

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع الاتصال موسومة ب:

**الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية
المفتشية الولائية للعمل بعين تموشنت - أنموذجا -**

تحت إشراف الاستاذة:

بلحاج حسنية

من إعداد الطالب:

مكاوي يوسف

أعضاء لجنة المناقشة :

مروفل مختار..... جامعة وهران رئيسا
بلحاج حسنية جامعة وهران مشرفا ومقررا
بن زيان خيرة..... جامعة وهران مناقشا

السنة الجامعية : 2019 - 2020

كلمة شكر

نشكر الله عزوجل على نعمة العقل التي فضلنا بها على سائر المخلوقات الأخرى ونحمده على توفيقنا في انجاز هذه الرسالة المتواضعة كما نتوجه بالشكر العظيم إلى الوالدين اللذين لم ييخلوا عنا بشيء وأدعو الله أن يطيل في عمرهما

والى إخواني وأخواتي

كما نتقدم بخالص الشكر و العرفان إلى الأستاذة الفاضلة "بلحاج حسنية" التي أشرفت على انجاز البحث بتوجيهاتها الهامة والقيمة ومساهمتها في إثراء هذه الدراسة المتواضعة بتفكيرها الرشيد ورأيها السديد

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى عمال المؤسسة مفتشية الولائية للعمل بعين تموشنت وخاصة مدير المؤسسة الذي لم يبخل علينا بأية معلومة وكما لا ننسى أن نترحم على روح زميلي سابقا بوفاته بفيروس كورونا رحمه الله بنفس المؤسسة ونحن بصدد تحضير مذكرة تخرجنا

كما نتقدم بالشكر لكل من تعاون معنا في إعداد هذه الدراسة وختاماً نسأل الله سبحانه وتعالى أن ينتفع بهذا العمل وأن يبارك فيه والله ولي التوفيق

إِهْدَاء

إلى الذي رباني على مكارم الأخلاق وباركني بدعائه والدي الكريم
إلى التي حملتني وهنا على وهن وكانت لي نورا في الدنيا أُمي الحبيبة
إلى الذين ساعدوني على تخطي الصعاب إخوتي الأعزاء
إلى كل أصدقائي في الحياة المهنية والعلمية
إلى كل من علمني من الابتدائي إلى الجامعي

مكاوي يوسف

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

يعتبر الإتصال من أهم الظواهر الإجتماعية التي حظيت بإهتمام الباحثين والعلماء في مختلف فروع المعرفة والمجالات الأخرى كعلم الإجتماع وعلم النفس لما يمثله من دور خاصة في مجتمعات العالم الثالث، بإعتباره ركن أساسياً من أركان الشخصية، ومقوماً من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان تقدمها أو نشوءها لو لا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة والإستفادة من تجارب السلف مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات التي مكن الإنسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة .

لذا يعتبر الإتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الإجتماعية والمادية، ومن تم فهو يمثل النشاط الأساسي للإنسان حيث يلعب دوراً هاماً في حياة الأفراد والمجتمعات، فهو الركيزة الأساسية لإستقرارها وكذلك هو أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المنظمة، ويكمن دوره في نجاح المؤسسات التي تعتبر أحد العوامل التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ يساهم في حسن سيرورة التفاهم و الانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين .

فالاتصال الداخلي أصبح اليوم القلب النابض لأي مؤسسة، فهو يساهم في بناء علاقات مهنية إجتماعية داخل المؤسسة مهما كان طابع نشاطها، ومهما كانت الوسائل المستعملة فيها سواء كتابية أو شفوية أو غيرها، ولهذا يتوقف عليه نجاح أي مؤسسة أو فشلها أو إستمرارها ونظراً لأهمية الإتصال داخل المؤسسة فإن أغلب المؤسسات تحاول تعرف على جمهورها الداخلي و معرفة آرائه وإتجاهاته حتى تستطيع بلوغ أهدافها، والى جانب الإتصال نجد الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة، نظراً لما تقوم به من دور هام في تكوين الإنطباعات و الآراء وإتخاذ القرارات وتشكيل السلوك، فقد أصبحت الصورة الطيبة هدفاً هاماً تسعه إليه جميع المؤسسات التي تنشئ البقاء والاستمرار وبالتالي أصبح للإتصال و الصورة الذهنية أهمية كبيرة لدى المؤسسات على إختلاف طبيعتها و نشاطها، فكل منشأة نجدها قد بدأت تولي أهمية كبيرة للإتصال الداخلي وآلياته، وكذلك تهتم بصورتها و سمعتها ومن بين هذه المؤسسة نجد "المفتشية العمل بولاية عين تموشنت" و قد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الإتصال الداخلي بها من خلال الأداء الوظيفي في إدارة وتسييرها.

ولمعالجة هذا الموضوع قسمنا العمل إلى ثلاثة أطر :

الإطار المنهجي : و قد أختص بتناول الإشكالية و الفرضيات و أسباب إختيارنا الموضوع

ثم أهمية الدراسة وأهدافها، منهج الدراسة و أدوات البحث، مجتمع البحث و العينة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، ومفاهيم الدراسة ، والنظرية المتبعة وفي الأخير تناولنا صعوبة البحث .

الإطار النظري: والذي تطرقنا فيه إلى فصلين :

الفصل الأول بعنوان : سوسيولوجية الإتصال، قسمناه إلى أربعة عناصر، حيث تطرقنا في العنصر الأول مفهوم الإتصال وخصائصه وثانيا أهمية الإتصال وأهدافه وثالثا أنواع الإتصال ووظائفه ثم رابعا عناصر العملية الاتصالية .

أما **الفصل الثاني** بعنوان : الإتصال الداخلي في المؤسسة وقسمناه إلى أربعة عناصر حيث تناولنا في العنصر الأول مفهوم الإتصال الداخلي وأنواعه و الثاني أهمية الإتصال الداخلي وأهدافه والثالث وظائف الإتصال الداخلي ووسائله ثم رابعا معوقات الإتصال الداخلي وطرق تحسينه .

الإطار التطبيقي : وهو الجانب الميداني من دراستنا لمؤسسة مفتشية الولائية للعمل بعين

تموشنت فقد خصصناه إلى تقديم المؤسسة من خلال (لمحة حول نشأة مفتشية العمل في الجزائر والتعريف بالمؤسسة المستقبلية وهاكلها ثم مهام و صلاحيات مفتشية العمل) ، كما تطرقنا إلى تحليل معطيات الدراسة وعرض النتائج على ضوء الفرضيات ثم الاستنتاج العام ، وفي الاخير خلصنا بخاتمة تحدد أهم ما إستخلصناه من الدراسة.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

- 1- الاشكالية
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أسباب إختيار الموضوع
- 5- منهج الدراسة
- 6- أدوات جمع البيانات
- 7- حدود الدراسة
- 8- مجتمع البحث
- 9- عينة الدراسة
- 10- تحديد المفاهيم
- 11- الدراسات السابقة
- 12- النظرية المتبعة
- 13- صعوبة البحث

1- الإشكالية :

يُشكل الاتصال في المؤسسات بأساليبه ووسائله موضوعاً هاماً باعتباره أهم وسيلة للتسيير، إذ يعتبر متغير الاتصال من أكثر المتغيرات أهمية على مستوى المؤسسة مهما كانت طبيعة وظيفتها، وذلك على اعتبار أنه لا يمكن أن توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة ومتكاملة دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي يربط كافة أجزاء المؤسسة، حيث يعتبر الاتصال عملية ضرورية في حياة البشر و في التنظيمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها، فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج والانضمام إلى الجماعات مهما اختلف نوعها، حيث تشكل عملية الاتصال أحد الدعام الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني وتحدد هذه العملية مدى تقدم المجتمعات التي يتوقف على ماذا فعالية الاتصال داخل التنظيم، ويعتبر هذا الأخير عملية ضرورية داخل المؤسسة ومعياراً هاماً لقياس تطور ونجاح المؤسسات أو فشلها، ويتضح هذا الفشل في مجال انتقال المعلومات بين الإدارة والعمال وكذا الاتصال التنظيمي الذي يمارسه إطارات ومشرفين مما يؤدي بالضرورة إلى التأثير سلباً على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

فالمؤسسة تعتبر منشأة إنسانية يتوقف نجاحها على الاتصال ما بين مختلف عناصرها التنظيمية والإدارية، وهنا تتضح أهمية وفعالية الاتصال الداخلي الذي يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة، ومن مهام المؤسسة الدمج بين أساليب الاتصال داخلها حتى تستطيع مواكبه ومسايره بعض المشاكل لإعادة التوازن أو المحافظة عليه وتحقيق الانسجام داخلها وعلى هذا النحو أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام جميع المسؤولين داخل المؤسسة مهما كانت طبيعتها، فهي تسعى لخلق جو عمل مناسب يساعد العمال على تأدية عملهم في ظروف ملائمة ومناسبة .

فمن خلال دراستنا هذه سنحاول دراسة فعالية الاتصال الداخلي بين موظفي العمل لمفتشية العمل لولاية عين تموشنت، من خلال الوقوف على واقع الاتصال وفعاليتيه كونه الجانب الأهم في بناء المؤسسة وازدهارها، ومن هنا يمكن صياغة السؤال الآتي :

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير وإدارة مؤسسة مفتشية العمل لولاية عين تموشنت ؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية الآتية :

1- ما مدى مساهمة أهمية الاتصال داخل المؤسسة وتأثيره على التسيير؟

2- ماهي التقنيات المستعملة في عملية الاتصال الداخلي ؟

فرضيات البحث:

1- بدون إتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق إتصال فعال وهذا حسب طبيعة العمل .

2- وسائل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تسهيل عملية الاتصال الداخلي .

2- أهمية الدراسة :

تستقي دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدماتية يعد مسألة ذات أهمية كبيرة مما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الادارة والتنظيم وفي علم الاجتماع وعلوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات، حيث ترمي هذه الدراسة لإبراز فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية ومدى تأثير الاتصال في تسييرها وذلك من أجل تحقيق أهدافها .

3- أهداف الدراسة :

- إثراء البحث العلمي للتطرق الى أحد المواضيع الهامة للاتصال وتزويد الطالب بمراجع جديدة
- ابراز أهمية الاتصال الداخلي من خلال استراتيجية تسيير الحسن المؤسسة .
- رصد الدور الفعال التي تلعبه تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تطوير المؤسسات .
- محاولة التعرف على أهم المشاكل والعراقيل التي يواجهها الاتصال الداخلي في المؤسسة لمفتشية العمل.

- التعرف على أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها .

4- أسباب إختيار الموضوع :

- بحكم علاقتي المهنية من خلال دراستي لفعالية الاتصال بين أفراد المؤسسة .
- محاولة مني التعمق في مكانة الاتصال المؤسسة وعلى الصعوبات التي تواجهها .
- تماشي الموضوع مع تخصصنا .

5- منهج الدراسة :

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف على انه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية¹.

كون الدراسة تمحورت على الاتصال الداخلي بالمؤسسة لمفتشية العمل فهذا إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي .

6- أدوات جمع البيانات :

قد استخدمنا مجموعة من الأدوات ساعدتنا في دراستنا وهي :

أ- **الملاحظة** : ان أغلبية الباحثين والمهتمين يجمعون على أهمية الملاحظة كأداة من الادوات الرئيسية التي نستخدم في البحوث العلمية ومصدرًا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة،من خلال إتصالهم في ما بينهم وإتصالهم بالادارة .

ب- **المقابلة** :إعتمدنا فالدراسة على المقابلة نصف موجهة، وهي تقنية أولية تستعمل بهدف الحصول على البيانات الضرورية ،الخاصة بشخص الذي يكون معه الحوار وتكون على شكل سؤال وجواب، فيها نوع من الحرية للمفحوص في التحدث عن أفكاره² .

وقد استعملنا المقابلة كوننا ننتمي إلى محيط العمل سابقا مما ساعدنا على التعرف على طبيعة ظروف التي يجري فيها العمل وعلى أهم المشاكل والعراقيل الادارية والعملية الموجودة داخل مفتشية العمل.

¹ .عمار بحوش،محمد محمود الدينابات:مناهج البحث العلمي و طرق في إعداد البحوث،ديوان مطبوعات الجامعية،الجزائر،2005،ص29 .

² أحمد بن مرسلي:مناهج البحث العلمي في العلوم و الاتصال،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر،2005،ص ص 215- 216 .

7- حدود الدراسة :

1- **المجال البشري :** أجريت الدراسة المنهجية تحت العنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية مفتشية العمل ولاية عين تموشنت، والتي تحتوي على موظفين بالإدارة .

2- **المجال الزمني :** لقد أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر مارس الى غاية شهر سبتمبر من الموسم الجامعي 2019-2020 .

3- **المجال المكاني :** يشمل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة العمومية لمفتشية العمل ولاية عين تموشنت .

8- مجتمع البحث :

تعتبر عملية تحديد مجتمع البحث خطوة جد هامة إذ تتوقف عليها مراحل البحث العلمي، فلا بد على الباحث أن يتعرف على مجتمع البحث الأصلي، قبل الشروع في إنجاز بحثه لأنه على أثر تحديد مجتمع البحث أو الدراسة التي تحدد طريقة جمع البيانات. ويمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة بدراسة الاتصال الداخلي في المؤسسة لمفتشية العمل ولاية عين تموشنت، ومن خلال هذه الفئة نستطيع أن نوضح كيف يكون الاتصال الداخلي للمؤسسة ودوره في الأداء الوظيفي للمفتشية العمل .

9- عينة الدراسة :

لمعالجة موضوع الاتصال الداخلي بين الموظفين لمفتشية العمل أخذنا مجتمع بحث متمثل في موظفي إدارة مفتشية العمل، وإخترنا عينة قصدية وهي مكونة من أربعة (04) مبحوثين من مختلف الفئات العمرية بين ذكور وإناث مرسومون في مناصبهم منهم مفتش رئيسي للعمل (ذكر) وسكريتار (أنثى) ورئيس مصلحة (ذكر) و حفظ البيانات (أنثى) وقد إخترنا هذه العينة لضمان التناسب الداخلي للعينة ومحاولة إعطاء تكافؤ الفرص لكافة الفئات الموجودة فيها، وقد اكتفينا بأربعة (04) مقابلات لان أغلبية المبحوثين كانوا بصدد أخذ العطلة السنوية وهناك من كان في فترة نقاهة وفترة الأمومة .

10- تحديد المفاهيم :

10-1/الاتصال:

أ- لغة: في اللغة العربية كلمة الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعمل مَعْنَيْنِ الصلّة والبلوغ الأولى تعني الربط بين شيئين أم الثانية فهي البلوغ الى الانتهاء إلى غاية ما وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الانجليزية Communism مشترك أو اشتراكي وبذلك فان الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول الى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة¹.

ب- اصطلاحاً: هو التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز من أجل تحقيق هدف معين تتطوي على عنصر القصد والتدبير، فعندما نقوم بالعملية الاتصالية إننا نحاول ان نقيم (رسالة مشتركة) مع شخص أو جماعة أي نحاول أن نشترك معا في المعلومات والأفكار أو المواقف المحددة². ويعرفه "تشارلز كولي" بأن الاتصال ميكانيزم توجد من خلاله العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان وباستمرارها عبر الزمن، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات والنغمات، والصوت والكلمات والطباعة والهاتف، وكل تلك تدبير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان³.

ج- التعريف الإجرائي للاتصال: من خلال التعاريف السابقة الاتصال هو عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين الجماعة وأخرى بالأساليب ووسائل متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق هدف واضح .

10-2/الاتصال الداخلي :

يشير هذا المفهوم إلى أن المعلومات بمختلف أنواعها تنتقل بين الأفراد فيما بينهم أو بين هيئة إدارية وأفراد بهدف إحداث تفاهم بينهم .

¹ هالة منصور:الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص11.

² ناصر القاسمي:الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2001، ص7.

³ صالح بن نوار:فاعلية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2006، ص63.

- عرف "ابراهيم يعقوب" الاتصال الداخلي أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير الأساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتجاه الرسمي وغير الرسمي¹.

- **التعريف الإجرائي:** وتلك العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة بغرض التحقيق هدف معين .

3-10/ المؤسسة:

أ- **لغة:** هو اسم مكان للفعل ومصدره تأسيس ومعناه جعل الشيء أساسا أي قاعدة معينه ويعني عملية جمع عوامل معينه وترتيبها من اجل تحقيق هدف معين بمعنى أن المؤسسة هي المكان الذي تطبق فيه مختلف هذه العمليات .

ب- **إصطلاحا:** هي منظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية لتحقيق أهدافها المتماثلة في إنتاج منتوجات أو خدمات موجهه للسوق خاضعة للقانون المنافسة قد تكون صناعية أو تجارية أو إدارية².

يعرفها "وليام بوتشان": "هي الوحدة الأولية التي تنظم بداخلها مصادر الإنتاج بغرض تحقيق الثروة، أي إنها الوحدة التي تحكم إدارة واحدة، أو على الأقل إيرادات البعض بواسطة علاقات مختلفة³."

ويعرفها أيضا "مؤيد السعيد سالم" بأنها وحدات اجتماعية صادقة منسقة لأنشطتها بوعي ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينه واضحة نسبيا من اجل تحقيق أهداف مشتركة⁴.

