وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علوم الإعلام والإتصال

فعالية الإتصال الداخلي و دوره في تحسين تسيير المؤسسة الخدماتية

دراسة مسحية على عينة من موظفي إتصالات الجزائر بالمدية في الفترة الممتدة من 2021 / 2022

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والإتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبين:

- كوردو رابح
- خرشف عز الدين

إشـــــراف الأستاذ:

د/ العيدي موسى

السنة الجامعية 2022/2021



شكـــــر وتـقـديـر

"وقال ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني مدخل صدق برحمتك في عبادك الصالحين "سورة النمل.

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في دراستنا وإنجاح هذا العمل المتواضع وهو خير الموفقين ، كما نتقدم بالشكر الجزيل لمن قدم لنا يد المساعدة ونخص بالشكر الأستاذ المشرف "العيدي موسى" الذي لم يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه طوال السنة ، كما لاننسى كل من ساعدنا من قريب من أو بعيد في إخراج هذه الثمرة ، و إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة .

إهـــداء

إلى نور القلوب وسيد الوجود محمد صلى الله عليه وسلم

إلى نسائم العطر وعنبر الفلاح الى أعز ما أملك

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسهرت الليالي في الصغر ومدت لي يد العون في الكبر، الى نبع الحنان وسر الامان وزينة الوجدان واعوز ما املك في هذه الحياة

أمي الغالية حفضها الله وأطال في عمرها ورزقها الصحة والعافية

إلى من لا استطيع رد فضله طول حياتي وكان ذرع الامان مرشدي وسندي في هذه الحياة

أبي الغالي حفضه الله واطال في عمره

الى اخوتي وأخواتي

إلى كل من جمعتني بهم بهن الصداقة من كل محطة سعادة في حياتي

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

عز الدين

إهـــــداء

إلى التي أنارت دربي و أعانتني بالصلوات والدعوات ، إلى التي كانت شمعة صامتة تحترق من أجل سعادتي .

إلى التي لو فرشت الأرض ذهبا لها لما وفيت أمي الغالية والعزيزة حفظها الله لي.

إلى الذي يسعى ويشقى من أجل سعادتنا.

إلى الذي أفتخر وأعتز به كثيرا و كان لي نعم الأب علي.

إلى زوجتي المستقبلية "**بوعمرة أنيسة**" والتي كانت جزءا كبيرا وسندا لاينكسر في مشواري الدراسي حفظها الله وألبسها ثوب الصحة والعافية

إلى أختي "**سهام**" و "**أحلام** "و أطفالهما وأخي "**محمد**" حفظهم الله وأطال في عمرهم، وإلى كل أفراد عائلتي و إلى جميع الأصدقاء والأحباب ولكل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

أرجو من الله أن ينفعنا بهذا العمل وينفع به غيرنا .

رابح

ملخص الدراسة:

يحظى موضوع الإتصال الداخلي بأهمية قصوى من قبل المؤسسات الحديثة اليوم مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها ، حيث أنه يعتبر إحدى مقومات المؤسسات الناجحة لما يلعبه من دور فعال في بقائها و إستمرارها والحفاظ على مواردها البشرية من خلال ما يوفره من معلومات مفيدة تنعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين بها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والسير الحسن للمؤسسة الخدماتية و بالتالي يجب أن تحظى العملية الإتصالية بالعناية من أجل تحقيق الربح والوصول لأهداف المؤسسة وبالتالي كان هدف هذه الدراسة هو محاولة معرفة كيفية مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين تسيير المؤسسة الخدماتية وبالتحديد إتصالات الجزائر بالمدية من خلال إجراء الدراسة على عدد من موظفي الشركة لمعرفة واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة والتعرف على مختلف الأساليب والوسائل الإتصالية التي تستخدمها المؤسسة لزيادة الفعالية لإتصالية داخلها وكذلك الصعوبات التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة ومدى إهتمام الإدارة بحلها وتأثير ذلك على إنتاجية المؤسسة وتسييرها بالشكل الحسن ، من خلال الإعتماد على نمط الدراسات الوصفية التحليلية وإستخدام المنهج المسحي ، وخلصت دراستنا المستمدة من الإستمارة والملاحظة إلى أن الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية فعال من خلال إستخدام المؤسسة لوسائل إتصالية مختلفة وتقديم عروض تحفيزية والعمل على الإطلاع على إنشغالات عمالها وتقديم الدعم لهم وتشجيعهم على العمل ونشر روح التفاهم والتعاون بين الموظفين وتعزيز الشعور بالإنتماء لديهم مما يخلق مناخ مناسب للعمل بجد أكبر ويجعل المؤسسة تشغل القدرات البشرية بشكل أمثل وهذا ما تؤكده النتائج المتوصل إليها بخصوص عدم معاناة العاملين بهذه المؤسسة من أي صعوبات في الإتصال بالإدارة مما يعني أن العملية الإتصالية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية تسير بشكل فعال و تولد مناخ إتصالي جيد ينعكس على الروح المعنوية للعاملين ومنه على إنتاجية المؤسسة وحسب تسييرها ، وعليه فالإتصال الداخلي الفعال هو عامل مهم في تحسين تسيير مؤسسة إتصالات الجزائر .

Résumé de l'étude:

Le thème de la communication interne revêt aujourd'hui une importance primordiale pour les institutions modernes, quelles que soient leur taille et la nature de leur activité, car elle est considérée comme l'une des composantes de la réussite des institutions en raison du rôle effectif qu'elle joue dans leur survie, leur continuité et la préservation de leurs ressources humaines à travers les informations utiles qu'elle fournit et qui reflètent positivement la performance des employés Afin d'atteindre la satisfaction au travail et le bon fonctionnement de l'institution de service, et donc le processus de communication doit recevoir une attention afin de réaliser des bénéfices et d'atteindre les objectifs de l'institution Et donc le processus de communication doit être soigné afin de réaliser des bénéfices et d'atteindre les objectifs de l'institution, et donc le but de cette étude était d'essayer de savoir comment la communication interne a contribué à améliorer la gestion de l'institution de service, en particulier Algérie Télécom à Médéa, en réalisant une étude auprès d'un certain nombre d'employés de l'entreprise pour connaître la réalité de la communication interne dans l'institution et se familiariser avec les différentes méthodes et moyens de communication utilisés par l'institution pour accroître l'efficacité de la communication en son sein, ainsi que ainsi que les difficultés rencontrées par les salariés au sein de l'établissement et l'intérêt de l'administration à les résoudre et l'impact de celui-ci sur la productivité de l'établissement et sa bonne gestion, en s'appuyant sur le schéma des études descriptives analytiques et l'utilisation de l'enquête méthode Et notre étude, qui a découlé du questionnaire et de l'observation, a conclu que la communication interne à Algérie Télécom à Médéa est efficace grâce à l'utilisation de l'institution par différents moyens de communication, en proposant des offres motivantes, en travaillant pour voir les préoccupations de ses travailleurs , en les soutenant et en les encourageant à travailler, en diffusant l'esprit de compréhension et de coopération entre les employés et en renforçant leur sentiment d'appartenance, ce qui conduit à créer une atmosphère propice à travailler plus dur et à faire en sorte que l'organisation utilise les capacités humaines de manière optimale, et c'est confirmé par les résultats obtenus concernant le fait que les employés de cette institution ne souffrent d'aucune difficulté à communiquer avec l'administration, ce qui signifie que le processus de communication au sein Algérie Télécom à Médéa fonctionne efficacement et génère un bon climat de communication qui se reflète dans le moral des employés et donc sur la productivité de l'institution et selon sa direction, et donc une communication interne efficace est un facteur important dans l'amélioration de la gestion de l'Algérie Télécom.

المقدمـــة

المقدمة:

يعتبر الإتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات إجتماعية بين الأفراد فمنذ أن وجد الإنسان على وجه الأرض وهو يسعى إلى الإتصال مع الآخرين بإستخدام طرق وأساليب مختلفة حسب طبيعة كل مرحلة حضارية تمر بها البشرية ، بحيث يعد الإتصال أداة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم والتحاور بين الأفراد والجماعات وحتى المؤسسات إستطاعت أن تحقق تقدم ملموس على المستوى الإقتصادي والإجتماعي والحضاري ، وبالتالي فهو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقق أهداف المؤسسات عن طريق التواصل داخلها .

فالإتصال الداخلي هو سر نجاح أي مؤسسة في الوقت الحالي نظرا لما شهده المجتمع من تطورات مستمرة وتدفق سريع للمعلومات وما يتميز به العالم من ديناميكية فائقة تسارع فيها التطورات ، حيث يعمل الإتصال داخل المؤسسة على خلق الروابط الإنسانية وتبادل المعارف وإعطاء العمال فرصة للإدلاء بأرائهم والمشاركة في إتخاذ القرارات ، لذلك فهو من بين أحد الدعائم الأساسية التي تضمن إستقرار المؤسسة والوصول لتحقيق أهدافها ، وهو مايساعد أيضا على التقارب والتعاون بين العمال ورفع الروح المعنوية التي تولد الشعور بالإنتماء وبالتالي ضمان تسيير الموارد المادية والبشرية في المؤسسة.

فقد أصبح الإتصال محل إهتمام العديد من العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات إلى جانب مدى إهتمام الإدارة بهم وبمتطلباتهم ومساعدتهم على حل مشكلاتهم داخل هذه المؤسسة ، وهذه العملية تؤدي للتعرف على نوع العلاقة بين كل من الرؤساء ومرؤوسيهم ، فالإتصال الداخلي يعمل على خلق جو من التعاون يسهل عملية تبادل الأفكار والمعلومات ويحفز العاملين على العمل بجهد أكبر مما يحقق ما يعرف بالرضا الوظيفي ، حيث تظهر أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة من حيث الفعالية الإتصالية ، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة العمال وخبرتهم إنما تتوقف على التعاون القائم بينهم وهو الذي لن يكون دون أن يكون هناك فعالية إتصالية داخل المؤسسة من جميع المستويات ، فكلما كان الإتصال فعال داخل المؤسسة ساعد ذلك على حسن سيرورة المعلومات بين العمال والعكس إذا كان غير فعال يؤدي ذلك إلى عرقلة المؤسسة ومواجهتها لمشاكل عددية نتيجة عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب .

ولعل من أبرز المؤسسات الحديثة التي تسعى لتحسين تسييرها وتحاول الإهتمام بعمالها نجد المؤسسات الخدماتية التي تعد هيكلا منظما للقرارات و تولي أهمية كبيرة لعمالها بإعتبارهم العصب الأساسي لبقاء المؤسسة وإستمراريتها و هم مرآة عاكسة لصورتها مع جماهيرها الخارجية ، لذا تسعى دائما

للبقاء على تواصل مع عمالها والإهتمام بهم من حيث حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي تبني علاقات مميزة ومضبوطة عن طريق الإتصال الداخلي ، و من أهم المؤسسات الخدماتية نجد مؤسسة إتصالات الجزائر التي تهتم بجمهورها الداخلي ، وقد إخترنا مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية من أجل الوقوف والتعرف على فعالية الإتصال الداخلي في تحسين تسيير المؤسسة الخدماتية .

ومن أجل إنجاز هذه الدراسة وضعنا خطة شملت على :

مقدمة ، الإطار المنهجي للدراسة تناولنا : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وكشفنا عن أسباب إختيارنا لهذا الموضوع وأهميتها ، كما أوضحنا أهداف هذه الدراسة ونوعها والمنهج المعتمد للسير في هذه الدراسة إلى جانب الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ، إضافة لتحديد عينة الدراسة وإطارها الزمكاني وتحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة وذلك بتوضيح الكلمات المفتاحية في بحثنا والتعرض لمختلف الدراسات السابقة حول هذا الموضوع ، مع قيامنا بإجراء مقارنة بين كل دراسة سابقة ودراستنا الحالية لنقوم في الأخير بعرض أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا .

أما في الإطار النظري قمنا بتحديد خطة شملت فصلين مع مقدمة وخلاصة لكل فصل ، وجاء الفصل الأول بعنوان "مدخل نظري للإتصال الداخلي"، تضمن ثلاث مباحث مع تقسيم كل مبحث إلى ثلاث مطالب ، تناولنا في المبحث الأول ماهية الإتصال الداخلي من خلال مطالبه الثلاثة المتمثلة في مفهوم الإتصال الداخلي وكذلك أنواعه مع التعرف عل مختلف أهدافه ،والمبحث الثاني عرضنا فيه مختلف آليات الإتصال الداخلي من خلال عرض إستراتيجيات الإتصال الداخلي وطرقه ووسائله المتنوعة وكذلك تعرفنا فيه على أساسيات الإتصال الفعال في المؤسسة ودوره في تنمية العلاقات الإنسانية ، أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه شروط ومبادئ الإتصال الداخلي ومختلف عوائقه في المؤسسة .

أما في ما يخص الفصل الثاني قد كان بعنوان "الإتصال الداخلي وتسيير المؤسسة الخدماتية" وتم تقسيمه كذلك إلى ثلاث مباحث مع تقسيم كل مبحث إلى ثلاث مطالب ، حيث تحدثنا في المبحث الأول عن ماهية المؤسسة الخدماتية من خلال التطرق إلى مفهومها ونشأتها وأهدافها ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية من خلال ذكر وظائف المؤسسة الخدماتية و أسس بنائها ومختلف الصعوبات التي تواجهها ، أما بالنسبة للمبحث الثالث فهو يتعلق بتأثير الإتصال الداخلي على المؤسسة الخدماتية من خلال ثلاث مطالب تنقسم بين تأثير هذا النوع من الإتصال على أداء العاملين في المؤسسة وتأثيره على إنتاجية المؤسسة والمطلب الأخير حول طرق تحسين تسيير المؤسسة الخدماتية .

أما بالنسبة للإطار التطبيقي جاء تحت عنوان "فعالية الإتصال الداخلي في تحسين تسيير مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية" ، حيث تم تقسيم هذا الإطار أيضا إلى مجموعة من المباحث والمطالب بالتوازن ، وتم في المبحث الأول عرض نبذة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريفها ، نشأتها ومهام وأهداف هذه المؤسسة ومختلف خدماتها المقدمة ، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لعرض نتائج الدراسة بتقسيمه لمطالب ، تناولنا بداية تحليل وتفسير البيانات الميدانية من الإستمارة وعرض الجداول ومن ثم الوصول إلى عرض نتائج الدراسة وكذا إستنتاجاتها العامة، وفي الأخير الوصول إلى إجابة عن سؤال الإشكالية المطروح من خلال عرضنا للخاتمة.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي:

1-إشكالية الدراسة

2- تساؤلات الدراسة

3-أسباب إختيار الموضوع

4-أهمية الدراسة

5-أهداف الدراسة

6-نوع الدراسة

7-منهج البحث و أدواته

8-مجتمع البحث وعينة الدراسة

9-تحديد مصطلحات الدراسة

10-الدراسات السابقة

11- صعوبات الدراسة

"الإشكالية":

عرفت الشركة أنواعا متعددة من النشاطات الإنسانية المستمرة المبنية على المشاركة بين افرادها من أجل تقوية علاقاتهم الإجتماعية وهو ما يميزهم عن باقي الكائنات الأخرى ، مما جعل هذه النشاطات ذات أهمية كبرى لإستمرارية الحياة الإجتماعية وتطورها.

ويعتبر الإتصال البشري احد أنواع هذه النشاطات وأهمها مع تطور الحياة المعاصرة وتشابكها ،بحيث أصبح الإتصال الإنساني هو المحرك الأساسي لكل المظاهر السائدة في المجتمعات ، كما له من دور فعال في إنشاء وبناء علاقات إنسانية ، فهو اليوم يحتل مكانة هامة في كل المجتمعات وبفضله وجد عالم اليوم بالشكل الذي نراه متطورا يحمل في طياته ثقافات مختلفة ،وأن الحاجة جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال فيما بينهم من خلال تبادل الآراء والافكار وبالتالي مكونة مضمون الإتصال .

ونظرا للتطورات التي مرت بها البشرية والذي نتج عنه تطور في مختلف أساليب الإتصال ،أصبح هذا الأخير يعد من أهم الأمور للمنظمات التي تحقق التكامل بين الأعضاء والإدارات والجماهير وبالتالي تحقق أهدافها فهو بمثابة المحرك الرئيسي لأي مؤسسة في وقتنا الحاضر ،حيث أصبح الإتصال وخاصة الإتصال الداخلي مهما جدا داخل المؤسسات التي وجدت نفسها مجبرة على إنتهاج سياسة داخلية معينة لتحقيق أهدافها والحفاظ على وجودها ،فعملية الإتصال هي الأداة الرابطة بين أجزاء البناء التنظيمي خاصة في العلاقات الداخلية التي تتم بين الموظفين وبالتالي فهي لا تعني فقط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ،بل تمد لتغطي جميع الإتجاهات ،حيث لا يمكن لأي دائرة أو مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصالات إدارية خاصة بها، بل من الصعب أن يتصور الإنسان وجود تنظيم دون أن يكون هناك شبكة إتصالات تنتقل من خلالها المعلومات ، فالإتصال الداخلي هو عبارة عن عملية تبادل المعلومات والآراء بين أفراد المؤسسة ،وبمثابة ركيزة أأساسية وعنصر مهم لتسيير أي نشاط داخلها ، وكل هذا يتطلب مهارات وهياكل تنظيمية لإنجاحها وتحقيق اهدافها، حيث لا يكون تحقيق الأهداف دون وجود الإتصال الداخلي خاصة.

وتعتمد معظم المؤسسات وخاصة الخدماتية منها على هذا النوع من الإتصال لتفعيل العلاقات الداخلية بين أعضاء المؤسسة والرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة من أأجل ضمان السير الحسن للمؤسسة ،لهذا فإن الإتصال الداخلي يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات الخدماتية كونه

يحقق لها جملة من الأهداف كالتنسيق بين الوحدات وتسهيل إتخاذ القرارات وحتى يمكن الموارد البشرية من التعبير عن آرائهم وأفكارهم ويزيل عنهم التوتر مما يزيد من فعالية وحدات المؤسسة الخدماتية.

وفي هذا الإطار سعت دراستنا للتركيز على مؤسسة هامة من المؤسسات الخدماتية الجزائرية التي تتبنى الإتصال الداخلي والمتمثلة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية قصد الوصول إلى معرفة دور الإتصال الداخلي في تسيير هذه المؤسسة ولتحقيق ذلك قمنا بطرح الإشكال التالي :

- كيف تساهم فعالية الإتصال الداخلي في تحسين تسيير مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية ؟

وقد تفرعت هذه الإشكالية إلى التساؤلات التالية:

1- ما واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية؟

2- ماهي وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر؟ وما تأثير هذه الوسائل على فعالية الإتصال الداخلي لضمان التسيير الحسن لهذه المؤسسة؟

3- فيما تتمثل إنعكاسات الإتصال الداخلي على تحسين تسيير مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية؟

4- ماهي الصعوبات التي تواجه الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية؟

3- "أسباب إختيار الموضوع":

لكل بحث علمي يختلف عن غيره بإختلاف الأسباب التي دفعت الباحث لإختيار موضوع بحثه وذلك لأن الأسباب هي المحرك الأساسي لأنطلاق البحث العلمي، وهي المصدر الأول لإلهامه وابداعاته العلمية ومن بين الأسباب التي دفعنا لإختيار الموضوع هي كالاتي :

أ-"أسباب ذاتية":

- الرغبة الشخصية في تنأول موضوع الإتصال الداخلي في المؤسسات الخدماتية .

-الموضوع يندرج ضمن اهتماماتنا العلمية والبحثية.

-التحفيز من طرف اهل الاختصاص من اساتذة في الإتصال والعلاقات العامة ومختلف علوم الاعلام والإتصال.

-فضول لمعرفة ما وراء نجاح المؤسسات ومدى فعالية استخدام الإتصال في ذلك.

ب-"أسباب موضوعية":

-لما للاتصال الداخلي من اهمية في المؤسسة من خلال ما يساهم به بشكل كبير في تطورها وإستمراريتها.

-الرغبة في معرفة تأثير الإتصال الداخلي وكيفية أنعكاس ذلك على المؤسسة.

-إثراء البحث العلمي عامة وجامعتنا خاصة بدراسة دور الإتصال الداخلي في إحدى مؤسسات الجزائر بإعتبارها أحد أهم المؤسسات المقدمة لطابع الخدمة

-نقص الدراسات التي تتأولت دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية مقارنة بالمؤسسات لإقتصادية والصحية.

"4أهمية الدراسة:"

تسعى المؤسسات اليوم على إختلاف إنتماءاتها إلى النجاح وإثبات وجودها خاصة في ظل المنافسة الشديدة خاصة الناشطة منها في قطاع الخدمات حيث تسعى المؤسسات بشتى الوسائل إلى كسب رضى جمهورها موظفيها عن طريق بينهما للاتصال خاصة الداخلي حيث يعد ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمأن سير وأنتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الإتجاهات، فالإتصال بكل أشكاله له من الأهمية الإجتماعية والإدارية القدر الكبير كونه يمثل الركيزة الأساسية التي يستند عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحقيق نشاطاته وتعاملاته؛ ومن هنا تنبثق أهمية هذه الدراسة من كونها تساهم في معرفة فعالية الإتصال الداخلي وكذلك تبيان أهم وسائل هذا الإتصال في القطاع الخدماتي حيث أنها ساهم في معرفة إلى أي درجة ساهم هذا الإتصال وله دور فعال في ضمان سير العمل وحسن الأداء للحفاظ على إستمراريتها ونجاحها.

فاهمية موضوع الدراسة نابعة من كونها تطرح موضوعا مهما يعطي لنا نظرة عن الارتباط الذي يجمع كل من الإتصال الداخلي ودوره الفعال في تسيير المؤسسة بالشكل الصحيح فهو يعمل على نقل المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرارات وتدعيم مشاريع المؤسسة وهو عامل مهم في التحكم في تسيير المؤسسات على إختلاف أنواعها.

5-"أهداف الدراسة ":

كل بحث علمي واكاديمي يهدف إلى الكشف عن حقيقة معينة أو تغيير ظاهرة ما وذلك من خلال ضبط المفاهيم وتوضيح الأطروحات المعروضة ضمن كل نظرية وهناك عدة أهداف نحأول تحقيقها ضمن موضوع بحثنا تتمثل في :

ا- "هدف رئيسي:"

معرفة كيفية مساهمة الإتصال الداخلي الفعال في تسيير مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدينة في الفترة ما بين 2022/2021

ب-"أهداف فرعية":

-التعرف على واقع الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدينة

- معرفة وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة وكذا تسليط الضوء على تأثير هذه الوسائل على فعالية الإتصال الداخلي لضمأن التسيير الجيد للمؤسسة.

-تبيان إنعكاسات الإتصال الداخلي على تحسين التسيير في مؤسسة إتصالات الجزائر.

-معرفة الصعوبات التي تواجه الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

6-"نوع الدراسة":

لكل موضوع بحث أهداف، ومن أجل بلوغ هذه الأهداف لابد من ضبط نوعية الدراسة المراد استخدامها وتماسا مع موضوع بحثنا، إرتأينا أن الدراسات الوصفية التحليلية هي أنسب الدراسات، حيث يعتمد هذا النمط من الدراسات على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، كما أنها تتجه إلى الوصف الكمي والتكييف للظواهر المختلفة بالصورة الموجودة عليها في المجتمع، التعرف على تركيبتها وخصائصها ، ومن جهة أخرى هذا النمط من الدراسات يعد أكثر أنماط البحوث الإجتماعية والإنسانية وبحوث علوم الإعلام والإتصال.

7-"منهج البحث وأدوات الدراسة":

إن المقصود بالمنهج العلمي تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة أو موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية[1] ويعرف المنهج حسب موريس أنجرس أنه مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة فهو مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج[2].وعليه يمكن القول أن المنهج العلمي هو مجموعة الطرق والأساليب التي تساعد الباحث في تحليل وتنظيم والتوصل للنظريات والقواعد والقوانين على وجه العام والتي تمكنه من

[1]محمد عبدات وآخرون، منهجية البحث العلمي ،القواعد والمراحل والتطبيقات،ط2،عمان ، دارالبدر للنشر ،1999،ص35

[2]موريس انجريس، ترجمة بوزيد صحراوي ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،تدريبات علمية ، الجزائر،دار القصبة للنشر ،2004،ص36.

الوصول والتعرف على حلول تتعلق بالإشكالية العلمية، فالمناهج المستعملة في البحوث تختلف بإختلاف المواضيع، حيث يعتبر المنهج بمثابة الدعامة الأساسية في أي بحث علمي ، وللوصول إلى ضبط موضوعي بجانب موضوع دراستنا المتمثل في محاولة معرفة دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية (إتصالات الجزائر بالمدية) إرتأينا إختيار "المنهج المسحي" ، الذي يعرف على أنه البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات ،والتصميم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الاخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية[1].

فالمنهج المسحي هو دراسة الظاهرة من خلال العوامل المكونة لها في ظروفها الطبيعية غير المصطنعة ومن إستخداماته، نجده حاضر بقوة في الدراسات الوصفية والإجتماعية و أبحاث علوم الإعلام والإتصال، وهو يقوم بمسح كل الوحدات المكونة لمجتمع البحث (مسح شامل) أو مسح جزء من العينة الممثلة لمجتمع البحث (مسح عينيا) واملا في الحصول على مجموعة معلومات وبيانات حول دراستنا، ارتأينا إلى إستخدام مجموعة من أدوات البحث العلمي التي تتلائم مع طبيعة واهداف موضوعنا حيث تمثلت في الإستمارة كأداة أساسية والملاحظة كأداة ثانوية.

1-" الملاحظة":

تعتبر الملاحظة من الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها في جمع المادة العلمية والحقائق من مكان إجراء الدراسة ذلك أن الملاحظة هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات[2] ، وبذلك يمكن القول أن الملاحظة تعني الإنتباه للظواهر بقصد تغييرها وإكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها وهي المراقبة بهدف جمع البيانات.

والملاحظة أيضا هي أن يوجه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة خاصة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها سواء اكانت هذه الصفات والخواص شديدة الظهور أم خفية تحتاج للوقوف عليها إلى بعض الجهد[3] .وبالتالي تفيدنا الملاحظة في الإطلاع على بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول

[1] جابر عبد الحميد، أحمد كاظم، مناهج التربية في البحث وعلم النفس،ط2 ، القاهرة ،دار النهضة العربية، 1978،ص38

[2] احسان محمد الحسن ،الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، د.ط، بيروت ،دار الطليعة للطباعة والنشر ،1982، ص286.

[3] كامل محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، د.ط، عمان ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،2007،ص130.

عنها عن طريق الأدوات الأخرى . وقد تم إختيار الملاحظة بالمشاركة للاعتماد عليها من أجل جمع البيانات التي تخدم موضوع بحثنا من خلال مراقبة الجمهور الداخلي لإتصالات الجزائر بالمدية.

وأفادتنا هذه الأداة في جمع المعلومات ، حيث قمنا بالملاحظة بالمشاركة وإستخدمنا هذه الأداة من خلال اللجوء للمؤسسة وإقامة تربص بها من أجل ملاحظة العاملين بها وكيفية التواصل بينهم ، طرق الإستقبال وتقديمهم للخدمات و إنعكاس الإتصال الفعال عليهم وعلى أدائهم لوظائفهم والقيام بتدوين الملاحظات الفورية في كل مرة دون إشعار الموظفين أنهم مراقبين .

2-"الإستمارة":

تعد الأداة الأساسية من أدوات جمع البيانات التي يتطلبها البحث الميداني وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين, وتعرف الإستمارة على أنها عبارة عن قائمة بمجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد مسبقا قصد الحصول على المعلومات أو الآراء من المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين[1] ،بمعنى أن الإستمارة تمثل مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص عن طريق البريد أو تسلم باليد تمهيد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وتعرف بأسماء عديدة منها الإستبيان أو الاستبانة.

وحتى تحقيق الهدف المرجو منها لابد أن تتضمن أأسئلة ذات مواصفات خاصة، بحيث تكون هذه الاسئلة معبرة عن الموضوع المبحوث وتنتج من ناحية اخرى أجوبة يمكن التعامل معها.

