



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



قسم: قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

الموضوع:

### واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

-دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع الاتصال

إشراف الأستاذ:  
د. فيصل بوراس

إعداد الطالبة:  
● وقاد الزهرة

#### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. فيصل بوراس		جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مقررا ومشرفا
		جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	رئيسا
		جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أما بعد:  
ها قد شارفت على حط رحالي ومعاينة حلمي أنا قاب قوسين أو أدنى من شهادة  
الماستر لأتقدم بجزيل الشكر لله تعالى أولاً و آخراً

والى كل من كان له بصمة في حياتي

إلى أبوي اللذان أنارا دربي بدعواتهما

إلى كل أساتذتي وزملائي الذين جمعنتي بهم مقاعد الدراسة

إلى أستاذي الفاضل الذي اشرف على هذه المذكرة الدكتور: **فيصل بوراس** الذي لم  
يبخل عليا بالنصيحة والتوجيه وعلى كل مجهوداته المبذولة من اجل العلم والطالب.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

نظرا للدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسات وخاصة الخدماتية منها، فقد انصب اهتمام الباحثين على الأثر الذي يتركه على أداء هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها

ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية ،وقد شملت الدراسة على(04) تساؤلات فرعية كان منها:

1- ما هي أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية ؟

2- ما هي وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية ؟

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لهذه الدراسة، وشملت الدراسة على مجتمع إحصائي مكون من 30 موظف وموظفة من مؤسسة اتصالات الجزائر ،كما تم الاعتماد على أداة الاستمارة لجمع المعلومات

وبعد جمع المعلومات وتحليلها توصلت إلى أن الاتصال الداخلي ووسائله أهمية واضحة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ،حيث انه يعتبر ركيزة أساسية وعنصر مهم لسير أي نشاط داخلها ، ومنه يساهم في تحسين صورة المؤسسة .

**الكلمات المفتاحية :** الاتصال ،الاتصال الداخلي ،المؤسسة الخدماتية

**Study summary:**

Due the role of internal communication in improving the image of institutions ; particularly service providers; the researchers focused on its impact on the functioning of these institutions and on the achievement of their objectives

This modest research aims to highlight the reality of internal communication in service companies in Algeria in general way ;and the Algerian telecom company more precisely on the one hand . and the importance it plays as an important part of the operation of any activity that helps to improve the image of the institution on the other hand .

**فهرس المحتويات**

الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
أ-ب	المقدمة
	الفصل الأول: موضوع الدراسة
05	أولا-الإشكالية
06	ثانيا-أسباب اختيار الموضوع
07	ثالثا-أهمية وأهداف الدراسة
08	رابعا-منهج وفرضيات الدراسة
09	خامسا-تحديد المفاهيم
10	سادسا-الدراسات السابقة
	الفصل الثاني:الاتصال الداخلي
15	تمهيد
15	أولا- أنواع الاتصال الداخلي
18	ثانيا - أهمية و أهداف الاتصال الداخلي
21	ثالثا- وظائف الاتصال الداخلي
22	رابعا -وسائل الاتصال الداخلي
27	خامسا -معوقات الاتصال الداخلي وتحسينه
	الفصل الثالث:المؤسسة الخدمائية
32	تمهيد

32	أولاً- خصائص المؤسسة الخدمائية
33	ثانياً- وظائف المؤسسة الخدمائية
34	ثالثاً- مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
37	رابعاً- أهداف المؤسسة الخدمائية
38	خامساً- تصنيف المؤسسة الخدمائية
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
42	تمهيد
42	أولاً-مجالات الدراسة
45	ثانياً-عينة الدراسة
46	ثالثاً-أدوات جمع البيانات
47	رابعاً- أساليب المعالجة الإحصائية
الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة	
50	تمهيد
50	أولاً-عرض وتحليل البيانات
71	ثانياً-النتائج العامة للدراسة
76	الخاتمة
77	قائمة المراجع
80	الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	50
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	51
03	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	51
04	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	52
05	توزيع الأفراد حسب طبيعة المنصب	52
06	تهتم المؤسسة بنشر المعلومة وتوصيلها للجميع	53
07	يصلك كل جديد في المؤسسة من مديرك مباشرة	53
08	مصدر المعلومة دائما فوقي	54
09	يأخذ الاتصال في مؤسستكم طابع التعليمية	54
10	تتاح لك الفرصة للاتصال بالمدير مباشرة	55
11	تجد اذانا صاغية أثناء نقل اقتراحاتك الى الجهات العليا في المؤسسة	55
12	ترفع الشكاوي إلى المدير بطريقة	56
13	أي انشغال يهم العمل داخل المؤسسة تعمل على توصيله إلى الإدارة العليا	56
14	تتبادل مع زميلك المعلومات المتاحة	57
15	تأخذ التوجيهات من الزملاء في العمل	57
16	تحفزكم المؤسسة على الاتصال ببعضكم في مكان العمل	57
17	في رأيك عملية الاتصال داخل المؤسسة تأخذ الشكل	58

