

الاتصال التنظيمي و تفعيله للأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - مؤسسة سونطراك الأنموذجا

Organizational communication and activation of job performance at the Algerian Economic Corporation - Sonatrach Model Foundation

د. سيفي نسرين

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة nesrinesifi16@gmail.com

تاريخ النشر: 2023 / 04 / 30

تاريخ القبول: 2023 / 03 / 18

تاريخ الإستلام: 2022 / 09 / 27

ملخص:

. إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء، وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدمية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أداءهم، ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعاً لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. فهدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على فاعلية الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى مؤسسة سوناطراك بولاية الجزائر العاصمة، وكذلك التعرف على نوع وأسلوب الاتصال السائد بالمؤسسة ووسائل الاتصال المستخدمة، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال- الاتصال التنظيمي- الفعالية- الأداء - الأداء الوظيفي.

Abstract:

The importance of organizational communication lies in its effective impact on the functioning of organizations, whether economic or service, because understanding the content of the message depends on several factors, including the conditions of attitude, purpose of communication, the intellectual orientation prevailing in organizations, the psychological state of the two parties of communication, and communication skills, which requires consideration of the behavioural input when making any communication to take advantage of the advantages of effective communication in raising the level of performance, and the importance of organizational communication in the organization due to the vital role of the organizations. As an economic or service form in achieving well-being and providing the needs of the society developed and increasing always, this requires raising the level of functional performance of the actors in these organizations

to meet all the challenges of this new era, which requires speed, accuracy and good planning in the transfer and understanding of orders and instructions from senior management to employees to manage and control the work of the organization, as well as to be informed of all the problems and developments and constraints that limit the ability of workers to perform, and given the growing role of administrative or organizational communications in the modern era, and increased The problems in the organizations have resulted in an increased need for effective organizational communications in organizations depending on the advantages provided by communication techniques that contribute effectively to raising the level of job performance of employees, and this research paper aimed to identify the effectiveness of organizational communication with the functional performance of the Sona Trak Foundation in Algiers, as well as to identify the type and style of communication prevailing in the institution and the means of communication used, in addition to identifying the level of job performance.

Keywords: Communication, organizational communication, effectiveness, performance, functionality.

ا. مقدمة

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إدارية خاصة بها، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أي أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها، فالاتصال بالنسبة للمنظمة هو عبارة عن عملية تفاعل ديناميكية تهدف إلى التماسك والتواصل بين الأفراد والجماعات المكونة للعضويات التنظيمية.

وتزداد أهمية الاتصالات في تحقيق الرفاهية نظرا للدور الحيوي المتطورة والمتزايدة ، (Amado و guillet، 1991) وهذا يتطلب رفع مستوى الاداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل التحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتقييم الأوامر والتعليمات من الادارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فدور الاتصال التنظيمي يتحسن ويضعف حسب طريقة الاداء الوظيفي وعلاقته بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال الوقوف على حالة المؤسسة سونطراك كنموذج وهو ما سوف نستعمله من خلال طرح الإشكالية التالية :

- ما طبيعة الاتصال المطبقة في مؤسسة موضوع الدراسة ؟
- وإلى أي مدى يساهم الأداء الوظيفي في تفعيل تطبيقات هذا الاتصال التنظيمي ؟

ا. الاتصال التنظيمي : الأطر والأبعاد المفاهيمية

1 - الاتصال : تعريفه وأنواعه

أ - تعريف الاتصال :

لغة : فإن مفهوم الاتصال مشتق من كلمة communis اللاتينية وتعني بالإنجليزية common أي مشترك أو اشتراك ، يتضمن شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والاتجاهات .

ومن الناحية التاريخية فإن المنتج لكلمة " اتصال " في اللغات الأجنبية يجد أن عبارة communique (أي اتصال) قد ظهرنا في اللغة الفرنسية في حوالي النصف الثاني من القرن التاسع عشر، والمعنى القاعدي للكلمة الأولى هو (يشارك في ...) أو participer أو الدخول في علاقة ما etre en relation وقد تحول هذا المصطلح ليصبح معناه نقل الشيء transmettre أو توريثه أو إرساله ، وخلال القرن 18 ومع تطور وسائل القرن ، أصبح مصطلح communication شائعا، وكان يعني الطرق والقنوات والخطوط الحديدية . أما في لغتنا العربية، فكلمة اتصال مشتقة من الجذر " وصل " يعني البلوغ والانتماء إلى غاية معينة.

