شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة

وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووفقنا لإنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيلالشكر و الإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد للإنجازهذا العمل وفي تذليل ما وجهنا من صعوبات ونخص بالذكر الدكتورة المشرفة موسلي نادية التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عونا لنا في إتمام هذا البحث

ولا ننسى أن نشكر كل موظفي مديرية التجارة لولاية المدية وعلى رأسهم السيد طالبي محمد عبد العزيز على مساعدته لنا

إلى كل من ساعدنا ولو بالتشجيع

شكراً

الإهداء

إلى من قال فيهم المولى عز وجل: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى أغلى ما أملك في الوجود إلى من علمني أن الحياة تحدي وكفاح وصبر أبي الغالي (عيسى) أطال الله عمره.

إلى بسمة حياتي و نور عيني إلى التي لم تتخلى عني لحظة واحدة و كانت ترافقني بدعائها أمي الحبية (لويزة) حفظها الله ورعاها .

إلى أعز ما أملك إخوتي حفظهم الله موسى، محمد، سامية وأبنائها(أنيس و آية) و صباح و أبنائها (أميمة ومحمد أمين)

إلى من جمعتني بهم الحياة رفيقات دربي

(عائشة، سمية، مليكة، نادية، سمية، خديجة، رانيا، حورية)

إلى أختي و زميلتي في المذكرة: حليمة وزغارة.

إلى كل من حملهم قلبي و لم تحملهم ورقتي.

فايزة

الإهداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق أمالي، إلى من كان يدفعني قدما إلى الأمام

لنيل المبتغى إلى من أحمل اسمه بكل فخر أبي الغالي أطال الله عمره.

إلى من ساندتني في صلاتها و دعائها، إلى من سهرت الليالي لتنير دربي إلى من

تشاركني أفراحي أمي الغالية جزاها الله خير الجزاء في الدارين.

إلى أمي الثانية أختي الوحيدة (زهرة)

إلى سندي في هذه الحياة و من بهم أقوى و أفتخر خماسيتي الرائعة اخوتي (علي،

حميد، محفوظ، عبد الرحمان، ياسين) و عائلاتهم الصغيرة

و الكتاكيت

أحمد، محمد، ريان، ليندا، مرام

إلى كل من ساعدني و لو بكلمة أو دعاء أقاربي و كل الأهل

إلى جميع الصديقات كل باسمه.

إلى من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

حليمة

ملخص الدراسة:

تتمحور أهمية هذه الدراسة في أنها تدرس الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وأهم وسائله وخصائصه، وكيف يساعد في رفع أداء الموظفين.

وقد اتخذنا مديرية التجارة لولاية المدية حيزا لدراستنا، معتمدين على المنهج المسحي في عملية جمع المعلومات بواسطة الأدوات البحثية المتمثلة في الاستبيان، المقابلة المقننة، والمقابلة الشخصية، بالإضافة إلى أننا اعتمدنا على الأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

استعرضت الدراسة مجموعة من المفاهيم النظرية الخاصة بالاتصال الداخلي وأهم أسسه والمؤسسة العمومية بالإضافة إلى التطرق للأداء الوظيفي، وأسس تقييمه، **وانتهت الدراسة بالاستنتاجات التالية :**

ـ يعتبر الاتصال الداخلي عاملا أساسيا لرفع مستوى الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية فضعف الاتصال سينعكس على أداء الموظفين والعكس صحيح.

_ وسائل الاتصال الداخلي المستعملة في مديرية التجارة تتعدد بين وسائل تقليدية وحديثة.

_ مستوى الاتصال في المؤسسة العمومية لمديرية التجارة بولاية المدية متوسط نوعا ما وهذا مرتبط بنظام الاتصال المعمول به.

خطة الدراسة:

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1/ تحديد إشكالية الدراسة

2/ تساؤلات الدراسة

3/ أسباب اختيار الموضوع

4/ أهمية الدراسة

5/ أهداف الدراسة

6/ تحديد المصطلحات والمفاهيم

7/ الدراسات السابقة

8/ منهج الدراسة

9/ مجتمع البحث وعينة الدراسة

10/ أدوات الدراسة

11/ حدود الدراسة

12/ صعوبات الدراسة

خطة الدراسة:

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي بالمؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث: أساليب ووسائل الاتصال الداخلي.

المبحث الثاني: أسس الإتصال الداخلي.

المطلب الأول: مبادئ ومحددات الاتصال الداخلي.

المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي .

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق التغلب عليها.

المبحث الثالث: مدخل للمؤسسة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة العمومية.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة العمومية.

خلاصة الفصل الثاني.

خطة الدراسة:

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني : أنواع ومحددات الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: أساليب قياس الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: مصادر تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء و الاتجاهات الحديثة لعملية التقييم.

خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي:

تمهيد

المبحث الأول: تقدييم مديرية التجارة لولاية المدية ووظائفها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الاول: لمحة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية المدية.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف مديرية التجارة لولاية المدية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج والبيانات

المطلب الأول: عرض خصائص المبحوثين.

المطلب الثاني: التحليل الكمي والكيفي.

خطة الدراسة:

المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها.

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع.

فهرس الجداول.

الفهرس العام.

الملاحق.

تعتبر المؤسسة العمومية وحدة إدارية أو جهاز إداري تابعة للقطاع العام و هي ذات استقلال مالي تنشأ بقانون يحدد أعمالها و واجباتها، فهي تهدف و بدرجة كبيرة إلى تلبية المصلحة العامة للمجتمع و تحقيق الربح، و حتى تتمكن المؤسسة العمومية من النجاح في تحقيق أهدافها ينبغي عليها الاهتمام لكيفية تسيير شؤونها من خلال الاتصالات القائمة بالمؤسسة خاصة الاتصالات الداخلية، و يعد هذا الأخير أحد العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة لبلوغ و تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها و كذلك الوصول إلى مختلف المشاكل التي تعيق سيرها و تطورها، فالاتصال الداخلي يعمل على تسيير و تنظيم العلاقات داخل المؤسسة، حيث يوظف هذا الأخير من أجل الربط بين أعضاء المؤسسة من أجل نشر المعلومات و الحقائق و الأفكار، و يعتبر الاتصال الداخلي القاعدة الأساسية و سر نجاح المؤسسات العمومية و حتى الخاصة، مهما كان حجمها و نوعها فالاتصالات الداخلية الجيدة ستعود بفوائد كثيرة على المؤسسة كزيادة في الانتاج و كذلك تحسين مستويات الأداء الوظيفي و أيضا خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين و تطوير الأداء، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية للمؤسسة.

فقد حاولنا في دراستنا هذه التركيز على المحيط الداخلي و تسليط الضوء أكثر على الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية، و منه احتوت دراستنا على ثلاثة أقسام، القسم الأول تناولنا فيه الإطار المنهجي و الذي اعتمدنا فيه على منهجية علمية حيث تم طرح إشكالية الدراسة و تم إرفاقها بتساؤلات فرعية، كما استعرضنا أسباب اختيار الموضوع و كذا أهداف و أهمية الدراسة، و أيضا المنهج والأدوات المستعملة في

هذه الدراسة مع تحديد مجتمع و عينة الدراسة، ثم حدود الدراسة تليها الدراسات السابقة، و تحديد المصطلحات و المفاهيم و تليها صعوبات الدراسة،

أما الجانب النظري فيحتوي على فصلين، الفصل الأول بعنوان الاتصال الداخلي بالمؤسسة و احتوى على ثلاثة مباحث الأول بعنوان ماهية الاتصال الداخلي و يضم ثلاثة مطالب مفهوم الاتصال الداخلي و أهميته، أنواع و أهداف الاتصال الداخلي، أساليب الاتصال الداخلي و وسائله، مبحث ثاني بعنوان أسس الاتصال الداخلي و يضم ثلاثة مطالب و هي مبادئ و محددات الاتصال الداخلي، وظائف الاتصال الداخلي، معوقات الاتصال الداخلي و طرق التغلب عليها، و مبحث ثالث بعنوان مدخل للمؤسسة العمومية و يضم ثلاثة مطالب، أولا مفهوم المؤسسة العمومية، خصائص المؤسسة العمومية، أهداف المؤسسة العمومية، أما بالنسبة للفصل الثاني فكان بعنوان الأداء الوظيفي في المؤسسة و احتوى مبحثين، المبحث الأول بعنوان ماهية الأداء الوظيفي و فيه ثلاثة مباحث و هي، مفهوم و أهمية الأداء الوظيفي، أنواع و محددات الأداء الوظيفي، أساليب قياس الأداء الوظيفي، أما بالنسبة للمبحث الثاني بعنوان أساسيات تقييم الأداء، و يضم ثلاثة مطالب بعنوان مفهوم و أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي، مصادر تقييم الأداء الوظيفي، معايير تقييم الأداء و الاتجاهات الحديثة لعملية التقييم، كما يجدر الإشارة أن الفصلين مسبوقين بتمهيد مبسط و متبوعين بخلاصة تخص كل مضمون فصل على حدى.

أما القسم الأخير فخصصناه للإطار التطبيقي للدراسة الذي ابتدأناه بتقديم شامل لميدان البحث (مديرية التجارة لولاية المدية) تناولنا لمحة عنها و أيضا وظائف هذه المديرية و هيكلها

التنظيمي، كل هذا يليه التحليل الكمي و الكيفي للبيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبان و المقابلة، ليتبع في الأخير بنتائج و خاتمة الدراسة.

الفصل الأول : الإطار المنهجي

1/ إشكالية الدراسة :

يعد الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة ، حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر أمر ضروري جدا من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة منها، فالاتصال يعتبر من أهم و أبرز النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها واشكالها، ويتم هذا عن طريق تبادل الرسائل في شكل معلومات وآراء وأفكار و مشاعر عبر مختلف الوسائل الاتصالية سواء كان الاتصال خارجيا قائما بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، أو الاتصال الداخلي بين مختلف الأفراد العاملين داخل المؤسسة، هذا الأخير يعتبر أساس العلاقات المهنية بالمؤسسة، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضائها بغية نشر المعلومات و الحقائق و الأفكار، و ينبثق عن هذا الاتصال **اتصال رسمي** خاضع للقواعد و القوانين النظامية للمؤسسة، و **اتصال غير رسمي** يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، و الجدير بالذكر أن للاتصال الداخلي أسساً و قواعد، أي أنه يخضع لمعايير علمية و عملية يجب على العاملين بالمؤسسة أخذها بعين الاعتبار لضمان سير عملية الاتصال بفاعلية، و نذكر منها مثلا احترام السلم الاداري بمعنى التسلسل الإداري، و يتجسد ذلك من خلال انسياب الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا للسياسة التي تنتهجها المؤسسة و التي يطبقها الموظفون.

فالموظف هو الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة، حيث يمثل هذا المورد الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها في إطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام، فمستوى الأداء الوظيفي يتحدد هو الآخر بمعرفة الجهد و القدرات لدى الموظفين مع إدراكهم لأعمالهم المنسوبة إليهم و بما أن الأداء

مرتبط بالموظف في حد ذاته فإن المؤسسة تحاول أن تصب جل مجهودها و تسخر مختلف رسائلها من أجل تحسين هذا الأداء، حيث تظهر أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، و هذا معناه أن الإنسان بما يمتلكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، فعلى المؤسسات إتباع أنجع الطرق و السياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكييف و المحافظة على بقائها و استمرارها.

و باعتبار هذه المؤسسات أنظمة اجتماعية تحوي أفراد و أهداف و اتجاهات و دوافع مشتركة فقد لا تتناسق بدون جهود اتصالات داخلية تؤثر فيها بحرية عن طريق تبادل الرسائل و المعاني بين أي شبكة في حد ذاتها، كما يفترض أن يكون الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي في تبادل المعلومات بين الأفراد و العمل على تحريك سلوكهم نحوى الأداء الجيد، و يمكن اعتبار الاتصال الداخلي رابطا مهما يتحكم في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية لتحقيق الانسجام و التوافق بين أجزائها داخليا و خارجيا لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

و هنا يأتي موضوع دراستنا الذي سنحاول فيه تسليط الضوء على المؤسسة العمومية الجزائرية و أهمية الاتصال الداخلي بها و دوره في تحسين الأداء باعتبار هذا الأخير من أبرز الاهتمامات التي توليها العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي لتحسين أداء أفرادها و تحقيق الفاعلية من خلال تعزيز شبكة الاتصالات المختلفة في جميع هياكل التنظيم، و انصب اختيارنا بوجه الخصوص على مديرية التجارة بولاية المدية و التي تعتبر من أهم القطاعات الموجودة في الدولة و بغرض الاحاطة أكثر بموضوع الدراسة نطرح الاشكالية التالية:

كيف يؤثر الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية خلال الثلاثي الأول من سنة 2019 ؟

2/ التساؤلات :

ولتوضيح إشكالية الدراسة نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على سير الأداء داخل مديرية التجارة لولاية المدية ؟

2- ماهي الوسائل الاتصال الداخلي بمديرية التجارة لولاية المدية من أجل رفع الكفاءة الوظيفية بها ؟

3- ما مدى فاعلية الاتصال الداخلي بمديرية التجارة بالمدية ؟

3/ أسباب اختيار الموضوع:

3-1 الأسباب الموضوعية :

تتمثل في :

- اهتمام الادارة الحديثة بموضوعي الاتصال وأداء المؤسسة إدراكا منها لمدى أهمية العملية الاتصالية في الادارة بصفة عامة ، وتفعيل متغيرات ذات أهمية كبيرة في مجال الادارة كالأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بصفة خاصة.
- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المؤسسة .
- محاولة ايجاد العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي .
- البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة، وموقعه هيكليا، وأهميته في تطوير وتحسين الأداء كما نحاول إضافة بحث علمي جديد للبحوث العلمية وللمكتبة الجامعية يتعلق بموضوع

الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسات بصفة عامة و العمومية بصفة خاصة.

2-3 الأسباب الذاتية :

نذكرها على النحو التالي :

- ان ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع (الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي داخل مديرية التجارة) كان لرغبتنا في توسيع معارفنا العلمية في مجال دراستنا.
- قرب الموضوع من تخصص الدراسة (اتصال و علاقات عامة).
- توفر المادة العلمية التي تخدمنا لإنجاز هذا الموضوع.
- تساؤلاتنا حول أهمية ودور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الجزائرية.

4/ أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة كون موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي موضوع تتزايد أهميته يوما بعد يوم، باعتبار ان كل من الاتصال والأداء أمران مهمان بالنسبة للمؤسسات سواء كانت عمومية او خاصة.

وتتمثل أهمية الدراسة في ما يلي :

1- أهمية موضوع الاتصال الداخلي نظرا لتأثيره الكبير على الأداء الوظيفي .

2- الحاجة لمثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة بالاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي.

3- تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصال الداخلي في الرفع من الأداء الوظيفي .

4- التعرف على رأي الموظفين حول الاتصال الداخلي وعلاقته بأدائهم داخل المؤسسة.

5- معرفة ما إذا كانت هناك متغيرات تؤثر على أداء الموظفين بمديرية التجارة .

6- الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في مديرية التجارة وتأثيرها على اداء الموظفين.

5/ أهداف الدراسة

تهتم الدراسة بإبراز الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي للمؤسسة في تحسين وتطوير الأداء بشكل عام و بالتالي فإن الدراسة تهدف الى ما يلي :

1- تقديم دراسة مسحية لطبيعة الاتصالات الداخلية في المؤسسة وعلاقتها بالأداء للوصول إلى وجود علاقة تأثير وتأثر بينهما، حيث فعالية الاتصالات الداخلية تؤدي إلى فعالية الأداء ككل.

2- إدراك دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي.

3- التقرب أكثر إلى عناصر العملية الاتصالية داخل مديرية التجارة لولاية المدية و إبراز أهم التقنيات المستعملة للاتصال في مجال تحسين الأداء.

4- التعرف على واقع الاتصال الداخلي ووسائله في مديرية التجارة وأخذ رأي العنصر البشري فيه ومدى تأثيره على أدائه سواء ايجابيا أو سلبيا.

5- تشخيص العوائق التي تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة ومحاولة وضع حلول لإزالتها.

6 / منهج الدراسة :

تنتمي دراستنا للدراسات الوصفية أبرز المناهج المستعملة في هذه الدراسات نجد المنهج المسحي.

و يعرف المنهج كالتالي:

6-1المنهج : يشار إلى المنهج هو " الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العلمية حتى نصل إلى النتيجة "[1]

إن طبيعة الدراسة القائمة تعتمد على أسلوب المسح لمعرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية بمديرية التجارة لولاية المدية، من أجل الالمام بالمعلومات الدقيقة الخاصة بموضوع دراستنا و عليه اتبعنا في دراستنا على المنهج المسحي و لا يمكن دراسة مجتمع البحث ككل لأن العدد الكلي أكبر من 100 مفردة.

6-2المنهج المسحي: يعرف بأنه الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد و سلوكهم و إدراكهم و مشاعرهم و اتجاهاتهم و بالتالي يعنبر أيضا الشكل الرئيسي و المعياري لجمع المعلومات عندما تشمل الدراسة المجتمع الكلي أو تكون العينة كبيرة و منتشرة بالشكل الذي

[1] _ غريب سيد أحمد، **تنفيذ البحث الاجتماعي**، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر،1983، ص96.

يصعب الاتصال بمفرداتها، مما يوفر جانبا كبيرا من الوقت و النفقات و الجهد المبذول من خلال خطوات منهجية و موضوعية.[1]

7/ أدوات الدراسة :

يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة ، أو للإجابة على تساؤلاتها . ونحدد أدوات البحث حسب المنهج المتبع ، ولأننا اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي ، فمن أهم الأدوات المناسبة لجمع البيانات نجد الإستبيان والملاحظة والمقابلة .وعلى هذا الأساس إعتمدنا على كل من :

أ / الإستبيان :

ويعرف الإستبيان على أنه " وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم بملأ الإستمارة بالمستجيب ".[(2)]

[1]- محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الاعلامية**، ط1، مكتبة الاسكندرية القاهرة، 2000، ص 158.

[2]_ ربحي مصطفى ،عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق،ط1،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000،ص81.

وقد راعينا قدر الإمكان أثناء صياغتنا للإستبيان أن تكون الأسئلة في خدمة البحث لا تخرج عن نطاقه، وتتضمن استمارة دراستنا مجموعة من الأسئلة منتظمة في ثلاثة محاور إظافة إلى البيانات الشخصية التي بدأنا بها أسئلة الإستمارة، أما المحاور الثلاثة الأخرى فهي كالأتي :

ـ **المحور الأول** : واقع الاتصال الداخلي بمديرية التجارة لولاية المدية، ويضم (04) أسئلة .

ـ **المحور الثاني** : وسائل الاتصال الداخلي بمديرية التجارة لولاية لمدية ويضم (05) أسئلة .

ـ **المحور الثالث** : فاعلية الاتصال الداخلي بمديرية، التجارة وتضم (05) أسئلة .

وقد تنوعت الأسئلة الواردة في الإستمارة بين المغلقة والمفتوحة ، وقمنا بتوزيع الإستمارة من الفترة الممتدة من 27 ماي إلى 10 جوان وقبل توزيع الاستمارة على المبحوثين تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة في جامعة المدية وهم فندوشي ربيعة* و راشدي وردة *[1] و حكمت الاستمارة بتاريخ 20 ماي 2019 على الساعة 14,00 ومن خلال الملاحظات المقدمة تم صياغة الإستمارة في شكلها النهائي .

إستبعدنا (02) إستمارات لعدم إستكمال الإجابات فيها، لتبقى لنا (48) مفردة بحثية .

و اعتمدنا أيضا على:

ب / المقابلة:

*- الاستاذة فندوشي ربيعة، أستاذة محاضرة (أ)،في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة المدية
*- الاستاذة راشدي وردية، أستاذة في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة المدية.

" وتعرف المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث".[1]

"المقابلة هي أداة من أدوات البحث يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الاجابة عن تساؤلات البحث و اختبار فروضه و تعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجه لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث و الاجابة عنها من قبل المبحوث الذي تجرى عليه المقابلة."[2]

ومن خلال الزيارات الميدانية المتكررة لمديرية التجارة لولاية المدية ،أجرينا مجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين لمعرفة آرائهم والحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة إضافة على رؤساء المكاتب.

وتعرف المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.[3]

ولقد اعتمدنا على المقابلة المقننة و المقابلة الشخصية:

- **المقابلة المقننة:** " تتميز بالتحضير المسبق للأسئلة بهدف جمع المعلومات المراد الوصول إليها، طريقتها تسمح خروج الحوار عن نطاقه حيث يلتزم المبحوث بالإجابة عن السؤال مباشرة".[1]

[1]_عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص75.
[2]- ابراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، مرجع سبق ذكره، ص 102،
[3]_عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1999،ص75.

- **المقابلة الشخصية:** هي أداة مهمة في جمع البيانات، و تعرف على أنها اتصال وجها لوجه يتم من خلالها طرح الأسئلة من طرف الباحث و محاولة الإجابة عنها من طرف المبحوث، فهي تشمل أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة و واضحة.[2]

تمت المقابلة مع مجموعة من المسؤولين في مديرية التجارة لولاية المدية و هم:

- عماد عبد الرزاق رئيس مصلحة بالنيابة.
- محمد عبد العزيز طالبي رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل.
- بلال تومي مكلف بتسيير شؤون مديرية التجارة لولاية المدية.

8- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

8-1 مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على انه جميع العناصر و المفردات المشكلة للظاهرة قيد الدراسة، و هو جميع الوحدات التي يدرسها الباحث سواء كانت مفردات بشرية أو مواد إعلامية، يمكن أن يكون محددا أو غير محدد، ويتمثل مجتمع دراستنا في موظفين مديرية التجارة لولاية المدية و الذي يتكون من 150 موظف.

8-2 عينة الدراسة:

لا يوجد بحث إلا و يقوم على أسس وخطوات منهجية متعددة و هامة والتي تتوقف عليها صحة ودقة النتائج المتوصل اليها، من المبادئ الأساسية للإختيار العينة، أن تكون كافية و ممثلة أي

[1]- نفس المرجع، ص 75.
[2]- نفس المرجع، ص 75.

تستوفي كل الشروط الموجودة في المجتمع الأصلي وتعبر عن خصائصه، وفي دراستنا هذه استعنا بالعينة العشوائية البسيطة.

و في هذا السياق تعرف العينة العشوائية البسيطة : هي التي يكون لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي الذي أخذت منه ، نفس الفرصة بأن تكون ممثلة في هذه العينة وهي أكثر أنواع العينات الإحصائية شيوعاً و تستخدم عندما يكون المجتمع الإحصائي متجانساً.[1]

و اخترنا العينة العشوائية البسيطة لإعطاء فرصة لجميع مفردات البحث بالظهور و إبداء الرأي من خلالها نستطيع تعميم النتائج على جميع أفراد مجتمع البحث.

وقد اخترنا موظفي مديرية التجارة لولاية المدية كمجتمع بحث لدراستنا بتعداد(50) مفردة بحثية، إستبعدنا (02) إستمارات لعدم إستكمال الإجابات فيها، لتبقى لنا (48) مفردة بحثية .

9/ حدود الدراسة:

9-1 المجال المكاني: و الذي نعني به النطاق الجغرافي لإجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة اقتصرت هذه الدراسة على مديرية التجارة بولاية المدية في القطب الحضري، نظرا للقرب الجغرافي و كذا معرفتنا بالمكان و من ثمة سهولة الوصول إلى المبحوثين و كذلك توافر المبحوثين على شروط الدراسة.

9-2 المجال الزماني: تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة مع 11 شهر فيفري 2019 وخلال ذلك فترة الإنجاز انقسمت إلى جانبين:

جانب نظري: استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من 11 فيفري 2019 إلى 20 ماي 2019.

[1]- غريب سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 102

جانب ميداني: شرع فيه ابتداء من 29 أفريل 20 جوان.

9-3 المجال البشري: يتمثل في موظفي مديرية التجارة لولاية المدية و يبلغ عددهم الاجمالي 150 موظف، أخذنا منهم 50 مبحوث.

10/ الدراسات السابقة و حدود الاستفادة منها:

10-1 الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى :

" **الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري LPA** "

للطالبتين سكودارلي حياة، ظريف نورة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محمد أولحاج البويرة، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير .

وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي: **كيف يساهم الاتصال في ترشيد قرارت المؤسسة؟**

واستخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

- أن المؤسسات حاليا تعاني من عدة مشاكل تواجه او تحد من تحقيق أهداف الاتصال بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى نقص المعلومة و بالتالي نقص الأداء الوظيفي و الالتزام التنظيمي ونقص فعالية القرارات .

- أن المؤسسة الجزائرية واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات الا انها في أرض الواقع لا توليه اهتماما رغم حاجاتها الماسة لعملية الاتصالات في مراقبة التسيير والتنسيق بين مختلف نشاطاتها وهياكلها .
- إن التطور والتغير في البيئة الحديثة أصبح يفرض على المؤسسة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة التي تتماشى بين مختلف نشاطاتها وهياكلها .
- أما في ما يخص **مجال الاستفادة** من هذه الدراسة فيتمثل في الجانب النظري من خلال التعرف على مفهوم الاتصال وبعض المصطلحات الاخرى، و أيضا توصل إلى وجود علاقة بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي و هذا ما يشبه موضوع دراستنا، أما **نقطة الاختلاف** تكمن في عدم التطرق لاستراتيجية الاتصال الداخلي و تقنيات الاتصال الحديثة بما تحمله من مزايا لعملية الاتصال الداخلي.

الدراسة الثانية :

" **اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت** " مركب 18 فيفري ل خلاصي مراد، رسالة لنيل شهادة الماجيستر في علم النفس وعلوم التربية الأرطوفونيا قسم علم النفس و علوم التربية، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري– قسنطينة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول : **هل سوء اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية له علاقة بتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة ؟**

معتمدا في ذلك على **المنهج الوصفي** مع الاستعانة بأدوات إحصائية لإعطاء البعد الكمي للنتائج حيث أن المنهج الوصفي لا يركز على مجرد الوصف ، وانما يتعداه للفهم والمقارنة والتفسير والتحليل المعمق.

وقد استخلصت مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من خلال الأنظمة المذكورة سابقا واستقرار الاطارات في العمل .
- اتضح ان الاطارات يعطون أهمية كبيرة لكيفيات اتخاذ القرار في التكوين وكيفية تحديد الأجر ليتناسب مع مناصب العمل ، وكذلك تحديد معايير للترقية لتبيان طرق بلوغها ، إضافة إلى أهمية وجود نظام لتسيير الحياة المهنية حتى يكون لكل فرد من المنظمة هدف يسعى لتحقيقه.
- وبالنسبة لأوجه الاختلاف في هذه الدراسة تمثلت في أدوات جمع المعلومات و المنهج المستعمل، وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة في هذه الدراسة أوجه الاستفادة من هذه الدراسة تمثلت في الجانب النظري اوالجانب الميداني و بعض المراجع .

10- 2 الدراسات العربية.

الدراسة الأولى :

" **أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**" لـ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ،[1] رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر بغزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .

وكانت صياغة التساؤل الرئيسي كالتالي :

ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها في محافظات قطاع غزة ؟

إعتمد الباحث في دراسته على **المنهج الوصفي** التحليلي.[2].

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

_ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز و أداء الموظفين .

_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و أداء الموظفين .

_ وجود علاقة بين الترقيات و الأداء الوظيفي .

_ وجود فروق في إستجابة المبحوثين حول مجال مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

_ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إستجابة المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة ، المؤهل العلمي.

[1]- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، **أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين،** رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2010.

[2] _ المرجع نفسه، ص40.

- **تتفق هذه الدراسة** مع دراستنا في تناولها للأداء الوظيفي، ولكنها **تختلف مع دراستنا** كونها ركزت على التحفيزات وكيف يمكن لها أن تأثر على مستوى الأداء الوظيفي، سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية ،بينما ركزنا في دراستنا على الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، فضلا عن الإختلاف بين الدراستين من حيث المجال المكاني والزماني التي تمت فيه الدراسة.

وقد إستفدنا من الدراسة من حيث الخطة التي إعتمدها الباحث في توظيف المعلومات بخصوص الجانب النظري للأداء الوظيفي بالمؤسسة، كما ساعدتنا في الحصول على بعض المراجع التي ساعدتنا في إكتمال دراستنا.

الدراسة الثانية:

" **دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**" دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، لريم بنت عمر الشريف 2010.

وكانت صياغة سؤال الإشكالية كالتالي :

التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.

واعتمدت الباحثة في دراستها على **المنهج الوصفي التحليلي.**

وأستخلص هذه الدراسة مجموعة من النتائج.

– تفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة

– خلصت الدراسة إلى أن للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة.

– توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

– بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء. الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة.

– خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين.

– وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.

– أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها.

* **بالنسبة لهذه الدراسة** ركزت أكثر على التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، بينما **تناولت دراستنا** الاتصال الداخلي وكيف يمكن أن يحسن من أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية، أما **مجال الاستفادة** من هذه الدراسة فتمثلت في الجانب المفاهيمي فيما يخص الأداء الوظيفي وايضا ساعدتنا في الحصول على مجموعة من المراجع الخاصة بالأداء.

11/ تحديد مصطلحات الدراسة :

11-1 الاتصال الداخلي :

أ/ الإتصال :

التعريف اللغوي: "كلمة اتصال تقابلها في اللغة الفرنسية COMMUNICATION تعني التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتعبير "[1]

أما **منال هلال المزاهرة** فتعرف الاتصال كالآتي " في اللغة العربية كلمة إتصال تعني البلاغ ، فنقول أوصله الشيء أو أوصل إليه الشيء، أي أبلغه إياه كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء ".[2]

"وصول الشيء، وبلوغه و الانتهاء إليه كبلوغ الخبر، أو الربط بين الكائنين والجمع بينهما "[3]

التعريف الإصطلاحي : يرى إبراهيم عبد العزيز الاتصال " العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها إنتقال المعلومات والمعرفة من شخص لأخر حتى تصبح مشاعة بينهما "[4]

---

[1]- ربحي مصطفى عليان وعدنان محمد الطوباسي ،**الإتصال والعلاقات العامة** ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص27.
[2]- منال هلال المزاهرة ، **نظريات الإتصال** ،ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،2012 ،ص 31 .
[3]- خولة عبد العزيز ، **مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل** ، ط1 ، دار العرب للنشر والتوزيع ، 2005 ،ص151 .
[4]- إبراهيم عبد العزيز الدعياج ، **الإتصال ووسائل الإعلام** ،ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ،ص11 .

وتعرفه **مي عبد الله السنو** على أنه " عملية تفاعل مشترك بين الطرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة "[1]

التعريف الإجرائي : هو عملية تبادل للأفكار و المعلومات و الخبرات المكتسبة بين طرفين أو أكثر (مرسل و مستقبل) حتى يكون هناك فهم مشترك بين الأطراف وتحقيق أغراض معينة.

ب/ **تعريف الإتصال الداخلي :** و يعرفه كل من حسن محمد إبراهيم ومحمد حسنين العجمي أنه " هي جميع الاتصالات التي تتم في داخل نطاق المنظمة الإدارية، سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها " [2]

" يعني إنتقال المعلومات و إنسيابها من أراء ومشاعر وإتجاهات و تبادلها بين العمال والإدارة و بين الإدارة والعمال و الإتصال المثمر يستهدف التفاهم المشترك و التوفيق بين هؤلاء و أولائك "[3]

ويعرف الاتصال الداخلي أيضا على أنه " عملية إرسال و إستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي ، و الهرمي في شكل تعليمات و أوامر و شروحات لطرق الأداء و معلومات ضرورية عن إجراءات العمل و الخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة ".[4]

التعريف الإجرائي: هو جميع الاتصالات المنحصرة داخل المؤسسة بمختلف أنواعها و تعدد وسائلها، سواء كانت هذه الاتصالات بين فروع المؤسسة أو بين الموظفين.

11-2 الأداء الوظيفي :

[1]- مي عبد الله السنو ، **الإتصال في عصر العولمة** ، ط2 ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ،2012 ، ص 23 .
[2] - حسن محمد إبراهيم ومحمد حسنين العجمي ،**الإدارة التربوية** ، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص127.
[3] - فتحي محمد موسى ،**العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية** ،ط1، دار زهراء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2010،ص127.
[4] . ناصر قاسمي ، **الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010، ص 10.

