



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بن أحمد وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع الاتصال

فعالية الاتصال الداخلي في الأداء المهني للعمال بالمؤسسة

دراسة ميدانية بدائرة بئر الجير بمدينة وهران أنموذجاً.

تحت إشراف الأستاذة:
د. هرندي كريمة

من إعداد الطالبتين:
قرين نوال
عدة وفاء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	جامعة الانتماء	الرتبة	الصفة
د. بن عاشور سالم	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. هرندي كريمة	جامعة وهران 2	أستاذة محاضرة أ	مشرفا ومقررا
د. بوعشة حفيظة	جامعة وهران 2	أستاذة محاضرة ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِئَ
فِي اللَّيْلِ إِنَّكَ عَلِيمٌ
بِغُيُوبِهِ

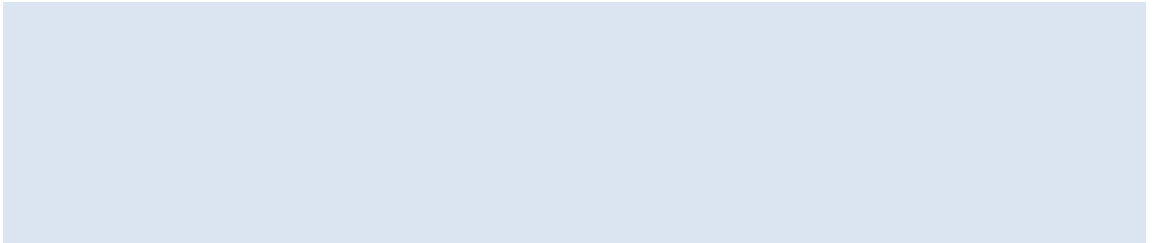
شكر وتقدير

كل الشكر والتقدير للتي لم تدخل علينا بأي توجيه منذ بداية رحلة تأطيرها

معنا أستاذنا الفاضلة "مرندي كريمة"

شكر جزيل لكل المحوثين الذين لولاهم لما أنجزنا هذا العمل، ونشكر كل

من ساعدنا في إعداد هذا العمل المتواضع سواء كان من قريب أو بعيد.



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى روح أمي الغالية ترحمًا، وإلى أعلى ما أملك في هذه الحياة إلى أبي الغالي إلى أختي الحبيبة "خيرور"، "ويسار"، "عائشة"، وأخي "رياض"، "ياسين"، والكتكوتة الصغيرة "سيليا"

أهدي هذا العمل كذلك إلى كل من شجعني على الدراسة، خاصة أستاذتي الفاضلة "د.هرندي كريمة"، التي لولاها لما أنهينا هذا العمل المتواضع، وكل من دعمني، وإلى كل صديقاتي في العمل.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي الحبيبة التي كانت معي طوال مشواري الدراسي في حلوه ومره، وفي كل خطوة خطوتها كانت هي فيها، ولا أنسى بالذكر أخي العزيز "محمد عصام" الذي كان سند لي ويضلل إن شاء الله خير سند، و"خالي الحبيب" مصروف بوخاتم نورالدين".

ولا أنسى فضل أستاذتي المشرفة "هرندي كريمة" التي أتممت مذكرة التخرج بغزارة عونها ونصحها وإرشادها القيم.

عدة وفاء

عنوان المذكرة: فعالية الاتصال الداخلي في الأداء المهني للعمال بالمؤسسة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الموسومة "فعالية الاتصال الداخلي في الأداء المهني للعمال بالمؤسسة" بدائرة بئر الجير، إلى محاولة التعرف على مدى فعالية الاتصال الداخلي في الأداء المهني للعمال، من خلال الدراسة الميدانية التي تم إنجازها على مجموعة من الموظفين، والتي سعينا من خلالها الكشف عن دور الاتصال الداخلي في الأداء المهني، باعتباره نمط اتصالي مهم، في ظل التأثير الذي يمارسه داخل المؤسسة. معتمدين في تحليل البيانات على استخدام مقاربة السوسيولوجية المتمثلة في النظرية التفاعلية الرمزية، وقد أجريت الدراسة على 94 موظف.

تدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، حيث اعتمدنا على استخدام المسح الشامل، نظرا لملاءمته مع طبيعة الموضوع، وتقنية الاستمارة، المكونة من أربعة محاور. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن:

- ❖ طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة قائم على الاتصال الرسمي لحكم طبيعة نشاطها.
- ❖ الأوامر المهنية تساعد في تحسين الأداء المهني للعمال بالمؤسسة.
- ❖ يتأثر الاتصال الداخلي بطبيعة النظام الاتصالي ووتيرته.
- ❖ كلمات مفتاحية: الاتصال، الاتصال الداخلي، الأداء، الأداء المهني، المؤسسة.

Abstract:

The study tagged "the effectiveness of internal communication in the professional performance of workers in the institution" in the well of lime department aimed to try to identify the extent of the effectiveness of internal communication in the professional performance of workers, through the field study that was completed on a group of employees, through which we sought to reveal the role of internal communication in professional performance, as an important communication pattern, in light of the influence exerted within the institution. Based on the analysis of data using the sociological approach of symbolic-interactive theory, the study was conducted on 94 employees.

This study falls within the descriptive studies, where we relied on the use of a comprehensive survey, due to its relevance to the nature of the subject, and the technique of the form, consisting of four axes. The study concluded a set of results, the most important of which was that:

The nature of internal communication prevailing in the enterprise is based on official communication to judge the nature of its activity.

Professional orders help to improve the professional performance of workers in the enterprise.

Professional performance communication is influenced by the nature of the communication system and its pace.

Keywords: communication, internal communication, performance, professional performance, enterprise.

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة:
	مقدمة:
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة	
03	تمهيد:
04	1. إشكالية البحث (الطرح الإشكالي):
06	2. الفرضيات:
07	3. تحديد مفاهيم الدراسة:
11	4. الدراسات السابقة
17	5. مجالات الدراسة:
18	6. المنهج المستخدم في الدراسة
19	7. تقنيات البحث
22	8. مجتمع البحث وعينة الدراسة
23	9. المقاربة النظرية
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال	
28	تمهيد
المبحث الأول: ماهية الاتصال	
30	تمهيد
30	ماهية الاتصال

31	مكونات العملية الاتصالية
32	أهمية الاتصال
المبحث الثاني:مدخل للاتصال الداخلي للمؤسسة	
35	تمهيد
35	1.تعريف الاتصال الداخلي
38-36	2.أنواع الاتصال الداخلي
42-38	3.تقنيات الاتصال الداخلي
43-42	4.أهمية الاتصال الداخلي
المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة	
45	تمهيد
45	1.مفهوم إستراتيجية الاتصال
47-45	2.إستراتيجية الاتصال
47	3.أهمية الإستراتيجية
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : مدخل عام للمؤسسة	
51	تمهيد
المبحث الأول: ماهية المؤسسة	
53	تمهيد
55-54	1.مفهوم المؤسسة
56-55	2.عناصر المؤسسات العمومية
57-56	3.أنواع المؤسسات العمومية
المبحث الثالث: المؤسسة بين الأهداف والخصائص والنماذج	
59	1.أهداف وخصائص المؤسسة
60	2.خصائص المؤسسة العمومية
62	3.نماذج المؤسسات العمومية

66-64	4.مدخل إلى استراتيجيات المؤسسة
67	5.خلاصة الفصل
الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة	
70	تمهيد
74-71	1.بطاقة فنية للمؤسسة
103-74	2.البيانات الخاصة بالسمات العامة لأفراد عينة الدراسة
110-103	3.وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة
113-110	4.ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة
117-114	5.معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة
121-118	نتائج الدراسة
123	الخاتمة
140-138	قائمة المراجع
150-142	الملاحق

هفتاد و نه

مقدمة:

يعد الاتصال نشاط إنساني حيوي ذو طابع اجتماعي هدفه الأساسي التعبير وإيصال الأحاسيس والمشاعر في كل مكان وزمان، كما أن المؤسسة ومهما كانت طبيعتها لا تقوم إلا بوجود الموارد البشرية التي تحركها، فلا عجب في أن يكون الاتصال من النشاطات الحيوية الضرورية داخل المؤسسة مثل بقية أنشطتها إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها.

فالالاتصال الداخلي يعد شريان المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة الاتصالات الإدارية الخاصة بها، بل من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، فالالاتصال الداخلي هو عبارة عن عملية حيوية ومستمرة للأفراد والمؤسسة يهدف إلى خلق جو ملائم لقيام الأفراد بأداء مهامهم بطريقة أفضل وأحسن على اعتباره أحد العوامل التي تتحقق للمؤسسة أهدافها، إذا على قدر ما يكون الاتصال فعال، يحقق الغرض منه في حسن سيرورة انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، تكون النتائج المتوقعة منه محققة بصفة إيجابية وواضحة في مختلف الاتجاهات.

لذلك فإن المؤسسات في الوقت الراهن بدأت تولي اهتماما كبيرا بالاتصال فوجد دائرة بئر الجير كونها مؤسسة إدارية تحتاج في نشاطها إلى الاتصال كعنصر محوري داخلها وبين الموظفين، وفي هذا السياق أردنا تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء المهني وكانت دائرة بئر الجير أنموذجا.

إن كل بحث علمي ينطلق من منظومة أسباب ذاتية وموضوعية منها كمنّت وراء اختيار الموضوع البحثي، ومن أهم الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع: الميل والفضول الشخصي لدراسة فعالية الاتصال الداخلي ودوره في الأداء المهني داخل مؤسسة، إضافة إلى الرغبة الجامحة في معرفة تأثيره على الموظفين، أما عن الأسباب الموضوعية لاختيارنا لهذا الموضوع فتتمثل في كل من قابلية الموضوع للدراسة، وكوننا جزء لا يتجزأ من مجتمع البحث، لاحظنا أهمية الاتصال

الداخلي بالمؤسسة لذا ارتأينا تسليط الضوء على هذا الجانب، وفقا لدراسة علمية تستفيد المؤسسة من نتائجها، لاسيما محاولة تجنب مختلف العوائق التي تحول دون الأداء المهني للعمال.

أما عن أهداف الدراسة، فمن الخطوات التي لا بد من أن يحددها الباحث العلمي قبل البدء بدراسة بحثه الذي هو في صدد إعداده تحديد أهدافها، من أجل توضيح للقارئ الغاية من هذه الدراسة، فمن الأهداف التي تهدف إليها دراستنا التعرف على أهم الوسائل المستعملة في المؤسسة بمعنية معرفة نوع الاتصال المعتمد ودوره في مدى تلبية حاجيات الموظف، مع معرفة وتحديد فعالية الاتصال الداخلي في الأداء المهني للعمال، في حين كمننت الأهمية العلمية للدراسة، ومن منطلق قيام هذه الدراسة على متغيرين هما: الاتصال الداخلي، والأداء المهني، فهناك من يؤيد فكرة وجود وحدث تأثيرات في مقابل من يعارض ذلك، مما جعل موضوعنا يكتسي بأهمية علمية من خلال التركيز على توضيح الاتصال الداخلي بالمؤسسة والدور الهام الذي يلعبه في عملية تحسين أداء المهني للموظفين.

احتوت هذه الدراسة على خطة بحث منظمة قسمت إلى "أربعة فصول"، فقد تضمن الفصل الأول منها "الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة"، في حين خصصنا الفصل الثاني من دراستنا للحديث عن "مدخل مفاهيمي للاتصال"، متضمنا هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية، تركز المبحث الأول منه حول مسألة "ماهية الاتصال"، أما المبحث الثاني فتمحور حول "مدخل إلى الاتصال الداخلي للمؤسسة"، أما المبحث الثالث فتمحور في "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة". بينما تناولنا في "الفصل الثالث" "مدخل عام للمؤسسة"، وقد تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، تركز المبحث الأول منه حول مسألة "مدخل ماهياتي للمؤسسة"، أما المبحث الثاني فدار حول "المؤسسة بين الأهداف والخصائص والنماذج"، أما المبحث الثالث فتمحور حول "استراتيجيات المؤسسة"، في حين خصصنا الفصل الرابع من دراستنا حول "فعالية الاتصال الداخلي في دائرة بئر الجير" مرفق البحث بأهم النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، الخاتمة، وقائمة المراجع، وإدراج الملاحق.

أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات، هذه الأخيرة تعتبر في حقيقتها محفز للباحث ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا الميدانية تأخر المبحوثين في الإجابة ورد الاستمارة إلا بعد وقت طويل.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

تمهيد:

1. تحديد إشكالية البحث.
2. فرضيات البحث.
3. تحديد مفاهيم الدراسة.
4. الدراسات السابقة:
 - 4.1 دراسات أجنبية.
 - 4.2 دراسات عربية.
 - 4.3 دراسات جزائرية.
5. مجالات الدراسة (المجال الزمني، المكاني والبشري)
6. المنهج المستخدم في الدراسة.
7. تقنيات البحث.
8. مجتمع البحث وعينة الدراسة.
9. المقاربة النظرية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

تمهيد:

إن عملية البحث العلمي، لا يمكن أن تكون بشكل واضح المعالم وصحيح، إلا بإتباع مجموعة الخطوات والأسس المنهجية، هذه الأخير التي تساهم بشكل كبير في مصداقية النتائج المتوصل إليها، ولتكون بذلك المنطلق الأساسي الذي يوضح فيه الباحث الهدف الرئيسي من عملية البحث، ويجعل من معالم دراسته الميدانية أكثر دقة وتنظيم، وعليه في هذا الفصل سنحاول التطرق للأسس والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة (الطرح الإشكالي):

يعد الاتصال مقوم من مقومات الحياة الاجتماعية البشرية قاطبة، إذ تعتبر تلك العملية التي تتم من خلالها نقل مجموعة من الأفكار، والوسائل فالرموز من المصدر إلى المستقبل بغض النظر عن طبيعة المصدر والمستقبل معاً، في سياق تفاعلي قائم على الرمزية التفاعلية داخل الجماعة الاجتماعية أو مختلف مؤسسات المجتمع، ويعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي ساهمت في نشوء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وإن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم، من خلال تبادل معلومات وأفكار وفقاً لما يرتضيه العقل الجمعي ليصبح بذلك للاتصال عدة وظائف تحدد وفقاً لمتطلبات مجتمعية تهدف بالدرجة الأولى إلى تنظيم الرأسمال العلائقي، وشبكة التواصل البيني للأفراد داخل المجتمع التي تكون أولاً وأخيراً مضمون الاتصال. لذلك يعد هذا الأخير ضرورة إنسانية واجتماعية لا تقل أهمية عن الحاجات الفيزيولوجية وغيرها من الحاجات الضرورية لوجوده، بحكم أنه لا يستطيع العيش بمعزل عن أبناء محيطه، فهو بذلك يكون معبراً عن قوة العلاقات الإنسانية ككل في مختلف صورها وأشكالها.

إن توفر عنصر التواصل لهو جزء لا يتجزأ من العملية المهنية داخل المجتمع بكل مؤسساته هذه الأخيرة التي تعد تنظيم إنتاجي خدماتي يعمل به عدد من العمال تحت سقف واحد، ذات طبيعة إنتاجية خدماتية، فهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتشاركون في هدف واحد، حيث الهدف العام للمؤسسة هو رفع مستوى الإنتاج والإنتاجية وتحقيق ربح والفائدة، لضمان خدمة الجمهور الخارجي وتحقيق رضا الجمهور الداخلي.

تتوفر أي مؤسسة اقتصادية أو خدماتية على نظام اتصال معين يضمن لها فعالية أداء موظفيها الأمر الذي من شأنه رفع مستوى إنتاجيتها من جهة، ومن جهة أخرى المساهمة الفعلية في ضمان جودة التفاعل والأداء المهني للمؤسسة سواء بالنسبة لجمهورها الداخلي والخارجي في الفضاء التواصلية قائم على أنماط متعددة من الاتصال الداخلي، الذي حضى باهتمام كبير من طرف المفكرين والمسيرين إذ يعتبر أحد العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

والوصول إلى حل مختلف مشاكلها وتجاوز صعوبات العمل، فهو يعمل على تسير وتنظيم العلاقات الداخلية حيث يتركز نشاط الإداري والتقني والعقلي والاجتماعي على تبادل المعلومات والمحادثات بين الأفراد والأقسام والمستويات المختلفة داخل المؤسسة، ويعد عنصراً حيوياً في بناء ثقافة التعاون وتعزيز فكرة التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

تسعى المؤسسة إلى تطبيق مختلف آليات استراتيجيات الاتصال لضمان نجاح الأداء المهني لموظفيها الأمر الذي من شأنه زيادة مدخلاتها، والوصول لتحقيق مخرجاتها في ظل حتمية التغيير الاجتماعي، التي تفرض أنماط متعددة في الاتصال، لاسيما في ظل التنوع والتطور التكنولوجي الرهيب الذي جعل من الاتصال ليس مجرد وسيلة بل غاية لتحقيق رأس المال العلائقي، أساسه الالتزام بميكانيزمات الاتصال لرفع مستوى الأداء وتقديم خدمات تضمن تفعيل دورة الحياة التنافسية بين العمال والمؤسسات معا من أجل خدمة الفرد والمجتمع معا من خلال استخدام والتنوع في الأساليب الاتصالية خاصة أساليب الاتصال الداخلي في بناء نمط ثقافي أساسه طبيعة بنية التواصل في اتجاهات تمنح أي فرد أو مؤسسة نوع من الريادية في مجال التعامل والتواصل، وفقا لمقومات مستخدمة وتعتبر الدعامات الأساسية في نصية هذا التواصل، يتحدد منحى وجهته حسب طبيعة النشاط وطبيعة الأشخاص المراد التواصل معهم، وكذلك حسب نوعية الخدمة والجهة الموجهة لها، في أولويات متباينة الأساس فيها المرسل و المتلقي معا.

تتأثر فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة بوجود عدة مؤثرات وعوامل مرتبطة بمؤشرات متعددة لعل من أهمها: التنظيم الداخلي القائم على نمط هيكل نظام عمله التسلسلي وفقا لأدوار ومكانات فاعليها (موظفين)، الثقافة التنظيمية، وجود قنوات اتصال فعالة، القيادة الفاعلة وغيرها من العوامل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في حيز التفاعل ثم الأداء المهني، إذ أن تحديد مسار فعالية الوصول إلى مخرجات مخططة سلفا من قبل المؤسسة يتوقف على فعالية نظام الاتصال بها كمرجع عملي وقاعدي يساهم في تحسين سيرورة تدفق نظام المعلومات بين كل عناصر العملية الاتصالية وبين الأهداف المسطرة من قبل مسيري المؤسسة، مع وجود العراقيل التي من شأنها إحداث نوع من الخلطة في نظام العمل، وخلق تجويف تواصلية في تدفق

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

المعلومات، ونجاح التواصل بالتركيز على مستويات الأداء التفاعلي والتواصل كمدخل علمي جد مهم في العملية الاتصالية بالاعتماد على أبنديات تساهم في تفعيل دائرة التفاعل وتخلق توقعات عالية في الأداء الوظيفي وبعض التصرفات الاجتماعية للعمال. نظرا لوجود علاقات ارتباطية بين كل من الأداء المهني للعمال والاتصال من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة بشكل عام فإن ملامح هذا الارتباط تتجلى في طبيعة هذا التأثير ومدى الاستفادة منه في خدمات المؤسسة ولعل أهم أنواع الاتصال نجد الاتصال المؤسساتي الذي يتم داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، وبتعدد طابعها سواء كان إداريا أو خدماتي أو اقتصادي أو تجاري، لذلك فإن هذا النوع من الاتصال يكتسب أهمية خاصة في الإدارة العمومية من حيث تسييرها وزيادة مردوديتها، فلا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال فهو جوهر نشاطها والروح التي تحركها حيث أن أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني إمكانية وجود اضطراب على المؤسسة. وبناء على ما سلف ذكره يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- أين يكمن دور الاتصال الداخلي في الأداء المهني للموظفين بالمؤسسة؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي نثير التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ماهي أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف المؤسسة؟

2- ما علاقة الاتصال الداخلي بفعالية الأداء المهني؟

3- ما طبيعة العلاقة بين معوقات الاتصال والأداء المهني؟

بما أنّ أي بحث علمي لا يخلو من فرضية بحثية، نظرا لأهميتها الكبرى في البناء العلمي لموضوع الدراسة، واقتراح يمثل إجابة أولية مؤقتة لتساؤلات الدراسة، تصف لنا العلاقة الموجودة بين متغيرات البحث، وتحديد طبيعة هذه العلاقة والمتغيرات معا، مما يسمح بإمكانية دحضها أو تنفيذها باللجوء إلى التحقيق الإمبريقي لها، وللإجابة عن هذه التساؤلات اعتمدنا الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى:

- وسائل الاتصال دور فعال في تفعيل الأداء المهني للموظف.

- الفرضية الثانية:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

-للاتصال الداخلي دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة.

-الفرضية الثالث:

هناك علاقة عكسية بين المعوقات والأداء المهني.

3.تحديد مفاهيم الدراسة:

إنّ تحديد المفاهيم في الموضوع المراد دراسته من قبل الباحث يعتبر عملية بغاية الأهمية ويشكل الإطار المفاهيمي للدراسة الخلفية المنهجية والنظرية للدراسة المراد دراستها إذ أنّنا نعني بعملية تحديد المفاهيم " تبيان ما تعنيه من مقاصد، وتوضيح ما تتضمنه من معاني، وما تظهره من صفات، ويتضح المفهوم عندما يعقله الإنسان ويميزه بإدراك عن غيره الذي قد يشترك معه في الخصائص والصفات"¹. حيث يعني "ميشال فوكوه" بالمفاهيم "مجموعة الفئات والعناصر والأنماط التي يستخدمها مبحث من المباحث العلمية باعتبارها الجهاز الكفيل بالتعامل مع مجال اهتمامه"². انطلاقاً من أهمية تحديد المفاهيم من قبل الباحث في أي بحث علمي، فلقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من المفاهيم النسقية والإجرائية معا لها ارتباط وثيق بإشكالية وفرضيات الموضوع محل الدراسة حالياً، حيث سعينا إلى تحديد المفاهيم الآتية:

1.3 تعريف الاتصال:

نعني به الاشتراك في الاتجاهات والمعلومات والأفكار يعرفه "محمد عبد الحميد" بأنه "العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة"³. إذن فالالاتصال كعملية اجتماعية يتم من خلالها التفاعل من أجل عملية التبادل فيه الخبرات، التجارب، الآراء سواء بين الأفراد أو الجماعات في سياق سوسيو ثقافي.

¹-سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي: الأساليب، المناهج، الإحصاء، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: الأردن، 2012، ص 77.