ج- **التعريف الإجرائي للمؤسسة:** هي مؤسسة تجمع أشخاص وكفاءات عالية وتأخذ شكل تنظيم مستقل مالي في إطار قانوني واجتماعي .

¹فضيل دليو:الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط2003، 1، ص24.

²مصطفى الحجازي:الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية والادارية، لبنان، بيروت، دار الطليعة، 1982، ص52.

³عمر صخري:اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط3، 2003، ص44.

⁴محمد أبو سمر:الاتصال الاداري و الاعلامي، دار أسامة، أردن، ط2008، 1، ص ص 15-30.

4-10/الإدارة :

هي هيئة بيئية داخلية محفزة للأفراد والجماعات، تعمل بإرادتها في اتجاه تحقيق أهدافها الذاتية في النهاية¹.

فالإدارة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة، تؤدي إلى استخدام الفعال والكفاء، للموارد المادية والبشرية الملائمة مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل².

- التعريف الإجرائي للإدارة : يقول "سيسك"³ أن الإدارة هي التنسيق بين الموارد من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة حتى يمكن الحصول على الأهداف المحددة³.
فهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة تتضمن العمليات الإدارية المختلفة للاستخدام الأمثل للمواد البشرية والمادية والمالية من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة بكفاءة وفعالية.

¹ سعيد المصري: التنظيم و الإدارة، دار الجامعية، الاسكندرية، 2020، ص ص 7 – 8.
² جلال ابراهيم العيد: ادارة الأعمال، مدخل قرارات و بناء المهارات، دارالجامعة الجديد للنشر، القاهرة، 2003، ص 15.
³ د. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، المطبوعات الجامعية، 2000، ص 24.

11- الدراسات السابقة :

من المهم جدا لأي باحث إجتماعي أن يطلع على بحوث سبقت بحثه، لان إطلاعهم على ما سبق يجنبه تكرار، ويمكنه تفادي أخطاء الآخرين، وقد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر، واختيار طرق الإجراءات المنهجية الملائمة للدراسة، فضل أن هذه الدراسات تتضمن قوائم المراجع الهامة التي اعتمدت عليها وتفيد الباحث الكثير من مراجعة ومصادره لذلك حولنا قدر إمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة، وقد أسفر جهدنا هذا على الحصول على دراستين .

1- الدراسة الأولى: الطالب قادري محمد سنة 2009-2010، قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير تخصص إدارة الاعمال، تحت عنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة المؤسسة الخزف المنزلي تافنة -مغنية- بجامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان- كانت الإشكالية على النحو الآتي :

هل يمكن اعتبار الاتصال داخلي عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط

مصالحها، والى أي مدى يتحكم الاتصال داخلي في نجاعه وحسن تسييرها؟

مراعين في ذلك دور الاتصال داخلي في التسيير المؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية وطرح فرضيتين هما:

أ- الفرضية الأولى : يمكن الجزم بان عملية الاتصال في المؤسسة، والداخلي منه على وجه الخصوص وبمختلف أشكاله له أهمية بالغة وضرورية، له تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء كان سالبا أو ايجابيا، لذا يجب أن تعطى له أهمية كبيرة، والتحسين من طرق توظيفه والاهتمام بمختلف جوانبه من خلال بحوث تبرر دوره الفعال بأكثر دقة ووضوح ينجم عن هذا الأخير وضع إستراتيجية اتصاليه، يرجى منها تأثير على مردودية المؤسسة وفعاليتها، وبالتالي تضمن لهما تنظيم أحسن تلتنقي بهما لمكانه الأفضل .

ب- الفرضية الثانية : إن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة وخاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لهم تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة وهذا بإيصال الفعالية من خلال تحسينها، ومنها لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بأهمية التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل عملية الاتصال بالمؤسسة، وكذلك تأثيرها على التنظيم العام ونشاطها ككل من خلال مردوديتها .

- **النتائج المتوصل إليها :** الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، لا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وان المسؤولين غير مبالين لذلك، ولا يضعونها في اهتماماتهم ولا يفكرون في إنشاء خلية الاتصال، وهو ماله من تأثير سلبي على مردودية العمل وعلى المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية قصوى فيض تسييرها وتفعيل انتقال المعلومات بها وحسن تداولها .

- **المنهج المستخدم :** استخدم المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر ملائمة خاصة فيما تعلق بتعارف المستخدمة في الدراسة، وأيضا منهج دراسة حالة لاستخدامه في الجانب التطبيقي وذلك لتحليل نتائج .

- **2- الدراسة الثانية :** لطالب بشير كأوجه 2012/2013 قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير ،تحت عنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية،دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف – ورقلة - بجامعة قاصدي مرباح ورقلة .

- **فرضيات الدراسة :**

1-الاتصال الداخلي يعمل على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة .

2-الاتصال داخلي فعالية كبيرة داخل المؤسسة والإدارة والموظفين .

3-الاتصال الداخلي خصوصيات داخل المؤسسة .

- **النتائج المتوصل إليها :**

- من خصوصيات الاتصال داخلي هو تحسين صورة المؤسسة والمساهمة في الاتصال التسويقي الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة .

- يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل الأجزاء المؤسسة .- من متطلبات فعالية الاتصال الداخلي،استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة، وبالإضافة إلى توفير مدربين متخصصين للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل المتطورة .

- يتطلب تحسين الاتصال الداخلي للمستشفيات نوعية القادة و القرار بأهمية هذا العنصر.

- **المنهج المستخدم :** استخدم المنهج دراسة حالة وذلك من اجل تحليل النتائج واستخدامه في الجانب التطبيقي .

12- النظرية المتبعة :

- إننا لا نستطيع أن ندرس أي ظاهرة إجتماعية في ميدان العلوم الإجتماعية إذا لم نعطي أهمية خاصة للنظرية في دراستنا للواقع ، فالسياق النظري الذي يقترب من موضوع دراستنا من خلال النظريات التي تبحث في التفاعل بين الفرد والتنظيم ، هي المقاربة التي اعتمدنا عليها في بحثنا هذا والمستوحاة من الاتجاه العقلاني الذي يرفض الفكرة أن تخضع تصرفات الفاعلين إلى تحديات أو توجيهات داخلية كانت أو خارجية ، فهو يتصور الفرد كفاعل إجتماعي قادر على أن يكون له سلوك وممارسة فعل موجه عقليا لانجاز هدف محدد .

- ومن بين علماء الاجتماع الذين عالجوا الاتجاه العقلاني وكان اهتمامهم بهذا الموضوع نجد "ميشال كروزيه" و"أرفاد فريديبارغ" اللذان تصدربدراستهم الميدانية في مجال دراسة التنظيمات الحديثة والإستراتيجية في كتابهما "الفاعل والنسق" ، وقد اعتمدنا في نظرية التحليل الإستراتيجي "لميشال كروزيه و فريديبارغ" التي تعتبر من بين النماذج التي تهتم بتحليل الفعل الجماعي في العديد من مجالات البحث المتنوعة في التحليل التنظيمي والتي تتمحور حول فهم العلاقات الفاعلين في التنظيم ، كما استطاعنا بهذه النظرية تفسير كل من المتغيرين السلوك التنظيمي بصفته سلوكا إستراتيجيا والتسيير العقلاني داخل المؤسسة لمفتشية الولائية للعمل بعين تموشنت باعتبارها محور دراستنا ، كما عالجت هذه النظرية مسألة الفعل العقلاني والذي يقوم أساسا على إستراتيجية الأفراد ومجموع الأدوار والسلوكيات التي تحدد سلوكياتهم ، وذلك بغية الوصول إلى رؤية تمكننا من فهم طبيعة العوامل التي تؤدي بهم إلى إتخاذ سلوكيات وقرارات عقلانية مناسبة ، وعلى هذا الأساس فان السلوك داخل المؤسسة لمفتشية العمل يعد فعلا إستراتيجيا يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها بحيث يتمتع داخل المنظمة بهامش من الحرية وبدرجة من الاستقلالية عن النسق التنظيمي القائم وهذا ما يوحي بأن الفاعلين سواء كانوا أفراد أو جماعات داخل المنظمة لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها والفاعل ليس بالضرورة أن يكون فردا بذاته ، فقد يكون مصلحة أو فريق عمل أو فئة نقابية أو مجموعة من الأفراد ، من أجل تحقيق الفعالية والنجاعة يتطلب تعظيم العمل والنشاط من جميع الأطراف المعنية بالعملية التسييرية داخل مفتشية الولائية للعمل من خلال تنظيم سير العمل فيها .

- ونظرا لاعتبار المؤسسة العنصر الفعال في المجتمع الذي نعيش فيه ونظرا للأهمية التي تحضى بها المؤسسة مفتشية العمل بعين تموشنت فهي نظام شامل لمجموعة من الوظائف الإدارية والتسييرية المتماثلة في الرقابة والتخطيط والتنظيم والتوجيه ، ومن هذا المنطلق فان تسيير العقلاني يلعب دورا مهما وأساسيا في تحديد كفاءة المنظمة ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمان ترشيد العلمي للقرارات التي يتخذها القادة الإداريين وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة ولذا يبدو أثر تسيير العقلاني وماذا فعلته لتحقيق الالتزام التنظيمي للمعامل داخل المؤسسة¹ .

- ويتأكد هذا نظريا من خلال ما جاءت به النظريات الكلاسيكية التي تعتبر أن الرقابة هي قوة السلطة ويمكن استخلاص أن التسيير العقلاني له الدور الكبير في تسيير العمل والرفع من مستوى الأداء إلا أن المشكل يبقى في سلوكيات المنتهجة من طرف العاملين ، لان كل فعل يسلكه العمال داخل المؤسسة له دافع محدد ، ولو هدف أو غاية محددة وليس هناك أفعال عشوائية عديمة الأهداف أو الغايات كونها ناتجة عن كائنات عاقلة يحركها العقل فهي أفعال ناتجة عن تفكير مسبق والتفكير حالة من التعقل لانجاز هدف أو غاية ما و بالتالي فإن السلوك الإستراتيجي للأفراد هو حسابات عقلية و منطقية يوظفها الفاعلون لبلوغ أهدافهم و تعاملهم مع بعضهم البعض ، وتتمثل بالدرجة الأولى في اختياراتهم العقلاني لمجموعة من البدائل تؤدي إلى النجاح مصالحتهم الشخصية ابتعاد عن البدائل تؤدي إلى تكاليف أو خسائر بقدر الامكان ، بمعنى أن السلوك في التنظيم بمفتشية العمل هو بالدرجة الأولى سلوكا عقلانيا ومنطقيا تبعا لما يملكه الفرد من قدرات إمكانية خاصة ، فهو يعد جوهر العملية الإدارية الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة وهو يساهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطاتها الإدارية بكفاءتها وفعاليتها داخل المؤسسة ، حتى وإن كانت هذه الدراسة تنطلق من الاتجاه العقلاني الذي يشير للتفكير والفعل الواعي و الإدارة الرشيدة ، فهذا لا يعني انعدام وجود مشاكل وعوائق تسييرية داخل المؤسسة ، بل أن المؤسسات عموما ومفتشية العمل خصوصا تواجه مجموعة من المشكلات التنظيمية المتعلقة بإعاقه التسيير، والنتيجة أساسا عن بعض السلوكيات المنتهجة من طرف العمال لأن سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة نابغة من وعي وإدراك .

¹ عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه،مجلة جامعة دمشق،مجلد27،العدد الأول والثاني،2011،ص ص 575-676 .

- وهذا ما دفعنا إلى التقرب من المؤسسة الجزائرية لمفتشية العمل في عين تموشنت محاولين في ذلك الالتفاف حول موضوع لمعرفة واقع هذه المؤسسة ، والتي تمكنها من اكتشاف أهم الأساليب والآليات التي تجعل الفرد داخل المؤسسة أكثر تكيفا مع تسيير العقلاني بالمنظمة ، لأن المؤسسة كنظام عقلاني تسعى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وبالتالي كيف يمكن أن نتكلم عن التدبير وعلى التسيير العقلاني اذا كانت كل العلاقات الموجودة ليست علاقات مهنية وهرمية؟ وكيف يحقق التنظيم أهدافه إذا سارت العلاقات باتجاهات غير رسمية؟ وعليه فان أغلبية هذه السلوكيات غير السوية التي ينشأ عليها العاملين داخل المؤسسة تبقى راسخة في أدهانهم مما يجعلهم في المستقبل يسلكون نفس السلوك أو بدرجات أكثر تفاوتاً وإن صور التمييز والتفضيل بين عامل وآخر من طرف المسؤولين على أساس المحسوبية ، هي من السلوكيات المعادية للعمل والإتقان ، وهنا تصيح عقلانية التنظيم مهددة بعقلانية متحجرة ، عقلانية تحمل كل الصفات الكسل وقتل الوقت والتحايل على الوقت وعدم إعطاء أكبر وقت للعمل وعدم التضحية من أجل الآخرين بمعنى أن هذه السلوكيات تشكل أكبر تهديد أمام التسيير العقلاني لان العقلانية تقتضي عدم التناقض وتقتضي الموضوعية مهما كانت الظروف والمواقف .

- ومنه نرى أن مقارنة التحليل الاستراتيجي جاءت كنسق فكري يفسر لنا واقع مؤسسة مفتشية العمل بعين تموشنت وتبيان العلاقة الارتباطية بين متغيري السلوك التنظيمي الإستراتيجي للعامل والتسيير العقلاني بالمؤسسة .

13- صعوبة البحث:

الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث تتمثل في قلة المراجع المتخصصة في هذا الميدان وتزامن دراستنا للموضوع بالظرف الصحي الطارئ " Covid-19 " الذي أدى إلى التوقف عن الدراسة و غلق الجامعات و المعاهد ، وهذا مما صعب لنا الحصول على المراجع ، أيضا فيما يخص الجانب التطبيقي فقد واجهتنا صعوبة الحصول على المعلومات و المعطيات الإحصائية للقيام بالبحث الميداني من عند المسؤول بالمؤسسة بحكم أن المفتشية الولائية للعمل بعين تموشنت تخضع إداريا للمفتشية الجهوية بوهرا ن حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 أوت 2005 يحدد تنظيم و الاختصاص الإقليمي للمفتشيات الجهوية للعمل ، و هذا رغم عملنا سابقا بنفس المؤسسة .

الإطار النظري

الفصل الأول

سوسيولوجية الإتصال

• تمهيد

1- مفهوم الإتصال وخصائصه

2- أهمية الإتصال وأهدافه

3- أنواع الإتصال ووظائفه

4- عناصر العملية الاتصالية

• خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإتصال أحد أهم المجالات في المنظمات العصرية على إختلاف تخصصاتها في عملية التفاعل وبناء العلاقات داخل المنظمة ذاتها وكذلك في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، إذ هو الأداة التي تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات ومنه يتم تحقيق التفاعل بين المجموعات الإجتماعية باختلاف مكانتها ورتبتها، وعلى هذا الأساس أصبح الاهتمام واسع وكبير من قبل المنظمات للايجاد إتصال مستمر ومنظم للوصول إلى تطويرها وتقديمها وتحقيق أهدافها، وقد قسمنا هذا الفصل إلى أربعة عناصر :

حيث تناولنا فيه أولاً مفهوم الاتصال وخصائصه، وثانياً تطرقنا إلى أهمية الإتصال وأهدافه، ثم ثالثاً أنواع الاتصال ووظائفه، أما رابعاً عمدنا فيه إلى عناصر العملية الاتصالية.

1/ مفهوم الاتصال وخصائصه**1-1/ مفهوم الاتصال :**

- إنَّ الإتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللإتصال وظيفة دقيقة ومحددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والافكار والآراء، أي ترويج لفكرة أو موضوع أو سلعة أو خدمة عن طريق انتقال المعلومات والافكار من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات بإستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل (sender) والمستقبل (Receiver)¹.

- ويعرفه قاموس إكسفورد بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الافكار والمعلومات"².

- وهو العملية التي تفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين إجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل الافكار ومعلومات -منبهات- بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا، وعندما نكتب نريد من يقرأنا، وعندما نستخدم لغة الجسم نريد من يفهمنا ويستجيب لنا، بما يضمن لنا المشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو إتجاه وسلوك أو فعل ما.

¹ بشير العلق، حميد الطائي، أساسيات الاتصال: نماذج و مهارات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن طباعة العربية، 2009، ص ص 17-18.

² ابراهيم أبو عرقوب: الاتصال النسائي و دوره في التفاعل الاجتماعي، مكتبة مجد اللاوي، عمان، 1993، ص 17.

- الإتصال هو العملية التي يقدمها من خلالها القائم بالإتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الآخرين (مستقبلي الرسالة)¹.

- يعرفه "فضيل دليو" بأنه نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك، وهو عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو بإستعمال الرموز والكلمات والصور بقصد الإقناع أو تأثير على السلوك².

- ويعرفه "عاطف العبد" "الإتصال هو نقل المعلومات والاتجاهات والافكار من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية"³.

1-2 / خصائص الاتصال:

1.2.1/ الإتصال عملية ديناميكية:

- الاتصال عملية تفاعل إجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والافكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير في معلومات وأفكارهم وسلوكهم، فعملية الاتصال بصفقتها عملية تمكننا من التأثير والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الاوضاع الإجتماعية المختلفة، فعملية الإتصال تعني التغيير⁴.