وحتى نتمكن من الإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بإعداد الإستمارة في صورتها الأولية ، بعد ذلك عرضناها على المشرف لتقديم جملة من الملاحظات ، ومن ثم إخضاع الإستمارة للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة مختصين في الإتصال والعلاقات العامة بجامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية هم:1- الأستاذ بوسيالة زوهير أستاذ في العلاقات العامة بجامعة المدية وعضو في الإدارة بالجامعة بتاريخ 2022/05/22

2- الأستاذ بسام أحمد شريف ، أستاذ في العلاقات العامة بجامعة المدية بتاريخ 2022/05/22

وقد إستفدنا من إخضاع الإستبيان للتحكيم من عدة جوانب منها :

. حذف بعض الأسئلة من الإستبيان بناءا على نصائح وملاحظات المحكمين والأستاذ المشرف نظرا لضعف علاقتها بموضوع الدراسة وعدم توافقها مع التساؤلات .

[1] محمد عبدات واخرون ،مرجع سبق ذكره، ص63

. إضافة أسئلة أخرى تتعلق بأبعاد و متغيرات الدراسة.

. إعادة صياغة بعض الأسئلة لتكون أكثر وضوحا ودقة وتوافقا مع تساؤلات الدراسة .

. ضبط وصياغة الإستمارة بصورتها النهائية.

حيث تم تعديلها في شكلها النهائي وفقا لملاحظات المحكمين وإخراجها بصفة مصححة حيث أصبحت تتضمن 17 سؤال بين أسئلة مفتوحة ومغلقة موزعة على ثلاث محاور كالتالي :

المحور الأول : البيانات الشخصية.

المحور الثاني: إستعمال وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية

المحور الثالث: فعالية الإتصال الداخلي وأثره على تسيير المؤسسة

بعد ذلك تم إخضاع الإستمارة للإختبار المدني من خلال تطبيقه على عينة مكونة من 30 مبحوث من موظفي إتصالات الجزائر بالمدية في الفترة من 10 إلى 25 ماي 2022 كما تم التحقق من مدى مفهومية الأسئلة المطروحة حيث أن كل العينة لم تتلقى صعوبة في فهم الأسئلة.

8-"مجتمع البحث وعينة الدراسة":

ا-"مجتمع البحث" : يعرف مجتمع البحث على أنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي نجري البحث عنها أو التقصي[1] ،وبالتالي فإن مجتمع البحث هو جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة من قبل الباحث ، والبحث للوصول إلى النتائج والتعميم، وبالتالي فإن مجتمع بحثنا يتمثل في الموظفين أو الجمهور الداخلي لشركة إتصالات الجزائر بالمدية ، ونظرا لإستحالة دراسة كل مجتمع البحث نلجأ إلى العينة كأسلوب لإجراء الدراسة بدلا من المجتمع الكلي .

ب-"عينة الدراسة ":

إن إستعمال العينات لدراسة ظاهرة علمية أصبح شائعا في مجال البحث العلمي وتكاد العينات تكون الوسيلة الأساسية المستخدمة في الحصول على المعلومات في شتى مجالات البحوث العلمية ، وذلك نظرا للمميزات الهامة التي تتميز بها العينة، فهي تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومة المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والوقت، دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد

[1] موريس أنجرس ، ترجمة بوزيد صحراوي، مرجع سبق ذكره،ص38

معرفته[1] ، أي أن إستعمال العينات يسمح في الحصول على معلومات جد مهمة في وقت قصير وتناسب مع كل مجتمع البحث الأصلي .وفي هذا السياق عرف موريس أنجرس العينة على أنها ذلك الجزء من المجتمع الكلي للبحث الذي نجمع من خلاله المعطيات ،نتطلع أن تسمح لنا العينة المكونة من بعض العشرات ،المئات أو الألاف من العناصر ، والمأخوذة من مجتمع بحث معين بالوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل مجتمع البحث الأصلي[2]. ومنه يمكن القول أن العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، لذا فإن عينة البحث يجب أن تحتفظ بجميع خصائص المجتمع الأصلي حتى تكون ممثلة له وحتى يتمكن الباحث من أن يعمم نتائج بحثه على ذلك المجتمع ومن المتعارف أن طبيعة الموضوع المتناول بالدراسة هو الذي يفرض على الباحث أسلوب معين لإختيار العينة، وبناء على ما سبق تمثلت عينة دراستنا في الجمهور الداخلي أو موظفي شركة إتصالات الجزائر بالمدية ،قمنا بإختيار العينة عن طريق المعاينة غير الإحتمالية حيث يكون الإنتقاء غير إحتمالي يخضع للصدفة، وإحتمال إختيار عنصر ما ليكون من ضمن العينة وهو غير معروف وغير محدد مسبقا.

وعليه تم تحديد عينة الدراسة بشكل قصدي أي وحدات العينة تم إختيارها بشكل عمدي من وحدات المجتمع حسب إرادتنا أيمانا منا بأن العينة المختارة ملائمة للتزويد بالمعطيات اللازمة والمطلوبة ويرجع إختيارنا لهذا النوع بالذات كونها الأكثر مناسبة للتعمق في دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية إتصالات الجزائر بالمدية، وبالتالي إعتمدنا على العينة االقصدية المعرفة على أنها العينة التي يقصد فيها الباحث إختيار مفردات معينة من المجتمع الأصلي بحيث تكون هذه المفردات ممثلة للمجتمع الأصلي ولها نفس خصائصه[3].ومنه نقول أن العينة القصدية هي التي يتم إختيارها بطريقة لا تحقق العشوائية وهي محددة تحتفظ بجميع خصائص مجتمع البحث الأصلي حتى تكون ممثلة له أفضل تمثيل.

وفي بحثنا تم إعتماد عينة قصدية من مجموع موظفي لشركة إتصالات الجزائر بالمدية، بما يخدم أهداف البحث عن طريق الإختيار الغير عشوائي طبقا للمعرفة التامة بمجتمع البحث ، وقد شملت عينتنا على 30 مبحوث تم إختيارهم عمديا من موظفي إتصالات الجزائر بالمدية.

---

[1] فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، دار البحث، منشورات جامعة منتوري،قسنطينة، ص142.

[2] موريس انجرس ، مرجع سبق ذكره،ص301

[3] المرجع نفسه ،ص،310-311

-"الإطار الزمني والمكاني للدراسة":

-"البعد المكاني": شركة إتصالات الجزائر بالمدية"

-"البعد الزماني": تطبيق الدراسة في فترة العام الدراسي من 05جانفي 2021 إلى 06 جانفي 2022.

10 ـ تحديد مصطلحات الدراسة:

1-"الإتصال الداخلي":

ا-"المفهوم الاصطلاحي":

هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة إتصالها مع محيطها ، وهو يعني ذلك الإتصال الذي يحدث داخل المؤسسة والذي يهدف إلى ضمان إنسياب المعلومات والأفكار ،وذلك من خلال النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ويعمل على إزدهارها وفعاليته فيها[1].

ب-"المفهوم الإجرائي":

هو تلك العملية التي يتم من خلالها نشر وتبادل المعلومات والبيانات والآراء بين أفراد العاملين داخل المؤسسة بإستعمال وسائل مختلفة بغرض تحقيق أهداف معينة، ويقصد به في دراستنا أنه مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة والاطراف المكونة لها ويمثل الموظفين الجزء الأكبر من التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم إتجاه منظمتهم وقياس مدى تأثرهم بها وتقدمها وعاداتها.

2-"المؤسسة":

ا- "**المفهوم اللغوي**": إن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن اصلها فهي ترجمة لكلمة"entreprise" ، أما في اللغة العربية إستنادا إلى القاموس العربي "المورد" فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة[2].ويعرفها معجم العلوم الإجتماعية بأنه عمل إجتماعي وإقتصادي على توفير رأس المال والموارد الطبيعية واليد العاملة [3].

---

[1]رضوان بلخيري ،سارة جابري، مدخل للإتصال والعلاقات العامة ،ط1، الجزائر ،جسور للنشر والتوزيع ،2013، ص72

[2]صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة،ط1، بيروت ،دار الشرق للنشر والتوزيع ، 2009 ،ص222

[3]عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة (رؤية معاصرة)، د،ط، الاردن،، داروائل للنشر، 2011، ص241

ب-" المفهوم الاصطلاحي": تعرف على أنها ممارسات إجتماعية متكررة بشكل دوري ومنظم معتمدة ومصانة من قبل المعايير الإجتماعية ولها أهمية جوهرية في البناء الاجتماعي مثل الدور الإجتماعي ويشير المصطلح أيضا إلى تأسيس أنماط السلوك أنماط تغيير المؤسسة ممثلة لنظام فيها ،فالمؤسسة إذا عبارة عن وحدة ذات أهمية متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة الادوار[1] .

ج-"المفهوم الإجرائي":

المؤسسة هي عبارة عن نظام ديناميكي مفتوح يؤثر ويتأثر بمحيطه الداخلي مرتبط بمكوناته الأساسية التي تعتبر العناصر الرئيسة لنشاطه الذي يهدف إلى تحقيق نتائج إيجابية على كل المستويات والقيام بالمؤسسة من خلال التسيير الحسن لها.

3_"المؤسسة الخدماتية":

ا_"المفهوم الإصلاحي": تعتبر المؤسسة الخدماتية بمثابة منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الإدارية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق إتساع الحاجات.وهي كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل[2].

_تعرف أيضا على أنها المؤسسة التي نقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا لكنها محسوسة في صورة خيرات وتجارب يمر بها عملاء المؤسسة هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تظهر من خلال الخدمة المقدمة إلا أن هذا لا يعني نهائيا تحولها إلى مخرجات مادية[3].

"**المفهوم الإجرائي":**

نقصد بها في دراستنا أنها تنظيم يظن مجموعة من الأشخاص يملكون الخبرات وتوفر الوسائل المادية والمالية والتقنية تسهل عليهم عملية تسيير المؤسسة من أجل إنشاء خدمات ترضي الزبون من خلال توفير الجو المناسب للعاملين في المؤسسة حتى يتمكنوا من تقديم أفضل الخدمات وبالتالي ضمان السير الحسن للمؤسسة وتحقيق رضى العاملين وتوافقهم.

---

[1] عبد الناصر احمد جردات ، أسس العلاقات العامة (بين النظرية والتطبيق)،د.ط ، عمان ، البازوري للنشر والتوزيع ،2012،ص147

[2] أحمد شاكر العسكري، التسويق (مدخل استراتيجي)، د.ط، عمان،دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2000،ص15

[3] محمد ناصر ،إدارة المؤسسات الخدماتية ،مطبوعات جامعة دمشق ،دمشق ،2001،ص16

"الدراسات السابقة":

الدراسات السابقة أحد اهم البحث من خلال استعراضها تظهر أهمية الموضوع ،وعليه يقوم اساس هذا البحث ،كما تشكل الدراسات السابقة أهمية كبرى لأي باحث ،بل توفرها من عدمه اساس استمرار الباحث فيما أختاره من مشكلة وعلى ذلك فهي تزود الباحث بالنتائج التي توصلت لها الدراسة السابقة، ومن ثم يبني عليها الباحث دراسته، ومن بين الدراسات التي تطرقنا لها في دراستنا هي: "الدراسات المحلية".

"الدراسة الأولى":

دراسة خنيفر وفاء بعنوان "دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية" دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستر أكاديميون جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير خدمتها الطالبة عام،2014 هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية خاصة وأنه أضحى يحظى باهتمام بالغ من خلال طرح الإشكالية التالية: كيف ساهم الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية ؟وقد تفرعت هذه الإشكالية إلى تساؤلات تمثلت في :

-ما المقصود بالإتصال الداخلي في بنك الوطني الجزائري؟

-ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟

-ماهي معوقات الإتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره ملائم لموضوع الدراسة وقد وظفت الباحثة مجموعة من الأدوات اللازمة لجمع البيانات تمثلت في المقابلة كأداة رئيسة والملاحظة كأداة ثانوية إضافة إلى الوثائق الخاصة والمسح المكتسب .توصلت الباحثة لنتائج اهمها:

-الإتصال الداخلي في البنك الجزائري قائم على الإتصال الرسمي بمختلف إتجاهاته، حيث يتضمن الإتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات أما الإتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر.

-تؤثر وسائل الإتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الأنترنت وتعاملهم بالبريد الإلكتروني إلا أن النتيجة المتوصل لها أظهرت ضعف هذه الشركة في إيصال المعلومات.

-يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرض لوسائل الإتصال.

التعقيب على الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة ذات علاقة مباشرة بدراستنا الحالية من حيث التشابه في مشكلة الدراسة وطبيعتها وكلاهما يسعيان لمعرفة مساهمة فعالية الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية ، حيث إهتمت كلا الدراستين بالعلاقة بين الإتصال الداخلي والمؤسسة الخدماتية كونهما متغيرين أساسيين لكلا الدراستين ، وأيضا تشترك الدراستين في إعتمادهما على الجمهور الداخلي كمجتمع بحث وكذلك إختيار العينة القصدية ، وتختلف هذخ الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث إعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي ، في حين إعتمدنا على المنهج المسحي إستنادا على الدراسة الوصفية التحليلية ، وكذلك إختلفت من حيث المجال المكاني ، حيث ضمت هذه الدراسة في مؤسسة البنك الجزائري ، في حين إخترنا إتصالات الجزائر كنموذج للدراسة ، كما إختلفت هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الأدوات حيث إعتمدنا على أداة الإستبيان كأداة رئيسية بينما إعتمدت على المقابلة وإعتمدت كلا الدراستين على الملاحظة كأداة ثانوية .

"الدراسة الثانية ":

دراسة قادري محمد بعنوان "الإتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق". دراسة حالة مؤسسة الحذف بمغنية، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة تلمسان قدمها الطالب عامر 2009-2010 هدفت الدراسة إلى معرفة فعالية الإتصال الداخلي في أغلب المؤسسات الجزائرية من خلال تناوله للاتصال كعنصر مهم للمؤسسة وتخطيطها الإستراتيجي من خلال طرح الإشكالية التالية: هل يمكن إعتبار الإتصال عمود فقري في تسيير المؤسسات وسريان ربط مختلف مصالحها؟ تفرعت هذه الإشكالية إلى التساؤلات التالية:

-ما الأهمية الإتصال الداخلي وتأثيره على تقسيم المؤسسة؟

-بماذا تصنع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية؟

-ماهي التقنيات المستعملة في الإتصال الداخلي؟ اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن الموضوع .واعتمد في

جمعه البيانات الميدانية على إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية إلى جانبها الملاحظة ، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

– عدم وجود خلية للاتصال وهو ما يوسع الفجوة بين الأفراد والإدارة

–وسائل الإتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التطورات الحاصلة _الإتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات.

التعقيب على الدراسة :

تظهر أهمية هذه الدراسة بالنسبة لنا من خلال كشفنا لهذه الأمور الجوهرية ترتبط بالإتصال الداخلي والذي يعتبر المتغير الأساسي للدراسة وعليه تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من خلال إهتمامها بالإتصال الداخلي كعنصر جوهري في تسيير المؤسسة ومختلف مصالحها كما تتفق دراستنا من حيث العينة المستخدمة وهي القصدية ، وكذلك مجتمع البحث الأصلي وتختلف من حيث نوع نشاط المؤسسة إذ أن هذه الدراسة كانت عن المؤسسةلإقتصادية ودور الإتصال الداخلي فيها ،أما دراستنا فكانت عن دور الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية ، كما إختلفت دراستنا عن هذه الدراسة من حيث المنهج المستخدم بحيث إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، في حين إعتمدنا على المنهج المسحي واتفقت الدراسات من حيث الأدوات الموظفة لجمع البيانت وهي الإستمارة والملاحظة.

ساعدتنا هذه الدراسة كثيرا من حيث صياغة الإشكالية ووضع التساؤلات ، كما أن النتائج المتوصل إليها كشفت لنا أهمية الإتصال الداخلي للمؤسسة وأن غيابه يشكل عائق كبير في سير هذه المؤسسة.

"الدراسة الثالثة":

دراسة قبايلي حياة بعنوان "إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة "، حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات مذكرة ماجستير في علوم التسيير من جامعة تلمسان 2017 هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الإتصال الداخلي كعنصر هام لممارسة العملية الإدارية في المنظمة. من خلال طرح الإشكالية التالية : ما هو الدور الذي تؤديه إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة؟ تفرعت الإشكالية إلى تساؤلات هي:

_ما المقصود بالإتصال الداخلي ؟ ماهي المكانة التي يحتاجها في المنظمة؟

_ما هو المقصود بإستراتيجية الإتصال الداخلي؟

_ما هو واقع الإتصال الداخلي في الشركة الوطنية لا نجاز القنوات؟

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لشرح أهمية الإتصال الداخلي واستخدمت جملة من الأدوات لجمع البيانات الميدانية تمثلت في المقابلة مع مسؤول الشركة والملاحظة إلى جانب الإستمارة كأداة رئيسة. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج اهمها:

_نقص الكفاءات الشابة وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة .بالنسبة لمشاكل الإتصال فكل جزء في هذه المنظمة يقوم بحل مشاكله فقط.

_إستراتيجية الإتصال لها أهمية كأهمية الإستراتيجيات الأخرى حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق لهذه العملية.

التعقيب على الدراسة :

إتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث إهتمامها بالإتصال الداخلي وإستراتيجياته ودورها في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وإنعكاساتها على البيئة الخارجية وهو ماتسعى إلى معرفته، كلا الدراستين تناولت موضوع الإتصال الداخلي في المؤسسة إلا أن الإختلاف يكمن في إختيار مؤسسة إتصالات الجزائر كنموذج للدراسة ، إختارت الباحثة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات ، كما إختلفت أيضا من حيث المنهج المستخدم ، بحيث إعتمدنا المنهج المسحي وإعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام المسح من أجل وصف وشرح أهمية الإتصال الداخلي .

وإتفقت كلتا الدراستين على إعتماد نفس الأدوات لجمع البيانات والمتمثلة في الإستمارة كأداة رئيسية والملاحظة كأداة ثانوية ، وأضافت الباحثة المقابلة ، وقد إستفدنا من هذه الدراسة بشكل كبير في أخذ نظرة عامة عن كيفية صياغة تساؤلات الدراسة وكذلك من حيث الجانب المنهجي ككل من خلال ضبط نوعية الدراسة والأدوات المنهجية اللازمة وكذلك من خلال بناء خطة الإطار النظري.

"الدراسات العربية":

"الدراسة الأولى:"

دراسة عبد المجيد عبد المحسن بن محمد آل الشيخ بعنوان "معوقات الإتصال الإداري المؤثرة في أداء العاملين في جوزات مدينة الرياض"، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية عام 2011 حاول الباحث في هذه الدراسة التوصل إلى معرفة العوائق التي تؤثر على العاملين في المؤسسة

واتصالهم من خلال طرحه الإشكالية التالية : ما معوقات الإتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟

تفرعت هذه الإشكالية لتساؤلات هي:

-ما معوقات الإتصال البشرية المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟

-ما وسائل التغلب على معوقات الإتصال المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟

إعتمد الباحث على المنهج المسحي في دراسته كما إستخدم الأنسان في جمعه للمعلومات والبيانات من الميدان وتوصل إلى نتائج أهمها:

-إن معوقات الإتصال الإدارية المهمة التي تؤثر على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي الإفتقار لنظام الإتصال وتقنياته ،قلة التعاون بين العاملين ، الحاجة لتقنيات الإتصال الحديثة.

-الوسائل المهمة للتخلص من هذه المعوقات هي توفير الموارد المالية اللازمة لتوفير تقنيات الإتصال الحديثة.

التعقيب على الدراسة :

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث الإهتمام بالإتصال بشكل عام وإنعكاساته على أداء الموظفين العاملين بالشركة ، إختلفت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أنها تسعى للتعرف فقط على ما يعيق الإتصال في المؤسسة وتأثيره على العاملين بينما تسعى لمعرفة تأثير الإتصال الداخلي في المؤسسة من كل الجوانب ، وتختلف مع دراستنا في المتغير التابع وكذلك في مجالات الدراسة الزمانية والمكانية ، حيث أجريت الدراسة سنة 2011 بمدينة الرياض ، في حين دراستنا نتجز عام 2022 في الجزائر وتتفق الدراستان من حيث التركيز على الجمهور الداخلي كمجتمع بحث ، كما إتفقت من حيث نوع المنهج المستخدم وهو المنهج المسحي ، وكذلك الإعتماد على الإستمارة كأداة رئيسية ، إستفدنا من هذه الدراسة بشكل كبير من حيث الجانب المنهجي في أهمية الدراسة وأهدافها وكذلك في إختيار المنهج المناسب للدراسة والأدوات اللازمة لجمع البيانات الميدانية.

"الدراسة الثانية ":

دراسة مولدي رامي ومزريقي عبد الحق، عبارة عن تقرير مشروع نهاية الدراسة بعنوان "تحسين وسائل الإتصال الخارجي في الجامعة الإفتراضية بتونس" من المعهد العالي للدراسات التكنولوجية في شرقية بتونس 2011، عالج الباحث أن في هذا التقرير مكون الإتصالات الخارجية للجامعة ، فكان

هدفهم الأساسي هو تقييم الإتصال الخارجي في الجامعة لإقتراح مجالات لتحسين وسائل الإتصال مع الشركاء الخارجين لما له من أهمية قصوى بالنسبة لجامعة تونس الإفتراضية وخاصة أن الإتصال هو أحد مكونات مشروع الجودة وقد طرحا هذا الموضوع من خلال مجموعة من الأسئلة على النحو التالي

-ماهي وسائل الإتصال المعتمدة حاليا من قبل جامعة تونس الإفتراضية؟

-ما مدى فعاليتها؟

-كيف يمكن تحسينها ؟

إعتمد الباحثان على المقابلات كأداة أساسية لجمع البيانات و استبيان ثم إرساله عبر البريد الإلكتروني لكل أستاذ وتوصلت الدراسة إلى نتائج اهمها:

- تستعمل جامعة تونس الإفتراضية العديد من وسائل الإتصال الخارجي من ملصقات، كتيبات، دورات تدريبية، مساعدة العمل الرقمي، موقع الأنترنت، الهاتف، البريد الإلكتروني، وهذا من أجل التواصل مع الجمهور الخارجي.

_كما توصل الباحثان إلى أن هذه الوسائل المعتمدة من قبل الجامعة غير فعالة للوصول إلى الهدف المسطر وعليه اقترحوا إنشاء وحدة مسؤولة عن تنفيذ الإتصالات الخارجية في الجامعة ومن مهامها تطوير نوعية وسائل الإتصال الخارجي المستخدمة من قبل الجامعة لتحسين فعاليتها

التعقيب على الدراسة :

تشترك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث أن الدراستان تناولتا موضوع الإتصال بشكل عام في المؤسسات ،غير أن الإختلاف يكمن في تركيز هذه الدراسة على الإتصال الخارجي ، في حين ركزنا على الإتصال الداخلي كمتغير رئيسي في دراستنا ، وبالتالي فإن هناك إختلاف في مجتمع البحث بين الدراستين ، وكذلك هناك إختلاف من الجانب المكاني للدراستين ، حيث ركزت الدراسة على الجامعة الإفتراضية كنموذج ، بينما ركزنا على الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر، ولكن إتفقت الدراستان من حيث السعي للتعرف على أهمية الوسائل الإتصالية ، وكذلك في إعتماد الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات على الرغم من الإختلاف بين الدراستين إلا أن الدراسة ساهمت ولو بالقليل في دراستنا وإستفدنا منها في الجانب المنهجي من حيث تحديد مفاهيم الدراسة وكذلك في المشي على خطتها لوضع خطة الإطار النظري .

"الدراسة الاجنبية":

"الدراسة الأولى":

دراسة "ويس" حول أثر المكانات الإجتماعية على الإتصال بإحدى المستشفيات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1958 هدفت إلى التحقق من تفاوت مراكز الجماعة في السلة أو المكانة الإجتماعية يؤثر إنتقال المعلومات بين الأفراد بصورة حرة من خلال طرح الإشكالية:

ما هو أثر المكانات الإجتماعية على الإتصال بإحدى المستشفيات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية؟

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي وإستخدم كل من المقابلة والملاحظة عن طريق تحليل البيانات التي جمعت من المبحوثين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم يكون وفقا لمراكزهم ومكانتهم الإجتماعية

-في حالة الإتصال بين أفراد ذوي مكانات إجتماعية متفاوتة فإن أصحاب المكانات الإجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعلهم إلى ذوي المكانة الإجتماعية العليا بغية التقرب منهم وكسب تقديرهم

-تأثير تفاوت المراكز الإجتماعية على قيام إتصال نوعي وكمي أي ذوي المراكز الإجتماعية الدنيا ينحرجون كثيرا من إرسال المعلومات.

التعقيب على الدراسة :

إهتمت هذه الدراسة بالمكانة الإجتماعية وتأثيرها على الإتصال وهو ما نسعى إليه أيضا في دراستنا حيث من خلال بحثنا في دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة ، فهنا نسعى لمعرفة تأثير المكانة الإجتماعية للموظفين في الشركة على تواصلهم مع بعضهم البعض داخل الشركة وحتى مع لجماهير الخارجية وهو ما يتحقق من خلال الفعالية الإتصالية داخل المؤسسة، إختلفت من حيث إعتماد الباحث على المؤسسة الإستشفائية ، في حين إعتمدنا على المؤسسة الخدماتية كنموذج ، إضافة لإختلاف كبير في الجانب الزماني حيث أجرى الباحث دراسته عام 1958 بينما نجري بحث دراستنا عام 2022 ، كما إعتمد الباحث على المنهج لوصفي في حين إستخدمنا المنهج المسحي الذي يعتبر جزء من المنهج الوصفي وكذلك إختلفت الدراستان في الأدوات المستخدمة حيث إعتمدنا الإستمارة كأداة رئيسية ، في حين إعتمد الباحث على المقابلة وتم الأتفاق حول الملاحظة كأداة ثانوية ، على الرغم من الإختلافات الكبيرة لكن هذا لم يمنعنا من الإستفادة من تقنيات هذه الدراسة المنهجية لصياغة أسئلة الإستبيان وكذلك

ضبط تساؤلات الدراسة أكثر تنظيما من حيث المنهجية وتسلسل الأفكار مما أفادتنا بشكل كبير في دراستنا .

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات والعراقيل أثناء القيام بها ، ولعل أبرز الصعوبات التي تلقيناها في بحثنا هي:

. صعوبة الحصول على معلومات كافية من المؤسسة نظرا لبقاء عملها ببروتوكول كوفيد19.

. الوقت الكبير المستغرق في إسترجاع الإستبيان .

. صعوبة ضبط الإطار المنهجي والنظري للدراسة وذلك لأن موضوع الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية هو موضوع متداول كثيرا وواسع .

. ضيق الوقت.

الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل نظري للإتصال الداخلي

مقدمة الفصل

المبحث الأول: ماهية الإتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الإتصال الداخلي

المطلب الثاني: أنواع الإتصال الداخلي

المطلب الثالث: أهداف الإتصال الداخلي

المبحث الثاني: آليات الإتصال الداخلي

المطلب الأول: إستراتيجيات الإتصال الداخلي

المطلب الثاني: طرق و وسائل الإتصال الداخلي

المطلب الثالث: أساسيات الإتصال الفعال في المؤسسة و دوره في تنمية العلاقات الإنسانية

المبحث الثالث: شروط الإتصال الداخلي الفعال و عوائقه

المطلب الأول: شروط الإتصال الداخلي الفعال

المطلب الثاني: مبادئ الإتصال الداخلي الفعال

المطلب الثالث: معوقات الإتصال الداخلي الفعال

خلاصة الفصل

تمهيد:

عرفت عملية الإتصال و وسائله تطورا كبيرا عبر العصور، و قد تطورت من خلاله الأبحاث العلمية التابعة له في كافة التخصصات و لم يستثني ذلك الإتصال في المؤسسة، فالمؤسسة لا يمكن أن تنشأ و تستقر دون إتصال يجرى بين أعضائها حتى تتمكن من تحقيق الترابط في الإتجاهات بين العاملين فيها من أجل التعاون و التوجه نحو الأهداف المشتركة، بحيث يعتبر الإتصال الداخلي من بين أهم العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها و التي تعمل على تنمية قدرات الأفراد و التواصل بينهم.