²-نورمان فيركلف، الخطاب والتغير الاجتماعي، (تر: محمد عناني)، ط1، المركز القومي للترجمة: القاهرة، 2015، ص 66.

³-محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب للنشر والتوزيع: القاهرة، 2004، ص 21.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

بينما يعرفه "بير لسونو ستاينير، Steiner/Berenson" بأنه عملية "نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب أما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو تأثير على سلوك"¹.

بينما لاحظ "جورج جربنر، Gerbner George"² أن الاتصال هو صورة من صور التفاعل الاجتماعي وهو العملية التي يتفاعل بها أطراف هذه العملية من خلال الرسائل في سياقات اجتماعية معينة².

أي أن الأساس من عمليات التفاعل هي العملية الاتصالية، تبادل الرسائل لكن ليس في كل السياقات بل فقط السياق الاجتماعي الذي يضمن من خلاله تحقيق فعالية التفاعل الاجتماعي. يتضح لنا من خلال هذه التعريفات أن الاتصال هو شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي ووسيلة لإيصال الأفكار والمعلومات بين الأفراد، ثم هذه العملية الاجتماعية في سياقات اجتماعية، تتفاعل عبره أطراف العملية الاتصالية وفقا لما يتوافق مع متطلبات التفاعل الاجتماعي.

3.2 الاتصال الداخلي:

يعتبر كشكل من أشكال الاتصال، يتم من خلاله نقل مجموعة من الحقائق والمعلومات والأفكار بين اثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق وسائل شفوية أو مكتوبة. بينما يعرفه "محمد فهمي العطروري"³ بأنه عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى أي عضو آخر بقصد إحداث تغيير³.

1 - صالح أبو إصبع، تيسير أبو عرج، الاتصال والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات: القاهرة 2010، ص 8.

2 - محمد عبد الرحمن عبد الله، سوسولوجيا الاتصال والإعلام، نشأة التطويرية والاتجاهات الحديث والدراسة الميدانية، دار المعرفة الجامعة: مام، 2000، ص 55.

3 - محمد فهمي عطروري، العلاقات الإدارية والشركات، ط 1، علم الكتب: القاهرة، 1960، ص 314.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

يركز هذا التعريف على الوظيفة الأساسية لهذا النوع من الاتصال داخل المنظمة لتحقيق هدفه مهم ألا وهو إحداث تغيير.

أما فيما يتعلق بأجرائي هذا المفهوم وفقا لما يتماشى مع مقتضيات هدف البحث، فإننا حصرننا هذا المفهوم في كونه يشير عملية نقل المعلومات، والمهارات، والاقتراحات من طرف إلى آخر داخل المؤسسة سواء أكان ذلك الطرف شخصا أو جماعة، من أجل تحقيق الأهداف، وعليه فإن الاتصال الداخلي يمثل مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة بهدف إحداث التأثير في النشاطات المختلفة من أجل خدمة مصلحة المؤسسة.

3.3 الأداء:

عرفه "ميلر" و"بروملي" "Miller" et "Bromily" "هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹. بمعنى أن الأداء يتحكم بالمؤسسة من حيث تحقيق الأهداف، فهو يعتبر تفاعل بين الكفاءة والنتائج (الأهداف) المحققة.

يشير كذلك مفهوم "الأداء" إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"². إذن هو الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، ويتصف بالشمولية والاستمرارية كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها.

3.4 الأداء المهني: يشير الأداء المهني بأنه سلوك الوظيفي الهادف يتضمن الأداء الظاهر (ما يمكن ملاحظته كالكلام) والأداء الخارجي (ما يمكن ملاحظته كالتفكير والتخيل)³.

¹ - إبراهيم محمد محاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع: عمان، 2013 ص104.

² - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع: مصر، 2001، ص202.

³ - نفس المرجع، ص19.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

يتضح لنا بأن الأداء المهني يرتبط بالسلوك الإداري أساسه الوظيفي جودة الأداء وكفاءة تنفيذه داخل المنظمة.

عرفه "كريستيان باتل" **christenbatal** " بأنه نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر ضرورية وهي مهارات مكتسبات الفرد، مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد، مستوى تنظيم العمل والوسائل المتوفرة كذلك"¹.

هنا الباحث في تعريفه للأداء المهني يركز على العناصر المكونة له، والتي تعتبر ضرورة مهمة في نجاحه، والمرتبطة بالأساس بالفرد ومستلزمات العمل ومستوى التنظيم. أما عن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم المتبنى في دراستنا فسينتجور حول الأداء الذي يحققه الفرد العامل عندما يقوم بعمله، من حيث كميته وجودة العمل المقدم من طرفه بجودة وكفاءة مهنية.

3.5 المؤسسة:

لقد اختلفت تعريفات هذا المصطلح نتيجة اختلاف استخداماته وحركية تناوله، تشير إلى "صورة عقلانية لنشاط الذي يقوم به مجموعة من الأشخاص من أجل بلوغ بعض الأهداف الإنتاجية، والتي تتجاوز القدرات الفردية لكل واحد منهم"².

في حين عرّفها "جين دانيال كانط" **Jean-Daniel Kant** " بأنها هي أصغر مجموعة من الوحدات القانونية التي هي وحدة الإنتاج التنظيمية لسلع وخدمات مع وجود درجة من الاستقلالية في اتخاذ القرار وخاصة لتخصيص مواردها الحالية"³.

أما إجرائيا هي وحدة اقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والأنشطة المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

¹ -Christian ballât , la Gestion des ressource humaines dans le secteur publique , 2eme édition d'organisation: paris, 2000 ,p95.

² -عبد الله محمود عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، دار راتب: جامعة بيروت، 1997، ص517.

³ -Jean-Daniel Kant ,théorie de l'entreprise , l'introduction management ;université de marie curie, 2013,p80.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

ونظرا لأهمية المفهوم الإجرائي بالنسبة للباحث كون أن دراسته نتيجة عن ما هو نظري تطبيقي.

4. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع فعالية الاتصال الداخلي في الأداء المهني وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين الأجنبية والعربية فالجزائرية. وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان فجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. نود الإشارة إلى أنّ الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 1958 و2017، شملت جملة من الأقطار والبلدان، مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة، وحسب كونها دراسة أجنبية أو عربية أو جزائرية إلى تصنيفات هي: الدراسات الأجنبية التي تناولت محور الاتصال، الدراسات العربية التي تناولت محور الاتصال الإداري، الدراسات الجزائرية التي تناولت محور الاتصال الداخلي في المؤسسة. وفيما يلي نقدم عرضا لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ونوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

أولا: نوع الدراسات السابقة:

4.1. دراسات أجنبية:

• دراسة ويسن "Weston" (1958) حول "أثر التفاوت المكانة الاجتماعية على الاتصال"، التي هدفت إلى التحقق من تفاوت مراكز الجماعة في المكانة الاجتماعية، والذي يؤثر في انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة، وتمثلت عينتها مجموعة من العاملين واستخدمت أداة المقابلة، الملاحظة المقننة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

✓ اتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم يكون وفقا لمراكزهم ومكانتهم الاجتماعية.

✓ في حالة الاتصال بين أفراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة فإن أصحاب الإمكانات الاجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعلهم إلى ذوي المكانة الاجتماعية العليا بغية التقرب منهم وكسب تقديرهم.

✓ تأثير تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام اتصال نوعي وكمي أي ذوي المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون كثيرا من إرسال المعلومات.

التعليق:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تناولها لبعض مفاهيم الاتصال الداخلي للمؤسسة وفي إبراز أهمية الاتصال وفاعليته في المؤسسة، كما تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج وأدوات جمع البيانات أما أوجه الاختلاف فتتمثل في كون هذه الدراسة تناولت أهداف وأسباب مختلفة، وكذلك من خلال حجم العينة وأيضا فيما يخص المؤسسة.

• دراسة "أوغندال" "Ogundele" (2017)، حول "دراسة دور الاتصال الداخلي في

الثقافة التنظيمية في القطاع العام"، التي هدفت إلى دراسة الاتصال الداخلي ودوره في تشكيل الثقافة الداخلية الإدارية، وتمثلت عينتها في 200، واستخدمت أداة الاستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها:

✓ تعزيز القيم المشاركة يساعد الاتصال الداخلي الفعال على تعزيز قيمه المشاركة بين الموظفين مما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية.

✓ زيادة شعور بالانتماء يساعد الاتصال الداخلي الفعال على زيادة شعور الموظفين مما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية.

✓ تحسين التعاون يساعد الاتصال الداخلي الفعال على تحسين التعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

التعقيب:

نلاحظ من خلال ما استعرضنا حول هذه الدراسة هو تركيزه على الثقافة الإدارية داخل المؤسسة، بينما نحن سوف يصب جل اهتمامنا البحث حول مسألة العلاقة الجوهرية بين الاتصال الداخلي والأداء المهني.

4.2. دراسات عربية:

• دراسة السبيعي (2003)، بعنوان "دور نظم الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية"، التي هدفت إلى دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية، وتمثلت عينتها في 208 فرد من أصل 750 من القادة الإداريين والعسكريين العاملين واستخدمت أداة استمارة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها:

✓ تنمية المهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصالات، والاهتمام بالفروق الفردية بين العاملين وعقد دورات ولقاءات بين الرؤساء والمرؤوسين، لزيادة فعالية الاتصال الإداري وتحديث وسائل الاتصال.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء فعالية وسائل الاتصالات بين المستوى التعليمي والرتبة العسكرية.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات للعاملين دون مستوى تعليمي.

التعقيب:

دراسة الباحث السبيعي متشابهة نوعاً ما مع دراستنا، فهو تناول دور الاتصال الإداري واتخاذ القرار لها علاقة وطيدة الصلة بتحسين الأداء المهني لدى العاملين، أما نحن فقد ركزنا في دراستنا على فعالية الاتصال الداخلي للأداء المهني للعاملين بالمؤسسة بشكل عام، وفيما يخص أوجه الاختلاف فهذه الدراسة تختلف مع دراستنا في كون الباحث اعتمد على متغير اتخاذ القرارات في حين اعتمدنا في دراستنا على الأداء المهني بصفة عامة، كما أن دراستنا تشمل الأداء داخل مؤسسة إدارية، في حين نجد أن هذه الدراسة ركزت على الأداء داخل مؤسسة أمنية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

• دراسة مصعب إسماعيل طبش (2008)، حول "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات"، التي هدفت إلى معرفة دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وتمثلت عينتها في 120 موظف، واستخدمت أداة الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها:

✓ أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفوية يليها الاتصالات المصورة والاتصال الإلكتروني.
✓ أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف، والفاكس) وقلة استخدام الإنترنت.

✓ الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات في الوزارة.

التعقيب:

تتوافق هذه الدراسة تقريبا في استخدام نفس المتغير مع دراستنا، لذلك فهي قد أفادت وبشكل كبير في معرفة أكثر الوسائل استخداما في تحقيق الاتصال الإداري الذي يزيد من تحسين نوعية الأداء المهني.

4.3. دراسات جزائرية:

• دراسة الباحث "قادري محمد"، حول "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيقية"، التي هدفت إلى فعالية الاتصال الداخلي في أغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا وتمثلت عينتها في 87 عامل من أصل 435 عامل، واستخدمت الملاحظة وأداة الاستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

- ✓ عدم وجود خلية للاتصال وهو ما يوسع الفجوة بين الأفراد والإدارة.
- ✓ وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التطورات الحاصلة.
- ✓ الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنمجي للدراسة

التعقيب:

تتفق هذه الدراسة معاً دراستنا في تناول دور الاتصال الداخلي، والتركيز على أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة بشكل عام، ولكن هناك اختلاف بين الدراستين من حيث الأهداف والمجال المكاني والزمني التي تمت فيه الدراسة، وقد استفدنا من الدراسة من حيث الخطة التي اعتمدها الباحث في توظيف المعلومات بخصوص الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

• دراسة قبائلي حياة (2006-2007)، حول "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة-حالة الشركة الوطنية انجاز القنوات"، التي هدفت إلى إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة وإبراز العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وهوية المنظمة والتأثير المتبادل بينهما، وتمثلت عينتها في 50 عامل واستخدمت أداة المقابلة والاستمارة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها:

✓ وجود دائرة للاتصال الداخلي والعلاقات الخارجية، ووجود مسؤول عن هذه الدائرة بجميع جوانب الاتصال.

✓ إستراتيجية الاتصال ليس لها أهمية كأهمية الإستراتيجية الأخرى حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق لهذه العملية.

✓ الاتصال الداخلي هو الركيزة الأساسية للكثير من الأعمال في المنظمة ولا يمكن التكلم عن وظائف وعمليات الإدارة دون التكلم عن الاتصال الداخلي.

التعقيب:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تشمل المتغير الاتصال الداخلي، أما في الاختلاف فتتمثل في كون هذه الدراسة اعتمدت على متغير الاتصال الداخلي في المنظمة ككل. في حين دراستنا ركزت حول متغير الأداء المهني في المؤسسة الإدارية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

ثانياً: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أنّ الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، إلا أنّها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة ألا وهي:

1. تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.

2. استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكيفي والمدخل الكمي)، ذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت تنوعاً في منهج الدراسة ليشمل المنهج الوصفي التحليلي.

3. لم تقتصر هذه الدراسة على متغير واحد فقط، وإنما تضمنت مجموعة من المتغيرات لضمان تشخيص الواقع بدقة.

4. تعددت أدوات هذه الدراسة، حيث شملت تقنية الملاحظة وتقنية الاستمارة، وتقنية المقابلة وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

ومن العرض السابق يتضح بأنّ هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع الاتصال الداخلي، وشمول عينتها لعدد من الموظفين بالمؤسسة، وتعدد أدواتها بين الملاحظة والاستمارة واستخدامها لمنهج الوصفي التحليلي.

ثالثاً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أنّ الدراسة الحالية استفادت كثيراً من الدراسات السابقة التي تم توظيفها بهذه الدراسة، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

1. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة

لعنوان البحثي الموسوم بـ "فعالية الاتصال الداخلي للأداء المهني للعمال بالمؤسسة".

2. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى المنهج الملائم لهذه

الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

3. وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصا دراسة الاتصال الداخلي والأداء المهني للعمال بالمؤسسة.

4. استفادت الدراسة الحالية من دراسة "أوغندال" حول "دراسة دور الاتصال الداخلي في الثقافة التنظيمية في القطاع العام" ودراسة "مصعب إسماعيل طبش" (2008)، حول "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في صياغة أدوات الدراسة.

5. استفادت الدراسة الحالية من دراسة قادري محمد، حول "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيقية ودراسة "قبايلي حياة" (2006-2007)، حول "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة-حالة الشركة الوطنية انجاز القنوات"، في إثراء الإطار النظري.

6. استفادت الدراسة الحالية من دراسة "السبيعي" (2003)، حول "دور نظم الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية ودراسة "ويسن" (1958)، حول "أثر التفاوت المكانة الاجتماعية على الاتصال في صياغة التصور المقترح.

5. مجالات الدراسة:

5.1. المجال المكاني (الجغرافي):

يقصد بهذا المجال الحيز المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة الميدانية، وفي دراستنا هذه فإن مكان إجراء البحث الميداني هو دائرة بئر الجير المتواجدة بنهج الألفية بئر الجير ولاية وهران.

5.2. المجال البشري للدراسة:

يقصد به الفئة الاجتماعية أو العينة التي تمت عليها الدراسة الميدانية، هذه الأخيرة في بحثنا انحصرت في موظفي الدائرة والمقدر عددهم 94 موظف.

5.3. المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقها إجراء الدراسة الميدانية، هذه المدة التي انقسمت إلى ثلاث مراحل أساسية نوضحها في الآتي:

المرحلة الأولى:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

الدراسة الاستطلاعية:

ابتدأت من شهر نوفمبر إلى شهر ديسمبر من أجل استطلاع جزء من الواقع المراد دراسته مع مجموعة من الموظفين بمكان إجراء دراستنا، حيث تم في هذه المرحلة النزول إلى ميدان الدراسة، بهدف التعرف على مجتمع البحث، وعينة الدراسة أكثر، واكتشاف الصعوبات أو النقائص التي يمكن أن نصادفها خلال عملية إجراء دراستنا.

المرحلة الثانية:

ابتدأت هذه المرحلة من نهاية شهر أبريل إلى بداية شهر مايو، ومثلت مرحلة تحكيم وتوزيع الاستثمارات للمحكمين المقدر عددهم باثنين، وتم كذلك في هذه المرحلة تجربة أداة البحث وبعدها إعادة تعديلها وصياغتها، وإعادة توزيعها على عينة الدراسة، ليستغرق المجال الزمني في توزيع واسترجاع الاستثمارات حوالي 25 يوماً أي من 2024/04/22 إلى 2024/05/14.

6- المنهج المستخدم في الدراسة:

تعتبر خطوة إبراز منهج الدراسة من أهم الخطوات التي يتبعها الباحث لإنجاز بحثه، ذلك كونها خطوة مهمة توجه الباحث نحو مسار أو منهج علمي يضمن له تحقيق أهدافه، فالمنهج هو "الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتواصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة عن تلك التساؤلات"¹.

اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج "المسح الشامل"؛ كونه المنهج المناسب للدراسة، حيث أن مفردات البحث ليست بالعدد الكبير، بل عددها يسمح لنا بتوزيع الاستثمارات عليهم، فمنهج المسح الشامل "هو المسح الذي يشمل كافة أفراد المجتمع الإحصائي محل البحث والدراسة، يتميز المسح الشامل بالدقة والإتقان، نظراً لشموله لكافة أفراد العينة، لكن أكثر ما يعيب عملية المسح

¹ - أحمد عبد الله اللّحاح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي: تعريفه-خطواته-مناهجه-المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2002، ص 43.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

الشامل هو أنها تتطلب الكثير من الوقت والجهد والتكلفة الباهظة، وبالرغم من أن المسح الشامل يعتبر أقل في أخطاء النتائج من المسح بالعينة. فإن عملية المسح الشامل تعد أكثر عرضة للأخطاء الكبرى كأخطاء التسجيل وأخطاء الحذف والازدواجية، وأخطاء تجهيز المعطيات بالإضافة إلى العديد من الأخطاء التي من الممكن أن تغير في جودة النتائج وكفاءة البحث. ولعل السبب في تلك الأخطاء يرجع أصلاً إلى صعوبة الإشراف على عملية المسح الشامل باعتبارها عملاً إحصائياً ضخماً يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، الأمر الذي يرحح كفة المسح بالعينة، التي تتطلب وقتاً أقل مما يسمح بمزيد من الدقة ويقلل الأخطاء البشرية التي تحول دون جودة النتائج.

7-تقنيات البحث:

إن الهدف الأساسي لأي بحث علمي هو الإجابة عن مجموعة التساؤلات المطروحة عن المشكلة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق جمع معلومات معينة، بهدف التعرف على الحقائق والمعلومات بأسلوب علمي للخروج بنتائج منطقية تحاول معالجة مشكلة البحث، لهذا تعد عملية جمع البيانات من أهم المراحل لأي بحث علمي، وعلى قدر دقتها تتوقف دقة التحليل، وأهمية النتائج المتواصل إليها، لهذا فقد تم اعتمادنا في هذه الدراسة على تقنيتين إحداهما أساسية ألا وهي تقنية "الاستمارة" التي تعتبر إحدى وسائل البحث العلمي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على البيانات أو المعلومات، تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم ودوافعهم أو معتقداتهم.

تعتبر تقنية "الاستمارة" كذلك أداة يتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الجزئية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث¹. ووسيلة قادرة على "جمع الآراء الموحدة حول موضوع ما، وتتميز بسرعة تنفيذها على شريحة كبيرة في وقت قصير"². ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة تقنية الاستمارة لعدة أسباب لعل أهمها:

➤ أداة من الأدوات قليلة التكلفة.

¹ -جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي (مفاهيمها، أدواتها، طرقها الإحصائية)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: 2007، ص99.

² -حامد عبد الله طلاقجة، المناهج (تخطيطها، تطويرها، تنفيذها)، ط1، دار الرضوان: الأردن، 2003، ص299.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

- توفر لنا الوقت، وتسهل علينا الوصول إلى أكبر عدد من الأفراد المبحوثين.
- ملائمة أداة الاستبيان بموضوع ونوع الدراسة ومنهجها.

لتصميم الاستبيان لا بد من تحديد الهدف منه في ضوء تحديد مشكلة البحث وأسئلته ثم تحويل السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، حيث يرتبط كل سؤال بجانب من جوانب مشكلة البحث، ثم وضع عدد من الأسئلة المتعلقة بكل موضوع أو جانب من جوانب الاستمارة. ولقد تم توزيع الأسئلة على أربعة محاور، كانت كالاتي:

المحور الأول:

احتوى هذا المحور على البيانات الشخصية للمبحوثات، وضم الأسئلة من 01-06.

المحور الثاني:

احتوى هذا المحور على وسائل الاتصال المستعملة في مؤسستك، وضم الأسئلة من 07-

14.

المحور الثالث:

احتوى هذا المحور على ماهية الاتصال الداخلي في مؤسستكم، وضم الأسئلة من 15-24

المحور الرابع: احتوى هذا المحور على معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة، وضم

الأسئلة من 25-29.

7.1. صدق الأداة:

من أجل التحقق من صدق الأداة (الاستمارة) قمنا بعرضها على الاستمارة على محكمين من الأساتذة المختصين، بعد أن تم عرضها على الأساتذة المشرفة على هذه الدراسة في قسم علم الاجتماع، كتجربة أولية تم عرض عينة منها على مجموعة من العمال لمعرفة رأيهم فيها وردة فعلهم من خلال طبيعة الإجابة عنها، ومن أجل التأكد من وضوح الأسئلة من حيث الصياغة، ومن حيث الفهم وقربها للواقع، وانطلاقاً من ملاحظاتهم تم إعادة تعديل، وصياغة بعض الفقرات وإزالة البعض منها.

7.2. ثبات أداة البحث:

ثبات أداة البحث نعني به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أي أن المقياس يعطينا نفس النتائج تقريبا، إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وللتأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل كاتو معامل مكنمار

7.3. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، اعتمدنا على مجموعة الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك، حيث استخدمنا الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بعد أن تم ترميز البيانات، وإدخال المعلومات المتحصل عليها من الميدان إلى الحاسب الآلي، ليتم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للتعرف على الخصائص الأساسية لسماة الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

- استخدام معامل كاتو ومعامل مكنمار للتأكد من ثبات أداة البحث الاستمارة.