اصطلاحاً: فيعد تعريف " شانون " ويفر " shanon and weaver 1949 من أكثر تعاريف الاتصال شهرة ، حاول " شانون " شرح عناصر الاتصال وقد ما فيه نموذجاً لعملية الاتصال ، أما " ويفر " فقد طور هذه النظرية ، ولهذا عرف " الاتصال لعملية خطية ذات طريق واحد يجتاز مراحل هي نفسها مراحل العملية الاتصال الهاتفية.

• تعريف التنظيم:

تعريف ميلر: " يعرف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق اشتراكهم جميعاً في الانتقاء معلومات معينة حيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم " .

أما أمثاي لإتزيوي " عرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين .

إن لفظ مصطلح التنظيمي يعني شيئين رئيسيين هما : الوظيفة والهيكل :

فالوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس من منظمة وتوزيع الأدوار والأعمال عليهم حسب قدرتهم واستعداداتهم و رغباتهم والتنسيق والترابط بين جهودهم وإنشاء شبكة متنافسة من العلاقات والاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم سلفاً .

أما الهيكل أو البناء فيقصد الجماعات الإدارات والأقسام والوحدات التي يعمل فيها الناس التي تنظم

أعمالهم بطريقة منظمة تسهل لهم تحقيق الأهداف المحددة .

• تعريف المنظمة :

المنظمة كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال

طابع بنائي وممارسات إدارية .

• تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرفه محمد فهمي العطروري " هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في

الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد

ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم .

عرفه الهواري سيد حمودة " هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات بقصد إحداث تغيير " .

عرفه " هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معنية في التنظيم .

ويعرفه أيضا dance Zelko أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي و يهتم بالمهارات الاتصالية الأعمال.

ب - أنواع الإتصال التنظيمي:

تتم الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة لذلك فالالاتصال نوعان : اتصال الرسمي – اتصال غير رسمي .

- الاتصال الرسمي: ويقصد به كافة الصور الاتصال التي تجرى داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية التي تربطها اللوائح والقرارات المكتوبة ، حيث تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات وتنقسم بدورها إلى :

- الاتصال النازل: ويتمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم كاتز وكاهن هذا النوع إلى : تعليمات الوظيفية / التقرير / الرد / المعلومات.
- الاتصال الصاعد: وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم لإبلاغ المنظمة بإنشغالات واهتمامات العمال تحدث في بيئة العمل في شكل :

- تقارير عن الأداء وظروف العمل.

- الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأهالي.

- الاتصال الأفقي: هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا وغرضها يتمثل في عمليات التنسيق داخل الإدارة لإيجاد الحلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة حيث يساهم الاتصال الأفقي في :

- عملية التنسيق داخل الإدارة.

- إيجاد حلول المشاكل داخل إدارة المنظمة.

- تغيير المبادرات والتحسينات .

– الاتصال غير الرسمي : هي الاتصالات التي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث يتناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير رسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم من ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات تبادلها بين عدد الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى.

تعريف Anni Bartoli العلاقات ما بين شخصية وتبادل المعلومات خارج الأطر الرسمية للاتصال ويتمثل في:

- اللقاءات العضوية بين زملاء العمل للإسراع في الدراسة المواضيع خارج الإطار الدراسي.

- الحوار المتبادل داخل المكاتب .

- الاتصال المباشر من شخص إلى آخر (من الفم إلى الأذن) .

II - الأداء الوظيفي وعلاقته بالاتصال التنظيمي :

1- الأداء الوظيفي : تعريفه وأنواعه

أ – تعريف الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا يمكن

توضيح هذا المفهوم من خلال :

- لغة :

- أدى الشيء: قام به وقضاه.