أ / الأداء :

التعريف اللغوي : من الناحية اللغوية ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعاريف للأداء منها:

حسب منجد اللغة العربية المعاصرة : " الأداء تسديد أو دفع ماهو واجب ومستحق ، وأدى عمل ما عليه ، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب) ".[1]

أما حسب معجم الرائد الأداء هو : "إيصال الشيء و إتمامه و قضاؤه "[2]

معجم الطلاب الوسيط : " الأداء يعني أدى أداء وتأدية دينه ، قضاه والشيء أوصله إلى أهله ".[3]

التعريف الاصطلاحي : هو " القيام بشيء أو تأدية عمل محدد ، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف ن فقد يكون حاجة معنية أو حل مشكلة ما ، أو التخطيط لمشروع معين " .[4]

التعريف الإجرائي :هو قيام الموظفين بالمهام والأنشطة و الأعمال و الأدوار الموجهة إليهم داخل المؤسسة التي ينتمون إليها وفي دراستنا نقصد موظفي مديرية التجارة.

ب / الأداء الوظيفي :

يعرف الأداء الوظيفي على أنه : "القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات و واجبات وفق المعدل المفروض أدائه ، من العامل الكفء المدرب " .[1]

[1] ـ المنجد في اللغة العربية ،ط2، دار المشرق ، بيروت 2001 ، ص14 .
[2] ـ جبران مسعود، **الرائد معجم ألفبائي في اللغة والإعلام**، ط3، دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة، بيروت، 2005، ص 31
[3] –كريم سيد محمد محمود ، **معجم الطلاب الوسيط** ، ط1، دار الكتب العلمية، 2006، ص12 .
[4] .مدحت أبو نصر ، **الأداء الإداري المتميز**، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص105 .

و في تعريف آخر للأداء نقصد به: " الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدات التنظيمية وصولا لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية ".[2]

وحسب **محمد سعيد سلطان** الأداء الوظيفي هو " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية الي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية والكيفية "[3].

التعريف الإجرائي للأداء : " هو مجموعة المهام أو الأنشطة التي يكلف بها موظفي مديرية التجارة لولاية المدية من قبل المدير أو المسؤول من أجل إتمام الأعمال في الآجال المحددة للوصل إلى الأهداف التي تسعى إليها المديرية ".

11-3 المؤسسة العمومية :

أ/ المؤسسة :

التعريف اللغوي : تقصد لغة جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية .

يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية .[4]

ب/ العمومية :

---

[1] _ نفس المرجع، ص 66 .

[2] – نعيم إبراهيم الطاهر ، **الإدارة الإستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات**، ط1، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص179 .

[3]- محمد سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 219.

[4] _المنجد في اللغة العربية، ط31، دار المشرق، بيروت،1991،ص10.

أما كلمة عمومية فهي من فعل عم، عموما، يقال:عم المطر الأرض، أي شملها وعم القوم بالعطية أي شملهم .

يقال "جاء القوم عامة" أي جميعا .

والعمم (الكثرة) الإجتماع، إسم جمع للعامة و هي خلاف الخاصة .[1]

التعريف الإصطلاحي : يعرفها **جورج فلاكوس** : "المؤسسة العمومية شخص معنوي من أشخاص القانون العام غير ذلك الشخص الإقليمي ".[2]

ويعرفها **سليمان الطماوي** بقوله : "المؤسسة وفقا للتعريف الكلاسيكي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية ".[3]

ويعرفها الأستاذ **عمار عوابد** "المؤسسة العامة هي منظمة إدارية تتمتع بالشخصية القانونية و بالإستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية بالسلطات الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف في نظامها القانوني.[4]

التعريف الإجرائي: هي هيكل منظم تتمتع بالشخصية المعنوية لديها مقر و هدف تصبو إليه، تسيرها مجموعة من الأفراد وفق سلم إداري، ونفس الشيء بالنسبة لمديرية التجارة لولاية المدية فهي تتمتع بجميع خصائص المؤسسة العمومية، كما لها مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

---

[1] _ المرجع نفسه، ص528.
[2] _ حماد محمد شطا، **وظيفة الدولة (نظرية المؤسسات العامة)**،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص60.
[3] _ سليمان محمد الطماوي، **مبادئ القانون الإداري**، دار الفكر العربي، القاهرة،1979،ص63.
[4] _ عمار عوابد، **القانون الإداري**،ط3،الجزء الأول،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2005،ص307.

12 - صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات في البحث الذي قمنا بتحضيره، و الذي يعتبر موضوع حساس في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، و تتمثل هذه الصعوبات في:

- عدم وجود تسهيلات للطالب في الإدارة أو المؤسسة تسمح بتجميع المعلومات كإجراء مقابلات عديدة خصوصا مع الإطارات و المسؤولين.
- قصر الوقت حيث أن الفترة المحددة لإنجاز المذكرات لا تكفي.
- بعض إجابات المبحوثين كانت عفوية لا تخدم الدراسة.
- شساعة الموضوع و الجوانب المتعلقة به.
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا البحث من المؤسسة محل الدراسة بسبب خوفهم على هذه المعلومات من التسرب إلى المحيط الخارجي و اطلاع الغير على أسرارها.

تمهيد

إن الدور الذي تلعبه الاتصالات الداخلية في المؤسسات له أهمية واضحة ، كما أن وجود نظام اتصال داخلي سليم وفعال ضرورة لتحقيق أهداف المؤسسة،لأن المسير يستطيع القيام بتحليل المواقف والمشاكل بشكل سليم ، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال الداخلي،وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً، ويترتب عليه نتائج للمؤسسة .

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي .

المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته .

1/ مفهوم الاتصال الداخلي :

عرف العديد من الباحثين الاتصال الداخلي بتعاريف مختلفة لكنها ترمي جميعها إلى نفس المعنى :

حسب **أحمد محمد المصري** " الاتصال الداخلي يشير عموماً إلى مجمل النشاطات و الأعمال، المتخذة لأحداث و خلق علاقات مستمرة بين الأشخاص وتحقيق التواصل مع بعضهم البعض ، بهدف خلق جو من لاستقرار و الثقة بين القمة و القاعدة داخل المؤسسة، و كذا الزيادة في الإنتاج فبفضله يمكن تجنب عدة مشاكل على مستوى المؤسسة كالإضراب عن العمل، التأخر عن العمل، و اللامبالاة التي تسبب أثار سلبية للمؤسسة".[1]

وفي تعريف أخر تعرفه **منال طلعت محمود** "دراسة تطبيق جملة من المؤشرات ، والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها".[2]

أما **إبراهيم القمري** فيعرف الاتصال الداخلي على أنه "الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية ".[3]

[1] _ مصطفى عاشوري، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيم**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص14.
[2] _ منال طلعت محمود، **مداخلة إلى علم الاتصال**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة،2002، ص22.
[3] _ إبراهيم القمري، **السلوك الإنساني والعلاقات**، دار الجامعات المصرية،الإسكندرية، 1976،ص162.

2/ أهمية الاتصال الداخلي .

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المجالات التالية :

1/ إن الاتصال الداخلي الفعال هو مفتاح نشاط المؤسسة، وعليه يتوق بقاؤها، فبدون الاتصال الداخلي لا يعرف الموظفون عمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات من المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون اتصال داخلي يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن التعاون فيما بينهما، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدى حتما إلى انهيار المؤسسة.[1]

2/ اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دور هام في اتخاذ القرارات إذ عن طريقه ،يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى أرشد القرارات والتي بدوره يسهل على المؤسسة نقل أهدافها من مجرد مشاريع إلى أهداف ملموسة موجودة على أرض الواقع .

3/ التوجيه :حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة، والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف .[2]

4/ التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة و هذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة .[3]

و تكمن أهمية الاتصال الداخلي أيضا في :

---

[1] _ حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**، ط1، دار زهران للنشر، عمان،1977، ص ص 232_233.
[2] _ محمد بهجت، جاد الله كشك، **العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي،الإسكندرية،ص269.
[3] _ نفس المرجع،ص 296.

أ/ اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره و أعماله، داخل المؤسسة .[1]

ب/ إحكام المتابعة والمراقبة على العمال من خلال، المقابلات و التقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد، ومن ثم السعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة [2]

ومما يزيد من أهمية الاتصال في المؤسسات المعاصرة ما يلي:

1/ التضخم الكبير في حجمها، والتعدد والتشعب الواسع في فروعها، والتنوع والتعقد الهائل في وظائفها إلى الحد الذي أدى إلى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الاتصالات التي تمكن من الربط بين هذه الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يضمن التناسق بينها.

إن نجاح وفشل القرارات الإدارية يعتمد على مدى نجاح أو فشل أجزاء الاتصال التي تهدف إلى الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضع هذه القرارات.

2/ أهمية الترابط بين المؤسسة ومحيطها وعالمها الخارجي، بحيث المؤسسة كالإنسان لا تستطيع أن تكون منفردة ومنعزلة عن غيرها.[3]

للاتصال الداخلي جملة من الخصائص نذكرها في ما يلي :

- الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعية تمكننا من التأثير في الأفراد والتأثر بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا و سلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة .

[1] _ محمد عزات الحلالة و أحمد نافع المدادحة، **المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة**، ط1، إثراء للنشر، الأردن، 2000، ص181.

[3] _ . عبد المعطى محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،1999، ص11.

- الاتصال عملية مستمرة :حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال ويمكن القول أن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.
- الاتصال عملية دائرية : ويعني ذلك أن، الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لأخر فقط، بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري، حيث يشترك الأفراد جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال و استقبال ،وأخذ وعطاء، و تأثير و تأثر .
- لا يمكن إلغاء الاتصال : ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل في الرسالة الاتصالية حتى و إن كان غير مقصود، فقد نتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذ ما تم توزيعها .
- الاتصال عملية معقدة : بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي، تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي معقدة أيضا لما تحتويه من أشكال وعناصر، و أنواع و شروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.[1]

[1] محمد عبد الله العنزي، **أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية**، رسالة ماجيستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2010، ص ص 17_18.

المطلب الثاني: أنواع و أهداف الاتصال الداخلي :

1/أنواع الاتصال الداخلي :

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى ، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية والغير رسمية، شبكات الاتصال اللغوية والغير اللغوية....إلخ، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات و رضا الأفراد وحسن الأداء، و قلة عدم التأكد.

1/ الاتصالات الرسمية :

تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي التي تتحدد فيه الاتجاهات و قنوات الاتصال، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات و الأوامر و المعاملات الرسمية و التقارير المختلفة، وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف لإدارة بفاعليتها وفائدتها، على توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة، وجمهور المتعاملين معها من الأفراد والمؤسسات في البيئة المحيطة بها أي الخارجية .

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة، ويمكن تحديد ثلاثة قنوات في هذا المجال كالتالي:

أ/ اتصالات من الأعلى إلى الأسفل: وهي ما يطلق عليها إسم الاتصالات الهابطة، التي تجري بين مستوى تنظيمي معين، ومستوى تنظيمي أدنى .[1]

[1] _ فؤاد أبو إسماعيل، **العلوم السلوكية وإدارة الأعمال**، ط1،د د ن، د ب ن، 1998، ص237.

حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة، ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل ،حيث تبلغ الإدارة المرؤوسين ببعض السياسات و المسائل، ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصال ما يلي :

ـ القرارات و الأوامر و التعليمات، التي تحدد و تساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة، من إ تفاق وتفهم لمسائل التعيين والترقية...إلخ .

ـ اللوائح و التشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم .

ـ التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل

ـ الاستفسارات و البيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين .

ب/ الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى: وهي ما تسمى بالاتصالات الصاعدة، و التي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي مؤسسة تهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم ،وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة .

وهذا النوع من الاتصال يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء، صناديق الاقتراحات و الاجتماعات و نظام حل الشكاوي و سياسة الباب المفتوح ... إلخ .

ج/ الاتصالات الأفقية: تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين، وتبادل المعلومات[1]

[1] _نفس المرجع، 273.

والخبرة على نفس المستوى الإداري، وتسمى الأفقية أو المتوازية تمييزاً لها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال .

2/ الاتصالات غير الرسمية :

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة، وتنشأ الاتصالات الغير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية و صداقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض، على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون في ذلك لاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند إتباع أي سلوك رسمي .

3/ الاتصالات القطرية:

قد تنساب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية و لكن ليست علاقة رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام

إدارة التسويق، و يعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية و عفوية، تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، و من خصائص هذا النوع، السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات و الاجتماعات و الحفلات، تجعل نقل المعلومات تتم في و قت قصير جداً . [1]

[1] _ فؤاد أبو إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص237 .

2/ أهداف الاتصال الداخلي:

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، و عملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تطوير و تحسين المواقف و الإتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال كذلك تحقيق الحاجات النفسية و الاجتماعية للعاملين، بالإضافة إلى أن الاتصال الداخلي يسهل انسياب هذه المعلومات و النتائج التي تسفر عن معالجتها ، ويمكن تلخيص الأهداف المتعلقة بالاتصال الداخلي في ما يلي :

- الإخبار و الإعلام
- الإعداد لتقبل التغيير
- توضيح وتصحيح المعلومات و الأداء

من خلال استعراض الأهداف نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى ،فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستُبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرار يصبح من توصيلها، مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، الذين يهمهم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها .[1]

يقول الجيوسي: إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد، ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي عرض لأهداف الاتصال الداخلي [2]

[1] _ محمد محمد الهادي، **تكنولوجيا المعلومات وشبكات المعلومات مع معجم شارح المصطلحات**، ط1، المكتبةالكاديمية، القاهرة، 2000، ص43.

[2] _ ربحي مصطفى عليان، **إدارة و تنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص273.

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم حفزهم للعمل.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- لإقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
- اتخاذ القرارات اللازمة.[1]

المطلب الثالث: أساليب وسائل الاتصال الداخلي.

1/ أساليب الاتصال الداخلي

إن فهم العاملين للأوامر والتعليمات و الخطط و السياسات الموضوعية، يتوقف على الأساليب و تختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، و تعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني، أما الشكل الشفهي أو في شكل كتابي أو بهما معاً، بحيث تفضل الإدارة و خاصة في المؤسسة الصغيرة، الاتصالات و المناقشات المباشرة فتوصيل تعليماتها و الوقوف على رغبات العاملين .

و قد تفضل في بعض الأحيان الاعتماد على الأساليب الكتابية لتوصيل نوع معين من التعليمات .

و يمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيما يلي :

1/ الاتصالات المكتوبة:

و تعني هذه الاتصالات تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة، و من أهم أشكالها في مجال العملية[2]

[1] _ نفس المرجع، ص273.
[2] _ عبد المعطي محمد عساف، **السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص ص226_227

الإدارية، المذكرات، التقارير، التعليمات، المنشورات و الكتب و الرسائل.

و أهم ما يميز هذا الأسلوب :

ـ أنه يحقق شرط الوضوح فالمادة المكتوبة هي أكثر مواد الاتصال تحديداً .

ـ أنه يحول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات، وذلك خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى .

ـ أنه يضمن تحديد المسؤولية ولا يسمح بالتنكر لها في حالة الفشل .

2/ الاتصالات الشفوية :

و التي هي الاتصالات التي تتم من خلالها نقل المعلومات عن طريق تبادل الحديث بين المرسل و المستقبل مباشرة، أو غير مباشر وذلك عن طريق المواجهة بينهما، أو عن طريق الهاتف، أو بتحميل رسالة شفوية لأحد ليقوم بنقلها، و من أهم ما يميز هذا الأسلوب، أنه يحافظ على قدر كبير من السرية، و يتم العمل به في الحالات التي تخشى أن تتسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة، كذلك فإن هذا الأسلوب يسمح لكل طرف في الاتصال أن يتأكد من الأخر بأنه قد فهم الرسالة و ما ترمي إليه .

وأهم أساليب هذا الاتصال ما يلي :

ـ اتصالات خلال الاجتماعات و المؤتمرات .

ـ الاتصالات خلال المقابلات الشخصية والأحاديث المباشرة .

ـ الاتصالات خلال المكالمات الهاتفية .[1]

[1] _نفس المرجع، ص226_227.

3/ الاتصالات المرمزة والمصورة :

حيث يتم في هذا الاتصال استعمال بعض الرموز أو الصور أو الألوان في التعبير، المهم أن يكون كل من المستقبل و المرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة ، و غالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المباشرة و الغير الرسمية، و في مثل هذا النوع من الإتصال يجب على الرؤساء أن يميزوا بين بين ماهو مقصود، و بين ماهو غير مقصود، و التنبيه في حالات الاتصال غير المقصود، كما يجب ضرورة عدم إساءة الفهم حتى لا تحدث نتائج غير مرغوب فيها .[1]

2/ وسائل الاتصال الداخلي.

تتم العملية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال عدة وسائل وكل مؤسسة تختار الوسيلة التي تفيدها والتي لا تكون مكلفة من جهة أخرى، وتتمثل هذه الوسائل في:

1/ الوسائل الشفهية: ويتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة،أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة، ويعتبر هذا الأسلوب سهل أو أكثر إقناعا مقارنة مع الأسلوب الكتابي، إلا أن ما يعيبه هو تعرض بعض المعلومات المتبادلة بين أطراف الاتصال إلى نوع من التحريف أو سوء الفهم أو عدم التعبير الجيد عن الحالة، و يتحقق هذا النوع من خلال الأربع صور التالية.[2]

- التعليمات والأوامر: تصدر التعليمات إلى المرؤوسين في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المؤسسات لتأدية عمل ما، فصور الاتصال تتأثر بنوع التنظيم المتبع حسب المؤسسة التي ينتمي إليها.

[1] _ نفس المرجع ، ص ص 127_128.
[2] _ محمد علي الفوزي، **نشأة وسائل الاتصال وتطورها**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص49_50.

- صورة الاستشارة: قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأدية في المؤسسة، و تكون هذه المشاكل مادية، اجتماعية، فنية، و يجب على المؤسسة حل هذه المشاكل عن طريق بعض الأخصائيين من ذوي الخبرة و من ثم على المسؤولين إحضار استشاري من داخل المؤسسة أو خارجها، ويقوم الاستشاري بمعرفة المشكل و جمع المعلومات حوله ثم توجيه العامل أو المسؤول الذي حدث له المشكل و ذلك بإصدار توصيات و تقابل هذه بالإصغاء الفعال.
- المقابلات: نقصد بالمقابلة التي يتم من خلالها تخفيض الضغوطات النفسية في العمل و تبادل المعلومات وجها لوجه و يجب الأخذ بعين الاعتبار تعاليم الوجه قصد الفهم الجيد.
- الاجتماعات والمؤتمرات: هي إحدى وسائل الاتصال الشفهي و هي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد و يتبادلون الأفكار و الآراء و المعلومات وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ظل الخطة الموضوعة و كذلك علاج المشكلات المختلفة.

الهاتف: يعتبر قناة اتصال غير مباشرة بين المرسل و المستقبل عند مزاولة عملية الاتصال، ويفتقر الهاتف إلى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمة الهاتفية حيث تساعد تعابير الوجه على فهم أكثر للرسالة. [1]

2/ الوسائل المكتوبة: تشمل مجموعة من الوسائل لكل واحدة من هذه الوسائل و وظائف مختلفة عن الأخرى، فمنها ما يكون ذو اتجاه اتصالي صاعد و منه ما يكون اتجاه اتصالي نازل و الأخرى أفقي حسب طبيعة الوسيلة، و تتمثل أهم وسائل الاتصال المكتوبة في:

- المجلات: من بين أهم المجلات الموجودة في المؤسسة نجد مجلات يومية تعطي موضوعات عامة عم مجلس الإدارة و الأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعمال بصورة يومية.

[1] _نفس المرجع، ص ص49_50

- التعليمات و الأوامر المكتوبة: وقد تأخذ أكثر من صورة، مثل المذكرات الداخلية و النشرات التي تأتي كذلك في صورة قرارات إدارية.
- التقارير: يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار و الآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب مثال على ذلك التقارير الإدارية،تقارير المبيعات، تقارير تحليلية.
- الاقتراحات و الشكاوي المكتوبة: تقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء و الأفكار من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه، استلام الإدارة العليا للأفكار والاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات، أو من خلال تسليم العاملين اقتراحاتهم للرؤساء المباشرين الذين يوصلونهم إلى الإدارة العليا أو عن طريق اللجان الفرعية أو الدائمة.[1]

3/ الوسائل التكنولوجية: هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال ،فتوجهت إليها الأنظار و استفادت منها المؤسسات في إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمدها في عمليات الاتصالية الداخلية ، ومن أهم هذه الوسائل نجد :

- **الانترنيت** : هي شبكة الحواسيب الداخلية ،تمكن من الاتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وربح الوقت والجهد
- **البريد الالكتروني** : يتم عن طريق الكمبيوتر ، وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات و إيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.
- **الأقراص المضغوطة** : هي دعامة تكنولوجية هامة ،فهي وسيلة ملتيميديا ،حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة و المكتوبة و الصوتية ، ويمكن استرجاعها في أية لحظة.[2]

[1] _ بشير كاوجه، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير،تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012_2013، ص ص 89_90.

[2] - عمرو غنايم، علي الشرقاو، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بروت، 1982، ص 188

- **الصحيفة الالكترونية** : يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونية داخلية ، تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.
- **الفيديو والسينما** : إن أفلام الفيديو و الأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة ، تعتبر من أهم وسائل الآصال الداخلي مع العاملين ، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة و الوقاية ، إضافة إلى الترفيه عنهم ، إلا أن تكلفتها مرتفعة و كبيرة.
- **المذياع** : يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء ، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة.[1]

[1] _ نفس المرجع،ص 188.

المبحث الثاني: أسس الاتصال الداخلي:

المطلب الأول: مبادئ ومحددات الاتصال الداخلي.

1/ مبادئ الاتصال الداخلي:

لكي يكون في المؤسسة نظام اتصالي جيد يجب العمل على المبادئ التالية:

1/ **مبدأ الوضوح:** لكي يكون يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة، وهي مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب ويقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين و الرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ على التغلب على الكثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة و الأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها.

2/ **مبدأ الاهتمام والتركي:** أي إعطاء كل الانتباه و الاهتمام لاستقبال الاتصال، مع وجود مبدأ الوضوح فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوما ويتطلب مزيد من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المكتوبة ليست مسألة سهلة ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام، وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد في التغلب على العديد من الحواجز كعدم الاهتمام نقص أو ضعف الرسالة المنقولة ضعف الذاكرة وأيضا تطوير عملية الاستماع والقراءة ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.

3/ **مبدأ التكامل والوحدة:**يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال، فالوحدة بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية أي أنه أحد وسائل المدير[1]

[1] _ معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، ط1، دار حامد، عمان، 2008،ص176.

لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة، يتوقف تكامل المنظمة على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية.

4/**مبدأ استخدام إستراتيجية التنظيم غير الرسمي:**تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي، فتدفق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس وهذ المنفذ قد يكون ملائما أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أو من خلال الأخرين.

5/**الملائمة:** ان تكون عملية الاتصال ملائمة من حيث الهدف والتوقيت ومن حيث التنفيذ.[1]

2/ محددات الاتصال الداخلي:

يحتاج كل مدير أو مسؤول إلى بعض الميزات والخصائص لتسهيل التواصل بينه وبين مستخدميه، للرفع من مصداقية حديثه ولفت انتباه المستمعين وشد تركيزهم إليه، حيث هناك عشر وصايا للاتصال الجيد التي وضعتها جمعية الإدارة الأمريكية وهي تعمل على جعل الاتصال أكثر فاعلية ونذكر أهمها:

1/**خطط جيداً قبل اتصالك:** حلل الفكرة المراد نقلها واعرف أهداف واتجاهك من سيتأثرون بالاتصال، إن التخطيط الجيد ومعرفة الأهداف المراد الوصول إليها هي أكبر مهمة بالنسبة للمرسل مع مراعات مع من سيكون التعامل.

2/ اسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء ذلك الاتصال: السؤال المهم دائماً هو معرفة المراد [2]

[1] _ نفس المرجع،ص167.
[2] _ مهدي زوليف و علي عضايلة، **إدارة المنظمة نظريات وسلوك**، دار المجلاوي، عمان، 1996، ص ص 287_288.

والهدف و بالاتصال يمكن تحقيق الأهداف لكن يجب تحديدها وبأي طريقة يمكن الوصول إليها.

3/ تذكر دائما من ظروف الجماعة المستهدفة في الاتصال، وتوقيت الاتصال ومدى سرية الاتصال أو علانيته: أي معرفة المرسل أمر أساسي، لضمان مسار الرسالة مع تحديد الوقت المناسب لإرسالها مع مراعات سرية أو علانية هذا الاتصال أي ما الذي يخدمه أكثر ويحقق فاعليته.

4/ **استشر الأخرين في عملية الاتصال:** استشر المعنيين في الأمر، وذلك لكي تلزمهم أدبياً في تحقيق أهداف الاتصال، مبدأ المشاركة يضمن للمرسل استجابة الرسالة حيث بالمشاركة يعرف الأخرين بمسؤولية الموضوع.

5/ حافظ على لهجتك متجنبا الصوت المرتفع أو الضعيف: إن نبرة الصوت في حال كان الاتصال شفوي مهمة جداً حيث قوتها تنفر المستمع وضعفها لا يؤدي إلى وصول الرسالة وتهمل بشكل مباشر.

6/ خاطب الأفراد بحاجاتهم: حيث أن الفرد يعطي اهتمام للأمور حسب احتياجاته لها، فعلى المرسل أخذ هذه الحاجات بعين الاعتبار.

7/ شجع الأخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاكلهم للتعرف على مدى نجاحك في عملية الاتصال: إن التداخل ما بين الأفراد يولد احتكاك وتقارب فيما بينهم، مما يسهل التواصل فيما بينهم وإخراج المكنونات لسلامة رد الأفعال وحصرها في نطاق القدرة على التحكم فيها، فيعطي للمرسل فرصة في نجاح العملية الاتصالية.

8/ **حاول أن يكون الاتصال منسجما مع الاهتمامات الطويلة الأجل:**يجب أن يكون للاتصال إستراتيجية تخدم أطراف الاتصال لفترة طويلة، لأن سرعة تغير الأهداف تحبط من عزيمة العمل وتثير العجز والتذمر في نفوس الأفراد.[1]

[1] _ نفس المرجع، ص ص 287_288.

9/ أقرن أقوالك بأفعالك: إن ما يقنع العاملون هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله، الثبات في الرأي والثقة في النفس هي المفتاح الرئيسي لكسب قناعة الأخرين.

10/ كن مستمعا جيداً: وهي ليست بالمهارة السهلة ولكن يجب التميز بها لعدة أسباب منها معرفة الأخرين عن قرب، الابتعاد عن الوقوع في الخطأ عند الحديث المطول اكتساب مهارات الأخرين بشكل غير مباشر.[1]

المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي:

ترتبط و وظائف الاتصال الداخلي ارتباطا وثيقا بمحتوى الاتصال، و على المحتوى تتوقف عملية تنسيق الجهود بين الموظفين، كما تسمح بالقيام بالأعمال الجماعية في الإدارة، و ذلك في مختلف المستويات المتعلقة بالتعاون و التكامل حسب تخطيط معين، و من ثم أصبح الاتصال وظيفة في توصيل المعلومات و تبادلها وتدفقها إلى جميع مستويات التنظيم ، لكي يضمن استمرار العمل و وحدة الجهود .

أشار الأستاذ "**العاشوري** " إلى وظائف الاتصال و لخصها في ما يلي :

- الإنتاج: إن عملية الاتصال هي التي تحدد سير النتائج من حيث كميته و نوعيته، و قد بينت بحوثا كثيرة بدء بدراسة "هاوتون" من تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج من الاتصال الرسمي لجماعات العمال، الإنتاج وفي وضع المعايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال و شائعات، والبعض الأخر بما يسمى الاتصال اللفظي كاستعمال لإشارات و الإيماءات و مختلف الحركات، التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي كالرضا و الاشمئزاز والرجولة. [2]

[1] _ نفس المرجع، ص 287_288.
[2] _ مصطفى عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 143_144.

- الإبداع : المقصود بالإبداع هو إنشاء و وضع سلوكيات جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المؤسسة، و تعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة و ذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي، فالرواتب و النمطية باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع، و هناك بعدين هامين يحددان وظيفته الأساسية :

يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار و المشاريع الجديدة، و البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول و يلعب الاتصال دور هام في تطبيق كلا البعدين ،و ذلك بوضع برامج تهدف إلى القضاء والتحقيق في عملية المقاومة ، و إقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في الميدان العمل التنظيمي ، وبضرورة توفير جو نفسي يسمح باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل و في ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات

- الصيانة : يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام أساسية :

_ حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

_ تعتبر مواقف الأفراد من القينة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي .

_ ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة .

إضافة إلى ما سبق هناك وظائف أخرى للاتصال الداخلي نذكر منها:

أ/ وظيفة الاستماع: و تتجلى في قيام المؤسسة بإنشاء وسائل عديدة، كصبر الآراء و الاقتراحات التي تساعد على انتقال المعلومات بين العمال والمسؤولين من خلال تقديم العمال على[1]

[1] _ نفس المرجع، ص143_144.

انشغالاتهم و أراءهم إلى الإدارة العليا، إلا أن نجاح وظيفة الاستماع مرهون بمدى اهتمام الإدارة العليا بتلك الانشغالات والآراء .

ب/ وظيفة الإعلام :أصبحت المؤسسة تتوفر على الوسائل المكتوبة و الشفهية و السمعية و البصرية ، تستعمل بطريقة عقلانية في إعلام العمال بكل ما يجري في مؤسستهم

ج/ وظيفة التركيب والتنسيق: تعمل المؤسسة على التنسيق بين الاتصال الداخلي و الخارجي حتى لا يحدث خلل أو اختلاف بين ما يعيشه العمال و صورة المؤسسة خارجيا .[1]

و في الجدول التالي كتلخيص إلى ما قدمناه، نقدم وظائف الاتصال الداخلي حسب أنواعه و وظائفه .

[1] _ نفس المرجع، ص ص143_144.

الشكل رقم _01_ وظائف الاتصال الداخلي حسب أنواعه.

أنواع الاتصال	الوظائف الأساسية	الوسيلة الأكثر فعالية
نازل	_الإعلام ايصال المعلومات والأوامر والتوجيهات العلمية _التحفيز تشجيع المشاركة والالتزام بأهداف المؤسسة والشعور بالمسؤولية	_المذكرات الاجتماعية _رسائل المدير _مرتبات الموظفين
صاعد	_معرفة الأوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية وذاتية _الاستفادة من الآراء و المقترحات	_صبر الآراء والتحقيقات _المقابلات الفردية والجماعية _صناديق الاقتراحات _استعمال الجريدة اليومية
أفقي	_تنسيق العمل بين المصالح المختلفة _توطيد العلاقات الإنسانية و الاجتماعية _حل الأزمات بين الأفراد والجماعات	_الاجتماعات التنسيقية _الاجتماعات وتبادل الآراء _استقبال عمال جدد _استعمال الجريدة اليومية

المصدر: علي قسايسية، **وظائف الاتصال الداخلي، محاضرات في وحدة الاتصال الجماهيري**، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر،2000،ص76

المطلب الثالث: معوقات الإتصال الداخلي و طرق التغلب عليها.

1/ معوقات الاتصال الداخلي:

هناك بعض المعوقات التي تعترض عمليات الاتصالات داخل المؤسسة، وهذه المعوقات تعمل على تشتيت المعلومات وتشويشها فتقلل من فاعليه عملية الاتصال، وبالتالي تسهم في عدم أو تقليل الوصول إلى الأهداف المنشودة .ومن أهم العوائق التي تعترض عمليه الاتصالات الداخلية ما يلي

1-اللغة :تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو مكتوبة هي التي ترسم صورة ومعنى الرسالة المراد تبليغها، فاللغة شاسعة وواسعة، والكلمات لها معاني مختلفة ربما يسيء البعض تفسيرها أو فهمها.

2-غموض الرسالة :إن استخدام الكلمات من قبل الشخص المرسل ربما يختلف عن استخدامها بواسطة المستقبل، والأسباب في ذلك تعود إلى أن كل فرد يختلف عن الأخر، ولما كانت العوامل الفردية تختلف بين الأفراد فإنه من المتوقع أن يختلف إدراكهم لمعاني الكلمات لدى كل منهم، مما يحدث عقبة في إتمام عمليه الاتصال، فكثيرًا ما نجد أن اختلافات في وجهات النظر بين المستويات الإدارية في المؤسسة تعود إلى اختلاف في فهم وتفسير الرسالة

3-العوائق النفسية :هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرًا مباشرًا في مدى فاعلية الاتصال، ومنها عدم التنبه لبعض العوائق النفسية، مثل الخوف والتعصب، وسوء العلاقات بين الأفراد، وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة، واحتمال تشويه المعلومات قصدا أو بغير قصد،[1]

[1] _أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2006،ص ص23_24.