أما ثانيها فتمثلت في التقنية الثانوية ألا وهي **"الملاحظة"** هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات، وهناك قول شائع بأن العلم "يبدأ بالملاحظة وتبرز أهمية هذه الوسيلة في الدراسات الاجتماعية والنفسية وجميع المشكلات التي تتعلق بالسلوك الإنساني والمواقف الحياة الواقعية"¹. تعرف **"الملاحظة"** في البحث العلمي "بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أولا بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات"².

1-مصطفى حميد الطائي، خير ميلاد أبو بكر، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الإعلام والعلوم السياسية، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر: الإسكندرية، 2007، ص 199.

2-عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، ط1، دار اليازوري العلمية: الأردن، 2007، ص 43.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

للملاحظة أنواع متعددة فقد تم اختيارنا للملاحظة بالمشاركة، وهذا من خلال ملاحظة عدد كبير من الموظفين والعاملين في دائرة بئر الجير، وكيف يكون الاتصال بينهم وأيضا معرفة أهم الوسائل المستخدمة في الاتصال لدى هذه المؤسسة وكيف يتم فيما بينهم، ومراد اختيارنا لهذا النوع هو أن الباحث عنصر من مجتمع البحث.

8. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

8.1. مجتمع البحث:

إن مجتمع البحث يتمثل في كل الموظفين التابعين لدائرة بئر الجير، مقرها نهج الألفية بئر الجير ولاية وهران، وقد تم اختيار هذا المجتمع على أنه هيئة تابعة للمؤسسات العمومية محل دراسة، وبالتالي فهو يضم مجتمع الدراسة.

8.2. عينة البحث:

نظرا لعدد الموظفين والعمال القليل، والمقدر بـ 94 موظف، فقد قمنا بالمسح الشامل لعينة الدراسة الذي يعد الذي يشمل كافة أفراد المجتمع الإحصائي محل البحث والدراسة المقصودة بالمجتمع هو مجموع وحدات البحث المراد الحصول على معطيات تتعلق بدراسة جانب من جوانبها. يتميز المسح الشامل بالدقة والإتقان، نظراً لشموله لكافة أفراد العينة، وبالرغم من أن المسح الشامل يعتبر أقل في أخطاء النتائج من المسح بالعينة، فإن عملية المسح الشامل تعد أكثر عرضة للأخطاء الكبرى، كأخطاء التسجيل، وأخطاء الحذف والازدواجية، وأخطاء تجهيز المعطيات بالإضافة إلى العديد من الأخطاء التي من الممكن أن تغير في جودة النتائج وكفاءة البحث.

حيث تم اختيار العدد الإجمالي الموجود فعليا داخل الدائرة، بحيث تم انتقاءهم من مختلف المصالح والمكاتب الموجودة داخل المؤسسة، وقد تم مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الاستجابات التي أجريناها معهم معبرة عن حال وواقع الاتصال الداخلي في النطاق العام للمؤسسة، وقياس وجود هذا النمط من الاتصال، ناهيك عن أهميته في تحسين الأداء المهني للعمال والموظفين.

9. المقاربة النظرية:

تعد النظرية قالباً فكرياً منظماً، "يبدأ بمجموعة من التخيلات العقلية، التي تسمى بالفروض العلمية حيث تقوم بربط مجموعة من المتغيرات، وتساعد الباحث على تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات تفسيراً منهجياً"¹، من خلال هذا التعريف للنظرية يظهر لنا أن هذه الأخيرة تكتسي أهمية كبيرة في البحث العلمي، وتعد "مرحلة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها، حيث تساعد الباحث على تنظيم الوقع وبناء الفرضيات والوصول إلى نتائج، حتى وإن كانت هذه النظرية محدودة أو غير محدودة أو غير دقيقة"². ونظر لأهمية المقاربة النظرية في العملية البحثية، ونظراً لطبيعة مدخلات ومخرجات موضوع الدراسة فإننا تبيننا مقاربة "التفاعلية الرمزية"، التي لها علاقة بموضوع بحثنا والتي بإمكانها أن تخدمه.

تعتبر النظرية "التفاعلية الرمزية" على أنها نظرية تفسيرية، تركز على فهم كيفية فهم الناس للعالم من حولهم. وفقاً لهذه النظرية فإن المعنى الاجتماعي لا يُكتسب من خلال التفاعل مع العالم الخارجي، بل من خلال التفاعل مع الآخرين من خلال الرموز. كما أنها تنطلق من سؤال جوهرى مفاده: "كيف يبني الناس الواقع الاجتماعي من خلال التفاعل مع بعضهم البعض من خلال الرموز؟"؛ أي أن المعنى لا يُكتسب من خلال التفاعل مع العالم الخارجي، بل من خلال التفاعل مع الآخرين من خلال الرموز. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الناس يطورون فهمهم للعالم من خلال الطريقة التي يتفاعلون بها مع الآخرين، وكيف ينظر إليهم الآخرون.

نفس الأمر ينطبق على الأداء المهني للموظفين، القائم في جوهره على إظهار فعالية تطوير هذا الأداء، وفقاً لتطوير مدخلات تمثلات العمال للعمل، وطبيعة النشاط من أجل تحقيق سقف توقعات الجمهور الذي يتعاملون ويتفاعلون معه.

تعتمد هذه النظرية على مجموعة المفاهيم أهمها مفهومي "التفاعل الرمزي"، الذي يشير إلى "التفاعل بين الأفراد باستخدام الرموز، مثل اللغة والإيماءات والسلوك، وفقاً للنظرية التفاعلية

¹ -المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: تونس، 1989، ص206.

² -ميد، جورج هيربرت، الذات والعقل في المجتمع شيكاغو، مطبعة جامعة شيكاغو، 1934، ص177.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

الرمزية هو أساس التفاعل الاجتماعي والتواصل بين الأفراد¹. وفقا لمبادئ هذه النظرية فإن معالم معنى الاجتماعي للتفاعل لا يمكن الحصول عليه فقط من خلال التفاعل مع العالم الخارجي - الجمهور الخارجي- بل يقوم على مركزية تطوير مفهوم معنى التفاعل مع الآخرين، نتيجة لتعدد سياقات التفاعل من جهة واستمرارية من جهة أخرى، لتكوين التفاعل سمة أساسية يحقق بها الفاعل الاجتماعي الهدف المنتظر من هذه العملية، وعملية التطوير المستمر للعمال في فهم محيط عمله، من خلال تفاعلاته يساهم بدرجة كبيرة في فعالية الاتصال الداخلي القائم على رمز تبادل المعلومات والآراء والأفكار والخبرات.

¹ -كشروود فاطمة الزهراء وبوعمامة العربي،نظرية التفاعلية ونظرية الحتمية حدود الانتقاء ونقاط الانتقاء، مجلة الحكمة للدراسة الإعلامية والاتصالية:الجزائر،العدد 24،2021 ص154.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

خلاصة الفصل:

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل هو أن الإطار المنهجي ضروري في البحوث العلمية وضرورة من مقتضيات البحث العلمي بشكل عام؛ كونه يسهل على الباحث القيام بدراسته، فمن خلال المشكلة يتسنى للباحث الإلمام بموضوعه من كافة الجوانب، مما يسهل على المطلع معرفة مشكلة البحث، وقد تناولنا فيه أهم مفاهيم البحث، وقمنا بتحديد مجالات الدراسة التي سنمهد من خلالها إلى العمل الميداني، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، وإظهار أهمية الدراسات السابقة المساعدة في معرفة جهود الباحثين، مع تحديد مواطن الاستفادة منها وتوضيح بعض العقبات التي واجهت الباحثين في دراساتهم السابقة حول جزء من الموضوع المرتبط بموضوع دراستنا، محاولين بذلك تقاديبها قدر المستطاع، كما قمنا بتوظيف مقارنة نظرية ليكون بذلك الجانب المنهجي المنطلق الفكري الأساسي لهيكله الموضوع ومنهجية تمنهجها سليما يضيء بنهاية المطاف إلى مصداقية النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني:

مدخل مفاهيمي للاتصال

تمهيد:

1. ماهية الاتصال:
- 1.2 مفهوم الاتصال.
- 1.3 مكونات العملية الاتصالية.
- 1.4 أهمية الاتصال.
2. مدخل الاتصال الداخلي للمؤسسة:
- 2.2 تعريف الاتصال الداخلي.
- 2.3 أنواع الاتصال الداخلي.
- 2.4 تقنيات الاتصال الداخلي.
- 2.5 أهمية الاتصال الداخلي.
3. استراتيجية الاتصال الداخلي في

المؤسسة:

- 3.1 مفهوم الإستراتيجية.
- 3.2 استراتيجية الاتصال.
- 3.4 أهمية الإستراتيجية.
- خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

تمهيد:

إن الاتصال الداخلي الناجح سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة أو الوسائل المكتوبة أو المسموعة، يبني أساسا على نتيجة اتصال دقيق لفهم مختلف جوانب المؤسسة، سواء كان المستهدفين أفراد أو جماعة أو جمهور بصفة عامة، والمعلومات المتبادلة هي معطيات توجه قراراتها ونشاطها، وهي تحدد نوعية سيرورة العمل في المؤسسة وتنظيمه، يساهم الاتصال الداخلي في نقل الآراء والأفكار عبر وسائل الاتصال الحديثة مما يؤدي الى خلق روح التعاون داخل المؤسسة. إذ لا يمكن تصوير أي تنظيم دون وجود اتصال بداخله تمارس من خلاله وتؤدي مهامه، فالاتصال الداخلي للمؤسسة يعتبر همزة الوصل الرابعة بينها، وبين العمال والعالم الخارجي المتواجد فيه، فهو عملية مستمرة تسمح بتدفق ونقل المعلومات الآراء، الأفكار، القرارات، الأوامر، الانشغالات... في هذه الجزئية من بحثنا سنحاول تسليط الضوء على عنصرين أساسيين ألا وهما الاتصال والاتصال الداخلي، إضافة إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الاتصال

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

تمهيد:

يعتبر الاتصال بمثابة الجهاز العصبي في كل مؤسسة، من خلاله يخلق جو الاستقرار والثقة داخلها، بغض النظر إلى أنواعه الكثيرة، لاسيما الاتصال الداخلي منه، حيث أننا في هذا المبحث من الفصل المخصص للاتصال الداخلي سنحاول قدر المستطاع تحديد مفهوم الاتصال ومكوناته، وأهميته.

1. ماهية الاتصال:

الاتصال هو عملية حيوية وديناميكية في حياة الإنسان، فهو ضروري كالماء والهواء ولا نستطيع الاستغناء عنه، بفضلله وجد عالم اليوم بالشكل الذي نراه، متقدم ومتطور يحمل في طياته حضارات وثقافات وعلوم تنمو بدون توقف، فليس له بداية ولا نهاية، فهو ضروري في تسير أمور أي منظمة فببساطة الاتصال ينقل التجارب والمعارف والرسائل بين الأجيال بالصوت والرمز والشارة والحركة وغيرها، كل شيء في الحياة.

1.1 مفهوم الاتصال:

كلمة اتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، والتواصل في اللغة من الوصل؛ ويعني ربط الشيء الآخر، وأن الأصل في كلمة اتصال Communication، ويشق من أصل لاتيني للفعل Commente، بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة، ويلاحظ البعض الآخر من الباحثين بأن هذه اللفظة يرجع للكلمة اللاتينية Communias، معناها Common، بمعنى (عام) أو (مشترك) وبذلك يعني الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التقاهم حول الشيء، فكرة، اتجاه، سلوك أو فعل معين¹.

يشير لفظ الاتصال في معناه اصطلاحى العام إلى "عملية انتقال وتبادل المعلومات، التي يتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة، بما يؤثر على مدى استجاباتهم السلوكية"².

¹ -عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الازمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع: القبة القديمة: الجزائر 2011، ص11.

² - نفس المرجع، ص12.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

1.2 مكونات العملية الاتصالية : العملية الاتصالية بشكل عامة تتكون من العناصر التالية سنذكرها

في الآتي:

(1) المرسل (مصدر المعلومات):

هو الشخص "المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية الفكرة، أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورته تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آراءه، وأفكاره، ومشاعره، ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل، إذ أنّ التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم ان المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل".¹

(2) المستقبل (المستلم):

هو "الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكرة المرسل أو المستقبل بعد إنهاء عملية الاتصالية".²

(3) الرسالة:

تمثل المعنى "المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل، وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، ويشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات".³

(4) تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني:

لتوصيل المعلومات أو الحقائق لابد من استخدام الرموز لاتصال، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي والاتصال الكتابي وقد تكون هذه الرموز في شكل صور، وحركات، أو تعبيرات وهو ما يعرف بالاتصال غير اللفظي. تشير إلى أنه خلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة".⁴

¹-عبد الرحمان توفيق، الاتصال الفعال، 23 شارع الذقية، مصر 2014،ص50.

²-محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبية و المركزية المعلومات، دار اثراء للنشر والتوزيع:عمان،ص80.

³-محمود سليمان العيان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع:الأردن،عمان،2008،ص247.

⁴-ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية دار محمدية العامة: الجزائر،2004،ص40.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

(5) الوسيلة أو القناة الاتصالية:

يمكن اختيار الوسيلة المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية ويمكن أن يكون الاتصال مباشرا دون حاجة الى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية أو غير رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية... الخ¹.

(6) التشويش والمعوقات:

هي كل ما من شأنه أن "تعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من المراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية"².

(7) التغذية العكسية:

هي "الاستجابة لرسائل المرسل، وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال، والتأكد من فاعلية نتائجه؛ لكونه يضمن تحقيق الفهم بين الطرفين"³.

1.3 أهمية الاتصال:

نوضح مدى أهمية الاتصال في حياتنا بمجموعة من النقاط وهي:

➤ عنصر مهم لدوام المجتمع واستمراره والحفاظ على ترابطه، فهو الوسيلة الأساسية لنقل وتبادل الخبرات ما بين الأفراد.

➤ يساعد أفراد المجتمع الواحد في العيش كوحدة واحدة لها أهداف وتطلعات مشتركة.

➤ يعد الوسيلة الأساسية للتفاهم، والتفاعل البناء، ونقل المشاعر والأحاسيس بين أفراد المجتمع الواحد.

➤ وسيلة مهمة لتطوير شخصية الفرد، واكتسابه مهارات حياتية تقيده في مختلف مجالات العمل التي قد ينخرط فيها.

¹- عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري و الحوار، ط1، المعتر للنشر والتوزيع: الأردن، ص18.

²- بوحنية قوي، الاتصال الإداري داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجزائرية: الجزائر، 2010، ص

³- أحمد النواصر، الاتصال والتسويق بين النظري والتطبيقي، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، 2009، ص35 .

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

➤ يساعد في تحسين المزاج، وبث الراحة والسكينة في النفوس، وذلك عند مشاركة الأفراد لهمومهم وأفراحهم ما بين بعضهم البعض.

➤ يساعد في توسيع الأفق ويحفز الفرد على التفكير بشكل أفضل¹.

إذن فإنّ الاتصال يعتبر عنصر أساسي في حياة الفرد والمجتمع، فهو ضروري لبناء علاقات إيجابية وتطوير الذات، وأيضاً ركيزة أساسية وأداة قوية لا غنا عنها لنجاح أي مؤسسة، من خلال الاستثمار في الاتصال الفعال، يساهم في تحقيق الأهداف وتعزيز الروح المعنوية وتحسين صورة المؤسسة.

1- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار اسمه للنشر والتوزيع: الأردن، 2009، ص 155-156.

المبحث الثاني: مدخل للاتصال الداخلي بالمؤسسة

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

تمهيد:

يعد الاتصال الداخلي بمثابة شريان الحياة، الذي يغذي جسد المؤسسة، ويربط بين أعضائها ويسهم في حيويتها ونشاطها، فهو عملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات و الأفكار بين مختلف أقسام وفروع المؤسسة بدءا من الإدارة العليا و وصولا إلى الموظفين على جميع المستويات. فيخلق بذلك ثقافة مشتركة بين الأفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة وعملية أساسية من أجل ضمان الاستمرارية لان المؤسسة منبع لتعلم الثقافة.

1. تعريف الاتصال الداخلي:

هو أهم أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل نطاق التنظيم، ويشمل كل المستويات، ويعرف الاتصال الداخلي بأنه " إنتاج و يتوفر وجمع البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل تنظيما ونقلها، وتبادلها، وإذاعتها في كل مستوياته، وذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمر وأخبار أو المعلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم أو تغيير أو تعديل هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة¹. ومنه نلاحظ بأن الاتصال الداخلي للمؤسسة هو ضرورة لجمع البيانات والمعلومات تبادلها بين الأفراد والجماعة من اجل تحسين سيرورة العمل.

أما "سوامي شريف" فقد عرفه باعتباره أساس "البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة و بذلك خلق ثقافة المؤسسة"².

بينما عرفته الجمعية الفرنسية على أنه "مجموعة المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع وتسهيل تمرير المعلومات وتسهيل العمل الجماعي المشترك و ترقية قيم المؤسسة من

¹-محمد مصطفى الحجازي، الاتصال الفعّال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، ط1، بيروت، 2000، ص19 .

²- souami cherif ; **Control et gestion des ressources humaines**, 1 ère édition, alayem Alger: Algérie, 2000, p 100.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها¹؛ إن الاتصال الداخلي يعتبر أساس التنظيم الناجح وتشجع الأفراد على العمل وتسهيله عليهم.

2. أنواع الاتصال الداخلي:

هناك نوعان من الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وينقسمان إلى الاتصال الصاعد والاتصال النازل والأفقي، سنحاول في الآتي تعريف هذه الأنواع:

1. الاتصال الرسمي:

هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة و%تتم بوسائل تعتمد على المنظمة، وتكون ضمن إطار رسمي والهيكل التنظيمي للمنشأة ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين أي البيروقراطية، ويتم ذلك بصورة الاتصال الرأسي الصاعد أو الاتصال الرأسي الهابط أو الاتصال الأفقي². ويقصد بها أيضا الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تتحطم المؤسسة وتتبعه القنوات والمسارات التي تحددها البناء التنظيمي الرسمي.

2. الاتصال غير الرسمي:

يتمثل فيها "بنقل داخل المؤسسة أو خارجها من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم، الاتصالات غير رسمية هي عبارة عن اتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها"³.

هو الذي يتم "بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين والمؤسسة، وهذه الاتصالات لا تقوم بجواز الاتصالات الرسمية وتكملها، مما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات الاحترام التي تنمو بين الموظفين

¹-مخلوفي عبد السلام، برباوي كمال، دور نظم الاتصال الإداري وفي عملية اتخاذ القرارات الداخلية للمؤسسة، ط1، الجزائر، 2008، ص4 .

²-محمد أبو سمر، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص54 .

³-نفس المرجع، ص54.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

في المؤسسة، هذا فضلا عن عامل الولاء الذي قد يدين به العمال للقسم أو الفوج الذي ينتمون إليه أو نتيجة التقارب الاجتماعي والثقافي بينهم¹.

3.الاتصال النازل:

هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القعدة يسمى بالاتصال النازل، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح²، حيث يتم فيه اتصال الرؤساء والمسؤولين بمرؤوسيههم بصفة رسمية من أعلى إلى أسفل، وذلك حسب سلم الإداري، ويتضمن ذلك الأوامر والتعليمات الخاصة بالمعلومات المتعلقة بفهم العمل أو ارتباط هذا العمل بالنشاط والأعمال الأخرى في المؤسسة المعلومات المرتبطة بالجراءة والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثل: التغذية العكسية المتعلقة بالمسؤولين³.

4.الاتصال الصاعد:

هي على عكس تماما الاتصالات النازلة، فهي "تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم الأهداف مثل: رفع تقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين، وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وأيضا وسيلة لإدارة وتنسيق والنشاطات في مستويات الدنيا، وهو وسيلة لرفع الآراء والمقترحات المرؤوسين⁴.

الاتصال المتصاعد يكاد يقتصر في المؤسسات على تقديم الشكوى والتقارير العامة او الطلبات، اذ ان الاتصال ومضمون وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المؤسسة ونلخص أنماط الاتصال المتصاعد فيما يلي⁵:

*تقديم تقارير في أداء وظروف العمال.

*تقديم الشكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه.

¹-محمد فهمي العطروري، علاقات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية، عالم الكتب، مصر، 1969،ص359 .

²-علي عباس، أساس الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: الأردن، 2004،ص156

³-التايب خميس، مدخل الى العلاقات العامة، ط1، دار الاسهامات في ادبيات المؤسسة: تونس، 1997،ص117

⁴-ضرار العتيبي، العمليات الإدارية مبادئ واصول وعلم والفن، ط1، دار اليازوري للنشر و التوزيع: الاردن، 2007، ص 207 .

⁵-محمد منير حجاب وسرحمد ،المدخل الأساسية للعلاقات العامة مدخل الاتصال، دار الفجر،مصر، 1995،ص22 .

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

*طلب توضيحات استفسارية عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو عمل ما.

5.الاتصال الأفقي:

يتميز "بحرية تبادل لمعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين مستويات مختلفة"¹. تتم هذه الاتصالات بين "المديرين في مستوى إشرافي واحد أو بين العاملين الذين لا يكونون من نفس المستوى الإشرافي أي العاملين ينتمون إلى مستويات مختلفة لا تربطهم سلطة رئاسية ولا تنظمهم خطة سلطة الواحدة، والاتصال الأفقي لا يقتصر على العلاقات الداخلية في المؤسسة أو الإدارة وأخرى بمعنى أن الاتصال الأفقي قد يكون خارجي فهو يسمح بالاتصال السريع والمباشر بين المديرين الذين ينتمون للمؤسسات المختلفة أو إلى أقسام متعددة في ذات المؤسسة"².

3 تقنيات الاتصال الداخلي:

وسائل الاتصال هي أدوات تنقل الرسائل إلى مجموع المتلقين، وهي متعددة ومتنوعة تختلف باختلاف الأهداف والوسائل والمستقبلين. وتصنف وسائل الاتصال الداخلي في ثلاثة مجموعات كبرى²: مكتوبة شفوية وسمعية بصرية.

1- الوسائل المكتوبة للاتصال الداخلي:

تتميز هذه الطريقة بكونها مسجلة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه وتبدل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل الجمهور عن طريق توزيعها إما بالبريد الإلكتروني أو العادية أو بشكل شخصي، ومن عيوبها:

- تراكم الأوراق المحفوظة.

- تأخذ الوقت وجهدا كبيرين خصوصا من ناحية صياغتها.

¹محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة سلوك الإنساني الفردي والجماعي ومنظمات الاعمال، دار وائل للنشر وتوزيع: الأردن، 2009، ص138 .

