الاتصال الأفقي إلى تدعيم مناخ المؤسسة</b>			
%81,81	45	مباشرة	كيف تتصل مع زملائك في العمل؟
%05,45	03	باستشارة المشرف	
%12,74	07	هاتفيا	
%52,72	29	حسنة	كيف تقيم طبيعة العلاقة بينك وبين زميلك؟
%38,18	21	مقبولة	
%09,10	05	سيئة	
%27,27	15	القريبة	على أي أساس تكون العلاقة بين العمال؟
%36,36	20	الرتبة المهنية	
%36,37	20	الصدقة	
%70,90	39	نعم	هل يتم الاتصال في باقي الأقسام الأخرى؟
%29,10	16	لا	
%41,81	23	دائما	هل للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل؟
%30,90	17	غالبا	
%23,63	13	أحيانا	
%03,66	02	أبدا	
%60	33	نعم	هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية؟
%40	22	لا	
الانحراف المعياري = <b>0.25300</b>	المتوسط الحسابي = <b>1.6242</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول محور الاتصال الأفقي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2.1.6.2 عرض وتحليل نتائج محور أداء المؤسسة:

جدول رقم (02): إجابات عينة الدراسة حول العبارات تتعلق بأداء المؤسسة

المعاملات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
هل الروح الجماعية بين الموظفين تزيد في أداء الوحدات التنظيمية؟	نعم	43	%78,18
	لا	12	%21,82
هل الاتصال يزيد من إنتاجية المؤسسة؟	نعم	52	%94,54
	لا	03	%05,46
هل التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية يزيد من أدائك؟	نعم	51	%92,72
	لا	04	%07,28
هل علاقتك الجيدة مع مرؤوسيك تزيد من أدائك؟	نعم	43	%78,18
	لا	03	%05,45
	أحيانا	09	%16,37
هل تأخذ المؤسسة باقتراحاتك في العمل؟	نعم	22	%40
	لا	05	%09,09
	أحيانا	28	%50,91
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام حول محور أداء المؤسسة		المتوسط الحسابي=	الانحراف المعياري=
		1.3745	0.29578

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2.6.2 النتائج واختبار الفرضيات:

1.2.6.2 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية:

توضح الجداول الموالية النتائج الجزئية للفرضية الرئيسة والفرضيات التابعة لها.

1.1.2.6.2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الاتصال النازل وأداء المؤسسة محل

الدراسة.

الجدول 3: نتائج اختبار العلاقة بين الاتصال النازل وأداء المؤسسة

أداء المؤسسة					الاتصال النازل
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط R	
Sig	B		R <sup>2</sup>		
0.263	0.136	1.131	0.027	0.166	

المصدر: تم إعداده بناء على النتائج المحصل عليها

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03) يتضح لنا أن هناك علاقة ما بين الاتصال النازل مع أداء المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال مشاهدتنا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.166 أي ما يعادل 16.6 % من مجموع المشاهدات والذي يُعبر على أن هناك علاقة طردية موجبة ولكن ضعيفة بين المتغير المستقل (الاتصال الإداري النازل) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)، وعند قراءتنا لنتائج الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والمقدرة 1.131 أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية Sig= 0.263 والذي هو أكبر من مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يثبت قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H<sub>0</sub> المنبثقة من الفرضية الرئيسية معناه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاتصال النازل وأداء المؤسسة محل الدراسة.

2.1.2.6.2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاتصال الصاعد وأداء المؤسسة محل الدراسة.

الجدول 4: نتائج اختبار العلاقة بين الاتصال الصاعد وأداء المؤسسة

أداء المؤسسة					الاتصال الصاعد
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط R	
Sig	B		R <sup>2</sup>		
0.132	0.231	1.529	0.083	0.289	

المصدر: تم إعداده بناء على النتائج المحصل عليها

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) يتضح لنا أن هناك علاقة ما بين الاتصال الصاعد مع أداء المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال مشاهدتنا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.289 أي ما يعادل 28.9 % من مجموع المشاهدات والذي يُعبر على أن هناك علاقة طردية موجبة ولكن ضعيفة بين المتغير المستقل (الاتصال الإداري الصاعد) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)، وعند قراءتنا لنتائج الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والمقدرة 1.529 أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية Sig= 0.132 والذي هو أكبر من مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يثبت قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H<sub>0</sub>

المنبثقة من الفرضية الرئيسية معناه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الاتصال الصاعد وأداء المؤسسة محل الدراسة.