حيث أن كل موظف تكون له مهمة داخل المؤسسة و حتى يؤديها بشكل جيد و موحد لا بد من معلومات تنسيقية يتم إيصالها لكافة المؤسسة، و كل هذه المعلومات المتدفقة تدعى بالإتصالات الداخلية، و في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى تناول ماهية الإتصال الداخلي و ذلك من خلال تحديد مفهومه، أنواعه و أهدافه إضافة لذكر بعض طرقه و كذا وسائله كما سنسلط الضوء على إستراتيجيات الإتصال الداخلي في المؤسسة ، إلى جانب عرض أساسيات الإتصال الفعال مع شروط الإتصال الداخلي مع مبادئه و المعوقات و الصعوبات التي تعترض هذا النوع من الإتصال في المؤسسة.

"**الفصل الأول: مدخل عام للإتصال الداخلي**"

"**المبحث الأول: ماهية الإتصال الداخلي**"

"**المطلب الأول، مفهوم الإتصال الداخلي**"

تعددت المفاهيم و التعاريف التي نسبت للإتصال الداخلي و إنحصر في زوايا أو جوانب محددة، و بالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد و شامل للإتصال الداخلي و من بين التعاريف المتعددة نجد ما يلي:

تعريف" ألفين دود" " Alvin Dod" الإتصال الداخلي هو نقل البيانات و المعلومات اللازمة من و إلى الإدارة و المؤسسات و المهتمين إجمالا"[1]

و يعرفه "الدكتور مورفي" "Dr Murphy" أن الإتصال هو أساس كل تنظيم ناجح و أن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم و كل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل.[2]

و تعرفه الجمعية الفرنسية للإتصال الداخلي " الإتصال الداخلي هو مجموع المبادئ و التطبيقات التي تهدف إلى : تشجيع سلوك الإستماع، تسهيل تمرير و نشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك و ترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها"[3]

و يقول " فتوح أبو العزم" " إذا كانت وظيفة الإدارة العامة هي تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، فإن عملية الإتصال هي أهم وسيلة من وسائل التنفيذ و لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها دون إستخدام الإتصال، حيث أنه يمكن القول بأن الإدارة هي عملية إتصالات"[4]

" **المطلب الثاني: أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة**"

يعتبر الإتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة و بين السلطة المركزية و عملية نقل المعلومات و تبادل الأفكار، قد تكون بشكل عمودي في الإتجاهين الأعلى و الأدنى للمؤسسة، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى و هذا ما يمكن أن

---

[1] محمد ياسين عطوف، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، د.ط،مصر، دار النهار للنشر ،1981،ص239.

[2] Chental Russenault et Maritune Pretet ,économie et gestion d'entreprise . ed dunod.1996.p25

[3] François Bonen et Bruno Henriet.DRH…c'est déjà .Edition organisation.1998.p15.

[4] محمد ياسين عطوف، مرجع سبق ذكره،ص240.

نعبر عنه بالإتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة و الذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الأفراد و الهيئات.

1) الإتصال الرسمي: هو الإتصال الذي يتم في إطار الأسس و القوانين التي تحكم المؤسسة و لكي تكون هذه الإتصالات سارية و فعالة يجب أن تكون جميع قنواتها و وسائلها واضحة و معروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة و تكون هذه القنوات و الطرق لها فعالية و أهمية يجب أن تتم هذه الإتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولية أي أنه لا يقوم بالإتصال إلا من هو مختص بذلك.

فالإتصال الرسمي يقصد به تلك الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، أي أنه يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بطرق رسمية متفق عليها في نظامها و تقاليدها و يعتمد على المذكرات أو الخطابات أو التقارير.[1]

و ينقسم الإتصال الرسمي إلى:

أ-**الإتصال النازل أو الهابط** : يطلق عليه الإتصال من الأعلى إلى الأسفل، و يتمثل في الأوامر و القرارات و التوجيهات و طلب الإستفسارات و البيانات من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أسفل أي من الرؤساء للمرؤوسين، و يعد هذا النوع من الإتصال الاكثر شيوعا، يتم من خلاله نقل المادة المرسلة من أوامر و تعليمات و بلاغات عبر تسلسل هرمي من القيادة.

ب-**الإتصال الصاعد:** يكون إتجاهه من الأسفل إلى الأعلى و يطلق على هذا النوع من الإتصالات على تلك التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم في شكل تقارير ، شكاوى و إقتراحات و ملاحظات، وتغذية راجعة إلى الإدارة العليا و من الأساليب التي تساهم في تحسين الإتصال الصاعد سياسة الباب المفتوح، و إشراك الإدارة العليا في الأندية و الجمعيات المهنية التي تساهم في كسر الحواجز بينهم، وكذلك صندوق الإقتراحات و إتاحة الفرص للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم و آرائهم و إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.

[1] عاطف عدلي العبد، مدخل الى الإتصال و الراي العام، الطبعة الثالثة، القاهرة،ن دار الفكر العربي، 1999،ص16.

ت- **الإتصال الأفقي:** يقصد به ذلك الإتصال الذي يتم بين العاملين في مستوى إداري وأحد وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم أي أن هذا النوع من أنواع الإتصال الرسمي يحدث في إتجاه أفقي و يقصد به الإتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري يهدف إلى تبادل المعلومات و البيانات[1].

2) الإتصال غير الرسمي: هو إتصال غير مباشر يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل التنظيم ، و هو إتصال يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العالمين و جميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم و تتصل بعملهم.

فتبادل المعلومات هذا يتم من خارج منافذ الإتصال الرسمية أو بعيد عن خطوط تحددها و تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم و ذلك في اللقاءات غير الرسمية التي تسمح بنقل المعلومات بين الاشخاص[2] .

المطلب الثالث :أهداف الإتصال الداخلي و أهميته

ا-**أهداف الإتصال الداخلي:** يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى الإتصال الداخلي لتحقيقها في:

1)**الأهداف الخاصة بالعاملين:** من أهم أهداف الإتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الإتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة كما يهدف إلى خلق الرضا و الإرتياح في المؤسسة و بين العاملين بعضهم ببعض و دعم هذا الرضا بصورة مستمرة، و كذا الإرتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشتراكهم في عملية تسيير الإدارة و ذلك بإبداء آرائهم إزاء مواضيع المطروحة، كما أن الإتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة، مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل ، و لتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي تتلخص في مراعاة الامانة في استلام و تسليم و نقل المعلومات و كذا تشجيع الآراء البناءة و التزام الموضوعية على الابتعاد عن السطحية في معالجة الموضوع.[3]

---

[1] احمد العيد ابو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين،ط1، الاردن ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2014،ص109.

[2] مصطفى حجازي، الإتصال الفعال و العلاقات الانسانية الادارية ،ط2، بيروت ،دار الطليعة ،1992، ص119.

[3] رضوان بلخيري، صارة جابري، مدخل للإتصال و العلاقات العامة، ط1، الجزائر ،جسور للنشر و التوزيع، 2013،ص92.

2)**أهداف الإتصال الداخلي الخاصة بالقيادات الإدارية:** تدور في مجملها تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على إتخاذ القرارات السليمة و الهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه و الإشراف و التأثير على العاملين ، و بالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

3)**أهداف الإتصال الداخلي بالنسبة للجمهور**: تتلخص في إقامة نظام إتصال به يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها ، و كذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه و النشاطات التي تقوم بها و كذا طبيعة إنتاجها و خدماتها من جهة و التعرف على رأي الجمهور فيها و كذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة اخرى.

فداخل المؤسسات الإتصالات تشجع أو لا، التبادلات بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد و ممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها، عملية الترسيخ مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة و المنشورة داخل التنظيم، هذه العادات و الممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، فالثقافة تشكل الإطار المرجعي داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكات و التي ضمنها كل فرد يجد فضاء الحرية و للفعل الفردي.

كما يهدف الإتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها و كذا شرح و تفسير القرارات بكل وضوح، مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الإتصال فأنها ستفسح المجال لهور نوع وأحد من الإتصالات.[1]

و يرى بعض الباحثين أن الإتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:

– تحسين الوعي بين العاملين و تعريفهم بالدور الذي يقومون به للمؤسسة و مسأهمتهم في الإقتصاد القومي و كذا تعريفهم بأثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.

–رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة إستغلال الموارد.

–تحقيق معدل دوران العمل، فهناك مزايا واضحة تترتب على إستقرار عنصر العمل.

[1] المرجع نفسه، ص94–95.

-إجتذاب العناصر الممتازة من العاملين، فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.

-رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس بإهتمام الإدارة بأمورهم و خلق روح التعاون بين الأفراد و المؤسسة و بين بعضهم البعض، و كسب ثقتهم و تأييدهم للإدارة و السياسات الإدارية للمؤسسة.

-و هناك الباحثين الذين تطرقوا لأهداف الإتصال داخل المؤسسة و نذكر منهم "doytch دوتش" و الذي لخص أهداف الإتصال في اربعة عناصر:

1. **التكوين:** و تعني تكوين العمال في المؤسسة و التعويد على استخدام التقنيات الجديدة و هذا يتم عن طريق توظيف مجموعة من الوسائل و على سبيل المثال:

تخصيص ركن داخل جريدة المؤسسة أو وجود مكتبة تسمح للأفراد العاملين بالاطلاع على الكتب أو الوثائق التي تعالج بعض الوسائل التي تفيدهم كالمجال التقني.

2.الإعلام: و هنا يكون هدف الإتصال هو التعريف بالمؤسسة و شرح سياساتها و إستراتيجياتها و كذا أهدافها و اعلام العاملين بالنتائج المحققة و هذا يتم عبر الملصقات.

3.التحفيز: و هذا يخص المؤسسة حيث يدفع العاملين إلى تطوير احساسهم بالأنتماء إلى المؤسسة و هذا يتم عن طريق تطبيق سياسة المكافآت و التشجيعات.

4.المشاركة و الدمج: جعل الأفراد العاملين يشتركون و يندمجون في المؤسسة أي يصبحو أعضاء أو اطراف فاعلين في المؤسسة و هذا يتم عن طريق مجموعة من الوسائل كالاحتفالات السنوية و على العموم هذه مختلف الأهداف الأساسية التي تشترك فيها كل مؤسسة، كما توجد كذلك بعضل الأهداف نذكر منها:

- التخفيف من حدة الضغوط الموجودة في قسم من أقسامها
- تحسين العلاقات بين العمال و الإدارة بالمحافظة على قنوات الإتصال المفتوحة.

-زيادة الوعي لدى العاملين فيما يخص الدور الذي يقومون به في المؤسسات و كذا مساهمتهم في الإقتصاد القومي[1]

[1] المرجع نفسه، ص95.

ب-أهمية الإتصال الداخلي:

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصال بها و هذا يعني أن الإتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها و لكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة ، فعملية الإتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية لمالها من أهمية في تحقيق النجاح للإدارة، كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة و هي حيوية لعملية إتخاذ القرار و نجد عملية التخطيط و التوجيه و التنسيق و التقويم تعتمد دائما على نوعية الإتصال أي أن كافة العمليات الإدارية تعتمد على نظام الإتصال مما يسمح بإتخاذ القرار و التنسيق اذ عن طريق الإتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات و البيانات التي تساعد على إختيار أقل البدائل و الوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد ، بالإضافة إلى ذلك يُعتَمَدُ على الإتصال الداخلي في توجيه العاملين بحيث يستطيع المسير إستخدام سبل الإتصال أن يحدد العاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة و كذا الواجبات و الأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤدوها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات و تسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.[1]

1.الإتصال الداخلي و إتخاذ القرارات: يلعب الإتصال دور جوهري في عملية إتخاذ القرارات ، وإذ عن طريق الإتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات و المعلومات الحقيقية و الصحيحة، التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة التي تساعد على إختيار افضل البدائل و الوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.

2.الإتصال الداخلي و التوجيه: يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام الإتصالات حيث يستطيع المدير بإستخدام سُبُل الإتصال المتاحة له، أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة و يشرح لهم الواجبات و الأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤدونها و الامكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف ، كما أن الإتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستوى ادائهم.

3.الإتصال الداخلي و التنسيق: يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة و ذلك لمنع التعارض بين هذه الوحدات و يحدث تسيير جهود الجماعة في

[1] المرجع نفسه،ص91.

إنسجام، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقع على وجود قنوات إتصال جيدة في المؤسسة ، و تبرز أهمية الإتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الإتصالات الأفقية أو العرضية. [1]

المبحث الثاني: آليات الإتصال الداخلي للمؤسسة

يعتبر الإتصال عملية رئيسية و ضرورية في بناء العلاقات الإنسانية و هو ضرورة و مطلب أساسي لقيام أي مؤسسة نظرًا لما يكسبه من أهمية بالغة.

المطلب الأول: إستراتيجيات الإتصال الداخلي للمؤسسة

تعتبر أهم نقطة يجب أن تهتم بها المؤسسات في محاولتها لإقامة مشروع ناجح تفرض بها نفسها على الواقع أو المحيط الخارجي و من الضروري تقييم وضعية هذا الجانب الحساس و إلا فلا يمكن القول بوجود قيادة إستراتيجية للجمهور العامل و لا الخطوات الممهدة لتحقيق الأهداف من خلال وضع خطط إتصالية مدروسة تتم صياغتها إعتمادا على مناهج و أدوات علمية ، و من بين أهم التقنيات المعتمدة للدراسة تجد المراجعة الإتصالية الداخلية، التي يتم إعتمادها للإنصات و الملاحظة إضافة إلى رصد جملة الكيفية التي يدرك بها العامل مؤسسة و الصورة التي يكونها و يمكن تحديد أهم خطوات دراسة و بلورة هذه الإستراتيجيات كالتالي:

1. مرحلة الإنطلاق: حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بإعداد دفتر شروط يضم الأهداف المحددة من خلال الدراسة عن طريق المراجعة الإتصالية.[2]

2. جمع المعلومات: بمعنى رصد الوضعية الداخلية للإتصالات المختلفة و لذلك يقترح جملة من الاسئلة تدور حول من يعلم ، و ينقل المعلومة، في أي إطار و متى يتم نقلها و تتضمن هذه الاسئلة أسئلة نوعية حسب طبيعة المؤسسة، و جمهورها بالإضافة إلى أن هناك تقنيات محددة للتقصي الداخلي في المؤسسة يمكن ذكرها كالتالي:

-كيف تؤخذ بعين الإعتبار حالة الاجراء؟ يتعلق الامر بكون أنه إنطلاقا من حزمة من المعطيات يتم تقدير المناخ الإجتماعي للمؤسسة.

-الوسائل:

---

[1] المرجع نفسه، ص91-92.

[2] قادري محمد، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، رسالة ماجستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان،2010،2009،ص74.

*الدلائل و الإشارات التقليدية: حول نسب الغيابات، حوادث العمل، المنشورات النقابية، نسبة المشاركة في الإضرابات.

*بحوث الرأي العام الداخلي: إستمارات الاسئلة، سبر الأراء عن طريق الهاشتاق..

*المكونونinforateurs: فالتأطير يعتبر مصدر إعلام منطقي لأنه اقرب من الواقع المهني اليومي للمستخدمين، إستمالات شبه رسمية نستطيع إعادة صياغة المعلومات المختلفة اذا توفرت لها الوسائل.

*الأهداف: تقديم حوصلة حول القوات الحية للمؤسسة

- تحديد درجة إدماج العمال أو الإجراء في وظائفهم

- كشف إنزعاجات المستخدمين و رغباتهم.

و من خلال التقييم فإن النتائج لا بد أن تكون متغيرة من بحث لآخر و من مؤسسة لأخرى و من قسم لآخر[1].

3. التحليل و التشخيص: و يتم ذلك للمعطيات التي يتم تحصيلها إنطلاقا من الأدوات المختلفة التي استعملهاL'audit communicationnel داخل المؤسسة و من هذه المرحلة تنقل إلى الخطوة الأخيرة المتمثلة في بناء خطة إستراتيجية إتصالية إنطلاقا مما تم تشخيصه.

3. بلورة إستراتيجية الإتصال الداخلي للمؤسسة:

و هي تشمل خطوات رئيسية:

3-1توزيع المهام أو المسؤوليات: تشمل على:

ا-**مهام مسؤول الإتصال الداخلي:** هذا الأخير مسؤول عن صياغة و تطبيق السياسة الإتصالية الداخلية للمؤسسة.

ب-إلحاق المسؤول(قسمه): ليست للمؤسسات التي تحفز على مصلحة إتصال مستقلة عن بقية الاقسام أما في المؤسسات المتوسطة الحجم فالإتصال الداخلي يضطلع به فرد أو مجموعات معينة ملحقة بمديرية الإتصال.

ج-قدرات كفاءات مسؤول الإتصال: يجب أن يكون منظما جيدا و أن يتحكم في مختلف تقنيات الإتصال.

[1] المرجع نفسه،ص-ص:75-76.

و-هيئة مسؤول الإتصال: هذا الأخير رجل الإستراتيجية ، وجب عليه بلورة و تحقيق سياسة إتصاله، و هو كذلك رجل ميدان مؤهل للعمل التطبيقي و تنشيطه.

هـ-مصلحة الإتصال الداخلي: متكونة من مسؤول و أعوان له.

و-الإتصال الداخلي مهمة الجميع: كل فرد يعتبر عضو فعال و مؤثر في النسق الإتصال الداخلي.[1]

ز-مسؤولية الهرم التنظيمي: فالإداريون المختلفون لهم مسؤولية مباشرة ازاء الإتصال الداخلي لمؤسساتهم اذ أنهم يستطيعون تحريك و تفعيل القوى الخادمة للإتصال احسن داخل النظام فيما يتعلق بالمستخدمين البسطاء.

3-2 تصميم الرسائل الإتصالية:

ا-الأولوية للمعلومة الداخلية: و المقصود في هذا الإطارأن القائم على الإتصال داخل المؤسسة يجب أن يحاول خلق روابط دائمة بين الإدارة العليا و الهياكل القاعدية للتنظيم عن طريق اعلام المستخدمين بكل المستجدات و تجنب الكتمأن و لغة الصمت لأن هذا سيؤدي إلى ظهور مرض الإشاعات التي تضر في العديد من الاحيأن بمصلحة المؤسسة الداخلية كما أن الجمهور الداخلي في حالة الكتمأن سيضطر إلى اقتفاء المعلومات خارج المحيط المؤسسي الامر الذي سيؤدي إلى فقدأن الثقة في ادارته و بالتالي تراجع رغبته في الإدارة.[2]

ب-المعلومات المختارة و المنتقاة: فالجمهور المستقبل للمعلومات المختلفة لا ينسب الا للتي تهمه فالعملية الإعلامية الناجحة هي التي تكون سريعة بسيطة و مهمة، و أن تكون إختيارية فليست كل المعلومات مهمة و ضرورية لكل فرد.

3-3 إختيار الوسائل الإتصالية: و يتعلق الامر بإختيار طريقة أيصال المعلومات و في هذا الشأن نميز ثلاث أنواع رئيسية و هي الوسائل الكتابية، الشفعية و كذلك السمعية البصرية، كما تتعلق هذه النقطة أيضا بإختيار الأدوات الإتصالية اللازمة لتمرير الرسائل للجمهور المستقبل(الرسائل الإدارية، الجرائد، المقابلات، الملصقات، الافلام، التلفزة...الخ)[3]

---

[1] منال بخيخ، وسام بلغياظ، "واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الإتصال ،تخصص اتصالات و علاقات عامة ، جامعة جيجل،2017-2018، ص81-82

[2] قادري محمد، مرجع سبق ذكره، ص77.

[3] المرجع نفسه، ص78.

– إن إستراتيجية الإتصال الداخلي تعتبر السبيل الوحيد امام أي مؤسسة من أجل تحقيق النجاح لأي نجاح أي مشروع يكون من خلال وجود سيولة إتصالية جيدة تسمح بتبادل المعلومات بشكل جيد، و تخلف إستراتيجية الإتصال الداخلي العديد من الاثار الأيجابية اذا ما تم تضيقها بشكل فعال مثل تحفيز العمال، و تحقيق الإنسجام و زيادة الإنتاجية و تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: طرق و وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة.

تعتبر وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة الصلة أو الأداة التي تمر من خلالها المعلومات ومختلف القرارات والأهداف أو بصفة اخرى مضمون ومحتوى الإتصال حيث تنقسم إلى ثلاثة أنواع، وسائل مكتوبة ، شخصية واخرى سمعية بصرية

أ – وسائل مكتوبة:

تعد من اكثر الوسائل دقة في نقل المعلومات واقلها عرضة للتحريف أو التأويل أو التزوير، وهي الافضل من ناحية حفظ المعلومات وإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة ،وتعتبر من الوسائل الرسمية والمعترف بها من طرف الهيكل التنظيمي للمنظمة.

1–التقارير : وتعد من الوسائل الرئيسية في العمل الإداري ،وهي ملخصات لموضوع ما أو اجتماع معين يساعد على إتخاذ القرار، هذا التقرير تكتب فيه المعلومات التي ترسل من الاسفل إلى الاعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة ومراقبة اعمال العاملين لزيادة معرفته والهامه بالأحداث الحاصلة اثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد ونجد أنواع من التقارير :

تقارير الدراسة: يعالج موضوع عالق في المؤسسة ويحأول اقتراح مجموعة من الحلول.

التقرير الملخص: هو عبارة عن دراسة وثيقة ما تعالج موضوع معين ، الهدف منه ليس اعطاء قرارات أو اقتراح حلول وأنما الغرض منه هو التلخيص، ويتكون التقرير غالبا من صفحتين إلى ثلاثة على اكبر تقدير . يعرض فالبدأية المشكلة فالحلول الممكنة ،ثم الخاتمة ، عند كتابة التقرير يجب الاخذ بعين الإعتبار أن غالبية المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة التقرير المطول لا نها تصبح مملة، لذا يجب كتابة التقرير بشكل ملخص ويجب مراعاة الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة إتصال فعالة[1] .

[1] رضوان بلخيري ،صارة الجابري ،مرجع سبق ذكره،ص،103–104

2-المذكرات والمقترحات: وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي على مجموعة من التوجيهات بتنظيم العمل يقوم بإعدادها وكتابتها العامل أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وهذا بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوأنب والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق ،وفي نفس الوقت يمكن أن يقدم المذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح وتأكيد بعض الجوأنب وعلى المسؤول أن يشجع هذا النوع من الإتصال لأن له أهمية في نقل المعلومات و الاقتراحات التي تفيد العمل و القيام بحل المشاكل التي توجد فيها.

3-الملصقات: تسعى الإدارة من خلالها إلى بث مختلف اعلاناتها الرسمية، و أخبار العاملين بالأمور العأجلة و المهمة و بالتغيرات التي تحدث في قواعد العمل، و تعد لوحة الاعلأنات من أهم أنواع الملصقات التي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية أو تعليق العاملين و نقاباتهم حول الموضوعات التي تهمهم.[1]

ترفق الملصقات مع المعلومات البسيطة و المطلوبة و تنشر اربعة أنواع من المعلومات و هي:

***معلومات قانونية:** حيث يكون مدراء المؤسسة مجبرين على نشر بعض المعلومات المتعلقة بالحقوق و الواجبات الأساسية للعاملين لأن هذا ما ينص عليه القأنون.

***معلومات تسلسلية:** تستخدم لنشر معلومات مهنية و اقتصادية و إجتماعية(ظروف العمل) معلومات تطبيقية(تاريخ العطل).

***معلومات تتعدى المستوى المهني:** كبرنامج المساعدة للحصول على سكن أو عنأوين لوكالات السياحة التي قد يحتاجها العامل في التحضير للعطل.

***معلومات العاملين:** يستخدمها العاملون كوسيلة للتعبير عن آرائهم و عادة ما تعأني الملصقات من الأهمال الكبير في المؤسسات بسبب وضعها في أماكن غير مناسبة و نمط الكتابة عليها صغير جدا، و لتصحيح هذه العيوب يفضل نشر المعلومات القصيرة بخط واضح مع ذكر المكان الواجب التوجه اليه للحصول على التوضيحات اللازمة و كذا إختيار المكان المناسب لنشر الملصقات.

4-مجلة المنظمة(النشرية): تعد من ابرز الوسائل التي يتم من خلالها اخبار العاملين حول الأنشطة الجارية داخل المنظمة، سواء تلك المتعلقة بالعاملين أو المنظمة نفسها مما يسمح بتدعيم الروابط بين افراد المنظمة و زيادة الاحساس بالأنتماء داخلها، و قد تكون اسبوعية، شهرية أو فصلية.

[1] المرجع نفسه،ص105.

ب/وسائل شفهية: تعد من افضل الوسائل في تطوير العلاقات المهنية عكس المكتوبة التي تُحدث إنطباعا رسميا و تباعد في العلاقات، و بعد ارجاع الاثر (التغذية العكسية) ، من أهم المميزات التي تختص بها الوسائل الشفوية، لأنها تتيح لكل من المرسل و المستقبل تقدير موقفه و رد افعاله و مدى اقتناعه بالرسالة.

1-المقابلات: تكون هذه المقابلات أو المحادثات غالبا بين المدير و مساعده أو بين إطارين، تسمح بالحديث و معالجة موضوع معين للتعرف على وجهة نظر كل من طرف حيث تعتبر أداة هامة من أدوات الإتصال الداخلي في المؤسسة ، و له تاثير كبير لأنه يعطي للمتحدث الفرصة لإدراك فهم الاخرين ، و مدى استجابتهم و ذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر على وجوههم، و كذلك يعتبر القيام بالإتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة و العاملين وسيلة تشعرهم بمدى أهمية و قربهم من عملية إتخاذ القرارات . و هذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.[1]

2-الهاتف: يعتبر من أهم الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات و قلة تكلفته، كما أنه لا يجبر على المسير على ترك مكانه من خلال عملية الإتصال مع مختلف المصالح و المسؤولين فلقد شهدة هذه الوسيلة تطورات تكنولوجية عديدة زاد من فعاليتها فبرز الهاتف مع ذاكرة لحفظ المعلومات في حالة غياب المرسل اليه ، و اخيرًا ربط الهاتف بمراكز الحسابات أو الإعلام الآلي و الأنترنت.

3-الإجتماعات أو الندوات: و هي عبارة عن لقاءات تتم بين مجموعة من الاشخاص لتبادل الأفكار و الآراء حول موضوع ما. و يعتبر هذا النوع من أوضح الأنواع و اكثرها فائدة، و عن طريقها تكون محأولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة و الحلول و المقترحات و كذلك يعتبر أداة لتبادل الأفكار و الآراء، و نميز نوعين من الإجتماعات:

***اجتماعات تبادل الخبرات:** يضم هذا النوع عددًا كبيرًا من الإطارات و مسؤوليهم يناقشون موضوعا و يخرجون بتوصيات تأخذ شكل تقرير، توزع على بقية العاملين.

***اجتماعات اعلامية:** عبارة عن اجتماعات داخلية لها مهمة اعلامية موجهة اللى كل العمال في المؤسسة، و الإستراتيجية العامة التي تتبعها، و كذلك النتائج التي حققتها المؤسسة حيث يسمح الإجتماع بمعرفة و ملاحظة ردود افعال المشاركين مباشرة.

[1] المرجع نفسه، ص101.

ج–وسائل سمعية بصرية: هي الوسائل التي تستخدم فيها الصوت و الصورة أو الاثنأن معا. حيث برز هذا النوع من الوسائل بفضل التطور التكنولوجي في محال الإتصالات و المعلوماتية الذي شهده العالم في العقود الأخيرة، و ذلك بإدماج تقنيات متطورة حيث كانت استفادة المؤسسات من هذه الوسائل جد كبيرة، حيث سمحت لها بتسهيل عمليات نقل المعلومات و سرعة وصولها و استيعابها.[1]

المحاضرة عن طريق الشاشة: و هي وسيلة إتصال بالصوت و الصورة، تربط بين الاشخاص المتباعدين و المنتشرين في مختلف الرقع الجغرافية عن طريق تواجدهم امام جهاز الإعلام الآلي و الكاميرا، و تسمح هذه الوسيلة باجتماع اكبر عدد من المشتركين.