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	اي معلومة تحتاج للنشر في أوساط العمال الموظفين تحتاج إلى عقد اجتماع حضوري	18
59	هل حدث وان اجتمعت معكم الإدارة الكترونيا ؟	19
59	تستخدم إدارة المؤسسة لوحة الإعلانات الداخلية لتوصيل المعلومات مهما كان نوعها	20
60	تتصل بك الإدارة عن طريق الهاتف	21
60	تتوفر المؤسسة على شبكة انترنت داخلية	22
61	تقوم المؤسسة بإنتاج مطوية توجه العمل داخل المؤسسة وتوزعها على العمال الموظفين	23
61	أي تفاعل في محيط العمل يستدعي المقابلة وجها لوجه	24
62	اي عملية اتصال في محيط العمل تكون في شكل مراسلات مكتوبة	25
62	تتداولون المعلومة أثناء الالتقاء في نادي المؤسسة	26
63	ما هي الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية	27
63	في رايك قلة الخبرة تعيق العملية الاتصالية داخل محيط العمل في مؤسساتكم؟	28
64	تعتقد ان ضعف مستوى البعض يعيق عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة	29
64	: يتأثر الاتصال الداخلي بالخصائص الشخصية للعامل أو الموظف منطوي، مزاجي، عنيف، مرح	30
65	عدم وعي المدراء بأهمية الاتصال الداخلي يضعفه داخل المؤسسة	31
65	عدم وعي المدراء بأهمية الاتصال الداخلي يضعفه داخل المؤسسة	32
66	يتأثر الاتصال الداخلي مهما كان نوعه صاعد -نازل-أفقي باستعلاء بعض الأطراف	33

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	تغليب نوع واحد من الاتصال في المعاملة والتفاعل داخل محيط العمل يجعل الاتصال الداخلي ناقصا	34
67	سلبية الإدارة تعيق عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية	35
67	في رأيك يواجه الاتصال الداخلي صعوبات	36
68	تعمل المؤسسة على تجهيز المكاتب بهواتف ثابتة	37
68	تعترف أن هناك احتكار للمعلومة في المؤسسة	38
68	تشجع المؤسسة على الاجتماعات باستمرار	39
68	اي معلومة تصلك تحتاج الى توضيح	40
69	تحفزكم المؤسسة على العمل الجماعي دائما	41
69	تجد التواضع من المدير أثناء عملية الاتصال به	42
70	كل الزملاء يتفاعلون مع بعضهم البعض دون تذمر من احد	43
70	كل التعليمات الفوقية مفهومة للعامة	44
70	تستخدم المؤسسة الوسيلة السهلة التي تكون في متناول الجميع	45

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	شكل يوضح أنواع الاتصال داخل المؤسسة	01
37	شكل يوضح مختلف المراحل السابقة لتطور المؤسسة الخدماتية	02
44	شكل يوضح التنظيم الهيكلي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	03

## المقدمة:

يعد الاتصال عملية ضرورية في حياة الأفراد والجماعات لأنه يعتبر المحرك الأساسي لعمليات التواصل والقائم الفعلي لكل العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، فالإتصال كان وسيظل عملية ضرورية في ممارستنا للحياة الطبيعية ، فقد كان يرافق الإنسان منذ القدم والى يومنا هذا ولولاه لما وصل العالم إلى ما هو عليه اليوم من تطور تكنولوجي في شتى المجالات سواء أكانت اجتماعية ، أو ثقافية ، أو عملية ، أو اقتصادية ، أو غيرها .

ويمثل الإتصال احد ابرز العمليات التفاعلية التي عرفها ويعرفها المجتمع البشري منذ نشأته ، فهو لغة التعامل والتبادل والتفاعل التي تتم بين الأفراد والمجتمعات ، والاتصال هو عصب الحياة وقلبها النابض لأنه يمثل مختلف أشكال التواصل ، ويعتبر موضوع الإتصال في المؤسسات الخدمية أكثر من ضرورة ، فقوة أي نظام مهما اختلف نشاطه أصبح يقاس بمدى تحكمها في اكبر قدر من المعطيات والبيانات اللازمة لتحقيق سيطرتها على فضاءها الداخلي ، إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة و الغير ناجحة لا يقاس بحجمها وبمواردها وإمكاناتها المادية بل أصبح يقاس بمدى وضوح معالم الإتصال الداخلي فيها وكذا فعالية هذا الأخير في توظيف آليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة الخدمية من اجل تحصيل أحسن للأوضاع وحل امثل للمشاكل ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة .

وبما أن موضوع الإتصال الداخلي وموضوع المؤسسة الخدمية مرتبطان كلاهما بالموارد البشرية سنحاول في هذه الدراسة معرفة واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالودي نموذجاً ، حيث قسمت البحث الى اربع فصول تناولت في الفصل الأول الإطار المنهجي حيث تم فيه استعراض مشكلة الدراسة وفرضياتها وأسباب اختياري لهذا الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها ، كما عالجت ضمن هذا الجانب مجموعة من الدراسات السابقة ، إضافة إلى عرض مفاهيم الدراسة وأخيرا أدرجت منهج الدراسة ومجتمع البحث وعينة الدراسة إضافة إلى أدوات جمع البيانات التي اعتمدها في بحثي هذا .