²-عاطف عبدلي عبد، الاتصال و الرأي العام، دار الفكرالعربي، 1995، ص35 .

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

- صعوبة صياغتها فليس كل شخص قادر على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد.

ومن شروط نجاحها:

- مراعاة استخدام اللغة البسيطة.

- استخدام الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية، والتي تزيد من

حجم الرسالة¹. ومن هذه الوسائل نجد:

✓ جريدة المؤسسة:

تستخدم جريدة المنظمة كوسيلة لأخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها، سواء كانت تمس العاملين أو الشركة سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات، والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها².

✓ التقرير:

يحرر من "طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة يكون مكتوبا بعد اجتماع إعلامي يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين وبهذا يتم الخروج بمقترحات المشاكل المطروحة في المؤسسة"³.

✓ مطبوعات المؤسسة:

كثيرا "ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها يقوم بإعلانها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها، كلما كبرت المؤسسة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة متنوعة وعلى مستوى راقى من الإخراج الفني"⁴.

¹-رضى صاحب أبو احمد ال على، سنان كاظم الموسعي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 457 .

²-أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية طبع نشر والتوزيع: الإسكندرية، 2003، ص 52.

³-مصطفى الحجازي، الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطلبة: بيروت، 1998، ص 160 .

⁴-أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة كشاب الجامعة: الإسكندرية، 2006، ص 44.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

✓ نشرة الموظفين:

هي "نشرة رسمية تستخدم لنقل المعلومات الهامة والملحة لجميع الموظفين في ظرف ساعة أو ساعتين أو يمكن توزيعها إما عن طريق مشرفين أو عن طريق تعليقات في لوحة الإعلانات"¹.

✓ الفاكس:

هي عبارة عن "طريقة أو نظام لإرسال صورة والأشياء المكتوبة باليد أو مطبوعة الكترونيا من طريق سلك أو راديو أو الأقمار الصناعية، يمتاز بنقل الأشياء الثابتة، وليس المتحركة ويمكن الاستفادة الآن من الفاكس في طباعة الصحف عبر القمار الصناعية، وخاصة العالمية منها التي تصدر أكثر من طبعة أو أكثر من مكان في العالم، فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكيا في غضون دقائق"².

✓ رسالة غالب العمال:

هي "وثيقة يحررها المدير لتوجيه المعلومات للعمال في شكل رسالة تسلم إليهم لتذكيرهم بموضوع ما، أو لدعوتهم لاجتماع معين، ومن ايجابياتها السرعة و التقليل من دور الإشاعة"³.

2. الوسائل الشفوية:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق "نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفويا؛ أي عن طريق كلمة منطوقة يتميز هذا الأسلوب عن الكتابة بكونه أكثر سهولة، وإقناعا للمرسل إليه، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المفروض نقلها لسوء الفهم إذا لم يتم نقلها بالشكل"⁴ المناسب ونذكر منها:

✓ الاجتماعات:

وسيلة لتشجيع الحوار المباشر و تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل، ونميز بين نوعين من الاجتماعات:

○ اجتماع تبادل الخبرات:

¹- عبد الغفور بونس، تنظيم والإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر والطباعة: بيروت، 2001، ص386.

²- جمال مهد أبو شنب، نظريات الاتصال وإعلام المفاهيم النظرية والقضايا، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، 2013، ص180 .

³-مصطفى المجاري، المرجع السابق، ص160 .

⁴-فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر: بيروت، 1982، ص188 .

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء المدير أو رئيس فرع ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.

○ الاجتماع الإعلامي:

هو اجتماع لعدد من الأعضاء والممثلين عن إدارة المؤسسة، ويعمل هذا النوع عن نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين كما تسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات. هذا وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عددا نسبيا وقد تكون خاصة تجمع عددا قليلا من العمال مع رؤسائهم¹

✓ الهاتف:

يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ويتميز هذا الأسلوب "بانخفاض تكلفته فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع"².

✓ المقابلات:

وهي من وسائل المهمة التي لا غني عنها وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية وهي الوسيلة الأساسية لخدمة الفرد والتي من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء للتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم للتغلب عليها ويقصد بالمقابلة التفاعل اللفظي التي يتم بين فردين في مواجهة بحيث يحاول كل منها ان يستشير بعض المعلومات أو التغيرات لدى الآخر.

✓ المؤتمرات:

المؤتمر وسيلة اتصالية تسعى "لبناء الوعي وزيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات أو قضايا معينة يتم فيه طرح وتبادل الأفكار، يقصد التوصل إلى توصيات أو حلول ومقترحات"³.

¹ - عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الاعمال، دار النهضة العربية الطباعة و النشر: بيروت، 1982، ص 188 .

² - محمد يوسف، العلاقات في المجال التطبيقي، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2012، ص 147 .

³ - مختار تهامي، إبراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، ط1، دار المعارف للنشر والتوزيع: بغداد، ص 175

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

✓ المحاضرات:

هو عبارة عن لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو الشخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحيات المهنية أو غيرها ومن إجاباتها أنها تساعد على الثقافة العامة للأعضاء للمؤسسة وتساهم في تكوينها¹.

✓ اللجان وجماعات الدراسة:

هي عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة، وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال، وقاعدة موحدة لأن المشكلة تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

4. أهمية الاتصال الداخلي:

الاتصالات أولاً متعددة بين الأشخاص، أيًا كانت البنى الموضوعية والإجراءات المتخذة، ويمكن أن يكون منها جدوى، إذ لم تكن غير مستوعبة من طرف الأفراد، و"نظراً لأهمية الاتصالات الداخلية على وظائف المديرين في التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، الاتصالات، التنسيق واتخاذ القرارات، وترجع هذه الأهمية كمنشاط رئيس في المؤسسة إلى الوقت المبذول في مزاولته حيث تشير الدراسات أن المدير يقضي ما بين 75% إلى 90% من وقت العمل الرسمي في الاتصالات"²، وتكمن الأهمية في³:

✓ إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المؤسسة.

✓ إن الاتصال وسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي وسيلة لإحداث التغيير في السلوك وتغيير في فلسفة المنظمة وسياستها.

✓ تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.

¹- نفس المرجع، ص 175

²- فريد راعب النجار، تكنولوجيا الاتصالات والمفاوضات الفعالة، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 24.

³- احمد عبد الله الصباب، اساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 180.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

✓ يتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة، وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي.

فالعلمية الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار، تتم من خلال الاتصال فيما تتمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال. وتكمن أهمية الاتصال الداخلي كذلك في الآتي:

• التخطيط :

هو الوظيفة التي "تضمن الأهداف والغايات المستقبلية، كذلك التنبؤ بالطرق والمسالك والأساليب الوصلة إلى الأهداف المرغوبة"¹.

• التنظيم:

يعرف على أنه "شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحتوي كل مبادئ التنظيم، وهو الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك"².

• **التنسيق:** هو "تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيها يخصه بشكل يكمل بعضه البعض في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى هدف محدد"³.

• **التوجيه:** يمكن تعريفه على أنه الاتصال "بالمرؤوسين وإرشادهم إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة"⁴.

• **المراقبة:** هي نشاط يتمثل في "المتابعة وتحقيق لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة والتقديرات والبرامج المقررة"⁵.

• **اتخاذ القرارات:** هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمختلف القرارات⁶

¹- مزهر شعبان العاني، العملية الإدارية والتكنولوجيا المعلومات، دار للنشر والتوزيع، 2008، ص 21 .

²- الحفافي نعمة عباس والهيتي صلاح، التحليل أساس الإدارة العامة، ط01، دار البازوري للنشر والتوزيع: الأردن، 2009، ص157.

³- نفس المرجع، ص230.

⁴- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، دار الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص45 .

⁵- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، ط1، منشورات القانونية، لبنان، 2013 ص 147 .

⁶- محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة، الأردن، 2008 ص 174 .

المبحث الثالث: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

تمهيد:

في أي مؤسسة مهما كان طبعها العملي تحتاج إلى مخطط عملي ديناميكي تسمو من خلاله ما يعرف بالإستراتيجية، وفي مبحثنا هذا سنتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية وأهميتها.

1. مفهوم إستراتيجية الاتصال:

هي مفهوم عام لسياسة الاتصال في المؤسسة أو منظمة "ذات طبيعة خاصة تتكامل مع التخطيط الاستراتيجي لإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم أمنا ومستقرا ومتوازنا"¹.

أيضا هي "مجموعة من إقرارات الهامة حول أهداف الاتصال التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها فهي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، ويمكن أن يمتد عمر إستراتيجية الاتصال من ثلاثة سنوات إلى خمس سنوات بحيث تدعمها منظمة أو مؤسسة لتحقيق أهدافها"².

2. إستراتيجية الاتصال:

لكي يكون إستراتيجية اتصال ويكون لها فعالية، يجب ان نتبع مجموعة من المبادئ وتأتي في ما يلي:

2.1 مبدأ الوجود:

يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصال، بل بعمليات غير منظمة³.

¹- عيشوش فريد، أزمة حوادث المرور والإستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة لأمن الوطني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2010 ص 47.

²- لجودي بن قيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2012، ص 60 .

³- نفس المرجع، ص 62 .

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

2.3 مبدأ الاستمرارية:

من أهم الخصائص الأساسية لإستراتيجية الاتصالية يشترط أن تكون مستمرة في المدى الطويل لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها.

2.4 مبدأ التميز:

إن أحد الأدوات الأساسية لإستراتيجية الاتصال هي إعطاء منتج أو خدمة متميزة غير موجودة في العروض الأخرى (التميز الإيجابي)، حيث تقاس بنوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.

2.4 مبدأ التوضيح:

يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأي إستراتيجية تعتمد على أساس ومبادئ عمل غير مفهوم ومعقد، فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها.

2.5 مبدأ الواقعية:

يجب أن تتطابق مع خصائص المنتج أو الخدمة، وذلك لكي يكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف فأي معلومات لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان المنتج أو الخدمة¹.

2.6 مبدأ المرونة:

يجب أن يكون فيها مرونة حسب مختلف الأشكال الاتصال وحسب وسائل الاتصال، مرنة حسب نوعية الخدمة أو المنتج.

2.7 مبدأ التنسيق:

يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة أو بالخصوص مع قرارة التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.

¹-مصطفى العشوى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 14 .

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

2.8 مبدأ قبول الدخول:

لابد على الاتصال ورسائله ألا تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط، بل أيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها (مستخدمين العمال والإطارات)، "فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، وهو سيكون منجز من طرف الموظفين بالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية"¹.

3. أهمية الإستراتيجية:

-تحقيق أفضل الإنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبيا.

-تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة للمستقبل.

-التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع أو البحث عن أسواق جديدة.

-تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء في فحص المشكلات الرئيسية.

-توضيح الرؤية المستقبلية للعمال والصورة التي تحاول المؤسسة الوصول إليها².

-تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المؤسسة.

-تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة فعاليات المؤسسة.

- تخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفاء .

¹-مصطفى العشى، المرجع السابق، ص64.

²-قوارية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجيك بالمؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع الموارد البترولية- نفضال، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة البويرة، 2013-2014، ص14.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق بأنّ العنصر البشري يشكل اهتماما كبيرا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات، كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله.

إنّ الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد، كما يساهم في أحكام المتابعة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

الفصل الثالث:

مدخل عام للمؤسسة

تمهيد: تمهيد:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة.

1- مفهوم المؤسسة.

2- عناصر المؤسسة العمومية.

3- أنواع المؤسسة العمومية.

المبحث الثاني: المؤسسة بين الأهداف والخصائص والنماذج:

1- أهداف المؤسسة.

2- خصائص المؤسسة.

3- نماذج المؤسسة.

المبحث الثالث: إستراتيجية المؤسسة في تحقيق أهدافها:

1- مدخل عام الإستراتيجية.

2- أهم خصائص الإستراتيجية.

3- أهم مراحل الكبرى وضع الإستراتيجية للمؤسسة.

ملخص الفصل.

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الهيكل القائم والمحرك الأساسي والنواة الفعالة لاقتصاديات العالم فميزات المؤسسة تختلف من مجتمع لآخر وفي نفس المجتمع تختلف من وقت لآخر، وبذلك نجدها تعاني في بعض الأوقات نظرا لعدم الاستقرار أو نتيجة لجملة من المتغيرات المتسارعة التي تمس مجالات مختلفة وبالتالي يصعب التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها، وهي بذلك تشكل تهديدا مستمرا عليها، لذا تسعى دوما هذه الأخيرة أي المؤسسة إلى محاولة التكيف والتعايش مع المتغيرات بل أكثر من ذلك إلى الاعتماد على تلك المتغيرات، واستثمارها لصالح المؤسسة من خلال العمل المستمر على التنبؤ المستقبلي والترصد على مختلف التقلبات التي قد تطرأ على محيطها، والذي يشكل الحقل التنافسي من بين أهم عناصره كونه يتحكم في طبيعة أنشطة المؤسسات سواء بصورة مباشرة وهذا عن طريق الفهم الجيد لهذا السوق وبالنتيجة تهيئة الظروف المناسبة لاقتحامه. وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة.

تمهيد:

تعتبر المؤسسة ككيان اجتماعي اقتصادي محرك مهم وأساسي لمساندة الدولة في اقتصادها ووسيط حيوي في الاقتصاد العالمي، رغم اختلاف سماتها داخل أي مجتمع من المجتمعات، لأنها تستمد ملامحها من خصوصية المجتمع المتواجدة به، خاضعة في وجودها ومعرضة إلى العديد من الهزات التي تكون سببا في عدم استقرارها، لذلك وجب تفعيل أدائها على أرضية الواقع باتخاذ استراتيجيات تختلف باختلاف نماذج المؤسسات حتى يتسنى لها تحقيق نجاح أداوية أمام وجه المنافسة البيئية، بالاحتكام إلى عناصر عوامل الإنتاج ومحركاته من متطلبات فكرية وبشرية ومادية تسعى من خلالها المؤسسة على خلق جو من التكيف ومحاولة التعايش مع مختلف التغيرات لتصنع بذلك حيوية فعلية لنشاطها وبهذا المبحث سنتطرق للمؤسسة العمومية.

الفصل الثالث: مدخل عام للمؤسسة

1.1. مفهوم المؤسسة:

محاولة تحديد وضبط مفهوم مصطلح "المؤسسة" له علاقة بطبيعة منظور معالجته، ووجود الاختلافات في التعريفات راجع إلى اختلاف زوايا التحليل واتجاهات الباحثين، فهناك من اهتم بالجانب القانوني عند تعريفه له، وهناك من عرفها بالاعتماد على جانبها الاقتصادي، وركز البعض الآخر على البعد الاجتماعي، والبعض الآخر في محاولة تعريفهم للمؤسسة على جانبها التنظيمي، وقصد إعطاء تعريف واضح للمؤسسة سنعرض عينة لبعض المتعلقة بها في الآتي نذكره:

تعتبر "المؤسسة" تنظيم يملك مجموعة من الوسائل المعنوية والمادية، التي يتم المزج فيها بينهما من أجل تحقيق أهداف معينة، وعرفها "روجز ROJES 1976" بأنها "نسق ثابت من الأفراد الذي يشغلون مع بعضهم لتحقيق أهداف مشتركة في إطار هيكل للسلطة ونظام التقييم العمل"¹؛ أي أنها سلطة معنوية ومادية قائمة بذاتها، قائمة على سلطة الهيكل التنظيمي لتحقيق مخرجاتها العامة الخاصة.

كما تعرف المؤسسة على أنها عبارة "عن تجمع إنساني، تستعمل وسائل فكرية مادية، ومالية لاستخراج تحويل نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف الإدارة، باعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات لإنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر على مما تكلفه"². انطلاقاً من هذا التعريف نجد بأن المؤسسة كهيكل فكري ومادي يقوم قوامه على عناصر أهمها: الحوافز المادية والمعنوية، الكفاءات المهنية لتحقيق أهدافها.

تعد كذلك "مجموعة من الرجال والنساء الذين اجتمعوا من أجل بلوغ أهداف إنتاج والتي تتجاوز القدرات الفردية لكل واحد منهم. ويلاحظ"شيستر بونارد **chester bernard**" بأن المؤسسة عبارة عن "أنساق فرعية تتدخل في نطاق يُعرف بالنسق التعاوني، ويتكون من عناصر

¹-مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ط1، دار النشر المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر، 1999، ص33.

²- ابراهيم امام، مجالات البناء، ط1، دار النهضة العربية: القاهرة، 1972، ص5.

الفصل الثالث: مدخل عام للمؤسسة

مركبة فيزيقية، بيولوجية، شخصية، واجتماعية، تنشأ بينهما علاقة منظمة من شكل خاصة كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل¹. يشير هذا التعريف إلى تأكيد نظامية المؤسسة كنسق يضم عدة أنساق بينهم علاقة تعاون، يسيرها عناصر متعددة هي خلاصة تعاون دائم من أجل تحقيق مخرجاتها.

أما "ناصر دادي عدون" فعرف المؤسسة على أنها "هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصادية آخرين أو القيام بكليهما مع إنتاج أو تبادل بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني أو الزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطها"². يركز هذا التعريف على الوجه الاقتصادي والبعد المادي للمؤسسة ككيان اقتصادي يقوم على دمج عناصر عمليات الإنتاج في سياق سوسيو قانوني ينظم نشاطها وعملها.

2- عناصر المؤسسات العمومية:

تتكون المؤسسات العمومية بشكل عام من أربعة عناصر، تعتبر قوام تشكلها ووجودها، وتمثل هذه العناصر في:

1- الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري المورد الرئيسي في المؤسسة من خلال فعاليته في سير النظام الاتصالي للمؤسسة، حيث بواسطتها يتم التسيير والتجهيز والتمويل، ولذلك لا بد من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس.

2- الأفكار:

إذ كل مؤسسة وجودها تم إنشاؤها بناءاً عليها، تم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل.

1- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسات محركات، رسالة ماجستير غير منشورة في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية علوم اجتماع، جامعة قسنطينية، 2008-2007، ص 68.

2- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية: الجزائر، 1998، ص 11.

3-الأهداف:

لكل مؤسسة هدف أو مجموعة أهداف تسعى للوصول إليها، سواء قصيرة أو طويلة المدى وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها، انطلاقاً من النشاط وطبيعته فإنها تسعى لتحقيق مجموعة الأهداف سواء ما تعلق منها بجمهورها الداخلي أو الخارجي أو بها ككيان اقتصادي وتنظيمي اجتماعي.

3-أنواع المؤسسات العمومية:

قبل الحديث عن أنواع المؤسسة العمومية لابد من الإشارة ولو بصورة مختصرة إلى ذكر أنواع المؤسسات بشكل عام، حيث تقسم المرافق العامة تبعاً لطبيعة نشاطها إلى أنواع ثلاثة:

1-المؤسسات الإدارية:

هي تلك المؤسسات التي "تمارس نشاطاً ذا طبيعة إدارية محضة، وتستخدمها الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها الإدارية العامة أي نشاطاتها العامة التي تتولاها لتقديم خدمات أساسية للمجتمع كالتعليم والصحة والبريد والخدمات الاجتماعية"¹، وهي كذلك "مصلحة من مصالح الدولة فصلت عن المصالح الأخرى، أو أنشئت من لدنها لتحقيق أغراضها وفقاً لأنظمة خاصة مستقلة عن أنظمة الدولة"².

2-المؤسسات المهنية:

هي عبارة مجموعة من الأشخاص لهم مصلحة مشتركة وعادة ما تكون هذه المصلحة مهنة معينة مثل: نقابة المحامين، ونقابة المهندسين ونقابة الأطباء، يخول لها القانون الاستقلال في ممارسة شؤون المهنة والإشراف عليها عن طريق هيئة منتخبة بين الممارسين لهذه المهنة وتلك، حيث تمتلك هذه المؤسسة سلطة تلازم أعضائها المهنية وسياسة الدولة معاً.

1- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2007، ص 26.

2- طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية، الوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية: بيروت-لبنان، 2003 ص 454.

الفصل الثالث: مدخل عام للمؤسسة

3- المؤسسات التجارية أو الصناعية:

ظهرت في فرنسا في منتصف القرن 19 إثر تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، وأول المؤسسات الاقتصادية، التي ظهرت في فرنسا تشكيل البلدية، كانت وظيفة الدولة تنحصر في الميدان الإداري الضيق، غير أنه نظرا لظهور أفكار الاشتراكية، تدخلت الدولة في إدارة الأنشطة الاقتصادية، الأمر الذي أدى إلى ظهور مرافق عامة اقتصادية أسند تسميتها إلى "منظمة عامة تسمى المؤسسة الاقتصادية، والتي تتمتع باستقلال إداري يخول لها تحقيق الهدف الذي أحدثت من أجله، وذلك بقصد إشباع الحاجات العامة، ومنحت لها شخصية معنوية و استقلال إداري عن الدولة"¹.

كما تسمى أحيانا "المصالح المستقلة ذات الطابع الاستثماري، أو المصالح الاستثمارية، وهي شبيهة بالمؤسسات العام من حيث تكوينها، ولكنها تختلف عنها من حيث القانون الذي يربطها أو يطبق عليها"². يعني هذا النوع من المؤسسات وجوده مقترن بتدخل التدخل في الجانب الاقتصادي بهدف تحقيق الإشباع الحاجات العامة للمجتمع.

إذن مما سبق ذكره نجد بأن المؤسسة مفهوم ذو طبيعة جد معقدة، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي واجتماعي... كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة وتمثل في نفس الوقت جزءا لا يتجزأ من البيئة التحتية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع مهما كان. فالمؤسسة بهذا المنظور لها وظائفها الخاصة بها والتميزة عن الوظائف لمختلف الهيئات الأخرى المشابهة لها، فمفهومها الحديث هي القلب النابض للبيئة الاقتصادية في شكلها المتحرك أو كما يعبر عليه المنظرون أنها في حركية ديناميكية والتي في ميزتها الرئيسية تشكل معلما للتطور والتغير فالمحيط الحالي للمؤسسات هو جد معقد وغير مؤكد.

1- عمر صخري، المرجع السابق، ص 26.

2- طارق المجذوب، المرجع السابق، ص 455.

المبحث الثاني: المؤسسة بين الأهداف والخصائص والنماذج:

الفصل الثالث: مدخل عام للمؤسسة

1- أهداف وخصائص المؤسسة:

1.1. أهداف المؤسسة العمومية:

تسعى الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسييرها ويمكن تلخيصها في الآتي ذكره¹:

1- الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في:

- تحقيق الربح:

إن استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها بأقل التكاليف الممكنة، وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون، وتوزيع الأرباح، وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر والأعباء.