2.2.1/الاتصال عملية مستمرة:

- الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة الى الابد، فليس لها بداية أو نهاية فنحن في إتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالإتصال مستمر ما إستمرت الحياة

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية، القاهرة، 2003، ص24.

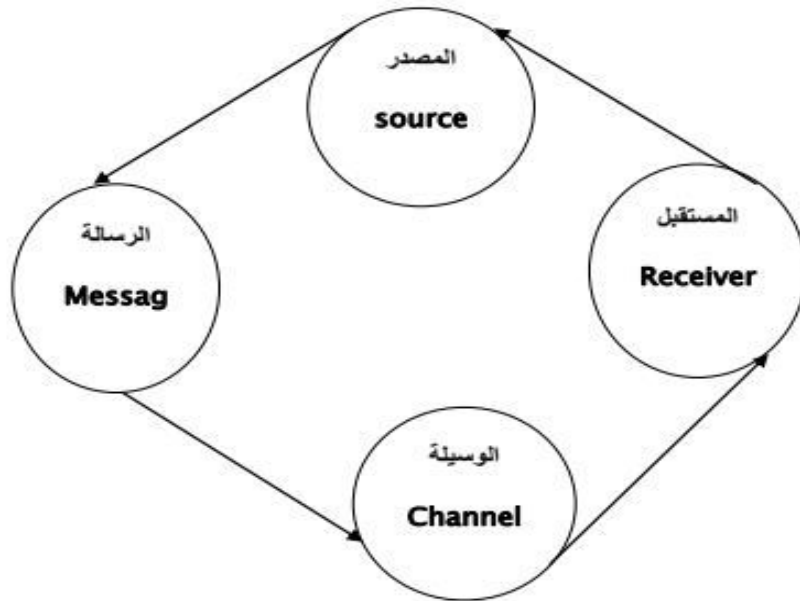
² فضيل دليو، الإتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط2003، ص1، ص16.

³ عاطف عدلي العبد: مدخل الى الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1999، ص3، ص15.

⁴ جمال ابو شنب: الاتصال و الاعلام و المجتمع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط2005، ص1، ص192.

3.2.1/الاتصال عملية دائرية:

- لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في عملية الإتصال في نسق دائري فيه إرسال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على إستجابات المرسل والمستقبل ، فهو عملية دائمة الحركة وليست من طرف واحد بل هناك تفاهم مشترك ولا بد من المشاركة بين طرفين ، وهناك تغذية راجعة.

الشكل رقم 1 : الإتصال عملية دائرية¹**4.2.1/الاتصال عملية لاتعاد:**

- تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان والأوقات والجمهور والمستقبل وكذلك معناها فالرسائل الاتصالية الأمس ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن ينتج رسائل متشابهة، لأن الكلمات في تغيير وكذلك المعاني، لا بل الحياة كلها

5.2.1/الاتصال عملية معقدة:

- الاتصال عملية تفاعل إجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط، ويجب إختيارها بدقة عند الإتصال و إلا سيفشل الاتصال، فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها بالحسبان قبل القيام بالإتصال.

¹ أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مهارات الاتصال و فن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ط2014، 1، ص54 .

2/ أهمية الإتصال وأهدافه

1.2 / أهمية الإتصال:

- للإتصال دور كبير وأهمية بالغة وضروري في شتى مجالات الحياة، تكمن أهميته في¹:
- المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الافكار والآراء والمعلومات، والتي تزيد من فرص الفرد في البقاء والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، كما أن وجود و إستمرارية المجتمع متوقف على الاتصال بين الأفراد ونقل العادات والافكار والمشاعر والخبرات من جيل لآخر، فالناس يعيشون في جماعة بفضل مما يشتركون فيه من أهداف ومعلومات وغيرها .
 - يتيح الفرصة للتعرف على آراء الآخرين و على أفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى، فالإتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعد على تكوين شخصيته المستقلة في المجتمع .
 - يكتسب أفراد المجتمع معلومات جديدة كما يزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره في وسائل الاعلام والاتصال.
 - يعد أساس كل العلاقات الإنسانية، فتشكّل العلاقات يبدأ من الحوار والتفاعل وتبادل الآراء ومن ثم تتطور الى علاقات إنسانية قد تدوم لفترات طويلة.
 - إنّ الاتصال يمكنه فتح المجال للإحتكاك البشري وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات².
 - فالإتصال يعد حاجة نفسية وإجتماعية أساسية لا غنى عنها للإنسان، يعني توافر إمكانية الحياة والتقارب والتفاعل مع الآخرين والعيش معهم بتفاهم وإنسجام، ومشاركتهم الأفكار والأمال، ويمكن تلخيص الحاجات التي يحققها الإتصال في النقاط الآتية :
 - **الانتماء:** إنّ الانسان بحاجة إلى إطار ينطلق منه سواء كانت العائلة أو الوطن، لكي يحصل على الشعور بالأمان، لذلك يتقبل الفرد معايير الجماعة ويتكيف معها ويتمثلها في حياته وأفكاره وعنده الرموز مع الآخرين، فيشعر أنه من تلك الجماعة وعضو فيها ومنتم إليها.

¹ ربحي مصطفى عليان، عدمان محمود طباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص35.

² ربحي مصطفى عليان، عدمان محمود طباسي: نفس المرجع، ص36.

- **الطمأنينة والاستقرار:** وتتداخل هذه الحاجة مع الانتماء، إذ أنّ الفرد يحقق عن طريق الاتصال الخروج من العزلة والقلق والانخراط مع الجماعة، فيتفاعل معها ويشعر بالاطمئنان والقوة والاستقرار النفسي.

- **تأكيد الذات:** يتم تحقيق الذات من خلال تأثر الفرد بالآخرين وتأثيره فيهم، الانسان بحاجة لأن يؤثر في غيره وان يحقق النجاح وأن يعبر عن ما يعتل في صدره.

- يعمل على خلق فرصة الاحتكاك والتقارب بين الافراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع فمهارة الاتصال مهارة إنسانية هي احترام الانسان وتفكيره ومشاعره من خلالها يتم مواجهة إحتياجاتهم الأساسية¹.

2.2/ أهداف الاتصال:

- يهدف الإتصال إلى:

- **هدف اجتماعي:** يقصد به الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين الافراد والمجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة، ويتحقق هذا الهدف عندما يتيح الإتصال الفرصة لزيادة إحتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر، وهذه العملية بحد ذاتها تؤدي إلى تقوية الصّلات والعلاقات الإجتماعية بين الأفراد².

- **هدف تثقيفي:** يتحقق حينما يتجه الإتصال نحو توعية المستقبلين بأمر تهمهم ويقصد منها مساعدتهم وزيادة معارفهم بما يدور حولهم من أحداث.

- **هدف تعليمي:** عندما يتجه الإتصال نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات ومفاهيم ومعلومات جديدة وذلك في مجالات الحياة المختلفة.

- **هدف ترفيهي:** يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الإتصال نحو إدخال البهجة والسرور الى نفس المستقبل، وذلك عن طريق القيام بارسال رسائل التي تحمل في مضمونها طابعا خاصا القائم على تحقيق كل ذلك .

¹ هناء حافظ بدوي:الاتصال بين النظرية والتطبيق،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،2003،ص ص22-23.

² ابراهيم أبو عرقوب:مرجع سابق،ص44.

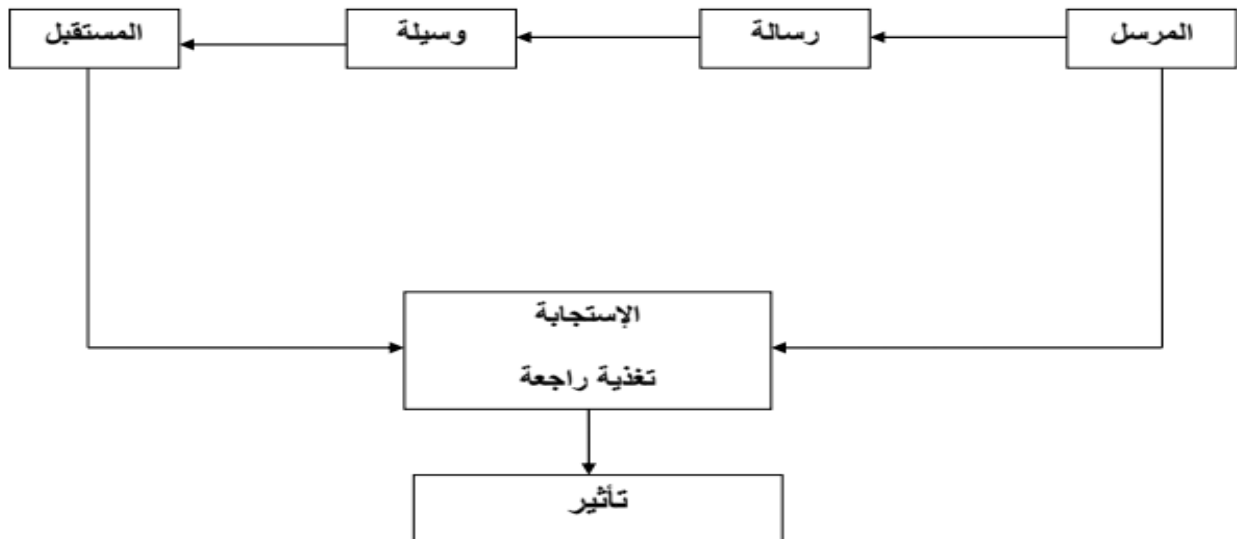
-هدف إداري: يهدف فيه الإتصال الى تحسين العمل الإداري، وهذا الهدف له مكانة خاصة في عملية الإتصال الذي يكثر إنتشاره وإستعماله اليومي في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها العديد من الأفراد، يعملون في مجالات الأعمال المختلفة التي من الطبيعي أن يكون لها هدف أو أهداف أخرى كبيرة وعامة. لذلك فإن مختلف المؤسسات تعمل دائما على تحقيق أهدافها وهذه الأهداف تتحقق عندما يتجه الإتصال داخل هذه المنظمات نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في الهيئة التنظيمية. ويهدف الإتصال تغيير في :

1. المعلومات

2. الاتجاهات

3. سلوك المستقبل

الشكل رقم 2: أهداف الاتصال¹



تغيير في :

المعلومات

الاتجاهات

السلوك

(قبول:تبني أو رفض)

¹ أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف، مرجع سابق، ص48.

3/أنواع الإتصال ووظائفه

3.1/الأنواع:

هناك عدة تصنيفات مختلفة لأنواع الإتصال :

3.1.1/ أنواع الإتصال من حيث طريقة الأداء¹:

- الإتصال اللفظي: هو الإتصال الذي يتم عن طريق إستخدام اللغة المنطوقة والكلمة المكتوبة قصد التوصيل فكره او معنى مثل النشرات، التقارير، خطابات، والمحادثات، الهاتفية ويتم غالبا وجه لوجه ويدخل تحت هذا النوع من الإتصال (الإتصال ثنائي، الإتصال داخل الجماعة، بين الجماعات، الإتصال العام) .

- الإتصال غير اللفظي: هو الإتصال الذي لا يعتمد على الكلمات المكتوبة او المنطوقة يشمل التعبيرات الوجه، الايماءات، الازياء، الرموز، الصور،... اين هو الإتصال الذي لا يستخدم الكلمات والالفاظ وانما يتم عبر طرق أخرى كإستخدام الإشارة في مجالات متعددة وقد يكون من أشهرها إستخدامها في لغة الجسم وتعابيرات المختلفة .

- الإتصالان معا: وهما أعلى وأفضل درجات الإتصال، حيث يكون التواصل المباشر بين المرسل والمتلقي مصحوبا بالإشارة والتعبير والإنفعال والتأثر، وهو ما يجعل المعنى أكثر وضوحا .

3.1.2/أنواع الإتصال من حيث مباشرته² :

- الإتصال المباشر: هو الذي يتم مباشرة بين الأفراد دون الاستعانة بأية أداة من الادغوات التي تسهل عمليه الإتصال مثل الهاتف، ويتيح هذا الشكل من الإتصال فرصة لتبادل المعلومات في الإتجاهات بين المرسل والمستقبل.

- الإتصال غير المباشر: هو الإتصال الذي تستخدم فيه أداة من أدوات الإتصال بين المرسل والمستقبل كالإذاعة والتلفزيون.

¹ رضوان بلخيري، سارة جباري: مدخل الإتصال و العلاقات العامة، جسر للنشر، الجزائر، ط1، 2013، ص 25.

² رضوان بلخيري، سارة جباري، مرجع نفسه، ص28.

3.1.3/أنواع الإتصال من حيث المستويات:

- **الإتصال الذاتي:** هو العملية الإتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل المرئ نفسه فهي عملية شخصية يتم فيها مخاطبة الانسان لذاته ويتمثل في الشعور والتفكير والوعي¹ .

- **الإتصال الجماهيري:** هو عملية الإتصال التي تتم بإستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية يتميز هذا الإتصال بقدرته على توصيل الرسائل الى جمهور متباين الإتجاهات ولأفراد غير معروفين للقائم بالإتصال، التي تصلهم الرسالة في اللحظة نفسها وبسرعة مذهشه مع القدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية إتجاهات وأنماط من السلوك والمقدرة على نقل المعارف والمعلومات والترفيه.

- **الاتصال الجمعي:** هو إتصال يتم بين فرد وآخرين أو مجموعة أفراد قد لا يعرفون بعضهم أو تجمع بينهم خصائص وسميات مشتركة، يلتقون مباشرة مع القائم بالإتصال ويمكن أن نجد هذا النوع في ندوات والمحاضرات مثلاً².

3.2/الوظائف:**3.2.1/وظيفة تثقيفية:**

- يهدف الإتصال إلى تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في جميع نواحي حياتهم المختلفة من صحية وإجتماعية وسياسية وتزويد الناس بأخبار البيئة والمجتمع الذي يعيشون فيه فالهدف الرئيسي هو تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على تضامن المجتمع .

3.2.2/وظيفة تعليمية :

الإتصال عملية تفاعل إجتماعي بين الاستاذ والطالب، فيها أخذ وعطاء وفعل ورد فعل وتهدف إلى تغيير السلوك،فالتعليم يعني التغيير المستمر في السلوك الفرد وذلك بتزويد الطالب بالخبرات والمواقف والافكار والقيم الإجتماعية التي تساعد على التكيف مع مجتمعه، ويساهم الإتصال في نقل المعارف والمعلومات من جيل إلى جيل إلى جيل آخر .

¹صالح خليل أبو اصبع،العلاقات العامة والاتصال الانساني،دار النشر،عمان،ط2، 2009،ص31.

²رضوان بلخيري سارة،مرجع سابق،ص24

3.2.3/ وظيفة إجتماعية:

الإتصال هو عملية تفاعل إجتماعي تقوم بنقل معلومات وتهدف إلى تغيير السلوك الانساني، وهو أداة فعّالة في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس، وعامل مهم في توحيد الأفكار و الإتجاهات والعمل على تغيير السلوك الانساني في التنمية الإجتماعية تعتمد على الإتصال في العمل على تغيير الاتجاهات والعادات وخلق الرغبة للتغيير في نفوس الناس¹.

3.2.4/ وظيفة سياسية :

يساهم الإتصال في التثقيف السياسي، ويسهل كذلك الإتصال بين الحاكم والمحكوم ويوطد العلاقة بين القائد وشعبه كما أنه يساهم في تشكيل الرأي العام والتفاهم والسلم العالمي عن طريق الدبلوماسية الواعية والذكية .

3.2.5/ وظيفة فكرية دينية :

للإتصال دور كبير وفعّال في نشر الدعوات والتعليم الدينية، فهو يساهم في نشر الدين الاسلامي في شتى بقاع الأرض لكونه رسالة علمية لكل الناس في كل زمان ومكان فالإتصال أسهم في بناء حضارة إسلامية فاقت كل الحضارات لكونها مبنية على الايمان والعلم، فمن هنا نرى أنّ دراسة الإتصال هي دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع فالإتصال يساهم في نماء وزيادة التفاعل الانساني مما يساعد الانسان على العيش في جماعة وأمة متفاهمة وعالم متماسك ومتفاهم، ومن هنا فهو الفهم والتفاهم العالمي . و لكن في ظل تكنولوجيا العالمية التي تتحدث عنها "مارشان ماكلوهان"، كل ذلك يقودنا الى مجتمع ما بعد الحداثة.

حيث يصبح الناس أقل إهتماما ومشاركة في الأحداث التي تدور في العالم المحيط بهم كما قد يحدث العكس ولهذا فان جميع وظائف الإتصال ستتأثر بهذه التغيرات التكنولوجية الحديثة.

¹ ابراهيم أبو عرقوب، مرجع سابق، ص ص 44-45.

4/ عناصر العملية الاتصالية:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها على النحو الآتي

4.1/ المرسل Source :

يعني منشأ الرسالة قد يكون المصدر فرد أو مجموعة من الافراد وقد يكون مؤسسة أو شركة كما يمكن أن يكون مصدر آخر مثل الراديو والتلفزيون والصحف ومجلات... وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والقدرة على التأثير¹.

4.2/ الرسالة Message :

هي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز ومصطلحات حتى لا تتحمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع قدرة المستلم اللغوية .

4.3/ الترميز Encoding:

تعني وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال

4.4/ القناة Channel :

هي الوسيلة الواسطة لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

- **القناة اللفظية:** يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، ومباشرة.