أما الإطار النظري ضم فصلين: الثاني والثالث ، تطرق الفصل الثاني إلى الاتصال الداخلي، درست فيه أنواع الاتصال الداخلي وأنواعه و أهميته و أهدافه وظائفه و أساليبه ومعيقاته ، أما الفصل الثالث فتناول المؤسسة الخدماتية من حيث خصائصها ووظائفها ومراحل تطورها و أهدافها وتصنيفها بين المؤسسات ، أما الإطار التطبيقي فهو عبارة عن فصل رابع بعنوان دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فقد خصصته إلى تقديم المؤسسة ثم تحليل بيانات الدراسة وعرض النتائج على ضوء الفرضيات وبالتالي الخروج بتوصيات واقتراحات وفي الأخير خلصت بخاتمة تحدد أهم ما استخلصته من الدراسة.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة.

رابعاً: منهج وفرضيات الدراسة وأدوات جمع البيانات.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة.

## أولاً: الإشكالية

إن الحديث عن التجمعات البشرية يعني بالضرورة اهتمامنا بالظاهرة الاتصالية التي

هي أساس التفاعل ونقل الآراء والاتجاهات والميول والرغبات والأخبار والمعلومات والثقافات بين الأفراد ، بما يحقق الانسجام والاستقرار والبقاء لذلك كان الاتصال ضرورة أساسية لقيام أي بناء اجتماعي. و يظهر ذلك جليا في المؤسسات مهما كان نشاطها وطبيعتها ، فإذا كان الاتصال يأخذ المعنى الواسع في الدراسات الاجتماعية فإنه يجمع بين المعنيين الواسع والضيق في الدراسات التي تهتم بالتنظيمات .

فالإتصال إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية، تتفاعل من خلالها جماعات العمل مع بعضها البعض ، لتنشيط وقيادة التنظيمات أو المؤسسات نحو أهدافها المسطرة ، فإذا كان وجود المؤسسة مرتبط بتحقيق الأهداف فإن الأهداف في حد ذاتها مرتبطة بمدى فاعلية العملية الاتصالية داخل المؤسسة ، هذا ما جعل موضوع الاتصال نقطة التقاء البحوث الاجتماعية مع بحوث التغير التنظيمي والفكر الإداري التي تركز على دراسة السلوك البشري في المؤسسات وتجعل من الاتصال أساس إنتاج العمليات في الهيكل التنظيمي وطريق الوصول إلى الكفاية الإنتاجية التي يكون أساسها العنصر البشري.

إن إغفال العملية الاتصالية داخل المؤسسة يعني إغفالنا للعنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لعمل التنظيمات مهما كانت وظيفتها وأهدافها ، فال مورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة من خلال مجموعة عمليات تنظيمية يكون فيها الاتصال المحرك الأساسي.

انطلاقا من أهمية الاتصال في المجتمع والمؤسسات جاءت هذه الدراسة التي تحاول تسليط الضوء على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية.

**لتجيب على التساؤل الرئيسي التالي:**

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية ؟

## تندرج تحتها تساؤلات فرعية:

- ما هي أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية ؟
- ما هي وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية ؟
- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية ؟
- ما هي اتجاهات العاملين نحو الممارسة الاتصالية في المؤسسة الخدمائية ؟

## ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

إذا كانت أسباب اختيار الموضوع تختلف بين الذاتية والموضوعية فإنها تحددت في دراستي هذه في:

### - الأسباب الموضوعية:

- 1- اهتمام الدراسات الحديثة بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة وربطها بالأهداف.
- 2- الواقع المعاش الذي يكشف فشل بعض المؤسسات بل واتهامها بالتقصير في أداء الخدمة.
- 3- محاولة الوقوف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية.

### - الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية .
- انتسابي لمؤسسة خدمائية جعلني أوجه البحث نحو الاتصال الداخلي كأحد الوظائف والعمليات الأساسية في هذا النوع من المؤسسات
- التجربة العلمية في الإدارات العمومية وما عشته من واقع الاتصال بها و الصعوبات التي يعاني منها الموظفون خاصة الدرجة الدنيا والمتعاقدين حيث تجسد سوء الاتصال بين الهرم التسلسلي وأثاره السلبية على تداول المعلومة داخل الإدارة وانتشار الإشاعات وتسلط الإدارة العليا

وما خلق من نزاعات كبيرة وإحباط لدى العمال وهو ما كان احد الدوافع التي جعلتني ابحت أكثر في هذا الموضوع

### ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة

1-أهمية الدراسة: ترتبط أهمية موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة بـ:

- \_أهمية الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مهما كانت.
- \_أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية مهما كانت سلعة أو خدمة.
- \_أهمية استقرار وبقاء المؤسسة.
- \_أهمية العملية الاتصالية ذاتها على المستوى الاجتماعي أو المؤسسي.
- \_الوقوف على أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية محل الدراسة.