ويحدث تشويه المعلومات المقصود عندما يعمل الأفراد على تحقيق أهداف خاصة غير تلك التي وضعها المسؤولين. [1]

4-حجم المؤسسة وموقعها الجغرافي :يؤثر حجم المؤسسة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المؤسسة يرتبط بانتشارها الجغرافي على أساس مركزي، والتي لديها فروع أو مكاتب مختلفة، و ذلك لأن بعد المسافة بين مصدر(الرسالة) مركز اتخاذ القرارات (ومستقبل الرسالة) موقع التنفيذ قد يؤدى إلى تغير أو تعديل أو تحريف في موضوع الرسالة، فكلما زاد البعد الجغرافي كلما صعب إجراء الاتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة.

5-عدم الإصغاء للمرسل: يتطلب الإصغاء للرسالة أن يعود الشخص الملتقى قادرًا على فهم ما يجرى، كما أن الإصغاء صفة ذات أهمية باللغة يتحلى بها المدرك من جميع المستويات.

6-البناء التنظيمي:كلما ازداد حجم المؤسسة وتعددت المستويات الإدارية فيها، وبالتالي كبر حجم الوحدات الإشرافية فيها وتشعب العلاقات إلى أنواع متعددة، مثل العلاقات التنفيذية والاستشارية والوظيفية، فإن ذلك سوف يؤدى إلى زيادة احتمال انهيار نظام الاتصالات بين هذه المستويات.

7-كثرة قنوات الاتصال :فكلما زادت قنوات الاتصال كلما زادت احتمالات تعرض الرسالة للتشويش والتحريف، وهذا المنطق ينطبق على الاتصالات الشفوية وغير اللفظية، أما الاتصالات المكتوبة فإنها لا تتعرض له.

8_الرقابة على الاتصال :تؤدى الرقابة على الاتصال إلى تغيير بعض الكلمات أو مجمل الرسالة التي كتبها الموظف والموجهة إلى شخص ثالث، مما قد ينتج عنه تغيير في المعنى المقصود من الرسالة كما هو مفهوم لدى الشخص الذي كتب الرسالة.

[1] _نفس المرجع، ص ص23_24.

9-ظروف الاتصال :فقد تكون الظروف المحيطة بمستقبل الرسالة عند وصولها إليه غير مناسبة لاستقبالها بالشكل المطلوب، فوجود متلقي المعلومات في ظروف تحتوى على مشتتات، مثل الضوضاء في حال كون وسيلة الاتصال صوتية، أو ازدحام مجال الاتصال بعناصر متعددة كوجود أكثر من فرد يحاول الاتصال بفرد واحد.

10-عنصر الوقت: من المعروف أن وقت المستويات الإدارية العليا يكون محدودًا، وبالتالي فهم لا يستطيعون القيام بعملية الاتصال بشكل دائم مع كافة المرؤوسين، وإذا تمت عملية الاتصال في هذه الظروف، فقد لا يتم فهم الرسالة من قبل المدير المشغول كما هو وارد في المعنى الذي أرسله الموظف، وذلك بسبب طبيعة عمل المدير وانشغاله وعدم توافر الوقت الكافي لاستيعاب الرسالة.[1]

11-الصعوبات المادية: تتعلق مباشرة بالمادة الإخبارية، فمع توسع المؤسسات وظهور التخصصات، برزت صعوبات تتعلق باتجاه الرسالة وتحديد زمن بثها، وأسئلة كثيرة تطرح في هذا المجال:

-ما هي فعلا المعلومات التي يجب بثها؟ ما هو الوقت الزمني المناسب لبث المعلومة؟

_هل كل الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة معينة بمعلومة ما، أم أنه يجب توجيه الرسالة إلى طرف أو أطراف أخرى؟

-هل بث المعلومة مرتبط بالآنية أم الظروف الداخلية للمؤسسة؟

12-توافر المعلومات غير الضرورية :إن تراكم المادة الإخبارية قد يحدث خللا في توزيعها أو بثها جميعها، وفي هذه الحالة قد تتوفر لدى العامل معلومات غير ضرورية، والسؤال المطروح هنا :هل بإمكان هذا الأخير انتقاء ما يلزمه من المعلومات، وطرح الباقي جانبا. [2]

[1] _ نفس المرجع، ص ص 23_24.
[2] _ محمد صالح الحناوي وأخرون، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص231.

13-بطء الاتصال :كثيرا ما تؤدي العراقيل البيروقراطية إل سد القنوات الرسمية للاتصال الداخلي، فتعطل عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الإجراءات اللازمة في الأوقات الضرورية لأداء العمل، هذا مع بروز الاتصال غير الرسمي كقناة رئيسية لتبادل الرسائل، مما يؤدي إلى كثرة الإشاعات، وانقطاع الحبل الاتصالي بين مراكز القرار والقاعدة العمالية فاختلال التوازن بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي هو أحد العوامل الرئيسية في سوء الاتصال داخل المؤسسة.[1]

14العائق المترتب عن المستقبل: ولدينا هنا مجموعة من العوائق:

-يترتب العائق الأول عن خط الاستماع، فالمستقبل يقوم بتلقي الرسالة على أساس التفاعل معها، ولا يتم هذا إلا عن طريق حسن الاستماع.

-عائق الإدراك، ويتمثل في أننا لا نستمع إلى من يجب الإنصات إليه، وكل معلومة خارجة عن إطار معارفنا لا ندركها، ذلك أن الرسائل تؤول حسب آرائنا وتجاربنا وتكويننا.

عائق الخلفية التي يحملها المستقبل الذي يمكن أن يؤدي إلى رفض الرسالة

15-العائق المرتب عن القناة :و يتعلق باختيار القناة إذ لا تؤدي بعض الرسائل بسبب الاختيار السيئ للقناة، فمعلومة مستعجلة مثلا، لا يمكن وضعها في رسالة ظرفية وإنما تبليغها إما بالهاتف أو الفاكس.

16-العوائق الطبيعية : و هي متعددة مثل حدوث ضوضاء تعرقل الاتصال أو وجود طرفي الرسالة في ظروف غير ملائمة، مثل الحرارة أو البرودة الشديدة، كل هذه العوائق تزيد من احتمال عدم فهم الرسالة أو سوء فهم مضمونها[2]

[1] _نفس المرجع، ص 231.

[2] _حورية شريط، **مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية ال**جزائرية، رسالة ماجيستير، كلية الأداب واللغات، قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000، ص ص 134_136.

2/ طرق التغلب على معوقات الاتصال الداخلي:

من الوسائل التي يمكن للإدارة استعمالها لتجنب معوقات الاتصال ما يلي

1–تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد الذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد.

2–تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم يساعد على تحسين كفاءة الاتصالات بين هذه المستويات، وذلك لشعور العاملين بالأهمية والنابع أساسًا من تفويض السلطة إليهم.

3–اعتماد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم، وتمكينهم من إدارة القسم لا مركزيًا دون الرجوع إلى الإدارة العليا يساعد على التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية، حيث يشعر فيه العاملون بالأهمية نتيجة إتباع اللامركزية

4_السماح بنوع من الاشتراك في الإدارة، يعتبر هذا العامل ذا أهمية بالغة في نجاح عملية الاتصال والتغلب على المعوقات التي تنشأ عن عدم الشعور بالارتياح نتيجة لتركيز السلطة في يد الإدارة العليا، إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من شأنه أن يعزز ثقتهم بإدارة المؤسسة، وبالتالي يسهل ذلك من إجراء الاتصالات بين الإدارة والعاملين .هذا بالإضافة إلى إعطاء خطة واضحة لتدعيم عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة

–وضع أهداف واضحة لعملية الاتصال، ويجب التركيز على الرسالة المطلوب توصيلها للمستقبل.

–إعطاء الحرية الكاملة لجميع أفراد الإدارة والعاملين، للتعليق على الموضوعات المختلفة التي تتعلق بعملهم[1]

[1] _ مدني عبد القادر علاقي، **الإدارة العامة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية**، ط1،دار تهامة، جدة، 1985،ص ص361_364.

_ يجب على الرؤساء والمرؤوسين أن لا يترددوا في تقديم شرح وافي بالنسبة لمشكلات العمل المقدمة .

_ يجب أن يكون اتفاق حول المعاني الاتصالية بين العمال والإدارة، وهذا حتى يكون الاتصال تاما

–يجب على الإدارة أن تعطي إجابات واضحة تجمع الأسئلة والاستفسارات التي تصعد إليها من المرؤوسين.

–يجب التركيز على الاتصال المباشر الذي يتيح للمرسل معرفة أثر الرسالة على المستقبل.[1]

[1] _ نفس المرجع، ص ص 361_364.

المبحث الثالث: مدخل للمؤسسة العمومية:

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية.

للمؤسسة عدة تعاريف نذكر منها:

- حسب **حماد محمد شطة** : هي شخص إداري عام تنشئه الدولة لإدارة مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية، تتبع في إدارته أساليب القانون العام.
- المؤسسة العمومية مرفق عام يتمتع بذمة مالية مستقلة و تعتبر أيضا إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة وتتولى إدارة مرفق عام او عدة مرافق متخصصة ضمن حدود إقليمية معينة [1]
- يعرفها **فهمي محمود شكري:** المؤسسة العمومية هي وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام مستقلة بذاتها بشخصية معنوية لها نوع من الاستقلال المالي و الإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة يتم إنشائها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها و حقوقها و تخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري.
- يعرفها **ممدوح الصرايرة** : على أنها شخص من اشخاص القانون العام يتولى إدارة مرفق عام ضمن نظام قانوني خاص يمنحها شيئا من الاستقلال المالي و الإداري عن السلطة الإدارية بصورة تكفي لتحقيق الأهداف التي أنشأ المرفق من أجلها.[2]

[1]- حماد محمد شطة، **تطور وظيفة الدولة نظرية المؤسسات العامة**، ط2،الكتاب الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 23.

[2]- ممدوح الصرايرة، **القانون الإداري مبادئ القانون الإداري، التنظيم الإداري، الضبط الإداري، المرفق العام**، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 348.

- و يعرفها **عمار عوابدي** "أنها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية و المعنوية و الاستقلال المالي و الإداري و ترتبط بالسلطات المركزية المختصة بعلاقة تبعية و الخضوع للرقابة الإدارية و الوصاية و هي تدار و تسير بالأسلوب الإداري الآمر لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني."[1]

وكان هذا التعريف تعريف جامعا وشاملا لجميع خصائص وأركان المؤسسة العمومية.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة العمومية:

للمؤسسة العديد من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- ✓ الشخصية المعنوية: المؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص القانون العام يستقل عن الدولة، و الهيئة المحلية التي أنشأته، و هذا الركن هو الذي يميز المؤسسة العامة على غيرها من المرافق العامة التي تبقى تابعة لشخص القانون العام الذي أنشأها و مندمجة فيه.

و ضرورة تمتع المرفق العام بالشخصية المعنوية المستقلة كي تصبح المؤسسة العامة لا خلاف عليها في الفقه و الاجتهاد بل هي الركن الأساسي الذي يبحث القضاء على توفره في منظمة أو هيئة عامة و يتولد على تمتع المؤسسات بالشخصية المعنوية العديد من النتائج و هي:[2]

تحقق لها قدر من الاستقلال الذي يساعدها على تحقيق أهدافها فتكون لها ذمة مالية مستقلة عن مالية الدولة، بحيث يستقل بإراداتها و نفقاته فيكون له الحق في الهيبات و الوصايا و يقف عليه، و ترفع عليه الدعاوى و يكون له حق التقاضي و التعاقد و يتحمل وحده المسؤولية

[1]- عمار عوابدي، **القانون الإداري- النظام الإداري**، الجزء الأول، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص 305.
[2]- زكريا المصري، **أسس الإدارة العامة**، دار شتات للنشر و البرمجيات، دور الكتب القانونية، 2007، ص 937

- عن أفعاله الضارة، و يعتبر موظفين عموميين غير أنهم يكونون مستقلون عن الدولة و يجوز أن توضع لهم أنظمة خاصة بهم تختلف عن الأنظمة المتبعة بالنسبة لبقية موظفي الدولة العامة تنشأ لتحقيق أغراضه المحددة وليس لها أن تخرج عليها.

✓ مبدأ التخصيص: هو أن المؤسسة العمومية أنشأت من أجل إدارة و تسيير مرفق عام معين بالذات، فليس لها أن تخرج عليه فهي مقيدة بعدم الخروج عن الغرض الذي أنشأت من أجله ولا تعد الأغراض التكميلية للغرض الأصلي خروجا عن المبدأ فالقانون أو التنظيم هو من يحدد بدقة المجالات الأساسية و المجالات التكميلية هذا بالاتصال[1]

المطلب الثالث :أهداف المؤسسة العمومية :

تعكس الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيرها وتتمثل هذه الأهداف في ما يلي:

✓ تلبية المصلحة العامة للمجتمع .

✓ المساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية.

✓ تحقيق الربح حيث إن استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد و توزيع الإرباح وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر .

✓ تلبية متطلبات المجتمع اذ إن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو يغطي طلبات المجتمع .

[1] _ نفس المرجع، ص 937.

- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال نظرا لتطور السريع الذي تشهد المجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتج جديد.
- ✓ توفير التأمينات ومرافق العمل وتتمثل في التأمينات الاجتماعية.
- ✓ السهر على تنظيم وتماسك العمال .
- ✓ تدريب العمال المبتدئين– توفير الوسائل الترفيهية الثقافية.[1]

[1]- ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988، ص18.

خلاصة الفصل الثاني:

يساهم الاتصال الداخلي بأنواعه وأشكاله ووسائله في تحقيق الأهداف الاتصالية للمؤسسة، وذلك بالاستعانة بمختلف الوسائل الشفوية والكتابية والتكنولوجية الحديثة التي لها دور كبير في تنظيم الاتصالات الداخلية بالمؤسسة، وخلق ثقافة المؤسسة، وتدعيم جو العمل داخلها، ونشر صورة جيدة للمؤسسة لدى عمالها أو المتعاملين معها من الخارج .ولا يكون إلا بتوفر الاتصال الفعال داخل المؤسسة.

والاتصال الداخلي في المؤسسة لا نعني به فقط التواصل، وإنما هو أولا وقبل كل شيء استراتيجية لتمرير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، والتغلب على أهم العراقيل التي تواجهها، وضمان السيولة المستمرة للرسائل مع التأكد من وضوحها، ووصولها إلى الأطراف المعنية بها، مع توفير الوسائل الملائمة لنقل الرسائل، و تطمح المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية اتصالية داخلية إلى خلق الانسجام بين مجموع الأطراف لتقليص من حدة النفور والصراع، ومنه فإن الاتصال الداخلي عملية حيوية للمؤسسة، فهي من دونه لا يمكنها الاستمرار، وأداء وظائفها الضرورية لسير العادي لمجموعة الهياكل المكونة لها.

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

دراسة ميدانية تبرز دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي

مديرية التجارة لولاية المدية

- **المبحث الأول:** تقديم مديرية التجارة لولاية المدية ووظائفها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية المدية.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف مديرية التجارة لولاية المدية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية.

- **المبحث الثاني:** تحليل النتائج و البيانات

المطلب الأول: عرض خصائص المبحوثين.

المطلب الثاني: التحليل الكمي و الكيفي

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل من دراستنا التطبيقية إلى مديرية التجارة لولاية المدية، وذلك من أجل توضيح مكانة الاتصال الداخلي بمديرية التجارة لولاية المدية، كيف يساهم الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ، وقبل التطرق إلى تفريغ معلومات المتحصل عليها من الإستبيان والمقابلة لابد من تقديم لمحة تاريخية عن مديرية التجارة وأهم وظائفها وأهدافها وكذا الهيكل التنظيمي لها.

المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية المدية ووظائفها وهيكله التنظيمي:

تعتبر وزارة التجارة الهيئة الحكومية المكلفة بكافة المعاملات الاقتصادية والإجراءات الخاصة بالتجارة داخليا أو على المستوى الخارجي، وتختلف مهامها حسب هيئاتها الإدارية.

تكونت وزارة التجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-207 المؤرخ في 16 يوليو 1994، بعدما كانت تابعة تحت وصاية وزارة الاقتصاد قبل أن يتم التعديل قم 90-189 المؤرخ في 13 يونيو 1990 وبه كانت وزارة التجارة تعمل على تسيير شؤونها ومصالحها[1].

1/ لمحة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية المدية.

نشأت مديرية التجارة لولاية المدية في منتصف السبعينات تحت إسم مديرية التجارة والنقل تزامنا مع ميلاد قانون الأسعار الذي صدر في شكل أمر رقم 37/75 بتاريخ 1975/04/29 والذي بقي ساري المفعول إل غاية صدور القانون رقم 12/89 المؤرخ في 1989/07/05.

في بداية الثمانينات تم فصل مديرية النقل عن مديرية التجارة وأضيفت إليها مصلحة جديدة هي مصلحة الجودة وقمع الغش.

في سنة 1986 تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 30/86 المؤرخ في 1986/02/19 والذي نص على هيكلة المجلس الولائي وتكوينه من سبعة أقسام وهي:

-قسم تنمية النشاطات للري.

-قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات.

[1] _ نشرية وزارة التجارة، طبعة السداسي الأول، العدد الثاني، الجزائر، 2011، ص2.

-قسم إستثمار الموارد البشرية.

-قسم الصحة والسكان.

-قسم الهياكل الاقتصادية

-قسم التنظيم والتنشيط المهني والوسائل العامة.

-قسم التنظيم الاقتصادي هذا القسم انبثقت عنه مصلحتين: مصلحة التخطيط والتهيئة العمرانية ومصلحة التسويق والأسعار.

فبنسبة لهاته المصلحة الأخيرة تسير من طرف رئيس مصلحة خاضع لقسم التنظيم الاقتصادي والذي يخضع بدوره غلى المجلس التنفيذي الولائي تحت رئاسة السيد والي ولاية المدية وهذا المجلس خاضع إلى وزارة الاقتصاد.

هيكل مصلحة التسويق والأسعار:

قسمت هذه المصلحة إلى 05 مكاتب وهي:

-مكتب التنمية التجارية.

-مكتب الأسعار.

-مكتب النوعية.

-مكتب الصفقات والتجارة الخارجية.

تغيير التسمية إلى مديرية المنافسة والأسعار:

في سنة 1991[1]تم تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار على شكل مديريات ولائية و مفتشيات جهوية للتحقيقات الاقتصادية وقمع الغش، حيث تفرعت المديرية الولائية إلى خمسة (05) مديريات فرعية وهي:

01-المديرية الفرعية للأسعار وتتكون من:

-مكتب دراسة الأسعار.

-مكتب المراقبة وتشكيل الأسعار.

02-المديرية الفرعية لترقية النوعية وقمع الغش وتتفرع إلى:

-مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية.

-مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات.

03-المديرية الفرعية للمنافسة وتتفرع إلى:

-مكتب ترقية المنافسة.

-مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

04-المديرية الفرعية للتنظيم والإعلام التجاري وتتفرع إلى:

-مكتب الدراسات و الاستهلاك

-مكتب العمران التجاري.

[1] _ المرسوم التنفيذي رقم 91 بتاريخ 06 أفريل 1991 و المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة و الأسعار و صلاحيتها.

-مكتب الإعلام التجاري والعلاقات العامة.

05-المديرية الفرعية للإدارة والوسائل وتتفرع إلى

-مكتب المستخدمين.

-مكتب الميزانية والوسائل.

تغيير التسمية إلى مديرية التجارة:

لقد صدر مرسوم تنفيذي[1] ينظم المصالح الخارجية في وزارة التجارة في شكل مديريات جهوية ولائية، حيث تم تنظيم المديرية الولائية للتجارة في مصالح يحدد عددها من (04) إلى (05) مصالح.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف مديرية التجارة لولاية المدية:

إن المرسوم التنفيذي رقم409/03 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعمله، يحدد وظائف المديرية الولائية في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش وكلفه[2] ب:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والترقية بين المتعاملين الاقتصاديين.

[1] _المرسوم التنفيذي رقم 03-409 بتاريخ 10 رمضان 1427 والموافق ل 05 نوفمبر 2003 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحيتها و عملها، ج ر عدد 68 الصادر في 09 نوفمبر 2003.

[2] _المرسوم التنفيذي رقم 03-409 مرجع سبق ذكره.

- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.

- متابعة تطوير الأسعار عند إنتاج و استهلاك السلع والخدمات الضرورية و الإستراتيجية.

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.

- وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالإتصال مع النظام الوطني للإعلام.

- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لا سيما الصادرات خارج المحروقات.

- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالإتصال مع الهياكل المعنية.

- تقديم المساعدات للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتوجات والنظافة الصحية.

- تطوير الإعلام وتحسين المهنيين والمستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.

- إقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.

- المشاركة في الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والمهن المطبقة على المنتوجات والخدمات.

- إقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين.

- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

2/ : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية:

عرف الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة عدة تطورات و لم يكن بالشكل الذي هو عليه في الوقت الحالي، حيث أن مصالحها الخارجية المتمثلة على وجه الخصوص في جهات الرقابة بنوعيها، الجودة و قمع الغش و الممارسات التجارية، كان في بادئ الأمر تحت وصاية وزارة التجارة[1]، و هو الأرضية التي بني على أساسها العمل الذي تقوم به المصالح الخارجية لوزارة التجارة ان ذاك، و استور الوضع على ذلك الحال إلى غاية 1989، حيث و بعد صدور المرسوم التنفيذي و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة والذي انضوت من خلاله وزارة التجارة مع وزارة المالية تحت غطاء وزارة الإقتصاد[2]، و في ذلك العام صدرت القوانين التي نظمت المصالح الخارجية لوزارة التجارة ، وكان مضمون هذا القانون مقيدا للتجارة في كون انه يحمل في طياته نظام الأسعار المقننة و نظام التصريح بالأسعار بالإضافة إلى القانون 02/89 المؤرخ في 1989/02/07 الخاص بالقواعد العامة لحماية المستهلك و إستمر الوضع إلى غاية 1994 حيث انفصلت مجددا وزارة التجارة عن وزارة الإقتصاد.

وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 09-415 المؤرخ في 16 ديسمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة صدر المرسوم التنفيذي المنظم للمصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها.

يهدف هذا المرسوم إلى تحديد تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة في شكل:

[1]_المرسوم التنفيذي بتاريخ رقم 75-37 بتاريخ 29 أفريل 1975 و المتعلق بالأسعار و قمع المخالفات الخاصة بتنظيم الأسعار.
[2]_المرسوم التنفيذي رقم 89-178 المؤرخ 10 في 16 سبتمبر 1989 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة و الذي إنضوت من خلاله وزارة التجارة مع وزارة المالية تحت غطاء وزارة الإقتصاد.

كما تتضمن المديرية الولائية للتجارة فرق تفتيش، يسيرها رؤساء فرق، وتنظم مصالحها عددها (05) خمسة:

يحتوي تنظيم المديرية الولائية للتجارة المشكلة من (05) مصالح:

1- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.

2- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.

3- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.

4- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

5- مصلحة الإدارة والوسائل.

تتشكل كل مصلحة من (03) مكاتب[1] على الأكثر ومن اجل تحقيق الرقابة المخولة لها تضع لمديرية الولائية للتجارة فرقا للمرقبة يسير كل فرقة رئيس فرقة.

مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:

- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات.

- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.

- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.

مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

[1] _القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 غشت 2011 و المتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة و المديريات الجهوية للتجارة في مكاتب(جريدة رسمية رقم 24 سنة 2012).

- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.

- مكتب التحقيقات المخصصة.

مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات.

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية.

- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركات الجمعوية.

مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية.

- مكتب منازعات قمع الغش.

- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

مصلحة الإدارة والوسائل:

- مصلحة المستخدمين والتكوين.

- مكتب الميزانية والوسائل.

- مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف.

المبحث الثاني: تحليل النتائج و البيانات.

لقد تم اعداد الاستبيان من خلال الاعتماد على تساؤلات الدراسة ووفقا لتوجيهات الأساتذة المحكمين،[1] حيث تمت عملية تفريغ البيانات و تحليلها بعد استرجاعها من عينة البحث استنادا على متغيرين هما السن و الأقدمية نظرا لأهميتهما، و كان يوم الاثنين 27 ماي 2019 تاريخ توزيع الاستبيان على عينة الدراسة و استرجاعها يوم الأحد 10 جوان 2019.

المطلب الأول: عرض خصائص المبحوثين

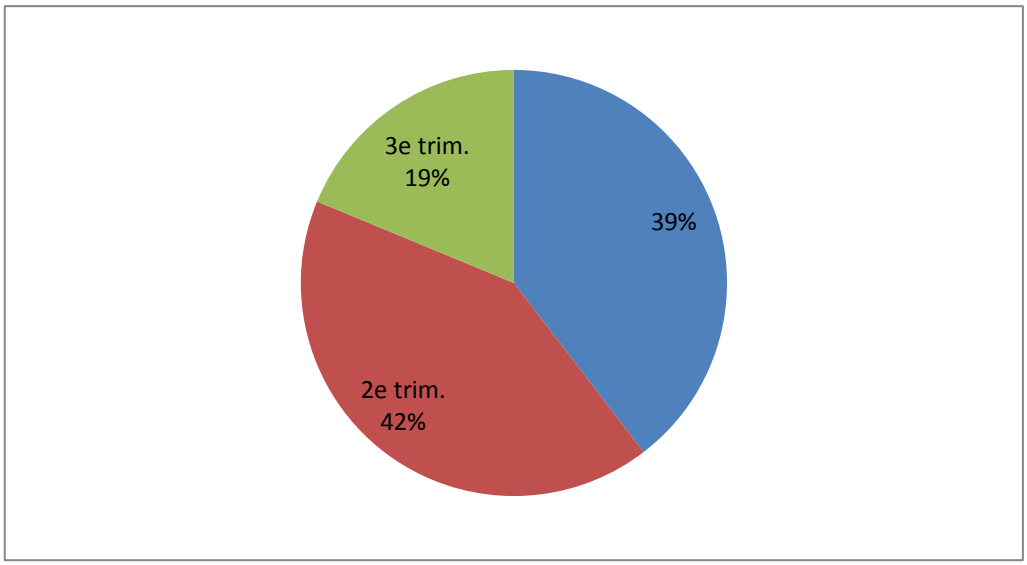
الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	19	%39,5
من 30 سنة إلى 40	20	%14,6
40 سنة فما فوق	09	%18,7
المجموع	48	%100

من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 39,5% لذوي السن أقل من 30 سنة تليها نسبة 18,7% لذوي السن 40 سنة فما فوق ثم نسبة 14,7% لذوي السن 40 سنة فما فوق.

[1]- فندوشي ربيعة، الأستاذة وردية، و الأستاذة موسلي نادية، كلهم أساتذة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

الشكل رقم(2):تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



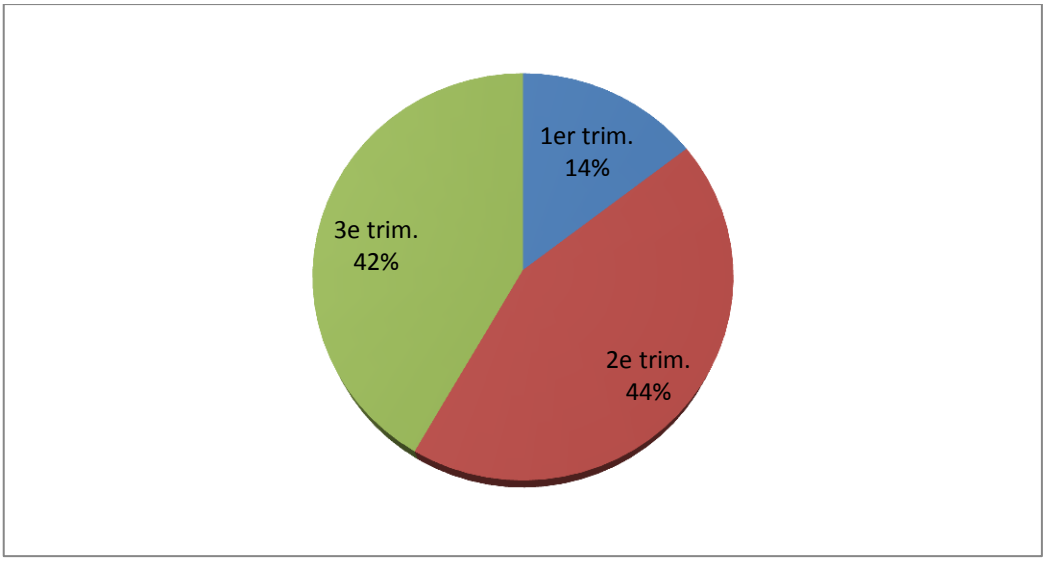
المصدر: إعداد الطلبة حسب بيانات الاستبيان.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	7	%14,58
ليسانس	21	%43,75
دراسات عليا	20	%41,66
المجموع	48	%100

من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن ليسانس بلغت أعلى نسبة قدرت ب 43,75% تليها نسبة 41,66% لمستوى الدراسات العليا ثم نسبة 14,58% للمستوى الثانوي وهذا إن دل على شيئ يدل على أن المؤسسة لا تعتمد في توظيفها على من تحصلوا على دراسات عليا وكذلك لا تستثني من هم أقل مستوى.

شكل رقم (3) تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: إعداد الطلبة حسب بيانات الاستبيان.

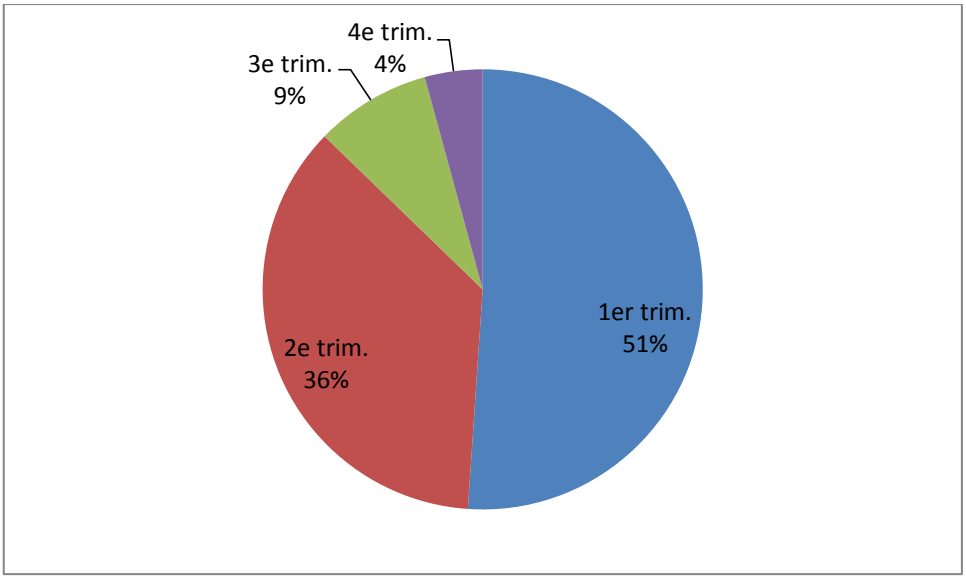
الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	25	%52,08
من6 سنة إلى10سنة	17	%35,41
من11سنة إلى 20 سنة	4	%8,33
أكثر من 20 سنة	2	4,16
المجموع	48	%100

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة بلغت 50% من أفراد العينة اللذين تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، أما اللذين تتراوح خبرتهم بين 11 سنة 20 سنة فيمثلون نسبة 35,41%، كما أن أفراد العينة اللذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة فيمثلون نسبة 8,33%.

وفي الشكل التالي تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية لموظفي مديرية التجارة لولاية المدية.

شكل رقم(4): تمثيل بياني لتوزيع أفرادالعينة حسب متغير الأقدمية.



المصدر: إعداد الطلبة حسب بيانات الاستبيان.

المطلب الثاني: التحليل الكمي و الكيفي

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

الجدول رقم:(4) رأي المبحوثين حول الإتصال بإدارة مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن .

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	4	%22,22	9	%42,85	4	%44,44
أحيانا	11	%61,11	9	%42,85	3	%33,33
نادرا	3	%16,66	3	%14,28	2	%22,22
المجموع	18	%100	21	%100	9	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة من ذوي السن أقل من 30 سنة أجابوا بنسبة 61% على أن اتصالهم بالمؤسسة يكون أحيانا ونسبة 22,22% أجابوا أن الاتصال بالإدارة يكون بشكل دائم و 16,66% أجابوا بأن الاتصال بالإدارة يكون نادراً، أما فئة السن ما بين 30 إلى 40سنة يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يتم بصفة دائمة بنسبة42,85% ويتم أحيانا بنسبة 42,85% تليها نسبة 14,28%من المبحوثين الذين يرون أن الاتصال بإدارة المديرية يتم غالبا، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي السن 40 سنة فما فوق يرون أن الاتصال بالإدارة يكون بصفة دائمة وذلك بنسبة 44,44% وتليها نسبة 33,33% من المبحوثين يرون أن الاتصال بإدارة مديرية التجارة يكون أحيانا أن الاتصال وبنسبة 22,22% ممن يرون أنه يتم نادراً.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الاتصال بإدارة المؤسسة في مديرية التجارة لولاية المدية يكون أحيانا، وهذا راجع حسب أراء المبحوثين أنه لا يكون هناك تصال بالإدارة في الحالات العادية لأن كل موظف يلتزم بأداء مهامه وبمجرد تعيين الموظف يكلف بالمهام والمصلحة التي يسيرها، ولا يكون الإتصال إلا في حالة ما إذا تم إصدار تعليمات من الطرف المسؤول للموظفين سواء كانت لتوسيع المهام أو الصلاحيات الموكلة إليه، أو في الحالات الخاصة وهذا ما وضحه لنا السيد **طالبي محمد عبد العزيز**[1] بقوله حول الحالات الخاصة التي تستدعي الإتصال بإدارة المديرية ومن بين الأمثلة التي اعترضتنا في سؤالنا المتمثل في الاتصال بإدارة المديرية " أنه من صلاحيات مديرية التجارة كهيئة مراقبة للمطاعم المدرسية خلال الامتحانات الرسمية الخاصة بالطور الإبتدائي في مثل هذه الحالات يكون لدينا إتصال بالإدارة من خلال تحديد المهام والإرشادات والتوجيهات أو كحصول الموظف على الترقية".

[1] مقابلة مع السيد: طالبي محمد عبد العزيز، رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل، بمكتب رئيس المصلحة المذكورة يوم: 5 جوان 2019 ،على الساعة 14:30 بـ ولاية المدية.

جدول رقم(5): رأي المبحوثين حول الاتصال بإدارة مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات.		من 6 سنوات إلى 10 سنوات		من 11 سنة إلى 20 سنة		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	9	32,14 %	8	%53,33	0	%0	0	%0
أحيانا	14	%50	6	%40	1	%33,33	2	%100
نادرا	5	17,85 %	1	%6,66	2	%66,66	0	0%
المجموع	28	%100	15	%100	3	%100	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن الاتصال بإدارة مديرية التجارة يكون أحيانا بنسبة 50%، تليها نسبة 32,14% يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون بصفة دائمة، تليها نسبة17,85% يرون أن الاتصال بالإدارة يكون نادرا، أما فئة من 6 سنوات إلى 10سنوات فيرون أن الاتصال بالإدارة يكون بصفة دائمة وذلك بنسبة 53,33% تليها نسبة 40 % يرون أنه يكون أحيانا، تليها نسبة 6,66 %من المبحوثين ممن يرون أن الاتصال يكون أحيانا، فيما يخص فئة من 11سنة إلى 20 سنة فيرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون نادرا وبنسبة 66,66% تليها نسبة 33,33 %يرون أن الاتصال بالإدارة يكون أحيانا، وبدون تمثيل نسبي فيما يخص الإجابة بصفة دائمة ، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية 20 سنة فما فوق فجميع المبحوثين أجابوا أن الاتصال بإدارة المديرية يكون أحيانا بنسبة 100% وبدون تمثيل نسبي لكل من نسبي لكل من نادرا و دائما.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون أحيانا خاصة لذوي الأقدمية من 20 سنة فما فوق وحسب رأي المبحوثين إن الخبرة الطويلة التي تتميز بها هذه الفئة تمكنهم من أداء مهامهم دون اتصالهم بالإدارة فسنوات الخبرة لديهم سنوات طويلة وتسمح لهم باكتساب مهارات تمكنهم من أداء مهامهم واتصالهم بالإدارة يكون للضرورة كالترقية وفي استحداث المهام جديدة، وحسب السيد **عماد عبد الرزاق** مدير التجارة المكلف بتسيير شؤون المديرية أن الإدارة أحيانا تقوم بالاتصال بأصحاب الخبرة الطويلة المتواجدين بالمؤسسة من أجل الإستفادة من خبرتهم ، ويكون هذا في حالة ما إذا تم تعيين مسؤول جديد، وهذا ما سماه بالتنسيق بين مصالح المديرة التي تهدف من خلالها إلى تحسين الأداء.

جدول رقم (6): رأي المبحوثين حول الغاية من الاتصال بإدارة مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل	3	16,66	4	%20	3	%30
نقل شكاوي متنوعة	1	5,55	2	%10	1	%10
تبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة	7	38,88 %	5	%25	3	%30
تلقي معلومات وتوجيهات معينة في الإدارة بخصوص مهامك	7	38,88 %	9	%45	3	%30
المجموع	18	%100	20	%100	10	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سنة يرون أن الاتصال بالإدارة يكون لغاية التبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة وتلقي المعلومات وتوجيهات معينة في الإدارة بخصوص مهامهم بنسبة 38,88% ،تليها نسبة 16,66% يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون من أجل تقديم مقترحات ووجهات نظر، تليها نسبة 5,55% يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون لغاية نقل الشكاوي المتنوعة، أما فئة من 30 سنة إلى 40 سنة فيرون أن الغاية من الاتصال بإدارة المؤسسة يكون لتلقي معلومات وتوجيهات معينة في الإدارة بخصوص مهامهم بنسبة 45 % تليها نسبة 25% يرون أن الاتصال يكون من أجل التبليغ بمستجدات و قرارت معينة في المؤسسة، تليها نسبة20% من المبحوثين يرون أن الاتصال يكون لتقديم مقترحات ووجهات نظر تخص العمل، تليها 10% من المبحوثين يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون لنقل الشكاوي المتنوعة، فيما

يخص فئة 40 سنة فما فوق يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون من أجل تقديم مقترحات ووجهات نظر تخص العمل والتبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة وايضاً تلقي المعلومات وتوجيهات معينة من الإدارة بخصوص المهام بنسبة30%، تليها 10% يرون أن الاتصال يكون من أجل نقل الشكاوي المتنوعة.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الغاية من الاتصال بالإدارة في مديرية التجارة لولاية المدية هو تلقي معلومات وتوجيهات معينة في الإدارة بخصوص مهام الموظفين، وسجلت أعلى نسبة لفئة السن من 30 سنة إلى 40 وحسب رأي المبحوثين أن هذه الفئة تتميز بمدى إدراكها لأهمية المسؤوليات والالتزامات الملقاة على عاتقهم، بالإضافة إلى الغايات المذكورة في السؤال الخاص الهدف منه الاتصال بالإدارة، أضاف البعض أن الغاية من اتصالهم بالإدارة يكون من أجل الأمور الشخصية، كالغياب، والتأخر والاستفسارات. كما تم اقتراح بعض الأهداف من الاتصال بالإدارة من قبل المبحوثي وتكمن في الوشاية بين الموظفين.

جدول رقم(7): رأي المبحوثين حول الغاية من الإتصال بإدارة مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية .

المتغير / الاجابة	أقل من5 سنوات.		من 6 سنوات الى 10 سنة.		من11 سنة إلى 20فوق.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل	5	18,51 %	3	18,75 %	1	%25	0	%0
نقل شكاوي متنوعة	2	%7,40	1	%6,25	1	%25	0	% 0
تبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة	6	22,22 %	7	43,75 %	1	%25	0	%0
تلقي معلومات وتوجيهات معينة في الإدارة بخصوص مهامك	14	51,85 %	5	31,25 %	1	%25	1	100 %
المجموع	27	%100	16	%100	4	100 %	1	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن الاتصال بإدارة مديرية التجارة يكون من أجل تلقي المعلومات وتوجيهات معينة في الإدارة بخصوص مهامك

بنسبة51,85%، تليها نسبة22,22% يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون من أجل التبليغ بمستجدات و قرارات معينة في المؤسسة، تليها نسبة18,5% يرون أن الاتصال بالإدارة يكون من أجل تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل، أما فئة من 6 سنوات إلى 10سنوات فيرون أن الاتصال بالإدارة يكون للتبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة وذلك بنسبة43,75% تليها نسبة31,25 % يرون أن الاتصال بالإدارة يكون لتلقي المعلومات وتوجيهات معينة من الإدارة بخصوص مهامهم، تليهانسبة18,75 %من المبحوثين ممن يرون أن الاتصال يكون لتقديم مقترحات ووجهات نظر، تليها نسبة 6,25% من المبحوثين يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون غرض نقل الشكاوي المتنوعة، فيما يخص فئة من 11سنةإلى 20 سنة فيرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون لتلقي المعلومات وتوجيهات معينة من الإدارة بخصوص مهامهم وذلك بنسبة100%، وبدون تمثيل نسبي فيما يخص الإجابة على تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل و تبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة ونقل الشكاوي.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه الخاص بمتغير الأقدمية يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون من أجل تلقي المعلومات والتوجيهات المعينة في الإدارة بخصوص المهام، وأخذت فئة من 20 سنة فما فوق أعلى نسبة وحسب رأي المبحوثين فإن هذه الفئة على قدر كبير من المسؤولية والإدراك التام بالمهام المقدمة إليهم، كما أن خبرتهم الطويلة في مجال العمل تجعلهم يقومون بمهامهم بطريقة سهلة أما بخصوص اتصالهم بالإدارة فيكون للضرورة فقط، كالاستفسار والأمور الشخصية

جدول رقم(8): رأي المبحوثين حول الحرية في إنتقال المعلومات داخل مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن.

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	2	%10,52	7	%35	3	% 33,33
أحيانا	14	%73,68	6	%30	5	% 55,55
نادرا	3	%15,78	7	%35	1	%11,11
المجموع	19	%100	20	%100	9	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سنة يرون أن حرية الاتصال داخل المؤسسة تكون أحيانا بنسبة 73,68%، تليها نسبة15,52 % يرون أن حرية الاتصال تكون نادرا ، تليها نسبة10,52% يرون أن حرية الاتصال داخل المؤسسة تتم بصفة دائمة ، أما فئة من 30 سنة إلى 40 سنة فيرون أن حرية الاتصال داخل المؤسسة تتم بصفة دائمة 35%، ونفس النسبة بالنسبة للإجابة الخاصة ب نادرا حيث بلغت النسبة35%، تليها نسبة 30% يرون أن حرية الاتصال بالمؤسسة تكون أحيانا، فيما يخص فئة 40 سنة فما فوق يرون أن حرية الاتصال المؤسسة يكون أحيانا بنسبة 55,55%، تليها نسبة33,33%، من المبحوثين يرون أن حرية الاتصال بالمؤسسة تكون بصفة دائمة، تليها 11,11% يرون أن حرية الاتصال تكون نادرا.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن حرية انتقال المعلومات داخل المديرية تكون أحيانا، وأعلى نسبة كانت سجلت لفئة أقل من 30 سنة و حسب رأي المبحوثين، هناك نوع من الشفافية في التعاملات بين الإدارات بين الأفراد، وأيضا إلى نوع المعلومات المتداولة بين الموظفين أو بين المستويات الإدارية،

ومن خلال المحادثات التي أجريناها مع بعض العمال أثناء قيامنا بالتربص، ومن خلال كلامهم استخلصنا أن هناك أسرار مهنية ومعلومات سرية لا يمكن أن يتعرف عليها الكل لأن السر المهني شيء أساسي وأيضا من أجل الحفاظ على سمعة التجار المتعاملين في المديرية.

جدول رقم(9): رأي المبحوثين حول الحرية في إنتقال المعلومات داخل مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية.

المتغير / الاجابة	أقل من5 سنوات.		من 6 سنوات الى 10 سنة.		من11 سنة إلى 20فوق.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائماً	5	%16,66	4	%36,36	2	%40	0	%0
أحياناً	19	%63,33	5	%45,45	2	%40	1	%50
نادراً	6	%20	2	%18,18	1	%20	1	%50
المجموع	30	%100	11	%100	5	%100	2	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن حرية الاتصال بإدارة مديرية التجارة تكون أحيانا بنسبة 63,33%، تليها نسبة20% يرون أن حرية الاتصال بالمؤسسة تكون أحيانا، تليها نسبة 16,66% يرون أن حرية الاتصال بالمؤسسة تكون بصفة دائمة، أما فئة من 6 سنوات إلى 10سنوات فيرون أن حرية الاتصال بالمؤسسة تكون أحيانا وذلك بنسبة 45,45% تليها نسبة 36,36% يرون أن هناك حرية دائمة في الاتصال داخل المؤسسة، تليها نسبة 18,18 %من المبحوثين ممن يرون أنه أحيانا ما تكون حرية في الاتصال داخل المؤسسة، فيما يخص فئة من 11سنة إلى 20 سنة فيرون أن حرية الاتصال بإدارة المؤسسة تكون بصفة دائمة بنسبة 40% وبنفس النسبة من المبحوثين يرون أن حرية الاتصال تكون أحيانا40%، أما أفراد العينة

الأكثر من 20 سنة فيرون أن حرية الاتصال داخل المؤسسة تكون أحيانا بنسبة 50%، وبنفس النسبة من المبحوثين يرون أن حرية الاتصال تكون أحيانا، وبدون تمثيل نسبي فيما يخص الإجابة بدائما.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه والخاص بمتغير الأقدمية، والتي كانت أعلى نسبة به لفئة أقل من 5سنوت، حيث يرون بأن ليست هناك حرية مطلقة فيما يخص انتقال المعلومة بل أحيانا ما تكون هناك حرية وحسب رأي المبحوثين فالحرية في انتقال المعلومات، تكون عند وجود أعمال مشتركة بين مستويات الإدارة و الإدارة والموظفين، كما أن هذه الفئة ونظرا لقلة سنوات خبرتها، فهي أكثر الفئات تقييدا بسياسة المؤسسة التي تلزم الموظفين بالسر المهني.

جدول رقم(10): رأي المبحوثين حول توجيه المسؤولين لموظفين مديرية التجارة لولاية المدية حول تنظيم عملهم و أداء مهامهم حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	5	27,77	4	19,44	1	11,11
أحيانا	10	55,55	11	52,38	6	66,66
نادرا	3	16,66	6	28,57	2	22,22
المجموع	18	%100	21	%100	9	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سنة أجابوا بنسبة 55,55% على أنه أحيانا ما يقوم المسؤول بتوجيههم نحو أداء مهامهم ونسبة27,77 % أجابوا أن المسؤول يقوم بصفة دائمة توجيههم حول أداء مهامهم وتنظيم أعمالهم، و 16,66% أجابوا بأنه نادراً ما يقوم المسؤول بتوجيههم، أما فئة السن ما بين 30 إلى 40 سنة يرون أنه أحيانا ما يتم توجيههم من قبل

المسؤول، وذلك بنسبة52,38%ويكون نادرا بنسبة 28,57% تليها نسبة19,44%من المبحوثين الذين يرون أن المسؤول يقوم بتوجيههم دائما، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي السن 40 سنة فما فوق يرون أن المسؤول يوجههم بصفة دائمة وذلك بنسبة 11,11%وتليها نسبة 66.66%من المبحوثين يرون أن المسؤول لا يوجههم إلا أحيانا، وبنسبة 22,22% ممن يرون أنه يتم نادراً.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه الخاص بمتغير السن، و التي كانت أعلى نسبة لفئة 40 سنة فما فوق، حيث يرى المبحوثين أن المسؤول أحيانا ما يقوم بتوجيههم حول تنظيم أعمالهم وهذا راجع حسب المبحوثين إلى أن هذه الفئة هي أكثر التزاما من الفئات الأخرى ، وذلك راجع لدرايتهم بطبيعة المهام الملقاة على عاتقهم، و بسبب نقص التبرير حول هذا السؤال من قبل المبحوثين في في إستمارة البحث كان لابد من إجراء مقابلة مع السيد **عماد عبد الرزاق**[1] رئيس مصلحة بالنيابة مكلف بتسيير شؤون المديرية لإجابة على هذا التساؤل وكان رده كالآتي "هذه الفئة على قدر من الكفاءة حتى وإن لم تكن سنوات العمل طويلة بالمؤسسة بالنسبة لهم ربما يكونوا قد اكتسبوا خبرة في مؤسسات أخرى، خاصة وان هذه الفئة مرشحة لتولي مناصب أعلى".

[1] _مقابلة مع عماد عبد الرزاق، رئيس مصلحة بالنيابة(مكلف بتسيير شؤون المديرية)، ، بمكتب رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، يوم: 5 جوان على الساعة 14:00 ، بـــ ولاية المدية.

جدول رقم(11): رأي المبحوثين حول توجيه المسؤولين لموظفين مديرية التجارة لولاية المدية حول تنظيم عملهم و أداء مهامهم حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من5 سنوات.		من 6 سنوات الى 10 سنة.		من11 سنة إلى 20فوق.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	7	%25	8	%53,33	0	%0	0	%0
أحيانا	18	%64,28	5	%33,33	2	%66,66	2	%100
نادرا	3	%10,71	2	%13,33	1	%33,33	0	%0
المجموع	28	%100	15	%100	3	%100	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أنه أحيانا ما يتم توجيههم من قبل المسؤول بنسبة 64,28% ، تليها نسبة25% يرون أن المسؤول يوجههم بصفة دائمة حول تنظيم أعمالهم وأداء مهامهم، تليها نسبة 10% من المبحوثين يرون أنه نادرا ما يتم توجيههم من قبل المسؤول، أما فئة من 6 سنوات إلى 10سنوات فيرون أن المسؤول يقوم بتوجيههم بصفة دائمة وبلغت نسبتها 53,33%، تليها نسبة 33,33% من المبحوثين الذين يرون أن توجيههم من قبل المسؤول حول تنظيم العمل و أداء المهام يكون أحيانا، ثم نسبة 13,33% يرون أنه نادرا ما يتم توجيههم من قبل المسؤول فيما يخص تنظيم أعمالهم، فيما يخص فئة من 11سنة إلى 20 سنة فيرون أنه أحيانا ما يتم توجيههم من قبل المسؤول وذلك بنسبة 66,66%، تليها نسبة 33,33% من المبحوثين يرون أنه غالبا ما يتم توجيههم من قبل المسؤول، وبدون تمثيل نسبي فيما يخص الإجابة بـ دائما، أما أفراد العينة الأكثر من 20 سنة فيرون أن المسؤول أحيانا ما يوجههم بخصوص تنظيم العمل وأداء المهام بنسبة 100%، وبدون تمثيل نسبي لكل من الجواب ب دائما ونادرا

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أنه أحيانا ما يتم توجيه الموظفين من أجل تنظيم عملهم وأداء مهامهم، ونجد كل الفئات الثلاث أقل من 5 سنوات و من 11سنة إلى 20 سنة وفئة من 20 سنة فما فوق يرون أنه أحيانا ما يتم توجيههم من القبل المسؤول وأعلى نسبة تعود إلى الفئة من 20 سنة فما فوق، وهذا راجع حسب رأي المبحوثين إلى الخبرة التي تتمتع بها هذه الفئة، وإلى نوع المهام المقدمة أو في حالة وجود تنظيم غير لائق ، يتدخل المسؤول من أجل الحد من المشكل المطروح وتحسين الوضع، وهذا ما أكده السيد **طالبي محمد عبد العزيز**[1] رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، بصفته مسؤول على المصلحة المذكورة "فهو يقوم بتوجيه الموظفين عن طريق الاجتماعات و اللقاءات الدورية وكذلك من خلال إعطاء ملاحظات وتصحيحات أو تعديلات لطريقة العمل، أو عند القيام بإعداد الحصائل والمراسلات الإدارية، ومن خلال النقاشات العادية التي كانت مع مجموعة من الموظفين تبين لنا من خلال إجاباتهم أن التوجيه داخل المديرية يكون وفق التدرج السلمي وحسب طبيعة الوظيفة والمهام".

[1] _ مقابلة مع السيد: طالب محمد عبد العزيز، رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل، يوم: 05 جوان، على الساعة، 14.30 بـ مكتب رئيس المصلحة المذكورة لولاية المدية

المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي بمديرية التجارة لولاية المدية.

جدول رقم(12): يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الشفوية	2	11,11%	10	%45,45	5	%62,5
الكتابية	8	%44,44	11	%50	3	%37,5
الالكترونية	8	%44,44	1	%4,54	0	%0
المجموع	18	%100	22	%100	8	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 سنة أجابو بأن الوسائل الكتابية و الالكترونية هي الأكثر استعمالا بمديرية التجارة لولاية المدية بنسبة 44,44% ، تليها الاجابة بـ الشفوية بنسبة 11,11% حول الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسة، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة يرون أن الوسائل الكتابية هي الأكثر استعمالا بمديرية التجارة لولاية المدية بنسبة 50%، تليها الشفوية بنسبة 45,45%، و نلاحظ أيضا الالكترونية بنسبة 4,54، أما بالنسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق يرون أن الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا هي الشفوية بنسبة 62,5%، تليها الوسائل الكتابية بنسبة 37,5%، و نلاحظ و بدون تمثيل نسبي فيما يخص الاجابة بـ الالكترونية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة 40 سنة فما فوق بأعلى نسبة يرون أن الوسائل الشفوية هي أكثر الوسائل استعمالا حيث يعتمد هذا النوع من الوسائل على القدرة العالية في التعبير فهو يساعد على تنمية العلاقات الطيبة بين الموظفين، وتخلق تفاعل بينهم و بين زملائهم من خلال الحوار بينهم، و أيضا تسمح لهم بمعرفة ردة فعل محدثهم فقد تكون سلبية أو ايجابية أثناء تبادل المعلومات .

جدول رقم(13): يوضح نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الشفوية	6	%21,42	8	%53,33	1	%33,33	2	%100
الكتابة	15	%53,57	6	%40	1	%33,33	0	%0
الالكترونية	7	%25	1	%6,66	1	%33,33	0	%0
المجموع	28	%100	15	%100	3	%100	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن الوسائل الأكثر استعمالا هي الكتابية بنسبة 53,57%، تليها الاجابة الالكترونية بنسبة 25%، و أيضا الشفوية بنسبة 21,42%، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا هي الشفوية بنسبة 53,33%، تليها نسبة 40 % ممن يرون أن الوسائل الأكثر استعمالا في مديرية التجارة لولاية المدية هي الكتابية، و نلاحظ أيضا نسبة 6,66 % ممن يرون ان الوسائل الأكثر استعمالا هي الالكترونية، و فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة فيرون أن وسائل الاتصال الاكثر استعمالا هي الشفوية و الكتابية و الالكترونية بنسبة 33,33% على حد سواء، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 20 سنة فما فوق فيرون أن الوسائل الأكثر استعمالا هي الشفوية بنسبة 100%، و بدون تمثيل نسبي للإجابة بـ الكتابية و الالكترونية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين يستخدمون الوسائل الكتابية خاصة الفئة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات لأن هذه الوسيلة تعمل على توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسالة بين الموظفين و أيضا تعطي الطابع الرسمي للمعاملات بين مختلف أفراد المؤسسة و تتيح الرجوع اليها في أي وقت

فهي تعتبر وثائق و مستندات دائمة تتضمن ما يتم اتخاذه من قرارات و حلول و اجراءات و يمكن الرجوع اليها عند الحاجة وهي وسيلة بسيطة غير مكلفة و فعالة.

جدول رقم(14): رأي المبحوثين حول وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدم في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن :

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
اللقاءات	9	%50	8	%34,78	4	%57,14
الندوات	4	%22,22	2	%8,69	0	%0
المؤتمرات	0	%0	4	%17,39	1	%14,28
الاتصال الهاتفي	5	%27,77	9	%39,13	2	%28,57
المجموع	18	%100	23	%100	7	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 سنة أجابو بأن وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها الموظفون بمديرية التجارة بأعلى نسبة 50% و التي تمثلت في اللقاءات، تليها الاجابة بـ الاتصال الهاتفي بنسبة 27,77% حول الوسائل الشفوية المستعملة في المؤسسة، تليها الاجابة بـ الندوات بنسبة 22,22%، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابو بالمؤتمرات فهي بدون تمثيل نسبي أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة يرون أن وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها الموظفون بأعلى نسبة 39,13% و التي تمثلت في الاتصال الهاتفي، تليها اللقاءات بنسبة 34,78%، و أيضا المؤتمرات بنسبة 17,39%، و نلاحظ أيضا الندوات بنسبة 8,69%، أما بالنسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق يرون أن وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها الموظفون داخل المؤسسة بنسبة 57,14% وتمثلت في اللقاءات، تليها

الاتصال الهاتفي بنسبة 28,57%، و نلاحظ أيضا المؤتمرات بنسبة 14,28% و نلاحظ و بدون تمثيل نسبي فيما يخص الاجابة بـ المؤتمرات.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة فيما يخص الفئة من40 سنة فما فوق يستخدمون الوسائل الشفوية المتمثلة في اللقاءات و حسب رأي المبحوثين فإن اللقاءات تكون بين المدير و الموظفين أو بين المدير و العمال، و هذا بغرض تداول موضوع محدد أو لاتخاذ قرار مهم، و اللقاءات تفتح المجال أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم و المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم(15): رأي المبحوثين حول وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدم في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية :

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
اللقاءات	11	39,28 %	5	33,33 %	1	33,33 %	2	%100
الندوات	5	17,85 %	1	%6,66	0	%0	0	%0
المؤتمرات	2	%7,14	4	26,66 %	0	%0	0	%0
الاتصال الهاتفي	10	35,71 %	5	33,33 %	2	66,66 %	0	%0
المجموع	28	%100	15	%100	3	100%	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها الموظفون في المؤسسة هي اللقاءات بنسبة 39,28% هي الكتابية بنسبة 53,57%، تليها الاجابة الالكترونية بنسبة 25%، و أيضا الشفوية بنسبة 21,42%، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا هي الشفوية بنسبة 53,33%، تليها نسبة 40% ممن يرون أن الوسائل الأكثر استعمالا في مديرية التجارة لولاية المدية هي الكتابية، و نلاحظ أيضا نسبة 6,66% ممن يرون ان الوسائل الأكثر استعمالا هي الالكترونية، و فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة فيرون أن وسائل الاتصال الاكثر استعمالا هي الشفوية و الكتابية و الالكترونية بنسبة 33,33% على حد سواء، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 20 سنة فما فوق فيرون أن الوسائل الأكثر استعمالا هي الشفوية بنسبة 100%، و بدون تمثيل نسبي للإجابة بـ الكتابية و الالكترونية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يتفقون على أن الوسائل الشفوية والتي تتمثل في اللقاءات و هي وسيلة يستخدمونها في عملية الاتصال داخل مديرية التجارة لولاية المدية و ينتمي هذا النوع من الاتصال إلى الاتصالات غير الرسمية التي تدعم الاتصالات الرسمية، و هذه اللقاءات تفتح المجال لجميع الموظفين للتعبير عن آرائهم و المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الاقتراحات المقدمة في استمارة البحث حول هذا السؤال نجد أن بعض المبحوثين يرون أن الاجتماعات وسيلة من وسائل الاتصال الشفوية و هذه الاجتماعات قد تكون اسبوعية أو شهرية و ذلك حسب سياسة المؤسسة و النظام المعمول به و هذه الاجتماعات لعرض الأكار و الانشغالات و من خلالها يتم الوصول إلى حلول مقترحات و توصيات تخص المؤسسة.

الجدول رقم(16): رأي المبحوثين حول وسائل الاتصال الكتابية التي يعتمدون عليها في نقل المعلومات داخل مديرية التجارة حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مذكرات داخلية	3	%16,66	6	%28,57	6	%66,66
تقارير رسمية	8	%44,44	2	9,52%	2	%22,22
رسائل ادارية	3	%16,66	8	%38,09	1	%11,11
اعلانات حائطية	4	%22,22	5	%23,80	%0	%0
المجموع	18	%100	21	%100	%9	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 سنة أجابو بأن وسائل الاتصال الكتابية التي يعتمدها الموظفون بمديرية التجارة بأعلى نسبة 44,44% و التي تمثلت في تقارير رسمية، تليها النسبة 22,22% الاجابة بـ اعلانات حائطية حول الوسائل الكتابية المستعملة في المؤسسة، تليها الاجابة بـ نفس النسبة 16,66% الاجابتين مذكرات داخلية و رسائل ادارية، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة يرون أن وسائل الاتصال الكتابية التي يستخدمها الموظفون بأعلى نسبة 38,09% و التي تمثلت في رسائل ادارية، تليها مذكرات ادارية بنسبة 28,57%، و أيضا اعلانات حائطية بنسبة 23,80، و نلاحظ أيضا تقارير بنسبة 9,52%، أما بالنسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق يرون أن وسائل الاتصال الكتابية التي يستخدمها الموظفون داخل المؤسسة بنسبة 66,66% و التي تمثلت مذكرات داخلية، تليها تقارير رسمية بنسبة 22,22%، و نلاحظ أيضا رسائل ادارية بنسبة 11,11%، و نلاحظ و بدون تمثيل نسبي فيما يخص الاجابة بإعلانات حائطية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه بناءا على رأي المبحوثين خاصة الفئة من 40 سنة فما فوق أن وسائل الاتصال الكتابية المتمثلة في مذكرات داخلية هي أكثر الوسائل استخداما في مديرية التجارة لولاية المدية وهذه المذكرات تختلف باختلاف موضوعها و حسب الموظفين فهي تسمح بتوثيق المعلومات و كذا الحفاظ على حقوق المؤسسة و الموظفين و تتيح للجميع الرجوع إليها عند الحاجة و في أي وقت فمثلا نجد مذكرة بخصوص تنظيم أوقات العمل في شهر رمضان الكريم و أيضا تحديد رزنامة العطل.

الجدول رقم(17): رأي المبحوثين حول وسائل الاتصال الكتابية التي يعتمدون عليها في نقل المعلومات داخل مديرية التجارة حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مذكرات داخلية	8	28,57 %	6	%40	1	33,33 %	0	0
تقارير رسمية	10	35,71 %	1	6,66 %	0	%0	1	%50
رسائل ادارية	6	21,42 %	4	26,66 %	1	33,33 %	1	%50
اعلانات حائطية	4	14,28 %	4	26,66 %	1	33,33 %	0	%0
المجموع	28	%100	15	%100	3	%100	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن وسائل الاتصال الكتابية التي يستخدمها الموظفون في المؤسسة هي التقارير الرسمية بنسبة 35,71، تليها الاجابة بـمذكرات داخلية بنسبة 28,57%، تليها الاجابة بـ رسائل ادارية بنسبة 21,42%، و أيضا

الاجابة بـ إعلانات حائطية بنسبة 14,28%، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن وسائل الاتصال الكتابية المعتمدة في مديرية التجارة هي مذكرات داخلية بنسبة 40، تليها الاجابتين رسائل ادارية و إعلانات حائطية بنسبة 26,66% ممن يرون أن وسائل الاتصال الكتابية الأكثر استعمالا في مديرية التجارة لولاية المدية، و نلاحظ أيضا نسبة 6,66% بالنسبة لتقارير رسمية، و فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة فيرون أن وسائل الاتصال الكتابية المعتمدة في مديرية التجارة لولاية المدية بنفس النسبة للإجابات مذكرات داخلية و رسائل ادارية وإعلانات حائطية على حد سواء، و بدون تمثيل نسبي للإجابة تقارير رسمية، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 20 سنة فما فوق فيرون أن وسائل الاتصال الكتابية تمثلت في تقارير رسمية و رسائل ادارية بنفس النسبة 50%، و بدون تمثيل نسبي للإجابة بـ مذكرات داخلية و إعلانات حائطية.

نستنتج من خلال الجدول و حسب أفراد العينة ذوي الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن المذكرات الداخلية هي أكثر وسائل الاتصال استخداما بمديرية التجارة لولاية المدية و هي وسيلة دائمة للاتصال فالمديرية تكتب ولا تتكلم وهي وسيلة سهلة وغير مكلفة تسمح بتنظيم العمل و الحفاظ على حقوق المؤسسة و مصالحها.