د–وسائل الكترونية: و تتمثل في:

1–البريد الالكتروني: هو وسيلة إتصالية حديثة تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر و من إيجابيته أنه يساعد على بث الرسائل للمسؤولين في المؤسسة حتى في حال غيابهم، و هو نظام إتصالي يقوم بدور صندوق بريدي فوري للرسائل المعلوماتية.

2–الأنترنت: هي وسيلة من الوسائل التكنولوجية الحديثة، و هي شبكة الحواسيب الداخلية تمكن من الإتصال و التنسيق بين مختلف الاطراف المكونة للمؤسسة و بالتالي الزيادة في فعالية التسيير و ربح الوقت و الجهد.

و قد ظهر في سياق شبكة الأنترنت شبكات معلوماتية خاصة و محمية تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة تواصلها الداخلي و من أهمها شبكة (الأنترأنت، الاكسترأنت)

–الأنترانت: هي شبكة تسمح بتبادل المعلومات داخل المؤسسة بصورة اسهل و اسرع و من أهم وظائفها نجد البريد الالكتروني، تسيير مختلف الفهارس(المعلومات. الخدمات...) خدمة إدارة الشبكة (المراقبة و الصيأنة) ندوات النقاش، تبادل الملفات، أنشاء صفحات أنترناتية خاصة بكل مصلحة، إمكانية الإتصال بمواقع خارجية.

–الإكسترانت: عبارة عن أنترانت توسعه المؤسسة ليشمل أقرب متعامليها (الزبائن، المنتجون، الموردون، الوسطاء، الموزعون) و لحمايته تضمنه كلمة سر تسمح بالاطلاع على بعض مواقع أنترانت المؤسسة

[1] المرجع نفسه،ص105،106.

المعنية، و هذه الشبكة عملية جدًا، توفر ديناميكية حقيقية بين المتعاملين كما تقوي روح الأنتماء إلى جماعة مصالح وأحدة.[1]

3-الفاكس: هو عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل و النصوص عبر خطوط الهاتف و لهذا فهو يشبه آلة التصوير غير أنها مزودة بهاتف أو متصلة به و لإرسال الوثيقة أو الرسالة بالفاكس ما على المرسل الا أن يضعها في الجهاز ثم يضع رقم الهاتف الخاص بجهاز الفاكس المرسل اليه و بمجرد أن يفتح الخط أو يتم الأيصال تتحرك الأداة الفاحصة الالكترونية في جهاز الارسال و تحول الصفحة المرسلة إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية التي تنتقل عبر خط الهاتف إلى جهاز فاكس المستقبل الذي يعيد الإشارات الكهربائية إلى صورة من الوثيقة الاصلية ثم يطبع نسخة منها.[2]

المطلب الثالث : أساسيات الإتصال الفعال في المؤسسة و دوره في تنمية العلاقات الإنسانية:

أ -أساسيات الإتصال الفعال في المؤسسة:

حتى تكون عملية الإتصال فعالة و جيدة لا بد من وجود جملة من الأساسيات و المهارات اللازمة

1) الإستماع الفعال: تتمحور المشكلة الأساسية حول الإستماع في كون أنه لا يتم إدراك كم يتطلب الإستماع الجيد جهدا واعيا لجعله فعالا، فبالرغم من الإستماع الدائم للآخرين، فهناك ميل للافتراض بأن مسؤولية نجاح الإتصال أو فشله تقع على عاتق المتحدث فقط في حين أن المستمع يلعب دورا مهما و موازيا للمتحدث.

أن حسن الإستماع عملية أيجابية يمكن استثمارها بشكل جيد ،و يعد الإستماع جزءا رئيسيا من مهارات الإتصال المطلوبة لكل مدير، و هو وأحد من المهارات الأساسية و على الرغم من ذلك الا أنه يحظى باهتمام اقل من غيره.

تقضي عملية الإستماع و المحادثة وقت اكثر من القراءة و الكتابة و هذا سبب كافي للاهتمام بهذه المهارة، فالإستماع الفعال يوفر الوقت و يقلل من احتمالية سوء الفهم و يهئ فرصا مناسبة لبيأن تقدير آراء الاخرين و احترام وجهات نظرهم و يمكن تعريف الإستماع الفعال على أنه الإستماع الواعي، و تنبع أهمية هذا التعريف من ضرورة الوعي و إدراك اساليب الإستماع و الاستجابة للحديث لتحسين

[1] فضيل دليو، الإتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله،ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة،2003،ص176.

[2] المرجع نفسه،ص174.

ممارستها ، علما أن حسن الإستماع لشخص ما لا يعني موافقته الرأي، كما يتطلب ذلك دائما أن تقييم مدى صحة اقواله و كثيرا ما يدل الجدال بين شخصين على فشل الإتصال بينهما.[1]

و في جميع الاحوال ينبغي الإستماع للمتحدث بوعي و إدراك، لكي نفهم فحوى الرسالة و ما هي ردود الفعل المتوقعة لإنجاح عملية الإتصال.

نستخلص إذا أن الإستماع عملية إيجابية تتضمن متابعة مستمرة و تحليلا دائما لما يقال لتعرف ملائمته للموضوع مدار الحديث و الحوار حتى تكون المحادثات التي تدور في مكان العمل الميداني اكثر فعالية و إنتاجا.

2) الإتصال الكتابي:

تعد التقارير أداة معيارية للإدارة حيث قد يكون من المستحيل على هذه الإدارة العمل بفعالية بدونها، و لا شك أن هناك فرقا بين التقرير الجيد و السيء، لأن ذلك إما سيعطي الإنطباع الجيد للرؤساء أو سيصيبهم بخيبة امل.

و تتنوع التقارير الإدارية بحيث شمل: "التقارير الدورية النمطية" مثل "تقارير الرقابة و تقويم الأداء و الأيزو"، و "التقارير الإستثنائية"(غير النمطية) مثل تقارير اللجان و الدراسات و الأبحاث المتعلقة بإحداث التغيير أو التطوير الإداري للمؤسسة.[2]

و يمر هذا التقرير بجملة من المراحل لكتابته بدء من اللحظة التي يحصل فيها المدير على النقاط الرئيسية إلى وثيقة التقرير النهائي التي ترسل للشخص المعني، و هذه المراحل تتمثل في:

1- تحديد هدف التقرير و غايته
2- البحث في المعلومات و دراستها و تنظيمها
3- تنظيم بنية التقرير
4- الكتابة بأسلوب واضح
5- إستعمال اللغة الصحيحة
6- وضع اللمسات النهائية.[3]

---

[1] برباوي كمال،" دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، دراسة ميدانية لشركة سونلغاز بشار ريفي، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة تلمسان،2014-2015،ص39.

[2] المرجع نفسه، ص41.

[3] كاثرين هاريتح، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، سلسلة تعلم في اسبوع: تحضير التقارير الناجحة، دار العربية للعلوم،1997،ص10.

3) الإتصال بلغة الجسد(غير اللفظي):

يكمن سر الإتصال الجيد في إدراك أن كيفية قولك لشي ما ، هي أهم الحقائق لقوله، و لهذا ينبغي أن تسعى لإستثمار التعبيرات غير اللفظية المتوفرة بصورة مناسبة من أجل إحداث تأثير أفضل و تحقيق إتصال أكثر فعالية ، و تشير الدراسات و الأبحاث إلى أن نغمة الصوت و المظهر الخارجي يسهمان بنسبة90% في تكوين الإنطباع لدى الاخرين[1]، و ذلك من خلال مصادر التأثير التي تساهم في إحداث الإنطباع لدى الاخرين و هي:

3-1:الصورة المرئية أو التأثير الصوتي: بحيث تساهم الصورة المرئية في تكوين إنطباع فوري لدى الاخرين بنسبة55% و تشمل، وضعية الجسم، حركاته و مدى الإقتراب من الآخرين بصريا و السلوك العام.

أما التأثير الصوتي فيساهم بنسبة 35% في تكوين الإنطباع لدى الاخرين أي أنه يمثل الثلث أو يشمل: نغمة الصوت، و قوله و حدته و سرعته و تؤثر جميعها في مدى أنتباه الاخرين و كيفية تفسيرهم لجميع ما يقوله المرسل.

3-2 التأثير اللفظي:

إضافة لما تحثه الصورة المرئية و التأثير الصوتي، يساهم التأثير اللفظي بنسبة10% من تكوين الإنطباع و التأثير، و ينبغي أن ندرك أنه من أجل إيصال الرسالة اللفظية و جعلها مفهومة كليا يجب أن ترافقها لغة جسدية تدعمها.[2]

4) إدارة الإجتماعات:

تعد الإجتماعات من الوسائل المهمة للإتصال و التنسيق في المؤسسات على إختلاف أنواعها، و تشير الدراسات إلى أن المديرين يقضون نسبة66% من دوامهم في إجتماع أو لقاء مع فرد أو اكثر من الناس داخل المؤسسة و خارجها.[3]

---

[1] كمال برباوي، مرجع سبق ذكره،ص42.

[2] جمال سالمي، "معوقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستر في العلوم الاقتصادية و التجارية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة سطيف،2000،1999، ص 36

[3] جون و شيرلي باين، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، سلسلة تعلم في أسبوع.الإجتماعات الناجحة، دار العربية للعلوم،1998،ص05.

بقول إيمرسون "كل شخص القاه أو أجتمع به يفوقني من ناحية واحدة على الأقل و من هذه الناحية يمكن أن آخذ عنه و أتعلم منه"

إن قيادة الإجتماع و ادارته بفعالية، مهارة لا تكتسب عن طريق المحاولة أو الخطأ أو الصدفة، بل يتم صقل هذه المهارة و تنميتها بالإطلاع على المعلومات و المعارف العلمية المناسبة و التدرب عليها لإتقانها، بحيث يحتاج كل مدير في مختلف المستويات إلى إتقان المهارات الأساسية المرتبطة بفن إدارة الإجتماعات الناجحة و التي تتلخص في:

4-1-المهارات الإنسانية: و تتمثل في القدرة على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب للإجتماع و تقبل المسؤولية و اللياقة و تحفيز أعضاء الإجتماع على الإلتزام بالخطة المرسومة و توجيه الحصود نحو تحقيق الأهداف.[1]

4-2المهارات الفنية: تتمثل في إستخدام الأساليب و الإجراءات و التقنيات الكفيلة بتحقيق مستوى عالي من الإنجاز خلال الإجتماع.

4-3 المهارات الفكرية: و تتلخص في القدرة على التعامل مع الأفكار المطروحة أثناء الإجتماع، و القدرة على الفهم و الحكمة، إضافة إلى صفاء الذهن و حسن التصرف أثناء مواجهة الامور الطارئة[2].

5) قيادة الفريق التعاوني:

إن القائد الناجح لا يحرص على الحصول على أفضل ما لدى العاملين معه من إنجاز فقط بل يعمل على التأكد من حصولهم على أفضل ما يردونه من نواتج عملهم مثل الرضا الوظيفي و المكافأة و الإعتراف بإنجازاتهم.

و عادة ما يفتخر القادة بالمؤسسة التي يعملون فيها و يقومون بدورهم بنقل هذا الحماس إلى الفرق العاملة معهم و لجميع الجماهير المستفيدة من خدمات المؤسسة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحويل كلمة "أنا" إلى "نحن" و هو الذي يعزز الولاء للمؤسسة و ينمي الروح الجماعية أيمانا منه بأن الروح الواحدة للفريق هي طريق لنجاح المؤسسة و تخفيف المصلحة العامة.[3]

---

[1] برباوي كمال، مرجع سبق ذكره،ص43.

[2] المرجع نفسه، ص44.

[3] المرجع نفسه،ص45

6) إدارة الصراع و حل النزاع:

تمثل القدرة على إدارة الصراع و حل النزاع مهارة حيوية ينبغي السعي لتنميتها في المؤسسات عامة، و الخدماتية خاصة، نظرا لدورها الأساسي في : إدارة التغيير بنجاح، و تعزيز القدرة على فهم طبيعة القيم الثقافية المختلفة في أماكن العمل و تقبلها و التفاعل الإيجابي معها ، إضافة إلى تفعيل أدوار قادة الفرق الجماعية و أعضائها لما فيه مصلحة المؤسسة و الإرتقاء بنوعية الخدمة، و مهما كان منصب الفرد في المؤسسة ، عضوا أو رئيس قسم، أو مدير مختصا أو عاما...

فإن قدرته على إدارة الخلاف أو الصراع تعد عنصرا رئيسيا و حاسما في تحقيق نجاحه على الصعيد الشخصي و المهني[1] و منه تحقيق أهداف و نجاح المؤسسة.

7) الإدارة بالتجوال:

عادة ما يحرص القادة الناجحون على البقاء قرب ميادين العمل الفعلي، إذ يعدون لقاءاتهم المنتظمة مع الفرق العاملة معهم عملا حيويا لنجاح أعمالهم و تعد الإدارة بالتجوال نموذجا حقيقيا لتحقيق مجموعة من الأهداف، و فرصة حقيقية تتيح للمديرين للإطلاع على كل ما يجري داخل مديرياتهم و في مواقع العمل الميداني، و مناقشة العاملين معهم بأفكارهم و المشكلات التي تعترضهم ، و إنجازاتهم الفردية و ما يملكه كل منهم من قدرات و إنجازات جماعية... كل ذلك في أجواء غير رسمية، و في الوقت نفسه تتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم و تمكن المديرين من تنمية مهاراتهم القيادية و التعرف على العمليات اليومية و خطوات العمل باعتبارهم مسؤولين عن متابعة إنجازها[2]

إن تطبيق هذا الإسلوب بصورة متكررة يولد لدى العاملين الثقة في وجهات نظرهم و كذلك توقعا دائما بزيارة قائدهم لهم ليس بهدف التنقيس و لكن من أجل الوقوف على نقاط ضعفهم و بالتالي يتحدثون معهم بكل رياحية مما يعزز مصداقية المدير و كذلك تعزز مصداقية العاملين به.

[1] المرجع نفسه،ص-ص46+47.

[2] المرجع نفسه، ص-ص:47-48.

ب- دور الإتصال الداخلي في تنمية العلاقات الإنسانية:

تعتبر الإتصالات الإدارية وسيلة هامة في تطوير و تنمية العلاقات الإنسانية و ذلك لأن الإجتماعات و الإتصال الهاتفي و المكالمات التي تقوم على تقوية هذه العلاقات بشكل واضح و يعكس ذلك فأن عدم الإتصال يؤدي إلى تفكك الروابط و العلاقات بين العمال.

لم تعد إهتمامات الإدارة فقط بالترقيات و الحوافز و العلاوات بل تعدتها إلى الإهتمام بمعنويات العمل داخل المنظمة و ما يخص العامل و ما قد يشغله عن أداء وظائفه اليومية بشكل سليم و أن التفاهم فيما بين العاملين يعد من أروع الصور المعبرة عن التعاون و التكاثف للحصول على أرقى النتائج و

أفضلها، و العلاقات الإنسانية تمثل الجمهور التي تعدها المنظمة بهدف تحسين علاقاتها بجمهورها الداخلي من خلال ما توفره لهم من رعاية و إهتمام و ظروف عمل مناسبة مما يؤدي إلى درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف، و يحقق في النهاية هدف كل منهما، و من الأبعاد التي تركز عليها العلاقات الإنسانية نجد ما يلي:

1. النواحي الإنسانية و العاطفية.
2. إثارة دوافع الأفراد و تحفيزهم على العمل.
3. السعي إلى تحقيق التوازن و إشباع الحاجات و تحقيق الأهداف .

فالعلاقات الإنسانية تنصب على الجمهور الداخلي للمنظمة و من الواضح أنه لا يمكن تحسن علاقاتها بالجمهور الخارجي من خلال أفراد لا يشعرون بالرضا تجاه منظماتهم و بذلك فنجاح المنظمة يتطلب التركيز على عملائها الداخلين و يرجع ذلك إلى:

-يعد الجمهور الداخلي أحد مكونات الرأي العام و هو يؤثر في تشكيل وجهة نظره اتجاه المنظمة

-إن نجاح المنظمة في تحسين علاقاتها مع جمهورها الخارجي لا يأتي من فراغ بل إلى مدى مساهمتها في تحقيق أهداف العاملين بها[1]

[1] فتحي احمد ذياب عواد، إدارة الأعمال، وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، د.ط، عمان ،دار الصفاء للنشر و التوزيع،2012،ص:194-195.

المبحث الثالث: شروط الإتصال الداخلي الفعال و عوائقه

المطلب الأول: شروط الإتصال الداخلي الفعال

من الضروري أن ندرك بأن عملية الإتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية و علمية أيضا. و يفترض أن تستوفى الشروط العملية و الفنية.

أ –**التخطيط الجيد للإتصالات:** فكل ما حللنا المشكلة أو الفكر المطلوب نقلها تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحا ،و هذه هي الخطوة الأولى نحو الإتصال و غالبا ما يرجع فشل الإتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط و عدم الأخذ في الحسبان أهداف و إتجاهات من يتأثرون بعملية الإتصال بمعنى الملائم له، ثم لتحديد اللغة أو الرمز الملائم و المفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك أي عدم الإستعمال الرمزي ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة و خاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائما للموقف.

ب –**إستشارة الاخرين في تخطيط الإتصالات:** و ذلك بالتآخذ من أي مرسل قد قام بنقل من أراد فعلا بوضوح، و ذلك بمراجعة ما كتب و إستشارة بعض الاشخاص إن أمكن و التأكد أنهم يفهمون ما يريد فعلا عند قراءتهم الرسالة ام لا ، و التأكد اذا كان المستقبل للرسالة قد فهمها كما هي.

ج –**إجادة فن الإنصات:** ففي الإتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الاخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما و أن ينصت اله جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا كما يقول "هاملت" "إمنح كل شخص أذنك مع قليل من صوتك" و لا يتدخل إلا لإزالة التشتت في الحديث ، أو لإثارة بعض الإستفسارات التوضيحية التي تساعد على إستجلاء الامور بدرجة افضل.

د –**الحصول على التغذية العكسية:**

و ذلك بمتابعة الإتصالات اذ قد تضيع الجهود الإتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة ، و ما لم تتابع عملية الإتصال من خلال ارجاع الهدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة ، لأن تتيسر معرفة مدى نجاح العملية الإتصالية.

هـ –معرفة الظروف المحيطة:

فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الإتصال، و يجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الإتصال و أن يعمل على إزالة المؤثرات و العوامل الخارجية السلبية.

–إستخدام وسائل إتصالية مناسبة و اكثر فهما و مصداقية من جانب المتلقي.

-تفهم طبيعة المرسل اليه و ظروفه و ميوله و رغباته.

- وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الإعتبار عند صياغة الرسالة.

-في حالة وجود تشويش لا بد من تكرار الإرسال حتى يمكن للرسالة أن تحقق إنتشارا أو إستخدام قنوات إتصالية متعددة أو إستعمال متصل مثير للإنتباه.[1]

المطلب الثاني: مبادئ الإتصال الداخلي

تساعد مبادئ الإتصال المدير في بناء نظام جديد للإتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة المتصلة و هي: نوعية الرسالة و ظروف إستقبالها ، الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة، و الإستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي.

1) مبدأ الوضوح:

لكي يتم الإتصال فلا بد من إستخدام اللغة الواضحة و هي من مسؤولية المرسل بتصميم و صياغة الإتصال و التعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام و التخاطب، و يقوم هذا بإستخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين و الرؤساء و الزملاء، و يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات و الحواجز كالتعبير السئ عن الرسالة، و الأخطاء الناجمة عن الصياغة و النقل و عدم وضوح عناصرها و الحاجة إلى توضيحها.

2) مبدأ الإهتمام و التركيز:

أي إعطاء كل الإنتباه و الإهتمام لإستقبال الرسالة، فأي إتصال لا يمكن أن ينجح اذا لم يكن مفهوما، و يتطلب مزيدا من الإهتمام ، فإعطاء الإهتمام الكامل للرسالة المركبة ليست مسألة سهلة و يرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الإهتمام و تتنافس فيما بينها و نطاق و قدرة الفرد على الإنتباه و التركيز و التمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز ، كعدم الإهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة ، ضعف الذاكرة و أيضا تطوير عملية الإستماع و القراءة و يشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته[2].

[1] صبرينة رماش، "الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع ،جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص105-106

[2] محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري،إدارة الاعمال، الإسكندرية ،الدار الجامعية، 1999،ص269.

3) مبدأ التكامل و الوحدة:

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأغراض و أهداف الإتصال، فهذا الأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة و ليست غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون و تحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة، فغالبا ما يتجاهل الرؤساء ذلك و يرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للإتصال المباشر بالعاملين ، و لكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة اذا كانت الظروف تستدعي إتصال فوري كأمر بإخلاء مبنى مباشرة، أو الحماية من خطر أو هجوم...الخ و لكن من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة و تفسير و توضيح المعلومات الأخرى و في هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس و يعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية و هذا تدعيم لسلطته.

4) مبدأ إستراتيجية إستخدام التنظيم غير الرسمي:

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات و نشرها، و تنشأ هذه التنظيمات بموافقة من المدير أو بدونه، و يكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة ، لذلك لا يجب تجاهلها، بل الإستفادة منها في نقل و إستقبال المعلومات المكملة للإستقبال الرسمي، فتدفق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوس و من المرؤوس للرئيس، و هذا المنفذ قد لا 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 آخرين.[1]

المطلب الثالث: معوقات الإتصال الداخلي للمؤسسة

ا- **معوقات الإتصال الداخلي للمؤسسة:** أشارت أحدى الدراسات بأن حوالي 80% من المدراء ذكروا بأن صعوبة الإتصال هي أحدى المشاكل الرئيسية التي تواجههم في أعمالهم، و هذا يدل على أنه في حالة تعثر نظام الإتصال نتيجة الصعوبات المختلفة التي تواجهه فإنه سيترتب عن ذلك نتائج سيئة تلحق بالمؤسسة، و نظام الإتصال كأي نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات و مشاكل بإستمرار و عدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الإتصال لذا يجب أن يكون المسؤول في وضع أفضل لإتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على هذه الصعوبات و بشكل عام يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه العملية الإتصالية و تؤثر على فاعليتها بما يلي:

[1] المرجع نفسه،ص270.

1/معوقات شخصية: تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة بالمرسل و المستقبل و ذلك نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة إختلافاتهم الفردية و البيئية و التي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم و المعاني مختلفة بينهم، و من أهم هذه المعوقات ما يلي:

-تباين الإدراك : و هي التباين في إدراكهم للمواقف المختلفة.

-الإدراك الإنتقائي: عادة ما يميل الفرد إلى الإستماع لما يتناسب مع قيمه و إتجاهاته و آرائه فيعمل على إنتقائها بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و إتجاهات و أفكار[1].

-الإنطواء: تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين و تبادل المعلومات بينهم.

-حبس المعلومات: اخفاء المعلومات و عدم الإدلاء بها.

-المبالغة في الإتصال: عكس حبس المعلومات ، حيث يتم في ذلك الإفراط بالإتصال من خلال كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات و عقد أجتماعات.

-الإختلاف في المركز بين المرسل و المستقبل، و يكون ذلك من حيث المركز و الوظيفة و الراتب و المزايا مما يعيق عملية الإتصال ، فقد يميل المرؤوس إلى تشويه الحقائق و عدم الصراحة مع رئيسه.

-مصداقية المرسل: و تعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل و اعماله و اقواله و يؤثر ذلك على نظرة المستقبل.

-ضيق الوقت: حيث لا يكون هناك وقت كاف للرئيس، أو المدى للإتصال مع كل شخص مما يجعل المدير أو الرئيس يختصر الوقت بتجاوز مستوى إداري معين، فيؤدي ذلك لسوء الفهم.[2]

2/معوقات نفسية:

-و من أشكالها الخوف عند أحد الاطراف من الطرف الاخر.

-عدم الرغبة في الإتصال و غياب الدافعية عند أحد الاطراف.

-التعصب و الأنانية و الرغبة في الإحتفاظ بالمعلومات.

-مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر.[3]

---

[1] رضا صاحب أبو حمد آل علي، نسيان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة،د.ط،الأردن،الوراق للنشر،2012،ص480

[2] ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة،ط1،عمان ،2009،ص199.

[3] ربحي مصطفى عليان،عدنان محمود الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة،ط1، عمان ،الاردن ،دار صفاء للنشر ،2005،ص272.

3/معوقات تنظيمية:

– عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الإختصاصات و الصلاحيات و مراكز الإتصال و خطوط السلطة الرسمية في المؤسسة، مما يجعل الإدارة تعتمد على الإتصالات الغير رسمية و التي لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهدافها التنظيمية.

– عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين بنظام الإتصال الذي يساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات و تمنع الدخول بين الوحدات التنظيمية و تعبر عن نوايا الإدارة العليا إتجاه الإتصال أو قصور هذه الأخيرة.

– عدم وجود وحدة تنظيمية لنشر و جمع البيانات، و عدم الإستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم إستقرار نظام الإتصال بالمؤسسة.[1]

4/معوقات بيئية:

–الموقع الجغرافي من حيث القرب و البعد عن مركز إتخاذ القرار.

–القصور التكنولوجي و عدم توفر أدوات الإتصال المتطورة.

–العوائق السياسية و الإقتصادية.

–العوائق الثقافية و تتمثل في إختلاف الثقافة بين المجتمعات.

–مدى تقبل الآخرين و تفشي روح العنصرية.[2].

5/المعوقات المادية:

و هذه تنشأ نتيجة تدخل عوامل و أمور في البيئة المادية التي يتم فيها الإتصال مثل الضوضاء و التشويش في أجهزة الإتصال و بعد المسافة بين المرسل و المستقبل و عدم الإضاءة المناسبة و غيرها.[3]

ب –طرق تحسين الإتصال داخل المؤسسة:

–تلبية إحتياجات و رغبات الاطراف الفاعلة في الإتصال.

–أن يكون المضمون مثيرا للإهتمام و معلومات تمتاز بالجدية و الحداثة.

---

[1]عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة،ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر ،2011،ص210.

[2]المرجع نفسه،ص210.

[3]حسين حري، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال،ط1،عمان دار حامد للنشر و التوزيع ،2004،ص242

-أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف.

-إستخدام آلة مناسبة زمانا و مكانا.

-إشتراك مختلف هياكل المؤسسة في الإتصال الداخلي.

-يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

-يجب توظيف تقنية الإستماع و الملاحظة و الإلمام بجميع المحاولات المتعلقة بأطراف مشكلة المؤسسة.[1]

[1] Marie Franc, Pierre lebel, organisé la communication les étudient orgaistion,Paris,1992 p20.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول أن الإتصال الداخلي هو وسيلة و أداة رئيسية في تسيير العلاقات الإنسانية وتنميتها، و يعد حاجة إجتماعية و ضرورية لا غنى عنها للإنسان، من خلاله يمكن التفاعل و العيش مع الآخرين و تحقيق الإنسجام و مشاركة مختلف الآراء و الأفكار، فهو يعتبر من الأمور الجد مهمة و التي لا يمكن الإستغناء عنها في المؤسسة بأي شكل من الأشكال، فهو أحد العناصر الأساسية بها، و الذي من خلاله يتواصل كافة العاملين و الموظفين مع بعضهم و يتعاملون بمختلف الأنواع الإتصالية من أجل تسيير كافة الأنشطة و تحقيق الأهداف، و هنا تظهر أهميته بشكل واضح في المؤسسة لأن العملية الإدارية تتوقف على فاعلية مختلف وسائله و التي تربط بين وحداته الإدارية و بين المجتمع الذي يتعامل معه، و كلما كان الإتصال فعالا أمكن الوصول لمعلومات صحيحة و في الوقت المناسب، فوجود نظام سليم ضروري جدا فلا يمكن تجاهل إمكانية وقوع معيقات في المؤسسة تعترض سير العملية الإتصالية و بالتالي تعمل المؤسسة و موظفيها على تحسينها من أجل الحفاظ على المؤسسة و استمرارها.