### 2-أهداف الدراسة:

- \_الوقوف على أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية محل الدراسة.
- \_ التعرف على وسائل الاتصال في المؤسسة الخدمائية.
- \_ محاولة تحديد معيقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية او اقتراح الحلول.
- \_ معرفة اتجاه العاملين نحو الممارسة الاتصالية في المؤسسة الخدمائية.

### رابعا:منهج وفرضيات الدراسة

#### 1-منهج الدراسة:

يعتبر اختيار منهج الدراسة الخطوة الأساسية التي يلجأ إليها الباحث لتحديد أدوات جمع البيانات ،حيث أن الاختيار المناسب للمنهج يعزز من مصداقية النتائج ويعرف المنهج بأنه:مجموع القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر التي تحظى باهتمام الباحثين .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فاطمة عوض صابر ،ميرفت علي خفاجة :أسس ومبادئ البحث العلمي ،ط1،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ،2002،ص96

وقمت باختيار المنهج الوصفي وذلك لأنه يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها ،وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم .<sup>1</sup>

ويعرف هذا المنهج بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فرد أو مؤسسة وهو يقوم على أساس تعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة المراحل التي مرت بها وهناك من عرفه بأنه منهج يمكن عن طريقه جمع البيانات ودراستها وهذه الحالة الو الوحدة قد تكون فردا وقد تكون مؤسسة .<sup>2</sup>

تعريف قدمه ويتني 1976 في كتابة عناصر البحث فان البحث الوصفي حسب قوله يهدف إلى دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأوضاع وذلك بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها دون الدخول في أسبابها والحكم فيها هدف فهم الحاضر لتوجيه المستقبل فهو يوفر بياناته وحقائقه تحديد المشاكل الموجودة او توضيح بعض الظواهر والمنهج الوصفي عبارة عن دراسة شاملة لعدد كبير من الحالات نسبيا في وقت الإحصاءات العامة التي تنتج عندما نستخلص البيانات من حالات العينة.<sup>3</sup>

وسبب اختياري لهذا المنهج عرض المادة العلمية للبحث التحليل الكيفي بالإضافة إلى التحليل الكمي للمادة العلمية وكونه مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع وهذا ما يتناسب مع طبيعة الموضوع

## 2-فرضيات الدراسة: تتمثل في:

- تستخدم المؤسسة الخدماتية الاتصال النازل داخل المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة الخدماتية على الاتصال الوجيه في محيط العمل.
- توجد معوقات تعيق الاتصال الداخلي في محيط المؤسسة الخدماتية.
- هناك رضا عن ممارسة الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية.

1 عثمان حسن عثمان :المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، د طه منشورات الشهاب،الجزائر،1998،ص24

2 حسين عبد الحميد رشوان:في مناهج العلوم، ديوان المطبوعات الجامعية ،الإسكندرية ،بط،2003،ص96

3 عمار الطيب كشرود ،البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،ط3 ، غزة ،ص221

خامسا:تحديد المفاهيم: تتمثل في:

## 1-الاتصال:

أ-لغة:إن أصل كلمة اتصال "communication" تشتق من الأصل اللاتيني للفعل "communicate" بمعنى يتربع او يشيع عن طريق المشاركة كما يرجع هذا اللفظ إلى الكلمة اللاتينية "communis" ومعناها "commun"بمعنى عام أو مشترك. <sup>1</sup>

والاتصال لغويا في القواميس العربية ، كلمة مشتقة من مصدر "وصل"الذي يعني أساسا بلوغ الغاية أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات. <sup>2</sup>

ب-اصطلاحا:هو عملية تتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار أو الآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ،باستخدام وسيلة أو عدة وسائل ،وذلك بهدف الإعلام أو الإعلان أو الإقناع أو التأثير العقلي أو العاطفي أو الإيحاء بأفكار أو اتجاهات. <sup>3</sup>

-الاتصال هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين الطرفين أو أكثر

## 2-تعريف الاتصال الداخلي: ويتمثل في:

- هناك عدة تعاريف لاتصال الداخلي نذكر منها:

- يعرفه إبراهيم عرقوب " الاتصال الداخلي عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي, كذلك يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. <sup>4</sup>

-الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري<sup>5</sup>

- فالاتصال داخل المؤسسة هو كل الأعمال و النشاطات التي تسعى إلى الربط بين كل

<sup>1</sup> أميرة منصور علي وسلوى عثمان صديقي،الاتصال والخدمة الاج،دار المعرفة الجامعية،مصر،2005،ص13

<sup>2</sup> فضيل دليو،الاتصال مفاهيمه ونظرياته ووسائله ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،ط1،القاهرة ،2003،ص15

<sup>3</sup> غريب عبد السميع،الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ،كلية الخدمة الاجتماعية،القاهرة ،2003،ص12

<sup>4</sup> إبراهيم أبو عرقوب،الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي،مكتبة مجدلاوي،عمان،1993،ص163.