الجدول رقم(18): رأي المبحوثين حول امكانية استخدام الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	17	%94,44	16	%76,19	5	%55,55
لا	1	%5,55	5	%23,80	4	%44,44
المجموع	18	%100	21	%100	9	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 سنة أجابو بـ نعم بأعلى نسبة 94,44% على أنهم يعتمدون على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة، تليها النسبة 5,55% للإجابة بـ لا على أنهم لا يعتمدون على الوسائل الالكترونية في مديرية التجارة، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة كانت الاجابة بـ نعم بنسبة 76,19% حول استخدام الوسائل الالكترونية في مديرية التجارة، تليها الاجابة بـ لا بنسبة 23,80% حول استخدام الموظفين للوسائل الالكترونية بمديرية التجارة، أما بالنسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق كانت الاجابة بـ نعم بنسبة 55,55% حول اعتماد الموظفين على الوسائل الالكترونية داخل المؤسسة، تليها الاجابة بـ لا بنسبة 44,44% حول الوسائل الالكترونية المعتمدة داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتفقون و بالأغلبية الساحقة على أنهم يعتمدون على الوسائل الالكترونية داخل مديرية التجارة لولاية المدية باعتبار أن هذه الوسائل تسمح بتبادل المعلومات و هي وسيلة سهلة و بسيطة غير مكلفة تتسم بالسرعة و الفاعلية، و حسب رأي المبحوثين فإن الوسائل الالكترونية المعتمدة في المؤسسة نجد البريد الالكتروني فهو يساعد على توفير بيئة معلوماتية

مما يسمح بتقاسم المعلومات بشكل فوري كما تسمح الوسائل الالكترونية بتصفح المعلومات، و يعتمدون في تواصلهم أيضا على الانترنت فهي تستعمل لتداول المعلومات داخل المؤسسة من مصلحة أخرى بصفة سريعة و دقيقة و أيضا مواقع التواصل الاجتماعي بين الموظفين و الزملاء تقوم بتوطيد العلاقات بينهم و بناء علاقات صداقة.

الجدول رقم(19): رأي المبحوثين حول امكانية استخدام الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	26	92,85 %	10	66,66 %	2	66,66 %	0	%0
لا	2	7,14 %	5	33,33 %	1	33,33 %	2	%100
المجموع	28	%100	15	%100	3	%100	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات أجابو بـ نعم بنسبة 92,85% على أنهم يعتمدون على وسائل الاتصال الالكترونية التي يستخدمها الموظفون في المؤسسة، تليها الاجابة بـ لا بنسبة 7,14 %حول اعتماد المؤسسة على الوسائل الالكترونية، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات أجابو بـ نعم بنسبة 66,66% على أنهم لا يعتمدون على الوسائل الالكترونية داخل المؤسسة، أما فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة كانت الاجابة نعم بنسبة 66,66% على أن المؤسسة تعتمد على وسائل الاتصال الالكترونية، أما فيما يخص الاجابة بـ لا فكانت بنسبة 33,33% أي أنهم لا يعتمدون على وسائل الاتصال

الالكترونية داخل المؤسسة، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 20 سنة فما فوق فيرون أن وسائل الاتصال الالكترونية لا يتم اعتمادها داخل المؤسسة و كانت الاجابة بـ لا بنسبة 100% و بدون تمثيل نسبي للإجابة لا.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة ذوي الخبرة 20 من سنة فما فوق يتفقون بالأغلبية الساحقة على أنهم لا يعتمدون إطلاقا على الوسائل الالكترونية في مديرية التجارة لولاية المدية و هذا راجع لطبيعة المؤسسة و كذا نقص الوسائل الالكترونية حسب رأيهم، أما بالنسبة للفئات الأخرى فهم يتفقون على وجود وسائل اتصال الكترونية فهم يعتمدون في اتصالهم مع بعضهم البعض على مواقع التواصل الاجتماعي في تبادل الأفكار و الحوارات الشخصية و أيضا اعتمادهم البريد الالكتروني في توصيل المعلومات و نجد اجابات أخرى بالنسبة لوسائل أخرى كالفاكس الذي يساعدهم على تداول البيانات و المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

الجدول رقم(20): رأي المبحوثين حول ملائمة وسائل الاتصال المستخدمة لطبيعة عملهم بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	7	43,75	7	29,16	2	25
أحيانا	8	50	16	66,66	5	62,5
نادرا	1	6,25	1	4,16	1	12,5
المجموع	16	100	24	100	8	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 سنة يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة ملائمة أحيانا بأعلى نسبة 50%، تليها النسبة 43,75%للإجابة دائما حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داخل المؤسسة، تليها النسبة 6,25% و كانت الاجابة نادرا حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داخل المؤسسة، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة كانت الاجابة بـ أحيانا بنسبة 66,66% حول مدى ملائمة وسائل الاتصال في مديرية التجارة، تليها الاجابة بـ دائما بنسبة 29,16% حول ملائمة وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق أجابو بـ أحيانا بنسبة 62,5% حول ملائمة وسائل الاتصال داخل المؤسسة، تليها الاجابة بـ دائما بنسبة 25%، و نلاحظ أيضا الاجابة بـ نادرا بنسبة 12,5% حول ملائمة وسائل الاتصال داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

نستنتج في الأخير أن أغلبية أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال المعتمدة داخل مديرية التجارة لولاية المدية ملائمة أحيانا و هذا راجع لطبيعة المؤسسة و طبيعة عمل الموظفين و تختلف هذه الوسائل

باختلاف مهام الموظفين و حسب رأي المبحوثين قد تواجههم بعض المشاكل أثناء استخدامهم للوسائل الاتصالية أثناء تأدية المهام الموكلة إليهم .

الجدول رقم(21): رأي المبحوثين حول ملائمة وسائل الاتصال المستخدمة لطبيعة عملهم بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	12	42,85%	5	33,33%	0	%0	1	%50
احيانا	16	57,14%	8	53,33%	3	100%	1	50%
نادرا	0	%0	2	13,33%	0	%0	0	%0
المجموع	28	%100	15	%100	3	100%	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات أجابوا بـ أحيانا بنسبة 57,14% على مدى ملائمة وسائل الاتصال التي يستخدمها الموظفون في المؤسسة، تليها الاجابة بـ دائما بنسبة 42,85% حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داخل المؤسسة ، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات أجابوا% بـ أحيانا بنسبة 53,33% على مدى ملائمة وسائل الاتصال، تليها النسبة 33,33% للإجابة بـ دائما حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داخل المؤسسة، و نجد أيضا نسبة 13,33% للإجابة بـ نادرا، أما فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة كانت الاجابة بـ أحيانا بنسبة 100%، و نلاحظ الإجابتين دائما و نادرا بدون تمثيل نسبي حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داحل المؤسسة، ، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 20 سنة كانت

الاجابة بـ دائما و أحيانا بنسبة 50% حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داخل المؤسسة، و بدون تمثيل نسبي للإجابة بـ نادرا حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

نستنتج من خلا الجدول أعلاه أن أفراد العينة حسب متغير الأقدمية يتفقون بالأغلبية على أن وسائل الاتصال المعتمدة داخل مديرية التجارة ملائمة أحيانا و هذا راجع لسياسة المؤسسة و الهيكل التنظيمي لها وكذا نوع الوسائل الاتصالية التي يعتمدها الموظفون فأحيانا يواجهون صعوبات في استخدامها مثلا الأفراد اللذين التحقوا بمناصب جديدة يتلقون عراقيل أثناء أداء مهامهم.

المحور الثالث: فاعلية الاتصال الداخلي بمديرية التجارة لولاية المدية.

جدول رقم(22): رأي المبحوثين حول مستوى الاتصال في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
جيد	5	%34,78	4	%19,04	2	%28,57
متوسط	14	%60,86	13	%61,90	5	%71,42
ضعيف	1	%4,34	4	%19,04	0	%0
المجموع	20	%100	21	%100	7	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 % أجابو أن مستوى الاتصال متوسط بنسبة 60,86%، أما الاجابة بـ جيد كانت بنسبة 34,78% حول مستوى الاتصال في المؤسسة، أما الاجابة بـ ضعيف فكانت بنسبة 4,34% حول مستوى الاتصال في المؤسسة، اما بالنسبة لذوي الفئة من 30 إلى 40 سنة حول مستوى الاتصال في المؤسسة كانت الاجابة متوسط بنسبة 61,90%، أما الاجابة بـ جيد و ضعيف فكانت بنفس نسبة حول مستوى الاتصال في المؤسسة و هي 19,04% حول مستوى الاتصال، أما ذوي الفئة 40 سنة فما فوق أجابو متوسط بنسبة 71,42% حول مستوى الاتصال، أما الاجابة بـ جيد فكانت بنسبة 28,57%، و بدون تمثيل نسبي في ما يخص الاجابة ضعيف حول مستوى الاتصال في المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن معظم أفراد العينة حسب متغير السن يتفقون و بالأغلبية الساحقة على أن مستوى الاتصال في مديرية التجارة لولاية المدية متوسط، و هذا راجع حسب رأي

المبحوثين إلى أنه هناك نقص في مستوى الاتصال الداخلي و يرجعون ذلك لوجود بعض الخلل في الادارة و نظام الاتصال المعمول به في المؤسسة كون هذا الاتصال يساهم في تشجيع و تحفيز الموظفين على العمل و تحسين أدائهم داخل مؤسستهم، أما أصحاب الاجابة جيد يرون أن الاتصال داخل المؤسسة يسير بطريقة منتظمة وفق خطط سليمة و مضبوطة و لا توجد أي مشاكل تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

جدول رقم(23): رأي المبحوثين حول مستوى الاتصال في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
جيد	7	25	5	33,33	0	0	0	0
متوسط	20	71,42	8	53,33	2	66,66	2	100
ضعيف	1	12,5	2	13,33	1	33,33	0	0
المجموع	28	100	15	100	3	100	2	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن مستوى الاتصال في المؤسسة يكون متوسط بنسبة 71,42، تليها نسبة 25 يرون أن مستوى الاتصال جيد داخل المؤسسة، و تأتي نسبة 12,5 يرون أن مستوى الاتصال ضعيف، أما الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن مستوى الاتصال متوسط بنسبة 53,33، تليها نسبة 33,33 ممن يرون أن الاتصال جيد ثم نلاحظ نسبة 13,33 ممن يرون أن مستوى الاتصال ضعيف، أما فيما يخص الفئة

من 11 سنة إلى 20 سنة يرون أن مستوى الاتصال متوسط بنسبة 66,66، تليها نسبة 33,33 يرون أن مستوى الاتصال ضعيف، ثم بدون تمثيل نسبي في ما يخص الاجابة جيد، أما في يخص الفئة 40 سنة فما فوق يرون أن مستوى الاتصال متوسط بنسبة 100، ثم نلاحظ بدون تمثيل نسبي في ما يخص الاجابة جيد و ضعيف حول مستوى الاتصال.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة حسب متغير الأقدمية و رغم اختلافهم في الخبرة يتفقون على أن مستوى الاتصال في المؤسسة متوسط، يعني أنهم لا يتلقون صعوبات داخل المؤسسة نوعا ما و هذا راجع للإمكانيات المتاحة و كذا سياسة المؤسسة و أسلوب الادارة الذي تنتهجه مديرية التجارة لولاية المدية.

جدول رقم(24): مستوى الأداء الوظيفي مرهون بمستوى الاتصال الداخلي في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	5	27,77	6	28,57	2	22,22
احيانا	13	72,22	11	52,38	6	66,66
نادرا	0	0	4	19,04	1	11,11
المجموع	18	100	21	100	9	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 سنة أجابوا أنه أحيانا ما يكون الأداء مرهون بمستوى الاتصال وذلك بنسبة 72,22 % تليها الإجابة بـ دائما بنسبة27,77%، وبدون تمثيل نسبي بالنسبة للإجابة ب نادرا، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة يرون أن مستوى الأداء مرهون بمستوى الاتصال بنسبة 52,38%، تليها دائما بنسبة 28,57% و19,04%من المبحوثين يرون أنه نادرا ما يكون مستوى الأداء مرهون بمستوى الاتصال الداخلي، نلاحظ أيضا بنسبة 4,54، أما بالنسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق أيضا يرون أن مستوى الإتصال الأداء مرهون بمستوى الإتصال الداخلي يكون أحيانا بنسبة66,66%، تليها نسبة 22,22% من المبحوثين يرون أن مستوى الأداء مرهون بمستوى الإتصال الداخلي، وتليها نسبة 11,11% بالنسبة للإجابة ب نادرا.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والخاص بمتغير السن، والتي كانت أعلى نسبة به لفئة 40 سنة فما فوق حيث يرون أن مستوى الأداء مرهون بمستوى الاتصال و هذا راجع لسياسة المؤسسة و

نظام الاتصال المعمول به، و امكانيات الاتصال المتاحة داخل المؤسسة فكلما كان الاتصال جيد و متقن انعكس بالإيجاب على مستوى الأداء الوظيفي و العكس صحيح.

جدول رقم(25): مستوى الأداء الوظيفي مرهون بمستوى الاتصال الداخلي في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	8	28,57	4	26,66	1	33,33	0	0
احيانا	19	67,85	7	46,66	2	66,66	2	100
نادرا	1	3,57	4	26,66	0	0	0	0
المجموع	28	100	15	100	3		2	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أنه غالبا ما يكون هناك ارتباط بين مستوى الأداء الوظيفي و مستوى الاتصال في المؤسسة بنسبة 67,85%، تليها نسبة 28,57% يرون أن مستوى الأداء الوظيفي مرتبط بمستوى الاتصال ، و تأتي نسبة 3,57% يرون أن مستوى الاتصال غير مرتبط بمستوى الأداء الوظيفي، أما الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أنه أحيانا ما يكون هناك ارتباط بين مستوى الأداء الوظيفي و مستوى الاتصال الداخلي بنسبة 46,66%، تليها نسبة 26,66% للاجابتين دائما و أحيانا حول ارتباط مستوى الأداء الوظيفي بمستوى الاتصال في المؤسسة، أما فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة يرون أن مستوى الأداء مرتبط أحيانا بمستوى الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 66,66%، تليها نسبة 33,33% يرون

أن مستوى الأداء مرتبط دائما بمستوى الاتصال، ثم بدون تمثيل نسبي في ما يخص الاجابة نادرا، أما في يخص الفئة 40 سنة فما فوق يرون أن مستوى الأداء مرتبط بمستوى الاتصال بنسبة 100%، ثم نلاحظ بدون تمثيل نسبي في ما يخص الاجابة دائما و نادرا حول مستوى الاتصال.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه و حسب رأي أفراد العينة بمختلف الفئات يرون أن مستوى الأداء الوظيفي مرتبط أحيانا بمستوى الاتصال في مديرية التجارة لولاية المدية باعتبار أن الاتصال يسهل كل الصعوبات التي تواجه الموظف، و حسب رأيهم الاتصال الجيد يساعدهم في أداء وظائفهم بشكل منتظم و جيد.

جدول رقم(26): رأي المبحوثين حول العوامل التي تساعد على الرفع من الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
حوافز مادية	3	16,66	4	16,66	6	66,66
حوافز معنوية	2	11,11	4	16,66	0	0
الترقية	13	72,22	13	54,16	3	33,33
المجموع	18	100	24	100	9	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سن يرون ان العامل الأكثر تأثيرا في رفع مستوى الأداء الوظيفي هو الترقية وكانت النسبة 72,22%، تليها 16,66% بالنسبة للحوافز المادية، أما المعنوية فكانت نسبتها11,11%، أما الفئة من 30سنة إلى40 سنة يرون أن الترقية هي أكثر العوامل المساعدة على رفع الأداء الوظيفي بنسبة 54,16% ، تليها نسبة16,66% بالنسبة لكل من الجواب لخاص بالحوافز المادية والمعنوية، أما فيما يخص فئة السن من 40 سنة فما فوق يرون الحوافز المادية هي العامل الأكثر مساعدة في رفع الأداء الوظيفي بنسبة 66,66%،تليها نسبة 33,33% بالنسبة للترقية، وبدون تمثيل نسبي بالنسبة للإجابة الخاصة بالحوافز المعنوية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يؤكدون أن عامل الترقية هو العامل الأكثر مساعدة لرفع الأداء الوظيفي بمديرية التجارة وهذا راجع حسبهم إلى رغبتهم في تحسين أحوالهم المعيشية والرغبة في تولي مناصب عليا بالمؤسسة.

جدول رقم(27): رأي المبحوثين حول العوامل التي تساعد على الرفع من الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
حوافز مادية	8	28,57 %	5	33.33	0	0	0	0
حوافز معنوية	3	10,71	1	6,66	2	66,66	0	0
الترقية	17	60,71 %	9	60	1	33,33	2	100
المجموع	28	%100	15	100	3	100	2	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون ان العامل الأكثر تأثيرا في رفع مستوى الأداء الوظيفي هو الترقية وكانت النسبة 60,71%، تليها 28,57% بالنسبة للحوافز المادية، أما المعنوية فكانت نسبتها10,71%، أما الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن الترقية هي أكثر العوامل المساعدة على رفع الأداء الوظيفي بنسبة 60% ، تليها نسبة33,33% بالنسبة للجواب الخاص بالحوافز المادية، و6,66% بالنسبة للحوافز المعنوية، أما فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة يرون الحوافز المعنوية هي العامل الأكثر مساعدة في رفع الأداء الوظيفي بنسبة 66,66%،تليها نسبة 33,33% بالنسبة للترقية، وبدون تمثيل نسبي بالنسبة للإجابة الخاصة بالحوافز المعنوية، أما في يخص الفئة 40 سنة فما فوق يرون أن الترقية هي العامل الوحيد الذي يساعد على الرفع في الأداء الوظيفي بنسبة 100%، وبدون تمثيل نسبي لكل من الإجابتين الحوافز المعنوية والمادية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يرون أن أهم العوامل المساعدة على رفع الأداء تكمن في الترقية وهذا راجع حسب رأي المبحوثين رغبة وسعي كل موظف إلى الارتقاء في مناصبهم مناصب عليا بالمؤسسة، إضافة إلى الاقتراحات الموجودة في السؤال الخاص بالعوامل المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي تم طرح بعض الاقتراحات بعض العوامل الأخرى من قبل المبحوثين كالانتماء والاعتبار الشخصي والولاء.

جدول (28): رأي المبحوثين حول وجود صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	5	27,77	10	47,61	3	33,33
لا	13	72,22	11	52,38	6	66,66
المجموع	18	100	21	100	9	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سنوات يرون هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي في مديرية التجارة بنسبة72.22%، تليها نسبة27,77% يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي، أما الفئة السن من 30 سنة إلى 40 سنة يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي وذلك بنسبة 52,38%، تليها نسبة 47,61% من المبحوثين يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي، أما فيما يخص الفئة السن من 40 سنة فما فوق يرون أنه لا توجد هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي بنسبة 66,66% ، تليها نسبة 33,33 من المبحثين يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي،

نستنتج من خلال الجدول أعلاه الخاص بمتغير الأقدمية، أن أغلبية المبحوثين أجابوا بان هناك صعوبات الاتصالية تعيق أدائهم الوظيفي، وهذا راجع حسب رأي المبحثين إلى أسباب شخصية كالمناوشات التي تحدث بين العمال في بعض الأحيان، و اختلاف العقليات عند الموظفين، وإلى قلة استخدام الوسائل الحديثة، والاكتفاء بالفاكس، وبسبب التبرير الغير كاف فيما يخص السؤال الخاص

بالصعوبات التي تواجه الأداء الوظيفي كان لا بد من إجراء مقابلة شخصية مع السيد **طالبي محمد عبد العزيز**[1] رئيس مصحة الإدارة والوسائل، وكان رده كالآتي "**أهم صعوبات تعيق الداء هي الإضرابات التي تكون من قبل النقابات فهذه الأخيرة تشل العمل داخل المديرية وكنتيجة حتمية نقص في الأداء يعني عدم استكمال المهام الابتعاد على الأهداف المطلوبة**".

جدول (29): رأي المبحوثين حول وجود صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	10	%35.71	6	%40	1	33.33 %	1	%50
لا	18	%64.26	9	%60	2	66.66 %	1	%50
المجموع	28	%100	15	%100	3	%100	2	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أنه ليس هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي في مديرية التجارة بنسبة64.26%، في المؤسسة يكون تليها نسبة 71,42 يرون أن مستوى الاتصال متوسط داخل المؤسسة، تليها نسبة 35,71% يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي، أما الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي وذلك بنسبة 60%، تليها نسبة 40% ممن يرون هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي، أما فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة يرون أن

[1] طالبي محمد عبد العزيز، رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، مقابلة شخصية، مكتب المصلحة؛2019/06/1، 10:30.

هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي بنسبة 66,66% ، تليها نسبة 33,33 من المبحوثين يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي، أما فيما يخص الفئة 40 سنة فما فوق وبنفس النسبة لكل من الإجابتين نعم و لا .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه الخاص بمتغير الأقدمية، أغلبية المبحوثين يرون عدم وجود صعوبات اتصالية تعيق الأداء الوظيفي بالمديرية التجارة وحسب رأي المبحوثين هذا راجع إلى إدراك و وعي الموظفين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وإلى السياسة التي تتبعها المؤسسة في التعامل مع الموظفين، وإلى الخبرة التي يتمتع بها موظفي المديرية.

جدول رقم(30): رأي المبحوثين حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى أدائهم الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	16	%94.11	17	%80.95	8	%88.88
لا	1	%5.88	4	%19.04	1	%11.11
المجموع	17	%100	21	%100	9	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سنة أجابوا بنعم بنسبة 94,11 % حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى الأداء في المؤسسة، تليها نسبة 5,88% من المبحوثين أجابوا ب لا حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا في رفع مستوى الأداء بمديرية التجارة. أما الفئة السن من 30 إلى 40سنة أعلى نسبة بها قدرت ب80,95% من المبحوثين أجابوا ب نعم حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عامل رئيسي في رفع الأداء الوظيفي بالمؤسسة، و19.04% أجابوا عكس ذلك ويرون أن الاتصال ليس عامل رئيسي في رفع الأداء، أما فيما يخص الفئة السن من 40 سنة فما فوق أجابوا بنعم حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا في رفع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 88,88%، و 11,11% أجابوا ب لا حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه وحسب رأي المبحوثين أن عملية الاتصال الداخلي تعتبر عاملا رئيسيا لرفع مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة، الاتصال الداخلي الركيزة الأساسية فالاتصال الجيد بين مختلف مستويات المؤسسة يعطي كنتيجة حتمية أداء وظيفي جيد وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة

والاستمرارية للمؤسسة، وحسب ما صرح به السيد **عماد عبد الرزاق**[1] رئيس مصلحة بالنيابة (مكلف بتسيير شؤون المديرية) من خلال رده على السؤال الخاص باعتبار الاتصال الداخلي عامل مساعد لرفع مستوى الأداء الوظيفي بقوله " يساعد الاتصال الداخلي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، لأنه يساعد على السرعة في العمل وبالتالي الرفع من مستوى الأداء".

جدول رقم(31): رأي المبحوثين حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى أدائهم الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	25	92.59%	12	%75	3	100 %	2	100 %
لا	2	%7.40	4	%25	0	%0	0	%0
المجموع	27	100	16	100	3	0	2	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات أجابوا بنعم 92,56% حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى الأداء في المؤسسة، تليها نسبة 7.40% من المبحوثين أجابوا ب لا حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا في رفع مستوى الأداء بمديرية التجارة. أما الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات أعلى نسبة بها قدرت ب75% من المبحوثين أجابوا ب نعم حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عامل رئيسي في رفع الأداء الوظيفي بالمؤسسة، و25% أجابوا عكس ذلك ويرون أن الاتصال ليس عامل رئيسي في رفع الأداء، أما فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة أجابوا بنعم حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي

[1] _ مقابلة مع السيد :عماد عبد الرزاق، رئيس مصلحة بالنيابة(مكلف بتسيير شؤون المديرية)، يوم: 05جوان 2019، على الساعة: 14:00، بمكتب رئيس مصلحة الادارة و الوسائل، ولاية المدية.

عاملا رئيسيا في رفع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 100%، وبدون تمثيل نسي بالنسبة للإجابة ب لا، أما في يخص الفئة 40 سنة فما فوق وبنسبة كاملة أجابوا بنعم حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عامل رئيسي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وبدون تمثيل نسبي فيما يخص الإجابة بنعم.

نستنتج من الجدول أعلاه وحسب رأي غالبية المبحوثين، أن عملية الاتصال الداخلي لها دور كبير في تحسين أداء الموظفين بمديرية التجارة لولية المدية، وهذا راجع حسب رأيهم إلى كلما الاتصالية داخل ، وكلما كان هناك تفاهم تناسق وانسجام بين الموظفين و المستويات الإدارية والمصالح الموجودة بالمديرية كلما كان عملية الاتصال الداخلي جيدة وبالتالي تحسين الأداء بالنسبة للموظفين والمؤسسة ككل، في حين نجد نسبة قليلة من المبحوثين أجابوا ب لا ويرجع هذا حسب رأيهم إلى أن في غالب الأحيان يكون الاتصال الداخلي من أجل إنجاز الأعمال فقط وليس له علاقة بمستوى الأداء وهذا ما يؤكده السيد **طالبي محمد عبد العزيز**[1] رئيس مصلحة الإدارة والوسائل في إجابته على سؤال المقابلة "بتأكيده على مساعدة الاتصال في رفع المستوى الأداء الوظيفي في قوله يعتبر الاتصال الداخلي عامل مساعد لرفع الأداء الوظيفي لأنه يمنح الفرد الفرصة لإبداء الرأي ، وابتكار أفكار جديدة ".

[1] _ مقابلة مع السيد: طالبي محمد عبد العزيز، رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل، يوم: 05جوان 2019 على الساعة: 14.30 بـ مكتبه بولاية المدية.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

إن أهم النتائج التي يمكن أن نستخلصها من خلال دراستنا لموضوع دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التجارة لولاية المدية تتمثل فيما يلي:

- الاتصال داخل إدارة مديرية التجارة لولاية المدية يكون أحيانا و ذلك من أجل التنسيق بين مختلف الأنشطة و وحدات الهيكل التنظيمي من أجل الحفاظ على استقرار و استمرارية المؤسسة.
- الاتصال الداخلي بمديرية التجارة لولاية المدية يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الأداء الوظيفي الجيد، و اتصال الموظفين بإدارة المؤسسة يكون لأسباب كثيرة و متعددة كالتبليغ بمستجدات و قرارات مهمة بالمؤسسة و أيضا تلقي معلومات و نقل اقتراحاتهم و انشغالاتهم للمسؤول من أجل التنسيق بين مختلف الجهات و المستويات بالمؤسسة.
- انتقال المعلومات بمديرية التجارة لولاية المدية يكون أحيانا حسب طبيعة المعلومة و كذا الحفاظ على السر المهني فهو أساس نجاح المؤسسات العمومية و كذا استمرارها و الحفاظ على بقائها و صورتها الجيدة.
- الاتصال الجيد يكون بين مختلف المستويات و الجهات داخل المؤسسات العمومية فالموظفون بمديرية التجارة لولاية المدية يتلقون تعليمات و توجيهات من طرف المسؤول و ذلك من أجل تنظيم العمل و التزام كل موظف بأداء مهامه وأيضا لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة.
- وسائل الاتصال بمديرية التجارة تتعدد و تختلف من تقليدية و حديثة و هذا ما يساعدها على الاتصال المنتظم لتحقيق الفاعلية و تحسين الأداء بالمؤسسة.
- مستوى الاتصال في المؤسسة العمومية بمديرية التجارة لولاية المدية متوسط نوعا ما و هذا مرتبط بنظام الاتصال المعمول به يعني هناك اتصال بين المسؤول و الموظفين و مختلف المستويات الادارية.

- يمثل الاتصال الداخلي النواة الأساسية لتفعيل و تحسين الأداء الوظيفي فهو عامل مهم لا يمكن الاستغناء عنه في مختلف المؤسسات العمومية و بمديرية التجارة خاصة فكلما كان الاتصال جيد انعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل الرابع،

انطلاقا من الدراسة الميدانية التي أجريناها في مديرية التجارة لولاية المدية حول موضوع الاتصال الداخلي و دوره في تفعيل الأداء في المؤسسة العمومية، و ذلك بالتنسيق بين مختلف الجهات و الأقسام داخل المؤسسة فالاتصال يسمح للموظفين بالتعبير عن رأيهم و نقل انشغالاتهم و المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق الوسائل و الطرق المناسبة لتحقيق الاتصال و الأداء المطلوب.

باعتبار العنصر البشري القوة المحركة و الأساسية للمؤسسة العمومية و جميع المهام المتعلقة بها و عملية الاتصال بها، فإن مديرية التجارة لولاية المدية تهتم به و تسعى للرفع منه للوصول إلى مستوى أعلى و بناء صورة جيدة.

لقد تبين لنا من خلال دراستنا أن الاتصال الداخلي أداة اساسية في تحسين و تفعيل الأداء في المؤسسة العمومية عامة و مديرية التجارة خاصة و ذلك بالتنسيق بين مختلف المستويات و الجهات فالعنصر البشري هو أساس نجاح المؤسسات .

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

دراسة ميدانية تبرز دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي

مديرية التجارة لولاية المدية

- **المبحث الأول:** تقديم مديرية التجارة لولاية المدية ووظائفها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية المدية.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف مديرية التجارة لولاية المدية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية.

- **المبحث الثاني:** تحليل النتائج و البيانات

المطلب الأول: عرض خصائص المبحوثين.

المطلب الثاني: التحليل الكمي و الكيفي

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل من دراستنا التطبيقية إلى مديرية التجارة لولاية المدية، وذلك من أجل توضيح مكانة الاتصال الداخلي بمديرية التجارة لولاية المدية، كيف يساهم الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ، وقبل التطرق إلى تفريغ معلومات المتحصل عليها من الإستبيان والمقابلة لابد من تقديم لمحة تاريخية عن مديرية التجارة وأهم وظائفها وأهدافها وكذا الهيكل التنظيمي لها.

المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية المدية ووظائفها وهيكله التنظيمي:

تعتبر وزارة التجارة الهيئة الحكومية المكلفة بكافة المعاملات الاقتصادية والإجراءات الخاصة بالتجارة داخليا أو على المستوى الخارجي، وتختلف مهامها حسب هيئاتها الإدارية.

تكونت وزارة التجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-207 المؤرخ في 16 يوليو 1994، بعدما كانت تابعة تحت وصاية وزارة الاقتصاد قبل أن يتم التعديل قم 90-189 المؤرخ في 13 يونيو 1990 وبه كانت وزارة التجارة تعمل على تسيير شؤونها ومصالحها[1].

1/ لمحة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية المدية.

نشأت مديرية التجارة لولاية المدية في منتصف السبعينات تحت إسم مديرية التجارة والنقل تزامنا مع ميلاد قانون الأسعار الذي صدر في شكل أمر رقم 37/75 بتاريخ 1975/04/29 والذي بقي ساري المفعول إل غاية صدور القانون رقم 12/89 المؤرخ في 1989/07/05.

في بداية الثمانينات تم فصل مديرية النقل عن مديرية التجارة وأضيفت إليها مصلحة جديدة هي مصلحة الجودة وقمع الغش.

في سنة 1986 تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 30/86 المؤرخ في 1986/02/19 والذي نص على هيكلة المجلس الولائي وتكوينه من سبعة أقسام وهي:

-قسم تنمية النشاطات للري.

-قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات.

[1] _ نشرية وزارة التجارة، طبعة السداسي الأول، العدد الثاني، الجزائر، 2011، ص2.

-قسم إستثمار الموارد البشرية.

-قسم الصحة والسكان.

-قسم الهياكل الاقتصادية

-قسم التنظيم والتنشيط المهني والوسائل العامة.

-قسم التنظيم الاقتصادي هذا القسم انبثقت عنه مصلحتين: مصلحة التخطيط والتهيئة العمرانية ومصلحة التسويق والأسعار.

فبنسبة لهاته المصلحة الأخيرة تسير من طرف رئيس مصلحة خاضع لقسم التنظيم الاقتصادي والذي يخضع بدوره غلى المجلس التنفيذي الولائي تحت رئاسة السيد والي ولاية المدية وهذا المجلس خاضع إلى وزارة الاقتصاد.

هيكل مصلحة التسويق والأسعار:

قسمت هذه المصلحة إلى 05 مكاتب وهي:

-مكتب التنمية التجارية.

-مكتب الأسعار.

-مكتب النوعية.

-مكتب الصفقات والتجارة الخارجية.

تغيير التسمية إلى مديرية المنافسة والأسعار:

في سنة 1991[1]تم تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار على شكل مديريات ولائية و مفتشيات جهوية للتحقيقات الاقتصادية وقمع الغش، حيث تفرعت المديرية الولائية إلى خمسة (05) مديريات فرعية وهي:

01-المديرية الفرعية للأسعار وتتكون من:

-مكتب دراسة الأسعار.

-مكتب المراقبة وتشكيل الأسعار.