الفصل الثاني: الإتصال الداخلي و تسيير المؤسسة الخدماتية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الخدماتية

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الخدماتية:

المطلب الثاني: نشأة و مراحل تطور المؤسسة الخدماتية

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الخدماتية

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية

المطلب الأول: وظائف المؤسسة الخدماتية

المطلب الثاني: اسس بناء المؤسسة الخدماتية

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المؤسسة الخدماتية

المبحث الثالث: الإتصال الداخلي و تأثيره على المؤسسة الخدماتية

المطلب الأول: تأثير الإتصال الداخلي على اداء الأفراد العاملين في المؤسسة

المطلب الثاني: تأثير الإتصال الداخلي على إنتاجية المؤسسة

المطلب الثالث: طرق تحسين تسيير المؤسسة الخدماتية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر قطاع الخدمات من الأنشطة المهمة في عصرنا الحالي والتي باتت تشهد نمو سريع خلال القرن العشرين، حيث أنه يعد قوة إقتصادية في الدولة فأصبحت بحاجة إلى تطوير هذه الخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر وكسب السمعة الجيدة التي باتت معيارًا هاماً لجودة الخدمات، كما أن هذا التطور يساهم في خلق فرص عمل وبالتالي انخفاض البطالة.

تعتبر المؤسسة الخدماتية من بين المؤسسات التي يعتمد نشاطها كليّا على كسب تأييد جماهيرها لذا فهي تعتمد على الإتصال وآلياته من أجل تحسين أدائها وضمان بقائها وإستمرارها في المجتمع، بحيث تسعى من خلاله لتحقيق عدة أهداف ولكسب العاملين في تلك المؤسسة، إضافة لإمكانية زيادة قدرتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق من خلال الإتصال لتقديم خدمات متنوعة وتحفيز موظفيها على تقديم أفضل آداء، فالمؤسسة الخدماتية إذاً هي الخلية الأساسية في النظام الإقتصادي، الإجتماعي والخدماتي وفي مختلف المجتمعات بإعتبارها تعبر عن جميع العلاقات الإجتماعية الناتجة عن العملية الإنتاجية داخلها خاصة ونشاطها بشكل عام، بحيث يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وأخرى معنوية من جهة ثانية، وفي هذا الفصل سنقوم بالتطرق إلى ماهية المؤسسة الخدماتية من خلال تعريفها ونشأتها ومختلف مراحل تطورها إلى جانب أهداف هذه المؤسسة وما تواجهه من صعوبات، مع معرفة تأثير هذا النوع من الإتصال على أداء الأفراد العاملين وعلى إنتاجيتها مع طرح طرق لتحسين تسييرها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الخدماتية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الخدماتية.

تعرف المؤسسة الخدماتية على أنها: تلك المؤسسة التي يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة الزبون، حيث يستفيد هذا الأخير من خدماتها من مختلف الأشكال والأنواع، وهذا ما جعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد ممكن منهم حيث أن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدماتية بالإطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم، وهذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة، وتعرف المؤسسة الخدماتية أيضا بأنها تلك المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية[1].

ومنه يمكن القول أن المؤسسة الخدماتية هي: هيئة تختص بتقديم خدمات في ميدان معين يستفيد منها الجمهور وهي أيضا منظمة تتكون من مجموعة الأفراد ذوي كفاءات تسهر على تحسين نوعية الخدمة، وتهدف إلى تحقيق الأرباح عن طريق إشباع رغبات الجمهور.

كما تعرف المؤسسة الخدماتية بأنها: تلك المؤسسة التي تناط بها مهمة تقديم الخدمات بغية تلبية حاجيات المستهلكين كالمؤسسات التجارية والإقتصادية وغيرها، فهي تتميز بهذه المهمة عبر أو بواسطة وسائل تشغيل مختلفة وبإشراف تنفيذ قوى عاملة عامة (بشرية)[2].

نرى من خلال هذا التعريف أن المؤسسة الخدماتية هي المؤسسة التي تقدم خدمات معينة للجمهور، أي هي المؤسسات التي يتحدد غرضها الأساسي في تقديم الخدمات للعملاء مثل مؤسسة إتصالات الجزائر والجامعة.

كما تعرف أنها منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الإقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق إشباع الرغبات للزبائن، كما تسهر على تقديم وتحسين نوعية الخدمة[3]، بمعنى أن المؤسسة الخدماتية تستخدم أشخاص أكفاء ومحترفين تستعملهم لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع للجمهور بهدف تحقيق إحتياجاتهم وتحقيق أهدافها في الربح وتعمل على

[1] عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط5، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص31.

[2] قداش سمية، "أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة"، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة ورقلة، 2011، ص47.

[3] أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة للمؤسسة، دط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص16.

إستخدام كل الوسائل لتحسين الخدمات بما يتماشى ورغبات الجمهور لكسب رضاه مما يعود عليها بالإيجاب.

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسة الخدماتية هي عبارة عن هيكل منظم للقرارات حيث يستفيد الجمهور من خدماتها بمختلف الأشكال والأنواع وهذا ما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الجمهور لتضم وتكسب تأييد أكبر عدد منهم، مما يسمح لهذه المؤسسة من الإطلاع السريع والمباشر على رغبات جماهيرها والعمل على تحسين الخدمة بما يضمن تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: نشأة ومراحل تطور المؤسسة الخدماتية.

أ. ظهور المؤسسة الخدماتية:

إن ظهور المؤسسات الخدماتية المختلفة التي نراها في الواقع لم يكن بالشكل الحالي لأول مرة، بل كان ذلك لعدة تغيرات متواصلة ومتوزانة مع التطورات التي شهدتها الحضارات البشرية، منذ أن أصبحت حاجات الإنسان إتباعاً في تقديم خدمات قادرة على تحقيق منافع الأفراد، غير أن وصول إشباع رغبات يتطلب بالضرورة موارد مختلفة من بينها (مادة أولية تحمل رأس المال) وهي العملية التي يمكن تسميتها بالعملية الإنتاجية[1].

ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن 18م ظهرت الآلة التجارية "لجيمس واط" وبرزت صناعة كبيرة تعتمد على وسائل الإنتاج من خلال الطاقة التي يملكها العمال وهذا ما أدى لخلق فئة من العمال تسمى بالطبقة الكادحة التي خاضت نضالاً دافعاً على حقوقها، وبدأ يظهر شكل آخر من الإنتاج الجديد يدعى بالإنتاج الصناعي الذي يسمح بإشباع الأسواق[2]، ووعياً بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في ظل التكنولوجيا الحديثة للإتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 إصلاحات جديدة، وتم إنشاء مؤسسة إدارية مستقلة مالياً مع متعامليها تتكفل بالخدمات لإرضاء الزبائن، وتم الشروع في إنجاز برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية من بينها المنشأة الخدماتية التي تعتبر ركن أساسي في تقديم خدمات إتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة والمعلومات الرسمية، كما تقوم المؤسسة الخدماتية بممارسة النشاطات في جميع ميادين الحياة[3].

---

[1] غسان قلعاوي، القطاع العام: إلى أين؟ (خواطر حول تخصيص القطاع العام، ط1، سوريا، دار المكتبي للطباعة والنشر، 1995، ص41.

[2] عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة والبيئة "الأعمال، دط، الإسكندرية، مؤسسة الشباب الجامعية، 2005، ص151.

[3] أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص30.

والمتمثل في تقديم خدمات معينة لإرضاء الجمهور الداخلي كالعمال وكذا إرضاء الجمهور الخارجي كالمواطنين، المؤسسات مثل البنوك ومؤسسة إتصالات الجزائر، البريد وغيرها.

ب.مراحل تطور المؤسسة الخدماتية:

إقتحمت المؤسسات الخدماتية العديد من الأسواق وأصبح إلزامًا عليها أن تحافظ على إستمراريتها من خلال الإتصال مع زبائنها ومعرفة رغباتهم المنتظرة وتوقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة، وحتى تتوصل المؤسسة الخدماتية إلى ذلك تمر بمجموعة من المراحل نحددها في ما يلي:

المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل: تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء، ومرحلة التأسيس وتتعلق بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جديدة، أو خدمة موجودة مسبقاً، ولكن بتركيبة وخصائص مختلفة، وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدماتية الإلتزام بما يلي:

- تحديد مستوى عرض الخدمة المطلوبة واللازمة.
- تحديد الفئات المستهدفة.
- تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة.

ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة الخدماتية على تحديد وتطوير الأفكار الإنتاجية في صناعة الخدمة[1]، بمعنى أنه في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعاً محدداً من المنتجات وتظل لديه الحاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل، سواء مادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقاً بتركيبة مختلفة وشغل وظائف جديدة.

المرحلة الثانية: مرحلة التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع.

إن هدف المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة هو إختيار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو (زيادة الخدمة) والمردودية (كسب عملاء جدد) ويجب على المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة أن تلتزم بما يلي:

- تنميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.
- تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة.

[1] أسماء مرواني، "الإبداع التكنولوجي ودوره في تفعيل تنافسية المؤسسات الخدماتية"، "دراسة قطاع إتصالات الهاتف النقال في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص تسويق، جامعة أم البواقي، 2013، ص15.

– تحديد الإحتياجات المالية للمؤسسة وإختيار مصادر التمويل.

– تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة.

أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة وهي تتعلق بطرق التسيير، التحليل، الإنضباط وبعد تحديد المؤسسة ككل مفهومها للخدمة وصيغتها التنظيمية لتنتقل إلى مرحلة أكثر تطوراً وسرعة، وهي مرحلة النمو[1]، بمعنى أنه في المرحلة يتم إختيار التنظيم الذي يتم على أساس إعادة إنتاج الخدمة في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة في الخدمات وكسب جماهير جدد للمؤسسة من خلال توفير مختلف الإمكانيات اللازمة لذلك.

المرحلة الثالثة: النمو:

وفي هذه المرحلة قد يكون النمو سريعاً جداً مما يساعد المؤسسة الخدماتية على توسيع حجم نشاطها والإنتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كامل التراب الوطني مع إمكانية إستعمال وسائل إعلام وإتصال أخرى تسمح لها بإستثمار صورتها بشكل أفضل كما يسمح لها توسيع نشاطها وإنتشارها الجغرافي السريع والإستفادة من إقتصاديات السلم هذا لإستراتجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدماتية من تقليد منتجاتها من طرف مؤسسات منافسة لها وتتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في:

– إختيار شكل التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو (رؤوس أموال المؤسسة، مع الدعم الضروري غالباً لهذه المرحلة أو دون ذلك).

– إختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة (إنشاء وحدات جديدة، أو شراء مؤسسات موجودة مسبقاً).

– بناء شبكة عمل فعالية وذلك من خلال تأطير الوحدات الجديدة وتحديد طرق الإدارة والتسيير المناسبة وأدوار العاملين بالمؤسسة ووضع نظام الرقابة.

– إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة ومن أهمها إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالإتصال والعلاقات العامة إلى جانب الوظائف الأخرى كالمراقبة والتسيير والموارد البشرية التي تسمح بتطبيق سياسة وتزويد وحداتها المختلفة بأنجح الرسائل اللازمة لتقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة والإبداع.

أما بالنسبة للخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي أن هذه المرحلة ديناميكية وعملية بالنسبة للمؤسسة وتحفيزية لعمالها لأنهم يستفيدون من فرص وإمتيازات إضافية من نمو مؤسستهم وتوسعها

[1] حداد سهيلة، "فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، 2005، ص13.

وتنتهي هذه المرحلة بتشبع السوق المستهدف[1]، وخلاصة هذه المرحلة أن المؤسسة الخدماتية تنمو وتتطور بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات من خلال إستخدام مكثف لوسائل الإتصال وتوزيع منتجاتها على مناطق متعددة بحيث نقوم في هذه المرحلة بإرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالإتصال الذي يسمح بتقديم خدمات في أحسن صورة.

المرحلة الرابعة: النضج:

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدماتية بالإستقرار، حيث يتوقف نمو رقم أعمالها (بسبب تشبع السوق المحلية وإشتداد المنافسة)، ويصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد وبالتالي توسيع حصتها السوقية، ويصبح من الصعب إنشاء أي مؤسسات ذات مردودية في أسواق ضيّقة أو صغيرة جداً، في هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر:

– الفتور وإهمال مراقبة التكاليف بدقة.

– تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية.

– إمكانية ارتفاع معدل العمل الأكثر فعالية نتيجة تفوقهم من توقف نمو المؤسسة وتطورها في المستقبل، وبالتالي على المؤسسة أن تحتفظ دائما بقدرتها على توسيع نشاطاتها وتنوعها.

أما الشروط الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة فهي:

– تطوير سياستها التسويقية والإتصالية لتحافظ على عملائها وجمهورها، والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسين.

– القدرة على التحديد وتطوير خدماتها وتنوعها.

– الإختيار الأمثل للإستثمارات لإستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة.

– الإهتمام بإدارة وتسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة، كما ينبغي في هذه المرحلة لمسيري المؤسسة الإلتزام أكثر بالمعايير الإستراتيجية من إنفتاح على الأسواق وتطوير نظرة مستقبلية واسعة وواضحة والقدرة على جذب الكفاءات المتميزة[2]، بمعنى في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة في حالة إستقرار وتكون السوق المحلية منتجة وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على جمهور جديد وبالتالي

[1] فؤاد بوجنابة، "تقييم دوافع الإتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدماتية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق من جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص 6-7.

[2] أسماء مرواني، مرجع سبق ذكره، ص 16.

يجب أن يكون لديها القدرة على تطوير سياستها الإتصالية لتحافظ على زبائنها وجماهيرها ويكون لها القدرة على التحديد والتطوير والتنويع في خدماتها.

المرحلة الخامسة: الإنحدار والرجوع أو الإستمرار في البقاء.

بعد مرور المؤسسة الخدماتية بالمراحل الأربعة السابقة هناك إحتمال دخولها في مرحلة الإنحدار والتراجع والتي من الممكن أن تتفاداها المؤسسة إذا ما إلتزمت بالتعليمات الواردة في المراحل السابقة، ويمكن إعادة تجديد نشاط المؤسسة الخدماتية ومساعدتها على الإستمرار من خلال شكلين هما:

- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.
- تطوير خدمات جديدة وذلك من خلال:

- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء.
- محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة.
- إقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من العملاء[1]، ومنه يمكن القول كخلاصة لهذه المرحلة أن المؤسسة عند مرورها بالمراحل المذكورة سابقاً قد تدخل في مرحلة إنحدار أو إنهيار من الممكن أن تكون مؤقتة في حال إلتزام المؤسسة بمختلف التعليمات الواردة في المراحل السابقة وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة وتستمر المؤسسة الخدماتية في نشاطها.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة الخدماتية هي من المؤسسات الهامة والتي تعد هيكلا منظماً للوسائل خاصة يستفيد منها الجمهور ومن خدماتها المختلفة بفضل تطورها ومرورها بمراحل حتى تكون في صورتها النهائية قادرة على تحقيق أهدافها وتأدية وظائفها على أكمل وجه.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الخدماتية:

تهدف المؤسسة الخدماتية إلى تحقيق عدة أهداف وهي كالتالي:

أ. المجال الإقتصادي:

- تحقيق عائد مناسب لرأس المال المستمر.
- تحقيق مكانة جيدة بين المؤسسات الخدماتية وخاصة الدولية منها حتى لا تقوم هذه الأخيرة بغزو السوق الوطنية، وإحتلال مكانة في السوق الدولية.

[1] فؤاد بوجنابة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

– إستمرار نشاط المؤسسة الخدمية حتى يتم تحقيق الإكتفاء الذاتي، وحتى لا يلجأ أفراد المجتمع إلى طلب الخدمات من الخارج، كطلب قروض من بنوك أجنبية مثلاً، مما يؤثر على الإقتصاد الوطني.

ب.المجال الإجتماعي:

– إمتصاص الفائض في العمالة بتأمين فرص عمل.

– تلبية حاجة المستهلكين وتحقيق الإشباع والرضا في المجتمع.

– إنتاج وتقديم خدمات معتدلة الثمن.

ج.المجال الثقافي:

– العمل على توعية العمال لمواكبة سيرورة التقدم الحاصل في المجتمعات المتقدمة من ناحية الخدمات التي تقدم بأحدث الطرق[1].

د. المجال الإداري:

– في هذا المجال تهدف إلى ترقية العمل من خلال تنظيم الإدارة وتوفير جو مناسب للعمل ومنح الحوافز للعمال لتشجيعهم على تقديم خدمات بشكل جيد.

ومن ناحية أخرى نجد أن جميع الإستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات لها غاية وأهداف ترمي إلى إشباع رقعة التجارة وسمعة المؤسسة، إذ من بين هذه الأهداف نجد:

- **المصداقية في سوق الخدمات:**

– توفير الضمان الشخصي من خلال النتائج.

– الحضور قصد إظهار الثقة وإعطاء صورة حسنة للمؤسسة من خلال مختلف القدرات.

- **صورة التوسيع والتدويل:**

– منح إمتيازات في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات.

– عامل أساسي للكفاءة التجارية للسلع والخدمات.

– تساعد المؤسسة على توريد خدماتها في سوق عالمي واسع.

– ترقية النمو الإقتصادي والتطوير.

[1] هدى غرسي،" دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية"، دراسة مسحية على القائمين بالإتصال بجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة أم البواقي، 2014–2015، ص105.

– المنافذ، وهي عبارة عن تكنولوجيا الإعلام، لها عوائد محفزة من رؤوس الأموال والموارد البشرية، وتتجلى أشكال المنافذ الجديدة كخدمات المسافات البعيدة وتبادل المعلومات وخدمات البرمجة الإعلامية، تعد إحدى نشاطات المقاولة الباطنية على المستوى الدولي.

– تطوير القدرات: دعم السلطات الحكومية بالمشاركة في التظاهرات التجارية أو المحاضرات الدولية وتأسيس عقود الشراكة والعروض القانونية.

– موقع الويب هو إحدى الطاقات التي لها إنطباع لدى الزبائن، الموقع، العنوان في الانترنت.

– المسابقات الدولية والكفاءات.

– التغطية الإعلامية[1].

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية.

المطلب الأول: وظائف المؤسسة الخدماتية.

إن جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأبعادها وأهدافها فإنها تعتمد على العملية الإدارية المخططة في ممارسة نشاطاتها لكن هذا التصنيف من المنظمة لأخرى يختلف لذلك لابد لنا من إيضاح مختصر لمنهجيات ممارسة العملية الإدارية وأساليبها في المؤسسة الخدماتية من خلال توضيح وظائف المؤسسة الخدماتية والتي تتمثل فيما يلي:

1.وظيفة العمليات والإنتاج: تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي، بمعنى تتمثل ما تقوم به المنظمة من إنتاج لأغراض بيعه وتحقيق الربح، فعندما يقيم مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتصنيع الهواتف إذ لم تفعل ذلك لن تبقى[2].

2.وظيفة التوظيف: وهذه تشمل كل ما له علاقة بالعاملين الذين تحتاج لهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة ومؤهلاتهم وكذلك كيفية إستخدامهم ومنحهم الأجور والمكافئات المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم[3]، بمعنى أن هذه الوظيفة تتعلق بالأفراد الذين يعملون بالمؤسسة من حيث إختيارهم وطريقة

[1] المرجع نفسه، ص106.

[2] حسن محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، ط3، الأردن، دار الحافظ للنشر، 2011، ص11.

[3] جهاد نايف المربوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، ط3، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص60.

توظيفهم وتوفير اليد العاملة المحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية والعمل على إشباع حاجياتهم المادية والنفسية لبناء الإستقرار والولاء وبناء علاقات قوية.

3.وظيفة التمويل: وتشمل كل ما له علاقة بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة، بما في ذلك الإهتمام بحساباتها فلا يمكن لأي منظمة أن تنجح وتبقى دون الإهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعلق بتحديد الأموال الضرورية للعمل[1] بمعنى هي عملية البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدماتية، من خلال خطط إستثمارية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير رأس المال وحصول الربح في آن واحد.

4.وظيفة إدارة المعارف والمعلومات:

حتى تبقى المنظمة ناجحة لا بد من أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ وظائف كبيرة في العمل، وتعتمد عليهم في تنفيذها لوظائفها بالإضافة إلى هذه المعارف فإن المنظمة تحتاج إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منظم وأن توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها[2].

5.وظيفة الإدارة:

وهي الوظيفة الأخرى المهمة لضمان بقاء المؤسسة ويتطلب تنفيذها مجموعة من الفعاليات والوظائف الفرعية يتم تصنيفها إلى:

أ. **الإدارة الإستراتيجية:** ويتعلق بتحديد ما نسميه بإستراتيجة المنظمة أي بعض خصائصها وتوجهها وبذلك يجب أن تحدد كل منظمة نوع نشاطها واتجاه وحجم نموها وعلاقتها بالمنافس وموقعها في السوق الذي يعمل فيه إلى غير ذلك من قضايا مهمة، بمعنى مجموعة الإستراتيجيات التي تحدد نوع ونشاط كل منظمة وموقعها بالنسبة للشركات الأخرى.

ب.الإدارة العملاتية: ويتعلق بالعمل اليومي للمنظمة وهي تقتضي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه.

1. **التخطيط:** أي تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها وكل الإجراءات اللازمة لذلك وفق خطة مدروسة لتحقيق الأهداف.

2. التنظيم: أي إقامة الدوائر وتحديد المسؤولية عنها وسلطاتهم وإجراءات العمل وغيرها.

3. الرقابة: أي الرقابة المنتظمة لكل ما تقرر والتأكد من تنفيذه.

---

[1] المرجع نفسه، ص51.

[2] المرجع نفسه، ص61.

4. التوجيه: أي توجيه العاملين وتحفيزهم والإهتمام بتلبية إحتياجاتهم المادية والمعنوية[1].

وظيفة التسويق: وهذه الوظيفة تشمل كل ما يتعلق ببيع وتسويق ما ينتج فلا يكفي توفر شركة النقل الجوي على خدمات نقل دون القيام بمجموعة من الخدمات التي تتخذها المؤسسة هذا كل ما يعد خدمة البيع.

وظيفة التموين: يقصد به مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم من أجل توفير المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة أساسا بكميات وتكاليف مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة، ويدرج وفق هذا النشاط عمليتين أساسيتين تخضع لها المؤسسة وهي:

– **الشراء:** ويقصد به تأمين وحصول المؤسسة الخدماتية على ما تحتاج إليه من الموارد والآلات اللازمة لعملياتها.

– **التخزين:** يقصد به دخول المواد إلى المخزن لتتأكد من موافقة الدخل المادي مع ماهو مسجل في الفواتير ثم يحفظ في المخزون، وترتب وتتابع بإنتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات[2].

وبناءاً على ما سبق يمكن القول أن المؤسسة الخدماتية كغيرها من إدارات المؤسسات الأخرى تعمل على مراقبة سير العمل من بداية وضع الخطط إلى غاية تنفيذها ومراقبة مدى ملائمة تلك الخطط مع ما تم تنفيذه، وتقوم على تحليل كل مرحلة ومعرفة نقاط الضعف بها والحرص على حلها من أجل تحقيق أهدافها بشكل مضبوط وسليم من الأسس الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وهذه الأسس تمثل نظام المؤسسة الخدماتية.

المطلب الثاني: أسس بناء المؤسسة الخدماتية.

للمؤسسة الخدماتية أسس تبني ثقافتها الخدماتية من خلالها فهي تتمثل في:

– إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية التي تقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة.

– النظر إلى تلك الأهداف على أنها استراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها حتى من خلال القنوات الصعبة.

---

[1] المرجع نفسه، ص62.

[2] عبد المعطي محمد سيف وآخرون، أسس العلاقات العامة، دط، القاهرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص122.

– أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الإنتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعل الذي يرضي أو يفوق توقعات عملاء المؤسسة.

– النظر إلى عملاء المؤسسة ليس على أنهم هدف لإتمام عملهم وواجباتهم ولكن كونهم أطراف في علاقات مع مؤسسة ومن الضروري الحفاظ عليها.

– ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متَّسِقاً دائماً لكل العملاء والعاملين في المؤسسة الخدماتية[1].

– تصميم أساليب للقياس والرقابة، أي قوائم بالبنود موضع الرقابة وآليات الرقابة.

– إرساء سياسة لجودة والإلتزام بها أو وضع خطة تنفيذية تجسد ذلك.

وعليه فإن المؤسسة الجيدة هي التي تستطيع تنسيق هذه العناصر مع أهدافها وإستراتيجياتها، فالمؤسسة الخدماتية هي جهاز تنظيمي له طريقة معينة لتسييره، يتأثر بمجموعة من الأسس الضرورية لتحقق أهداف المؤسسة وهذه الأسس تمثل نظام المؤسسة الخدماتية[2].

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المؤسسة الخدماتية.

تعرض جل المؤسسات الخدماتية أشكال متنوعة من الخدمات بشكل هذا العرض أول مكون للمزيج التسويقي لهذه المؤسسات، وهو ما يعادل المنتوج بالنسبة للمؤسسة الصناعية، ويواجه هذا العرض للخدمة في المؤسسة الخدماتية العديد من المشاكل، خاصة من جهة الطبيعة الخدماتية لهذا القطاع مما يعرض المؤسسة للعديد من الصعوبات ولعل من أبرزها ما يلي:

1.صعوبة وضع الأسعار: بحيث تعتبر عملية تسعير الخدمات من أعقد المسائل في المؤسسات الخدماتية عن غيرها من المؤسسات الأخرى وذلك بسبب عدم وجود خامات ومواد أولية وصعوبة القياس الدقيق للوقت الذي تستغرقه إنتاج الخدمة، إضافة إلى عدم قدرة العميل على تقسيم الخدمة على أساس مادي وعادة ما تكون العلاقة بين السعر والجودة قوية لدى المستهلك بالنسبة للخدمات، بمعنى أنه نظرا لأن الخدمة تكون معنوية وليست مادية ملموسة فإنه من الصعب وضع السعر المناسب وقياسه بشكل دقيق[3].

---

[1] سعيد المحمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدماتية، دط، مصر، الدار الجامعية، 1997، ص24.

[2] هدى غرسي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

[3] عبد الرزاق بن حبيب، الاقتصاد وتسيير المؤسسة، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 122-123.

2. براءة الإختراع: كون أن الخدمات غير ملموسة فإنه من الصعب حمايتها من التقليد، بحيث لا يمكن حماية الخدمات ببراءة الإختراع.

3. صعوبة الإتصالات: تجعل خاصية عدم ملموسة عملية الإتصالات صعبة بالنسبة للعملاء الحاليين بصفة عامة والمحتملين بصفة خاصة، فلا يمكن الإعلان عن شيء، ليس له مظهر مادي نظرا لطبيعته، كما أن جودة التقديم تختلف من شخص لآخر ومن المقدم من وقت لآخر، بمعنى يستحيل الإعلان عن الخدمة نظرا لطبيعتها المعنوية بالإضافة إلى أن الخدمة تعتمد على من يقدمها، وفي الحقيقة من الصعب جدا الحصول على من يقدمها، وفي الحقيقة من الصعب جدا الحصول على كفاءات وظروف مماثلة في هذا الشأن فالعامل البشري له أهمية كبرى في ميدان الخدمات.

4. عدم قابلية الخدمة للتخزين:

فالمخزن في المؤسسة الصناعية يسمح بتحقيق التوازن بين الإستمرار في الإنتاج بشكل منظم من ناحية وعدم إنتظام الطلب المتغير وإنما الإحتفاظ بالطاقة الإنتاجية أي القدرة على تقديم الخدمة عند طلبها من طرف الزبون، معنى هذا أن الخدمات بسبب صفتها غير المادية فإنها غير قابلة للتخزين وإنما تتدرج وتباع وتستهلك في وقت واحد، فلا يمكن امتلاكها وإدخارها[1].

وعليه فإنه في مجال الخدمات في المؤسسة الخدماتية لابد أن يكون المكان والزمان صالحين معا للإنتاج والبيع والإستهلاك وكذا على المؤسسة أن تسعى جاهدة لحل هذه الصعوبات من خلال التخطيط الجيد وتحديد الأهداف بدقة والإعتماد على توفير الجو المناسب للعاملين مما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة وبالتالي يؤدي لبناء صورة ذهنية إيجابية عنها مما يعطيها القوة للبقاء والإستمرار.

المبحث الثالث: الإتصال الداخلي وتأثيره على المؤسسة الخدماتية.