- **القناة الكتابية:** يتم فيها نقل المعلومات كتابة

- **القناة التقنية:** الهاتف بنوعه الثابت والنقال، تلفزيون، الراديو... الخ.

- **القناة التصويرية:** مثال ملصقات لوحة الإعلانات. والتي ترتبط بكافة الوسائل المتاحة

الشخصية منها وغير الشخصية، ويمكن قول أن وسائل الاتصال مطلوبة لكل عملية إتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال وإختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها

¹ فريد كورتل: الهام بوغليظة، الاتصال واتخاذ القرارات، الجزائر، دار الكنوز والمعرفة للنشر والتوزيع، 2010، ص51

4.5/ فك الرموز Decoding:

من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من متطور المستقبل وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال وادراكه نحو المرسل .

4.6/المستقبل Receveur:

وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة من المرسل، ويتأثر الشخص المستقبل الرسالة في تفهمه لها بثقافته ومعلوماته وخبراته السابقة، ولكي يكون المستقبل فعالاً في عملية الاتصال عليه مراعاة الشروط الآتية¹:

- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك و الاستيعاب أي ثقافته وخبراته ومعرفته بموضوع الذي يقوم باستقباله.

- أن يكون حساساً في الانصاف والاستماع بموضوعية .

-أن يتجنب الأحكام الذاتية . أما الأشعار بإستلام الرسالة بين الشخصيين فيمكن التعبير عنها بعدة طرق مثل: حركات الجسم ،شعار بالقبول، ابتسامة العريضة أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي .

4.7/التشويش :

يعرف بان كل اضطراب متغير يحدث أثناء عملية الاتصال يرتبط بعده عوامل داخلية أو خارجية منها²:

- طبيعة القناة، خلل في القناة الاتصال .
- سوء استعمال القناة من طرف المرسل او المستقبل.
- سلوك المرسل المستقبل: عيوب في التلفظ، التعب أو اللهو.

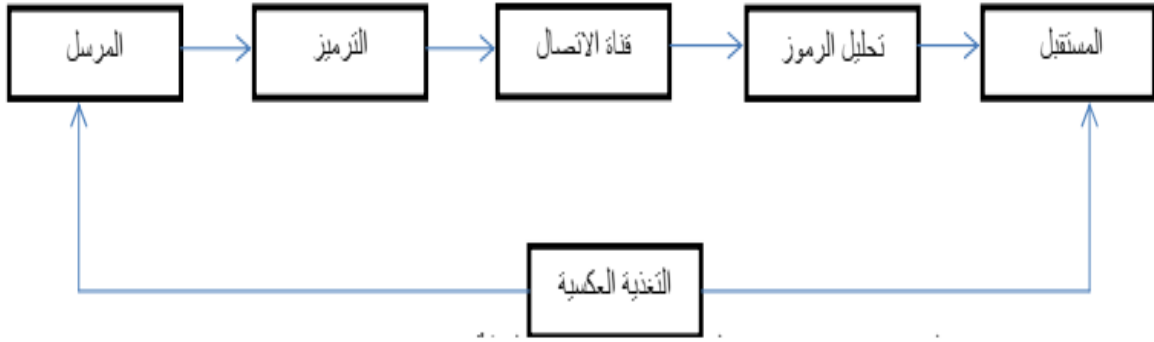
¹ أمين عبد العزيز حسن: إدارة أعمال تحديات الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 177-178.

² محمد على شهاب: السلوك الانساني في التنظيم، دار الفكر العربي، 1990، ص148.

4.8/التغذية الرجعية Feed-back :

هو رد الفعل التصرف الذي يصدر من قبل المستقبل والمرسل في عملية الاتصال فهي لاتنتهي استلام الرسالة بل يجب تاكد من وصولها وفهمها بشكل صحيح لان عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال.

الشكل رقم 03: عناصر الاتصال الاداري¹



¹فريد كورتيل:الهام بوغليظة،مرجع سابق،ص66.

خلاصة :

يتبين من خلال هذا الفصل بأن الإتصال وسيلة أساسية يتخذها الانسان لتكوين علاقات مع الآخرين ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ بدون إتصال حيث يسهل من طريقة التواصل و التعامل والترابط فيما بينهم، ومهما بلغت سياسة التنظيم والتسيير من مستوى عال فإن تطبيقها يرتكز على كيفية إيصالها وإبلاغها.

الفصل الثاني

الإتصال الداخلي في المؤسسة

• تمهيد

- 1- مفهوم الإتصال الداخلي وأنواعه
- 2- أهمية الإتصال الداخلي وأهدافه
- 3- وظائف الإتصال الداخلي ووسائله
- 4- معوقات الإتصال الداخلي وطرق تحسينه

• خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر عملية الإتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني التي أنشأت علاقات إجتماعية بين الأفراد مكانتهم من تنظيم وتنسيق الأعمال فيما بينهم وعن طريق أنظمة إتصالات الداخلية إستطاعت المؤسسات إحراز التقدم ملموس في نمو المجتمعات، ومنه يعد الإتصال الداخلي من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل والانتاج، فهي تسعى دائما إلى إستعمال مختلف آلياته ووسائله لنقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد داخل المنشأة .

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإتصال الداخلي فالمؤسسة في أربعة عناصر :
أولا مفهوم الإتصال الداخلي وأنواعه و ثانيا أهمية الإتصال الداخلي وأهدافه وتطرقنا ثالثا الى وظائف الإتصال الداخلي ووسائله أما رابعا وأخيرا معوقات الإتصال الداخلي وطرق تحسينه.

1/ مفهوم الإتصال الداخلي وأنواعه

1-1/ تعريف الإتصال الداخلي:

هناك عدة تعريف للإتصال الداخلي نذكر منها :

- يعرفه إبراهيم عرقوب : "الإتصال الداخلي عبارة عن إتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي والجماعي، كذلك يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين"¹.

- الإتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض التحقيق أهداف العمل الإداري².

- فالإتصال داخل المؤسسة هو كل الاعمال والنشاطات التي تسعى الى الربط بين كل العاملين في المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه وهو إزدهارها ورقبها.

- تعرفه "منال طلعت محمود" "الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة إتصالها مع محيطها"³.

¹ إبراهيم ابو عرقوب، مرجع سابق، ص163.

² رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سابق، ص72.

³ منال طلعت محمود:مدخل الى علم الإتصال،المكتب الجامعي الحديث،القاهرة،2002،ص22.

2-2/ أنواع الإتصال الداخلي

يشمل الإتصال الداخلي نوعين هما:

1-2-2/ الإتصال الرسمي : وهو الإتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (المؤسسة)، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، ويعتبر الإتصال إتصال رسميا لأنه محدد بمركز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للإتصال والتي تحددها الخطوط السلطة داخل المؤسسة¹.

والإتصال الرسمي يحدث عن طريق الموائيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية، فهو يتخذ نمطا منظم تسير وتوزع عليه حركة المعلومات واللوائح التي هي من وضع المؤسسة، والتي تتدفق وفق المعلومات فهي تتخذ خطوطا مسطرة حسب التسلسل الرئاسي والتوزيع الرسمي للوظائف والادوار داخل المؤسسة².

وتستند الإتصالات الرسمية إلى المتطلبات العلمية والوظيفية المؤسسة، أي أن وجود هيكل للإتصالات الرسمية باختلاف أنواعها يصبح أمرا ضروري لتنفيذ الخطط، وتجسيد الأهداف المؤسساتية، ويأخذ الإتصال في الحالة نفسها أنواع وأنماط رسمية، بحيث يتم رأسيا وأفقيا وعكسيا، ويرى "روجرز" انه يمكن فهم هذا الهيكل من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية والسلطة وطريقة إتخاذ القرارات³.

ويرى كمال الغالي أن فعالية الإتصال الرسمي تستند إلى عوامل عدة أهمها⁴:

- 1 - أن تكون قنوات الإتصال واضحة ومنظمة عند جميع العاملين .
- 2 - دقة المعلومات وصحتها والعمل على تلاقي التطبيقات المشبوهة .
- 3- وجوب تقيد بسلم الهرم الإداري أو السلطوي بإستثناء الحالات غير العادلة.
- 4- وجوب إستمرارية تدفق المعلومات

¹ محمد فتحي: مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الاسلامية، مصر، 2003، ص106.

² غايات بوفجلة: مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص39.

³ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الاصطناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص114.

⁴ كمال الغالي: الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، 1974، ص284.

وينقسم الإتصال الرسمي إلى:

- الإتصال الهابط :

هي الإتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى الغى مستوى إداري أدنى وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه، والتعليم، وتكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات الخطابات، المذكرات¹.

ويتضمن هذا الإتصال ما يلي²:

- 1- إصدار الاوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين .
 - 2- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة .
 - 3- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.
 - 4- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط ضعف في الأداء
- غير أن الإتصال إلى الأسفل في المؤسسات يكون قليل وغير كاف ودقيق الأمر الذي يؤدي إلى غياب فقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها، وفي النهاية يؤدي إلى فشل الإتصال وفي بعض الأحيان فشل العمل كله، كما أن مثل هذا الوضع بالنسبة للمعلومات والاتصال هو أيضا غير كاف من الناحية الإنسانية ومن الناحية وجود العلاقات الإجتماعية والشخصية بين الأفراد في المنظمة على إختلاف مراكزهم وأعمالهم³.

- الإتصال الصاعد:

وهي الإتصالات من الأسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتدلil العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم⁴.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 383 .

² محمد فتحي، مرجع سابق، ص 110-111 .

³ علي عياصرة وآخرون: الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 63.

⁴ عبدالكريم درويش وأيلي ثكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1976، ص 476.

ويتضمن الإتصال الصاعد ماييلي¹:

- تقديم التقارير عن الأداء وظروف العمل.
 - تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال.
 - تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
 - الإجابة عن الأسئلة الواردة من الاعلى.
 - طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.
- وكما هو الحال في الإتصال النازل، فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاه للمعلومات التي تمر من خلالهم، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند مستويات الدنيا².

- الإتصال الأفقي :

ويعني الإتصال الأفقي الإتصالات التي تتم بين مختلف الإدارات والأجزاء والأفراد والفئات المهنية المختلفة والتي تكون على مستويات تنظيمية واحدة أو متقاربة في الهيكل التنظيمي، ويوفر هذا الإتصال جنسيا كافة المعلومات بين مختلف مستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون على خط تنظيم واحد، لما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة³.

وكما يرى " هنري فايول" أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، ضرورة تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة وعلاقة الإنسانية السليمة، مع مراعاة شرطين⁴ :

- ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى،
- والتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الإتصالية التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.

- وجوب إعلام المسؤول بنتائج الإتصالات الأفقية.

¹مصطفى عشوي:أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق، صص146-147 .

²علي عياصرة،محمد محمود، عودة فاضل، مرجع سابق، صص65.

³علي محمد منصور :مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999، صص226 .

⁴عبد الرحمان عزي: عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992، صص24 .

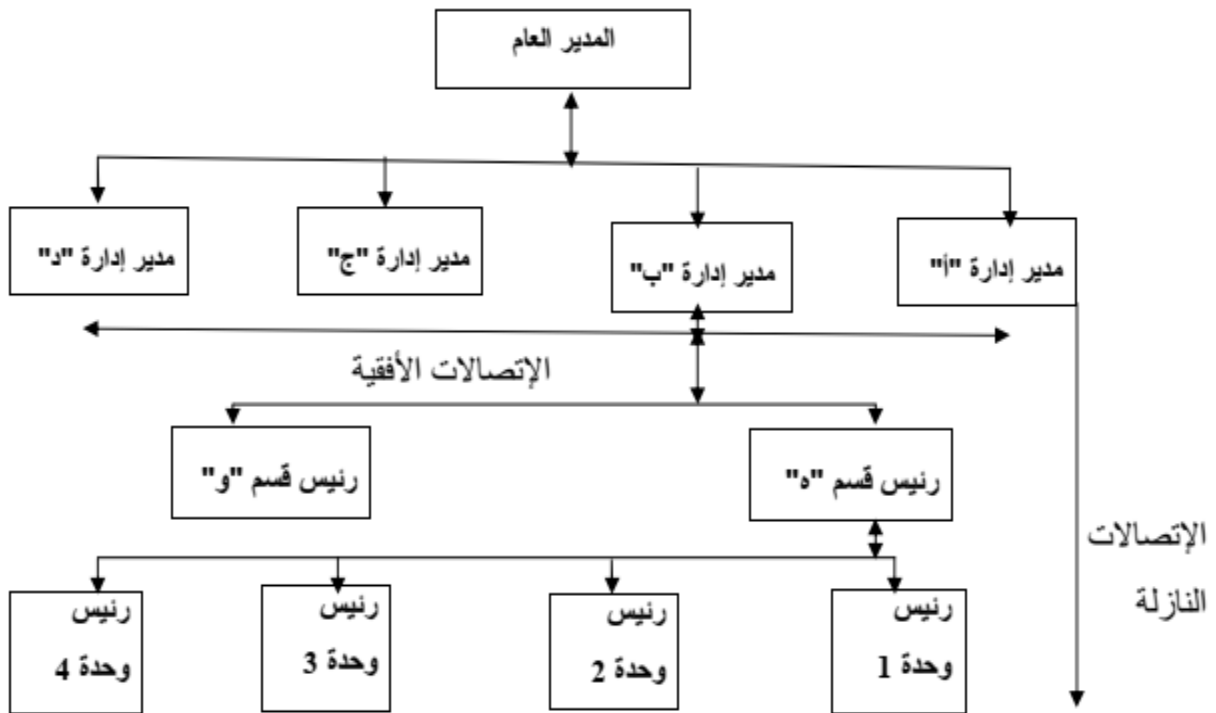
ومن ابرز ما يحقق الإتصال الأفقي ما يلي¹:

-تكامل جهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على إختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون .

-الإستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.

- يسمح بالإتصال المباشر

شكل رقم 4: الإتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية²



¹ محمد مزيان: الإتصال المؤسسي، الأنواع و الأنماط، الحوليات، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أبريل، 1998، ص 97.

² محمد ناصر عديلي: السلوك الانساني والتنظيمي من منظور كل مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995، ص 470.

2-2-2 / الإتصال الغير الرسمي :

غير أن سمات الإتصال الرسمي و التنظيم الرسمي منها الإنضباط و الإلتزام و الرقابة المستمرة، كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يبحثون عن المعاملات أخرى لتحقيق إشباعاتهم الشخصية و النفسية للتححرر من الضغوط الرسمية لذا يكون الإتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه العامل من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق إشباعاتهم وهو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال تخفيفه للضغوط العاملين وعلى المؤسسة ككل وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يفهم به الإتصال الرسمي الذي لم يراع بالشكل الكافي الحاجات الإنسانية¹.

ومن الصفات التي يتميز بها الإتصال غير الرسمي نذكر منها² :

- 1- صدق المعلومات والبيانات المنقولة من خلال الإتصالات غير الرسمية في معظم الحالات وفي دراسة قام بها العالم الإداري kaith Danus أكد من خلال دراسته على أن 75 % من المعلومات والبيانات والأخبار التي تأتي من خلال الإتصالات غير الرسمية هي معلومات صحيحة وصادقة ودقيقة وواضحة ومؤثرة، ولكن يجب الملاحظة أن هناك إشاعات ومعلومات خاطئة أحيانا تتسرب عبر الإتصالات غير الرسمية ويجب إهمالها .
- 2- تتميز المعلومات والبيانات والأخبار المنقولة بواسطة هذا الإتصال بالفعالية حيث أنها تنقل المعلومات إلى أشخاص الذين لهم اهتمامات أو مصالح معينة في وصول هذه المعلومات والأخبار إليهم سواء كان هؤلاء من داخل او خارج المنشأ .
- 3- تتميز بسرعة نقل المعلومات أكثر من الإتصال الرسمي .
- 4- يعمل على توضيح المعلومات والأخبار المنقولة بواسطة الإتصال الرسمي حيث أن الاتصالات غير الرسمية تكون أحيانا ضرورية لتوضيح أسباب إتخاذ القرارات الإدارية وظروف إتخاده.

¹ ناصرقاسيمي:الاتصال في المؤسسة،دراسة نظرية و تطبيقية،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون الجزائر، 2001،ص125.

² بشير العلاق:التصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009،ص100.

2/ أهمية الإتصال الداخلي وأهدافه:

2-1/ أهمية الإتصال داخل المؤسسة :

تبرز أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات الآتية¹ :

- أ- **إتخاذ القرارات:** حيث يلعب الإتصال دورا هاما في إتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إتصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على إختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- ب - **التوجيه:** حيث يستطيع المدير وبإستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد العاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- ج - **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات إتصال جيدة في المؤسسة

2-2/ أهداف الاتصال داخل المؤسسة:

من خلال الأهمية الكبيرة التي يكتسبها إتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الاهداف التي يسعى إلى تحقيقها²:

2-2-1/ أهداف خاصة بالعاملين :

- تتمثل في:

- ✓ خلق الرضا والارتياح بين العاملين.
- ✓ زيادة الثقة والتفاهم.
- ✓ الالتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة .
- ✓ تبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور سلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي .
- ✓ تشجيع الآراء البناءة والتزام الموضوعية مع الإبتعاد عن السطحية في معالجة الموضوع.

¹رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سابق،ص91.

²رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سابق،ص92.