02-المديرية الفرعية لترقية النوعية وقمع الغش وتتفرع إلى:

-مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية.

-مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات.

03-المديرية الفرعية للمنافسة وتتفرع إلى:

-مكتب ترقية المنافسة.

-مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

04-المديرية الفرعية للتنظيم والإعلام التجاري وتتفرع إلى:

-مكتب الدراسات و الاستهلاك

-مكتب العمران التجاري.

[1] _ المرسوم التنفيذي رقم 91 بتاريخ 06 أفريل 1991 و المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة و الأسعار و صلاحيتها.

-مكتب الإعلام التجاري والعلاقات العامة.

05-المديرية الفرعية للإدارة والوسائل وتتفرع إلى

-مكتب المستخدمين.

-مكتب الميزانية والوسائل.

تغيير التسمية إلى مديرية التجارة:

لقد صدر مرسوم تنفيذي[1] ينظم المصالح الخارجية في وزارة التجارة في شكل مديريات جهوية ولائية، حيث تم تنظيم المديرية الولائية للتجارة في مصالح يحدد عددها من (04) إلى (05) مصالح.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف مديرية التجارة لولاية المدية:

إن المرسوم التنفيذي رقم409/03 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعمله، يحدد وظائف المديرية الولائية في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش وكلفه[2] ب:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والترقية بين المتعاملين الاقتصاديين.

[1] _المرسوم التنفيذي رقم 03-409 بتاريخ 10 رمضان 1427 والموافق ل 05 نوفمبر 2003 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحيتها و عملها، ج ر عدد 68 الصادر في 09 نوفمبر 2003.

[2] _المرسوم التنفيذي رقم 03-409 مرجع سبق ذكره.

- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.

- متابعة تطوير الأسعار عند إنتاج و استهلاك السلع والخدمات الضرورية و الإستراتيجية.

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.

- وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالإتصال مع النظام الوطني للإعلام.

- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لا سيما الصادرات خارج المحروقات.

- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالإتصال مع الهياكل المعنية.

- تقديم المساعدات للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتوجات والنظافة الصحية.

- تطوير الإعلام وتحسين المهنيين والمستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.

- إقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.

- المشاركة في الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والمهن المطبقة على المنتوجات والخدمات.

- إقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين.

- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

2/ : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية:

عرف الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة عدة تطورات و لم يكن بالشكل الذي هو عليه في الوقت الحالي، حيث أن مصالحها الخارجية المتمثلة على وجه الخصوص في جهات الرقابة بنوعيها، الجودة و قمع الغش و الممارسات التجارية، كان في بادئ الأمر تحت وصاية وزارة التجارة[1]، و هو الأرضية التي بني على أساسها العمل الذي تقوم به المصالح الخارجية لوزارة التجارة ان ذاك، و استور الوضع على ذلك الحال إلى غاية 1989، حيث و بعد صدور المرسوم التنفيذي و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة والذي انضوت من خلاله وزارة التجارة مع وزارة المالية تحت غطاء وزارة الإقتصاد[2]، و في ذلك العام صدرت القوانين التي نظمت المصالح الخارجية لوزارة التجارة ، وكان مضمون هذا القانون مقيدا للتجارة في كون انه يحمل في طياته نظام الأسعار المقننة و نظام التصريح بالأسعار بالإضافة إلى القانون 02/89 المؤرخ في 1989/02/07 الخاص بالقواعد العامة لحماية المستهلك و إستمر الوضع إلى غاية 1994 حيث انفصلت مجددا وزارة التجارة عن وزارة الإقتصاد.

وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 09-415 المؤرخ في 16 ديسمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة صدر المرسوم التنفيذي المنظم للمصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها.

يهدف هذا المرسوم إلى تحديد تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة في شكل:

[1]_المرسوم التنفيذي بتاريخ رقم 75-37 بتاريخ 29 أفريل 1975 و المتعلق بالأسعار و قمع المخالفات الخاصة بتنظيم الأسعار.
[2]_المرسوم التنفيذي رقم 89-178 المؤرخ 10 في 16 سبتمبر 1989 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة و الذي إنضوت من خلاله وزارة التجارة مع وزارة المالية تحت غطاء وزارة الإقتصاد.

كما تتضمن المديرية الولائية للتجارة فرق تفتيش، يسيرها رؤساء فرق، وتنظم مصالحها عددها (05) خمسة:

يحتوي تنظيم المديرية الولائية للتجارة المشكلة من (05) مصالح:

1- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.

2- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.

3- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.

4- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

5- مصلحة الإدارة والوسائل.

تتشكل كل مصلحة من (03) مكاتب[1] على الأكثر ومن اجل تحقيق الرقابة المخولة لها تضع لمديرية الولائية للتجارة فرقا للمرقبة يسير كل فرقة رئيس فرقة.

مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:

- مكتب ملاحظة السوق و الإحصائيات.

- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.

- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.

مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

[1] _القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 غشت 2011 و المتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة و المديريات الجهوية للتجارة في مكاتب(جريدة رسمية رقم 24 سنة 2012).

- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.

- مكتب التحقيقات المخصصة.

مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات.

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية.

- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركات الجمعوية.

مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية.

- مكتب منازعات قمع الغش.

- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

مصلحة الإدارة والوسائل:

- مصلحة المستخدمين والتكوين.

- مكتب الميزانية والوسائل.

- مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف.

المبحث الثاني: تحليل النتائج و البيانات.

لقد تم اعداد الاستبيان من خلال الاعتماد على تساؤلات الدراسة ووفقا لتوجيهات الأساتذة المحكمين، حيث تمت عملية تفريغ البيانات و تحليلها بعد استرجاعها من عينة البحث استنادا على متغيرين هما السن و الأقدمية نظرا لأهميتهما، و كان يوم الاثنين 27 ماي 2019 تاريخ توزيع الاستبيان على عينة الدراسة و استرجاعها يوم الأحد 10 جوان 2019.

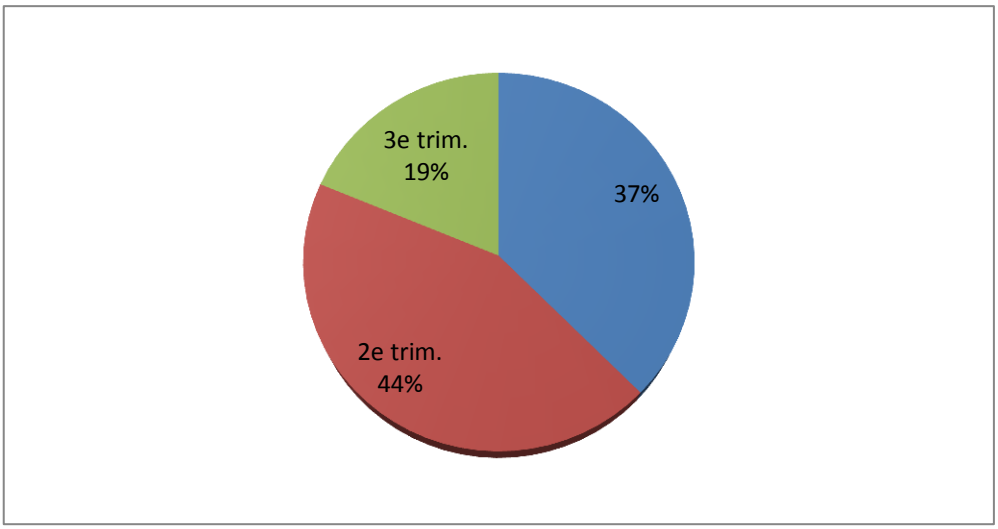
المطلب الأول: عرض خصائص المبحوثين

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	18	%37،5
من 31 سنة إلى 40	21	%43،75
41 سنة فما فوق	09	%18,75
المجموع	48	%100

من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 43,75% لذوي السن من 31 سنة إلى 40 سنة تليها نسبة37،5 % لذوي السن أقل من 30 سنة، ثم نسبة 18،75% لذوي السن41 سنة فما فوق.

الشكل رقم(2): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



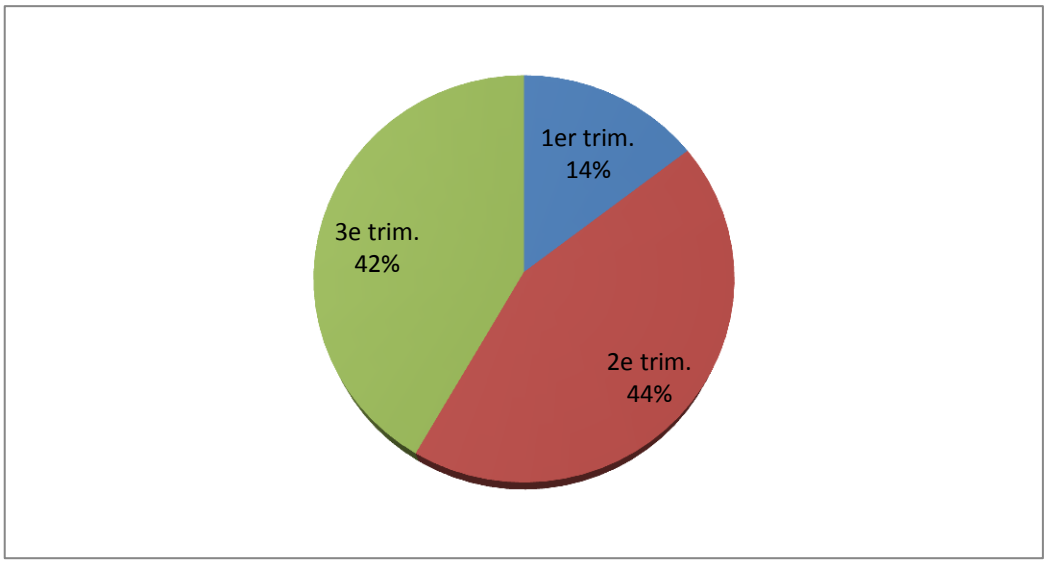
المصدر: إعداد الطلبة حسب بيانات الاستبيان.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	7	%14,58
ليسانس	21	%43,75
دراسات عليا	20	%41,66
المجموع	48	%100

من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن ليسانس بلغت أعلى نسبة قدرت ب 43,75% تليها نسبة 41,66% لمستوى الدراسات العليا ثم نسبة 14,58% للمستوى الثانوي وهذا إن دل على شيء يدل على أن المؤسسة لا تعتمد في توظيفها على من تحصلوا على دراسات عليا وكذلك لا تستثني من هم أقل مستوى.

شكل رقم (3): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: إعداد الطلبة حسب بيانات الاستبيان.

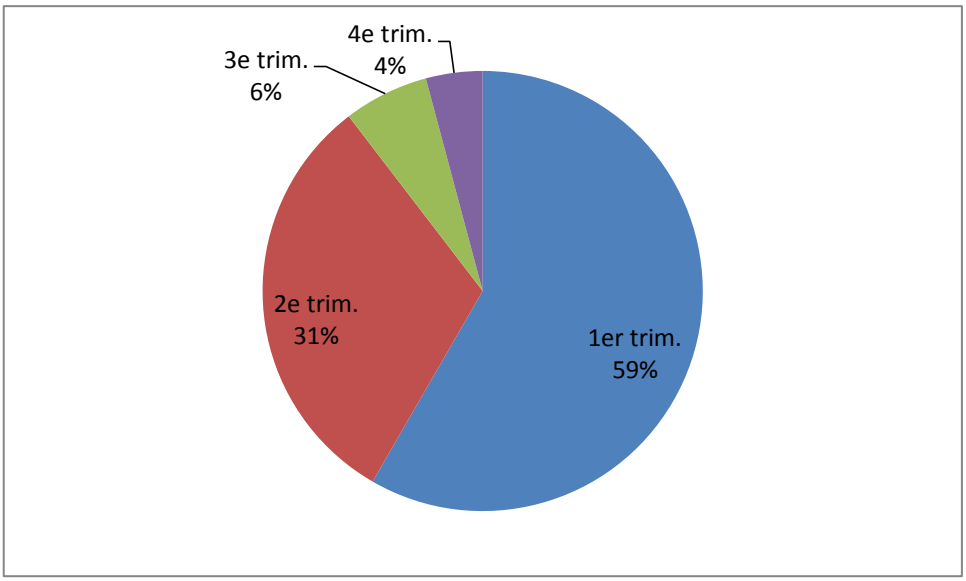
الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	28	%58,33
من6 سنة إلى10سنة	15	%31،25
من11سنة إلى 20 سنة	3	%6,25
أكثر من 20 سنة	2	4,16
المجموع	48	%100

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة بلغت 58،33% من أفراد العينة اللذين تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، أما اللذين تتراوح خبرتهم بين 6 سنوات إلى 10 سنوات فيمثلون نسبة31،25%، كما أن أفراد العينة اللذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة فيمثلون نسبة 4،16%.

وفي الشكل التالي تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية لموظفي مديرية التجارة لولاية المدية.

شكل رقم(4): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.



المصدر: إعداد الطلبة حسب بيانات الاستبيان.

المطلب الثاني: التحليل الكمي و الكيفي

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

الجدول رقم:(4) رأي المبحوثين حول الإتصال بإدارة مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن .

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	4	%22,22	9	%42,85	4	%44,44
أحيانا	11	%61,11	9	%42,85	3	%33,33
نادرا	3	%16,66	3	%14,28	2	%22,22
المجموع	18	%100	21	%100	9	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة من ذوي السن أقل من 30 سنة أجابوا بنسبة 61% على أن اتصالهم بالمؤسسة يكون أحيانا ونسبة 22,22% أجابوا أن الاتصال بالإدارة يكون بشكل دائم و 16,66% أجابوا بأن الاتصال بالإدارة يكون نادراً، أما فئة السن ما بين 30 إلى 40سنة يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يتم بصفة دائمة بنسبة42,85% ويتم أحيانا بنسبة 42,85% تليها نسبة 14,28%من المبحوثين الذين يرون أن الاتصال بإدارة المديرية يتم غالبا، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي السن 40 سنة فما فوق يرون أن الاتصال بالإدارة يكون بصفة دائمة وذلك بنسبة 44,44% وتليها نسبة 33,33% من المبحوثين يرون أن الاتصال بإدارة مديرية التجارة يكون أحيانا أن الاتصال وبنسبة 22,22% ممن يرون أنه يتم نادراً.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الاتصال بإدارة المؤسسة في مديرية التجارة لولاية المدية يكون أحيانا، وهذا راجع حسب أراء المبحوثين أنه لا يكون هناك تصال بالإدارة في الحالات العادية لأن كل موظف يلتزم بأداء مهامه وبمجرد تعيين الموظف يكلف بالمهام والمصلحة التي يسيرها، ولا يكون الإتصال إلا في حالة ما إذا تم إصدار تعليمات من الطرف المسؤول للموظفين سواء كانت لتوسيع المهام أو الصلاحيات الموكلة إليه، أو في الحالات الخاصة وهذا ما وضحه لنا السيد **طالبي محمد عبد العزيز**[1] بقوله حول الحالات الخاصة التي تستدعي الإتصال بإدارة المديرية ومن بين الأمثلة التي اعترضتنا في سؤالنا المتمثل في الاتصال بإدارة المديرية " أنه من صلاحيات مديرية التجارة كهيئة مراقبة للمطاعم المدرسية خلال الامتحانات الرسمية الخاصة بالطور الإبتدائي في مثل هذه الحالات يكون لدينا إتصال بالإدارة من خلال تحديد المهام والإرشادات والتوجيهات أو كحصول الموظف على الترقية".

[1] مقابلة مع السيد: طالبي محمد عبد العزيز، رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل، بمكتب رئيس المصلحة المذكورة يوم: 5 جوان 2019 ،على الساعة 14:30 بـ ولاية المدية.

جدول رقم(5): رأي المبحوثين حول الاتصال بإدارة مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات.		من 6 سنوات إلى 10 سنوات		من 11 سنة إلى 20 سنة		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	9	32,14 %	8	%53,33	0	%0	0	%0
أحيانا	14	%50	6	%40	1	%33,33	2	%100
نادرا	5	17,85 %	1	%6,66	2	%66,66	0	0%
المجموع	28	%100	15	%100	3	%100	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن الاتصال بإدارة مديرية التجارة يكون أحيانا بنسبة 50%، تليها نسبة 32,14% يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون بصفة دائمة، تليها نسبة17,85% يرون أن الاتصال بالإدارة يكون نادرا، أما فئة من 6 سنوات إلى 10سنوات فيرون أن الاتصال بالإدارة يكون بصفة دائمة وذلك بنسبة 53,33% تليها نسبة 40 % يرون أنه يكون أحيانا، تليها نسبة 6,66 %من المبحوثين ممن يرون أن الاتصال يكون أحيانا، فيما يخص فئة من 11سنة إلى 20 سنة فيرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون نادرا وبنسبة 66,66% تليها نسبة 33,33 %يرون أن الاتصال بالإدارة يكون أحيانا، وبدون تمثيل نسبي فيما يخص الإجابة بصفة دائمة ، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية 20 سنة فما فوق فجميع المبحوثين أجابوا أن الاتصال بإدارة المديرية يكون أحيانا بنسبة 100% وبدون تمثيل نسبي لكل من نسبي لكل من نادرا و دائما.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون أحيانا خاصة لذوي الأقدمية من 20 سنة فما فوق وحسب رأي المبحوثين إن الخبرة الطويلة التي تتميز بها هذه الفئة تمكنهم من أداء مهامهم دون اتصالهم بالإدارة فسنوات الخبرة لديهم سنوات طويلة وتسمح لهم باكتساب مهارات تمكنهم من أداء مهامهم واتصالهم بالإدارة يكون للضرورة كالترقية وفي استحداث المهام جديدة، وحسب السيد **عماد عبد الرزاق** مدير التجارة المكلف بتسيير شؤون المديرية أن الإدارة أحيانا تقوم بالاتصال بأصحاب الخبرة الطويلة المتواجدين بالمؤسسة من أجل الإستفادة من خبرتهم ، ويكون هذا في حالة ما إذا تم تعيين مسؤول جديد، وهذا ما سماه بالتنسيق بين مصالح المديرة التي تهدف من خلالها إلى تحسين الأداء.

جدول رقم (6): رأي المبحوثين حول الغاية من الاتصال بإدارة مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل	3	16,66	4	%20	3	%30
نقل شكاوي متنوعة	1	5,55	2	%10	1	%10
تبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة	7	38,88 %	5	%25	3	%30
تلقي معلومات وتوجيهات معينة في الإدارة بخصوص مهامك	7	38,88 %	9	%45	3	%30
المجموع	18	%100	20	%100	10	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سنة يرون أن الاتصال بالإدارة يكون لغاية التبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة وتلقي المعلومات وتوجيهات معينة في الإدارة بخصوص مهامهم بنسبة 38,88% ،تليها نسبة 16,66% يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون من أجل تقديم مقترحات ووجهات نظر، تليها نسبة 5,55% يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون لغاية نقل الشكاوي المتنوعة، أما فئة من 30 سنة إلى 40 سنة فيرون أن الغاية من الاتصال بإدارة المؤسسة يكون لتلقي معلومات وتوجيهات معينة في الإدارة بخصوص مهامهم بنسبة 45 % تليها نسبة 25% يرون أن الاتصال يكون من أجل التبليغ بمستجدات و قرارت معينة في المؤسسة، تليها نسبة20% من المبحوثين يرون أن الاتصال يكون لتقديم مقترحات ووجهات نظر تخص العمل، تليها 10% من المبحوثين يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون لنقل الشكاوي المتنوعة، فيما

يخص فئة 40 سنة فما فوق يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون من أجل تقديم مقترحات ووجهات نظر تخص العمل والتبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة وايضاً تلقي المعلومات وتوجيهات معينة من الإدارة بخصوص المهام بنسبة30%، تليها 10% يرون أن الاتصال يكون من أجل نقل الشكاوي المتنوعة.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الغاية من الاتصال بالإدارة في مديرية التجارة لولاية المدية هو تلقي معلومات وتوجيهات معينة في الإدارة بخصوص مهام الموظفين، وسجلت أعلى نسبة لفئة السن من 30 سنة إلى 40 وحسب رأي المبحوثين أن هذه الفئة تتميز بمدى إدراكها لأهمية المسؤوليات والالتزامات الملقاة على عاتقهم، بالإضافة إلى الغايات المذكورة في السؤال الخاص الهدف منه الاتصال بالإدارة، أضاف البعض أن الغاية من اتصالهم بالإدارة يكون من أجل الأمور الشخصية، كالغياب، والتأخر والاستفسارات. كما تم اقتراح بعض الأهداف من الاتصال بالإدارة من قبل المبحوثي وتكمن في الوشاية بين الموظفين.

جدول رقم(7): رأي المبحوثين حول الغاية من الإتصال بإدارة مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية .

المتغير / الاجابة	أقل من5 سنوات.		من 6 سنوات الى 10 سنة.		من11 سنة إلى 20فوق.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل	5	18,51 %	3	18,75 %	1	%25	0	%0
نقل شكاوي متنوعة	2	%7,40	1	%6,25	1	%25	0	% 0
تبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة	6	22,22 %	7	43,75 %	1	%25	0	%0
تلقي معلومات وتوجيهات معينة في الإدارة بخصوص مهامك	14	51,85 %	5	31,25 %	1	%25	1	100 %
المجموع	27	%100	16	%100	4	100 %	1	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن الاتصال بإدارة مديرية التجارة يكون من أجل تلقي المعلومات وتوجيهات معينة في الإدارة بخصوص مهامك

بنسبة51,85%، تليها نسبة22,22% يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون من أجل التبليغ بمستجدات و قرارات معينة في المؤسسة، تليها نسبة18,5% يرون أن الاتصال بالإدارة يكون من أجل تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل، أما فئة من 6 سنوات إلى 10سنوات فيرون أن الاتصال بالإدارة يكون للتبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة وذلك بنسبة43,75% تليها نسبة31,25 % يرون أن الاتصال بالإدارة يكون لتلقي المعلومات وتوجيهات معينة من الإدارة بخصوص مهامهم، تليهانسبة18,75 %من المبحوثين ممن يرون أن الاتصال يكون لتقديم مقترحات ووجهات نظر، تليها نسبة 6,25% من المبحوثين يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون غرض نقل الشكاوي المتنوعة، فيما يخص فئة من 11سنةإلى 20 سنة فيرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون لتلقي المعلومات وتوجيهات معينة من الإدارة بخصوص مهامهم وذلك بنسبة100%، وبدون تمثيل نسبي فيما يخص الإجابة على تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل و تبليغ بمستجدات وقرارات معينة في المؤسسة ونقل الشكاوي.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه الخاص بمتغير الأقدمية يرون أن الاتصال بإدارة المؤسسة يكون من أجل تلقي المعلومات والتوجيهات المعينة في الإدارة بخصوص المهام، وأخذت فئة من 20 سنة فما فوق أعلى نسبة وحسب رأي المبحوثين فإن هذه الفئة على قدر كبير من المسؤولية والإدراك التام بالمهام المقدمة إليهم، كما أن خبرتهم الطويلة في مجال العمل تجعلهم يقومون بمهامهم بطريقة سهلة أما بخصوص اتصالهم بالإدارة فيكون للضرورة فقط، كالاستفسار والأمور الشخصية

جدول رقم(8): رأي المبحوثين حول الحرية في إنتقال المعلومات داخل مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن.

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	2	%10,52	7	%35	3	% 33,33
أحيانا	14	%73,68	6	%30	5	% 55,55
نادرا	3	%15,78	7	%35	1	%11,11
المجموع	19	%100	20	%100	9	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سنة يرون أن حرية الاتصال داخل المؤسسة تكون أحيانا بنسبة 73,68%، تليها نسبة15,52 % يرون أن حرية الاتصال تكون نادرا ، تليها نسبة10,52% يرون أن حرية الاتصال داخل المؤسسة تتم بصفة دائمة ، أما فئة من 30 سنة إلى 40 سنة فيرون أن حرية الاتصال داخل المؤسسة تتم بصفة دائمة 35%، ونفس النسبة بالنسبة للإجابة الخاصة ب نادرا حيث بلغت النسبة35%، تليها نسبة 30% يرون أن حرية الاتصال بالمؤسسة تكون أحيانا، فيما يخص فئة 40 سنة فما فوق يرون أن حرية الاتصال المؤسسة يكون أحيانا بنسبة 55,55%، تليها نسبة33,33%، من المبحوثين يرون أن حرية الاتصال بالمؤسسة تكون بصفة دائمة، تليها 11,11% يرون أن حرية الاتصال تكون نادرا.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن حرية انتقال المعلومات داخل المديرية تكون أحيانا، وأعلى نسبة كانت سجلت لفئة أقل من 30 سنة و حسب رأي المبحوثين، هناك نوع من الشفافية في التعاملات بين الإدارات بين الأفراد، وأيضا إلى نوع المعلومات المتداولة بين الموظفين أو بين المستويات الإدارية،

ومن خلال المحادثات التي أجريناها مع بعض العمال أثناء قيامنا بالتربص، ومن خلال كلامهم استخلصنا أن هناك أسرار مهنية ومعلومات سرية لا يمكن أن يتعرف عليها الكل لأن السر المهني شيء أساسي وأيضا من أجل الحفاظ على سمعة التجار المتعاملين في المديرية.

جدول رقم(9): رأي المبحوثين حول الحرية في إنتقال المعلومات داخل مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية.

المتغير / الاجابة	أقل من5 سنوات.		من 6 سنوات الى 10 سنة.		من11 سنة إلى 20فوق.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائماً	5	%16,66	4	%36,36	2	%40	0	%0
أحياناً	19	%63,33	5	%45,45	2	%40	1	%50
نادراً	6	%20	2	%18,18	1	%20	1	%50
المجموع	30	%100	11	%100	5	%100	2	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن حرية الاتصال بإدارة مديرية التجارة تكون أحيانا بنسبة 63,33%، تليها نسبة20% يرون أن حرية الاتصال بالمؤسسة تكون أحيانا، تليها نسبة 16,66% يرون أن حرية الاتصال بالمؤسسة تكون بصفة دائمة، أما فئة من 6 سنوات إلى 10سنوات فيرون أن حرية الاتصال بالمؤسسة تكون أحيانا وذلك بنسبة 45,45% تليها نسبة 36,36% يرون أن هناك حرية دائمة في الاتصال داخل المؤسسة، تليها نسبة 18,18 %من المبحوثين ممن يرون أنه أحيانا ما تكون حرية في الاتصال داخل المؤسسة، فيما يخص فئة من 11سنة إلى 20 سنة فيرون أن حرية الاتصال بإدارة المؤسسة تكون بصفة دائمة بنسبة 40% وبنفس النسبة من المبحوثين يرون أن حرية الاتصال تكون أحيانا40%، أما أفراد العينة

الأكثر من 20 سنة فيرون أن حرية الاتصال داخل المؤسسة تكون أحيانا بنسبة 50%، وبنفس النسبة من المبحوثين يرون أن حرية الاتصال تكون أحيانا، وبدون تمثيل نسبي فيما يخص الإجابة بدائما.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه والخاص بمتغير الأقدمية، والتي كانت أعلى نسبة به لفئة أقل من 5سنوت، حيث يرون بأن ليست هناك حرية مطلقة فيما يخص انتقال المعلومة بل أحيانا ما تكون هناك حرية وحسب رأي المبحوثين فالحرية في انتقال المعلومات، تكون عند وجود أعمال مشتركة بين مستويات الإدارة و الإدارة والموظفين، كما أن هذه الفئة ونظرا لقلة سنوات خبرتها، فهي أكثر الفئات تقييدا بسياسة المؤسسة التي تلزم الموظفين بالسر المهني.

جدول رقم(10): رأي المبحوثين حول توجيه المسؤولين لموظفين مديرية التجارة لولاية المدية حول تنظيم عملهم و أداء مهامهم حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	5	27,77	4	19,44	1	11,11
أحيانا	10	55,55	11	52,38	6	66,66
نادرا	3	16,66	6	28,57	2	22,22
المجموع	18	%100	21	%100	9	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سنة أجابوا بنسبة 55,55% على أنه أحيانا ما يقوم المسؤول بتوجيههم نحو أداء مهامهم ونسبة27,77 % أجابوا أن المسؤول يقوم بصفة دائمة توجيههم حول أداء مهامهم وتنظيم أعمالهم، و 16,66% أجابوا بأنه نادراً ما يقوم المسؤول بتوجيههم، أما فئة السن ما بين 30 إلى 40 سنة يرون أنه أحيانا ما يتم توجيههم من قبل

المسؤول، وذلك بنسبة52,38%ويكون نادرا بنسبة 28,57% تليها نسبة19,44%من المبحوثين الذين يرون أن المسؤول يقوم بتوجيههم دائما، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي السن 40 سنة فما فوق يرون أن المسؤول يوجههم بصفة دائمة وذلك بنسبة 11,11%وتليها نسبة 66.66%من المبحوثين يرون أن المسؤول لا يوجههم إلا أحيانا، وبنسبة 22,22% ممن يرون أنه يتم نادراً.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه الخاص بمتغير السن، و التي كانت أعلى نسبة لفئة 40 سنة فما فوق، حيث يرى المبحوثين أن المسؤول أحيانا ما يقوم بتوجيههم حول تنظيم أعمالهم وهذا راجع حسب المبحوثين إلى أن هذه الفئة هي أكثر التزاما من الفئات الأخرى ، وذلك راجع لدرايتهم بطبيعة المهام الملقاة على عاتقهم، و بسبب نقص التبرير حول هذا السؤال من قبل المبحوثين في في إستمارة البحث كان لابد من إجراء مقابلة مع السيد **عماد عبد الرزاق**[1] رئيس مصلحة بالنيابة مكلف بتسيير شؤون المديرية لإجابة على هذا التساؤل وكان رده كالآتي "هذه الفئة على قدر من الكفاءة حتى وإن لم تكن سنوات العمل طويلة بالمؤسسة بالنسبة لهم ربما يكونوا قد اكتسبوا خبرة في مؤسسات أخرى، خاصة وان هذه الفئة مرشحة لتولي مناصب أعلى".

[1] _مقابلة مع عماد عبد الرزاق، رئيس مصلحة بالنيابة(مكلف بتسيير شؤون المديرية)، ، بمكتب رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، يوم: 5 جوان على الساعة 14:00 ، بـــ ولاية المدية.

جدول رقم(11): رأي المبحوثين حول توجيه المسؤولين لموظفين مديرية التجارة لولاية المدية حول تنظيم عملهم و أداء مهامهم حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من5 سنوات.		من 6 سنوات الى 10 سنة.		من11 سنة إلى 20فوق.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	7	%25	8	%53,33	0	%0	0	%0
أحيانا	18	%64,28	5	%33,33	2	%66,66	2	%100
نادرا	3	%10,71	2	%13,33	1	%33,33	0	%0
المجموع	28	%100	15	%100	3	%100	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أنه أحيانا ما يتم توجيههم من قبل المسؤول بنسبة 64,28% ، تليها نسبة25% يرون أن المسؤول يوجههم بصفة دائمة حول تنظيم أعمالهم وأداء مهامهم، تليها نسبة 10% من المبحوثين يرون أنه نادرا ما يتم توجيههم من قبل المسؤول، أما فئة من 6 سنوات إلى 10سنوات فيرون أن المسؤول يقوم بتوجيههم بصفة دائمة وبلغت نسبتها 53,33%، تليها نسبة 33,33% من المبحوثين الذين يرون أن توجيههم من قبل المسؤول حول تنظيم العمل و أداء المهام يكون أحيانا، ثم نسبة 13,33% يرون أنه نادرا ما يتم توجيههم من قبل المسؤول فيما يخص تنظيم أعمالهم، فيما يخص فئة من 11سنة إلى 20 سنة فيرون أنه أحيانا ما يتم توجيههم من قبل المسؤول وذلك بنسبة 66,66%، تليها نسبة 33,33% من المبحوثين يرون أنه غالبا ما يتم توجيههم من قبل المسؤول، وبدون تمثيل نسبي فيما يخص الإجابة بـ دائما، أما أفراد العينة الأكثر من 20 سنة فيرون أن المسؤول أحيانا ما يوجههم بخصوص تنظيم العمل وأداء المهام بنسبة 100%، وبدون تمثيل نسبي لكل من الجواب ب دائما ونادرا

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أنه أحيانا ما يتم توجيه الموظفين من أجل تنظيم عملهم وأداء مهامهم، ونجد كل الفئات الثلاث أقل من 5 سنوات و من 11سنة إلى 20 سنة وفئة من 20 سنة فما فوق يرون أنه أحيانا ما يتم توجيههم من القبل المسؤول وأعلى نسبة تعود إلى الفئة من 20 سنة فما فوق، وهذا راجع حسب رأي المبحوثين إلى الخبرة التي تتمتع بها هذه الفئة، وإلى نوع المهام المقدمة أو في حالة وجود تنظيم غير لائق ، يتدخل المسؤول من أجل الحد من المشكل المطروح وتحسين الوضع، وهذا ما أكده السيد **طالبي محمد عبد العزيز**[1] رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، بصفته مسؤول على المصلحة المذكورة "فهو يقوم بتوجيه الموظفين عن طريق الاجتماعات و اللقاءات الدورية وكذلك من خلال إعطاء ملاحظات وتصحيحات أو تعديلات لطريقة العمل، أو عند القيام بإعداد الحصائل والمراسلات الإدارية، ومن خلال النقاشات العادية التي كانت مع مجموعة من الموظفين تبين لنا من خلال إجاباتهم أن التوجيه داخل المديرية يكون وفق التدرج السلمي وحسب طبيعة الوظيفة والمهام".