المطلب الأول: تأثير الإتصال الداخلي على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.

إن مشاركة العاملين في تقديم آرائهم وإقتراحاتهم يؤدي إلى الشعور بالرضا والراحة، الشيء الذي يجعل إتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم بالمؤسسة وهذا ناتج عن تشجيع الإتصال الداخلي والتفاعل بين الأطراف في المؤسسة، لذلك يمكن القول بأن الإتصالات الداخلية ضرورية للمؤسسة وبموجبها تنشأ وتتحسن العلاقات وتؤدي بعدها إلى تحسين الأداء الفردي ثم الجماعي بالمؤسسة.

ومن مظاهر تأثير الإتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر البشري في المؤسسة ما يلي:

[1] المرجع نفسه، ص123.

– الإتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين: إن إستخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف عل تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز الموجودة في المؤسسة مكتملة كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب بمستوى أعلى، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات، ولعل الإتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق منها المقابلات والاجتماعات والتقارير والشكاوى ... إلخ، كما يمكن للإتصال المستمر أن يكشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة الغيابات المستمرة، ضعف الأداء، إرتفاع معدلات الشكاوى، ونستطيع معالجة وفهم هذه الظواهر في وسط العاملين بالإتصالات الجيدة التي تخلق بيئة عمل محفزة وتعمل على خلق روح الفريق[1].

– الإتصال كوسيلة لإدماج العاملين: إن مدير المؤسسة الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من الوضع الحالي إلى وضع أحسن أو أفضل وينال رضا العاملين، وتتحقق قدرة القائد هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، عن طريق إثرائهم في الأداء والقرارات المتعلقة بالمؤسسة وتفويض الصلاحيات والسلطات إليهم، ويجعل ذلك خطوط الإتصال مفتوحة ومن هنا فإن تفويض سلطات المدير إلى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق الإشراف[2].

– الإتصال كوسيلة تنسيق فعالة للقضاء على بعض أسباب إنخفاض الأداء في المؤسسة: التنسيق هي وظيفة إدارية وقيادية مهمة، تؤدي إلى تفعيل الجهود وتوجيهها نحو الهدف المقصود.

تحدث في المؤسسة بعض النزاعات والمشاكل التي تؤدي حتماً إلى التأثير على نفسية العاملين والذي ينتج عنه تدني أو ضعف الأداء، ويكون هنا للإتصال دوراً مهما يسمح بمعالجة هذه النزاعات وتفكيك حالات التوتر، فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار، كما يسمح بتقديم تحليل لهذه الإشكاليات بإستعمال

[1] ناصر قاسيمي، الإتصالات في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص157.

[2] المرجع نفسه، ص156.

مختلف الأدوات كالإستجوابات سبر الآراء، وغيرها من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تعيد الأمور إلى نصابها من حيث الأداء في المؤسسة[1].

– الإتصال كوسيلة فعالة لتغيير سلوك العاملين:

تتأثر وتؤثر العملية الإتصالية من حيث وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة إذ تستند جميع أوجه التشابه الإتصالي على الجوانب النفسية والسلوكية لدى الأفراد، بإعتبار أن الفرد أو العامل أو المسؤول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس أن إحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل:

– في المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية في إتصالاتهم بمرؤوسيهم لإحداث التغيير في سلوكهم والسلطة من وجهة نظر ممارسيها (الرئيس) هي أداة لضبط سلوك العاملين وتحقيق النظام والتجانس بينهم، وكذلك التنسيق بين جهودهم ومراقبة أعمالهم لتحقيق الأهداف.

– أما من وجهة نظر العاملين، فالسلطة التي يتمتع بها رئيسهم ليست كافية، بل الأهم هم كيفية إستخدام هذه السلطة في الإتصال بهم، فقد يؤثر هذا الإستعمال على حسن الإتصال بين الرؤساء والعاملين[2].

– أما بالنسبة للإغراء والتشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فإن الرئيس يحاول تغيير سلوك عامليه عن طريق علاقات طيبة بينهم، مع إستغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف إعتماداً على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن أو التعاطف أو إحراز النجاح وكسب التقدير.

– إذا ما تعذر على الرئيس إستخدام الأسلوبين السابقين في إتصاله بالعاملين فإنه يمكن الإعتماد في إحداث تغيير في سلوك العاملين على التعاون، ويجب الأخذ بعين الإعتبار الجانب النفسي للعامل، كأن يقوم الرئيس برفع مستوى طموح عامليه كالترقية مثلا، فكلما سمحت الفرصة لذلك لتحسين مراكزهم الأدبية والإجتماعية، كلما كان هذا داعياً إلى تهيئة إستعدادهم في إطار الرفع من الأداء في المؤسسة، وبالتالي

---

[1] بلال مسرحد،" الإتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري" دراسة حالة المديرية العامة للجمارك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008–2009، ص106.

[2] المرجع نفسه، ص156.

يكون للإتصال دور بسيكولوجي للتأثير في محيط العمل على سلوكيات العاملين ويعتبر هذا الأسلوب "التعاون والمشاركة" أكثر يُسراً من الأسلوبين السابقين[1].

لكن رغم الدور الفعال للإتصال الداخلي في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية ومنه رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أن هناك بعض المنظمات والمؤسسات لا تبدي أدنى إهتمام بالإتصال الداخلي بل وأبعد من ذلك تعتبره مجرد نشاط يمكن أن يقوم بتأديته أياً كان داخل التنظيم، غير مدركة تماماً أن الإتصال هو وظيفة شأنه شأن باقي الوظائف الأخرى في المنظمة كوظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج ... إلخ، وأنه لا يمكن لأي شخص أن يقوم بتأدية هذه الوظيفة إلا إذا توافرت فيه جملة من الخصائص والمهارات الإتصالية وأن يكون متخصصاً ودارساً لمبادئ الإتصال وأصوله النظرية والتطبيقية، لكن هذا القول لا يمكن تعميمه على كل التنظيمات الأخرى، بدليل أن العديد من المنظمات الناجحة تجاوزت النظرة القاصرة للإتصال كونه مجرد نشاط ثانوي إلى تخصيص قسم متكامل للإتصال الداخلي، بل وأبعد من ذلك أن المنظمات الرائدة في العالم بدأت بإستخدام مصطلح "الحقوق الإتصالية للموظف"، وذلك إيماناً بأهمية الإتصال الداخلي من ناحية وبأهمية المورد البشري وأداءه من ناحية ثانية والذين ينعكسا بدورهما على تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: أثر الإتصال الداخلي على إنتاجية المؤسسة.

تمثل الإنتاجية أهم القضايا الحيوية المؤثرة على معدلات النمو الإقتصادي وتعد مدخلا أساسياً للتغلب على مسائل الأداء البشري، أما تحسين الإنتاجية: فهو جهد مخطط يعبر عن جودة التسيير، الذي تهدف إليه كل إدارة مستعينة بالإتصال الداخلي لاسيما حين تكون الموارد محدودة والنشاط الإقتصادي دون المستوى المطلوب، فهنا تظهر أهمية الإتصال الداخلي في تحسين العملية الإنتاجية بتقليل التكلفة وإختصار النفقات أو بالإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وعليه لابد من الأخذ في الحسبان كل من الإتصال الداخلي، ومستوى أداء الأفراد كيفما كان واقع المنظمة سواء ناجحة أو متعثرة.

ففي الوضع الجيد تظهر أهمية الإدارة بمكونها الرئيسي: العنصر البشري، وأداتها الأساسية: الإتصال للمحافظة على النجاح وتعزيزه لتوسيع دائرة الإنجازات، مع التخطيط الإستراتيجي للمستقبل على ضوء تجربة الماضي والحاضر، وفي الوضع المتعثر يأتي دور الإتصال الداخلي كوسيلة فعالة لتحفيز

[1] حساني نسرين أمينة، "دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال"، دراسة تطبيقية لمؤسسة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2019-2020، ص57.

الموارد البشرية وزيادة دافعيتها للعمل مع تشخيص أسباب المشكلات المتعلقة بالأداء، سعياً لتجاوزها مما يحسن مستوى الإنتاجية الذي صار يستقطب إهتمام المسيرين والباحثين نظرا لتأثيراته الهامة على المؤسسة حيث ينمي إقتصادها الداخلي بإستخدام ذات عناصر الإنتاج، أما على المستوى الوطني فتحسن الإنتاجية يساهم في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام الموارد دون زيادة كميتها مما يرفع مستوى المعيشة ويحقق رفاهية المجتمع[1].

أ. العوامل المؤثرة على إنتاجية الأفراد:

كانت الأبحاث في مجال الإقتصاد وإدارة الأعمال تركز على الإنتاجية الكلية كمفهوم ثم ما لبث أن أصبح مطلباً رئيسياً في مختلف الأنشطة الإدارية نظراً لدورها في التنمية، والإنتاجية هي الإستخدام الكفئ للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة والمعلومات) وبالتالي هناك علاقة وطيدة بين الإتصال المسؤول عن تبادل المعلومات وبين تحسين إنتاجية الأفراد.

لذا يؤكد الخبراء أن تطوير الموارد البشرية يتطلب القيام بمجموعة من الأنشطة المرتكزة على الإتصال الداخلي، لإمداد الأفراد بالمعلومات، بعد دراسة نواحي التصور لأدائهم لأعمالهم، بغرض تحسين مستوى مهاراتهم لمواكبة التغيرات المتلاحقة في البيئة ولتحسين أداء الأفراد ورفع معدلات إنتاجيتهم مما يحقق الأهداف الفردية والتنظيمية، لكل من الفرد والمنظمة، خصوصاً بعد أن أثبتت الدراسات أن للنمو الإقتصادي طريقان الأول يتعلق بالتراكم الرأسمالي الناجم عن إضافة عوامل إنتاج جديدة كالعمال ورأس المال، والثاني هو تحسين الإنتاجية، أي زيادة الإنتاج من نفس كمية عوامل الإنتاج أو أقل منها، مما يحرر رأس المال للتوظيف في مشاريع إنتاجية جديدة، وتقوم نظرية التنمية الإقتصادية التقليدية على الطريق الأول، بينما الإقتصاد الجديد يقوم على الطريق الثاني ويرتكز على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات[2].

إن سوء تصميم طرق العمل وعدم الاختيار السليم لأنماط القيادة الناجحة يؤثران سلباً على الإنتاجية حيث يتسببان في إهدار الوقت، تعطيل الطاقات وإتلاف الموارد.

---

[1] بووزة باية، تأثير الإتصال الداخلي على إنتاجية الأفراد – المؤسسات العمومية الجزائرية نموذجاً، "مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية، المجلد1، العدد1، الجزائر، 13 جوان 2013، ص246.

[2] المرجع نفسه، ص247.

ولقياس الإنتاجية يمكن إستخدام عدة مؤشرات منها: المباشرة بالمقارنة بين المخرجات بالمدخلات خلال فترة زمنية معينة، أو غير المباشرة والمرتبطة بإنتاجية الموارد البشرية وتتمثل في قياس الرغبة أو الدافعية للعمل، رضا الأفراد والروح المعنوية.

ب.الإتصال والإنتاجية في المؤسسات العمومية:

المؤسسة العمومية مرفق تنشأه الدولة لأداء وظائف محددة، إنتاجية أو خدماتية تهدف لإشباع حاجات المواطنين، وتعد من أهم أقطاب التنمية لمساهمتها في إنعاش الإقتصاد الوطني بزيادة القدرات الإنتاجية، لذا تحرص الدولة على إحاطة المؤسسات بأطر قانونية وتنظيمية يتحدد بموجبها مجال عملها وإدارتها وطرق الإتصال فيها.

بإعتبارها الأداة المثلى لتداول المعلومات وبناء العلاقات بين الموارد البشرية، فبدون الإتصال لا وجود لنظام ينعم بالحياة ولا فائدة ترجى من تقاسم الأهداف وحتى الأماني المشتركة لا يمكن تجسيدها إلا بوجود الإتصال.

من هذا المنطلق فالإتصال وجد مع ميلاد المؤسسات، ورغم إفتقاره للدقة العلمية في الإعداد أو التطبيق، وتلك نتيجة بالنظر للسياق التاريخي للدولة عموماً، وللمؤسسة العمومية تحديداً، التي تؤثر على مستوى الأداء فيها بكل من نمط التسيير والإتصال، حيث تشير الدراسات أن معظم المؤسسات الجزائرية عانت من عجز أفضى بها إلى الإفلاس، فأضطرت الدولة لخصخصتها بعد أن أثبتت كافة البدائل عدم فعاليتها[1].

مما يعني أن المؤسسة العمومية الجزائرية جزء من الكيان الإقتصادي المستهدف بالإستراتيجية التنموية لذا ينبغي العمل على تحسين إنتاجية الموارد البشرية العاملة بها للوصول للأهداف المسطرة وتقديم الأفضل لديها كماً وكيفاً من خلال تطبيق مختلف طرق الإتصال لنجاعة المؤسسة ومنافستها لمؤسسات أخرى.

المطلب الثالث: طرق تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسة.

يمكن تحسين الإتصال بالمؤسسة بعدة طرق أهمها:

– تلبية إحتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الإتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة.

[1] المرجع نفسه، ص249.

– أن يكون المضمون مثيراً للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحداثة.

– أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.

– إستخدام لغة مناسبة زماناً ومكاناً.

– يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الإتصال الداخلي.

– يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

– يجب توظيف تقنية الإستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بالأطراف المشكلة للمؤسسة.

كما توجد ثلاثة أنماط من الإتصالات التي تحسن الإتصال الداخلي في المؤسسة وهي:

– نمط الإتصال الهابط: في هذا النمط يجب على المسؤول أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة، ويتم وضع خطة للإتصال حتى تكون هناك إتصالات فعالة.

– خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل، وهذا يسهل الإتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

– يجب إستخدام أحسن التقنيات وإتخاذها كوسيلة تقييم لعملية الإتصال.

– نمط الإتصال الصاعد: يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الإتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.

– يجب أيضا أن لا يكون الإتصال الصاعد إجبارياً وغير مرغوب فيه.

– نمط الإتصال الأفقي:

– يجب تشكيل فر يق عمل بصيغة دائمة للتعرف على المشاكل الداخلية.

– يجب تحسين الإستخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية الإتصال مع إقامة دور الإتصال لربط مختلف الإدارات ذات الإتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي[1].

ومما سبق ذكره نستنتج أن للإتصال أهمية كبيرة في المؤسسات بحيث يسعى لتحقيق أهداف المؤسسات وخلق الرضا بين جميع الأطراف لذا يجب على كل مؤسسة إعطاء أهمية قصوى أثناء تصميم برامجها الإتصالية لأن يعود ذلك بالفائدة عليها من خلال الرفع من معنويات العامل إحساسه بأهميته فيها، مما ينعكس إيجاباً على عمله ببذل كل مجهوداته في سبيل تحسين أداء المؤسسة وإنتاجيتها.

[1] رضوان بلخيري، صارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص 117–118.

خلاصة.

خاتمة الفصل.

وكخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن المؤسسة الخدماتية تعد هيكلاً منظماً للقدرات والوسائل، يستفيد العميل من خدماتها بمختلف الأشكال والأنواع تقوم ببيع الخدمات مباشرة عن طريق العاملين بها، وهو ما يجعلها تضطر لتوسيع علاقاتها مع العملاء لتضم أكبر عدد ممكن منهم وذلك عن طريق تنمية الإتصالات خاصة الداخلية التي تساعد على تسيير عمل هذه المؤسسة مما ينعكس بشكل إيجابي على أرباح المؤسسة وكذلك علاقاتها الخارجية، مرت هذه المؤسسة بمراحل متنوعة خلال دورة حياتها وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة ونظراً لأن جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها تطبق العملية الإدارية في ممارسة نشاطاتها فالمؤسسة الخدماتية شأنها شأن هذه المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، كما تقوم هذه المؤسسة على مجموعة أسس هامة من أجل الحفاظ على إستمراريتها، وهي أيضا كغيرها من المؤسسات تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية، وعليه فقد وجدنا أن المؤسسة الخدماتية لا تختلف كثيراً عن المؤسسات الأخرى ولكنها من ناحية الأهمية متميزة جداً عن غيرها من حيث الفاعلية وطبيعة المنتجات، وعلى الرغم من ذلك فإنها تتعرض لمشاكل عدة نظراً لطبيعتها الغير مادية وتعمل جاهدة لإيجاد حلول لها من أجل ضمان نجاحها وموقعها.

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث: فعالية الإتصال الداخلي في تحسين تسيير مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد

المبحث 1: بطاقة فنية عن مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية

المطلب 1: التعريف بشركة إتصالات الجزائر –وحدة المدية–

المطلب 2: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية

المطلب 3: أهداف ومهام وخدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية

المبحث 2: النتائج العامة للدراسة

المطلب 1: تحليل وتفسير بيانات الدراسة (الجداول الإحصائية وتحليلها).

المطلب 2: عرض نتائج الدراسة

المطلب 3: الإستنتاجات العامة

خاتمة

تمهيد:

إن البحث العلمي هو وحدة متكاملة، تتداخل فيها الأطر النظرية مع الأطر الميدانية (التطبيقية)، وتكميلا لخطوات الدراسة السابقة وتنسيقها على ضوء ما طرح في الأطر السابقة المنهجي والنظري، سنحاول في هذا الإطار التطبيقي التعرف على دور الإتصال الداخلي في تسيير مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية من خلال تقديم بطاقة فنية عن المؤسسة (مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية) من حيث تعريفها ونشأتها وكذا أهدافها وخدماتها كما سنقوم بدراسة ميدانية بها وعرض النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من قبل الأدوات المستخدمة (الملاحظة والاستمارة) عن طريق المعالجة الاحصائية للاستمارة واستخراج الجداول التكرارية البسيطة والمركبة وتحليلها كميا وكيفيا ومن ثم عرض نتائج الدراسة وصولا إلى الاستنتاجات العامة لهذه الدراسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية

المطلب الأول: تعريف شامل لشركة إتصالات الجزائر ومؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية:

أ- تعريف شركة إتصالات الجزائر:

إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي تنشط في مجال الإتصالات بعد أزيد من عامين، وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال تبعت القرار 200/03 أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت في جانفي 2003.

تسير مؤسسة إتصالات الجزائر مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تميان، أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد إتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية، ومن بين المديريات المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية المدية.[1]

*إن المديرية العملية للإتصالات هي وحدة عملية تتمتع بإستقلالية مالية وميزانية وتقوم بتسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مهيكلة إلى ستة أقسام وخمسة خلايا مرتبطة مباشرة بالمدير ومن المهام الأساسية لمدير الوحدة العملية للإتصالات:

- مهمة متعلقة بجودة الخدمات وعلاقات الزبائن.
- يضمن متابعة الجودة والخدمات المقدمة من طرف وحدات الشركة.
- يحرص على إحترام قواعد النظافة في أماكن العمل من طرف شركاءها.
- مهمة متعلقة بالسير الحسن لهياكل الشركة.
- يضمن التنسيق بين الهياكل العملية.
- يضمن التنسيق بين المتعاملين في مجال نشاطهم.
- يقوم بوضع مخطط العمليات المستقلة مع تخصيص الميزانية من المديرية العملية للإتصالات.
- يضمن مخالصة الفواتير المتعلقة بالمستويات والأشغال.

[1] وثائق للمؤسة.

- يقوم بإنجاز الميزانية المحاسبية السنوية.
- يقوم بإرسال المعلومات ومعطيات إتصالية إحصائية في شكل تقارير شهرية.

ب- تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية

تقع المديرية العملية لإتصالات الجزائر بوسط المدينة، تحتوي على وكالة تجارية تقع بالقطب الحضري بالمدية، وهي ذات أسهم اقتصادية ذات طابع تجاري يحكمها القانون الأساسي رقم 2000/03، يقع مقرها بالجزائر العاصمة بلغ عدد عملاء المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمدية 110 ألف عامل من بينهم 24 ألف عاملة و86 ألف عامل.[1]

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية

تتجسد الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات في سن القانون المتمثل في 30-2000 في 5 أوت 2000 الخاص بإعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات، الذي جاء لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والسياسة القطاعية عن الإستغلال وتيسير الشبكات، وطبقا لهذا المبدأ تم انفصال قطاع البريد عن الإتصالات وهكذا انشأت مؤسسة إتصالات الجزائر وتم إنشاء سلطة مستقلة إداريا وماليا، حيث أصبح قطاع البريد متكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية والثاني خاص بالإتصالات المسماة بإتصالات الجزائر.[2]

المطلب الثالث: أهداف ومهام وخدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية

أ. أهداف شركة إتصالات الجزائر بالمدية: تسعى المؤسسة بصفة خاصة إلى تحقيق جملة من الأهداف متمثلة في:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- إستقطاب أكبر عدد من الزبائن وإرضائهم.
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.
- تحسين جودة الخدمات والرفع على تنافسها.

[1] مقابلة مع السيد طبال عبد النور رئيس قسم الدعم التجاري لشركة اتصالات الجزائر بالقطب الحضري –المدية– يوم 2022/05/118 على الساعة 15:00.

[2] المقابلة مع السيد طبال عبد النور رئيس قسم الدعوى التجاري لشركة اتصالات الجزائر بالقطب الحضري.

- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية.
- تنفيذ تجارب الصوت والصورة.
- زيادة الخدمات المباعة.

ب.مهام مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية: تتمثل مهام الشركة بصفة خاصة فيما يلي:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، والإجابة على جميع الشكاوى.
- تقديم خدمات الهاتف الثابت والأنترنت للخواص والمهنيين وشبكات الأنترنت لمختلف المديريات العمومية والخاصة كالبنوك...الخ.
- إيصال الأنترنت إلى كل بيت.
- تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية.
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والأنترنت).
- تقديم خدمات الإتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت والرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية...الخ.[1]

ج.خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية: من أهم خدماتها نجد ما يلي:

- خدمة الهاتف الثابت وخدمة الأنترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدقيق.DSL.
- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.
- خدمة الويسي "Wici" تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الأنترنت اللاسلكي وهو عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدقيق العالي دون أسلاك.
- بطاقة التعبئة الخاصة بخدمة "Wici".
- بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الانترنت.
- بطاقات التعبئة بسعر 5000 دج سبعة أيام من الانترنت.
- بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الانترنت.

[1] وثائق المؤسسة.

المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية:

1- ترميز الإستمارات: ويتم ذلك بإدخال البيانات إلى الحاسوب من أجل إستنباط العلاقة بين المؤشرات ومتغيرات الدراسة، حيث قمنا بتفريغ الإستبيانات التي عددها 27 من أصل 30..

2- إستخراج الجداول: قمنا في هذه المرحلة بإستخدام برنامج للحصول على الجداول البسيطة والمركبة التي كانت من خلال تساؤلات محاور الدراسة لنقوم بعدها بتحليل الجداول والتعليق عليها.

المبحث الثاني: النتائج العامة للدراسة

المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات الدراسة

جدول رقم 01 يمثل توزيع موظفي إتصالات الجزائر بالمدية حسب متغير الجنس

العينة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	%59.25
أنثى	11	%40.75
المجموع	27	%100

أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على موظفي إتصالات الجزائر بالمدية أن أغلب الموظفين من جنس ذكر بحيث بلغ عددهم 16 من مجموع 27 أي ما يمثل نسبة 59.25% وفي المقابل بلغ عدد الموظفات 11 بنسبة 40.75% من العينة العامة ويمكن ربط وسيطرة العنصر الرجالي في هذه المهنة إلى النظرة التقليدية في مجتمعاتنا للمرأة ولأدوارها خصوصا في المجتمعات المحلية.

جدول رقم 02 يمثل توزيع موظفي إتصالات الجزائر بالمدية حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	0	%0
ثانوي	3	%11.11
جامعي	24	%88.88
المجموع	27	%100

يعتبر المستوى التعليمي مؤشر مهم لتحديد خصائص المجتمع بإعتبار أن العلم هو المتغير الجوهري المؤثر في أمور الحياة ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة

المبحوثة متحصلين على مستوى ثانوي، في حين كان المستوى المتوسط منعدم تماما، هنا تبين لنا أن موظفي إتصالات الجزائر بالمدية يملكون مستوى علمي وثقافي جيد. حيث أن المستوى الجامعي بلغ أكبر نسبة وهو الأمر الذي مكن تقريبا كل أفراد العينة من فهم الأسئلة الموجودة في الاستبيان والإجابة عليها بشكل واضح.

جدول رقم 03 يمثل توزيع موظفي إتصالات الجزائر بالمدية حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	01	%3.70
من 05 إلى 10 سنوات	09	%33.34
أكثر من 10 سنوات	17	%62.96
المجموع	27	%100

إن الخبرة في العمل تكسب الفرد سهولة في سيرورة أداء الأعمال والتعود على أخذ القرارات بسرعة، مما تساهم في العودة بفوائد كبيرة على المؤسسة والحرص على التقدم نحو الأحسن، وبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين تبعا لخبرتهم في العمل، حيث عادت أعلى نسبة فيه للموظفين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 62.96%، ويأتي بعدها في المرتبة الثانية ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 33.34%، في حين جاءت خبرة الموظفين الأقل من 05 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة 3.70%، والملاحظة هنا أن مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية تمتلك خزان بشري ثري من الخبرة مما يجعلها تسير نحو الأفضل وتحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة والدخول في عالم المنافسة من خلال الإستفادة من الخبرات.

جدول رقم 04 يمثل الوسائل المستخدمة في المؤسسة الخدماتية حسب متغير الخبرة المهنية

العينة / الإجابة		أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مكتوبة	لوحات إعلانية	1	%33.33	4	%16.67	7	%13.72
	تقارير	0	%0	2	%8.33	7	%13.72
	ملصقات	0	%0	2	%8.33	3	%5.88
شفوية	إجتماعات	1	%33.33	5	%20.83	8	%16.68
	هاتف	0	%0	1	%4.16	7	%13.72
	ملتقيات	0	%0	2	%8.33	2	%3.93
الكترونية	أنترنت	0	%0	5	%20.83	1	%1.97
	بريد إلكتروني	1	%33.33	3	%12.5	16	%31.37
المجموع		3	%100	24	%100	51	%100

يوضح الجدول أعلاه أن كل من اللوحات الإعلانية والإجتماعات والبريد الالكتروني هي من أكثر الوسائل المستخدمة بالنسبة لذوي الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 33.33% لكل إحتمال مع عدم إستخدامهم لباقي الوسائل ذلك راجع لقلة الخبرة في مجال العمل مما يجعل باقي الوسائل ربما من الصعب إستخدامها من قبل هذه الفئة لإحتياجها لدقة ومهارة أكبر، في حين أن الفئة ذات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات تعتمد بشكل كبير على الإجتماعات بنسبة 20.83% وذلك بالتوازي مع الأنترنت بنسبة 20.83% إضافة إلى اللوحات الإعلانية بنسبة 16.67% والبريد الالكتروني بنسبة 12.5%، إلى جانب اعتماد التقارير والملصقات بنسبة 8.33% ليبقى في الأخير الهاتف بنسبة 4.16% وهذا راجع ربما للخبرة التي تملكها هذه الفئة في مجال العمل وفي قدرتها على إستخدام هذه الوسائل والعمل بها إلى جانب قدرة هذه الوسائل على إبلاغ الرسالة بشكل واضح وسهل وفعال، إضافة لحداثة هذه الوسائل مقارنة بالهاتف الذي يعتبر وسيلة قديمة، أما فيما يخص الفئة ذات الخبرة الأكثر من 10 سنوات فهي تعتمد

وبشكل كبير على البريد الالكتروني مقارنة بالوسائل الأخرى في تقديمها للخدمات وذلك بنسبة 31.37% ،تليه الاجتماعات بنسبة 15.68% واللوحات الإعلانية والتقارير والهاتف بنسبة 13.72% وتأتي الملتقيات بنسبة 3.93% وهذا ربما يعود للخبرة الكبيرة لهذه الفئة في إستخدام الوسائل ونستنتج من خلال هذا الجدول أن معظم الفئات في هذه المؤسسة على إختلاف مدة خبراتها تعتمد على الوسائل الالكترونية بشكل أكبر وخاصة البريد الالكتروني، ولعل هذا يرجع للتطورات الجديدة الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإتصال والمعلومات ومنه توفير الجهد والوقت، مع سهولة إستخدامه في التواصل، فقد أصبح من الصعب جدا تجاهل دور الأنترنت كوسيلة إتصالية، وعلى الرغم من ذلك تبقى كل الوسائل ضرورية جدا لتعزيز الإتصال داخل المؤسسة الذي نجده ناقصا، كما أن إختلاف ميولات مستخدمي هذه الوسائل يعود إلى قدرة كل فئة منهم على إستخدام وسيلة معينة حسب طبيعة كل فرد وميولاته الشخصية.