2-2-2/أهداف خاصة بالقيادة : وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على إتخاذ قرارات سليمة مما يساهل عمل التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

2-2-3/أهداف خاصة بالجمهور : تتلخص في إقامة نظام الإتصال به يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها، وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذلك طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها، وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى .

3/وظائف الإتصال الداخلي و وسائله:

1-3/ وظائف الإتصال داخل المؤسسة :

يؤدي الإتصال داخل المؤسسة العديد من الوظائف¹ :

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل بيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها وإتجاهاتها، وعلاقتها بالمنظمات الأخرى.
- مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية.
- المساهمة في إمتصاص الحالات عدم الرضا، حيث يعمل الإتصال داخل المؤسسة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن إتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار .
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل مؤسسة .
- توفير فرصة للإبداع والإبتكار لدى العاملين في المنظمة، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساهم في تطوير المنظمة والرقى بها.
- بقاء صانعي القرار في المنظمة على إطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من إتخاذ القرارات.

¹ناصر قاسيمي:الإتصال في المؤسسة، دراسة تطبيقية ونظرية،ديوان المطبوعات الجامعية،2011،ص ص 28-29 .

- المساهمة في بلورة الاتجاهات والسلوكات تعزيز الروح المعنوية للعمال في المنظمة، مما يساعد على الرقي بالمنتجات الانتاجية المنظمة .

2-3/ وسائل الإتصال الداخلي :

-تعتبر وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة الصلة أو الأداة التي تمر من خلالها المعلومات ومختلف القرارات و الأهداف أو بصيغة أخرى مضمون و محتوى الإتصال حيث تنقسم إلى ثلاث أنواع: وسائل مكتوبة وأخرى شفوية ووسائل سمعية بصرية.

1-2-3/ وسائل مكتوبة: تعد من أكثر الوسائل دقة في نقل المعلومات وأقلها عرضة للتحريف أو تأويل أو تزوير، وهي الأفضل من ناحية حفظ المعلومات وإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، وتعتبر من الوسائل الرسمية والمعترف بها من طرف الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- **التقارير:** وتعد من الوسائل الرئيسية في العمل الإداري وهي ملخصات لموضوع ما او اجتماع معين يساعد على اتخاذ القرار هذا التقرير تكتب فيه المعلومات التي ترسم من الاسفل الى الاعلى بهذا التسهيل مهمه الاداره في متابعه ومراقبه اعمال العاملين لزياده معرفته وامامه بالاحداث الحاصره اثناء القيام بالاعمال المطلوبه من كل فرد ونجد انواع من التقارير

أ- **تقارير الدراسة:** يعالج موضوع عالق في المؤسسة ويحاول اقتراح مجموعة من الحلول .

ب- **التقرير الملخص:** وهو عبارة عن دراسة وثيقة ما تعالج موضوع معين الهدف منه ليس إعطاء قرارات أو اقتراح حلول، وإنما الغرض منه هو التلخيص، ويتكون تقرير غالباً من صفتين إلى ثلاثة على أكبر تقدير يعرض في البداية المشكلة في الحلول الممكنة، ثم الخاتمة . عند كتابة التقرير يجب الأخذ بعين الاعتبار أن غالبية المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة التقرير المطول لأنها تصبح مملة لذا يجب كتابة التقرير بشكل ملخص ويجب مراعاة الترتيب المنطقي المتسلل الذي يجعل منه وسيلة إتصال فعّالة.

- **المذكرات والمقترحات:** وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي على مجموعة من التوجيهات بتنظيم العمل، يقوم بإعدادها وكتابتها العامل أو المرؤوسين للمسؤولين عنهم، وهذا بهدف القيام بتوضيح و تفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل و التطبيق، وفي نفس الوقت يمكن أن يقدم المذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب.

- **الملصقات:** تسعى الإدارة من خلالها إلى بث مختلف الإعلانات الرسمية وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والمهمة و بالتغيرات التي تحدث في قواعد العمل، وتعد لوحة الإعلانات من أهم الملصقات التي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية اغو تعليق العاملين ونقاباتهم حول الموضوعات التي تهمهم¹.

ترفق لملصقات مع المعلومات البسيطة والمطلوبة وتنتشر أربع أنواع من المعلومات وهي :

✓ **معلومات قانونية:** حيث يكون مدراء المؤسسة مجبرين على نشر بعض المعلومات المتعلقة بالحقوق والواجبات الاساسية للعاملين لأن هذا ما ينص عليه القانون .

✓ **معلومات تسلسلية:** تستخدم لنشر المعلومات مهنية وإقتصادية وإجتماعية (ظروف العمل) معلومات تطبيقية (تاريخ العطل)

✓ **معلومات تتعدى المستوى المهني:** برنامج المساعدة للحصول على سكن أو عناوين الوكالات السياحة التي قد يحتاجها العامل في التحضير للعطل.

✓ **معلومات العاملين:** يستخدمها العاملون كوسيلة للتعبير عن آرائهم، و عادة ما تعاني الملصقات من الإهمال الكبير في المؤسسات بسبب وضعها في أماكن غير مناسبة ونمط الكتابة عليها صغير جدا، ولتصحيح هذه العيوب يفضل نشر المعلومات القصيرة بخط واضح مع ذكر المكان الواجب توجه إليه للحصول على التوضيحات اللازمة وكذا إختيار المكان المناسب لنشر الملصقات.

- **مجلة المنظمة (النشرية):** تعد من أبرز الوسائل التي يتم من خلالها إخبار العاملين حول الأنشطة الجارية داخل المنظمة، سواء تلك المتعلقة بالعاملين أو المنظمة نفسها مما يسمح بتدعيم الروابط بين أفراد المنظمة وزيادة الإحساس بالانتماء داخلها وقد تكون أسبوعية أو شهرية .

2-3/ **وسائل شفوية:** تعد من أفضل الوسائل في تطوير العلاقات المهنية عكس المكتوبة التي

تحدث إنطباع عن رسميا وتباعد في العلاقات، ويعد ارجاع الاثر (التغذية العكسية) من أهم المميزات التي تختص بها الوسائل الشفوية، لأنها تتيح لكل من المرسل و المستقبل تقدير موقفه ورد أفعاله ومدى إقتناعه بالرسالة.

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري: مرجع سابق، ص105.

أ- **المقابلات:** تكون هذه المقابلات أو المحادثات غالبا بين المدير ومساعدته، أو بين إداريين، تسمح بالحديث ومعالجة موضوع معين للتعرف على وجهة نظر كل من طرف حيث تعتبر أداة هامة من أدوات الإتصال الداخلي في المؤسسة، وله تأثيره كبير لانه يعطي للمحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى إستجابتهم، وذلك عن طريق رد الفعل الذي يدور على وجوههم، وكذلك يعتبر القيام بالإتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة والعاملين وسيلة تشعرهم بماذا أهمية وقربهم من العملية إتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية¹.

ب- **الهاتف:** يعتبر من أهم الوسائل الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات وقله تكلفته، كما أنه لا يجبر على المسير على ترك مكانه من خلال عملية الإتصال مع مختلف المصالح والمسؤولين، فلقد شهدت هذه الوسيلة تطورات تكنولوجيات عديدة زاد من فعاليتها فبرز الهاتف مع ذاكرة لحفظ المعلومات في حالة غياب المرسل إليه، وربط الهاتف بمراكز الإعلام الآلي والأنترنترنت.

ج- الاجتماعات أو الندوات:

وهي عبارة عن لقاءات تتم بين مجموعة من الأشخاص لتبادل الافكار والآراء حول موضوع ما، ويعتبر هذا النوع من أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، و عن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة والحلول والمقترحات، وكذلك يعتبر أداة لتبادل الأفكار والآراء، ونميز نوعين من الاجتماعات :

✓ **إجتماعات تبادل الخبرات:** يضم هذا النوع عدد كبير من الإطارات و مسؤوليهم يناقشون موضوعا ويخرجون بتوصيات تأخذ الشكل تقرير، توزع على باقية العاملين.

✓ **إجتماعات إعلامية:** عبارة عن إجتماعات داخلية لها مهمة إعلامية موجهة إلى كل العمال في المؤسسة والاستراتيجية العامة التي تتبعها وكذلك النتائج التي حققتها المؤسسة حيث يسمح الإجتماع بمعرفة وملاحظة ردود الافعال المشاركين مباشرة.

¹. رضوان بلخيري، سارة جابري: مرجع سابق، ص101.

3-3/ وسائل سمعية بصرية: هي الوسائل التي تستخدم فيها الصوت والصورة أو الإثنان معاً، حيث برز هذا النوع من الوسائل بفضل التطور التكنولوجي في مجال الإتصالات والمعلومات الذي شهدها العالم في العقود الأخيرة، وذلك بالادماج تقنيات متطورة حيث كانت إستفاده المؤسسات من هذه الوسائل جد كبيرة، حيث سمحت لها بتسهيل عمليات نقل المعلومات وسرعة وصولها و إستعابها¹.

-**المحاضرة عن طريق الشاشة:** وهي وسيلة اتصال بالصوت والصورة تربط بين اشخاص متباعدين والمنتشرين في مختلف الرقعة الجغرافية عن طريق تواجدهم امام جهاز الاعلام الالي والكاميرا وتسمع هذه الوسيلة باجتماع اكبر عدد من المشتركين .

-**وسائل إلكترونية:** وتتمثل في:

أ- **البريد الإلكتروني:** هو وسيلة إتصالية حديثة تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر، ومن إيجابياته أنه يساعد على بث الرسائل المسؤولين في المؤسسة حتى في حال غيابهم، وهو نظام إتصالي يقوم بدور صندوق بريدي فوري للرسائل المعلوماتية².

ب- **الإنترنت:** هي وسيلة من الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهي شبكة الحواسيب الداخلية تمكن من الإتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة المؤسسة، وبالتالي الزيادة في فعالية التسيير وربح الوقت والجهد. وقد ظهر في سياق شبكة الأنترنت شبكات معلوماتية خاصة ومحمية تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة تواصلها الداخلي ومن أهمها شبكة (الإنترنت الإكسترانت)³.

ج- **الإنترانت:** هي شبكة تسمح بتبادل المعلومات داخل المؤسسة بصورة أسهل و أسرع و من أهم وظائفها نجد البريد الإلكتروني تسيير مختلف الفهارس (المعلومات، الخدمات...) خدمة إدارة الشبكة (المراقبة والصيانة) ندوات النقاش تبادل الملفات انشاء صفحات إنترنتية خاصة بكل مصلحة، إمكانية الإتصال بمواقع خارجية.

¹ رضوان بلخيري، سارة جابري: مرجع سابق، ص ص 105-106.

² فضيل دليو: مرجع سابق، ص 176.

³ فضيل دليو: مرجع نفسه، ص 176.

د- **الإكستراكت:** عبارة عن انترنت توسعه المؤسسة ليشمل اقرب متعاملها (الزبائن، المنتجون، الموردون، الوسطاء، الموزعون، المستشارون...) ولحمايته تضمنه كلمة سر تسمح بالاطلاع على بعض المواقع انترنت المؤسسة المعينة وهذه الشبكة عمليه جدا توفرت ديناميكية حقيقية بين المتعاملين كما تقوي روح الانتماء الى جماعه مصالح واحده.

هـ- **الفاكس:** وهو عبارة عن جهاز يقوم ببيت الرسائل والنصوص عبر خطوط الهاتف، ولهذا فهو يشبه آلة التصوير غير أنها مزودة بهاتف أو متصلة به، و لإرسال الوثيقة أو الرسالة بالفاكس ما على المرسل إلا أن يضعها في الجهاز ثم يضع رقم الهاتف الخاص بجهاز الفاكس المرسل إليه و بمجرد أن يفتح الخط أو يتم الإتصال تتحرك الأداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال و تحول الصفحة المرسله الى مجموعة من الإشارات الكهربائية التي تنتقل عبر خط الهاتف الى جهاز فاكس الذي يعيد الإشارات الكهربائية إلى صورة من الوثيقة الأصلية، ثم يطبع نسخة منها¹.

4/معوقات الإتصال الداخلي وطرق تحسينه

4-1/ معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة :

يقصد بمعوقات الإتصال جميع المؤثرات التي تؤثر سلبا أو تمنع عمل التبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل أو تعطيلها أو تؤخر وصولها، وتختلف معوقات الإتصال من منظمة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى كما تتعدد هذه المعوقات في تصنيفها من مكان إلى آخر².

وتنقسم معوقات الإتصال إلى :

4-1-1/المعوقات الشخصية :

- **تباين الإدراك :** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى إختلافاتهم الفردية والبيئية الامر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها

- **الصعوبات النفسية :** كميل الموظفين إلى العزلة والإنغلاق على أنفسهم لشعورهم بالفوارق الإدارية بينهما بين الإطارات العليا بالمؤسسة .

¹ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد طباسي، مرجع سابق، ص117.

² مغربي كامل: سوء تنظيمي، مفاهيم و أسس (سلوك الفرد، الجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص241.

- إحتكار المعلومات وعدم الإدلاء بها لزملائه حتى يظهر بمظهر الخبير أمامهم
- **الضغط على المرؤوسين** : ان بعض الرؤساء يمارسون ضغوطا على المرؤوسين وذلك بإصدارهم قرارات للعمليات الخاصة بتسيير المؤسسة دون الاستماع الى آراء وأفكار الاخرين
- **ضغط الوقت** : ليس للمدير أو الرئيس عادة وقت كاف للإتصال مع كل شخص فيلجأ إلى إختصار طريق لتجاوز مستوى معين إداري مما يؤدي الى بعض صعوبات الفهم .
- **2-1-4/ معوقات البيئة** : يقصد بها المشكلات أو المعوقات التي تحد من فاعلية الإتصال والتي ترجع للبيئة الداخلية للمؤسسة ومن ذلك:
 - غموض الأدوار وعدم تحديد أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش الإتصالات.
 - مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الإتصالات ويزيد من وجود إحتتمالات كثيرة لضياح المعلومات وعدم صحتها كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعمليات التحريف وحذف ذهابا وإيابا من القاعدة للقمة و كذلك لوجود خلفية مشتركة بين موظفين أي كانت قاعدتها تجعل الإتصال بينهم أسهل
- وتتمثل العوائق هنا بقصور أدوات الإتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل وسياسات وهذه أسهل علاجا من المعوقات الأخرى التي تتعلق بنفس البشرية¹.
- أما البيئة الخارجية المؤسسة فهي كل ما تؤثر فيه وتتأثر به المؤسسة بإعتبارها نظام مفتوح وتشمل عوامل البيئة الخارجية :

¹ محمد قاسم القزويني: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط5، الاردن، 2009، ص ص 241-242.

-الموقع الجغرافي : إن المسافة الكبيرة بين مراكز إتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الإتصال بينهما خصوصا اذا كان هناك نقص في أدوات الإتصال الحديثة بحيث لا يمكن تغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع إتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ¹.

3-1-4/المعوقات الفنية التكنولوجية : يقصد بها المشاكل الناجمة عن إستخدام الأدوات ذات التكنولوجيا العالية ووسائل الاتصال الحديثة، حيث تتطلب العملية النقل الرسالة وتحويلها إلى رموز تستطيع بواسطة النقل فهمها وحملها بعد فك رموزها وتحويلها إلى إشارات مستعملة وفي هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كالإنقطاعات الهاتفية أو التشويش بسبب سوء الأحوال الجوية وغير ذلك.

• **اللغة :** ان طبيعة اللغة تشكل عائقا في عمليه الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفه وبتاري امكانيه الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل، المعاني هي من الممتلكات الخاصه بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده متواجده في البيئه التي يعيش فيها².

4-1-4/ معوقات متعلقة بالوسيلة المستخدمة : قد تكون الوسيلة المستخدمة في عملية الإتصال غير مناسبة، فهناك الكثير من الرسائل التي لا يمكن نقلها كتابيا أو بإستخدام الهاتف لنوع معين من السرية وبذلك تكون وسيلة مستخدمة ليست ذات مصداقية، وعليه يجب على المرسل أن يختار وسيلة الإتصال المناسبة سواءا كانت شفوية أو كتابية حسب الحاجة لذلك حتى يزيد من فعالية الإتصال³.

¹مغربي كامل، مرجع سابق، ص242.

²محمود سلمان عميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط3، الاردن، 2005، ص10.

³عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، دار المكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2011، ص 203.

2-4/ طرق تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسة :

يمكن تحسين الإتصال بعدة طرق أهمها :

- 1- تلبية إحتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الإتصال و المقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف مستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة.
- 2- أن يكون المضمون المثير للإهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدائة.
- 3- إستخدام لغة مناسبة زمان ومكان.
- 4- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الإتصال الداخلي .
- 5- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.
- 6- يجب توظيف تقنية الإستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بالأطراف المشكلة المؤسسة.

. كما توجد ثلاث أنماط من الإتصالات التي تحسن الإتصال الداخلي في المؤسسة وهي¹:

- أ- **نمط الإتصال الهابط :** في هذا النمط يجب على المسؤول أن يمد للعاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة و يتم وضع خطة للإتصال حتى تكون هناك إتصالات فعالة :
- خلق الجو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل الإتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
- يجب إستخدام أحسن تقنيات وإتخاذها كوسيلة تقييم لعملية الإتصال .