### 3.1.2.6.2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الاتصال الأفقي وأداء المؤسسة محل الدراسة.

الجدول 5: نتائج اختبار العلاقة بين الاتصال الصاعد وأداء المؤسسة

أداء المؤسسة					الاتصال الأفقي
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة T	معامل التحديد	معامل الارتباط	
Sig	B	المحسوبة	R <sup>2</sup>	R	
0.014	0.386	2.536	0.373	0.398	

المصدر: تم إعداده بناء على النتائج المحصل عليها

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) يتضح لنا أن هناك علاقة ما بين الاتصال الأفقي مع أداء المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال مشاهدتنا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.398 أي ما يعادل 39.8% من مجموع المشاهدات والذي يُعبر على أن هناك علاقة طردية موجبة ولكن ضعيفة بين المتغير المستقل (الاتصال الإداري الأفقي) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)، وعند قراءتنا لنتائج الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والمقدرة 2.536 أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية Sig= 0.014 والذي هو أقل من مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يثبت رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى  $H_0$  المنبثقة من الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين الاتصال الأفقي وأداء المؤسسة

محل الدراسة.

### 2.2.6.2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري وأداء المؤسسة محل الدراسة.

الجدول 6: نتائج اختبار العلاقة بين الاتصال الإداري وأداء المؤسسة

أداء المؤسسة					الاتصال الإداري
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة T	معامل التحديد	معامل الارتباط	
Sig	B	المحسوبة	R <sup>2</sup>	R	
0.007	4.572	1.947	0.212	0.46	

المصدر: تم إعداده بناء على النتائج المحصل عليها

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) يتضح لنا أن هناك تأثير الاتصال الإداري على أداء المؤسسة بالمنظمة محل الدراسة، وهذا من خلال مشاهدتنا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.46 أي ما يعادل 46% من مجموع المشاهدات والذي يُعبر على أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (الاتصال الإداري) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)، وعند قراءتنا لنتائج الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والمقدرة 1.947 أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية Sig= 0.007 والذي هو أقل من مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يثبت رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H<sub>0</sub> المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

**H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري وأداء المؤسسة محل الدراسة**

### 3.6.2 النتائج ومناقشتها:

من خلال النتائج المتحصل عليها سلفاً نقول على أن الاتصال الإداري أصبح حتماً في عصرنا الحالي، إذ يساهم هذه الأخير في رفع أداء المؤسسة وهذا راجع للدور الذي يبرزه الاتصال الإداري في أداء المؤسسة إذ أن استخدام الاتصال الإداري يسمح بتدفق المعلومات والمعارف على كل مستويات المؤسسة، أيضاً يساعد الاتصال الإداري على رفع انشغالات الموظفين إلى رؤساء المصالح ومدير المؤسسة، كذلك الاتصال الإداري يرفع من مستوى التشارك المعرفي بين الموظفين. وبعد المعالجة الإحصائية نستنتج أن العلاقة بين الاتصال الإداري و أداء المؤسسة محل الدراسة متمثلة في معادلة الانحدار التالية :

$$\hat{Y} = 0,12 + 0,13x_1 + 0,23x_2 + 0,38x_3$$

**Ŷ:** أداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر

**X<sub>1</sub>:** اتصال الرؤساء بالمرؤوسين (الاتصال النازل)

**X<sub>2</sub>:** فعالية اتصال الموظفين بالرؤساء (الاتصال الصاعد)

**X<sub>3</sub>:** فعالية الاتصال الأفقي



### 3. الخاتمة:

إن مسألة الاتصال الإداري يجب أن تُثير اهتمام الكثير من مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث أصبح إلزاماً على مسيري مؤسساتنا الوطنية، إعادة النظر في طرق وأساليب الإدارة والتسيير والتنظيم، فالإدارة الحديثة تحرص على تحقيق الاتصال الفعال على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه والوقاية من أجل تحقيق الأداء الذي يمكن أن يحقق للمؤسسة النمو والاستمرارية. وكان هدفنا من هذه الدراسة معرفة واقع الاتصال الإداري وعلاقته بأداء المؤسسة في مؤسساتنا الاقتصادية الوطنية، ودور الاتصال في تحقيق العلاقة الإيجابية بين الموظفين والإدارة، وبعد إتباع كل الخطوات البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة بين اتصال الرؤساء بالمرؤوسين (الاتصال النازل) وأداء المؤسسة بمؤسسة محل الدراسة، وهذا يفسر إقما لعدم استعمال المؤسسة للاتصال النازل في إيصال المعلومات إلى المستويات التنفيذية، أو لعدم اهتمام إدارة المؤسسة محل الدراسة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.