- أدى إليه الشيء : أوصله

أداء / مصدر أدى / في التجويد والإلتقاء وإعطاء الأصوات حقها من الضغط والنبر والوضوح " من شروط

نجاح الممثل حسن الأداء " . (Wronch, 2012)

- إصطلاحا:

يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو مخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة

واحدة ، وهو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة . (بلوم، 2002)

ويعرفه " حسن محمد " بأن الأداء يشير إلى درجة تحقق وإتمام المعالم المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد . (محمد، 2002)

ويعرفه " مصطفى عشوي " بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي

شكل من الأشكال . (عشوي، 1992)

وعرفه " أحمد زكي في كتابه : علاقات العمل في الدول العربية على أنه : تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف

صاحب العمل ، وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل . (بدوي، 1985)

- ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

• تعريف الأداء الوظيفي :

- عرفه هلال بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به .

- ويمكن تعريف الاداء الوظيفي على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه ، ومن زاوية أخرى نلاحظ أن هناك مناظير وزوايا متباينة ، فالبعض يتناول من خلال أداء الفرد وأداء فريق العمل (الجماعة) ، والبعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.

ب - أنواع الأداء الوظيفي :

إن تصنيف الاداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته ، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة واستعمالها كمعايير الشمولية والطبيعية وذلك كما يلي :

أولا : حسب معيار المصدر وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء إلى نوعين الأداء الذاتي والأداء الداخلي والأداء الخارجي (بدوي، 1985)

1 - الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي :

أ - الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة والذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب - الاداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ج - الاداء المالي : يمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

2- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث فيا لمحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه بل المحيط الخارجي كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب أو بالسلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

- حسب معيار الشمول :

1- الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة من باقي العناصر .

- في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

2- الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، ووظيفة الأفراد ، ووظيفة التموين، أداء وظيفية الإنتاج ، أداء وظيفية التسويق. (تومي، 1988)

III- دور الاتصال التنظيمي وتطبيقات الاداء الوظيفي في مؤسسة سونطراك:

1 - لمحة تاريخية عن مؤسسة سونطراك:

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سونطراك) نهاية عام 1963 تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية للبلد المستقل آنذاك حديثا في 5 جويلية 1962. وكتجربة أولى قامت بها سونطراك لتؤكد شهادة ميلادها بمشروعها في إنشاء وتشغيل أنبوب النقل الذي يربط بين أرزيو خرق إتفاقية إفيان بالنسبة لفرنسا وقد أدى هذا إلى إجراء مفاوضات في 29 جويلية 1968 باتفاق جزائري فرنسي يقتضي تسوية المسائل المتعلقة بالتطور الصناعي بالجزائر.

ومن أهم الأحداث منذ نشأة سونطراك: (مقليد، 2008)

أ - تأكيد سونطراك لنشأتها 1966 - 1971:

- قامت سونطراك لتأكيد نشأتها.

- قررت الجزائر الشروع أيضا في مغامرة كبيرة في مجال الغاز، بتشغيل أول مركب لتميع الغاز الطبيعي والذي تقدر معالجته بـ 1,8 مليار من الغاز سنويا.

- أول اكتشاف للنفط في البرمة (حاسي مسعود).

- أصبحت الجزائر عضوا في الأوبك.
- تأميم المحروقات 20 فيفري 1971 إلى 1980.
- تشغيل مركب تمييع الغاز الطبيعي (GLIK) بسكيكدة ، تبلغ طاقته الانتاجية 6,5 مليون .
- تشغيل مركب التمييع (GLLZ) بأرزيو حيث تبلغ طاقته الإنتاجية 17.5 مليون م / سنويا من الغاز الطبيعي المميع.
- ب - إعادة الهيكلة وإنشاء الشركات 1980 – 1985:
شرعت شركة سونطراك من خلال الخطة الخماسية على نطاق واسع ، في تجديد عملية إعادة الهيكلة، مما أدى إنشاء 17 شركة منها صناعية خدماتية وتجارية وشركات التنفيذ.
- ج - عهد الانفتاح على الشراكة 1986-1990 :
 - شراكة عدم تقاسم الانتاج .
 - شراكة عقد الخدمة .
 - الشراكة بالمشاركة دون شخصية قانونية .
- هـ - سونطراك والنشاط الدولي: 1991-1999 :
 - التعديلات التي أدخلها القانون 01/91 ديسمبر 1991 ، تسمح للشركات الأجنبية الناشطة خاصة في قطاع الغاز واسترداد الأموال المستثمرة ومنحهم مكفأة عادلة للجهود المبذولة.
 - و - التحديث والتطوير: من سنة 2000 إلى يومنا هذا:
 - تم إطلاق العديد من المشاريع في إطار عملية تطوير الأداء والتدويل وتطوير البتروكيمياويات والتنوع في أنشطة مجمع سونطراك .
 - د- سونطراك اليوم :
سونطراك اليوم قادة الاقتصاد ناجحة قابلة للمنافسة ولمواجهة التحديات خاصة بعد فتح الاقتصاد الوطنية على السوق الخارجي ، وكذلك بعد وضع قانون المحروقات التجديد الذي تم مصادقته في مارس 2005 من طرف غرفتي البرلمان ومجلس الأمة. (Entelis, 2000)