ب- نمط الإتصال الصاعد:

- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الإتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة

- يجب ايضا ان لا يكون الاتصال صاعد اجباريا وغير مرغوب فيه .

ج- نمط الإتصال الأفقي :

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة للتعرف على المشاكل الداخلية .
- يجب حسن الإستخدام المباشر بين المديرين المشاركين في عملية الإتصال مع إقامة دور الإتصال لربط مختلف الإدارات ذات الإتصال الوثيق هذا على مستوى التنظيمي.

¹ رضوان بلخيري، صارة جابري، المرجع السابق، ص 116.

الخلاصة:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الإتصال الداخلي يعتبر من الأمور المهمة في المنظمة و أحد العناصر الأساسية فيه، فهو لا يمكن الاستغناء عنه بأي شكل من الأشكال في المؤسسات سواء داخليا أو بين أعضاء الإدارة، وذلك لضمان السير الجيد للمؤسسة وإستخدامها لاستراتيجية تجعلها تعمل وتخطط سير عملها على أحسن وجه و المحافظة على الصورة الجيدة للمؤسسة في أدهان الجماهير.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي

دراسة ميدانية في مؤسسة مفتشية العمل بعين تمؤشنت

• تمهيد

1- لمحة حول نشأة مفتشية العمل في الجزائر

2- تعريف بالمؤسسة المستقبلية و هيكلها

3- مهام و صلاحيات مفتشية العمل

4- تحليل معطيات عينة الدراسة

5- تحليل الدراسة الاستطلاعية

6- تحليل المقابلات

7- إستنتاج الفرضيات

8- الاستنتاج العام

تمهيد :

- إن الجانب النظري وحده لا يكفي لاكتشاف أدق المعلومات حول الموضوع ، لذا وجب على الباحث إثراء المعارف بجانب ميداني يقوم على أسس علمية وخطوات منهجية ليكتسي الطابع المنهجي ، من خلال النشاط الذي تقوم به كل مؤسسة باختلاف المواضيع والأهداف المرجوة من كل دراسة حول إدراك الواقع وإضاءات التصورات و منظورات جديدة ، وسيتم دراسة هذا البحث بفصل تطبيقي يتم الاسقاط عليه كل ما تم تطرف إليه فيما سبق ، وذلك من خلال إجراء تربص ميداني في مؤسسة مفتشية العمل بعين تموشنت ، لمحاولة الوصول إلى أهم النتائج واختبار صحة الفرضيات أو نفيها التي تمت صياغتها في البحث من خلال مجموعة من التساؤلات التي طرحناها على عينة الدراسة والتي سنحللها ونستخلص نتائجها من خلال ما توصلنا إليه ميدانيا .

1/ لمحة حول نشأة مفتشية العمل في الجزائر :

يقصد بتفتيش العمل بوجه عام القيام بالفحص الدقيق المبني على الخبرة الدراسية لجميع شروط العمل السائدة في أماكن العمل ، وذلك بهدف إكتشاف النواحي المخالفة للأحكام القانونية وكذلك معرفة أوجه النقص التي لم تتعرض لها هذه الأحكام وبالتالي إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها أو إزالتها عن طريق التوجيه والإرشاد أو الردع والقمع في حالة إصرار مخالفيين على عدم التنفيذ . وحسب هذا المفهوم ، عرفه تفتيش العمل مسارا طويلا مر خلاله بعدة مراحل ويعكس هذا المسار تطورات تشريعات العمل. سنتناول في هذا الفصل نشأة وتطور مفتشية العمل في الجزائر.

أنشئت مفتشيه العمل في الجزائر سنة 1909 خلال الحقبة الاستعمارية وذلك بموجب قرار 11 جانفي 1909 الذي انشا هيئه مفتشي العمل الجزائريين ، وبذلك بدأت مفتشية العمل نشاطها بمفتش واحد رئيسي و 06 مفتشين على مستوى الولايات من بينهم امرأة واحدة ، وهكذا فقد عرفت سنة 1948 تنظيما جديدا بموجب مرسوم 20 ابريل 1982 المتضمن تنظيم المصالح الولائية (Département) اليد العاملة ومفتشيه العمل وفي سنة 1957 أدمج المفتشون الجزائريون في الهيئة الفرنسية لمفتشية العمل، أما بعد الاستقلال فقد كانت مفتشية العمل تسيير حسب نمط مستوحى بشكل كبير من النظام الفرنسي¹.

¹ قانون 31 ديسمبر 1962 الذي نص على العمل بالتشريع الفرنسي إلى حين صدور قوانين جزائرية، وكان مفتش العمل آنذاك تابعين لهيئة وزارية مشتركة (العمل، الفلاحة والمناجم) .

ظهر أول نص جزائري حول صلاحيات هيئة مفتشية العمل سنة 1967 والتي تمارسها تحت سلطة الوزير العمل والشؤون الاجتماعية¹.

عرف هذا التنظيم تطبيقه بعد صدور نصين : المرسوم التنفيذي رقم 68-366 المؤرخ في 30 ماي 1968 يتضمن النظام الخاص المطبق على مفتشي العمل والشؤون الاجتماعية ، والرسوم رقم 68-367 مؤرخ في 30 ماي 1968 يتعلق بالنظام الخاص المطبق على مراقبي العمل والشؤون الاجتماعية . وتجدر الإشارة أن صلاحيات هذه الهيئة كانت محددة ، إذ تتولى تفتيش المؤسسات التابعة لقطاعي الصناعة والتجارة ، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن تاريخ مفتشية العمل مرتبط بتطور بلدنا في شتى المجالات الاقتصادي والاجتماعي - لقد سمح الأمر 75-33 المؤرخ في 29 أبريل 1975 المتضمن صلاحيات مفتشية العمل والشؤون الاجتماعية للمفتشين العمل بممارسة الاختصاصات في القطاع الاقتصادي بكل فروع وبطبيعة الحال كان للتشريع المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات أثره على مفتشية العمل ويتجلى ذلك من خلال القانون رقم 78 12 بتاريخ 5 أوت 1978 المتضمن قانون الأساسي العام للعامل وكذا نصوصه التطبيقية.

وابتداء من سنة 1990 عرف عالم الشغل تغيرا جذريا ، وذلك كان نتيجة الإصلاحات الاقتصادية التي شرع فيها منذ 1988 قصد إحلال اقتصاد السوق .
سمح صدور التشريعات الاجتماعية سنة 1990 بإدخال المرونة في العلاقات الاجتماعية والمهنية ، وذلك من خلال إعطاء مكانة أوسع للقانون الثقافي والسماح للشركاء الاجتماعيين بالتكافل بجانب من القانون الاجتماعي الخاضع من قبل لتشريع العمل² .
ووعيا بالتوجه نحو اقتصاد السوق وقصد إستكمال هذا المسار أصبح من الضروري إعادة النظر في مفتشية العمل من خلال مراجعة تنظيم وعمل ومهام هذه المؤسسة وسن الاحكام القانونية اللازمة .

¹المرسوم رقم 67-60 المؤرخ في 27 مارس سنة 1967 والمتعلق بهيئة مفتشية العمل واليد العاملة والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جويلية من نفس السنة يحدد كيفية تطبيق هذا المرسوم .
²قانون رقم 90-03 المؤرخ في 06 فبراير سنة 1990 يتعلق بمفتشية العمل، معدل ومتمم، قانون رقم 90-11 مؤرخ في 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل،(معدل ومتمم)، قانون رقم 90-14 مؤرخ في 02 يونيو سنة 1990 يتعلق بممارسة الحق النقابي .

2/ التعريف بالمؤسسة المستقبلية وهيكلها :

2-1/ المؤسسة المستقبلية :

- إن تنظيم المفتشية الولائية للعمل طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 أوت سنة 2005 ، تتولى مفتشية العمل للولاية مهمة التنشيط والمراقبة وممارسة مفتشي العمل النشاطات المترتبة على المهام و الصلاحيات المخولة لمفتشية العمل بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما، وهي ملحقة بالمفتشية الجهوية للعمل مكونة وتتكون المفتشية الولائية من مصلحتين هما :

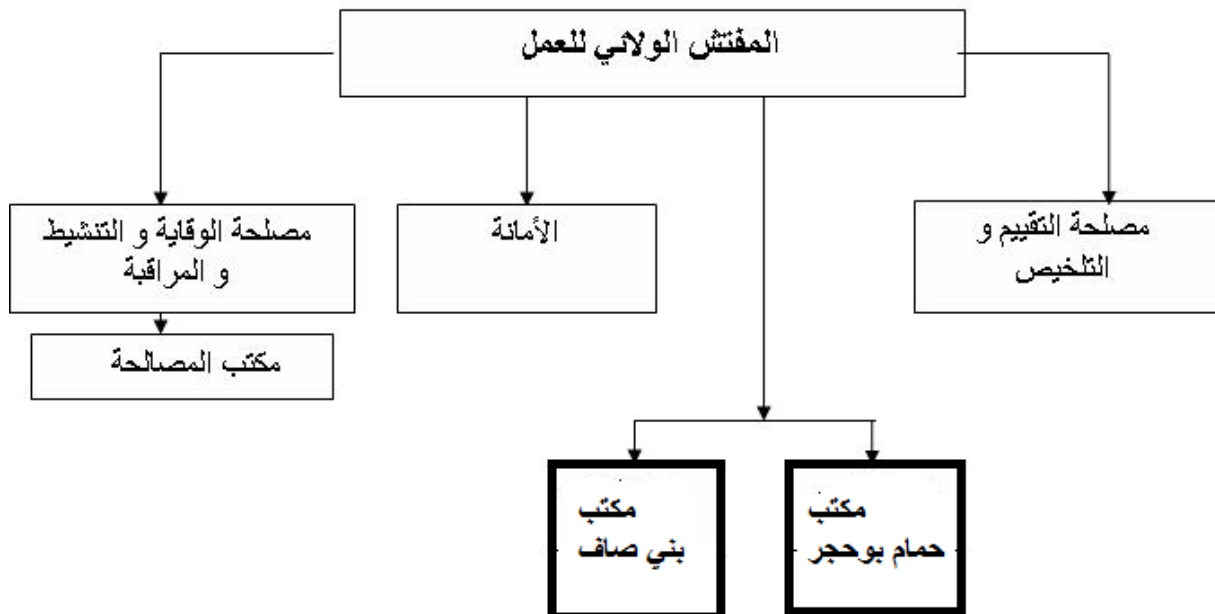
1- مصلحة الوقاية والتنشيط والمراقبة .

2- مصلحة التقييم والتلخيص

2-2/ هيكلها :

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل المساعدة في نجاح أي مؤسسة ، ذلك أنه يضمن حسن التسيير وعدم التضارب بين مختلف مصالحها ، فالهيكل التنظيمي يوضح مواقع الوظائف والعلاقة بين الأفراد في المؤسسة وكذا مختلف مسؤوليات داخلها حيث من خلاله يمكن التعرف على جميع الأقسام التي تتكون منها المؤسسة ، والشكل موالى يوضح الهيكل التنظيمي لمفتشية الولائية للعمل .

رقم الشكل 05: الهيكل التنظيمي مفتشية الولائية للعمل - عين تموشنت -



3/ مهام وصلاحيات مفتشية العمل :**3-1/ مهام مفتشية العمل و اختصاصها :**

تختص مفتشية العمل بما يلي :

- * مراقبة تطبيق الأحكام التشريعية و التنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل الفردية و الجماعية و ظروف العمل و الوقاية الصحية و أمن العمال .
- * تقديم المعلومات و الإرشادات للعمال و مستخدميهم فيما يخص حقوقهم و واجباتهم و الوسائل الملائمة أكثر لتطبيق الأحكام القانونية و التنظيمية و التعاقدية و القرارات التحكيمية .
- * مساعدة العمال و مستخدميهم في إعداد الاتفاقيات أو العقود الجماعية في العمل .
- * إجراء المصالحة قصد اتقاء الخلافات الجماعية و تسويتها .
- * تبليغ و توضيح النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالعمل للعمال و مستخدميهم .
- * إعلام الجماعات المحلية بظروف العمل داخل المؤسسات التابعة لاختصاصها الإقليمي .
- * إعلام الإدارة المركزية للعمل بمدي تطبيق النصوص التشريعية المتعلقة بالعمل و اقتراح التدابير الضرورية لتكيفها و تعديلها .

3-2/ صلاحيات مفتشية العمل:

- * يتمتع مفتشو العمل بسلطة القيام بزيارات إلي أماكن العمل، التابعة لمهامهم و مجال اختصاصهم قصد مراقبة الأحكام القانونية و التنظيمية
- * يمكن لمفتشي العمل أن يقوموا بأي فحص أو مراقبة أو تحقيق يروونه ضروريا للتحقق من احترام الأحكام القانونية و التنظيمية فعلا. ويمكنهم ان يقوم خصوصا بما يأتي :
- أ - الاجتماع إلى أي شخص بحضور شاهد أو بدونه فيما يخص الاسباب التي لها علاقة بمهمتهم.
- ب - أخذ عينة من أي مادة مستعملة ، أو من أي منتج موزع أو مستعمل أو السعي لأخذها قصد هصد تحليلها.
- ج - طلب الاطلاع على أي دفتر أو سجل أو وثيقة منصوص عليها في التشريع العمل وتنظيمه بغيت التحقق من مطابقتها وإستنساخها أو إستخراج خلاصات منها.
- د - التماس عند الحاجة آراى أي شخص مختص أو مساعدته، أو إرشاداته لا سيما في مجال الوقاية الصحية والأمن وطب العمل .

4/ تحليل معطيات عينة الدراسة:

- يعتبر مجال الدراسة الاطار الذي تأخذ منه العينة ، وهو عامل مهم في الدراسات الاجتماعية ، وبهذا فقد تم أخذ عينات مكان دراستنا وهي مفتشية العمل بعين تموشنت ، ولقد تم تحديد السمات العامة للموظفين "عينة البحث" من خلال متغيرات تمثلت في الجنس و السن و الوضعية العائلية و مستوى الدراسي و الاقدمية في العمل(الخبرة) .

1- متغير الجنس: بلغ عدد الذكور إثنان وكذلك عدد الاناث إثنان وهذا اختيار مقصود للعينة ليكون هناك تكافؤ بين كلا المتغيرين وإختيارنا لأربعة مبحوثين بسبب الظروف الصحية .

2- متغير السن: من خلال دراستنا للعينة ظهر لنا أن متغير السن تراوح بين 26 سنة و 58 سنة

3- متغير الوضعية العائلية: وبالنسبة للحالة الاجتماعية فوجد إثنين من الأفراد العينة متزوجين وإثنين عزاب بين ذكور وإناث.

4- متغير المستوى التعليمي: من خلال دراستنا للعينة نلاحظ أن أعلى مستوى التعليمي هو المستوى الجامعي عينتان، و عينتان من المستوى الثانوي .

5- متغير الخبرة: من خلال دراستنا للعينة لاحظنا أن سنوات الخبرة متفاوتة تراوحت ما بين خمسة سنوات و ثلاثون سنة إناث و ذكور.

5/ تحليل الدراسة الاستطلاعية :

قمنا بالزيارة الميدانية إلى مفتشية العمل بعين تموشنت في الفترة الممتدة ما بين 26 جويلية 2020 إلى غاية 10 أوت 2020 حيث قمنا بالتعرف على مهام المؤسسة والأهداف التي وجدت من أجلها وكذلك هياكل المؤسسة من أقسام ومصالح مع القيام بالملاحظات البسيطة للأفراد وعينة البحث من خلال العملية الاتصالية المتمثلة في تحركات العمال والروؤساء والاحتكاك المباشر فيما بينهم ، كما قمنا بعدة إستفسارات وتساؤلات عن المهام والواجبات التي يقوم بها الأفراد من أجل أخذ صورة واضحة لدراستنا التي سنقوم بها ، كما أننا قمنا بالمقابلة مع المبحوثين من 12 أوت إلى غاية 24 أوت 2020 ، وهذا مع تزامننا بالظروف الصحية لتفشي وباء فيروس كورونا المستجد - covid 19 - الذي مس البلاد ، و طبقا للتعليمات الإدارية و الإحترازية للمؤسسة من الوقاية وسلامة العمال والمواطنين داخل الإدارة مما أدى إلى إصابة مفتش أثناء مهامه بفيروس كورونا ودخوله مصلحة العناية المركزة بمستشفى العامرية لمدة 25 يوما ووفاته بنفس المصلحة -رحمه الله- يوم 17 سبتمبر

2020 مما أدى ذلك الى حالات إستنفار قصوى لدى العمال داخل المؤسسة و هذا تزامناً مع فترة بحثنا إلا أننا ألتقينا إستجابة من طرف عينة المبحوثين من أجل إستكمال بحثنا بحكم إستغلالنا سابقا بنفس المؤسسة بصفتي مفتش رئيسي للعمل سابقا مما ساعدنا هذا وسهل لنا أمور الدراسة المتعلقة بالميدان .

6/ تحليل المقابلات :

بعد ما تعرفنا على الأقسام والمصالح والهياكل التنظيمية للمؤسسة توجهنا يوم 12 أوت 2020 إلى المفتشية الولائية للعمل بعين تموشنت من خلال إجراء مقابلات للمبوحثين وفق بروتوكول صحي و إجراءات وقائية بصدد تحضير بحثنا الميداني لنيل شهادة مذكرة تخرج ماستر 2 بجامعة وهران بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية" :

في تاريخ 12 أوت 2020 على الساعة 10:00 صباحا توجهنا إلى مكان العمل مع تحديدا موعدا للمبحوث بالهاتف النقال، وقمنا بمقابلة مع المبحوث الأول، ذكر، 38 سنة ولم نجد أي صعوبة كون المبحوث تربطنا معه علاقة عمل سابقا ، وهو موظف مرسم يشتغل مفتش رئيسي للعمل، ليسانس حقوق ،أعزب ولديه خبرة 8 سنوات عمل ، وقد استجابا معنا في طرحنا له لمجموعة من الأسئلة وقد كانت إجاباته صريحة وشفافة .