جدول رقم 05 يمثل رأي الموظفين اتجاه الوسائل إذا كانت كافية لتحسين تسيير المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	01	%100	04	%44.44	14	%82.35
لا	0	%0	05	%55.55	03	%17.65
المجموع	01	%100	09	%100	17	%100

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن جميع الأفراد من ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات يرون أن الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة كافية لتسييرها بشكل فعال وذلك بنسبة 100% في حين أن غالبية الفئة الثانية وهي من 05 إلى 10 سنوات خبرة، نرى أن هذه الوسائل غير كافية لتحسين تسيير المؤسسة وتحفيزهم على زيادة دافعيتهم نحو العمل وذلك بنسبة 55.55%، في حين 44.44% يرون أن هذه الوسائل كافية وهذا يعود ربما إلى أن هذه الوسائل لم تعد تنفع بالشكل الكافي لتسيير المؤسسة وهي تحتاج إلى تحديث مستمر دائما من أجل مواكبة تطورات العصر، وفي نفس الوقت تقديم خدمات بشكل فعال مما ينعكس بشكل إيجابي على تسيير هذه المؤسسة، وفي نفس الوقت تقديم خدمات بشكل فعال مما ينعكس بشكل إيجابي على تسيير هذه المؤسسة، وفي نفس الوقت نجد أن الفئة ذات الخبرة أكثر من 10 سنوات ترى أن هذه الوسائل فعالة في تسيير المؤسسة، حيث أجاب 82.35% بنعم في حين أجاب

17.65% بـ لا، وعليه نجد أن غالبية الأفراد من مختلف الفئات يرون أن الوسائل التي تستخدمها مؤسسة إتصالات الجزائر كافية لتسيير المؤسسة بشكل حسن، ولعل هذا راجع لتنويع المؤسسة في إستخدام مختلف وسائل الإتصال الممكنة التي يمكنها مساعدة العاملين على التواصل فيما بينهم بشكل فعال وملائم من جانب توضيح هذه الوسائل الإتصالية لمسؤوليات الموظفين وتوجيههم نحول الكفاءة في الانجاز والفعالية وتحسين الأداء، مما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة، وعلى الرغم من هذا فالمؤسسة تحتاج بشكل دائم إلى تطوير هذه الوسائل وإستخدام أخرى متطورة أكثر لمواكبة تغيرات العصر الجديد وفي نفس الوقت تسهيل التواصل بين العاملين وخلق بيئة تفاعلية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل والعمل بجد وجهد أكبر للوصول إلى أهداف المؤسسة والحفاظ على مكانتها واستمرارها.

جدول رقم 06 يمثل نمط الإتصال المستخدم في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
صاعد	0	%0	02	%22.22	06	%35.29
نازل	01	%100	05	%55.55	02	%11.76
أفقي	0	%0	02	%22.22	09	%52.95
المجموع	01	%100	09	%100	17	%100

من خلال دراستنا للجدول المبين أعلاه والمتمثل في نمط الإتصال المستخدم في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية نلاحظ أنه أقل 100% أنه يتم إستخدام الإتصال النازل في المؤسسة من أصحاب الفئة ذات الخبرة أقل من 05 سنوات وهذا راجع إلى عدم إمتلاك هذه الفئة للخبرة الكافية في مجال العمل نظرا لإنعدام الإتصال الأفقي والصاعد، بينما نجد أن فئة الخبرة من 05 إلى 10 سنوات تستخدم المؤسسة معهم كل أنواع الإتصال، حيث نجد نسبة الإتصال النازل 55.55%، يليها كل من الإتصال الأفقي والصاعد بنسبة متساوية بلغت 22.22% لكل إحتمال بينما نجد أن أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات، نجد أن الإتصال الأفقي كان بنسبة 52.95% يليه الإتصال الصاعد بنسبة 35.29% بينما إحتل الإتصال النازل المرتبة الأخيرة بنسبة 11.76% وهذا راجع إلى أقدمية هذه الفئة في مجال العمل في المؤسسة وتعودهم على نظامها ومختلف طرق العمل بها، وعلى العموم نستنتج من خلال هذا

الجدول أن الإتصال الشائع في المؤسسة هو الإتصال النازل من الإدارة إلى الموظفين على شكل أوامر وتعليمات وكذلك الإتصال الأفقي بين العمال من نفس المستوى، ونجد أن الإتصال الصاعد بنسبة معتبرة وهذا يدل على أن عملية الإتصال تسير ببطئ، وأن وصول المعلومات يكون متأخر، وهذا يدل أن الإتصال بين الموظفين وزملائهم جيد، أما علاقتهم مع رؤسائهم متوسطة، كما تختلف حسب منصب عمل كل موظف.

جدول رقم 07 يمثل نوع الإتصال المستخدم بين الرؤساء والمرؤوسين حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
رسمي	01	%100	06	%66.66	13	%76.47
غير رسمي	0	%0	03	%33.33	04	%23.53
المجموع	01	%100	09	%100	17	%100

بين لنا الجدول أعلاه المتمثل في نوع الإتصال المستخدم بين الرؤساء والمرؤوسين في مؤسسة إتصالات الجزائر حسب الأقدمية في العمل والخبرة المهنية أن نسبة 100% من العاملين ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات يستخدم معهم الإتصال الرسمي من طرف المؤسسة ولعل هذا يعود للخبرة القليلة لهذه الفئة، حيث يساهم الإتصال الرسمي في زيادة دافعيتهم نحو العمل بفضل مرونة وقوة تدفعه بين العمال، أما فيما يخص الفئة من 05 إلى 10 سنوات فبلغت نسبة الإتصال الرسمي 66.66% في حين 33.33% كانت إحتمال الإتصال الغير رسمي، وأيضا فئة الأكثر من 10 سنوات خبرة كانت النسبة الغالبة للإتصال الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين بنسبة 76.47% وبلغ الإتصال الغير رسمي نسبة 23.53% وعليه نستنتج أن كل الفئات تستخدم نوع الإتصال الرسمي بينها وبين رؤسائها في هذه المؤسسة، وهذا لعله راجع إلى كون الإتصال الرسمي يتميز بسرعة نقل المعلومات وأن التعامل بصرامة وجدية في العمل يؤدي إلى نفي كل الإشاعات والأقاويل التي يمكن أن تضر المؤسسة بإطلاع العاملين على مختلف ما يجري في المؤسسة الإستماع لهم بشكل مستمر وهذا مالا يحققه الإتصال الرسمي لوحده لذلك نجد أن المؤسسة تتعامل مع بعض الفئات ذات الخبرة بإستخدام الإتصال الغير رسمي، مما ينمي

الشعور بالانتماء لدى العاملين ويزيد من دافعيتهم نحو العمل ويمكنهم من فهم حقائق الشغل ومتطلباته، ويلغي العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطور.

جدول رقم 08 يمثل رضا الموظفين على الوسائل المتوفرة في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
راضي	0	%0	03	%33.33	05	%29.41
راضي نوعا ما	01	%100	06	%66.66	12	%70.59
غير راضي	0	%0	0	%0	0	%0
المجموع	01	%100	09	%100	17	%100

من خلال الجدول المبين أعلاه يمكن القول أن الفئة ذات الخبرة أقل من 05 سنوات راضون عن الوسائل المستخدمة من قبل المؤسسة نوعا ما بنسبة 100%، لعل هذا يعود لحداثة هذه الفئة مجال العمل وفقط، في حين أن أصحاب الخبرة من 05 إلى 10 سنوات راضون أيضا نوعا ما بنسبة 66.66% بينما 33.33% راضون تماما عن الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لاحتكاكهم الطويل بها وإستخدامهم الدائم لهذه الوسائل، بينما الفئة الأكثر من 10 سنوات هي أيضا راضية عن الوسائل الإتصالية في المؤسسة نوعا ما بنسبة 70.59% بينما 29.41% راضون تماما عن هذه الوسائل، في حين كانت نسبة عدم الرضا منعدمة في جميع الفئات، ومنه نستنتج أن الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة هي وسائل متوسطة الفعالية في المؤسسة نظرا لاختلافها وتنوعها بين الشفوية والمكتوبة واعتماد الالكترونية المتطورة أكبر، كما أن الأقدمية في العمل تلعب دورا هاما في تقييم العملية الإتصالية داخل المؤسسة، فكلما كان للموظف أقدمية وخبرة كلما كان تقييمه لوسائل المؤسسة أفضل وأكثر صدقا ودقة والعكس، وعلى الرغم من أن الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة جيدة إلى حد ما إلى أنها إنما تحتاج إلى العمل أكثر باعتماد وسائل جديدة ومتطورة لفتح صفحات على الفايسبوك والانستغرام وااعتماد مواقع أخرى وكذلك تدريب العاملين عليها من أجل تسهيل التواصل بينهم وتعزيز الثقة والتفاهم مما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة.

جدول رقم 09 يمثل نقائص المؤسسة من حيث وسائل الإتصال

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تقنية	0	%0	04	%44.44	02	%11.76
فعالية المعلومات	01	%100	04	%44.44	13	%76.48
مصداقية المعلومات	0	%0	01	%11.12	02	%11.76
المجموع	01	%100	09	%100	17	%100

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه والمتمثل في نقائص المؤسسة من حيث وسائل الإتصال حسب متغير الخبرة المهنية أن الفئة أقل من 05 سنوات ترى أن فعالية المعلومات هي النقائص التي تعاني منها المؤسسة عبر وسائلها وذلك بنسبة 100%، في حين إنعدمت باقي الإحتمالات، أما بالنسبة للفئة من 05 إلى 10 سنوات فكانت النتائج متساوية بين نقائص تقنية وفعالية المعلومات بنسبة 44.44% هذا ربما يعود إلى إهتمام وعمل المؤسسة على تدارك هذه النقائص، وبلغت نسبة مصداقية المعلومات 11.12%، أما فيما يخص الفئة ذات الخبرة أكثر من 10 سنوات فبلغت نسبة فعالية المعلومات 76.48%، حيث ترى هذه الفئة أن المعلومات المقدمة من طرف وسائل هذه المؤسسة غير فعالة كما بلغت نسبة النقائص التقنية ومصداقية المعلومات 11.76%، وعليه نستنتج أن المؤسسة تعاني من نقائص من حيث وسائل الإتصال تتمثل بالدرجة الأولى في عدم فعالية المعلومات المقدمة من طرف هذه الوسائل لعل هذا يرجع لأن هذه المعلومات الهدف المرجو منها دائما ولا يمكنها أن تصل إلى رفع إنتاجية المؤسسة وتحفيز الموظفين للعمل أكثر، حيث أن حرص المؤسسة على تقديم معلومات فعالة وجيدة وعدم كبتها أو إحتكارها يؤدي لخلق التفاهم المتبادل بينها وبين الموظفين، مما يساعدهم على العمل بشكل أفضل وعليه من الملاحظ جدا أنه يغيب الإتصال الفعال في هذه المؤسسة على الرغم من سعي موظفيها إلى تحقيق الكفاءة الإتصالية ومحاولة ذلك بكل الطرق، إضافة لوجود عوامل أخرى تقنية تمنع ذلك.

جدول رقم 10 يمثل صعوبات في الإتصال بإدارة المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	0	%0	0	%0	2	%11.76
لا	1	%100	9	%100	15	%88.24
المجموع	1	%100	9	%100	17	%100

يتبين لنا من خلال دراستنا للجدول أعلاه، أن التقنية ذات الخبرة أقل من 05 سنوات لا تجد أبدا صعوبات في التواصل مع إدارة المؤسسة بنسبة 100% على الرغم من خبرتها القليلة في هذا المجال، مما يدل على أن إدارة المؤسسة تتعامل وتراعي بشكل جيد إنشغالات هذه الفئة، كذلك بالنسبة للفئة ذات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات أيضا نجد هذه الفئة لا تعاني من أي صعوبات في الإتصال مع إدارة المؤسسة وبنسبة 100%، في حين أن الفئة ذات الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 88.24% لا تعاني من صعوبة التواصل مع الإدارة في حين 11.76 يجدون صعوبات في التواصل مع الإدارة على الرغم من خبرتهم الطويلة في مجال العمل في هذه المؤسسة، وعلى العموم يمكن القول أن الأغلبية الساحقة من جميع الفئات لا يعانون من صعوبات في التواصل مع إدارة المؤسسة، مما يعني أن العملية الإتصالية تحظى بالعناية الكافية والاختيار المناسب للوسائل اللازمة لتسهيل عملية الإتصال بين العاملين بعضهم البعض وبين الإدارة، وذلك يدل على إهتمام الإدارة الكبير بالعاملين والحرص على التواصل الدائم معهم وحل إنشغالاتهم مما يضاعف أدائهم ويزيد حماستهم نحو العمل لرفع مردودية المؤسسة والحرص على بقائها.

جدول رقم 11 يمثل إهتمام الإدارة بإنشغالات الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مهتمة	0	%0	01	%11.11	05	%29.41
نوعا ما	1	%100	08	%88.89	12	%70.59
غير مهتمة	0	%0	0	%0	0	%0
المجموع	1	%100	09	%100	17	%100

من خلال تحليلنا للجدول المبين أعلاه نجد أن الفئة العمرية أقل من 05 سنوات خبرة ترى أن المؤسسة تهتم بإنشغالاتهم نوعا ما بنسبة 100%، بينما الفئة من 05 إلى 10 سنوات خبرة فكانت الأغلبية الساحقة لإحتمال نوعا ما بنسبة 88.89% بينما نسبة 11.11% ترى أن المؤسسة تهتم تماما بإنشغالاتهم، أما بالنسبة للفئة ذات الخبرة أكثر من 10 سنوات فنجد أن نسبة 70.59% يرون أن المؤسسة تهتم نوعا ما بإنشغالاتهم في حين 29.41% يرون أنها تهتم تماما ربما هذا يعود على حسب منصب كل شخص في المؤسسة وحسب الخبرة المهنية لكل فئة، وعلى العموم نستنتج أن أغلب الإجابات كانت نوعا ما، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بإنشغالات موظفيها وتعمل على تلبية طلباتهم واحتياجاتهم والتواصل معهم بشكل دائم ومستمر لكنها في نفس الوقت ربما لا تتميز بالآلية والسرعة في الاستجابة لمتطلبات هؤلاء الموظفين مما يجعلها نوعا ما تستجيب لكن في نفس الوقت الجانب الإيجابي هو أن هذه المؤسسة لا تتجاهل إطلاقا إنشغالات موظفيها وهو ما يدل على انعدام إحتمال عدم الإهتمام من طرف جميع الفئات.

جدول رقم 12 يمثل نتائج إهتمام الإدارة بالموظفين حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
السرعة في العمل	0	%0	03	%33.33	02	%11.76
مردودية العمل	01	%100	05	%55.55	14	%82.35
الثقة	0	%0	01	%11.11	01	%5.88
المجموع	1	%100	09	%100	17	%100

إن ما نسعى إلى تحقيقه من خلال هذا الجدول هو التعرف على نتائج إهتمام الإدارة بالموظفين حسب متغير الخبرة المهنية، وعليه ومن خلال قراءتنا لهذا الجدول نجد أن الفئة أقل من 05 سنوات خبرة أجابت بنسبة 100% على مردودية العمل والفئة ذات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات نجد نسبة 55.55% أجابوا على مردودية العمل بينما 33.33% يرون أن هذا الإهتمام يحقق السرعة في العمل، في حين 11.11% من أفراد هذه الفئة يرون أنها تخلق الثقة بينهم وبين المؤسسة، أما فيما يتعلق بالفئة ذات الخبرة أكثر من 10 سنوات فإن نسبة 82.35% يجدون أنه يولد الثقة مما يدل على أنه كلما زادت خبرة الفرد في المؤسسة زاد الإهتمام به، وكلما زا هذا الإهتمام ولد ثمار إيجابية من سرعة في العمل وزيادة في المردودية، وفي نفس الوقت توليد الثقة وعلى العموم نستنتج ان إهتمام المؤسسة بموظفيها واعتمادها على النقاش والحوار بين الإدارة والعمال، والتواصل الدائم معهم يحقق الهدف الأساسي للمؤسسة وهو رفع مردوديتها، مما يؤدي لإستمراريتها كما يحقق باقي الأهداف المتمثلة في السرعة العمل والثقة فبدون وجود ثقة وتفاهم وسرعة وجدية في العمل لا يمكن القول والحديث على إنتاج مردود عمل جيد، وعليه فمؤسسة إتصالات الجزائر تهتم جدا بموظفيها مما يؤدي لرفع إنتاجيتها وهو تحقيق إتصال خارجي دون وجود إتصال داخلي وهو ما فرض على هذه المؤسسة الإهتمام في هذا النوع من الإتصال والعمل على تحسينه لتحقيق الأهداف الإتصالية المذكورة سابقا.

جدول رقم 13 يمثل زيادة دافعية الموظف نحو العمل نتيجة الإتصال الجيد مع الرئيس حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	01	%100	06	%66.66	16	%94.12
لا	0	%0	03	%33.33	01	%5.88
المجموع	01	%100	09	%100	17	%100

من خلال الجدول المبين أعلاه تبين لنا أن فئة أقل من 05 سنوات تزيد دافعيتها نحو العمل نتيجة الإتصال الجيد مع الرئيس بنسبة 100% نتيجة الإتصال المبني على الاحترام بين الطرفين والعلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس والعكس، في حين كانت إجابة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات بنعم بنسبة 94.12%، وذلك راجع لتوفر الإتصال مع الرئيس دون أي ضغوط أو صعوبات مما يشجع الموظفين على أدائهم المهني ويزيد من دافعيتهم نحو العمل مما يعود ذلك بالفائدة على الكل (المؤسسة–الرئيس–المرؤوسين)، أما الإجابة بـ لا فكانت ضعيفة بنسبة 5.88% وذلك راجع لوجود عقدة عند هذه الفئة في الإتصال مع الرئيس حسب ما توصلنا إليه، أما الفئة ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فكانت نسبة الإجابة بنعم على زيادة دافعيتها نحو العمل نتيجة الإتصال الجيد مع الرئيس بـ 66.66% في حين كانت الإجابة بـ لا بنسبة 33.33% وهي نسبة متوسطة لا ينبغي وصولها إلى هذا الحد في المؤسسة وتعود أسبابها إلى الخلافات مع الرئيس أو الخجل في الإتصال به أو عدم توفر الثقافة الإتصالية عند أحد الطرفين مما يؤثر على الأداء العملي للموظفين مع إنتاجية المؤسسة.

جدول رقم 14 يمثل تهيئة الإتصال الداخلي للمناخ المناسب للتعاون مع الزملاء حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يهيئ تماما	01	%100	05	%55.55	08	%47.06
نوعا ما	0	%0	04	%44.44	09	%52.94
لا يهيئ	0	%0	0	%0	0	%0
المجموع	1	%100	09	%100	17	%100

بعد دراسة النتائج وتحليلها تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن فئة أقل من 05 سنوات يهيئ لها تماما الإتصال الداخلي المناخ المناسب للتعاون مع الزملاء بنسبة 100% بمعدل تكرار 1 في هذه الفئة، في حين انحصرت الإجابات في الفئة ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات بين يهيئ تماما بنسبة 55.55% ويهيئ نوعا ما بنسبة 44.44% وذلك يعود لتوفر الإحترام بين العاملين وإحتكاكهم ببعضهم البعض مع تقديمهم الآراء والإنتقادات لبعضهم البعض، في حين كانت فئة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات أجابت بـ يهيئ تماما بنسبة 47.06% لخبرتهم الكبيرة في المجال، في حين أجابت بـ يهيئ نوعا ما بنسبة 52.94% لمعرفتهم الواسعة بالعمل ودورهم في تقديم يد العون والمساعدة للزملاء، لأنهم أكثر خبرة ودراية بالعمل وكيفية سيرورته، في حين أن إجابة لا يهيئ منعدمة تماما في كل الفئات وذلك للدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي في المؤسسة وما يوفره من تواصل وتعاون.

جدول رقم 15 يمثل طبيعة الحوافز التي يتلقاها الموظف من الإدارة حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
مادية	01	%100	03	%33.33	11	%64.70
معنوية	0	%0	06	%66.66	06	%35.30
المجموع	01	%100	09	%100	17	%100

من خلال الجدول المبين أعلاه تبين لنا أن الفئة ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات يتلقون الحوافز المادية بنسبة 100% متمثلة في المكافآت وزيادات في الأجور نظير الجهد المبذول والمقدم في سبيل خدمة المؤسسة وترقية خدماتها، في حين كانت في المرتبة الثانية فئة من 05 إلى 10 سنوات متلقية حوافز معنوية بنسبة 66.66% متمثلة في الشكر والثناء والمدح على الأعمال المنجزة وأفادنا نفس الموظفين من نفس الفئة بتلقيهم حوافز مادية بنسبة 33.33%، في حين كانت في المرتبة الثالثة وهي الفئة أكثر من 10 سنوات وذلك بتلقيها حوافز مادية بنسبة 64.70% و35.30% حوافز معنوية متمثلة في الملاحظات الإيجابية أمام الزملاء والعاملين ويرجع إختلاف طبيعة الحوافز المتلقاة بين فئة وأخرى إلى طبيعة العمل المنجز والمضاف والذي يعود بالفائدة على المؤسسة ويساهم في زيادة إنتاجيتها.

جدول رقم 16 يمثل تأثير نظام العقوبات على أداء العاملين حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	01	%100	02	%22.22	14	%82.35
لا	0	%0	07	%77.78	03	%17.65
المجموع	01	%100	09	%100	17	%100

بعد قراءة ودراسة الجدول أعلاه تبين لنا أن الفئة ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات تتأثر من نظام العقوبات ويؤثر على أدائها بنسبة 100% وذلك راجع إلى تقليل العزيمة وحب العمل لدى الموظفين حسب ما توصلنا إليه، في حين تليها فئة ذوي الخبرة أكثر من 100 سنوات متأثرة بنسبة 82.35%

ليؤثر عليهم بالإنقاص بشغفهم إتجاه العمل مما ينقص الأداء المهني لهم، في حين كانت الإجابة بـ لا بنسبة 17.65% وهذا راجع لعدم تأثرهم بنظام العقوبات المعتمد في المؤسسة واللامبالاة اتجاه هذا النظام والجزاءات، أما الفئة ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات، تعتبر الفئة الوحيدة التي لم تتأثر ولم يؤثر نظام العقوبات على أدائها بنسبة 77.78% وذلك راجع للعقوبات المتكررة والخلافات مع الزملاء مما أصبح الأمر عادي عندهم حسب النتائج المتوصل إليها، في حين أجاب 22.22% من هذه الفئة بنعم وتأثير هذا النظام على عملهم والإنقاص من أدائهم العملي من خلال الخصم من الأجور والملفات التأديبية مما يخلق نوع من العرقلة في المسار المهني من حيث الترقية وغيرها.

جدول 17 يمثل رأي الموظفين حول الإتصال الداخلي ودوره في تعزيز روح التعاون بين العاملين ورفع إنتاجية المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية:

العينة / الإجابة	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	01	%100	07	%77.78	15	%88.23
لا	0	%0	02	%22.23	02	%11.76
المجموع	01	%100	09	%100	17	%100

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن الموظفين ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات يرون أن الإتصال الداخلي يعزز روح التعاون بين العاملين ويساهم في رفع إنتاجية المؤسسة بنسبة 100% وهذا راجع إلى تسهيل عملية الإتصال بينهم والتكاتف بينهم لتسهيل العمل في حين تليها الفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 88.23% وتعود هذه النسبة المرتفعة إلى عامل التفاهم المشترك الذي يخلقه الإتصال الداخلي في المؤسسة مما ييسر كل العمليات داخل المؤسسة، أما الفئة من 05 إلى 10 سنوات فكانت نسبتها أقل من الأولى بمعدل 77.77% إجابة بنعم و22.23% إجابة بـ لا وهذا راجع لعقلياتهم وذهنياتهم وعدم تأثير الإتصال الداخلي عليهم، مع انطوائهم نوعا ما عن زملائهم وعدم الإحتكاك بهم خاصة مع أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات.

من بين الإقتراحات المقدمة لتحسين الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية من طرف الموظفين هي :

. الإتصال الجيد مع الرؤساء من أجل تلبية الطلبات ونقل الإنشغالات والعمل على نشر روح التعاون بين الأفراد العاملين.

. توفير الوسائل اللازمة لتسهيل العملية الإتصالية وإظهار فعاليتها ونتائجها على الموظفين والمؤسسة.

. أن يكون نمط الإتصال داخل المؤسسة في كل الإتجاهات (صاعد . نازل . أفقي).

. التحلي بالمصداقية والشفافية في العمل اللذان يعودان بالإيجاب على المؤسسة خاصة من الناحية الإنتاجية .

. التركيز على التحفيزات المادية والمعنوية لما لها من فوائد على الأداء الوظيفي من إثارة دوافع الفرد و زيادة حماسه نحو العمل.

. عصرنة الأجهزة ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

. التحلي بروح الأمانة والمسؤولية الحقيقية للموظفين إتجاه عملهم.

. التشجيع على إستخدام أدوات الشبكات الإجتماعية و تطبيقاتها.

. تعزيز أداء الموظفين بتدريبهم وتوفير المصادر لهم (دورات تكوينية للموظفين في مجال العمل للرفع من قدراتهم في العمل).

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

بعد الدراسة الميدانية التي أجريناها والتي حاولنا من خلالها الوقوف على فعالية الإتصال الداخلي في تحسين تسيير مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية، توصلنا إلى جملة من النتائج التي تم تقسيمها وفق محاور الدراسة وتساؤلاتها إلى:

***إستعمال وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية:**

– إتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن من أكثر الوسائل التي يستخدمها الموظفين هي وسائل إلكترونية تتمثل في البريد الالكتروني في كل الفئات حيث بلغت نسبة 77.2% من إجمالي كل الفئات، ويدل هذا على أن المؤسسة تستخدم وسائل متطورة للتواصل مع العاملين وكذلك في تواصل العاملين مع بعضهم البعض، مما يوفر لهم الراحة والسهولة في التواصل إضافة إلى أن هذا راجع إلى مواكبة جمهور المؤسسة للتطورات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم.

– كما تبين لنا أن المؤسسة تعتمد وسائل متعددة ومختلفة بين التقليدية والحديثة، حيث يرى الموظفين أن هذه الوسائل كافية جدا لتحسين سير المؤسسة بنسبة 100% وتسهيل التواصل بشكل فعال وتوجههم للعمل بشكل أفضل، كما إتضح لنا أن المؤسسة تعتمد كل أنماط الإتصال مع الموظفين ويختلف ذلك بإختلاف مناصبهم وخبراتهم، لكن الواضح أن المؤسسة تستخدم الإتصال النازل من الإدارة إلى الموظفين وتحرص على جعل هذا الإتصال أفقي فيما بعد بنسبة 74.17% من إجمالي كل الفئات، مما يدل على أن المؤسسة تسعى لخلق جو من التفاهم مع موظفيها من أجل جعلهم يشعرون بروح الانتماء لتحقيق أهداف المؤسسة، غير أن إستخدامها للإتصال النازل مع قليلي الخبرة أوضح أن الإتصال بين الموظفين ورؤسائهم يكون صعبا نوعا ما بينما بينهم يكون بكل سهولة، كما إتضح ايضا أن المؤسسة تعتمد على طابع الإتصال الرسمي بنسبة 100% بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعل الإتصال مسيطر عليه ويمكن تعديله من طرف الإدارة، ولا يمكن أن تكون معلوماته خاطئة أو مشوهة، حيث يساهم في القضاء على الإشاعات، ولكن هذا النوع من الإتصالات يخدم الرئيس أكثر من المرؤوس، فقد يحتاج الموظفين للتعبير عن رغباتهم ومناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل وهو مالا يمكن تحقيقه بهذا النوع من الإتصال لذلك لابد أن تحرص المؤسسة على الموازنة بين إستخدام الإتصال الرسمي وغير الرسمي من أجل الحفاظ على استقرار المؤسسة.