[1] _ مقابلة مع السيد: طالب محمد عبد العزيز، رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل، يوم: 05 جوان، على الساعة، 14.30 بـ مكتب رئيس المصلحة المذكورة لولاية المدية

المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي بمديرية التجارة لولاية المدية.

جدول رقم(12): يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الشفوية	2	11,11%	10	%45,45	5	%62,5
الكتابية	8	%44,44	11	%50	3	%37,5
الالكترونية	8	%44,44	1	%4,54	0	%0
المجموع	18	%100	22	%100	8	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 سنة أجابو بأن الوسائل الكتابية و الالكترونية هي الأكثر استعمالا بمديرية التجارة لولاية المدية بنسبة 44,44% ، تليها الاجابة بـ الشفوية بنسبة 11,11% حول الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسة، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة يرون أن الوسائل الكتابية هي الأكثر استعمالا بمديرية التجارة لولاية المدية بنسبة 50%، تليها الشفوية بنسبة 45,45%، و نلاحظ أيضا الالكترونية بنسبة 4,54، أما بالنسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق يرون أن الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا هي الشفوية بنسبة 62,5%، تليها الوسائل الكتابية بنسبة 37,5%، و نلاحظ و بدون تمثيل نسبي فيما يخص الاجابة بـ الالكترونية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة 40 سنة فما فوق بأعلى نسبة يرون أن الوسائل الشفوية هي أكثر الوسائل استعمالا حيث يعتمد هذا النوع من الوسائل على القدرة العالية في التعبير فهو يساعد على تنمية العلاقات الطيبة بين الموظفين، وتخلق تفاعل بينهم و بين زملائهم من خلال الحوار بينهم، و أيضا تسمح لهم بمعرفة ردة فعل محدثهم فقد تكون سلبية أو ايجابية أثناء تبادل المعلومات .

جدول رقم(13): يوضح نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الشفوية	6	%21,42	8	%53,33	1	%33,33	2	%100
الكتابة	15	%53,57	6	%40	1	%33,33	0	%0
الالكترونية	7	%25	1	%6,66	1	%33,33	0	%0
المجموع	28	%100	15	%100	3	%100	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن الوسائل الأكثر استعمالا هي الكتابية بنسبة 53,57%، تليها الاجابة الالكترونية بنسبة 25%، و أيضا الشفوية بنسبة 21,42%، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا هي الشفوية بنسبة 53,33%، تليها نسبة 40 % ممن يرون أن الوسائل الأكثر استعمالا في مديرية التجارة لولاية المدية هي الكتابية، و نلاحظ أيضا نسبة 6,66 % ممن يرون ان الوسائل الأكثر استعمالا هي الالكترونية، و فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة فيرون أن وسائل الاتصال الاكثر استعمالا هي الشفوية و الكتابية و الالكترونية بنسبة 33,33% على حد سواء، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 20 سنة فما فوق فيرون أن الوسائل الأكثر استعمالا هي الشفوية بنسبة 100%، و بدون تمثيل نسبي للإجابة بـ الكتابية و الالكترونية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين يستخدمون الوسائل الكتابية خاصة الفئة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات لأن هذه الوسيلة تعمل على توثيق المعلومات التي تتضمنها الرسالة بين الموظفين و أيضا تعطي الطابع الرسمي للمعاملات بين مختلف أفراد المؤسسة و تتيح الرجوع اليها في أي وقت

فهي تعتبر وثائق و مستندات دائمة تتضمن ما يتم اتخاذه من قرارات و حلول و اجراءات و يمكن الرجوع اليها عند الحاجة وهي وسيلة بسيطة غير مكلفة و فعالة.

جدول رقم(14): رأي المبحوثين حول وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدم في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن :

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
اللقاءات	9	%50	8	%34,78	4	%57,14
الندوات	4	%22,22	2	%8,69	0	%0
المؤتمرات	0	%0	4	%17,39	1	%14,28
الاتصال الهاتفي	5	%27,77	9	%39,13	2	%28,57
المجموع	18	%100	23	%100	7	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 سنة أجابوا بأن وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها الموظفون بمديرية التجارة بأعلى نسبة 50% و التي تمثلت في اللقاءات، تليها الاجابة بـ الاتصال الهاتفي بنسبة 27,77% حول الوسائل الشفوية المستعملة في المؤسسة، تليها الاجابة بـ الندوات بنسبة 22,22%، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بالمؤتمرات فهي بدون تمثيل نسبي أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة يرون أن وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها الموظفون بأعلى نسبة 39,13% و التي تمثلت في الاتصال الهاتفي، تليها اللقاءات بنسبة 34,78%، و أيضا المؤتمرات بنسبة 17,39%، و نلاحظ أيضا الندوات بنسبة 8,69%، أما بالنسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق يرون أن وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها الموظفون داخل المؤسسة بنسبة 57,14% وتمثلت في اللقاءات، تليها

الاتصال الهاتفي بنسبة 28,57%، و نلاحظ أيضا المؤتمرات بنسبة 14,28% و نلاحظ و بدون تمثيل نسبي فيما يخص الاجابة بـ المؤتمرات.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة فيما يخص الفئة من40 سنة فما فوق يستخدمون الوسائل الشفوية المتمثلة في اللقاءات و حسب رأي المبحوثين فإن اللقاءات تكون بين المدير و الموظفين أو بين المدير و العمال، و هذا بغرض تداول موضوع محدد أو لاتخاذ قرار مهم، و اللقاءات تفتح المجال أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم و المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم(15): رأي المبحوثين حول وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدم في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية :

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
اللقاءات	11	39,28 %	5	33,33 %	1	33,33 %	2	%100
الندوات	5	17,85 %	1	%6,66	0	%0	0	%0
المؤتمرات	2	%7,14	4	26,66 %	0	%0	0	%0
الاتصال الهاتفي	10	35,71 %	5	33,33 %	2	66,66 %	0	%0
المجموع	28	%100	15	%100	3	100%	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن وسائل الاتصال الشفوية التي يستخدمها الموظفون في المؤسسة هي اللقاءات بنسبة 39,28% هي الكتابية بنسبة 53,57%، تليها الاجابة الالكترونية بنسبة 25%، و أيضا الشفوية بنسبة 21,42%، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا هي الشفوية بنسبة 53,33%، تليها نسبة 40% ممن يرون أن الوسائل الأكثر استعمالا في مديرية التجارة لولاية المدية هي الكتابية، و نلاحظ أيضا نسبة 6,66% ممن يرون ان الوسائل الأكثر استعمالا هي الالكترونية، و فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة فيرون أن وسائل الاتصال الاكثر استعمالا هي الشفوية و الكتابية و الالكترونية بنسبة 33,33% على حد سواء، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 20 سنة فما فوق فيرون أن الوسائل الأكثر استعمالا هي الشفوية بنسبة 100%، و بدون تمثيل نسبي للإجابة بـ الكتابية و الالكترونية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يتفقون على أن الوسائل الشفوية والتي تتمثل في اللقاءات و هي وسيلة يستخدمونها في عملية الاتصال داخل مديرية التجارة لولاية المدية و ينتمي هذا النوع من الاتصال إلى الاتصالات غير الرسمية التي تدعم الاتصالات الرسمية، و هذه اللقاءات تفتح المجال لجميع الموظفين للتعبير عن آرائهم و المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الاقتراحات المقدمة في استمارة البحث حول هذا السؤال نجد أن بعض المبحوثين يرون أن الاجتماعات وسيلة من وسائل الاتصال الشفوية و هذه الاجتماعات قد تكون اسبوعية أو شهرية و ذلك حسب سياسة المؤسسة و النظام المعمول به و هذه الاجتماعات لعرض الأكار و الانشغالات و من خلالها يتم الوصول إلى حلول مقترحات و توصيات تخص المؤسسة.

الجدول رقم(16): رأي المبحوثين حول وسائل الاتصال الكتابية التي يعتمدون عليها في نقل المعلومات داخل مديرية التجارة حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مذكرات داخلية	3	%16,66	6	%28,57	6	%66,66
تقارير رسمية	8	%44,44	2	9,52%	2	%22,22
رسائل ادارية	3	%16,66	8	%38,09	1	%11,11
اعلانات حائطية	4	%22,22	5	%23,80	%0	%0
المجموع	18	%100	21	%100	%9	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 سنة أجابو بأن وسائل الاتصال الكتابية التي يعتمدها الموظفون بمديرية التجارة بأعلى نسبة 44,44% و التي تمثلت في تقارير رسمية، تليها النسبة 22,22% الاجابة بـ اعلانات حائطية حول الوسائل الكتابية المستعملة في المؤسسة، تليها الاجابة بـ نفس النسبة 16,66% الاجابتين مذكرات داخلية و رسائل ادارية، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة يرون أن وسائل الاتصال الكتابية التي يستخدمها الموظفون بأعلى نسبة 38,09% و التي تمثلت في رسائل ادارية، تليها مذكرات ادارية بنسبة 28,57%، و أيضا اعلانات حائطية بنسبة 23,80، و نلاحظ أيضا تقارير بنسبة 9,52%، أما بالنسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق يرون أن وسائل الاتصال الكتابية التي يستخدمها الموظفون داخل المؤسسة بنسبة 66,66% و التي تمثلت مذكرات داخلية، تليها تقارير رسمية بنسبة 22,22%، و نلاحظ أيضا رسائل ادارية بنسبة 11,11%، و نلاحظ و بدون تمثيل نسبي فيما يخص الاجابة بإعلانات حائطية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه بناءا على رأي المبحوثين خاصة الفئة من 40 سنة فما فوق أن وسائل الاتصال الكتابية المتمثلة في مذكرات داخلية هي أكثر الوسائل استخداما في مديرية التجارة لولاية المدية وهذه المذكرات تختلف باختلاف موضوعها و حسب الموظفين فهي تسمح بتوثيق المعلومات و كذا الحفاظ على حقوق المؤسسة و الموظفين و تتيح للجميع الرجوع إليها عند الحاجة و في أي وقت فمثلا نجد مذكرة بخصوص تنظيم أوقات العمل في شهر رمضان الكريم و أيضا تحديد رزنامة العطل.

الجدول رقم(17): رأي المبحوثين حول وسائل الاتصال الكتابية التي يعتمدون عليها في نقل المعلومات داخل مديرية التجارة حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مذكرات داخلية	8	28,57 %	6	%40	1	33,33 %	0	0
تقارير رسمية	10	35,71 %	1	6,66 %	0	%0	1	%50
رسائل ادارية	6	21,42 %	4	26,66 %	1	33,33 %	1	%50
اعلانات حائطية	4	14,28 %	4	26,66 %	1	33,33 %	0	%0
المجموع	28	%100	15	%100	3	%100	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن وسائل الاتصال الكتابية التي يستخدمها الموظفون في المؤسسة هي التقارير الرسمية بنسبة 35,71، تليها الاجابة بـمذكرات داخلية بنسبة 28,57%، تليها الاجابة بـ رسائل ادارية بنسبة 21,42%، و أيضا

الاجابة بـ إعلانات حائطية بنسبة 14,28%، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن وسائل الاتصال الكتابية المعتمدة في مديرية التجارة هي مذكرات داخلية بنسبة 40، تليها الاجابتين رسائل ادارية و إعلانات حائطية بنسبة 26,66% ممن يرون أن وسائل الاتصال الكتابية الأكثر استعمالا في مديرية التجارة لولاية المدية، و نلاحظ أيضا نسبة 6,66% بالنسبة لتقارير رسمية، و فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة فيرون أن وسائل الاتصال الكتابية المعتمدة في مديرية التجارة لولاية المدية بنفس النسبة للإجابات مذكرات داخلية و رسائل ادارية وإعلانات حائطية على حد سواء، و بدون تمثيل نسبي للإجابة تقارير رسمية، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 20 سنة فما فوق فيرون أن وسائل الاتصال الكتابية تمثلت في تقارير رسمية و رسائل ادارية بنفس النسبة 50%، و بدون تمثيل نسبي للإجابة بـ مذكرات داخلية و إعلانات حائطية.

نستنتج من خلال الجدول و حسب أفراد العينة ذوي الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن المذكرات الداخلية هي أكثر وسائل الاتصال استخداما بمديرية التجارة لولاية المدية و هي وسيلة دائمة للاتصال فالمديرية تكتب ولا تتكلم وهي وسيلة سهلة وغير مكلفة تسمح بتنظيم العمل و الحفاظ على حقوق المؤسسة و مصالحها.

الجدول رقم(18): رأي المبحوثين حول امكانية استخدام الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	17	%94,44	16	%76,19	5	%55,55
لا	1	%5,55	5	%23,80	4	%44,44
المجموع	18	%100	21	%100	9	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 سنة أجابو بـ نعم بأعلى نسبة 94,44% على أنهم يعتمدون على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة، تليها النسبة 5,55% للإجابة بـ لا على أنهم لا يعتمدون على الوسائل الالكترونية في مديرية التجارة، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة كانت الاجابة بـ نعم بنسبة 76,19% حول استخدام الوسائل الالكترونية في مديرية التجارة، تليها الاجابة بـ لا بنسبة 23,80% حول استخدام الموظفين للوسائل الالكترونية بمديرية التجارة، أما بالنسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق كانت الاجابة بـ نعم بنسبة 55,55% حول اعتماد الموظفين على الوسائل الالكترونية داخل المؤسسة، تليها الاجابة بـ لا بنسبة 44,44% حول الوسائل الالكترونية المعتمدة داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتفقون و بالأغلبية الساحقة على أنهم يعتمدون على الوسائل الالكترونية داخل مديرية التجارة لولاية المدية باعتبار أن هذه الوسائل تسمح بتبادل المعلومات و هي وسيلة سهلة و بسيطة غير مكلفة تتسم بالسرعة و الفاعلية، و حسب رأي المبحوثين فإن الوسائل الالكترونية المعتمدة في المؤسسة نجد البريد الالكتروني فهو يساعد على توفير بيئة معلوماتية

مما يسمح بتقاسم المعلومات بشكل فوري كما تسمح الوسائل الالكترونية بتصفح المعلومات، و يعتمدون في تواصلهم أيضا على الانترنت فهي تستعمل لتداول المعلومات داخل المؤسسة من مصلحة أخرى بصفة سريعة و دقيقة و أيضا مواقع التواصل الاجتماعي بين الموظفين و الزملاء تقوم بتوطيد العلاقات بينهم و بناء علاقات صداقة.

الجدول رقم(19): رأي المبحوثين حول امكانية استخدام الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	26	92,85 %	10	66,66 %	2	66,66 %	0	%0
لا	2	7,14 %	5	33,33 %	1	33,33 %	2	%100
المجموع	28	%100	15	%100	3	%100	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات أجابو بـ نعم بنسبة 92,85% على أنهم يعتمدون على وسائل الاتصال الالكترونية التي يستخدمها الموظفون في المؤسسة، تليها الاجابة بـ لا بنسبة 7,14 %حول اعتماد المؤسسة على الوسائل الالكترونية، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات أجابو بـ نعم بنسبة 66,66% على أنهم لا يعتمدون على الوسائل الالكترونية داخل المؤسسة، أما فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة كانت الاجابة نعم بنسبة 66,66% على أن المؤسسة تعتمد على وسائل الاتصال الالكترونية، أما فيما يخص الاجابة بـ لا فكانت بنسبة 33,33% أي أنهم لا يعتمدون على وسائل الاتصال

الالكترونية داخل المؤسسة، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 20 سنة فما فوق فيرون أن وسائل الاتصال الالكترونية لا يتم اعتمادها داخل المؤسسة و كانت الاجابة بـ لا بنسبة 100% و بدون تمثيل نسبي للإجابة لا.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة ذوي الخبرة 20 من سنة فما فوق يتفقون بالأغلبية الساحقة على أنهم لا يعتمدون إطلاقا على الوسائل الالكترونية في مديرية التجارة لولاية المدية و هذا راجع لطبيعة المؤسسة و كذا نقص الوسائل الالكترونية حسب رأيهم، أما بالنسبة للفئات الأخرى فهم يتفقون على وجود وسائل اتصال الكترونية فهم يعتمدون في اتصالهم مع بعضهم البعض على مواقع التواصل الاجتماعي في تبادل الأفكار و الحوارات الشخصية و أيضا اعتمادهم البريد الالكتروني في توصيل المعلومات و نجد اجابات أخرى بالنسبة لوسائل أخرى كالفاكس الذي يساعدهم على تداول البيانات و المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

الجدول رقم(20): رأي المبحوثين حول ملائمة وسائل الاتصال المستخدمة لطبيعة عملهم بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	7	43,75	7	29,16	2	25
أحيانا	8	50	16	66,66	5	62,5
نادرا	1	6,25	1	4,16	1	12,5
المجموع	16	100	24	100	8	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 سنة يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة ملائمة أحيانا بأعلى نسبة 50%، تليها النسبة 43,75%للإجابة دائما حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داخل المؤسسة، تليها النسبة 6,25% و كانت الاجابة نادرا حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داخل المؤسسة، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة كانت الاجابة بـ أحيانا بنسبة 66,66% حول مدى ملائمة وسائل الاتصال في مديرية التجارة، تليها الاجابة بـ دائما بنسبة 29,16% حول ملائمة وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق أجابو بـ أحيانا بنسبة 62,5% حول ملائمة وسائل الاتصال داخل المؤسسة، تليها الاجابة بـ دائما بنسبة 25%، و نلاحظ أيضا الاجابة بـ نادرا بنسبة 12,5% حول ملائمة وسائل الاتصال داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

نستنتج في الأخير أن أغلبية أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال المعتمدة داخل مديرية التجارة لولاية المدية ملائمة أحيانا و هذا راجع لطبيعة المؤسسة و طبيعة عمل الموظفين و تختلف هذه الوسائل

باختلاف مهام الموظفين و حسب رأي المبحوثين قد تواجههم بعض المشاكل أثناء استخدامهم للوسائل الاتصالية أثناء تأدية المهام الموكلة إليهم .

الجدول رقم(21): رأي المبحوثين حول ملائمة وسائل الاتصال المستخدمة لطبيعة عملهم بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	12	42,85%	5	33,33%	0	%0	1	%50
احيانا	16	57,14%	8	53,33%	3	100%	1	50%
نادرا	0	%0	2	13,33%	0	%0	0	%0
المجموع	28	%100	15	%100	3	100%	2	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات أجابوا بـ أحيانا بنسبة 57,14% على مدى ملائمة وسائل الاتصال التي يستخدمها الموظفون في المؤسسة، تليها الاجابة بـ دائما بنسبة 42,85% حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داخل المؤسسة ، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات أجابوا% بـ أحيانا بنسبة 53,33% على مدى ملائمة وسائل الاتصال، تليها النسبة 33,33% للإجابة بـ دائما حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داخل المؤسسة، و نجد أيضا نسبة 13,33% للإجابة بـ نادرا، أما فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة كانت الاجابة بـ أحيانا بنسبة 100%، و نلاحظ الإجابتين دائما و نادرا بدون تمثيل نسبي حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داحل المؤسسة، ، أما بالنسبة للمبحوثين ذوي الخبرة من 20 سنة كانت

الاجابة بـ دائما و أحيانا بنسبة 50% حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داخل المؤسسة، و بدون تمثيل نسبي للإجابة بـ نادرا حول مدى ملائمة وسائل الاتصال داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

نستنتج من خلا الجدول أعلاه أن أفراد العينة حسب متغير الأقدمية يتفقون بالأغلبية على أن وسائل الاتصال المعتمدة داخل مديرية التجارة ملائمة أحيانا و هذا راجع لسياسة المؤسسة و الهيكل التنظيمي لها وكذا نوع الوسائل الاتصالية التي يعتمدها الموظفون فأحيانا يواجهون صعوبات في استخدامها مثلا الأفراد اللذين التحقوا بمناصب جديدة يتلقون عراقيل أثناء أداء مهامهم.

المحور الثالث: فاعلية الاتصال الداخلي بمديرية التجارة لولاية المدية.

جدول رقم(22): رأي المبحوثين حول مستوى الاتصال في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
جيد	5	%34,78	4	%19,04	2	%28,57
متوسط	14	%60,86	13	%61,90	5	%71,42
ضعيف	1	%4,34	4	%19,04	0	%0
المجموع	20	%100	21	%100	7	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 % أجابو أن مستوى الاتصال متوسط بنسبة 60,86%، أما الاجابة بـ جيد كانت بنسبة 34,78% حول مستوى الاتصال في المؤسسة، أما الاجابة بـ ضعيف فكانت بنسبة 4,34% حول مستوى الاتصال في المؤسسة، اما بالنسبة لذوي الفئة من 30 إلى 40 سنة حول مستوى الاتصال في المؤسسة كانت الاجابة متوسط بنسبة 61,90%، أما الاجابة بـ جيد و ضعيف فكانت بنفس نسبة حول مستوى الاتصال في المؤسسة و هي 19,04% حول مستوى الاتصال، أما ذوي الفئة 40 سنة فما فوق أجابو متوسط بنسبة 71,42% حول مستوى الاتصال، أما الاجابة بـ جيد فكانت بنسبة 28,57%، و بدون تمثيل نسبي في ما يخص الاجابة ضعيف حول مستوى الاتصال في المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن معظم أفراد العينة حسب متغير السن يتفقون و بالأغلبية الساحقة على أن مستوى الاتصال في مديرية التجارة لولاية المدية متوسط، و هذا راجع حسب رأي

المبحوثين إلى أنه هناك نقص في مستوى الاتصال الداخلي و يرجعون ذلك لوجود بعض الخلل في الادارة و نظام الاتصال المعمول به في المؤسسة كون هذا الاتصال يساهم في تشجيع و تحفيز الموظفين على العمل و تحسين أدائهم داخل مؤسستهم، أما أصحاب الاجابة جيد يرون أن الاتصال داخل المؤسسة يسير بطريقة منتظمة وفق خطط سليمة و مضبوطة و لا توجد أي مشاكل تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

جدول رقم(23): رأي المبحوثين حول مستوى الاتصال في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
جيد	7	25	5	33,33	0	0	0	0
متوسط	20	71,42	8	53,33	2	66,66	2	100
ضعيف	1	12,5	2	13,33	1	33,33	0	0
المجموع	28	100	15	100	3	100	2	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أن مستوى الاتصال في المؤسسة يكون متوسط بنسبة 71,42، تليها نسبة 25 يرون أن مستوى الاتصال جيد داخل المؤسسة، و تأتي نسبة 12,5 يرون أن مستوى الاتصال ضعيف، أما الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن مستوى الاتصال متوسط بنسبة 53,33، تليها نسبة 33,33 ممن يرون أن الاتصال جيد ثم نلاحظ نسبة 13,33 ممن يرون أن مستوى الاتصال ضعيف، أما فيما يخص الفئة

من 11 سنة إلى 20 سنة يرون أن مستوى الاتصال متوسط بنسبة 66,66، تليها نسبة 33,33 يرون أن مستوى الاتصال ضعيف، ثم بدون تمثيل نسبي في ما يخص الاجابة جيد، أما في يخص الفئة 40 سنة فما فوق يرون أن مستوى الاتصال متوسط بنسبة 100، ثم نلاحظ بدون تمثيل نسبي في ما يخص الاجابة جيد و ضعيف حول مستوى الاتصال.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة حسب متغير الأقدمية و رغم اختلافهم في الخبرة يتفقون على أن مستوى الاتصال في المؤسسة متوسط، يعني أنهم لا يتلقون صعوبات داخل المؤسسة نوعا ما و هذا راجع للإمكانيات المتاحة و كذا سياسة المؤسسة و أسلوب الادارة الذي تنتهجه مديرية التجارة لولاية المدية.

جدول رقم(24): مستوى الأداء الوظيفي مرهون بمستوى الاتصال الداخلي في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	5	27,77	6	28,57	2	22,22
احيانا	13	72,22	11	52,38	6	66,66
نادرا	0	0	4	19,04	1	11,11
المجموع	18	100	21	100	9	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الفئة أقل من 30 سنة أجابوا أنه أحيانا ما يكون الأداء مرهون بمستوى الاتصال وذلك بنسبة 72,22 % تليها الإجابة بـ دائما بنسبة27,77%، وبدون تمثيل نسبي بالنسبة للإجابة ب نادرا، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة يرون أن مستوى الأداء مرهون بمستوى الاتصال بنسبة 52,38%، تليها دائما بنسبة 28,57% و19,04%من المبحوثين يرون أنه نادرا ما يكون مستوى الأداء مرهون بمستوى الاتصال الداخلي، نلاحظ أيضا بنسبة 4,54، أما بالنسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق أيضا يرون أن مستوى الإتصال الأداء مرهون بمستوى الإتصال الداخلي يكون أحيانا بنسبة66,66%، تليها نسبة 22,22% من المبحوثين يرون أن مستوى الأداء مرهون بمستوى الإتصال الداخلي، وتليها نسبة 11,11% بالنسبة للإجابة ب نادرا.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والخاص بمتغير السن، والتي كانت أعلى نسبة به لفئة 40 سنة فما فوق حيث يرون أن مستوى الأداء مرهون بمستوى الاتصال و هذا راجع لسياسة المؤسسة و

نظام الاتصال المعمول به، و امكانيات الاتصال المتاحة داخل المؤسسة فكلما كان الاتصال جيد و متقن انعكس بالإيجاب على مستوى الأداء الوظيفي و العكس صحيح.

جدول رقم(25): مستوى الأداء الوظيفي مرهون بمستوى الاتصال الداخلي في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	8	28,57	4	26,66	1	33,33	0	0
احيانا	19	67,85	7	46,66	2	66,66	2	100
نادرا	1	3,57	4	26,66	0	0	0	0
المجموع	28	100	15	100	3		2	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أنه غالبا ما يكون هناك ارتباط بين مستوى الأداء الوظيفي و مستوى الاتصال في المؤسسة بنسبة 67,85%، تليها نسبة 28,57% يرون أن مستوى الأداء الوظيفي مرتبط بمستوى الاتصال ، و تأتي نسبة 3,57% يرون أن مستوى الاتصال غير مرتبط بمستوى الأداء الوظيفي، أما الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أنه أحيانا ما يكون هناك ارتباط بين مستوى الأداء الوظيفي و مستوى الاتصال الداخلي بنسبة 46,66%، تليها نسبة 26,66% للاجابتين دائما و أحيانا حول ارتباط مستوى الأداء الوظيفي بمستوى الاتصال في المؤسسة، أما فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة يرون أن مستوى الأداء مرتبط أحيانا بمستوى الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 66,66%، تليها نسبة 33,33% يرون

أن مستوى الأداء مرتبط دائما بمستوى الاتصال، ثم بدون تمثيل نسبي في ما يخص الاجابة نادرا، أما في يخص الفئة 40 سنة فما فوق يرون أن مستوى الأداء مرتبط بمستوى الاتصال بنسبة 100%، ثم نلاحظ بدون تمثيل نسبي في ما يخص الاجابة دائما و نادرا حول مستوى الاتصال.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه و حسب رأي أفراد العينة بمختلف الفئات يرون أن مستوى الأداء الوظيفي مرتبط أحيانا بمستوى الاتصال في مديرية التجارة لولاية المدية باعتبار أن الاتصال يسهل كل الصعوبات التي تواجه الموظف، و حسب رأيهم الاتصال الجيد يساعدهم في أداء وظائفهم بشكل منتظم و جيد.

جدول رقم(26): رأي المبحوثين حول العوامل التي تساعد على الرفع من الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
حوافز مادية	3	16,66	4	16,66	6	66,66
حوافز معنوية	2	11,11	4	16,66	0	0
الترقية	13	72,22	13	54,16	3	33,33
المجموع	18	100	24	100	9	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سن يرون ان العامل الأكثر تأثيرا في رفع مستوى الأداء الوظيفي هو الترقية وكانت النسبة 72,22%، تليها 16,66% بالنسبة للحوافز المادية، أما المعنوية فكانت نسبتها11,11%، أما الفئة من 30سنة إلى40 سنة يرون أن الترقية هي أكثر العوامل المساعدة على رفع الأداء الوظيفي بنسبة 54,16% ، تليها نسبة16,66% بالنسبة لكل من الجواب لخاص بالحوافز المادية والمعنوية، أما فيما يخص فئة السن من 40 سنة فما فوق يرون الحوافز المادية هي العامل الأكثر مساعدة في رفع الأداء الوظيفي بنسبة 66,66%،تليها نسبة 33,33% بالنسبة للترقية، وبدون تمثيل نسبي بالنسبة للإجابة الخاصة بالحوافز المعنوية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يؤكدون أن عامل الترقية هو العامل الأكثر مساعدة لرفع الأداء الوظيفي بمديرية التجارة وهذا راجع حسبهم إلى رغبتهم في تحسين أحوالهم المعيشية والرغبة في تولي مناصب عليا بالمؤسسة.

جدول رقم(27): رأي المبحوثين حول العوامل التي تساعد على الرفع من الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
حوافز مادية	8	28,57 %	5	33.33	0	0	0	0
حوافز معنوية	3	10,71	1	6,66	2	66,66	0	0
الترقية	17	60,71 %	9	60	1	33,33	2	100
المجموع	28	%100	15	100	3	100	2	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون ان العامل الأكثر تأثيرا في رفع مستوى الأداء الوظيفي هو الترقية وكانت النسبة 60,71%، تليها 28,57% بالنسبة للحوافز المادية، أما المعنوية فكانت نسبتها10,71%، أما الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن الترقية هي أكثر العوامل المساعدة على رفع الأداء الوظيفي بنسبة 60% ، تليها نسبة33,33% بالنسبة للجواب الخاص بالحوافز المادية، و6,66% بالنسبة للحوافز المعنوية، أما فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة يرون الحوافز المعنوية هي العامل الأكثر مساعدة في رفع الأداء الوظيفي بنسبة 66,66%،تليها نسبة 33,33% بالنسبة للترقية، وبدون تمثيل نسبي بالنسبة للإجابة الخاصة بالحوافز المعنوية، أما في يخص الفئة 40 سنة فما فوق يرون أن الترقية هي العامل الوحيد الذي يساعد على الرفع في الأداء الوظيفي بنسبة 100%، وبدون تمثيل نسبي لكل من الإجابتين الحوافز المعنوية والمادية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يرون أن أهم العوامل المساعدة على رفع الأداء تكمن في الترقية وهذا راجع حسب رأي المبحوثين رغبة وسعي كل موظف إلى الارتقاء في مناصبهم مناصب عليا بالمؤسسة، إضافة إلى الاقتراحات الموجودة في السؤال الخاص بالعوامل المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي تم طرح بعض الاقتراحات بعض العوامل الأخرى من قبل المبحوثين كالانتماء والاعتبار الشخصي والولاء.

جدول (28): رأي المبحوثين حول وجود صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	5	27,77	10	47,61	3	33,33
لا	13	72,22	11	52,38	6	66,66
المجموع	18	100	21	100	9	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سنوات يرون هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي في مديرية التجارة بنسبة72.22%، تليها نسبة27,77% يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي، أما الفئة السن من 30 سنة إلى 40 سنة يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي وذلك بنسبة 52,38%، تليها نسبة 47,61% من المبحوثين يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي، أما فيما يخص الفئة السن من 40 سنة فما فوق يرون أنه لا توجد هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي بنسبة 66,66% ، تليها نسبة 33,33 من المبحثين يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي،

نستنتج من خلال الجدول أعلاه الخاص بمتغير الأقدمية، أن أغلبية المبحوثين أجابوا بان هناك صعوبات الاتصالية تعيق أدائهم الوظيفي، وهذا راجع حسب رأي المبحثين إلى أسباب شخصية كالمناوشات التي تحدث بين العمال في بعض الأحيان، و اختلاف العقليات عند الموظفين، وإلى قلة استخدام الوسائل الحديثة، والاكتفاء بالفاكس، وبسبب التبرير الغير كاف فيما يخص السؤال الخاص

بالصعوبات التي تواجه الأداء الوظيفي كان لا بد من إجراء مقابلة شخصية مع السيد **طالبي محمد عبد العزيز**[1] رئيس مصحة الإدارة والوسائل، وكان رده كالآتي "**أهم صعوبات تعيق الداء هي الإضرابات التي تكون من قبل النقابات فهذه الأخيرة تشل العمل داخل المديرية وكنتيجة حتمية نقص في الأداء يعني عدم استكمال المهام الابتعاد على الأهداف المطلوبة**".