- لا توجد علاقة بين الاتصال الصاعد وأداء المؤسسة بمؤسسة محل الدراسة، وهذا يفسر إقما لعدم استعمال المؤسسة للاتصال الصاعد، أو لعدم فتح أبواب الحوارات والمناقشات لحل مشاكل الموظفين داخل المؤسسة.

- توجد علاقة بين الاتصال الأفقي الذي يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي وأداء المؤسسة وذلك راجع لطبيعة ونوعية العلاقة الموجودة بين الموظفين في المؤسسة.

- توجد علاقة بين الاتصال الإداري وأداء المؤسسة بمؤسسة محل الدراسة، كما أن الاتصال السائد في مؤسسة محل الدراسة هو الاتصال الأفقي.

من خلال النتائج المحصل عليها تبين لنا أن العلاقة بين الاتصال الإداري وأداء المؤسسة هي علاقة طردية موجبة وأن نمط الاتصال المتبع في مؤسسة الاتصالات الجزائرية هو الاتصال الأفقي وذلك يعود للاهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات، كما يمكننا تقديم بعض الاقتراحات:

- العمل على تهيئة الجو المهني التشاركي المشجع نفسياً على العطاء والبقاء واستمرار.
- ينبغي العمل بجدية للقضاء على العقد النفسية التي تشكل السلوكيات السلبية للموظفين.
- صيانة قنوات وسائل الاتصال الإداري، ومعالجة المشاكل في وقتها، مع اختيار وسيلة الاتصال الملائمة.
- محاربة السلوكيات البيروقراطية السلبية مع رفع مستوى التشارك المعرفي بين الموظفين.
- توفير الحرية في الاتصال الإداري لزيادة الرضا عند الموظفين وتقوية درجة انجذاب العضو للجماعة .
- إدراج الاتصال الإداري كمعيار لكفاءة المؤسسة وإعطائه المكانة اللائقة .
- توضيح الأهداف والسياسات والقوانين الداخلية للمؤسسة لجعل الموظفين في الصورة الواضحة، وفي مستوى التحديات التي تواجهها مؤسستهم، والقضاء على الغموض الذي يكتنف هذه المسائل.
- تبني هموم ومشاكل الموظفين ومطالبهم قدر الإمكان لقطع الطريق أمام المتاجرة بتلك الانشغالات.

#### 4. المراجع:

##### المؤلفات:

- محمد يسري إبراهيم دعبس، (1999)، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- طريف شوقي فرج وآخرون، (2007)، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للطبع والنشر، القاهرة، مصر.
- محمد مزيان، (1998)، الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط، حوليات جامعة الجزائر، الجزائر.
- عبد المعطي محمد عساف، (1999)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- محمد علي جعلوك، موسوعة العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية، 1999، بيروت.
- فاطمة الزهراء بوكرمة أغلال، التصورات المختلفة لمفهوم الكفاءة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2007.
- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- David, L. (2001), **Organizational Theory and Design**, St. Paul: West Publishing Company U.S.A
- UsluBaris and ArslanHasan. (2016). **Contemporary Approaches in Education and Communication**. Edition: 1st. Chapter: The Predictive Relationship between Organizational Communication and Climate in Universities. Publisher: Peter Lang. pp.15-27.
- Élie Cohen, (2000), **Dictionnaire de gestion**, Edité par al manar, Paris, France.

##### الأطروحات:

- عبد الوهاب سويسي، (2004)، الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- Yasmina BENABDERRAHMANE, (2012), **Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie**, Thèse De Doctorat de L'université Paul Valéry - Montpellier III, France.
- HasseneOuachrine, (2003), **gestion de la force de vente e performance de la fonction commerciale**, Thèse de magistère, INC, Alger.

##### المقالات:

- شوشة مسعود ودلاسي أحمد، (2018)، الاتصالات الإدارية في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، عدد 28، جامعة الأغواط، الجزائر، ص ص 76-88.