– كما توصلنا إلى أن الموظفين راضين نوعا ما على الوسائل المتوفرة في المؤسسة بنسبة 100% غير أن المؤسسة تحتاج دائما للبحث عن وسائل حديثة ومتطورة من أجل كسب عمالها من خلال تقديم تحفيزات وعروض تعزز تقدمهم اتجاهها، كما توصلنا من خلال دراستنا أن المؤسسة تعاني من عدم فعالية المعلومات المقدمة بنسبة 76.84% وهذا راجع إلى مختلف المشاكل التقنية التي تعاني منها المؤسسة.

وعلى الرغم من ذلك فإن الموظفين لا يعانون من أي صعوبات في الإتصال بالإدارة مما يعني أن العملية الإتصالية تسير بشكل فعال داخل هذه المؤسسة، الأمر الذي يعزز إنتاجيتها ويمكنها من البقاء والاستمرار مهما اشتدت حدة المنافسة.

***فعالية الإتصال وأثره على تسيير المؤسسة:**

– تبين لنا بعد تحليل النتائج أن الجمهور الداخلي لمؤسسة إتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة تهتم بإنشغالاتهم بنسبة 100% وبالتالي نجد أن المؤسسة ذات حرص دائم على الاطلاع بمختلف إنشغالات

عمالها وتقديم الدعم لهم وتشجيعهم والعمل على حل مختلف المشكلات التي تواجههم في مجال العمل وتلبية طلباتهم وإشباع رغباتهم، مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل ويخلق الثقة والتفاهم ونوع من التعاون الدائم الأمر الذي يؤثر بشكل إيجابي على زيادة إنتاجية المؤسسة بنسبة 100%، حيث إتضح لنا من خلال الدراسة أن الإتصال الجيد والفعال بين الإدارة والموظفين يساهم بنسبة 94.12% في زيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي رفع الإنتاجية ومنه استقرار المؤسسة، ويكون ذلك حسب موظفي هذه المؤسسة بتقديم حوافز مادية بنسبة 100% متمثلة في المكافآت والزيادات في الأجور، ورغم ذلك تلعب الحوافز المعنوية دورا كبيرا في زيادة ثقة الموظفين بالمؤسسة ودفعهم للعمل وتقديم أداء أفضل من خلال الثناء والشكر والمدح وتقديم الملاحظات الإيجابية التي تشجع على العمل.

– كما أظهرت معطيات الدراسة أن الإتصال الداخلي يهيئ المناخ المناسب للتعاون مع الزملاء بنسبة 100% ما يؤكد أن الإتصال داخل المؤسسة له دور إيجابي فعال جدا في خلق التفاهم والإستغلال الأمثل للقدرات البشرية من خلال توفيره لبيئة عمل ملائمة وتفعيل العلاقة بين الإدارة والعاملين وقدرته على مواجهة الأزمات، مما يساعد المؤسسة في الحفاظ على مكانتها، وتوصلنا أيضا ان نظام العقوبات في المؤسسة يؤثر على عمل الموظفين بها، ذلك أن فرض العقوبات القاسية يخلق نوع من الكراهية عند الموظفين للعمل، مما ينقص من أدائه ويؤثر عليه بشكل سلبي، وبالتالي يؤثر على إستقرار المؤسسة، فالموظف هو بمثابة العلامة التجارية عن المؤسسة والمتسوق الأول لصورتها، وأخيرا إتضح لنا أن الإتصال الداخلي له دور فعال في تعزيز روح التعاون بين العاملين ورفع إنتاجية المؤسسة بنسبة 88.23% بحيث يعتبر الإتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة كونه الوسيلة المثالية للحوار بين الأفراد العاملين داخل تلك المؤسسة ونقل المعلومات والبيانات والتنسيق بين أقسام المؤسسة بشكل دقيق وبشفافية عالية ومن هنا تتحقق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: الإستنتاجات العامة

1. إن التطور التكنولوجي الذي يشهده العصر فرض على المؤسسات إستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الإتصال لما لها من مزايا في تسريع وتطوير عملية الإتصال وتجاوز الحواجز الزمكانية مثل الأنترنت .

2. الإتصال الداخلي في مؤسسة إتصالات الجزائر قائمة على الإتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاط المؤسسة، كما أن النمط السائد هو الإتصال النازل في شكل تعليمات وقرارات من طرف المسؤول حول

مهام الموظفين ، وكذلك الإتصال الأفقي الذي يعمل على تبادل المعلومات حول العمل ويسهل ذلك ، كما أن الإتصال الغير الرسمي موجود بحكم علاقات الصداقة بين الموظفين .

3. تسعى المؤسسة لتقديم تحفيزات وعروض وعلاوات للموظفين كما تهتم بمختلف المشكلات التي تواجههم في مجال العمل عبر التواصل المستمر والدائم لتحقيق أهداف المؤسسة .

4. يساهم الإتصال الداخلي وبشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية وهو ما يؤكده عدم مواجهة الموظفين لأي صعوبات في التواصل ونقل إنشغالاتهم للإدارة ، الأمر الذي يدل على أن العملية الإتصالية في المؤسسة فعالة ، فالإتصال الداخلي الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضى أكبر ، فالفرد يستطيع أن يفهم أكثر كلما شعر بالمشاركة مما يشجع على التعاون والتنسيق ، فكلما كان الرضا عن العمل والأداء كلما زادت حماسة العاملين للعمل .

5. الإتصال داخل المؤسسة يهدف لتسهيل عملية نشر المعلومات والتشجيع على مهارة الإستماع وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية وتحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة .

6. العلاقة التي تربط بين الإتصال الداخلي و تحسين سير المؤسسة هي علاقة تأثير وتأثر ، فكلما كان الإتصال فعال يؤدي دورا حيويا مؤثرا على أداء العاملين في العمل ، كلما كان الأداء جيدا وإرتفعت الإنتاجية وبالتالي يمكن القول يحسن تسيير المؤسسة.

7. الإتصال يقوم على عدد من العمليات كالتخطيط والتنسيق والتوجيه والتأثير على سلوك العاملين في المنظمة وعليه يمكن القول أنه كلما كان الإتصال فعالا داخل المؤسسة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على أداء العاملين و ولد ما يعرف بالرضا الوظيفي والشعور بالإنتماء والذي ينعكس بشكل إيجابي على تعاملهم مع الجماهير الخارجية ، مما يرفع من إنتاجية المؤسسة ، ما يمكننا من القول أن المؤسسة تسير بالشكل الحسن ، فالإتصال الفعال يؤدي لتحسين تسيير المؤسسة بشكل إيجابي وفعال ، فبدون التواصل لا يمكن أن يكون هناك عمل وبالتالي لا يمكن القول بوجود المؤسسة أصلا ، ومؤسسة إتصالات الجزائر بفضل إهتمامها بموظفيها وعملها على تلبية إحتياجاتهم ولدت لديهم الرضا عن العمل وخلقت جو من التناسق والإنسجام بين موظفيها ما جعلهم يعملون من أجل تقديم أفضل الخدمات و ضمان السير الحسن للمؤسسة ، كل هذا تم من خلال الإتصال الداخلي الذي تعتمده هذه المؤسسة .

خاتمـــــة

خاتمة:

من خلال الدراسة المقدمة والتي تدور حول فعالية الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية وتوضح دوره في ذلك بإعتباره نشاط مهم جدا لقيام المؤسسات بمهامها على أكمل وجه ،فهويعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها مما يخلق جو مناسب للعمل بين الموظفين ، كما يمكنها من تحسين علاقتها مع جمهورها الخارجي ، فكلما كان الإتصال فعال ومنظم داخل المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحسين صورتها عند باقي جماهيرها الخارجية لأنه بمثابة محرك رئيسي لنشاط المؤسسة وهو أساسي لضمان إستمراريتها .

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة دور الفعالية الإتصالية الداخلية للمؤسسة في تحسين تسيير المؤسسة الخدماتية إتصالات الجزائر بالمدية من خلال محاولة معرفة كيفية مساهمة الإتصال الداخلي الفعال المستخدم من طرف المؤسسة ، وتوصلنا إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة لتفعيل الإتصال داخل المؤسسة من خلال الإهتمام بالعاملين والعمل على حل مشكلاتهم وتشجيعهم على العمل مما يحقق الفعالية الإتصالية وبالتالي فالإتصال في هذه المؤسسة فعال وذو أهمية تستخدمة مؤسسة إتصالات الجزائر بمختلف وسائله لزيادة قوتها وضمان مكانتها وحل الأزمات التي تواجهها للمحافظة على نظامها الداخلي ، فالإتصال بين الأفراد داخل المؤسسة عامل مهم في خلق الشعور بالثقة وفي تحقيق الإنسجام والتوافق وتسهيل المهام وزيادة الإنتاجية خاصة في ظل ثورة المعلومات والإتصال ، فالمناخ الإتصالي الإيجابي ينعكس على الروح المعنوية للعاملين ومنه على إنتاجية المؤسسة وماتقدمه من خدمات ، وزيادة الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين لها تأثير حاسم على خلق الشعور بالإنتماء ويؤدي لتشكل العمل الجماعي المشترك بين أعضاء المؤسسة وهذا يساهم في تذليل الصعوبات ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .

وعليه فالإتصال الداخلي هو خطوة مهمة في حياة المؤسسة ، ولهذا يمكن القول أن المؤسسة ناجحة مهما كانت طبيعتها هي التي توظف الإتصال الداخلي و آلياته بشكل فعال بإعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ومساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها .

التوصيات:

على الرغم من أن الإتصال في هذه المؤسسة جيد حسب الدراسة وفعال غير أنه يجب على المؤسسة ما يلي :

. ضرورة الإهتمام أكثر بالإتصال الداخلي بمختلف أشكاله مما يجعل المعلومات تتحرك في جميع الإتجاهات وهذا يضمن السير الحسن للعمل .

. نوصي بضرورة دراسة المعوقات والصعوبات التي تقف حاجز أمام الإتصال الداخلي و إيجاد حلول لها.

. تطوير مهارات الموظفين وتدعيم ثقافتهم الإتصالية بإقامة دورات تكوينية في مجال الإتصال .

. الإهتمام بالعاملين أكثر وتشجيع الإتصال والمشاركة بين المدراء والعاملين مما يساهم في زيادة الثقة .

. العمل على عصرنة أجهزة ووسائل الإتصال في المؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتدريب العاملين على إستخدامها .

وفي الأخير نرجو أن تكون هذه الدراسة قد إستطاعت إعطاء صورة واضحة عن فعالية الإتصال الداخلي في تحسين تسيير المؤسسة الخدماتية ونأمل أن يحقق إثارة وإهتمام المسؤولين بإتصالات الجزائر بالتعرف على الأهمية الكبيرة للإتصال الداخلي و الإهتمام به أكثر ، كما يمكن القول أن البحث في هذا الموضوع لم يصل إلى نهايته بعد وربما تكون هذه نقطة إنطلاق للإهتمام بمواضيع مستجدة أخرى من أجل إبراز أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسات من خلاله ربطه بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي ، كما قد تشكل هذه الدراسة بالنسبة للمؤسسات مرجعا لتنظيم عملها ومراجعة إتصالاتها والقضاء على مختلف السلبيات داخلها .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولا: القواميس:

1- صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة،ط1، بيروت ،دار الشرق للنشر والتوزيع ، 2009 .

ثانيا: الكتب باللغة العربية

1. إحسان محمد الحسن ،الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، د.ط، بيروت ،دار الطليعة للطباعة والنشر ،1982.

2. أحمد العيد ابو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين،ط1، الأردن ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2014.

3. أحمد شاكر العسكري، التسويق (مدخل استراتيجي)، د.ط، عمان،دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2000.

4. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة للمؤسسة، دط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.

5. جابر عبد الحميد، أحمد كاظم، مناهج التربية في البحث وعلم النفس،ط2 ، القاهرة ،دار النهضة العربية، 1978.

6. جهاد نايف المربوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، ط3، عمان، دار وائل للنشر، 2004.

7. جون و شيرلي باين، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، سلسلة تعلم في أسبوع.الإجتماعات الناجحة، دار العربية للعلوم،1998.

8. حسن محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، ط3، الأردن، دار الحافظ للنشر، 2011.

9. حسين حري، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال،ط1،عمان دار حامد للنشر و التوزيع ،2004.

10. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة،ط1،عمان ،2009،ص199.

11. ربحي مصطفى عليان،عدنان محمود الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة،ط1، عمان ،الاردن ،دار صفاء للنشر ،2005.

12. رضا صاحب أبو حمد آل علي، نسيان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة ،د.ط،الأردن،الوراق للنشر،2012.

13. رضوان بلخيري ،سارة جابري، مدخل للإتصال والعلاقات العامة ،ط1، الجزائر ،جسور للنشر والتوزيع ،2013.

14. سعيد المحمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدماتية، دط، مصر، الدار الجامعية، 1997.

15. عاطف عدلي العبد، مدخل الى الاتصال و الراي العام، الطبعة الثالثة، القاهرة،ن دار الفكر العربي، 1999.

16. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة،ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر ،2011.

17. عبد الرزاق بن حبيب، الإقتصاد وتسيير المؤسسة، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.

18. عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة (رؤية معاصرة)، د،ط، الاردن،، داروائل للنشر، 2011.

19. عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة والبيئة "الأعمال"، دط، الإسكندرية، مؤسسة الشباب الجامعية، 2005.

20. عبد المعطي محمد سيف وآخرون، أسس العلاقات العامة، دط، القاهرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.

21. عبد الناصر احمد جردات ، أسس العلاقات العامة (بين النظرية والتطبيق)،د.ط ، عمان ، البازوري للنشر والتوزيع ،2012.

22. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط5، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

23. غسان قلعاوي، القطاع العام: إلى أين؟ (خواطر حول تخصيص القطاع العام، ط1، سوريا، دار المكتبي للطباعة والنشر، 1995.

24. فتحي احمد ذياب عواد، إدارة الأعمال، وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، د.ط، عمان ،دار الصفاء للنشر و التوزيع،2012.

25. فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، دار البحث، منشورات جامعة منتوري،قسنطينة.

26.فضيل دليو، الإتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله،ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة،2003.

27.كاثرين هاريتح، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، سلسلة تعلم في أسبوع: تحضير التقارير الناجحة، دار العربية للعلوم،1997.

28.كامل محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، د.ط، عمان ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،2007.

29.محمد عبدات وآخرون، منهجية البحث العلمي ،القواعد والمراحل والتطبيقات،ط2،عمان ، دار البدر للنشر ،1999.

30.محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري،إدارة الأعمال، الإسكندرية ،الدار الجامعية، 1999.

31.محمد ناصر ،إدارة المؤسسات الخدماتية ،مطبوعات جامعة دمشق ،دمشق ،2001.

32.محمد ياسين عطوف، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، د.ط،مصر، دار النهار للنشر ،1981.

33.مصطفى حجازي، الإتصال الفعال و العلاقات الانسانية الادارية ،ط2، بيروت ،دار الطليعة ،1992.

34.موريس أنجيرس، ترجمة بوزيد صحراوي ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،تدريبات علمية ، الجزائر،دار القصبة للنشر ،2004.

35.ناصر قاسيمي، الإتصالات في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

ثالثا: الكتب باللغة الأجنبية

1- Marie Franc, Pierre lebel, organisé la communication les étudient orgaistion,Paris,1992.
2- Chental Russenault et Maritune Pretet ,économie et gestion d'entreprise . ed dunod.1996.
3- François Bonen et Bruno Henriet.DRH…c'est dé déjà .Edition organisation.1998.

رابعا: المذكرات والأطروحات

1- أسماء مرواني،" الإبداع التكنولوجي ودوره في تفعيل تنافسية المؤسسات الخدماتية"، "دراسة قطاع إتصالات الهاتف النقال في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص تسويق، جامعة أم البواقي، 2013.

2- برباوي كمال،" دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، دراسة ميدانية لشركة سونلغاز بشار ريفي، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة تلمسان،2014-2015.

3- بلال مسرحد،" الإتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري" دراسة حالة المديرية العامة للجمارك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009.

4- جمال سالمي،" معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستر في العلوم الاقتصادية و التجارية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة سطيف،2000،1999.

5- حداد سهيلة، "فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، 2005.

6- حساني نسرين أمينة، "دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال"، دراسة تطبيقية لمؤسسة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2019-2020.

7- خنيفر وفاء ، "دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدماتية" دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستر أكاديميون جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، كلية العلوم لإقتصادية و علوم التسيير ،2014.

8- صبرينة رماش، "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع ،جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

9- عبد المجيد عبد المحسن بن محمد آل الشيخ "معوقات الإتصال الإداري المؤثرة في أداء العاملين في جوزات مدينة الرياض"، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، 2011 .

10- فؤاد بوجنابة، "تقييم دوافع الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الخدماتية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق من جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.

11- قادري محمد، "الإتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق". دراسة حالة مؤسسة الحذف بمغنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة تلمسان ، 2009-2010 .

12- قادري محمد، "الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق"، رسالة ماجستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان،2010،2009.

13- قبايلي حياة ، "إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة "، حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات مذكرة ماجستير في علوم التسيير من جامعة تلمسان 2017 .

14- قداش سمية،" أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة"، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة ورقلة، 2011.

15- منال بخيخ، وسام بلغياظ،" واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال ،تخصص اتصالات و علاقات عامة ، جامعة جيجل،2017-2018.

16- مولدي رامي ومزريقي عبد الحق، تقرير مشروع نهاية الدراسة بعنوان "تحسين وسائل الإتصال الخارجي في الجامعة الإفتراضية بتونس"، المعهد العالي للدراسات التكنولوجية ، تونس، 2011.

17- هدى غرسي،" دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية"، دراسة مسحية على القائمين بالإتصال بجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة أم البواقي، 2014-2015.

خامسا: المجلات:

1- بووزة باية، تأثير الإتصال الداخلي على إنتاجية الأفراد – المؤسسات العمومية الجزائرية نموذجاً، "مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية، المجلد1، العدد1، الجزائر، 13 جوان 2013.

الملاحـــق

جامعة الدكتور يحي فارس-المدية-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والإتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

إستمارة إستبيان لإنجاز مذكرة موسومة بـ:

فعالية الإتصال الداخلي ودوره في تحسين تسيير المؤسسة الخدماتية

دراسة مسحية على عينة من موظفي إتصالات الجزائر بالمدية

في الفترة الممتدة من 05 جانفي 2021 إلى 06 جانفي 2022.

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات الموسومة بفعالية الإتصال الداخلي ودوره في تحسين تسيير المؤسسة الخدماتية، نرجو من سيادتكم المحترمة التفضل بالإجابة بعناية على هذه الإستمارة ووضع علامة (*) أمام الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بأن المعلومات التي تدلون بها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع خالص التقدير والشكر لتعاونكم .

من إعداد:

- كوردو رابح.

-خرشف عز الدين

تحت إشراف:

د-العيدي موسى

السنة الجامعية: 2022/2021.

I.المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2-المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

3-الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

II.المحور الثاني: إستعمال وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية:

4-ما هي وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة داخل المؤسسة؟

أ-مكتوبة:

لوحات إعلانية ☐ تقارير ☐ ملصقات ☐

ب-شفوية:

اجتماعات ☐ هاتف ☐ ملتقيات ☐

ج-إلكترونية:

أنترنت ☐ بريد إلإلكتروني ☐

أخرى أذكرها؟.....

5-هل ترى أن هذه الوسائل كافية لتحسين تسيير المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا؟.....

6-ما هو نمط الإتصال الأكثر استخداما داخل مؤسستكم؟

صاعد ☐ نازل ☐ أفقي ☐

7-ما هو نوع الإتصال الأكثر استعمالا في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين؟

رسمي ☐ غير رسمي ☐

8-هل أنت راضي على وسائل الإتصال المتوفرة في مؤسستكم؟

راضي ☐ راضي نوعا ما ☐ غير راضي ☐

9-ما هي النقائص التي تعاني منها مؤسستكم على مستوى وسائل الإتصال الداخلي؟

تقنية ☐ فعالية المعلومات ☐ مصداقية المعلومات ☐

أخرى أذكرها؟.....

10-هل تجدون صعوبات في الإتصال بإدارة المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت نعم فما هي طبيعة هذه الصعوبات؟

- صعوبات متعلقة بالوسيلة ☐

- صعوبات متعلقة بظروف العمل ☐

- صعوبات متعلقة بالإدارة ☐

III.المحور الثالث: فعالية الإتصال الداخلي وأثره على تسيير المؤسسة

11-هل الإدارة مهتمة بإنشغالات الموظفين؟

مهتمة ☐ نوعا ما ☐ غير مهتمة ☐

12-هل إهتمام الإدارة بالموظفين يساهم في ؟

السرعة في العمل ☐ مردودية العمل ☐ الثقة ☐

أخرى أذكرها؟.....

13-هل تعتقد أن الإتصال الجيد بينك وبين رؤسائك يزيد من دافعيتك نحو العمل؟

نعم ☐ لا ☐

14-هل يهيئ لك الإتصال الداخلي المناخ المناسب للتعاون مع زملائك في المؤسسة؟

يهيئ تماما ☐ نوعا ما ☐ لا يهيئ ☐

15-ما هي طبيعة الحوافز التي يتلقاها الموظفين من طرف إدارة المؤسسة؟

مادية ☐ معنوية ☐

-إذا كانت الحوافز معنوية في ما تتمثل؟

الشكر والثناء ☐ المدح ☐ ملاحظات إيجابية أمام العاملين ☐

16-هل يؤثر نظام العقوبات المعتمدة في مؤسستكم على أداء العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

كيف ذلك؟.....

17- هل ترى الإتصال الداخلي يعزز روح التعاون بين العاملين ويساهم في رفع إنتاجية المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

كيف ذلك؟.....

18-ما هي اقتراحاتك لتحسين الإتصال الداخلي بمؤسسة إتصالات الجزائر ؟

.....

.....

.....

-الملحق رقم 02-

شبكة الملاحظة:

فترة الملاحظة	المكان	الملاحظة
من 2022/04/09 إلى 2022/04/16	الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بالقطب الحضري بالمدية	– ملاحظة حجم ونوع الجماهير العامة بالمؤسسة وكذلك الجماهير الخارجية
من 2022/04/17 إلى 2022/04/24		– معرفة طبيعة العلاقات القائمة بين المؤسسة وموظفيها وبين الموظفين مع بعضهم.
من 2022/05/05 إلى 2022/05/15		– معرفة وسائل الإتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة.
من 2022/05/16 إلى 2022/05/23		– ملاحظة سمات وخصائص أفراد المجتمع المبحوث الذي تنطبق عليهم استمارة البحث.
من 2022/05/23 إلى 2022/05/31		ملاحظة كيفية تعامل الرؤساء مع العاملية وانعكاسات التعامل الإيجابي معهم على المؤسسة والإهتمام بهم على زيادة دافعيتهم نحو العمل وحسن التعامل مع الجماهير الخارجية وانعكاس ذلك على إنتاجية المؤسسة والعكس.

الفهارس

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
.1	توزيع موظفي إتصالات الجزائر بالمدية حسب متغير الجنس	80
.2	توزيع موظفي إتصالات الجزائر بالمدية حسب متغير المستوى التعليمي:	80
.3	توزيع موظفي إتصالات الجزائر بالمدية حسب متغير الخبرة المهنية	81
.4	الوسائل المستخدمة في المؤسسة الخدماتية حسب متغير الخبرة المهنية	82
.5	رأي الموظفين اتجاه الوسائل إذا كانت كافية لتحسين تسيير المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	83
.6	نمط الإتصال المستخدم في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	84
.7	نوع الإتصال المستخدم بين الرؤساء والمرؤوسين حسب متغير الخبرة المهنية	85
.8	رضا الموظفين على الوسائل المتوفرة في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	86
.9	نقائص المؤسسة من حيث وسائل الإتصال	87
.10	صعوبات في الإتصال بإدارة المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	88
.11	إهتمام الإدارة بإنشغالات الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية	89
.12	نتائج إهتمام الإدارة بالموظفين حسب متغير الخبرة المهنية	90
.13	زيادة دافعية الموظف نحو العمل نتيجة الإتصال الجيد مع الرئيس حسب متغير الخبرة المهنية	91
.14	تهيئة الإتصال الداخلي للمناخ المناسب للتعاون مع الزملاء حسب متغير الخبرة المهنية	92
.15	طبيعة الحوافز التي يتلقاها الموظف من الإدارة حسب متغير الخبرة المهنية	93
.16	تأثير نظام العقوبات على أداء العاملين حسب متغير الخبرة المهنية	93
.17	رأي الموظفين حول الإتصال الداخلي ودوره في تعزيز روح التعاون بين العاملين ورفع إنتاجية المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	94

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
ملخص	
مقدمة	أ
الإطار المنهجي:	5
1-إشكالية الدراسة	6
2- تساؤلات الدراسة	7
3-أسباب إختيار الموضوع	7
4-أهمية الدراسة	8
5-أهداف الدراسة	9
6-نوع الدراسة	9
7-منهج البحث و أدواته	10
8-مجتمع البحث وعينة الدراسة	12
9-تحديد مصطلحات الدراسة	14
10-الدراسات السابقة	16
11- صعوبات الدراسة	23
الإطار النظري	25
المطلب الأول: مفهوم الإتصال الداخلي	27
المطلب الثاني: أنواع الإتصال الداخلي	28
المطلب الثالث: أهداف الإتصال الداخلي	29
المبحث الثاني: آليات الإتصال الداخلي	33
المطلب الأول: إستراتيجيات الإتصال الداخلي	33
المطلب الثاني: طرق و وسائل الإتصال الداخلي	36
المطلب الثالث: أساسيات الإتصال الفعال في المؤسسة و دوره في تنمية العلاقات الإنسانية	40
المبحث الثالث: شروط الإتصال الداخلي الفعال و عوائقه	46

المطلب الأول: شروط الإتصال الداخلي الفعال	46
المطلب الثاني: مبادئ الإتصال الداخلي الفعال	47
المطلب الثالث: معوقات الإتصال الداخلي الفعال	48
خلاصة الفصل	52
الفصل الثاني: الإتصال الداخلي و تسيير المؤسسة الخدماتية	53
مقدمة الفصل	54
المبحث الأول: ماهية المؤسسة الخدماتية	55
المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الخدماتية:	55
المطلب الثاني: نشأة و مراحل تطور المؤسسة الخدماتية	56
المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الخدماتية	60
المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية	62
المطلب الأول: وظائف المؤسسة الخدماتية	62
المطلب الثاني: أسس بناء المؤسسة الخدماتية	64
المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المؤسسة الخدماتية	65
المبحث الثالث: الإتصال الداخلي و تأثيره على المؤسسة الخدماتية	66
المطلب الأول: تأثير الإتصال الداخلي على اداء الأفراد العاملين في المؤسسة	66
المطلب الثاني: تأثير الإتصال الداخلي على إنتاجية المؤسسة	69
المطلب الثالث: طرق تحسين تسيير المؤسسة الخدماتية	71
خلاصة الفصل.	73
الإطار التطبيقي	74
الفصل الثالث: فعالية الإتصال الداخلي في تحسين تسيير مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية	75
تمهيد	76
المبحث 1: بطاقة فنية عن مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية	77
المطلب 1: التعريف بشركة إتصالات الجزائر –وحدة المدية–	77
المطلب 2: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية	78
المطلب 3: أهداف ومهام وخدمات مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية	79
المبحث 2: النتائج العامة للدراسة	80
المطلب 1: تحليل وتفسير بيانات الدراسة (الجداول الإحصائية وتحليلها).	80
المطلب 2: عرض نتائج الدراسة	95

المطلب 3: الإستنتاجات العامة	97
خاتمة	100
قائمة المصادر والمراجع	103
الملاحق	109
فهرس الجداول	115
فهرس المحتويات	116