<sup>5</sup> رضوان بلخيري، سارة جابري،مدخل الاتصال والعلاقات العامة،جسر النشر والتوزيع الجزائر،ط2013،ص1،72.

العاملين في المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه و هو ازدهارها و رقيها.

- تعرفه منال طلعت محمود :الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة إيصالها مع محيطها"<sup>1</sup>

-**التعريف الإجرائي:** الاتصال الداخلي هو عملية حيوية داخل المنظمة يتم فيها تبادل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والمقترحات على مستويات مختلفة في الدارة من اجل ضمان حسن سير أعمال المؤسسة كما تأخذ الاتصالات الداخلية أشكالا متعددة تسمح لكل فرد في هذا التنظيم بالبروز.

### 3- المؤسسة الخدماتية: ويتمثل في:

-**اصطلاحا:** تعرف المؤسسة الخدماتية على أنها تلك المؤسسة التي تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا في صورة خبرات وتجارب يمر بها عملاء

المؤسسة هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تظهر من خلال الخدمة المقدمة إلا إن هذا لا يعني نهائيا تحولها إلى مخرجات مادية.<sup>2</sup>

-**التعريف الاجرائي:** هي منظمة تتكون من مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات وخبرات تنتج سلع وخدمات تجارية وتسهر على نوعية الخدمة تهدف إلى تحقيق الأرباح عن طريق إتباع رغبات الزبائن.

### سادسا:الدراسات السابقة

للدراست السابقة والمشابهة أهمية كبيرة تمكن الباحث من الاستفادة قدر المستطاع من المناهج التي سلكها لتحقيق من الفرضيات التي صاغها وكذا النتائج التي توصل إليها حيث تتيح في كثير من الأحيان فرصة عدم الوقوع في نفس الأخطاء والهفوات التي وقع فيها السابقون ومن جهة ثانية عدم التكرار وبالتالي التطرق إلى جوانب لم تدرس أو غفل عنها الباحثون كل هذا فضلا عن كونها تشكل دعما من الجانب النظري للدراسات.

### 1-الدراسة الأولى:1 -عنوان الدراسة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علو التسيير

تخصص إدارة أعمال للباحثة "سبتي ذهبية" بجامعة أكلي محند اولحاج بالبويرة ،سنة

<sup>1</sup> منال طلعت محمود،مدخل إلى علم الاتصال،المكتب الجامعي الحديث،القايرة،2002،ص22.

<sup>2</sup> محمد ناصر ،إدارة المؤسسات الخدمية ،مطبوعات جامعة دمشق،2008،ص15

2014\_2015 والتي كانت بعنوان "مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين" دراسة حالة ديوان الترقية العقارية والتسيير العقاري بولاية البويرة

حيث جاءت إشكالياتها كالآتي: ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين؟

وقسمت هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي، وما أهميته؟

- ما المقصود بالتحفيز وما هي وسائله؟

ومن أهم الفرضيات التي صاغتها

- يعتبر الاتصال الداخلي عملية ضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة

- تحفيز الأفراد يعد وسيلة ناجحة لزيادة أدائهم، ويعتبر الاتصال الداخلي وسيلة مهمة لتحفيز العاملين

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات الدراسة استخدمت الاستبيان والعينة العشوائية، لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها

وقد توصلت للنتائج التالية:

الاتصال الداخلي ضروري في المنظمة لتحقيق أهدافها حيث يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها، فهو يزود العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ولإيجاد فهم مشترك بينهم، فعن طريق المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي تخذ مختلف القرارات، ويتم التنسيق بين مختلف النشاطات

يمكن التأثير في معوقات الاتصال بدرجات تحولها من عوائق إلى عوامل مؤدية لتحقيق فعالية الاتصال، وللتغلب عليها يجب أن تتخذ المنظمة مجموعة من الإجراءات تتمثل في رفع معدلات الثقة في محيط العمل

تنتقل الرسائل في المنظمة عبر مسارات وقنوات متعددة، قد تكون القناة الرسمية (صاعدة، نازلة، أفقية) كما قد تأخذ عدة وسائل منها المكتوبة و، الشفوية، الإلكترونية

عملية الاتصال الداخلي تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحفيز العمال وذلك من خلال التأثير على الاتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة .

## 2-الدراسة الثانية:

1-عنوان الدراسة :دراسة بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"لقادري محمد سنة 2009\_2010 ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة تلمسان

حيث تناولت إشكالية الدراسة فعالية الاتصال الداخلي في اغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا تحت تساؤل رئيسي مفاده" هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟"

واعتمد الباحث كأسئلة فرعية :

-ما هي أهمية الاتصال الداخلي وتثيرة على تقسيم المؤسسة؟

-لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية وما هي أهميتها؟

-ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ؟

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من الأساليب المتركزة على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد للحصول على نتائج موضوعية

توصلت الدراسة للنتائج التالية :

عدم وجود خلية للاتصال وهو ما يوسع الفجوة بين الأفراد والإدارة

وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التطورات الحاصلة

الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات

## الدراسة الثالثة

**عنوان الدراسة:**دراسة بعنوان "واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية " ل زليخة بن عمارة سنة 2001، في إطار إعداد رسالة ماجستير بجامعة باتنة ،حيث حاولت الباحثة في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي :ما هو دور الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

وتضمن أسئلة فرعية كالآتي :

-ما هي الأطر التطبيقية للاتصال في المؤسسة ؟

-هل يحسن استعمال وسائل الاتصال في المؤسسة؟

-ما هي وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة؟

منهج الدراسة :

اعتمدت على منهج المسح بالعينة مبررة بذلك طبيعة الدراسة الوصفية

نتائج الدراسة :

-أن هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وقدرة القائد أو المسؤول على أداء مهامه الإدارية والتنظيمية

-اتصال المؤسسة أصبح عملية أساسية لا غنى عنها في الإدارة الحديثة

-الاتصال في المؤسسة الجامعية يتأثر ايجابيا بالوسائل التكنولوجية والتقنية المستخدمة في اعمال الاتصالات المكتبية

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

عموما تطرقت الدراسات السابقة إلى تسليط الضوء على دور الاتصال الداخلي في المؤسسات باختلافها من حيث النوع أو الخدمة التي تقدمها وتلقي أضواء متفاوتة على جوانب كثيرة وهامة من مشكل البحث ،وذلك من خلال الدور والوسائل المستخدمة في الإدارة والتنظيم وبناء العلاقات الإنسانية وتحسين الظروف في العمل ،وتشاركت دراستي مع هذه الدراسات في المنهج الوصفي،وكذلك في استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وكذلك النتائج التي تؤكد وجود اتصال داخلي في المؤسسات باختلاف نوعيتها

## الفصل الثاني:الاتصال الداخلي

تمهيد

أولاً: أنواع الاتصال الداخلي

ثانياً: أهمية الاتصال الداخلي و أهدافه

ثالثاً: وظائف الاتصال الداخلي

رابعاً: وسائل الاتصال الداخلي

خامساً: معوقات الاتصال الداخلي و طرق تحسينه

## تمهيد:

يعتبر الاتصال في المؤسسات أحد مقومات السير الحسن والمضي بالمؤسسة نحو تحقيق الأهداف وفقا للخطط المرسومة ، لذلك فعلى الجهاز القائم والمكلف بالاتصال داخل المؤسسة العمل على توطيد العلاقات وتكثيف الاتصالات الداخلية ،على جميع المستويات العليا والدنيا للإدارة وحتى بين العمال ،هذا الميكانيزم الاتصالي وما يحمله من تعقيدات وشبكات متداخلة تحكمها العملية الاتصالية للمؤسسة ينبغي السعي وراء تطويره وتحسينه نحو الأفضل رغبة في النهوض بالمؤسسة من منطلق جمهورها الداخلي أولا وتفعيل العمليات الاتصالية وصولا إلى الجمهور الخارجي ثانيا ، لذلك لا ينبغي إغفال أهمية ودور الاتصال عموما في ظل التكنولوجيا الجديدة وفعاليتها في الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات على وجه الخصوص .

## أولا:أنواع الاتصال الداخلي :

يتم تدفق المعلومات المعلومات انتقالها داخل المنظمة لانجاز الأعمال المخطط لها والتي تعني في الحقيقة الإجراءات المعتمدة من قبل المنظمة و إدارتها لصياغة الشكل الرسمي والمنطقي لعملها وذلك باتجاه اتخاذ القرارات وتوجيه الأفراد العاملين في المؤسسة نحو إنجاز ما هو مطلوب ومخطط لهم وإذا اختلفت أو تقلصت هذه الاتصالات وبرمجتها ضمن أعمال المنظمة فإن الأهداف الشخصية للأفراد العاملين في المؤسسة سوف تسبق وتتجاوز على أهدافها وبهذا الصدد يمكن القول بأنه هناك نوعين من الاتصالات داخل المؤسسة وهما:

أ-الاتصالات الرسمية :وهي تلك الاتصالات التي تنساب عبر القنوات الرسمية المتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحدود الصلاحية والسلطة المفوضة وفق التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة كما يتضح أن المدير يتصل بمن هم دونه من مدراء إنتاج ، المالية ،التسويق والأفراد الذين بدورهم يتصلون بمن هم دونهم وكل حسب تخصصه في العمل وباتجاه تحقيق أهداف المؤسسة و البرامج التنفيذية الموضوعية لكل قسم أو شعبة فيها .

وتأخذ شبكة الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية ودور كل واحد منها بحسب طبيعة عمل المنظمة ولكن في الغالب تأخذ الاتجاهات التالية:

-الاتصال النازل **downward communication** : من المواقع الإدارية العليا في المنظم وصولاً إلى المستويات الأدنى وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر و التعليمات والطلبات المحددة لانجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتفق مع الأهداف والخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا .

-الاتصال الصاعد **upward communication** : هو الاتصال المتمثل بالمعلومات المتحصل عليها من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا، وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف.<sup>1</sup>

-الاتصال الأفقي **horizontal communication** : وهي تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوى الإداري الواحد والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق ما بينهما باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المؤسسة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها.

ب -الاتصالات غير الرسمية **infond communication** : وتتأثر هذه الاتصالات بالخطوط المتقطعة والتي تتم خارج الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي الذي ترسمه الخارطة التنظيمية داخل المؤسسة في كونها خروج عن المألوف في صيغ الاتصال داخل المؤسسة.

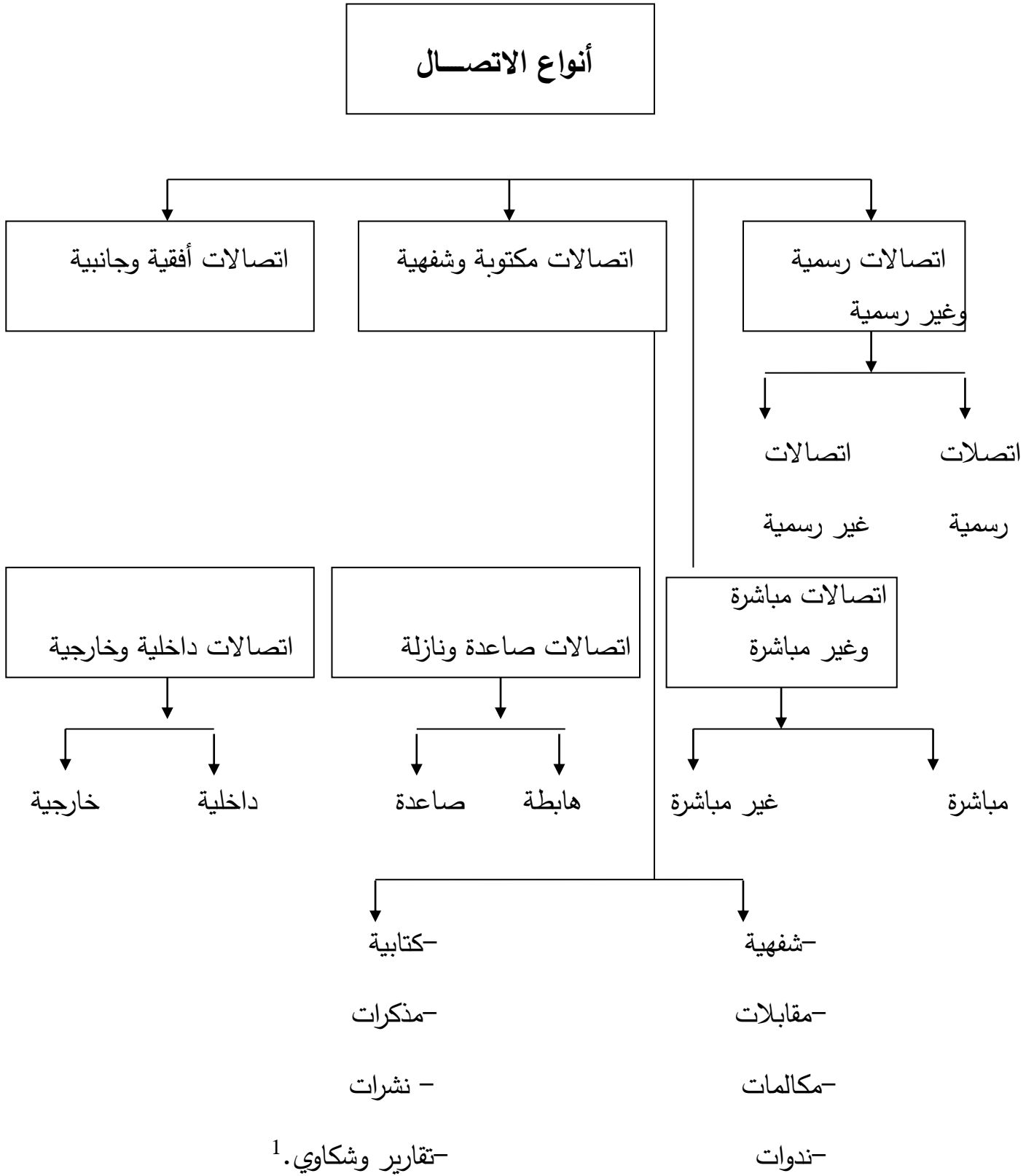
ولعل ما يشجع على شيوع هذه الاتصالات هو وجود الجماعات الصغيرة داخل المؤسسة والتي تنتمي إلى فئات أو شرائح أو معتقدات معينة' يختلفون بها عن الآخرين أو أن المنظمة من السعة بحيث تتاح فرصة الخروج عن السيطرة لعمليات الاتصال المختلفة ' أو يمكن أن تحدث في ظل ضعف نظام الرقابة الإدارية أو ضعف فاعلية الاتصال 'مما يستوجب في بعض الأحيان الخروج عن الأطر الرسمية في الاتصال لمقتضيات العمل.