- عبد المليك مزهوده، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص ص 85-100.
- أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، (2007)، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مجلد السابع والعشرون، العدد 01، القاهرة، ص ص 121-135.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، المجلد 7، العدد 7، مجلة الباحث، 2010، ص ص 217-227.
- رويم فائزة، (2012)، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، ص ص 50-59.
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). **A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 124, pp. 496-503. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.512
- Giri, V. N., & Pavan Kumar, B. (2010), **Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance**, Psychological Studies, 55(2), pp.137-143. doi:10.1007/s12646-010-0013-6
- Linke, A., & Zerfass, A. (2011). **Internal communication and innovation culture: developing a change framework**. Journal of Communication Management, 15(4), pp.332-348. doi:10.1108/13632541111183361
- Kang, D., Jia, M., & Ju, R. (2016). **The expanding territory of organizational communication in China**. Chinese Journal of Communication, 9(3), pp. 232-263. doi:10.1080/17544750.2016.1202292
- Elving, W. J. L. (2005). **The Role of Communication in Organisational Change**, Corporate Communications: An International Journal, 10(2), pp. 129-138. doi:10.1108/13563280510596943
- Yamaguchi, I. (2009). **Influences of organizational communication tactics on trust with procedural justice effects: A cross-cultural study between Japanese and American workers**. International Journal of Intercultural Relations, 33(1), pp. 21-31. doi:10.1016/j.ijintrel.2009.01.002
- Akinsaya, A.O. and Momoh, A.M, (2012). **University Organizational Communication Climate and Management of Industrial Conflict**, Journal of Research in National Development. Vol 10. No 02. pp. 171-185
- Mitrofan, N., & Bulborea, A. (2013). **The Role of Organizational Communication in Structuring Interpersonal Relationships**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 76, pp. 511-515. doi:10.1016/j.sbspro.2013.04.155
- Brandes, Leif; Darai, Donja (2014) : **The value of top-down communication for organizational performance**, Working Paper, No. 157, University of Zurich, Department of Economics, Zurich, pp. 01-36, doi:10.5167/uzh-96173
- İnce Mehmet and Hasan Gül, (2011), **The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey**, European Journal of Social Sciences, Volume 21, Number 1, pp. 106-124.

- Kalla, H. K. (2005). **Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective**, Corporate Communications: An International Journal, 10(4), pp. 302–314. doi:10.1108/13563280510630106
- Yildirim, O. (2014). **The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, 1095–1100. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.124
- RajhansKirti, (2012), **Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance**, Interscience Management Review (IMR), Volume-2, Issue-2, 2012, pp. 145-149.
- Andriani, F., & Popp, L. E. (2012), **Organizational Communication in Social Care Organizations from Hunedoara County, Romania**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 62, pp. 590–594. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.099
- J. A. Bolarinwa and D. Y.Olorunfemi (2009), **Organizational Communication for Organizational Climate and Quality Service in Academic Libraries**, Library Philosophy and Practice (e-journal), pp. 01-12.
- Martine Le Boulaire & Didier Retour (2008), **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH?**, revue de Gestion des Ressources Humaines, 70, France, pp. 01-22
- Lan, C.-H., Chuang, L.-L., & Chang, C.-C. (2007), **An Efficiency-Based Approach on Human Resource Management: A Case Study of Tainan County Fire Branches in Taiwan**. Public Personnel Management, 36(2), pp. 143–164. doi:10.1177/009102600703600204
- Bondarouk, T., Marsman, E., & Rekers, M. (2014). **HRM, Technology and Innovation: New HRM Competences for Old Business Challenges?**, Advanced Series in Management, pp. 179–215, doi:10.1108/s1877-636120140000014016
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2016). **Organizational Climate, Innovation and Performance: A Systematic Review**, Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies, 2(2), pp. 161–174, doi:10.1177/2393957516646287
- Chavez, R. et al. (2017). **Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation**. International Journal of Production Economics, 184, pp. 33–46. doi:10.1016/j.ijpe.2016.10.028
- **Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework**. International Journal of Productivity and Performance Management, 65(6), pp. 844–859. doi:10.1108/ijppm-02-2016-0038
- Vijai N. Giri, B. Pavan Kumar (2010), **Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance**, National Academy of Psychology (NAOP) India Psychological Studies 55(2), pp. 137-143.
- NEBO, Chidiebere S et al., (2015), **The Role of Effective Communication on Organizational Performance: A Study of Nnamdi Azikiwe University, Awka**, Review of Public Administration and Management Vol. 4, No. 8, pp. 131-148.
- GÜNEY Semra et al., (2012), **Effects of Organizational Communication on Work Commitment: A Case Study on a Public Agency in Ankara**, Business Management Dynamics, Vol.2, No.4, Oct 2012, pp. 18-29.