- تلبية متطلبات المجتمع:

إن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو ما يغطي طلبات المجتمع.

- عقلانية الإنتاج:

يتم ذلك باستعمال الترشيد للعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد، والإشراف على عمالها، بالإضافة إلى مراقبة الدولة لتنفيذ هذا البرامج.

2- الأهداف الاجتماعية:

- ضمان مستوى مقبول من النتائج:

يعتبر العمال في المؤسسة العمومية المستفيدين الأوائل من نشاطها ويتقاضون أجور تضمن لهم تلبية حاجتهم.

1-ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص ص 66-67.

الفصل الثالث: مدخل عام للمؤسسة

-تحسين مستوى معيشة العمال:

- نظرا لتطور السريع الذي تشهده مجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتجات جيدة مما يدعو الدولة لتتوسع الإنتاج وتحسينه وتوفير إمكانيات مالية للعمال حتى يسهل عليهم اقتنائها.
- ✓ إقامة أنماط استهلاكية: تسعى الدولة إلى تقديم منتجات جديدة للمستهلكين.
 - ✓ السهر على تنظيم وتماسك العمال.
 - ✓ توفير تأمينات ومرافق للعمال: تتمثل في التأمينات الاجتماعية والمسكن الوظيفية أو العادية بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات استهلاك والمطاعم.

3-الأهداف الثقافية والرياضية: وتتمثل في:

- ✓ تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.
- ✓ توفير الوسائل الترفيهية الثقافية.
- ✓ تخصيص أوقات الرياضة مما يجعل العامل في صحة جيدة فيؤدي دوره كامل في الإنتاج.

4-الأهداف التكنولوجية:

-البحث والتنمية:

تؤدي الدولة أو تعمل على إدارة مصلحة أو الوسائل الإنتاجية علميا تؤدي الدولة دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي، خاصة المؤسسة الضخمة، من خلال الخطة التنموية العامة للدولة متوسطة الأجل، التي يتعرض من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي والجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي.

الفصل الثالث: مدخل عام للمؤسسة

2- خصائص المؤسسة العمومية:

تتميز المؤسسة العمومية باعتبارها كيان اجتماعي منتظم يقوم على تقديم خدمات نوعية لمتعاملها بمجموعة السمات لعل من أهمها الآتي ذكره¹:

أ- تقوم على مرفق عام:

بمعنى أنها تدير أحد المرافق العامة، كان من الممكن أن تتولاه الدولة بنفسها بواسطة إحدى وزارتها ولكنها رأت أنه من الأفضل إنشاء مؤسسة عامة مستقلة، لتتولى إدارة المرفق العام نيابة عنها، ونظرا لأن موضوع نشاط المؤسسة العامة هو قيامها بإدارة مرفق عام يحقق مصلحة عامة ويشبع حاجة عامة للمواطنين، فينطبق عليها القواعد الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة .

ب- الشخصية المعنوية العامة:

فالمؤسسة منظمة لا مركزية إدارية مصلحيه تتمتع بالشخصية المعنوية فهي ضرورية لتوفير وضمان استقلاليتها عن الحكومة المركزية في إدارتها للمرفق العام المحدد لها.

ت- التخصص والاستقلال المالي والإداري:

ويعني أن المؤسسة العامة بحكم طبيعتها وتعريفها في شخص اعتباري عام يتخصص في إدارة مرفق عام محدد بالذات أو خدمة عامة نوعية يتخصص فيها، وليس له صالحية أو اختصاص أو أهلية للتصرف خارج إطار هذا المرفق العام المحدد في سند إنشائه، وبالتالي ليس للمؤسسة العامة أن تسعى لتحقيق غرض آخر أو نشاط آخر مغاير لهذا المرفق، أما بالنسبة للاستقلال المالي للمؤسسة فهي أن تتمتع بحرية الإنفاق والتصرف المالي وتنظيم الميزانية في حدود القانون، أما الاستقلال الإداري للمؤسسة فهو تمتعها بحرية اتخاذ القرارات الإدارية، وحرية إبرام العقود الإدارية والاقتصادية ولديها سلطة التعيين، وممارسة السلطة الرئاسية على أعمالها، وذلك بالموافقة الأولية من طرف الإدارية المركزية الوصية.

¹- محمد رفعت عبد الوهاب، النظرية العامة للقانون الإداري، دارالجامعة الجديدة: مصر، 2009، ص307.

الفصل الثالث: مدخل عام للمؤسسة

ث-رابطة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية:

هو ارتباط المؤسسات العامة بالسلطات الإدارية المركزية الوصية بعلاقة التبعية الرقابية الوصائية، فالقاعدة العامة التي لا تقبل الاستثناء أن السلطة المركزية يجب أن تراقب بناء على صلاحياتها ضبط جميع الهيئات والمؤسسات، سواء كانت خاصة أو عامة بهدف ضمان احترامها للشرعية والقوانين، وضمان احترامها لأمن الدولة وسياستها العامة.

تختلف المؤسسات العمومية بشكل كبير عن المؤسسات الخاصة ما عدا الجانب المتعلق بالملكية التي تكون في العمومية تابعة للقطاع العام، والجانب المتعلق بالأهداف، حيث كهدف رئيسي لهذه المؤسسات أداء، وتحقيق جزء من السياسات والبرامج الاقتصادية التابعة للدولة، وهي مفيدة بشكل كبير في تنفيذ الخطط الاقتصادية الوطنية، بالإضافة إلى أن المؤسسة العمومية تتمتع باستقلالية مالية، وتوجه نحو تحقيق ولو جزئياً لأهداف المتاجرة والمردودية الاقتصادية، كما في المؤسسات الاقتصادية الخاصة مع احتفاظها بامتيازات السلطة العامة.

3- نماذج المؤسسات العمومية:

تأخذ المؤسسات العمومية شكلين أساسيين وذلك بحسب الملكية وهما¹:

1- مؤسسات عمومية:

انتشر هذا النوع من المؤسسات في الدول الرأسمالية، وهي تعبر عن مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية ويجب التمييز بين نموذجين هما:

أ- مؤسسات تابعة للوزارات:

تدعى بالمؤسسات الوطنية، وتأخذ أحجاماً معتبرة وهي تخضع لإحدى الوزارات صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

¹-ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 59-60.

الفصل الثالث: مدخل عام للمؤسسة

ب- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:

تتكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية، أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو كلاهما معا، وتكون ذات أحجام متوسطة أو صغيرة، ويشرف على منشئها عن طريق إدارتها وتكون عادة في مجال النقل أو البناء أو الخدمات العامة.

2- المؤسسات المختلطة:

لقد ظهرت هذه الشركات أول مرة في ألمانيا في القرن 19، وانتشرت فيما بعد لتعم في أوروبا وبعض الدول الأخرى، ومن الأسباب الأساسية لهذه المؤسسات هي محاولة مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية والتحكم فيها من طرف الدولة، حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول وهو الدولة، والمتمثل في الوزارة، أما الطرف الثاني فيتمثل في القطاع الخاص، ويتم إنشائها بطريقتين هما¹:

أ- الإنشاء من العدم:

أي اتفاق بين طرفين للقيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه وحجمه وشروطه ومدة حياته... الخ، ويتم المساهمة في رأسمالها من الطرفين وغالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51 بالمئة في رأس المال، لأن القرارات تؤخذ على أساس عدد الأصوات والتي تقدر بدورها بعدد الأسهم في رأس المال .

ب- التأميم:

إذ بموجب هذه العملية تستطيع الدولة حيازة جزء من رأسمال المؤسسة الخاصة، ويتم غالبا تعويضه للجانب الخاص، وتخضع هذه الطريقة لنفس القاعدة بالنسبة لنسبة امتلاك رأس المال ولنفس الأسباب، وهناك عدة أشكال من المؤسسات المختلطة والعمومية المسيرة بعقد مع القطاع الخاص أو التأجير.

مما سبق يتضح لنا بأن المؤسسة العمومية ككيان اجتماعي واقتصادي، لها العديد من الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المجتمع، إضافة إلى تعدد نماذجها، وهذا التنوع والتعدد في الخصائص والنماذج مقترن بطبيعة نشاطها بالدرجة الأولى.

¹-ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 59-60.

الفصل الثالث: مدخل عام للمؤسسة

4-مدخل إلى إستراتيجية المؤسسة:

1. مفهوم الإستراتيجية:

يعرفها تشاندلر "chandler" بأنها تتطوي على "تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد إجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية، وتنوع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج، لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف"¹. يركز الباحث هنا في تعريفه لإستراتيجية على المدى المتعلق بتحقيق الأهداف ووتيرتها في إطار علاقته بالموارد المادية لتحقيق ذلك.

جاء في تعريف "السلماي" أن الإستراتيجية هي "خطط تبنى على ضوء تحديد أهداف المنظمة طويلة الأمد، مع الأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد والإمكانات لتحقيق تلك الأهداف، وعدم تجاهل التحديات البيئية المختلفة"². يتضح أن الإستراتيجية ليست مجرد تصور تنظيري بل ممارسة واقعية تقوم على جزئيين: الإمكانيات وتحديات البيئية في ضوء محاولة تحقيق أهداف المؤسسة.

2. خصائص الإستراتيجية:

في الآتي الخصائص الأساسية للإستراتيجية فيما يلي بإيجاز³:

1-عمل فكري:

وهذا معناه أن الإستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيئاً آخر، فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرارات كما ورد في التعريفات السابقة إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.

1- تائر شاكرك محمد الهيبي، سامي ذياب الغريبي، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2014، ص17.

2- السلماي، أحمد محمود مصطفى، أثر الإدارة الاستراتيجية في كفاءه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجيستر غير منشورة، الجامعة الحرة في هولندا: مكتب الأنبار، 2010، ص20.

3- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع: عمان الأردن، 2011، ص 24.

الفصل الثالث: مدخل عام للمؤسسة

2- تؤدي إلى تخصيص الموارد:

تخصيص الموارد من أجل تنفيذ الإستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية والمالية والبشرية والزمنية.

3- التزام المؤسسة للمدى الطويل:

يظهر الالتزام لأن الاختيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جدا في بعض الحالات.

4- تخص مساحة النشاط:

أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة، بما أنها تخص نشاطها وحدوده.

5- تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية:

هذا المبرر الأول لإستراتيجية لن لا معنى لإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية.

3- المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية:

لوضع إستراتيجية تمكن المؤسسة من المنافسة والنمو وتحقيق أداء جيد لا بد من إتباع منهجية صحيحة، والحرص على المرور ببعض المراحل المتسلسلة، والتي تكمن في المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية وهي¹:

1- تصميم الإستراتيجية:

تتضمن هذه المرحلة أصعب الخطى على الإطلاق في العمل الاستراتيجي، إذ يتناول فيها التشخيص الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي.

2- تنفيذ الإستراتيجية:

وهي المرحلة التي تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة في المرحلة السابقة، مع التغيير المستمر نتيجة لتطور البيئة وتقلباتها، ويبدأ ذلك العمل بتخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ والتي تتمثل في البرامج، والموازنات، والإجراءات.

1- عيسى حيرش، المرجع السابق ص 32.

3-رقابة الإستراتيجية:

الرقابة تلازم الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية، لأن الرقابة هي الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج من الانحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ وتصحيحها. إذا كان تصميم الإستراتيجية هو أصعب هذه المراحل وأكثرها من حيث العمل والتفكير، فإن المراحل الأخرى لا تقل صعوبة ولا أهمية، حيث لا تنجح الإستراتيجية مهما كان تصميمها أن لم تجرى عليها رقابة محكمة ومستمرة.

المراحل الثلاثة السابقة الذكر متكاملة ومرتبطة فيما بينها ولا يصح للمؤسسة أن تهتم بمرحلة دون غيرها إذا كانت تريد الاستفادة من العمل الاستراتيجي بدرجة مرغوبة.

إذن في حقيقة دورة حياة أي مؤسسة عمومية، لا بد لإنجاح عملها وتحسين أداءها وأداء موظفيها تطبيق العديد من الإستراتيجيات التي تسمح لها بتحقيق أهدافها، وكلها إستراتيجية مختلفة التطبيق، من حيث الوتيرة الزمنية، ونوعية الأساليب المستعملة فيها، وطبيعة الفئة التي تعمل على تنفيذها بأرض الواقع.

خلاصة الفصل:

يعد الأداء المهني إحدى ركائز المؤسسة، وذلك لأنه يمثل الترجمة العملية والفعلية لكافة أهداف المؤسسة، فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للمؤسسة. كما أن المؤسسة لا تقوم إلا بقيام الموظف وتحسين أدائه من قبلها، وذلك لتحقيق النتائج الإيجابية والأهداف المسطرة للمؤسسة. وبضمان تحسين الأداء والذي يكون ناتج عن تراكم مجموعة من المحددات التي تساهم في زيادة ورفع مستوى الموظف.

الفصل الرابع:

فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

تمهيد:

1. بطاقة فنية للمؤسسة.

2. تحليل السمات العامة للمبحوثين.

3. وسائل الاتصال المستعملة في

المؤسسة.

4. ماهية الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

5. معوقات الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المهمة المتعلقة بالاتصال الداخلي والأداء المهني المتبعة من طرف المؤسسة للمساهمة في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين أطراف العملية الاتصالية، بالإضافة إلى بعض المعوقات التي قد تعرقل العملية الاتصالية داخل المؤسسة، كان لابد من استلزام تعزيز الدراسة النظرية بوجود تدعيمات واقعية، من أجل ألا تبقى دراستنا هته محصورة في الجانب النظري وتكاملا لحيثيات الخطوات الأساسية لإنجاز بحث سوسيولوجي يقوم على جمع المعطيات من الواقع مراد دراسته، لتفعيل دائرة عمليات الفهم والتحليل والتفاسير والتراكيب بين متغيرات الدراسة. وبما أنّ واقعية البحث العلمي تكمن بما هو واقع ومرتبط بما هو موجود في الوجود الاجتماعي في كله أو جزءه، وأن البحث العلمي بشكل عام يقتضي إتباع خطوات منهجية مضبوطة، والسير في إطارها من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة. فإننا سنحاول في هذا الجزء من عملنا البحثي مناقشة وتحليل وتفسير فرضيات بحثنا المعتمدة في دراستنا الميدانية، اعتمادا على عرض نتائج هذه الدراسة من خلال عرض مجموعة من الجداول المتعلقة بهدف البحث، وإشكاليته، وفرضياته، من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي لموضوع بحثنا، المتمثل في:

أين يكمن دور الاتصال الداخلي في الأداء المهني للموظفين بالمؤسسة؟

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

1. بطاقة هنية المؤسسة:

تعتبر الدائرة بشكل عام هيئة تابعة للإدارة المركزية في التنظيم الإداري الجزائري؛ أي أنها تجسيد لعدم التركيز الإداري على مستوى الأقاليم المحلية للبلديات التي تضمها، مما يجعلها جهازا مساعدا للوالي في أداء صلاحياته كممثل للدولة، حيث تكيف علاقة الدائرة بالإدارة المركزية على أنها رقابة رئاسية، توزع مظاهر ممارستها بين الإدارة المركزية في العاصمة، والتي لها سلطة تقديرية جد واسعة في تعيينه و إنهاء مهامه، وبين الوالي باعتباره ممثل للدولة وكرئيس مباشر له، أما عن علاقتها بالبلديات فإنها تكيف على أنها رقابة إدارية وصائية، هذا ما يجعلنا نبتعد عن اللامركزية الحقيقية التي تحقق الديمقراطية الإدارية الفعلية على المستوى المحلي و من دون المساس بوحدة الدولة.

1.1. تعريف الدائرة:

كلمة دائرة ترجمة حرفية من بالفرنسية (arrondissement)، أي أنها ذات أصل فرنسي وتشكل في الجزائر قسم إقليمي أو جغرافي تعين حدودها الإدارية، وتعدل، وتلغى بموجب مرسوم بناء على تقرير وزير الداخلية. والدائرة لا تمثل هيئة أو جماعة إدارية محلية بل هي مجرد قسم وفرع إداري تابع ومساعد للولاية، لا تتمتع بالشخصية المعنوية، وليس لها استقلال مالي، وليست لها أهلية التقاضي، وهذا بقرار من المحكمة العليا (المجلس الأعلى سابقا) بتاريخ 30 يناير 1988 "من المقرر قانونا أن الوالي وحده المتمتع بأهلية التقاضي باعتباره ممثلا للدولة وممثلا للولاية، ومن ثم فإن رئيس الدائرة لا يتوفر على الشخصية المعنوية ولا يتمتع بأهلية التقاضي"¹.

¹ - كلكل عبد القادر، "الدائرة، الحي الإداري"، دار النهضة للنشر: باتنة، الجزائر، 2003، ص 40.

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

1.2. بطاقة الفنية لدائرة بئر الجير محل الدراسة:

دائرة بئر الجير دائرة من دوائر ولاية وهران، تقع ببلدية بئر الجير نهج الألفية، وتشمل ثلاث بلديات: (بئر الجير-حاسي بونيف-حاسي بن عقبة)، وهي ليست إقسما إداريا لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا يوجد بها أي هيئة محلية منتخبة وهي عبارة عن جهاز وسيط بين البلدية والولاية.

صورة 1: صورة لدائرة بئر الجير



المصدر: مأخوذة من النات.

1.3 الهيكل التنظيمي لدائرة بئر الجير:

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل المساعد في نجاح أي مؤسسة، ذلك أنه يضمن حسن التسيير، وعدم التضارب كذا مختلف بين مختلف مصالحها، فالهيكل التنظيمي يوضح مواقع الوظائف من جهة، والعلاقة بين الأفراد في المؤسسة والمسؤوليات داخلها من جهة أخرى، حيث من خلاله يمكن التعرف على جميع الأقسام التي تتكون منها، يتمثل في

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

مجموعة من المكاتب كجهاز إداري يترأسه رئيس الدائرة، والثاني يتمثل في مجموعة موظفين لمساعدة رئيس الدائرة في أداء الاختصاصات المفوضة إليه من طرف الوالي بموجب النصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها، إضافة إلى الصلاحيات المتعددة والمتزايدة لرئيس الدائرة، يوجد للدائرة هيكل تنظيمي منصوص عليه قانوناً، لكن المرسوم التنفيذي رقم 94-215 في المادة 12 ينص على وجود جهازين مساعدين لرئيس الدائرة هما الأمين العام- المجلس التقني، تضم الدائرة العديد من المكاتب نذكرها فيما يلي:

أ- **مكتب التنظيم والشؤون العامة:** يعتبر هذا المكتب الأكثر احتكاكاً بالمواطنين ويلعب دوراً كبيراً بالسهرة وإنجاز وتحقيق مطالب المواطنين باستخراج وثائقهم الرسمية كما يعمل على تطبيق التنظيمات المعمول بها ويتكون من عدة فروع.

ب- **مكتب الشؤون الإدارية والمالية:** يتولى هذا المكتب الوصاية على البلديات حيث يقوم بما يلي:

- مراقبة مدى شرعية المداولات والمصادقة عليها إذا كانت من اختصاصه.

- مراقبة قرارات البلدية الفردية والتنظيمية إلا أن المصادقة عليها تكون من طرف الوالي.

ث- **مكتب الشؤون الاقتصادية والتخطيط:** يقوم هذا المكتب بمتابعة المخططات والمشاريع البلدية والصفقات العمومية منذ اقتراح الموضوع وتسجيله إلى غاية انتهائه.

ج- **مكتب الشؤون الاجتماعية:** يتولى هذا المكتب استقبال المواطنين وعرائضهم ومساعدتهم في مجالات عديدة، بالإضافة إلى وجود مكاتب أخرى مثل: مكتب الأرشيف والوسائل العامة، مكتب متابعة جواز السفر والبطاقة البيومترية، ورخصة سياقة، مكتب الانتخابات.

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

يوجد اللجان على مستوى الدائرة خمسة لجان: لجنة التنازل عن أمالك الدولة، لجنة مكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه، لجنة تسوية مطابقة البناءات، لجنة توزيع السكنات الاجتماعية.

2. البيانات الخاصة بالسمات العامة لأفراد عينة الدراسة:

إن الخصائص والسمات الاجتماعية والثقافية للأفراد تمثل المنطلق الأساسي لمعرفة توجهاتهم التي انطلقا منها تجدد مسار تمثلاتهم، وكذا إقبالهم على بعض الممارسات الناتجة عن التحولات الحاصلة في المجتمع الذي ينتمي إليه. إن هذه الخصائص تجعل من هؤلاء الأفراد يتفاعلون بصور معينة داخل الكثير من المؤسسات أو الابتكارات التكنولوجية، مما تكشف لنا عنه من تباين في الرؤى والتحليلات العميقة لممارساتهم الاجتماعية.

في دراستنا ركزنا على عينة مقدره بـ 94 موظف بالمؤسسة، كان توزيعهم الاجتماعي والعمرى، الجغرافي والتعليمي، والمهني كالآتي:

جدول رقم "01": توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
الذكور	37	39.4
الإناث	57	60.6
المجموع Σ	94	% 100

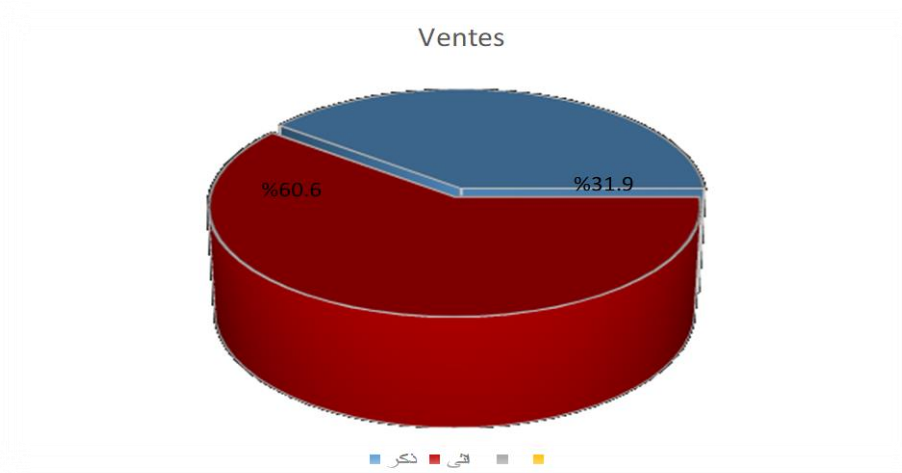
المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على قاعدة البيانات المتحصل عليها من الميدان.