جدول (29): رأي المبحوثين حول وجود صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	10	%35.71	6	%40	1	33.33 %	1	%50
لا	18	%64.26	9	%60	2	66.66 %	1	%50
المجموع	28	%100	15	%100	3	%100	2	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يرون أنه ليس هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي في مديرية التجارة بنسبة64.26%، في المؤسسة يكون تليها نسبة 71,42 يرون أن مستوى الاتصال متوسط داخل المؤسسة، تليها نسبة 35,71% يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي، أما الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي وذلك بنسبة 60%، تليها نسبة 40% ممن يرون هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي، أما فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة يرون أن

[1] طالبي محمد عبد العزيز، رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، مقابلة شخصية، مكتب المصلحة؛2019/06/1، 10:30.

هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي بنسبة 66,66% ، تليها نسبة 33,33 من المبحوثين يرون أن هناك صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي، أما فيما يخص الفئة 40 سنة فما فوق وبنفس النسبة لكل من الإجابتين نعم و لا .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه الخاص بمتغير الأقدمية، أغلبية المبحوثين يرون عدم وجود صعوبات اتصالية تعيق الأداء الوظيفي بالمديرية التجارة وحسب رأي المبحوثين هذا راجع إلى إدراك و وعي الموظفين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وإلى السياسة التي تتبعها المؤسسة في التعامل مع الموظفين، وإلى الخبرة التي يتمتع بها موظفي المديرية.

جدول رقم(30): رأي المبحوثين حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى أدائهم الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:

المتغير / الاجابة	أقل من 30 سنة.		من 30 سنة الى 40 سنة.		40 سنة فما فوق.	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	16	%94.11	17	%80.95	8	%88.88
لا	1	%5.88	4	%19.04	1	%11.11
المجموع	17	%100	21	%100	9	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي السن أقل من 30 سنة أجابوا بنعم بنسبة 94,11 % حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى الأداء في المؤسسة، تليها نسبة 5,88% من المبحوثين أجابوا ب لا حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا في رفع مستوى الأداء بمديرية التجارة. أما الفئة السن من 30 إلى 40سنة أعلى نسبة بها قدرت ب80,95% من المبحوثين أجابوا ب نعم حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عامل رئيسي في رفع الأداء الوظيفي بالمؤسسة، و19.04% أجابوا عكس ذلك ويرون أن الاتصال ليس عامل رئيسي في رفع الأداء، أما فيما يخص الفئة السن من 40 سنة فما فوق أجابوا بنعم حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا في رفع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 88,88%، و 11,11% أجابوا ب لا حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه وحسب رأي المبحوثين أن عملية الاتصال الداخلي تعتبر عاملا رئيسيا لرفع مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة، الاتصال الداخلي الركيزة الأساسية فالاتصال الجيد بين مختلف مستويات المؤسسة يعطي كنتيجة حتمية أداء وظيفي جيد وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة

والاستمرارية للمؤسسة، وحسب ما صرح به السيد **عماد عبد الرزاق**[1] رئيس مصلحة بالنيابة (مكلف بتسيير شؤون المديرية) من خلال رده على السؤال الخاص باعتبار الاتصال الداخلي عامل مساعد لرفع مستوى الأداء الوظيفي بقوله " يساعد الاتصال الداخلي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، لأنه يساعد على السرعة في العمل وبالتالي الرفع من مستوى الأداء".

جدول رقم(31): رأي المبحوثين حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى أدائهم الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:

المتغير / الاجابة	أقل من 5 سنوات		من 6 سنوات إلى 10		من 11 سنة إلى 20.		20 سنة فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	25	92.59%	12	%75	3	100 %	2	100 %
لا	2	%7.40	4	%25	0	%0	0	%0
المجموع	27	100	16	100	3	0	2	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات أجابوا بنعم 92,56% حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى الأداء في المؤسسة، تليها نسبة 7.40% من المبحوثين أجابوا ب لا حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا في رفع مستوى الأداء بمديرية التجارة. أما الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات أعلى نسبة بها قدرت ب75% من المبحوثين أجابوا ب نعم حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عامل رئيسي في رفع الأداء الوظيفي بالمؤسسة، و25% أجابوا عكس ذلك ويرون أن الاتصال ليس عامل رئيسي في رفع الأداء، أما فيما يخص الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة أجابوا بنعم حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي

[1] _ مقابلة مع السيد :عماد عبد الرزاق، رئيس مصلحة بالنيابة(مكلف بتسيير شؤون المديرية)، يوم: 05جوان 2019، على الساعة: 14:00، بمكتب رئيس مصلحة الادارة و الوسائل، ولاية المدية.

عاملا رئيسيا في رفع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 100%، وبدون تمثيل نسي بالنسبة للإجابة ب لا، أما في يخص الفئة 40 سنة فما فوق وبنسبة كاملة أجابوا بنعم حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عامل رئيسي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وبدون تمثيل نسبي فيما يخص الإجابة بنعم.

نستنتج من الجدول أعلاه وحسب رأي غالبية المبحوثين، أن عملية الاتصال الداخلي لها دور كبير في تحسين أداء الموظفين بمديرية التجارة لولية المدية، وهذا راجع حسب رأيهم إلى كلما الاتصالية داخل ، وكلما كان هناك تفاهم تناسق وانسجام بين الموظفين و المستويات الإدارية والمصالح الموجودة بالمديرية كلما كان عملية الاتصال الداخلي جيدة وبالتالي تحسين الأداء بالنسبة للموظفين والمؤسسة ككل، في حين نجد نسبة قليلة من المبحوثين أجابوا ب لا ويرجع هذا حسب رأيهم إلى أن في غالب الأحيان يكون الاتصال الداخلي من أجل إنجاز الأعمال فقط وليس له علاقة بمستوى الأداء وهذا ما يؤكده السيد **طالبي محمد عبد العزيز**[1] رئيس مصلحة الإدارة والوسائل في إجابته على سؤال المقابلة "بتأكيده على مساعدة الاتصال في رفع المستوى الأداء الوظيفي في قوله يعتبر الاتصال الداخلي عامل مساعد لرفع الأداء الوظيفي لأنه يمنح الفرد الفرصة لإبداء الرأي ، وابتكار أفكار جديدة ".

[1] _ مقابلة مع السيد: طالبي محمد عبد العزيز، رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل، يوم: 05جوان 2019 على الساعة: 14.30 بـ مكتبه بولاية المدية.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

إن أهم النتائج التي يمكن أن نستخلصها من خلال دراستنا لموضوع دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التجارة لولاية المدية تتمثل فيما يلي:

- الاتصال داخل إدارة مديرية التجارة لولاية المدية يكون أحيانا و ذلك من أجل التنسيق بين مختلف الأنشطة و وحدات الهيكل التنظيمي من أجل الحفاظ على استقرار و استمرارية المؤسسة.
- الاتصال الداخلي بمديرية التجارة لولاية المدية يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الأداء الوظيفي الجيد، و اتصال الموظفين بإدارة المؤسسة يكون لأسباب كثيرة و متعددة كالتبليغ بمستجدات و قرارات مهمة بالمؤسسة و أيضا تلقي معلومات و نقل اقتراحاتهم و انشغالاتهم للمسؤول من أجل التنسيق بين مختلف الجهات و المستويات بالمؤسسة.
- انتقال المعلومات بمديرية التجارة لولاية المدية يكون أحيانا حسب طبيعة المعلومة و كذا الحفاظ على السر المهني فهو أساس نجاح المؤسسات العمومية و كذا استمرارها و الحفاظ على بقائها و صورتها الجيدة.
- الاتصال الجيد يكون بين مختلف المستويات و الجهات داخل المؤسسات العمومية فالموظفون بمديرية التجارة لولاية المدية يتلقون تعليمات و توجيهات من طرف المسؤول و ذلك من أجل تنظيم العمل و التزام كل موظف بأداء مهامه وأيضا لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة.
- وسائل الاتصال بمديرية التجارة تتعدد و تختلف من تقليدية و حديثة و هذا ما يساعدها على الاتصال المنتظم لتحقيق الفاعلية و تحسين الأداء بالمؤسسة.
- مستوى الاتصال في المؤسسة العمومية بمديرية التجارة لولاية المدية متوسط نوعا ما و هذا مرتبط بنظام الاتصال المعمول به يعني هناك اتصال بين المسؤول و الموظفين و مختلف المستويات الادارية.

- يمثل الاتصال الداخلي النواة الأساسية لتفعيل و تحسين الأداء الوظيفي فهو عامل مهم لا يمكن الاستغناء عنه في مختلف المؤسسات العمومية و بمديرية التجارة خاصة فكلما كان الاتصال جيد انعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل الرابع،

انطلاقا من الدراسة الميدانية التي أجريناها في مديرية التجارة لولاية المدية حول موضوع الاتصال الداخلي و دوره في تفعيل الأداء في المؤسسة العمومية، و ذلك بالتنسيق بين مختلف الجهات و الأقسام داخل المؤسسة فالاتصال يسمح للموظفين بالتعبير عن رأيهم و نقل انشغالاتهم و المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق الوسائل و الطرق المناسبة لتحقيق الاتصال و الأداء المطلوب.

باعتبار العنصر البشري القوة المحركة و الأساسية للمؤسسة العمومية و جميع المهام المتعلقة بها و عملية الاتصال بها، فإن مديرية التجارة لولاية المدية تهتم به و تسعى للرفع منه للوصول إلى مستوى أعلى و بناء صورة جيدة.

لقد تبين لنا من خلال دراستنا أن الاتصال الداخلي أداة اساسية في تحسين و تفعيل الأداء في المؤسسة العمومية عامة و مديرية التجارة خاصة و ذلك بالتنسيق بين مختلف المستويات و الجهات فالعنصر البشري هو أساس نجاح المؤسسات .

من خلال دراستنا خلصنا إلى أن المؤسسة العمومية و التي هي كيان اعتباري له ما ينظمه من هياكل مادية وبشرية، ويهدف وجود المؤسسة إلى تحقيق أهداف وغايات، وجدت وأنشأت بغية تحقيقها ومديرية التجارة كسائر المؤسسات الأخرى بحاجة إلى تفاعل والاستمرارية عن طريق الاتصال الداخلي .ومما تقدم يمكن القول أن الاتصال الداخلي يؤدي دور جد مهم داخل المؤسسة العمومية بصفة عامة ومديرية التجارة لولاية المدية بصفة خاصة، لا يمكن الاستغناء عنه نظرا لأهميته البالغة لأن الاتصال يمثل نواة كل مؤسسة ويؤدي إلى تحسين وتفعيل أداء موظفيها وبالتالي تحقيق نجاح المؤسسة وبناء صورة جيدة أمام جمهورها الداخلي والخارجي.

من الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المديرية مهما كان نوعه لأن هذا الأخير ينعكس بالإيجاب على الموظفين وذلك من خلال المكافأة التي يتحصلون عنها من قبل إدارة المؤسس، كما يحتاج الاتصال الداخلي إلى مجموعة من الوسائل التي تساعدهم في نقل المعلومات والبيانات بين الموظفين لأداء مهامهم، وأيضا إشراك الموظفين تحسيسهم بانتمائهم لهذه المؤسسة والأخذ برأيهم و إنشغلاتهم وتنمية قدراتهم المهنية من خلال الدورات التكوينية وغيرها.

وكنتيجة حتمية الرفع من مستوى الأداء الوظيفي يعني تحسين مرد ودية المؤسسة، ولذا يمكن القول أن الاتصال الداخلي له دور كبير في تحسين وتفعيل أداء الموظفين ومديرية التجارة لولاية المدية تهتم بالمورد البشري باعتباره الركن الأساسي نحو تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وهي البقاء و الاستمرارية والربح.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية.

أ/الكتب.

1_ إبراهيم القمري، السلوك الإنساني والعلاقات، ط1، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976.

2_إبراهيم عبد العزيز الدعياج، الاتصال ووسائل الإعلام،ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .

3_ابوشيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية، دار صفار للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010

4_أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2006.

5_حسن محمد إبراهيم ومحمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

6_حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، ط1، دار زهران للنشر، عمان،1977.

7_حماد محمد الشطا، وظيفة الدولة نظرية المؤسسات العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1984.

8_خالد أحمد سلامة الصرايرة ، التماثل التنظيمي و الأداء الوظيفي_والشعور بالأمن في الادارات_الجامعية ، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009

9_عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2009 .

10_خالد أحمد سلامة الصرايرة ، التماثل التنظيمي و الأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الادارات الجامعية ، ط1 ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009 .

10_خضير كاضم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، طَ1، 2007.

11_خولة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، ط1، دار العرب للنشر والتوزيع، 2005.

12_راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.

13_ربحي مصطفى عليان، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز ومصادر التعلم، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

14_ربحي مصطفى و عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

15_سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفك علي قسايسية، وظائف الاتصال الداخلي، محاضرات في وحدة الإتصال الجماهيري، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2000.

16_عبد المعطي محمد عساف، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

17_علي قسايسية، وظائف الاتصال الداخلي، محاضرات في وحدة الإتصال الجماهيري، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2000.

18_عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

19_عمار عوابدي، القانون الإداري النظام الإداري، الجزء الأول، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

20_عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

21_غريب سيد أحمد، تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983.

22_فتحي محمد موسى ،العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية ،ط1، دار زهراء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2010.

23_ فؤاد أبو إسماعيل، العلوم السلوكية وإدارة الأعمال، ط1، د د ن، د ب ن، 1998.

24_فيصل عبدالرؤوف الدحلة. تكنولوجيا الأداء البشري، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.

25_محاسنة إبراهيم، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

26_محمد الريس العمري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط1، الدار الجزائرية.

27_محمد السعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.

28_ محمد بهجت و جاد الله كشك، العلاقات العامة في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.

29_محمد صالح الحناوى وأخرون، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999.

30_محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، مكتبة الإسكندرية، القاهرة،2000

31_محمد عزات الحلالة و أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة، ط1، إثراء للنشر، 2000.

32_محمد علي الفوزي، نشأة وسائل وتطورها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

33_محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد، عمان، 2008.

34_مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.

35_مصطفى العاشوري، أسس علم النفس الصناعي و التنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.

36_مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، ط1، ص 1996.

37_منال طلعت محمود، مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2000.

38_منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال ،ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،2012

39مهدي زوليفو علي عضايلة، إدارة المنظمة وسلوك، دار المجلاوي، عمان، 1996.

مي عبد الله السنو، الاتصال في عصر العولمة، ط2، دار النهضة للطباعة، بيروت ،2012.

40_ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر،1988.

41_ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2001.

42_نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة الاستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، ط1، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،

ب) القواميس.

1_جبران مسعود، الرائد معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية لتأليف والترجمة، 2005.

2_المنجد في اللغة العربية ،ط2، دار المشرق ، بيروت 2001 .

3_المنجد في اللغة العربية ط31، دار المشرق، بيروت، 1991.

ج) الرسائل و المذكرات.

1_بشير كاوجه، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012_2013.

2_حورية شريط، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجيستير، كلية الآداب واللغات، قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000.

خالد

3_ريم بنت عمر بن منصور الشريف، إدارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013.

4_شاهين ماجد، مدى فعالية و عدالة نظام تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي و الولاء و الثقة التنظيمي، دراسة ماجيستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2019

5_مراد سامي عاطف قنديل، غموض و صراع الدور الوظيفي و أثرها على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني، قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

6_نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2010.

7_ بوثلجة حمزة و مسلمي عز الدين،_دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء_الوظيفي داخل المؤسسة، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS وكالة المدية، مذكرة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 2016-2017.

د) المراسيم و الجرائد الرسمية.

1-الجريدة الرسمية ، العدد 68، الصادر في 9 نوفمبر 2003.

2-المرسوم التنفيذي رقم 03- 4009، بتاريخ 10 رمضان 1427، الموافق لـ 5 نوفمبر، 2003.

3-المرسوم التنفيذي رقم 75- 37، بتاريخ 29 أفريل 1975.

هـ)الجرائد و المجلات

العايب سليم، تقييم أداء الأفراد بين السرية و العلانية، مجلة آفاق علم الاجتماع، جامعة سعد دحلب.

عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001،.

و) **المقابلات.**

1- طالبي محمد عبد العزيز، رئيس مصلحة الادارة و الوسائل، 5جوان 2019 الساعة 14:00

2- عماد عبد الرزاق، رئيس مصلحة بالنيابة مكلف بتسيير شؤون مديرية التجارة لولاية المدية، 5 جوان الساعة 14:00.

ي)المواقع الإلكترونية

الموقع الإلكتروني لمديرية التجارة لولاية المدية، www.dcmedea.dz //:http/

ملحق رقم (01):

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

فرع :علوم الاعلام والاتصال

تخصص :اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان حول :

دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية لمديرية التجارة بولاية المدية

هذه الاستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر في العلوم الانسانية "اتصال وعلاقات عامة " فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة والاجابة عنها بكل دقة وموضوعية وهذا بهدف جمع كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بأهداف البحث. وشكرا مسبقا على تعاونكم.

ملاحظة ضع العلامة **X** أمام العبارة المناسبة.

اعداد الطالبتان :

سيليمي فايزة

وزغارة حليمة

إشراف الدكتورة:

موسلي نادية

السنة الجامعية: 2018- 2019

استمارة خاصة بالموظفين داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

البيانات الشخصية:

1 – الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2– السن : أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى40 ☐ 40 سنة فما فوق ☐

3– المستوى التعليمي : دراسات عليا ☐ ليسانس ☐ ثانوي ☐

5– كم عدد سنوات عملك في هذه المديرية ؟

.....

المحور الأول : واقع الاتصال الداخلي وتأثيره على الأداء داخل مديرية التجارة لولاية المدية؟

1–هل تتصل بإدارة مؤسستك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

2– هل تتصل بإدارة المؤسسة لغرض ؟

–تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل ☐

–نقل شكاوي متنوعة ☐

–تبليغ بمستجدات وقرارات معينة في مؤسستك ☐

تلقي معلومات وتوجيهات معينة من الإدارة بخصوص مهامك ☐

أخرى أذكرها .....

3– هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

4– هل يوجهك مسؤولك حول تنظيم عملك وأداء مهامك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

المحور الثاني : وسائل الاتصال الداخلي.

1- ما نوع الوسائل الاتصالية الاكثر استعمالا في مؤسستك ؟

الشفوية ☐ الكتابية ☐ الالكترونية ☐

2- ماهي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك ؟

اللقاءات ☐ الندوات ☐ المؤتمرات ☐ الاتصال الهاتفي ☐

أخرى أذكرها .....

.....

3- ما هي وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك ؟

مذكرات داخلية ☐

تقارير رسمية ☐

رسائل ادارية ☐

اعلانات حائطية ☐

اخرى أذكرها .....

.....

4-هل تعتمد على الرسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل مؤسستك ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك ب "نعم" فما هي هذه الوسائل ؟

البريد الالكتروني ☐

الانترنت ☐

مواقع التواصل الاجتماعي ☐

اخرى أذكرها .....

.....

.....

5- هل ترى ان الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

المحور الثالث : مدى فاعلية الاتصال الداخلي

1-كيف ترى مستوى الاتصال في مؤسستك؟

جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

2- هل مستوى الأداء الوظيفي مرهون بمستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

3- في رأيك ما هي العوامل التي تساعد على الرفع من أدائك الوظيفي؟

حوافز مادية ☐ حوافز معنوية ☐ الترقية ☐

أخرى حددها .....

.....

4-هل توجد صعوبات اتصالية تعيق أدائك الوظيفي ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الاجابة بـــ "نعم" أذكر تلك الصعوبات ؟

.....

.....

.....

5- هل تشكل عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابك بـ "لا" أذكر الأسباب .....

.....

.....

.....

ملحق رقم (02):

دليل المقابلة المقننة:

جامعة المدية

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم الإعلام و الاتصال

المكان:

التاريخ:

التوقيت:

دليل المقابلة

هذه استمارة مقابلة خاصة ببحث أكاديمي لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال " اتصال و علاقات عامة " بعنوان دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية نموذج مديرية التجارة لولاية المدية.

فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة و الاجابة عنها بدقة و موضوعية، و هذا بهدف جمع كافة البيانات و المعلومات التي ترتبط بهدف البحث و نعلمكم بأن إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وشكرا مسبقا على حسن تعاونكم.

المحور الأول: تقديم المبحوث

1/ الجنس؟.....

.....

2/ السن؟ .....

.....

3/ ما هو مؤهلك العلمي؟.....

.....

4/ ما هي درجتك الوظيفية؟.....

.....

المحور الثاني؟ طبيعة الاتصال الداخلي بالمؤسسة.

1/ هل تحتوي مؤسستكم على خلية اتصال أو مكتب اتصال؟.....

.....

.....

2/ من هو المسؤول المباشر على هذه الخلية؟.....

.....

3/ و ما هي أهمية هذه الخلية بالنسبة لأهداف المديرية؟.....

.....

4/ و ما هي أهداف هذه الخلية أو المكتب؟.....

.....

.....

5/ هل تقوم بتوجيه الموظفين حول تنظيم عملهم و أداء مهامهم؟.....

.....

6/ هل هناك اتصال بين المستويات الادارية بالمؤسسات؟ و ما هي الغاية من الاتصال؟....

.....

.....

7/ هل هناك تعاون بينك و بين الموظفين من أجل تنفيذ المهام؟.....

.....

المحور الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي:

1/ ما هي الاستراتيجيات المتبعة من قبل إدارتكم بالمؤسسة لرفع كفاءة الأداء بها؟.....

.....

2/ هل تعتقدون على جانب التحفيز من أجل تحسين الأداء؟ و هل تأثر الحوافز المقدمة في فاعلية أداء الموظفين؟.....

.....

3/ هل تقوم بإنجاز الأعمال الموجهة إليك في الوقت المحدد؟.....

.....

4/ هل تقوم بمجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن؟.....

.....

5/ هل توجد حوافز مقدمة من قبل الإدارة من أجل تحسين أدائك؟.....

.....

6/ هل تؤثر الحوافز المقدمة لك في العمل على فاعليتك في أداء مهامك؟.....

.....

7/ هل تساعدك التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف مديرك في تقديم أداء جيد؟.....

.....

.....

8/ هل يعتبر الاتصال الداخلي عامل مساعد لرفع مستوى الأداء الوظيفي؟ و كيف ذلك؟...

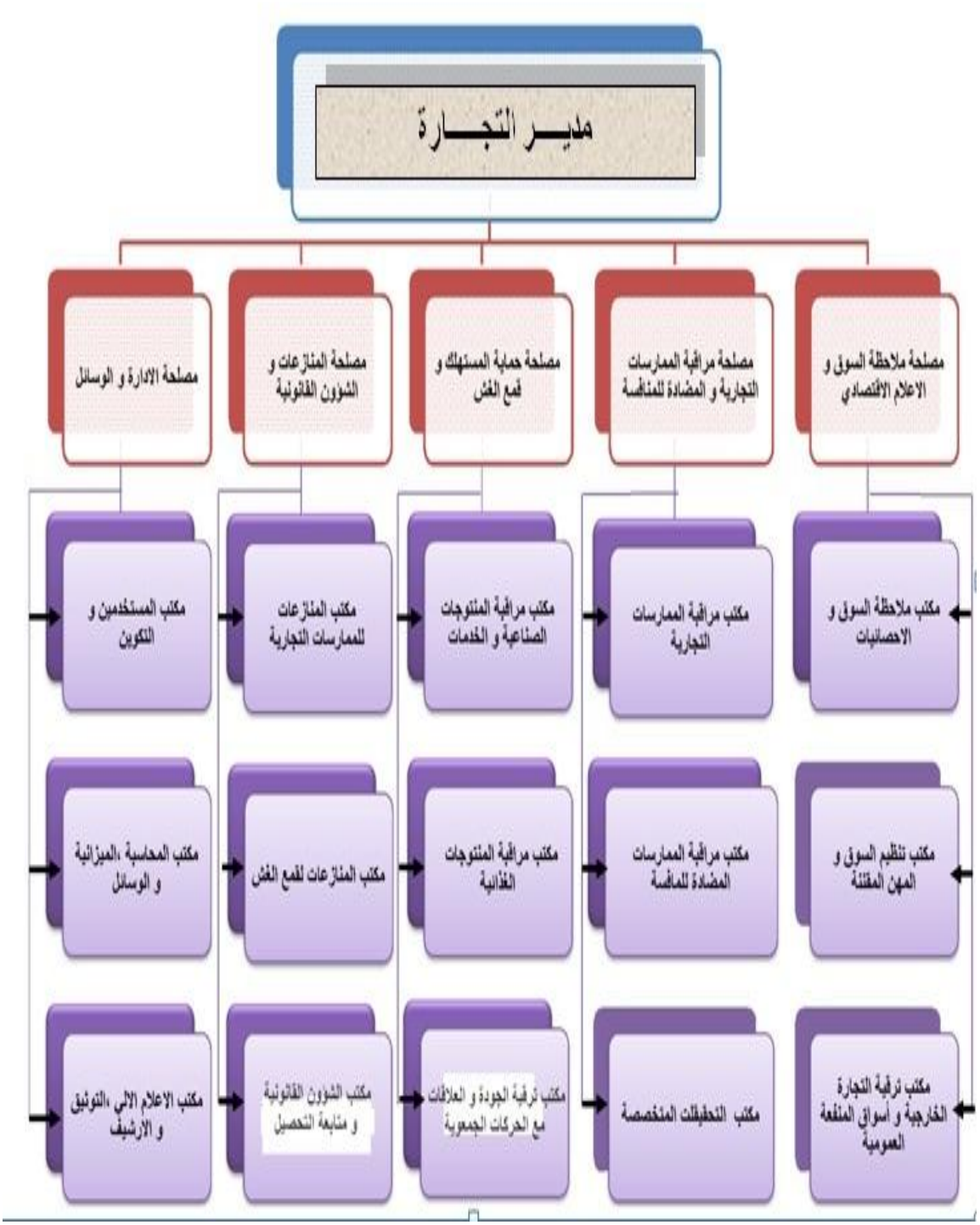
.....

.....

إنتهى.

ملحق رقم (03):

مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة بولاية المدية.



فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وظائف الاتصال الداخلي	43
02	يوضح مفهوم الأداء	58
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	85
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	86
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	87
06	رأي المبحوثين حول الإتصال بإدارة مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن	89
07	رأي المبحوثين حول الاتصال بإدارة مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية:	91
08	رأي المبحوثين حول الغاية من الاتصال بإدارة مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:	93
09	رأي المبحوثين حول الغاية من الإتصال بإدارة مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية .	95
10	رأي المبحوثين حول الحرية في إنتقال المعلومات داخل مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن.	97
11	رأي المبحوثين حول الحرية في إنتقال المعلومات داخل مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية.	98

12	رأي المبحوثين حول توجيه المسؤولين لموظفين مديرية التجارة لولاية المدية حول تنظيم عملهم و أداء مهامهم حسب متغير السن	99
13	رأي المبحوثين حول توجيه المسؤولين لموظفين مديرية التجارة لولاية المدية حول تنظيم عملهم و أداء مهامهم حسب متغير الأقدمية.	101
14	يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن:	103
15	يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية.	104
16	رأي المبحوثين حول وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدم في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن	106
17	رأي المبحوثين حول وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدم في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية	107
18	رأي المبحوثين حول وسائل الاتصال الكتابية التي يعتمدون عليها في نقل المعلومات داخل مديرية التجارة حسب متغير السن.	109
19	رأي المبحوثين حول وسائل الاتصال الكتابية التي يعتمدون عليها في نقل المعلومات داخل مديرية التجارة حسب متغير الأقدمية.	110
20	رأي المبحوثين حول امكانية استخدام الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن.	112
21	رأي المبحوثين حول امكانية استخدام الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية.	113
22	رأي المبحوثين حول ملائمة وسائل الاتصال المستخدمة لطبيعة عملهم بمديرية	115

	التجارة لولاية المدية حسب متغير السن	
23	رأي المبحوثين حول ملائمة وسائل الاتصال المستخدمة لطبيعة عملهم بمديرية حسب متغير الأقدمية	116
24	رأي المبحوثين حول مستوى الاتصال في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن.	118
25	رأي المبحوثين حول مستوى الاتصال في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية.	119
26	مستوى الأداء الوظيفي مرهون بمستوى الاتصال الداخلي في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن	122
27	مستوى الأداء الوظيفي مرهون بمستوى الاتصال الداخلي في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية.	123
28	رأي المبحوثين حول العوامل التي تساعد على الرفع من الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن	125
29	رأي المبحوثين حول العوامل التي تساعد على الرفع من الأداء الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية	126
30	رأي المبحوثين حول وجود صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن	128
31	رأي المبحوثين حول وجود صعوبات اتصالية تعيق أدائهم الوظيفي في مديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير الأقدمية.	129
32	رأي المبحوثين حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى أدائهم الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن	131

33	رأي المبحوثين حول اعتبار عملية الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا لرفع مستوى أدائهم الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية حسب متغير السن	132

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1	يمثل محددات الأداء الوظيفي	62
2	يمثل التمثيل البياني لتوزيع أفراد الغينة حسب متغير السن	85
3	يمثل التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة على حسب متغير المستوى التعليمي	86
4	يمثل التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	87

الفهرس العام	الصفحة
العنوان	
شكر وعرفان	
إهداء	
إهداء	
المقدمة	أ- ب-ج
الاطار المنهجي	
الفصل الأول : الاطار المنهجي	
الإشكالية.....	01
التساؤلات	03
أسباب اختيار الموضوع.....	03
أهمية الدراسة.....	04
أهداف الدراسة.....	05
منهج الدراسة.....	06
ادوات الدراسة.....	12
مجتمع الحث و عينة الدراسة.....	17
حدود الدراسة.....	18
الدراسات السابقة و أوجه الاستفادة منها.....	19
تحديد المصطلحات و المفاهيم.....	22
صعوبات الدراسة.....	23

الفصل الثاني :الاتصال الداخلي في المؤسسة	
تمهيد	23
المبحث الأول ماهية الاتصال الداخلي.....	24
المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي و أهميته.....	24
المطلب الثاني: أنواع و أهداف الاتصال الداخلي.....	28
المطلب الثالث: أساليب و وسائل الاتصال الداخلي.....	32
المبحث الثاني: أسس الاتصال الداخلي.....	38
المطلب الأول: مبادئ و محددات الاتصال الداخلي.....	38
المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي.....	40
المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي و طرق التغلب عليها.....	45
المبحث الثالث: مدخل إلى المؤسسة العمومية.....	51
المطلب الأول:مفهوم المؤسسة العمومية.....	51
المطلب الثاني:خصائص المؤسسة العمومية.....	52
المطلب الثالث: أهداف المؤسسة العمومية.....	53
خلاصة الفصل.....	55
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي في المؤسسة	
تمهيد	57
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....	58
المطلب الأول: مفهوم و أهمية الأداء الوظيفي.....	58
المطلب الثاني: أنواع و محددات الأداء الوظيفي.....	61

المطلب الثالث: أساليب قياس الأداء الوظيفي.....	64
المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء الوظيفي.....	65
المطلب الأول: مفهوم و أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي.....	65
المطلب الثاني: مصادر تقييم الأداء الوظيفي.....	68
المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء و الاتجاهات الحديثة لعملية التقييم.....	70
خلاصة الفصل.....	73
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الاطار التطبيقي	
تمهيد.....	75
المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية المدية و وظائفها و هيكلها التنظيمي.....	76
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية المدية.....	76
المطلب الثاني: وظائف و أهداف مديرية التجارة لولاية المدية.....	79
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة	81
المبحث الثاني: تحليل النتائج و البيانات.....	84
المطلب الأول: عرض خصائص المبحوثين.....	84
المطلب الثاني: التحليل الكمي و الكيفي.....	88
المطلب الثالث: نتائج الدراسة.....	132
خلاصة الفصل.....	134
خاتمة.....	135
المراجع	136

الملاحق	141
الفهارس.....	149

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الفهارس

خاتمة

مقدمة