وفي يوم 16 أوت 2020 على الساعة 14:00 بعد الزوال قمنا بمقابلة مع المبحوث الثاني في مكتبه، ذكر، 58 سنة ، مع تقيدنا بالاجراءات الوقائية كالكمامة والسائل المعقم كون المبحوث كثير الإنشغال والحركة فكان هذا هو الوقت الذي يساعدنا للقيام بمقابلة معه وهو موظف، مرسم يعمل في منصب رئيس مصلحة التقييم والتلخيص، ثانوي كلاسيكي، متزوج ولديه خبرة 30 سنة عمل ، وقد كانت المقابلة جيدة حيث كان المبحوث صريح جدا في إجاباته وبدون أي تردد أو تحفظ للأسئلة التي نبحت عنها وقد إختارناه كعينة كونه على علم بكل مايجري بالمفتشية وذ معارف كثيرة وعلى علاقة جيدة بجميع العمال .

وفي يوم 19 أوت 2020 كان لنا لقاء على الساعة 11:00 صباحا وقمنا بالمقابلة مع المبحوثة الثالثة ، أنثى ، 26 سنة وهي موظفة مرسمة ، سكريتار ، ثانوي، متزوجة ، لديها خبرة 5 سنوات فالميدان ، مع تقيدنا بالتعليمات الإدارية وقد كانت إجابتها في بادئ الأمر لما طرحنا عليها تساؤلاتنا بدت متحفظة ثم لما تعودت على جو المقابلة كانت مرتاحة في إجابتها

أما المقابلة الاخيرة كانت يوم 24 أوت 2020 على الساعة 9:30 مع المبحوثة الاخيرة، أنثى ، 30 سنة وهي موظفة مرسمة ، ليسانس علم المكتبات ، حفظ البيانات، متزوجة ، لديها خبرة 6سنوات عمل، في هذا اليوم تما سماع خبر إصابة زميلهم يعمل مفتش رئيس للعمل بنفس المؤسسة بفيروس كورونا ونقله إلى العناية المركزة مصلحة كوفيد بالعامرية ، فكانت متخوفة في بداية الأمر مما خلق حالة إستنفار داخل المؤسسة لكن سرعان ما تفهمت الوضع بعد مرور ساعتان وقمنا بطرح الاسئلة عليها وكانت صريحة ومتفاهمة للوضع ، و سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها ، المتمثلة في إجراء البحوث الميدانية من خلال عرض و تحليل نتائج مقابلات الدراسة ، حيث يشمل دليل المقابلة على محورين تم طرح فيه 08 أسئلة و وضعنا في كل محور 04 أسئلة موجهة لموظفين المؤسسة على النحو الآتي :

- **المحور الأول** : طبيعة الاتصال داخل المؤسسة .

- **المحور الثاني** : أثر و آليات الاتصال الداخلي في المؤسسة .

المحور الأول : طبيعة الاتصال داخل المؤسسة

السؤال الأول : ماذا يعني الاتصال الداخلي في نظرك ؟

أجمع المبحوثين على أن الإتصال الداخلي هو وسيلة نقل معلومات و الأفكار بين أعضاء الإدارة بإعتباره الركيزة الأساسية والمهمة في المؤسسة ، حيث يرى المبحوث رقم 02 (ذكر، 58 سنة، رئيس مصلحة التقييم والتلخيص) ، والذي صرّح "الإتصال الداخلي هو وسيلة نقل المعلومات و الأفكار بين أعضاء الإدارة بمعنى الإتصال الداخلي هو وسيلة في تكوين علاقات بين أفراد المؤسسة ووسيلة لتحسين أداء العمال أو الموظفين" ، وهذا ما أكدده جميع المبحوثين (1،3،4) .

التحليل :

من خلال تحليل المقابلة نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا على أن الإتصال الداخلي هو وسيلة لنقل المعلومات و الأفكار بين أعضاء الإدارة و وسيلة لتحسين أداء العمال أو الموظفين ، وأحد الركائز المهمة في المؤسسة أو الإدارة ، كما يعتبر نوع من التفاعل أي تبادل البيانات والمعلومات و الأفكار بين الموظفين في المؤسسة لتحقيق مجموعة من

الأهداف وهو يعتبر عمل من خلاله يمكن الربط بين العاملين في المؤسسة بالإضافة هو الوحيد الذي يسمح بالتواصل عمال في ما بينهم والذي من خلاله يمكن المؤسسة تسيير أمورها وتحقيق أهدافها وتسهيل أداء الموظفين ككل .

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن الإتصال الداخلي عنصر أساسي والذي بدوره يمكن إيصال المعلومات والبيانات من خلال العملية الإتصالية والذي له دور كبير في تكوين العلاقات بين أفراد الإدارة.

السؤال الثاني : ما طبيعة الإتصال بينك وبين مرؤوسيك داخل المؤسسة؟

من خلال العلاقة الاتصالية داخل المؤسسة يلعب المسؤول دورا فعّالا الذي يعمل على تفعيل وتحسين الإتصال بينه وبين الموظفين ، بالإضافة إلى تبادل المعلومات و الأفكار وتحسين علاقات العمل ، وتحقيق الإنسجام داخل المؤسسة، وهذا ما أكدته المبحوثة رقم 04 (أنثى،30سنة،حفظ البيانات) والتي قالت "الاتصال بيني وبين مديري جيد و فعال ويرجع ذلك لكيفية التعامل والتحاور لكي يسهل عليا الإتصال به" ، وهذا ما أكده المبحوثين الآخرين (3،4) على أن علاقتهم وطيدة تجمعهم علاقة عمل وتواصل دائم غير أن هناك من يرى أن الإتصال متوسط العلاقة مع مديره حسب ما قاله المبحوث رقم 01 (ذكر،38سنة،مفتش رئيسي للعمل) الذي صرح "قليل وين نتواصل معاه كي تكون كايئة قضية صعبية" .

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات أجمع المبحوثين على كون الإتصال بينهم وبين مرؤوسيهم جيد وفعّال مما يرجع ذلك لأسباب منها تبادل الأفكار و الآراء ووجهات النظر في العمل مما ينعكس بالإيجاب على سير المؤسسة بحيث يعطيها الحركة والفعالية من خلال كيفية التعامل والطريقة المستعملة في عملية الإتصال مما يجعله قوي وفعّال من خلال التحاور الجيد والمستمر بينهم .

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن الإتصال بين الموظفين ومديرهم إتصال جيد وأن الموظفين يعملون بجد لكي يبقى الإتصال بينهم وبين مديرهم فعّال دون أي خلل .

السؤال الثالث : هل هناك اتصال بينك وبين زملائك داخل المؤسسة ؟

تعتبر العملية الاتصالية داخل المؤسسة عامل حيوي ووظيفي بين الموظفين في نجاح المؤسسة وهذا راجع إلى العلاقات بين العمال داخل الإدارة فهناك من يربي هذه العلاقة بينه وبين زملائه جيد وناجح وهذا أكدته المبحوثة رقم 03 (أنثى، 26 سنة، سكريتارة)، قالت "الاتصال بيني وبين زملائي جيد وناجح في نفس الوقت بحكم مناصبي واحتكاكي بهم مع مختلف شرائح الإدارة لان عملي يقتضي الجدية" ، أما المبحوثة رقم 02 (ذكر، 58 سنة، رئيس مصلحة التقييم والتلخيص) والذي صرح : "الاتصال الذي يدور بيني وبين زملائي متوسط ويرجع ذلك لقلّة الاتصال في أغلب الاحيان بحكم عندي أمور بزاف نخدمها عليها ما عنديش الوقت"، وهناك من لديهم علاقة جيدة من خلال الاحتكاك و الاتصال مع زملائهم في أغلب الاحيان وهذا ما صرح به المبحوثين رقم (1-4) .

التحليل :

من خلال تحليل المقابلات لاحظنا اختلاف إجاباتهم من خلال الإتصال بينهم وبين زملائهم من شخص إلى آخر فمنهم يراه جيد وناجح و يرجع ذلك إلى المعاملة التي بينهم من خلال عملهم اليومي عبر التحاور والقدرة على التواصل في نقل البيانات والمعلومات ، وهناك من يرجح بقلّة الإتصال بزملائه بحكم مسؤوليته والمهمة المكلف بها .

الاستنتاج:

نستنتج من خلال مقابلات المبحوثين أن الإتصال بين الموظفين وزملائهم جيد وناجح مقارنة ببعض من يراه متوسط على العموم وهذا على حسب كيفية التعامل مع بعضهم البعض ودرجات مسؤولياتهم .

السؤال الرابع : ما هي وسيلة الإتصال الأكثر انتشار داخل المؤسسة ؟

من خلال الدور الذي يلعبه الإتصال في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها فهو يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل داخل الإدارة كالاتصالات المباشرة أو عبر التقارير من الرئيس إلى المرؤوس حيث أن أغلبية التوجيهات تأتي من أعلى السلم الإداري حسب التدرج وتكون عبر الاتصالات الشفوية بالهاتف وهذا ما أكده لنا المبحوثة رقم 01 (ذكر، 38 سنة، مفتش رئيسي للعمل) والذي قال "الاتصال المنتشر بزاف

هو اتصال مباشر من مدير للموظف ويكون إتصال شفهي وبتلفون " ، وهذا ما أكدوه لنا المبحوثين الآخرين في المقابلة (2،3،4) .

التحليل :

من خلال تحليل مقابلات أجمعوا جميع المبحوثين حول الوسيلة المستعملة بكثرة هي الإتصالات الشفهية التي تكون عبر الهاتف وتكون أغلبها من أعلى هرم لسلم الإداري الذي يدل على وجود إتصال نازل وهذا راجع إلى إختصار لربح الوقت والجهد بإعتبارها الوسيلة الأسرع في إيصال المعلومة وهذا ما لحضناه عند القيام بمقابلتنا معهم أيضا .

الاستنتاج :

نستنتج من خلال ما تطرقنا إليه من خلال مقابلات المبحوثين أن الوسيلة الاتصالية عبر الهاتف لايمكن الاستغناء عنه لانه يبقى الطريقة الأفضل من الوسائل الأخرى والمحرك الأول للإتصالات داخل المؤسسة أو خارجها .

المحور الثاني : أثر و آليات الإتصال الداخلي في المؤسسة

السؤال الخامس : هل يلعب الاتصال الداخلي دورا فعّالا في تحسين وتوطيد العلاقات المهنية بين الموظفين ؟

أجمع جميع المبحوثين رقم (1-3-4)، وتأكيدهم على أن الإتصال الداخلي يلعب دورا فعّالا في تحسين وتوطيد العلاقات المهنية وذلك كونه مهم للغاية ، من خلال توظيف مهاراتهم والتعاون فيما بينهم و الثقة المتبادلة والتفاهم المشترك ، حيث يرى المبحوث رقم 02 (ذكر،58سنة،رئيس مصلحة التقييم والتلخيص) ، "نعم يلعب الاتصال الداخلي دورا فعّالا في تحسين وتوطيد العلاقات المهنية مما يؤدي بالاعتراف بالكيان الشخصي و الايجابي عن أنفسنا ويجعلنا أكثر إنفتاحا على العالم ويرتقي إلى فعالية الأنية" ، وهذا من خلال التناسق بين الموظفين"، وذلك كون الإتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والبيانات بين كافة المؤسسة في صورة جيدة وذلك من أجل توطيدها وتحسينها .

التحليل:

من خلال تحليل مقابلات لاحظنا أن معظم المبحوثين أجابوا على أن الإتصال الداخلي يلعب دروا فعالا بإعتباره وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي بين الموظفين ، وبناء الصداقات فيما بينهم ومع مسؤوليهم بالتعاون في حل المشاكل الإدارية والتنسيق وتبادل الأفكار داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة وخلق الرضا والارتياح بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل مقابلات أن الإتصال الداخلي له دورا فعّالا في تحسين وتوطيد العلاقات المهنية بين الموظفين، وهذا مايكسب الإدارة صورة إيجابية للمؤسسة ، لأن العلاقات العمل داخل الإدارة مبنية على الإتصال .

السؤال السادس: هل تعتبر الوسائل المستخدمة فعالة داخل مؤسستكم؟

أجاب معظم المبحوثين كل من الرقم (1و2) ، على أن الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة فعالة ولها دور كبير فيها ، حيث أجابة المبحوثة رقم 04 (أنثى،30سنة،حفظ البيانات)، والتي صرحت "تقييمي للوسائل اللّي نستخدمها جيدة من ناحية التسيير الجيد للعمل par ce que عندها دور كبير في تسهيل الوظائف لي نستعملوها في حياتنا المهنية اليومية"، أما المبحوثة رقم 03 (أنثى،26سنة،سكريتار)، قالت "بالنسبة للوسائل المستخدمة فالمؤسسة جيدة نوعا ما " .

التحليل :

من خلال تحليل المقابلات للمبحوثين أجمعوا معظمهم على أن الوسائل الإتصال جيدة وفعالة ولها أهمية كبيرة في نقل المعلومات وتبادلها من أجل السير الحسن للعمل بشكل جيد بإعتبار وجودها ضروري داخل المؤسسة .

الاستنتاج :

نستنتج أن فعالية الوسائل المستخدمة داخل مفتشية العمل بعين تموشنت جيدة وفعالة و لها أهمية كبيرة في إيصال المعلومات والبيانات من حيث سرعتها بين مختلف هياكلها من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في التسيير الجيد للعمل داخل المؤسسة .

السؤال السابع : كيف يكون تقييمكم للاتصال أثناء الازمة بين الموظفين و الإدارة ؟

يرى المبحوث رقم 02 (ذكر، 58 سنة، رئيس مصلحة التقييم والتلخيص) ، قال "يكون الإتصال بين الموظفين و الإدارة أثناء الأزمة من الاسفل رتبة إلى أعلاها وذلك من أجل تفادي أي ضرر يلحق بالمؤسسة"، أما المبحوثة رقم 04 (أنثى، 30 سنة، حفظ البيانات) ، صرحت "الإتصال بين الموظفين و الإدارة أثناء الازمة يوجد فيه بعض التوتر وضغوط على الجميع" ، فيما يرى المبحوث رقم 01 (ذكر، 38 سنة، مفتش رئيسي للعمل) ، قال "الاتصال أثناء الأزمة يتطلب من الموظفين الفعالية والجدية في الأمور لأن الامر ليس بالسهل"، أما المبحوثة رقم 03 (أنثى، 26 سنة، سكريتار) ، قالت "الإتصال أثناء الأزمة بين الإدارة والموظفين ناجح وفعال" .

التحليل :

من خلال تحليل مقابلات المبحوثين نرى معظم إجاباتهم كانت على أن الإتصال ضروري وفعال بين الموظفين أثناء الأزمة وذلك خلال عقد إجتماع طارئ من أجل إيجاد الحل للمشكلة أو الازمة ، بحيث تكون مبنية وفق خطة أو إستراتيجية ناجحة وفعالة قبل حدوث الكارثة .

الاستنتاج :

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن الإتصال ضروري وحتمي أثناء الازمة وذلك من أجل تفادي أي عواقب تنجم على المؤسسة لابد أن يكون الإتصال ناجحا وفعالاً .

السؤال الثامن : هل هناك عوائق إتصالية داخل المؤسسة ؟

لا تخلو أي مؤسسة كانت عمومية أو خاصة من الصعوبات و المعوقات التي تؤثر على الإتصال بين العمال ، فمنهم من يرى أن عامل الضغط هو السبب الأساسي لعرقلة الاتصال داخل المؤسسة ، على حد قول أحد المبحوثين رقم 01 (ذكر، 38 سنة، مفتش رئيسي للعمل)، "هناك عراقيل إتصالية في مؤسستنا ومن بينها الضغط في العمل و القوانين الصارمة" أما المبحوثة رقم 03 (أنثى، 26 سنة، سكريتار) قالت: "قضية العوائق الإتصالية داخل المؤسسة بالنسبة ليا أحيانا نلقى صعوبة فالإتصال والتواصل مع الموظفين بحكم مناصبي كسكريتار"، وهناك ما أرجع سبب العوائق الإتصالية داخل المؤسسة يعود الى

الضغط والوقت وهذا عاملان يؤثران على العمل والصحة وهذا ما صرح به المبحوثين رقم (4-2).

التحليل :

من خلال تحليل المقابلات بين المبحوثين حول العوائق الاتصالية داخل المؤسسة تمثلة في معظمها حول عامل الضغط والوقت الذي من شأنه يؤثر مستقبلا على المؤسسة مما قد يجعلها تقع في أزمات وعراقيل تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة .

الاستنتاج :

نستنتج من خلال تحليل المقابلات أن عامل الضغط في المؤسسة يعتبر عائق في العملية الاتصالية لدى الموظفين مما يؤثر على نفسياتهم و قدراتهم الفكرية وهذا ما يتطلب التعاون في حل المشاكل وذلك من أجل المحافظة على السير الحسن للعملية الاتصالية .