- Ali, A.A.S, (2013), **administration communication obstacles in agricultural extension organization and its impact on performance of workers as perceived by the agricultural extension leaders in the executive level in delta governorates**, J. Agric. Econom. and Social Sci., Mansoura Univ., Vol.4 (12): pp. 2323 – 2342.
- Jana Samáková et al., (2018), **Project Communication Management in Industrial Enterprises (Step by Step)**, Digital Communication Management. pp. 23-42.  
[doi:10.5772/intechopen.75160](https://doi.org/10.5772/intechopen.75160)

#### المدخلات:

- نوري منير، (2009)، **الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 14-15 أفريل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.**
- سناء عبد الكريم الخناق، (2005)، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، المنعقد يومي 08 و 09 مارس، بجامعة ورقلة، الجزائر.**
- Lakshmi, C., Haribabu, E., & Mohan, A. (2006). **Intra-Organizational Communication And Aspects of Organisation Culture: A Work Place Study Among Knowledge Worker Teams Of Two IT Firms in Hyderabad**, 2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, Conference Location in Singapore. China. Singapore, 21-23 June 2006. pp. 131-135. [doi:10.1109/icmit.2006.262248](https://doi.org/10.1109/icmit.2006.262248)
- Lori Allen, (1991), **Using Organizational Communication to Manage Technological Change**, IPCC 91 Proceedings the Engineered Communication, Conference Location in Orlando, FL, USA, USA, 30 Oct.-1 Nov. 1991, pp. 351-355, [doi:10.1109/ipcc.1991.172804](https://doi.org/10.1109/ipcc.1991.172804)
- Ebrahimi, P., Moosavi, S. M., & Chirani, E. (2016). **Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province**, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. , pp. 351–358. [doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.044](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.044)
- Chan, P., & Mei, W. S. (2013), **Optimising the training of communication skills: A case study in embedding**, IEEE International Professional Communication 2013 Conference. Vancouver, BC, Canada. 15-17 July 2013. [doi:10.1109/ipcc.2013.6623885](https://doi.org/10.1109/ipcc.2013.6623885)
- RadovicMarkovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). **The Importance of Communication in Business Management**, The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia., October 2018, pp. 10-28.
- Akiko R. Innes-Taylor; Atsuko K. Yamazaki; Masahiro Inoue, (2019), **Leadership and Communication in Diverse Environments for Global Top Executives: A Survey of Executive Education at International Business Schools**, 2019 IEEE International Professional Communication Conference (ProComm), Aachen, Germany, 23-26 July 2019, pp. 206-210, [doi: 10.1109/ProComm.2019.00043](https://doi.org/10.1109/ProComm.2019.00043)

مواقع الانترنت:

- نوري منير وآخرون، الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية، 2010، على الموقع الإلكتروني: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/>، تاريخ التصفح 2021/02/01 على ساعة 22 سا 20 د، ص 03.

- Wray, Tim and Fellenz, Martin R., (2007), **Communicating Change - Changing Communication? Towards a Model of Communication in Planned Organizational Change**, Available at:

SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1353950> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1353950>,

Visited: 01/02/2021, at 19: 42.

- Edgard Siazon, (2012), **Administrative Communication: A Tool for Good Governance**, University of Luzon Perez Boulevard, Dagupan City, Philippines, pp. 01-12, Available at: [file:///C:/Users/mohamed/Downloads/Administrative\\_Communication\\_A\\_Tool\\_for.pdf](file:///C:/Users/mohamed/Downloads/Administrative_Communication_A_Tool_for.pdf),

Visited: 04/02/2021, at 19: 35.

- Abdullah Sam, (2017), **What Is Administrative Communication In Business And Public Administration**, Available at: <https://notesread.com/administrative-communication/>, Visited: 11/05/2021, at 18: 45.

- Abdullah Sam, (2020), **7 Benefits of Administrative Communication**, Available at: <https://notesread.com/7-benefits-administrative-communication/>, Visited: 11/05/2021, at 19: 15.

- Abdullah Sam, (2020), **Public administration**, Available at: <https://notesread.com/public-administration-2/>, Visited: 11/05/2021, at 19: 25.

- Abdullah Sam, (2020), **7 Relationship between Public Relations Management and Public Services**, Available at: <https://notesread.com/7-relationship-public-relations-management-public-services/>, Visited 11/05/2021, at 19: 40.

5. ملاحق

الجدول 1: وصف عينة الدراسة n=55

المعاملات	المتغيرات	الفئة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكور	31	56,36
		إناث	24	43,64
02	السن	30-25	19	34,54
		35-30	22	40
		أكثر من 35	14	25,46
03	المستوى التعليمي	ابتدائي	06	10,90
		متوسط	08	14,54
		ثانوي	18	32,72
		جامعي	13	23,63
		تكوين مهني	10	18,21
04	الأقدمية	10-05	32	58,18
		15-10	11	20
		أكثر من 15 سنة	12	21,82
05	اللغة	عربية	05	09,09
		فرنسية	19	34,54
		الإثنين معا	31	56,37
		لغة أخرى	00	00

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على مخرجات نظام Spss