2 - تعريف مؤسسة سونطراك:

S.O.N.A.T.R.A.C.H (سونطراك) هي شركة للبحث والإنتاج والنقل، التحويل وتسويق المحروقات (الغازية و السائلة) تعتبر سونطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا ، معتمدة عن إستراتيجية التنوع وكذلك تعتبر المورد الأساسي لجلب العملة الصعبة .

3 - دور الاتصال الفعال في مؤسسة سونطراك :

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجمة للمؤسسات ، بما فيها مؤسسة سونطراك ، فقد اتخذت هذه المؤسسة لنفسها أسلوب الذي تراه مناسب وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز والأنجح لتحقيق نجاحها بأعلى مستويات جودة الإنتاج ، وبما أن المخرج الأساسي في مؤسسة سونطراك أهم الأفراد العاملون و المنتجون للسلع والخدمات لذا كان إتقان إتصال فعال للهيئة الإدارية ، وعلى رأسهم المدير العام D.J الذي يشكل حجر الزاوية أجود إنتاج لزاما على الإدارة أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الاطراف المؤثرة والمتأثرة .

ومن زاوية دور الاتصال الفعال في المؤسسة نجد أنه يساعد في عملية إتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو غير مادية بالمؤسسة ، وأن نظام الاتصال الفعال ، هو ذلك النظام الذي يساعد على إحداث تغييرات إيجابية ويساهم في تحقيق الأهداف وخلق الشعور بزيادة الإنتاج لدى العاملين، لذلك أخذت عملية الإتصال التنظيمي تحظى بإهتمام كبير في السنوات الأخيرة فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، فأجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة لأي مؤسسة سواء كانت إقتصادية أو خدماتية ...

خاتمة :

نستطيع أن نرى بعد هذا البحث المعمق نوعا ما بأن المؤسسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة وكذلك أن سر نجاح المؤسسة يكمن في ضمانها لاستقرارها وتوازنها وإدخال كل إمكانيات التطور وتفعيل مراقبتها.

فعلاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في مؤسسة سونطراك تتمثل في تولي اهتماما بالغا للعامل و اعتباره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع وتوفير مناخ تنظيمي مما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة ، فالإتصال له دور كبير في تحسين وزيادة فعالية الأداء ، كما يعتبر وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها .

ولهذا نقول أن الإتصال هو الوسيلة الأساسية التي تخلق التنسيق وتسير النشاطات في جميع المستويات ، فهو الأداة التي تحقق فعالية الاداء في العمل والجودة في المعلومات .

هوامش :

Bibliographie

Amado, & guillet, g. (1991). *Dynamique 8 des communications dans les groupe ed ; Armond colin* (éd. 2eme edition ; paris).

Entelis, J. (2000). *The Political Econcmic Of Aalgerian State Instition*.

Wronch, T. –S. (2012). *Narissra Punyanunt – carter « Amintraduction to organisationnel communiction , geative commons , california* (éd. usa).

انور. (1944). *صورة الاصدار*.

بدوي، أ. ز. (1985). *علاقات العمل في الدول العربية*. مصر: دار النهضة العربية.

بلوم، ح. أ. (2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. 360 لبنان: دار النهضة العربية.

تومي، أ. ع. (1988). *علم النفس الإداري*. طرابلس: الدار العربية للكتاب.

عشوي، م. (1992). *أسس علم النفس الصناعي التنظيمي*. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

محمد، ر. ح. (2002). *إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*. الاسكندرية ، مصر: الدار الجامعية للطبع والتوزيع

مقليد، ع. (2008). *قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية*. Dans ، *مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية*. باتنة.