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

بشكل عام يحيل النوع الاجتماعي إلى تلك المكانة التي يحددها المجتمع للرجل والمرأة في جميع مراحل حياتهما بصفتها ذكراً أو أنثى. فهو بذلك يختلف عن الجنس الذي يحيل إلى الخصائص والصفات البيولوجية والفيزيولوجية التي يتحدد الذكور والإناث على أساسها.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم "01"، أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا إناثاً بنسبة **60.6%**، في مقابل **39.4%** لفئة الذكور من إجمالي عينة البحث. وغلبة فئة الإناث في عينة الدراسة مرده إلى كون أن هذا الأخير غالبيتهم يتجهون للحياة المهنية، وكونهن يتجهون بصورة كبيرة للتعليم والتعليم، مما يجعل من فرص العمل في مختلف القطاعات الحيوية بالمجتمع أكثر.

الشكل رقم 01: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي:



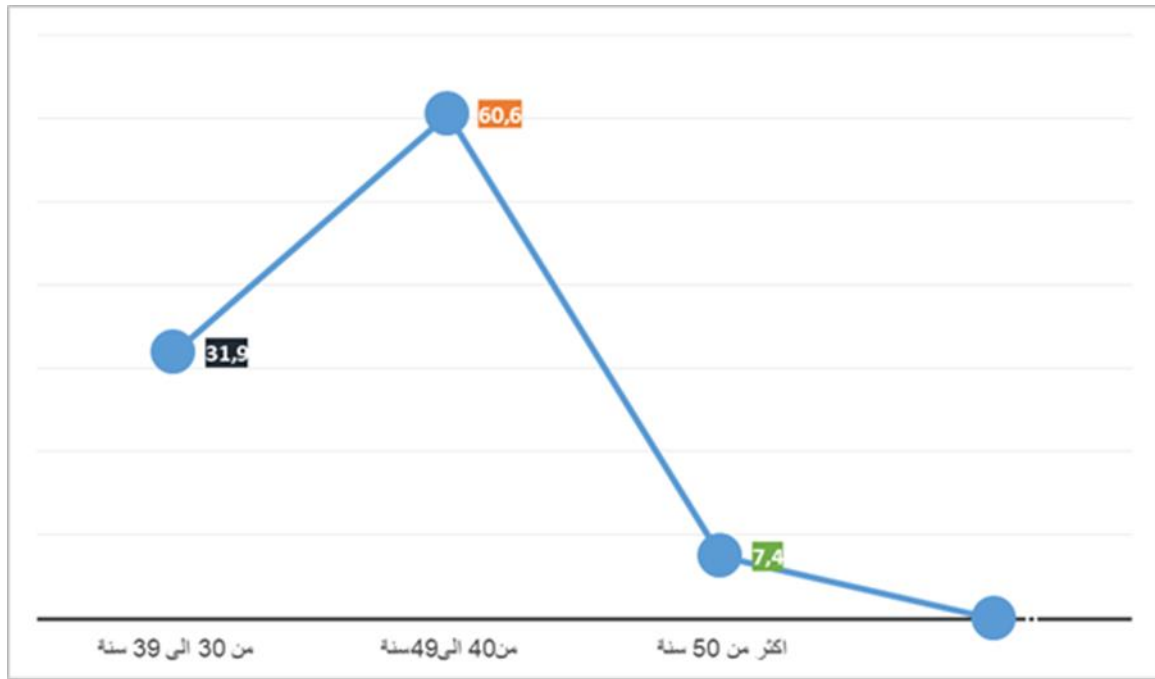
الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن

النسبة %	التكرارات	السن
31.9	30	30-39 سنة
60.6	57	40-49 سنة
7.5	07	50 سنة فما فوق
% 100	94	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "02" بأن توزيع عينة الدراسة حسب السن، تركزت أعلى نسبة مئوية فيه في الفئة العمرية المستهدفة (40-49 سنة) بنسبة 60.6 %، لتليها نسبة 31.9 % في الفئة العمرية (30-39 سنة)، في حين أن نسبة 7.5 % 50 سنة فما فوق.

الشكل رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن:



الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري المستوى التعليمي والوظيفة

المجموع	مهندس		عامل		متصرف رئيسي		متصرف إداري		رئيس مصلحة		ملحق رئيسي		عون إداري		الوظيفة	مستوى تعليمي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3.2	3	0.0	0	3.2	3	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	دون المستوى
8.5	8	0.0	0	8.5	8	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	ابتدائي
8.5	8	0.0	0	8.5	8	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	متوسط
24.5	23	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	8.5	8	16.1	15	ثانوي
46.8	44	7.4	7	0.0	0	11.7	11	25.5	24	2.1	2	0.0	0	0.0	0	جامعي
8.5	8	0.0	0	1.1	1	0.0	0	0.0	0	0.0	0	5.3	5	2.1	2	تكوين مهني
%100	94	7.4	7	21.3	20	11.7	11	25.5	24	2.1	2	13.8	13	18.2	17	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على قاعدة البيانات المتحصل عليها من الميدان

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

يعد التعليم عنصر من العناصر الأكثر أهمية والقاعدية لتحقيق تنمية أي مجتمع من المجتمعات، وشرط ضروري لمقتضيات التطور الاجتماعي؛ كونه يلعب دورا كبيرا في تقريب الفاعلين الاجتماعيين من مؤسسات المجتمع بشكل عام، ومن جهة أخرى يمنحهم المرونة الاجتماعية للتعامل مع مختلف المواقف، فيحدد الإطار العام لنوع الممارسات والاتجاهات السوسيو ثقافية للأفراد، إذ أنّ التعليم يجعل من فرص التوظيف أكبر قدر، من منطلق اعتبار أن الوظيفة تمثل " دور الشخص في بناء المجتمع، وهي نشاط معين يتطلب جهدًا بدنيًا أو عقليًا، ويتم تنفيذه بشكل مُنظم مقابل أجرٍ ماديّ، ومن الوظائف ما يكون بدوام كامل ومنها ما يكون بدوام جزئي ويُسمى مَنْ قرّر إنهاء الحياة المهنيّة أو بلغ السن القانونيّة بالمُتقاعد"¹، وانطلاقا من العلاقة الموجودة بين كل من التعليم ونوع الوظيفة، فإنّه من خلال الجدول رقم 03 المتعلق "بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري المستوى التعليمي والوظيفة"، نلاحظ بأنّ توزيع أفراد عينة الدراسة كان كالآتي: 25.5% من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي وظيفتهم كمتصرف إداري، لتليها نسبة 16.1% للذين كان مستواهم التعليمي ثانوي كعون إداري، في مقابل نفس المستوى التعليمي لكن كملحق رئيسي بنسبة 8.5%، في حين سجلت أدنى نسبة في كل من أفراد العينة الذين كان مستواهم التعليمي جامعي كرئيس مصلحة بسنة 2.1%، ومرد ذلك ربما إلى كل من سن خريجي الجامعات، خاصة الخريجين حديثي التوظيف، إضافة إلى الخبرة المهنية، في مقابل 1.1% لأفراد العينة المتخرجين من المعهد التكويني ويشغلون كعامل عادي.

نستنتج من المعطيات التي أوردناها بالجدول رقم 03، بأن غالبية أفراد عينة الدراسة كان مستواهم التعليمي جامعي يشغلون وظيفة متصرف إداري، في مقابل أدنى نسبة المتمركزة لدى خريجي المعاهد المشتغلون بوظيفة عامل عادي. ما تؤكد لنا الشواهد الكمية المدرجة في الجدول بأنّ مؤسسة دائرة بئر الجير تعتمد على خريجي الجامعات لمواكبة التطورات وحادثة الإدارة، دون أن ننسى أن كل مستوى وإطار يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

¹- [jobcreation and destruction](#). Cambridge, Mass.: MIT Press. 1996. [ISBN:0-262-04152-9](#). [OCLC:33442503](#).

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري الحالة العائلية والخبرة المهنية:

المجموع	من 20 سنة فما فوق		من 15 إلى 19 سنة		من 10 إلى 14 سنة		خبرة مهنية	حالة العائلية
	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
10.6	10	0.0	0	3.2	3	7.4	7	أخرجه
86.2	81	24.5	23	31.9	30	29.8	28	متزوج
2.1	2	0.0	0	2.1	2	0.0	0	مطلق
1.1	1	1.1	1	0.0	0	0.0	0	أرمل
%100	94	25.6	24	37.2	35	37.2	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على قاعدة البيانات المتحصل عليها من الميدان

إن الخبرة في مفهومها العام تشير إلى "استشارة تطلب لدى خبير بهدف لبرز قيمة وضعية ما، أسبابها، مخاطر ومخالفات القواعد على أساس التحاليل والخبرات القائمة على معارف تقنية كفاءاته"¹، هنا نجد بأنّ الخبرة تستمد معاملها من الخبراء في مجال متعددة، منها الذين لديهم خبرة مهنية لا بأس بها، كما تعرف أيضا بأنها "المعارف والمهارات المكتسبة من خلال الممارسة الطويلة والمدعومة بالملاحظة، وتختلف درجة الاكتساب من شخص لأخر حسب استعداد وقابلية كل واحد والعناية التي يبذلها بموضوع الممارسة، لذلك قد تطول أقدمية الشخص ما دون أن تحقق له خبرة كبيرة مقارنة بآخرين"²؛ بمعنى وانطلاقا من هذا التعريف بأنّ الخبرة المهنية لا تتحدد فقط بطول سنوات العمل لتكون لدى الموظف الخبرة الكافية التي يستطيع من خلالها أن يفيد الآخرين ويقدم لهم الاستشارة المناسبة للمشكل أو المسألة المراد الاستشارة فيها، ومن خلال معطيات الجدول رقم 04

¹ -ثابتي الحبيب، بن عبو جيلالي، "تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية-دعائم النجاح الأساسية للمؤسسات الألفية الثالثة"، مؤسسة الثقافية الجامعية: مصر، 2015، ص 137.

² -جان ماري بيريوتي، وآخرون، "قاموس الموارد البشرية طبقا للسياق الفرنسي و الجزائري"، كنوز الحكمة: الجزائر، 2015، ص 418.

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

المتعلق بمتغيري "الحالة العائلية والخبرة المهنية" فإننا نلاحظ بأن أعلى نسبة مئوية تمركزت في أفراد العينة المتزوجين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من (15 إلى 19 سنة) بنسبة 31.9%، وفي نفس وضعية الحالة العائلية في فئة الخبرة المهنية المنحصرة من 10 إلى 14 سنة، بنسبة 29.8%، في حين أنّ أفراد العينة المتزوجين الذين قدرت خبرتهم المهنية من 20 سنة فما فوق فقد قدروا بنسبة 24.5%، بينما سجلت أدنى نسبة مئوية في فئة أفراد عينة الدراسة الأرامل الذين فاقت خبرتهم المهنية 20 سنة، في مقابل نسبة 2.1% من أفراد عينة البحث الذين حددت خبرتهم المهنية من 15 إلى 19 سنة وكانوا مطلقين.

إذن من خلال عرضنا للجداول المتعلقة بالسمات العامة لأفراد عينة الدراسة، نجد بأن هذه العينة اتسمت بالتنوع والتباين، سواء من حيث النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الوظيفة، الخبرة المهنية، هذا الاختلاف يخدم الهدف الأساسي للدراسة، والمتمثل في "فعالية الاتصال الداخلي في الأحياء المهني للعمال بالمؤسسة" ومن جهة أخرى يساهم في تنوع أساليب العمل بتنوع الفئات العمرية وكذلك بتنوع المهام الإدارية والمؤسسية الموكلة للعمال، إضافة إلى عامل الخبرة المهنية الذي يعتبر مهم في تعزيز ملامح أسس القيادة الإدارية ونجاعة الإنتاج الخاص بالمؤسسة.

3. وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة:

إنّ فعالية الأداء المهني لأي مؤسسة، باختلاف طبيعة إنتاجها، ونوعية الخدمات التي تقدمها لجمهورها الخارجي، فإنّها لن تستطيع تحقيق الوصول إلى تطبيق أهدافها المسطرة دونما الاعتماد على مجموعة من الوسائط والوسائل، التي تلعب دور المعين في تحقيق هذه الأهداف، ومن بين هذه الوسائل وسائل الاتصال التي بات لها دور جد كبير في مساحة العمل بالمؤسسة، وتأدية مهامها، لاسيما في ظل التطور التكنولوجيات الاتصال، التي مقر اهتمامها هذه الوسائل، وعليه من خلال الجداول التي سيتم عرضها في هذه الجزئية سنحاول انطلاقاً من المعطيات الميدانية التعرف على أهم الوسائل الاتصالية المستعملة في مؤسسة بئر الجير:

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة¹

النسبة المئوية (%)	التكرار	وسائل الاتصال المستعملة
20.2	75	المقابلات الشخصية
25.3	94	التقارير
25.3	94	الفاكس أو الهاتف
1.9	7	الانترنت
25.3	94	الاجتماعات
1.8	7	صندوق الأخبار والخطاوي
0.2	1	الملصقات
%100	372	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على قاعدة البيانات المتحصل عليها من الميدان

في ظل الطبيعة المعقدة لعالم الأعمال اليوم، يعد الاتصال هو الضمانة للحفاظ على المؤسسات من سرعة وتأثير التغييرات في جميع مستويات المؤسسة للنمو والنجاح المستدامين. ويعتمد مستقبل المؤسسات اليوم على دور الإدارة في إنشاء صورة ناجحة أمام جمهورها والشركاء والمساهمين والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين فالإتصال المؤسسي هو تبادل المعلومات داخل المنظمة من خلال مجموعة من الممارسات التي تمكن المؤسسة من تنظيم الاتصالات التنظيمية الخارجية والداخلية لتطوير والحفاظ على صورة العلامة التجارية للشركاء والجمهور². من أجل تسيير المؤسسة لابد من وجود وسائل اتصالية تساعد على السير الحسنة لها، ومن خلال الجدول رقم 05 المتعلق بمتغير "وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة"، فلاحظنا بأن أعلى نسبة مئوية تركزت في كل من: التقارير، الهاتف أو الفاكس، هذا الأخير الذي تتعدد وظائف ومجالات استخداماته المهنية، ويعتبر كوسيلة من

¹ملاحظة: بالنسبة لحجم العينة المتعلق بدراستنا كان 94مبحوث، ولكن في هذا الجدول المجموع اكثر من حجم العينة أي 208 ومرد ذلك أن سؤال هذا الجدول طلبنا فيه اختيار أكثر من إجابة واحدة، لذلك مجموع اجابتهم تجاوز المجموع الحقيقي لهم.

²<https://nalthayt.blog/2019/11/25/%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA%D8%AA%D9%81%D8%B9%D9%8A%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3/22.05.2024/19:07>

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما بين الموظفين، ويساعد من جهة أخرى الزيادة في وتيرة سرعة وصول المعلومات، خاصة فيما تعلق بالاتصال الأفقي بين الموظفين، ومن مجالات الاستخدامات المهنية للهاتف إضافة إلى ما سبق ذكره وحتى بين المديریات والولاية...، بينما الفاكس يستخدم في إرسال التقارير أو دعوة لحضور اجتماع معين، برفقيات رسمية... وكذلك الاجتماعات بنسبة 25.3%، وهذا يدل على أنهم أكثر الوسائل استعمالا في المؤسسة، سواء اجتماعات داخلية بين رئيس الدائرة ومدراء البلديات الثلاثة التابعة للإدارة، وبين المديریات... لتليها المقابلات الشخصية بنسبة 20.2%؛ أي المقابلات التي تتم في أيام الاستقبال من مثل: الأبواب المفتوحة للمواطنين كل يوم ثلاثاء، التعامل المباشر مع الجمهور الخارجي في بعض المصالح التابعة للإدارة من مثل: مصلحة البطاقة الرمادية، مصلحة التعريف البيو مترية، ومصلحة رخص السياقة، والمقابلات التي تتم مع المجتمع المدني المجسد في روح الجمعيات هذه الأخيرة التي تعد من المجتمع المدني الذي لديها علاقات متعددة الاتجاهات والأبعاد مع كل مؤسسات المجتمع، في حين أن أدنى نسبة مئوية تمركزت في استخدام أفراد عينة الدراسة لكل من: "الملصقات" (0.2%)، و"صندوق الأفكار والشكاوى" بنسبة 1.8%، على حسب إجابة المبحوثين فهذه الوسائل قليلة الاستعمال عكس وسائل الأخرى، حيث يتمثل هذا الصندوق في مفهومه الحقيقي بسجل مخصص لتدوين الشكاوي من قبل المواطنين موزع على البلديات الثلاثة، ويتم المصادقة عليه من قبل الولاية، وتخصيص موقع الكتروني للجمهور الخارجي لتقديم مختلف أنواع شكاويه، وحتى الشكاوي المخصص للجمهور الداخلي -الموظفين- حيث يخصص لهم مقابلات شفوية مع الأمين العام مباشرة، ويقوم في الحين بحل مشاكلهم، بتوجيههم مباشرة إلى المصلحة المعنية.

ما يمكن استنتاجه من الجدول رقم 05، أن وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة في اعتباره وسيلة تتعلق بالترتيب حسب إجابة المبحوثين:

✓ وسيلة التقارير، الهاتف والفاكس، الاجتماعات بنسبة 75.9%.

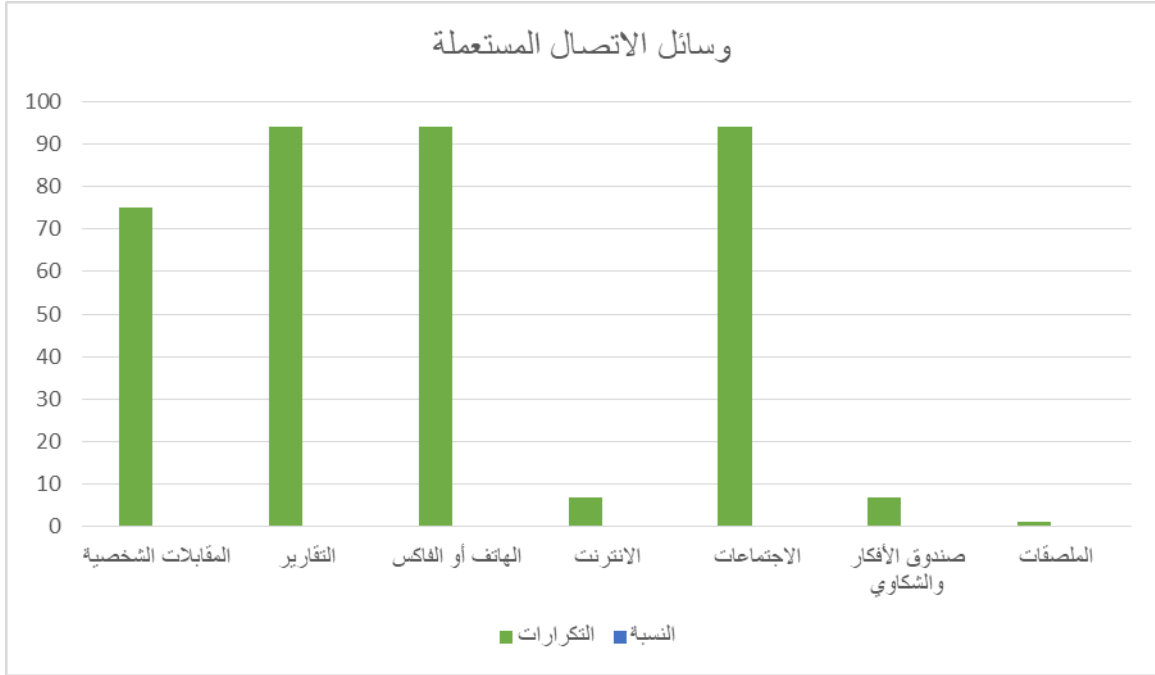
✓ وسيلة المقابلات الشخصية بنسبة 20.2%.

✓ وسيلة "الملصقات" و"صندوق الأفكار والشكاوى" بنسبة 2%.

✓ وسيلة الانترنت بنسبة 1.9%.

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

شكل رقم 01: وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة



الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري نوع الاتصال وتلبيته الحاجات المصنفة:

نوع الاتصال	دائماً		أحياناً		أبداً		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الشفوي	8	8.5	4	4.3	0	0.0	12	12.8
كتابي	43	45.7	31	33.0	7	7.4	84	86.2
الاتصال الإلكتروني	3	3.2	1	1.1	0	0.0	4	4.3
المجموع	52	55.3	35	37.2	7	7.4	94	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على قاعدة البيانات المتحصل عليها من الميدان

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

تعددت مفاهيم الاتصال الداخلي بتعدد الدراسات والأبحاث وعموماً هو "عملية الربط بين الأعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والأفكار"¹، من خلال الجدول رقم "06" المتعلق بالنوع الاتصال وتلبيته لحاجيات المهنية لأفراد عينة البحث، أنّ أعلى نسبة تمركزت لدى الفئة التي تستخدم نوع الاتصال الكتابي، من خلال: التقارير، الملصقات (الانتخابات، الخدمة الوطنية...)، الإعلانات، وبشكل دائم بنسبة 45.7%؛ ، في مقابل نسبة 33.0% يستخدمون هذا نوع من الاتصال بشكل متذبذب- أحياناً-، في حين أنّ نسبة 4.3% من أفراد عينة البحث يفضلون استخدام نوع الاتصال الشفوي في المؤسسة أحياناً، خاصة في مجال المكالمات الهاتفية التي تتم بين المسؤول والعامل، وكذلك فيما يتعلق بتوصيل بعض الأوامر المهنية؛ التي تعد الحلقة الفاعلة في تنشيط دورة العمل بذات المؤسسة، والوسيط الحقيقي لضمان نجاعة السير الحسن للعمل، كون أنّ بقاء واستمرارية المؤسسة التي تعد هيكلًا قائمًا بذاته، والمحرك الأساسي والنواة الفعالة لاقتصاديات العالم، ونشاط المؤسسة العامة هو قيامها بإدارة مرفق عام يحقق مصلحة عامة، ويشبع حاجة عامة للمواطنين، فينطبق عليها القواعد الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة. بينت نتائج كاي مربع أنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، حيث أنّ $p > 0.05$.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير أنّ النظام الاتصال السائد يحسن من أداء العمل:

المجموع		لا		نعم		النظام الاتصال السائد يحسن من أداء عملك
%	ت	%	ت	%	ت	
51.1	48	5.3	5	45.7	43	من خلال تحقيق أهداف المؤسسة
31.9	30	1.1	1	30.9	29	من خلال تحسين وتنظيم طبيعة العمل
12.8	12	6.4	6	6.4	6	من خلال التناسق الكبير بين الوحدات والأقسام
4.2	4	0.0	0	4.3	4	من خلال تحقيق تفاهم كبير بين الرؤساء
%100	94	12.8	12	87.2	82	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على قاعدة البيانات المتحصل عليها من الميدان

¹ -رضوان بلخير، سارة جابر، "مدخل للاتصال والعلاقات العامة"، ط1، جسور للنشر و التوزيع: الجزائر، 2013،

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

بما أنّ الاتصال الداخلي هو "دراسة تطبيقية مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها"¹. حسب الجدول رقم "07" نلاحظ بأن أعلى نسبة مئوية تمركزت في اعتبار أنّ نظام الاتصال السائد يحسن من أداء عمل العامل "من خلال تحقيق أهداف المؤسسة" بنسبة 30.9%؛ إذ أنّ من بين الأهداف الأساسية لدائرة بئر الجير بشكل خاص هي:

- ✓ السير الحسن للعمل، وكل المصالح والمكاتب والبلديات التابعة لها.
- ✓ خدمة المواطن، ومراعاة المصلحة العامة، من أجل تحقيق رضا الجمهور الداخلي والخارجي.
- ✓ الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق المنافسة البنّية؛ أي بين الدائرة وباقي الدوائر الأخرى.
- ✓ خفض ومحاولة التقليل من بعض المشاكل الاجتماعية التي تواجه المواطن، من مثل: السكن.
- ✓ الحرص على تحقيق التنمية المستدامة، بالحرص على تهيئة المحيط ونظافته كهدف أساسي، وضمن قائمة أولويات الدائرة. وهذا يبين أنّ النظام السائد في المؤسسة يساهم في السير الحسن، في مقابل بالنسبة 9.2% "من خلال تحسين وتنظيم طبيعة العمل" كثاني نسبة لدى عينة دراستنا؛ ثم تليها باقي الخيارات في توزيع مؤوي جاء كالآتي: 6.4% من خلال التناسق الكبير بين الوحدات والأقسام، وكآخر نسبة 4.3% "من خلال تحقيق تفاهم كبير بين الرؤساء".