7/استنتاج الفرضيات :

نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

أ- الفرضية الأولى :

والمتمثلة في "بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق إتصال فعال وهذا حسب طبيعة العمل" تحققت الفرضية نظرا للنتائج المتحصل عليها من خلال المقابلات التي قمنا بها مع موظفي المؤسسة ، حيث يعتبر الإتصال هو أحد الركائز المهمة في المؤسسة باعتباره عملية أساسية لا غنى عنها ، ووجوده ضروري داخل المنظمة لما يلعبه من دور فعال وبالغ الأهمية في نجاح المؤسسة وتطورها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف ، من خلال التفاعل الإجتماعي في تبادل البيانات والمعلومات والأفكار بين الموظفين داخل المؤسسة مع التنسيق والتشارك والتشاور لتعبير عن وجهه النظر العاملين في المنظمة مما يجعل الإتصال فعالا و ناجح داخل المؤسسة الذي يكسبها صورة إيجابية من خلال زيادة التفاهم والثقة وخلق الرضا الارتياح بين مختلف وحدات الإدارية في المؤسسة .

ب- الفرضية الثانية :

والمتمثلة في "وسائل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تسهيل عملية الإتصال الداخلي" من الدراسة الميدانية التي قمنا بها تبين أن الفرضية تحققت ، حيث تسعى المؤسسة لدمج هذه

الوسائل و الآليات في مختلف أنشطت عمليتها وإستخدام عدة وسائل تقليدية وحديثة من هاتف ثابت و الفاكس و البريد الالكتروني و الإنترنت و هذا من خلال سرعتها و دقتها و فعليتها في أداء العمل و تسييره ، الذي يتم بواسطتها تبادل البيانات والمعلومات من أجل التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية للاتصال الداخلي مما أدى إلى الرفع من مستوى أداء المؤسسة و ساعدها على ضمان مكانتها في التسيير الحسن للعمل .

8/ الاستنتاج العام :

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة مفتشية العمل بولاية تموشنت وإستنادا للمعطيات السابقة ونتائج المقابلة تمكنا من التواصل إلى معرفة الدور الذي يلعبه الإتصال في المؤسسة وكذا معرفة الطبيعة التي تجري بها العملية الإتصالية بين مختلف المصالح الادارية والموظفين داخل المنظمة ، وكذا الوسائل المستخدمة في الإتصال وهذا تمكنا التواصل إلى النتائج التالية :

- 1- الإتصال هو عنصر أساسي وحيوي في تحقيق السير الحسن للمؤسسة.
 - 2- تنظيم العمل حسب المهام المخصصة لكل فرد داخل المؤسسة .
 - 3- يعمل الإتصال على تسهيل عملية تبادل الأفكار وخلق جو من الإنسجام و الحوار و التفاهم داخل المؤسسة.
 - 4- مرونة الإتصال بين العمال هذا ما لمسناه من خلال مقابلاتنا مع عمال أساسه الإحترام و الشفافية بين الموظفين داخل المؤسسة.
 - 5- إشراك العمال في الإجتماعات التي تخص كيفية تسيير عمل المؤسسة أو حدوث أزمات داخل المؤسسة.
 - 6- إختلاف العراقيل تحد نوعا ما من سيرورة العمل الإداري منها ماهي إتصالية، إدارية وتنظيمية .
- ومن خلال كل هذا نستنتج أن الإتصال داخل المؤسسة يعتبر بمثابة العمود الفقري في التنسيق مع باقي أفراد المؤسسة وأجزائها من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إليها بما يتماشى مع مواكبة العصر الراهن .

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

يؤدي الإتصال الداخلي خطوة مهمة في حياة المؤسسة ، فهو يسمح بتسهيل الوظائف بإعتباره عنصر هام داخلها ونشاط لا يمكن الاستغناء عنه ، فلا يمكن القيام بالاتصال الخارجي أو علاقات عامة دون وجود إتصال داخلي ، وهو ما فُرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا النوع من الإتصال ، والعمل على تحسينه ووضع إستراتيجية إتصال داخلية ، وكل هذا من أجل نجاح العملية الإتصالية من جهة وتحقيق الأهداف الإتصالية من جهة أخرى .

وبعد الدراسة التي قمنا بها إتضح لنا أن الإتصال الداخلي يعتبر محور أساسياً في تحسين ورفع أداء العنصر البشري في أي مؤسسة سواء كانت إقتصادية أو خدماتية ، وذلك من خلال تعزيز التفاعل والتعامل بين الموظفين مما يرفع من الدافعية والرغبة في العمل وتحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

فالمؤسسة اليوم تبحث عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرار والنجاح ، لذلك يطلب منها الاهتمام بالعنصر البشري لما يملك من المعرفة والخبرة والمهارة التي تمكنه من القيام بأداء أعماله بكفاءة عالية .

قائمة المصادر

والمراجع

1. عمار بحوش، محمد محمود الدينابات: مناهج البحث العلمي و طرق في إعداد البحوث، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
2. أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في العلوم و الاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005.
3. هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000.
4. ناصر القاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2001.
5. صالح بن نوار: فاعلية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2006.
6. فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2003.
7. مصطفى الحجازي: الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية و الادارية، لبنان، بيروت، دار الطليعة، 1982.
8. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط3، 2003 .
9. محمد أبو سمرا: الاتصال الاداري و الاعلامي، دار أسامة، أردن، ط1، 2008.
10. سعيد المصري: التنظيم و الادارة، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002 .
11. جلال ابراهيم العبد: ادارة الأعمال، مدخل قرارات و بناء المهارات، دار الجامعة للنشر، القاهرة، 2003.
12. د. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، المطبوعات الجامعية، 2000.
13. بشير العلاق، حميد الطائي، أساسيات الاتصال: نماذج و مهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، طباعة العربية، 2009.
14. ابراهيم أبو عرقوب: التصال النساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، مكتبة مجد اللاوي، عمان، 1993.
15. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية، القاهرة، 2003.
16. عاطف عدلي العبد: مدخل الى الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
17. جمال ابو شنب: الاتصال و الاعلام و المجتمع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2005.
18. أحمد العبد أبو سعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مهارات الاتصال و فن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
19. ربحي مصطفى عليان، عدمان محمود طباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر، عمان ، أردن، 2005.
20. هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
21. رضوان بلخيري، سارة جباري: مدخل الاتصال و العلاقات العامة، جسور للنشر، الجزائر، ط1، 2013.
22. صالح خليل أبو اصبع: العلاقات العامة و الاتصال الانساني، دار النشر، عمان، ط2، 2009.
23. فريد كورتل: الهام بو غليظة، الاتصال واتخاذ القرارات، الجزائر، دار كنوز و المعرفة للنشر والتوزيع، 2010.

24. أمين عبد العزيز حسن: إدارة أعمال تحديات الحادي والعشرون، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001.
25. محمد على شهيب: السلوك الانساني في التنظيم، دار الفكر العربي، 1990 .
26. منال طلعت محمود: مدخل الى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002.
27. محمد فتحي: مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الاسلامية، مصر، 2003.
28. غايات بوفجلة: مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
29. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الاصطناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
30. كمال الغالي: الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، 1974.
31. إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993.
32. علي عياصرة وآخرون: الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
33. عبدالكريم درويش وليلى ثكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1976.
34. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999.
35. عبد الرحمان عزي: عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992.
36. محمد ناصر عديلي: السلوك الانساني والتنظيمي من منظور كل مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995 .
37. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2001.
38. بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.
39. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة تطبيقية ونظرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
40. مغربي كامل: سوء تنظيمي، مفاهيم و أسس (سلوك الفرد، الجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
41. محمد قاسم القزويني: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط5، الاردن، 2009.

- النصوص القانونية :

- 1- قانون 31 ديسمبر 1962 الذي نص على العمل بالتشريع الفرنسي إلى حين صدور قوانين جزائرية، وكان مفتش العمل آنذاك تابعين لهيئة وزارية مشتركة (العمل، الفلاحة والمناجم) .
- 2- المرسوم رقم 60-67 المؤرخ في 27 مارس سنة 1967 والمتعلق بهيئة مفتشية العمل واليد العاملة والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جويلية من نفس السنة يحدد كيفية تطبيق هذا المرسوم .
- 3- قانون رقم 03-90 المؤرخ في 06 فبراير سنة 1990 يتعلق بمفتشية العمل، معدل ومتمم، قانون رقم 11-90 مؤرخ في 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل، (معدل ومتمم)، قانون رقم 14-90 مؤرخ في 02 يونيو سنة 1990 يتعلق بممارسة الحق النقابي .

- المجلات والدوريات :

1. عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، العدد الأول و الثاني، 2011.
2. محمد مزيان: الاتصال المؤسسي، الأنواع والأنماط، الحوليات، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أفريل، 1998.

- الرسائل الجامعية :

1. قادري محمد : الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق ، دراسة حالة الخزف المنزلي تافنة ، مغنية ، مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2009-2010 .
2. بشير كأوجة : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية، الجزائر، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة ، 2012-2013 .

الملاحق

دليل المقابلةالمعلومات الشخصية:

1/الجنس:

ذكر أنثى

2/السن :

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3/المستوى الدراسي :

مستوى ثانوي مستوى جامعي

4/الرتبة الإدارية :

عامل تقني إطار سامي

5/سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

- أسئلة المقابلة :- المحور الأول : طبيعة الاتصال داخل المؤسسة .

1. ماذا يعني الاتصال الداخلي في نظرك؟

2. ما طبيعة الاتصال بينك و بين مرؤوسك؟

3. هل هناك اتصال بينك و بين زملائك داخل المؤسسة؟

4. ماهي وسيلة الاتصال الأكثر انتشارا داخل المؤسسة ؟

- المحور الثاني : أثر و آليات الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

1. هل يلعب الاتصال الداخلي دورا فعالا في تحسين وتوطيد العلاقات المهنية بين الموظفين ؟

2. هل تعتبر الوسائل المستخدمة فعالة داخل مؤسستكم ؟

3. كيف تقيمكم للاتصال أثناء الأزمة بين الموظفين و الإدارة؟

4. هل هناك عوائق اتصالية داخل المؤسسة ؟

1- جدول السمات العامة:

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على دليل المقابلة

رقم المبحوث	الجنس	السن	المستوى الدراسي	الوضعية العائلية	الرتبة الإدارية	الخبرة	تاريخ إجراء المقابلة
01	ذكر	38	جامعي	أعزب	مفتش رئيس للعمل	08 سنوات	12 أوت 2020 الساعة 10:00
02	ذكر	58	3 ثانوي	متزوج	رئيس مصلحة	30 سنة	16 أوت 2020 الساعة 14:00
03	أنثى	26	2 ثانوي	متزوجة	سكريتار	05 سنوات	19 أوت 2020 الساعة 11:00
04	أنثى	30	جامعي	متزوجة	حفظ البيانات	06 سنوات	24 أوت 2020 الساعة 09:30

تم إجراء المقابلات مع أربع مبحوثين موظفين بالمؤسسة مفتشية العمل بولاية عين تموشنت التي تتراوح أعمارهم بين 26 سنة و 58 سنة ، يشتغلون بمختلف مصالح المفتشية الولائية بخبرة متفاوتة تتراوح بين 5 سنوات إلى 30 سنة.

2- قائمة الاشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم 01	الاتصال عملية دائرية	18
الشكل رقم 02	أهداف الاتصال	21
الشكل رقم 03	عناصر الاتصال الإداري	27
الشكل رقم 04	الاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية	32
الشكل رقم 05	الهيكل التنظيمي لمفتشية الولائية العمل(ع.ت)	47

يوم الخميس 17 سبتمبر 2020

صفحة مفتشي العمل

تهنئة ومواساة

ببالغ الحزن والأسى وبقلوب مليئة بالإيمان بقضاء الله وقدره تلقينا نبأ وفاة الزميل مسعود بارودي مفتش رئيسي للعمل (رئيس مصلحة سابقاً) بالمفتشية الولائية عين تموشنت .

المرحوم كان يزاول عمله بشكل عادي قبل اصابته بوباء كورونا وفي ظل غياب أدنى وسائل الحماية التي لم يوفرها مسؤولي قطاعنا... ودخوله بمصلحة العناية المركزة بمستشفى العامرية (مركز كوفيد -19) لقرابة 25 يوما، وقد وافته المنية اليوم الخميس 17 سبتمبر 2020 في حدود الساعة 00:00 ليلا ، عن عمر يناهز 54 سنة، المغفور له بإذن الله كان أمه وطموحه الوحيد الترقيعية إلى منصب مفتش ولائي نظرا لما قدمه للمهنة بصفة عامة طيلة فترة عمله المقدر ب 32 سنة حسب زملائه المقربين نظرا للخبرة والموسوعة العلمية التي اكتسبها إلا أنه أفنى حياته بإخلاص لفائدة القطاع ككل، وكان سندا دائما للمفتشين الحديثي التوظيف، ولكل زملائه ولم يبخل عليهم بخبرته وتوجيهاته الميدانية .

وبهذا المصاب الجلل تتقدم صفحة مفتشي العمل نيابة عن كل الزملاء بالتعازي الخالصة لعائلة المرحوم ولكل زملائه بالعمل ، سائلين المولى عز وجل أن يتغمده بواسع رحمته وأن يثبتته عند السؤال وأن يسكنه فسيح جناته وأن يلهم أهله وذويه جميل الصبر والسلوان ، ولا يسعنا كزملاء المهنة في هذا المقام إلا أن نقول ما يرضي الله عز وجل عظم الله أجركم وأحسن عزائكم وغفر لميتكم إنا لله وإنا إليه راجعون.

المصدر: مأخوذة من موقع فايسبوك صفحة مفتشي العمل

فهرس المحتويات

• كلمة شكر

• إهداء

• مقدمة عامة..... أ - ب

الاطار المنهجي

- 1- الاشكالية..... 3
- 2- أهمية الدراسة..... 4
- 3- أهداف الدراسة..... 4
- 4- أسباب إختيار الموضوع..... 4
- 5- منهج الدراسة..... 5
- 6- أدوات جمع البيانات..... 5
- 7- حدود الدراسة..... 6
- 8- مجتمع البحث..... 6
- 9- عينة الدراسة..... 6
- 10- تحديد المفاهيم..... 7
- 11- الدراسات السابقة..... 10
- 12- النظرية المتبعة..... 12
- 13- صعوبة البحث..... 15

الإطار النظري

الفصل الأول : سوسيولوجية الإتصال

• تمهيد

- 1- مفهوم الإتصال وخصائصه.....16
- 2- أهمية الإتصال وأهدافه.....19
- 3- أنواع الإتصال ووظائفه.....22
- 4- عناصر العملية الاتصالية.....25

• خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الإتصال الداخلي في المؤسسة

• تمهيد

- 1- مفهوم الإتصال الداخلي وأنواعه.....28
- 2- أهمية الإتصال الداخلي وأهدافه.....34
- 3- وظائف الإتصال الداخلي ووسائله.....35
- 4- معوقات الإتصال الداخلي وطرق تحسينه.....40

• خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

دراسة ميدانية في مؤسسة مفتشية العمل بعين تموشنت

• تمهيد

- 1- لمحة حول نشأة مفتشية العمل في الجزائر.....45
- 2- تعريف بالمؤسسة المستقبلية و هيكلها47
- 3- مهام و صلاحيات مفتشية العمل48
- 4- تحليل معطيات عينة الدراسة.....49
- 5- تحليل الدراسة الاستطلاعية.....49
- 6- تحليل المقابلات.....50
- 7- إستنتاج الفرضيات.....75
- 8- الاستنتاج العام.....58
- خاتمة عامة.....59
- قائمة المراجع والمصادر.....60
- الملاحق63

- ملخص الدراسة :

تهدف دراستنا للتعرف على دور ومدى مساهمة الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة لمفتشية العمل بعين تموشنت ، و كعينة للدراسة أخذنا عينة من موظفي المؤسسة لمفتشية العمل ، واستعملنا المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وذلك من خلال الأداة المناسبة المتمثلة في المقابلة نصف الموجهة والملاحظة المباشرة بإعتمادنا على العينة القصدية وذلك لما يخدم بحثنا .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- أكدت الدراسة أن الإتصال الداخلي جد فعال بين الموظفين من خلال حسن تسيير المؤسسة .

- أكدت الدراسة أن وسائل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تسهيل عملية الإتصال الداخلي .

- الكلمات المفتاحية : الإتصال الداخلي ، التسيير ، المؤسسة ، العمل .

- Résumé de l'étude :

Notre étude vise à identifier le rôle et l'ampleur de la contribution de la communication interne dans le fonctionnement de l'institution de l'inspection du travail à Ain Témouchent, et comme échantillon pour l'étude, nous avons prélevé un échantillon des employés de l'institution pour l'inspection du travail, et nous avons utilisé l'approche descriptive et analytique pour collecter des informations à travers l'outil approprié représenté dans l'entretien semi-dirigé et l'observation directe, en fonction de notre dépendance à l'échantillon. L'intentionnalité, pour ce qui sert notre recherche.

Parmi les résultats les plus importants:

- L'étude a confirmé que la communication interne est très efficace entre les employés grâce à la bonne gestion de l'institution

- L'étude a confirmé que les moyens des technologies de l'information contribuent à faciliter le processus de communication interne.

- Mots clés: Communication, Interne, Gestion, Institution, Travail.