¹ -منال طلعت محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتبة الجامعي الحديث: مصر، 2001، ص22.

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

جدول رقم "08": أفراد العينة وفقا لمتغيري طبيعة الاتصال والنظام الاتصالي السائد:

المجموع		لا		نعم		نظام اتصالي السائد / طبيعة الاتصال
%	ت	%	ت	%	ت	
6.4	6	0.0	0	6.4	6	جيدا جدا
64.8	61	11.7	11	53.2	50	جيدة
26.6	25	1.1	1	25.5	24	حسنة
1.1	1	0.0	0	1.1	1	سيئة جدا
1.1	1	0.0	0	1.1	1	سيئة
%100	94	12.8	12	87.2	82	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على قاعدة البيانات المتحصل عليها من الميدان

نلاحظ من خلال جدول رقم 08 الخاص بتوزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغيري "طبيعة الاتصال والنظام الاتصالي السائد"، بأن أعلى نسبة تركزت في طبيعة الاتصال بين العمال في المؤسسة "جيدة" بفعل طبيعة نظام الاتصال السائدة في المؤسسة بنسبة 53.2%، في مقابل نسبة 11.7% من أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بـ"لا"، لتليها نسبة 25.5% من الذين اعتبروا بأن نظام الاتصال السائد في المؤسسة جعلت من طبيعة الاتصال حسنة؛ أي أنّ غالبية أفراد عينة الاتصال أشاروا إلى وجود توافق بين كل من النظام الاتصالي المستعمل في المؤسسة وطبيعة الاتصال، الأمر الذي ساعدهم في تحسين أدائهم المهني بالمؤسسة. وبالتالي نجد بأن هناك علاقة بين هذين المتغيرين.

بعد عرض نتائج الجداول وتحليلها، فإنّه ما يمكن استنتاجه فيما تعلق بعنصر الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة:

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

- ✓ غالبية أفراد عينة الدراسة في اتصالهم داخل المؤسسة في كل أنواع الاتصال (صاعد، نازل، هابط) يعتمدون على كل من: التقارير، الهاتف، الفاكس، الاجتماعات.
- ✓ نمط "الاتصال الكتابي" هو النمط الأكثر استخداما بالمؤسسة (45.7%) بصورة دائمة.
- ✓ نظام الاتصال السائد بالمؤسسة لديه دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أداءها.
- ✓ طبيعة الاتصال جيدة في ظل طبيعة النظام الاتصالي السائد في المؤسسة (53.2%).

4. ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

نظرا لفعالية تأثر الأداء المهني للعمال بشكل عام للمؤسسة بنوع الاتصال، وبما أنّ دراستنا تركز على الاتصال الداخلي، فإننا في هذه الجزئية سنحاول انطلاقا من الجداول الآتية توضيح ماهية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، وتبيان إن كان هناك علاقة بين المتغيرات أو لا:

الجدول رقم "09": توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري الأوامر المهنية وعلاقتها بتحسين الأداء المهني للعمال بالمؤسسة:

النسبة المئوية (%)	التكرارات	حسب رأيك هل تساعدك أوامر مديرك في عملك
60.6	57	تسهيل عملية الأداء المهني للعمال
25.5	24	تساعد في إتقان العمل
4.3	4	سرعة تنفيذ المهام الموكلة للموظف
9.6	9	زيادة وتيرة الإنتاج والإنتاجية
%100	94	المجموع ∑

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على قاعدة البيانات المتحصل عليها من الميدان

إن العمل المهني من أهم الأشياء الإيجابية التي تحقق للفرد العديد من الحاجات والدوافع الكامنة خلف بحث الفرد عن العمل والحصول عليه، بحيث يوجد العديد من الحاجات والدوافع التي يرغب الفرد بتحقيقها من خلال العمل المهني في جميع المجالات المهنية، والأوامر التي تعطى

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

من قبل الرئيس أو المدير تساعد في تنفيذ المهمات، ونلاحظ هذا من خلال الجدول رقم "09" بأن غالبية أفراد عينة الدراسة اعتبروا الأوامر المهنية تساعد بشكل كبير في "تسهيل عملية الأداء المهني للعمال" 60.6%، لتليها نسبة 25.5% من الذين اعتبروا بأن لها دور في أن "تساعد في إتقان العمل"، في حين أن 13.9% من أفراد العينة حصروا أهمية الأوامر المهنية بالنسبة للأداء المهني في كل من: "سرعة تنفيذ المهام الموكلة للموظف" و"زيادة وتيرة الإنتاج والإنتاجية".

إذن ما يمكن استنتاجه من هذا الجدول أنّ غالبية الموظفين أشاروا إلى الأهمية القصوى للأوامر المهنية الرشيدة في تحقيق هدف المؤسسة، والعمل على تحسين الأداء المهني للعمال بها، من خلال العديد من المتغيرات المهمة التي تم عرضها في الجدول. وبعد حساب قيمة كاي تربيع أكدت النتائج على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ($p < 0.05$).

الجدول رقم "10": توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير وصول المعلومات وتيرتها

المجموع		غير واضحة		بطيئة		سريعة في أوانها		وتيرة وصول معلومة وصول معلومة
		%	ت	%	ت	%	ت	
75.5	71	16.0	15	10.6	10	48.9	46	نعم
24.5	23	0.0	0	3.2	3	21.3	20	لا
%100	94	16.0	15	13.8	13	70.2	66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على قاعدة البيانات المتحصل عليها من الميدان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 بأن أكثرهم اختاروا وصول المعلومة نعم وتيرتها "سريعة في أوانها" بنسبة 48.9%؛ مرد هذا إلى المراقبة المستمرة لصاحب المؤسسة على رؤسيه، السرعة في وصول المعلومة متعلق لاسيما بالقضايا والمسائل الأكثر استعجالية، والتي تمس بالدرجة الأولى المصلحة العامة، من مثل: المشاريع التنموية، الانتخابات بكل أنواعها، نظافة المحيط، تغطية شاملة للخرجات الميدانية التي يقوم بها المسؤول مع طاقمه الإداري، الاجتماعات الولائية، المعلومة المتعلقة بالاتصال بين المديرين... في مقابل بنسبة 21.3% من أفراد العينة، بينما هناك من اختار أفراد العينة نعم على وتيرة "غير واضحة"؛ نقصد بهذه الأخيرة تلك

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

المعلومات التي يتم وفودها إلى الدائرة من قبل مكتب الأجانب دون توضيح المعلومة توضيحا جيدا، مما يضطر بالطاقم بالإداري إلى الاستفسار البيني؛ أي بين الدوائر، أو البحث المعمق عنها عبر شبكة الانترنت، بنسبة مئوية قدرت بـ 16%؛ أما البعض الآخر من أفراد عينة الدراسة فقد اختاروا نعم على وتيرة "بطيئة" بنسبة 10.6%؛ مرد هذا البطء إلى أسباب متعددة على رأسها الآتي ذكره:

✓ ضعف التنسيق بين الطاقم الإداري.

✓ ضعف مجال المسؤولية في الالتزام بتسليم بعض المهام في أوانها من قبل بعض الموظفين.

✓ تقديم بعض التبريرات غير المنطقية لتغطية التماطل في تسليم بعض المهام من قبل بعض الموظفين.

إذن بما أن غالبية الموظفين اختاروا نعم على وصول المعلومة في الوقت المناسب وبوتيرة سريعة وفي أوانها فهذا يدل على التسلسل التنظيم المحكم الذي تستخدمه هذه المؤسسة.

جدول رقم 11: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الوسيلة الاتصالية الأكثر ممانعة في تحسين فعالية العمل¹

الذسبة %	تكرارات	وسيلة الاتصالية
11.1	23	الزيارات الميدانية
0.5	1	المطويات
41.8	87	التقارير
1.4	3	البريد الالكتروني
45.2	94	الماتن
100%	208	المجموع ∑

المصدر: من إعداء الباحث اعتمادا على قاعدة البيانات المتحصل عليها من الميدان

1-ملاحظة: بالنسبة لحجم العينة المتعلقة بدراستنا كان 94مبحوث، ولكن في هذا الجدول المجموع أكثر من حجم العينة أي 208 ومرد ذلك أن سؤال هذا الجدول طلبنا فيه اختيار أكثر من إجابة واحدة، لذلك مجموع اجاباتهم تجاوز المجموع الحقيقي لهم.

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

نلاحظ من خلال جدول رقم 11، الخاص "بالوسيلة الاتصالية الأكثر مساهمة في تحسين فعالية الأداء العام"، بأن أعلى نسبة إجابة لأفراد عينة الدراسة تركزت في كون أن الهاتف بنسبة 45.2%، استعماله يحقق الهدف المطلوب للمؤسسة، لتليها نسبة 41.8% ممن اعتبروا بأن التقارير تساعدهم في تحسين فعالية أدائهم بكل أريحية، لتصبح هذه الوسيلة في نظرهم الأكثر استعمالاً، في حين أن نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة من أكد على أن الزيارات الميدانية بنسبة تساعد في الأداء المهني 11.1%، حيث يتخذ هذا النوع من الزيارات أشكال متنوعة، في مقدمتها: الخرجات المتعلقة بترحيل أصحاب البيوت القصدية ومعاينة مشاريع متنوعة: تهيئة المدارس، الطرق، تهيئة الملاعب...، حيث يقوم بهذا النوع من الزيارة رئيس الدائرة وأحياناً من ينوب عنه – الأمين العام-.

بينما نسبة 1.4% من أفراد عينة الدراسة من أشاروا إلى استخدام البريد الإلكتروني في أداء عملهم بغية الإرسال السريع والمتقدم للمعلومة، ونلاحظ انخفاض نسبة استخدامه في الحياة اليومية المهنية راجع إلى الاعتماد الواسع للهاتف أو استخدام بعض الوسائط الإلكترونية، أما أدنى نسبة من الإجابات فقد تركزت في استخدام المطويات بنسبة 0.5%. وبعد حساب قيمة كاي تربيع أكدت النتائج على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ($p < 0.05$).

من خلال عينة الجداول المتعلقة بمحور وسائل الاتصال المستعملة في دائرة بئر الجير، وبعد تحليل معطيات ونتائجها، اتضح لنا الآتي:

➤ وجود علاقة وطيدة بين كل من الأوامر المهنية وتحسين الأداء المهني للعمال، من خلال الوظيفة الرئيسية التي تلعبها هذه الأوامر في مجال محاولة تسهيل هذا الأداء، ومساعدة الموظف في إتقان عمله؛ بمعنى أن هذه الأوامر لا تتخذ دائماً صورة قهرية، بل تحمل في طياتها ملامح التوجيه المهني الذي يخدم الجو العام للعمل.

➤ غالبية أفراد عينة الدراسة أكدوا على وصول المعلومة بوتيرة سريعة، نتيجة لحرص المسؤول العام للمؤسسة وكذا الطاقم الإداري على تحسين صورة المؤسسة بالنسبة لجمهورها الخارجي.

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

5. معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تعد المعوقات بشكل عام "وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويمكن النظر إليها على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز الفعلي أو أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً"¹؛ أي أنّ وجود أي نوع من العوائق بذات المؤسسة على وجه خاص سيحول دون الأداء الأفضل لها، الأمر الذي من شأنه التأثير المباشر على تحقيق أهدافها، من خلال تلك الفجوة التي تسببها هذه المعوقات في مجال الإنجاز والأداء، من منطلق أنّ هذه المعوقات لا توجد من عدم، بل هناك مسببات وعوامل تؤدي إلى ظهورها، لأنها تمثل في حقيقتها "العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه، وتحقيقه للهدف، سواء في المرسل أو المستقبل أو الأداة"². وفي الآتي سنقوم في هذه الجزئية بمعرفة العلاقة بين بعض المتغيرات التي كلها استخدمت لتوضيح بعض معوقات الاتصال داخل المؤسسة:

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري نقص الوسائل الحديثة والمعلومات وعلاقتها بعرقلة عملية الاتصال:

المجموع		نقص توفر المعلومة						نقص وسائل الحديثة
		نادراً		أحياناً		دائماً		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85.1	80	12.8	12	53.2	50	19.1	18	نعم
14.9	14	4.3	4	10.6	10	0.0	0	لا
%100	94	17.1	16	63.8	60	19.1	18	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على قاعدة البيانات المتحصل عليها من الميدان

¹ - علي محمد عبد العزيز درويش، "تطبيقات الحكومية الالكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، 2005، ص 7.

² - بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز عابدة"، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة منثوري قسنطينة، 2009 ص 36.

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم 12 بأن أعلى نسبة إجابة لأفراد عينة الدراسة تمركزت في كون أن "أحيانا" "نقص وسائل الاتصال الحديثة" تكون كعائق في عدم توفر المعلومة بالشكل المطلوب 53.2%، وهذا يدل بأن المؤسسة تتوفر على مجموعة الوسائل التي تساعد الموظف في تسهيل أدائه المهني، الأمر الذي لاحظناه من خلال الجدول رقم "10" المتعلق بوتيرة وصول المعلومة، التي كانت بصورة سريعة جدا، ووصولها في أوانها بنسبة 48.9%.

نستنتج من خلال هذا الجدول بأن هناك علاقة وطيدة بين كل من استخدام الوسائل الحديثة في الأداء المهني كنوع من أنواع التعبير على المواكبة الفعلية للمؤسسة للتطور التكنولوجي الحديث، باعتبار استخدام والتمكن من توظيف هذا النوع من الوسائل، وبين توفر المعلومة، كتعبير عملي لحرص المؤسسة على توفيرها لمتعاملها وعمالها بشكل عام.

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري طبيعة المعوقات وتأثيرها في العملية الاتصالية:

المجموع	معوقات الاتصال								نعم	لا	مجموع
	إدارية		مادية		شخصية		تنظيمية				
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
67	63	40.4	38	13.8	13	9.6	9	3.2	3	نعم	بعد مسافة حاجز في اتصال
33	31	19.1	18	9.6	9	4.3	4	0.0	0	لا	
100%	94	59.6	56	23.4	22	13.8	13	3.2	3	مجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على قاعدة البيانات المتحصل عليها من الميدان

نلاحظ من خلال جدول رقم 13 المتعلق بطبيعة المعوقات (بعد المسافة بين العمال حاجز في الاتصال) ومدى تأثيرها في العملية الاتصالية داخل المؤسسة، أن أعلى نسبة إجابة لأفراد عينة الدراسة تمركزت في اعتبار أن بعد المسافة يؤثر في التسير الإداري الذي من شأنه التأثير المباشر أو غير المباشر على التواصل المهني 40.4%، في مقابل نسبة 19.1% للذين أجابوا

الفصل الرابع: فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

بلا، لتليها نسبة 13.8% للذين اعتبروا بأنّ بعد المسافة المهنية بين العمال يؤثر بنسبة معتبرة في الجانب المادي للتواصل وطبيعته، في حين أنّ 9.6% من أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى أنّ بعد المسافة المهنية والمعنوية بين الموظفين يكون له تأثير على الأداء الشخصي للموظف، مما يشكل له عائقا يعرقل نوعا ما أدائه المهني، وعدم التقاهم مع الموظفين فيما يخص اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. قد أكدت نتائج كاي تربيع على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ($p < 0.05$).

النتائج العامة للدراسة

1. نتائج الدراسة:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وبعد عرض وتحليل الجداول المتعلقة بالبيانات المتحصل عليها، توصلنا إلى جملة من النتائج التي نوجزها في الآتي:

✓ غالبية أفراد العينة كنا إناث بنسبة 60.6%، تمركزهن في الفئة العمرية (40-49) سنة.
✓ وجود علاقة وطيدة بين كل من الأوامر المهنية وتحسين الأداء المهني للعمال.
✓ غالبية أفراد عينة الدراسة أكدوا على وصول المعلومة بوتيرة سريعة، نتيجة لحرص المسؤول العام للمؤسسة وكذا الطاقم الإداري على تحسين صورة المؤسسة بالنسبة لجمهورها الخارجي.

✓ غالبية أفراد عينة الدراسة في اتصالهم داخل المؤسسة في كل أنواع الاتصال (صاعد، نازل، هابط) يعتمدون على كل من: التقارير، الهاتف، الفاكس، الاجتماعات.

✓ نمط "الاتصال الكتابي" هو النمط الأكثر استخداماً بالمؤسسة (45.7%) بصورة دائمة.
✓ نظام الاتصال السائد بالمؤسسة لديه دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أداءها.

✓ طبيعة الاتصال جيدة في ظل طبيعة النظام الاتصالي السائد في المؤسسة (53.2%).
✓ هناك علاقة بين كل من نقص الوسائل الحديثة والمعلومات وعلاقتها بعرقلة عملية الاتصال فتأثيرها على أداء العمال.

✍ تحليل وتفسير نتائج الفرضيات:

نستخلص من البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بأن منظومة الاتصال بما فيها نمط الاتصال، ومختلف أنواع الوسائل الاتصالية المستعملة فيه، تعتبر كوسيط مساعد في الأداء المهني، خاصة وأن المؤسسات الحديثة بكل أنواعها باتت تحرص حرصاً شديداً على ضرورة الاهتمام بكل ما يتعلق بالاتصال خاصة الاتصال الداخلي باختلاف تمثلات أفراد عينة

النتائج العامة للدراسة

الدراسة حول مسالة أهمية مفهومهم ووجهات نظرهم عن الاتصال، من منطلق الأخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات التي تم التركيز عليها في دراستنا: النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الوظيفة، الخبرة المهنية، كلها مؤشرات أثبتت تأثيرها الفعلي المباشر أو غير المباشر في فعالية الأداء المهني، وفقا لخصوصية كل فئة عمرية وكل مبحوث على حدا، لتصنع لنا هذه الدراسة في الأخير تباين في البيانات المحصل عليها.

• أما بالنسبة للفرضية الأولى التي كان مضمونها " لوسائل الاتصال دور فعال في تفعيل الأداء المهني للموظف"، فانطلاقا من الشواهد والمعطيات الإحصائية، وجدنا بأنّ الوسائل الاتصالية تلعب دور ولو بصورة نسبية في خلق بيئة عمل تجعل من مستويات الأداء والتفاعل في وصول المعلومات ينعكس في طبيعة الأداء، وبالتالي فإنّ الفرضية لم تحقق ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة نظرا لعدم وجود علاقة بين متغير وسائل الاتصال مع متغير الأداء المهني.

• أما الفرضية الثانية التي كانت حول " للاتصال الداخلي دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة"، وانطلاقا من الشواهد والمعطيات الإحصائية، فإنّ الاتصال الداخلي يعد الضمانة للحفاظ على المؤسسات من سرعة وتأثير التغييرات في جميع مستويات المؤسسة، وذلك لخلق بيئة عمل تجعل من مستويات الاتصال الداخلي فعال في وصول المعلومات، مما يحسن من طبيعة الأداء الوظيفي لكن ليس بمفرده بل إلى جانب متغيرات أخرى غير الاتصال الداخلي، وبالتالي فإنّ الفرضية لم تتحقق، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة نظرا لعدم وجود تأثير وعلاقة بين الاتصال الداخلي مع الأداء الوظيفي.

• أما الفرضية الثالث التي كانت حول " هناك علاقة عكسية بين المعوقات الاتصال والأداء المهني" وانطلاقا من الشواهد والمعطيات الإحصائية، لاحظنا بأنّ معوقات الاتصال تؤثر تأثير مباشر أو غير المباشر على التواصل المهني، مما يشكل له عائقا يعرقل نوعا ما أدائه

النتائج العامة للدراسة

المهني وبالتالي فإنّ الفرضية تحققت نسبيا، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة نظرا لاتجاه العلاقة الضعيف بين معوقات الاتصال مع الأداء المهني.

• مناقشة نتائج الدراسة:

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الاتصال الداخلي، حيث اعتبروه مهم في الأداء المهني، ونحن في دراستنا تطرقنا إلى دراسة فعالية الاتصال الداخلي في الأداء المهني للعمال بالمؤسسة.

حيث توصلت دراسة ويسن "Weston" (1958) حول "أثر التفاوت المكانة الاجتماعية على الاتصال"، إلى أنّ اتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم، يكون وفقا لمراكزهم ومكانتهم الاجتماعية، ونحن في دراستنا الحالية توصلنا إلى أن نسبة كبيرة من المبحوثين كان مستواهم التعليمي جامعي يشغلون وظيفة متصرف إداري، في مقابل أدنى نسبة المتمركزة لدى خريجي المعاهد المشتغلون بوظيفة عامل عادي، وهذا إن دل فهو يدل على أن كل مستوى وإطار يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، لنجد بأنّ نتائج هذه الدراسة تطابق مع دراستنا.

انفتحت دراستنا مع دراسة "أوغندال" "Ogundele" (2017)، حول "دراسة دور الاتصال الداخلي في الثقافة التنظيمية في القطاع العام"، لأنّ تحسين التعاون يساعد الاتصال الداخلي الفعال على تحسين التعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية، ونحن في دراستنا الحالية توصلنا إلى أن نسبة كبيرة من المبحوثين أجابوا على أن نظام الاتصال الداخلي السائد يحسن من أداء عمل العامل من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.

انفتحت دراستنا كذلك مع دراسة الباحث "قادري محمد" (2010/2009)، حول "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيقية"، من حيث الاتصال النازل كونه هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات، كذلك وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب

النتائج العامة للدراسة

التطورات الحاصلة، فنجد أن غالبية أفراد عينة الاتصال أشاروا إلى وجود توافق بين كل من النظام الاتصالي المستعمل في المؤسسة وطبيعة الاتصال، الأمر الذي من شأنه المساهمة في تحسين أداء العمال المهني بالمؤسسة.

اتفقت دراستنا مع دراسة قبائلي حياة (2006-2007)، حول "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة-حالة الشركة الوطنية انجاز القنوات"، من حيث اعتبار الاتصال الداخلي هو الركيزة الأساسية للكثير من الأعمال في المنظمة، ولا يمكن التكلم عن وظائف وعمليات الإدارة دون التكلم عن الاتصال الداخلي، إذ أننا وجدنا بأن بعض المبحوثين أجابوا بأن الاتصال السائد بالمؤسسة لديه دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أداءها.

خاتمة

الخاتمة

في ختام دراستنا الميدانية، القائمة على دراسة مدى فعالية الاتصال الداخلي في الأداء المهني للعمال بالمؤسسة الإدارية "دائرة بئر الجير"، اتضح لنا جليا أهمية الاتصال بشكل عام كعنصر حيوي بكل أنواعه في حياة المؤسسة واستمرارها وبقائها، المرهون بمدى استخدامها السليم والفعال له ولوسائله المتعددة، إضافة إلى الأهمية التي يلعبها الاتصال الداخلي ولو بصورة نسبية في تفعيل دائرة فعالة الأداء المهني للموظف بالمؤسسة، في ظل نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الموظفين، مما أدى إلى تحسين أدائهم من أجل المصلحة العامة، وهذا لتحقيق نجاح المؤسسة الإدارية، خاصة تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي والداخلي معا. وأن المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على الموارد البشرية المسيرين لمختلف أنماط الاتصال؛ ولأنهم يعتبرون السبيل الأنجح نحو ضمان السير الحسن للمؤسسة، وبطبيعة الحال يحتاج الاتصال الداخلي إلى مجموعة من الوسائل التي يعتمد عليها في نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين بكل أنواعه سواء شفوي أو كتابي أو الاتصال الإلكتروني.

لذا فمن الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة الإدارية، بغض النظر عن المعوقات التي تقف أمام هذا النمط من الاتصال، بغية ضمان تقديم أداء جيد من طرف الموظفين، مما يساهم في إشراكهم وتحسيسهم بانتمائهم لها، هذا ما يمنحها الاستقرار والوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها. وعليه نثير التساؤل الآتي:

أين تكمن العلاقة بين كل من الوسائل الاتصالية ونمط الاتصال بذات المؤسسة؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. إبراهيم محمد محاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جريز للنشر والتوزيع:عمان، 2013.
2. السلماني، أحمد محمود مصطفى، أثر الإدارة الإستراتيجية في كفاءته استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الحرة في هولندا: مكتب الأنبار، 2010.
3. بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز عنابة"، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة منثوري قسنطينة، 2009.
4. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط1، الدارالجامعية للطباعة والنشر والتوزيع: مصر الإسكندرية، 2001.
5. محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب للنشر والتوزيع: القاهرة.
6. -ابراهيم امام، مجلات البناء، ط1، دارالنهضة العربية: القاهرة، 1972.
7. -أحمد عبد الله اللحج، مصطفى محمود أبوبكر، البحثالعلمي: تعريفه-خطواته-مناهجه-المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية:الإسكندرية، 2002.
8. احمد عبد الله الصباب، اساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
9. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية دار المحمدية العامة، الجزائر.
10. -السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسات محركات، رسالة ماجستير غير منشورة في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية علوم اجتماع، جامعة قسنطينة، 2007-2008.
11. -المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: تونس، 1989.
12. بالمؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع الموارد البترولية- نفضال، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014.
13. بوحنية قوي، الاتصال الإداري داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجزائرية ساحة المركزية، الجزائر، 2010.
14. التايب خميس، مدخل الى العلاقات العامة، ط1، دار الإسهامات في أدبيات المؤسسة: تونس، 1997.
15. -جودتعزت عطوي، أساليب البحث العلمي (مفاهيمها، ادواتها، طرقها الإحصائية)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: 2007.
16. -حامد عبد الله طلاقجة، المناهج (تخطيطها، تطويرها، تنفيذها)، ط1، دار الرضوان:الأردن، 2003.
17. الحفافي نعمة عباس والهيبي صلاح، التحليل أساس الإدارة العامة، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط1، اردن، 2009.
18. حمد النواعر، الاتصال والتسويق بين النظري والتطبيقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2009.

قائمة المراجع

19. رضوان بلخير، سارة جابر، "مدخل للاتصال والعلاقات العامة"، ط1، جسور للنشر والتوزيع: الجزائر، 2013.
20. -سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي: الأساليب، المناهج، الإحصاء، ط1، دارالثقافة للنشر والتوزيع: الأردن، 2012.
21. -صالح أبو إصبع، تيسير أبو عرج، الاتصال والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات: القاهرة 2010.
22. ضرار العتيبي، العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم والفن، ط1، دار اليازوري للنشر و التوزيع: الاردن، 2007.
23. -طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية، الوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية: بيروت-لبنان، 2003 ص 454.
24. عاطف عبدلي عبد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، 1995.
25. -عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، ط1، دار اليازوري العلمية: الأردن، 2007.
26. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، ط1، المعزز للنشر والتوزيع: الأردن.
27. عبد الرحمان توفيق، الاتصال الفعال، 23 شارع الدقية، مصر 2014.
28. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، ط1، منشورات القانونية، لبنان، 2013.
29. -عبد الله محمود عبد الرحمان، سوسيولوجيا التنظيم، دار راتب: جامعة بيروت، 1997.
30. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار اسمه للنشر والتوزيع: الأردن، 2009.
31. علي عباس، أساس الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: الأردن، 2004.
32. -علي محمد عبد العزيز درويش، "تطبيقات الحكومية الإلكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، 2005.
33. -عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2007.
34. -عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع: عمان الأردن، 2011.
35. عيشوش فريد، أزمة حوادث المرور والإستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة لأمن الوطني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير
36. -عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الازمات، ط1، دار الخلدونية للنشر و التوزيع: القبة القديمة، الجزائر، 2011.
37. فرسد راغب النجار، تكنولوجيا الاتصالات والمفاوضات الفعالة، الاسكندرية، مصر، 2008.
38. قوارية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجيك
39. -كشورود فاطمة الزهراء وبوعمامة العربي، نظرية التفاعلية ونظرية الحتمية حدود الانتقاء ونقاط الانتقاء، مجلة الحكمة للدراسة الإعلامية والاتصالية: الجزائر، العدد 24، 2021.
40. كلكل عبد القادر، "الدائرة، الهي الإداري"، دار النهضة للنشر: باتنة، الجزائر، 2003.
41. لجودي بن قيط، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2012.
42. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، دار الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

قائمة المراجع

43. محمد أبو سمر، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1 دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، 2004.
44. محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبية والمركزية المعلومات، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
45. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة، الأردن، 2008.
46. -محمدرفعت عبد الوهاب، النظرية العامة للقانون الإداري، دار الجامعة الجديدة: مصر، 2009.
47. -. نائر شاكر محمد الهيتي، سامي ذياب الغريبي، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2014.
48. -محمد عبد الرحمان عبد الله، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، (نشأة التطويرية والاتجاهات الحديث والدراسة الميدانية)، دار المعرفة الجامعة: دمام، 2000.
49. محمد فهد العطروزي، علاقات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية، عالم الكتب، مصر، 1969.
50. -محمد فهد عطوزي، العلاقات الإدارية والشركات، ط1، علم الكتب: القاهرة، 1960.
51. محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة سلوك الإنساني الفردي والجماعي ومنظمات الاعمال، دار وائل للنشر وتوزيع، الأردن، 2009.
52. محمد مصطفى الحجازي، الاتصال الفعل في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية للنشر بيروت، 2000.
53. محمد منير حجاب وسحر محمد، المداخل الأساسية للعلاقات العامة مدخل الاتصال، دار الفجر، مصر، 1995.
54. محمود سليمان العيان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
55. مخلوف عبد السلام، برباوي كمال، دور نظم الاتصال الإداري وفي عملية اتخاذ القرارات الداخلية للمؤسسة، ط1، الجزائر، 2008.
56. مزهر شعبان العاني، العملية الإدارية والتكنولوجيا المعلومات، دار للنشر والتوزيع، 2008.
57. مصطفى العشوى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
58. -مصطفى حميد الطائي، خيرميلاد أبو بكر، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الإعلام والعلوم السياسية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية، 2007.
59. -مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ط1، دار النشر المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر، 1992.
60. -منال طلعت محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتبة الجامعي الحديث: مصر، 2001.
61. -ميد، جورج هيربرت، الذات والعقل في المجتمع شيكاغو، مطبعة جامعة شيكاغو، 1934.
62. -ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية: الجزائر، 1998.
63. -نورمان فيركلف، الخطاب والتغير الاجتماعي، (تر: محمد عناني)، ط1، المركز القومي للترجمة: القاهرة، 2015.

الملاحق

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01

استمارة البحث:

جامعة محمد بن أحمد_وهران_2_

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم اجتماع والأنثروبولوجيا

إستمارة:

تحية طيبة لسيداتكم، أما بعد:

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال، الموسوم موضوعها "فعالية الاتصال الداخلي في الأداء المهني للعمال بالمؤسسة": دراسة ميدانية لعينة من العمال بدائرة بئر الجير.

تهدف هذه الاستمارة إلى جمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع الدراسة، راجين من شخصكم الكريم وحضرتكم الموقرة أن تفضلوا بالإجابة على محاور هذا الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الخانة التي تمثل إجابتك، والتي تراها مناسبة.

أحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحظى بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ولكم منا فائق الاحترام والتقدير على تعاونكم معنا.

تاريخ ملأ الاستمارة:

يوم شهر سنة

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- النوع الاجتماعي: ذكر

2- السن: من 30 إلى 39 سنة من 40 سنة إلى 49 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي: دون المستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي التكوين المهني

4- الحالة العائلية: أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

5- الوظيفة: عون إداري ملحق رئيسي رئيس مصلحة متصرف متصرف رئيسي عامل مهندس

6- الخبرة المهنية: من 10 سنوات إلى 14 سنة من 15 سنة إلى 19 سنة من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: وسائل الاتصال المستعملة في مؤسسة:

7- داخل مؤسستك عند الاتصال بك وإعلامك بشيء ما كيف تتصل بك الإدارة عن طريق:

1. الاتصال الرسمي 2. الاتصال غير الرسمي

8. إذا كانت إجابتك الاتصال الرسمي فما هي أكثر أنواع هذا الاتصال استخداما؟

1. الأفقي 2. الصاعد 3. النازل

9. حسب رأيك هل يلبي هذا النوع من الاتصال حاجياتك المهنية؟

1. دائما 2. أحيانا 3. أبدا

10. ما هي وسائل الاتصال المستعملة في مؤسسة:

الملاحق

1. المقابلات الشخصية 2. التقارير 3. الهاتف أو الفاكس 4. الانترنت 5. الاجتماعات 6. صندوق الأفكار والشكاوي 7. الملصقات 8. أخبرنا ذكرها:

11- عند القيام بمهامك داخل المؤسسة هل تعتمد على الاتصال: (رتبها من 1 إلى 3)

1. الشفوي 2. كتابي 3. الاتصال الالكتروني
12. ماهي طبيعة الاتصال بين العمال داخل المؤسسة؟ 1. جيدة جدا 2. جيدة 3. حسنة 4. سيئة جدا 5. سيئة
13. هل يتم التواصل بين العمال ومروؤسهم بشكل دائم؟ 1. نعم 2. لا

في كلتا الإجابتين لماذا:

14. بالنسبة لنظام الاتصال السائد في مؤسسة عملك هل يساعدك في تحسين أداء عملك؟

1. نعم 2. لا

-إذا كانت إجابتك نعم: كيف ساهم في تحسين أداء عملك بمؤسستكم:

1. من خلال تحقيق أهداف المؤسسة 2. من خلال تحسين وتنظيم طبيعة العمل
3. من خلال التناسق الكبير بين الوحدات والأقسام 4. من خلال تحقيق تفاهم كبير بين الرؤساء

المحور الثالث: ماهية الاتصال الداخلي في مؤسستكم:

15. كيف هي طبيعة الأوامر التي تتلقها من رئيسك؟ 1. واضحة 2. غامضة

16. حسب رأيك أين تساعدك هذه الأوامر في عملك: (بإمكانك اختيار أكثر من إجابة واحدة)

1. تسهل عملية الأداء المهني للعمال 2. تساعد في إتقان العمل 3. سرعة تنفيذ المهام
- الموكلة لك 4. زيادة وتيرة الإنتاج والإنتاجية

الملاحق

17. هل تصلكم المعلومات في الوقت المناسب؟ 1. نعم 2. لا
- في حالة إجابتم كانت نعم فهل يكون ذلك: 1. دائما 2. أحيانا 3. نادرا
18. بالنسبة لعملية نقل المعلومات داخل مؤسستكم كيف هي وتيرتها:
1. سريعة وفي أوانها 2. بطيئة 3. غير واضحة
19. هل تحصل على تحفيز أثناء أداء مهامك داخل مؤسستكم؟ 1. نعم 2. لا
- إذا كان نعم، ما نوع التحفيز الذي تحصل عليه؟ 1. تحفيز مادي 2. تحفيز معنوي
- 20- هل تتلقى هذا التحفيز: 1. دائما 2. أحيانا 3. نادرا
- 21- فيما تساهم التحفيزات التي تحصل عليها بمؤسستكم: (رتبها من 1 إلى 7)
1. زيادة إتقانك لعملك 2. المواظبة والدقة في أداء مهامك 3. تنمية روح العمل الجماعي
4. التطوير المستمر لذاتك 5. تعلم خبرات ومهارات جديدة 6. تحيين تربصاتك المهنية
- 22- من بين وسائل الاتصال من طرف رئيسكم المباشر، ما هي الوسيلة الأكثر مساهمة في تحسين فعالية أدائكم حسب رأيك: (بإمكانك اختيار أكثر من إجابة)
1. الزيارات الميدانية 2. المطويات 3. التقارير 4. البريد الإلكتروني 5. الهاتف
- أخرى حددها.....
- 23- ما رأيك في فعالية الوسائل الاتصالية المعتمدة في مؤسستكم؟
1. كافية 2. غير كافية 3. نوعا ما
- 24- هل يسمح لك بإبداء رأيك أو طرح الاقتراحات في مؤسسة عملك؟

الملاحق

1. دائما 2. أحيانا 3. نادرا

المحور الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

25- ما طبيعة المعوقات الاتصالية التي تصادفك أثناء قيامك بعملك؟

1. تنظيمية 2. شخصية 3. مادية 4. إدارية

لماذا:

26- هل نقص وسائل الاتصال الحديثة من شأنه أن تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

1. نعم 2. لا

27- هل ترى أن بعد المسافة بين الموظفين والإدارة بشكل حاجزا في عملية الاتصال؟

1. نعم 2. لا

28- حسب اعتقادكهل نقص المعلومات للموظف يؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال؟

1. دائما 2. أحيانا 3. نادرا

29- ما هي أهم العوائق التي تواجهك في عملك أذكرها.....

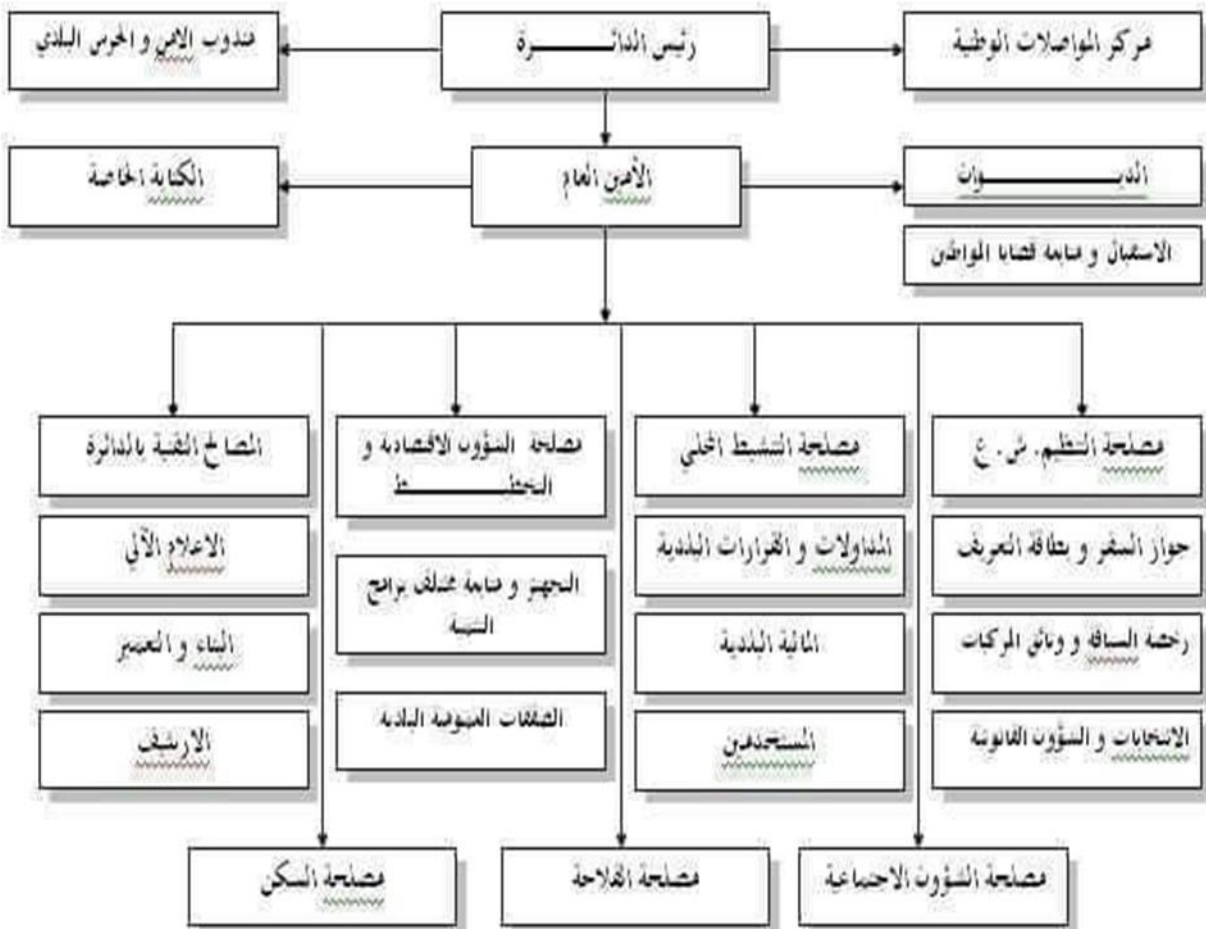
.....
.....
.....

انتهى شكرا على وقتكم

الملحق رقم 02

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الهيكل التنظيمي للدائرة



الملاحق

الملحق رقم 03:

عينة لبعض جداول SPSS

وسائل الاتصال_الاستعمالات

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
المقابلات الشخصية وسائل الاتصال_الاستعمالات	75	20,2%	79,8%
التقارير	94	25,3%	100,0%
الهاتف والفاكس	94	25,3%	100,0%
الانترنت	7	1,9%	7,4%
الاجتماعات	94	25,3%	100,0%
صندوق الافكار والشكاوي	7	1,9%	7,4%
الملصقات	1	0,3%	1,1%
Total	372	100,0%	395,7%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

*V14_الاتصال_السائد Tableau croisé \$

		الاتصال السائد		Total
		اختاره	لم يختاره	
من خلال تحقيق أهداف المؤسسة الاتصال_السائد	Effectif	43	5	48
	% du total	45,7%	5,3%	51,1%
من خلال تحسين وتنظيم طبيعة العمل	Effectif	29	1	30
	% du total	30,9%	1,1%	31,9%
من خلال التناسق الكبير بين الوحدات والاقسام	Effectif	6	6	12
	% du total	6,4%	6,4%	12,8%

الملاحق

من خلال تحقيق تفاهم كبير بين الرؤساء	Effectif	4	0	4
	% du total	4,3%	0,0%	4,3%
Total	Effectif	82	12	94
	% du total	87,2%	12,8%	100,0%

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des répondants.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Tableau croisé \$الاتصال_المعتمد*v9

حسب رأيك هل يلبي هذا النوع منا لاتصال حاجياتك

		المهنية			Total	
		دائما	أحيانا	أبدا		
الاتصال_المعتمد a	الشفوي	Effectif	8	4	0	12
		% du total	8,5%	4,3%	0,0%	12,8%
	الكتابي	Effectif	43	31	7	81
		% du total	45,7%	33,0%	7,4%	86,2%
	الاتصال الالكتروني	Effectif	3	1	0	4
		% du total	3,2%	1,1%	0,0%	4,3%
Total	Effectif	52	35	7	94	
	% du total	55,3%	37,2%	7,4%	100,0%	

Les pourcentages et les totaux sont établis à partir des répondants.

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Tableau croisé * السائد الاتصال * المؤسسة داخل العمال بين الاتصال طبيعة هي ما

		السائد الاتصال		Total	
		نعم	لا		
داخل العمال بين الاتصال طبيعة ماهي المؤسسة	جيداجدا	Effectif	6	0	6
		% du total	6,4%	0,0%	6,4%
	جيدة	Effectif	53	8	61
		% du total	56,4%	8,5%	64,9%
	حسنة	Effectif	25	0	25
		% du total	26,6%	0,0%	26,6%
	سيئة جدا	Effectif	1	0	1
		% du total	1,1%	0,0%	1,1%
	سيئة	Effectif	1	0	1
		% du total	1,1%	0,0%	1,1%

الملاحق

	% du total	1,1%	0,0%	1,1%
Total	Effectif	86	8	94
	% du total	91,5%	8,5%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,730 ^a	4	,316
Rapport de vraisemblance	7,316	4	,120
Association linéaire par linéaire	1,400	1	,237
Test McNemar-Bowker	.	.	. ^b
N d'observations valides	94		

a. 6 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,09.

b. Calculé uniquement pour une table PxP, où P doit être plus grand que 1.