وهنا من المناسب القول بأن هذه الاتصالات يجب أن لا تتخوف منها إدارة المؤسسة وتراها خروج عن النظام أو الإدارة بل أنها مسألة طبيعية تحدث في أغلب المؤسسات بالعالم وعليه من الضروري أن تتعامل إدارة المؤسسة معها كحقيقة وصيغة موجودة وتوظفها لصالح أعمالها وتفعيلها مع عملية الاتصال الرسمية جنباً إلى جنب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ثامر البكري :الاتصالات التسويقية والترويج، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع ،د ب ن، 2009، ص45

<sup>2</sup> ثامر البكري :مرجع سابق ،ص48

الشكل رقم (01): التقسيمات المختلفة للاتصال داخل المؤسسة :



<sup>1</sup> فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، د ب ن، 2012، ص 384

## ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي و أهدافه :

### 1-أهمية الاتصال داخل المؤسسة :

تكمن أهمية الاتصال في كونه نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم و الآراء والأفكار عبر القنوات بما يحقق تماسك بين مكوناتها وبالتالي تحقيق أهدافه ،كما يتم من خلال هذه العملية أيضا اطلاع المدير أو الرئيس على نشاط المرؤوسين ، و يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره و وضع العمل داخل المنظمة <sup>1</sup>.

إن الاتصال الداخلي الفعال هو مفتاح نشاط المؤسسة ،وعليه يتوقف بقائها ،فبدون اتصال داخلي لا يعرف الموظفون عمل زملائهم ،ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات من المداخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ،وبدون اتصال داخلي يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ، ولا يمكن التعاون فيما بينها ،لان الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المؤسسة.

**أ-الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة، التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة حيث تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.

**ب- الاتصال الداخلي والتوجيه:** يعتمد المدير في توجيهه العاملين على نظام الاتصالات باستخدام سبل الاتصال المتاحة له ، وأن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات و الأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها و الإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف ،كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لتبليغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود،موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع ،ط1، عمان،2008،ص351

<sup>2</sup>حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات )، دار زهران للنشر والتوزيع ،ط1،1977،ص233

ج-الاتصال الداخلي و التنسيق: يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو جهود أي جماعة من الجماعات و ذلك لمنع التعارض بين هذه الوحدات ، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية.

## 2-أهداف الاتصال داخل المؤسسة:

- انطلاقا من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

أ-الأهداف الخاصة بالعاملين: من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا و الارتياح في المؤسسة بين العاملين بعضهم ببعض ، و دعم هذا الرضا بصورة مستمرة، و كذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال اشتراكهم في عملية تسيير الإدارة و ذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة، كما يظهر الاتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة و 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 الأمانة في استلام و تسليم و نقل المعلومات و كذا تشجيع الآراء البناءة و التزام الموضوعية مع الابتعاد عن السطحية في معالجة المواضيع.

ب-أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادات الإدارية: تدور في مجملها تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على اتخاذ 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<sup>1</sup>.

ج-أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور: تتلخص في إقامة نظام اتصال به يمكننا توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها، و كذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه و النشاطات التي تقوم بها ، و كذا

<sup>1</sup> مرجع سابق،ص 92.

طبيعة إنتاجها و خدماتها من جهة و التعرف على رأي الجمهور فيها و كذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.

فالمؤسسات الخدمائية تشجع أولا التبادلات بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة ، من خلال ترسيخ قواعد و ممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها وعملية الترسخ مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة و المنشورة داخل التنظيم ، وهذه العادات و الممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، فالثقافة تشكل الإطار المرجعي داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه إن يحدد مكانه، فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات و التي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية و للفعل الفردي. كما يهدف الاتصال 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 الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات.

و يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها<sup>1</sup>:

- تحسين الوعي بين العاملين و تعريفهم بالدور الذي يقومون به للمؤسسة و مساهمتهم في الاقتصاد القومي و كذا تعريفهم بآثار زيادة الأجور التي يقابلها زيادة في الإنتاج.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد.
- تحقيق معدل دوران العمل، فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل.
- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين، فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأمرهم و خلق روح التعاون بين الأفراد و المؤسسة و بينهم و بين بعضهم البعض، و كسب ثقتهم و تأييدهم لإدارة و السياسات الإدارية للمؤسسة.

وهناك بعض الباحثين الذين تطرقوا لأهداف الاتصال داخل المؤسسة و نذكر منهم " deytch دوتش والذي لخص أهداف الاتصال في أربعة عناصر<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مرجع سابق، صص 94-95.

**1- التكوين:** و تعني تكوين العمال في المؤسسة و التعود 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 للعاملين بمطالعة الكتب أو الوثائق التي تعالج بعض الوسائل التي تفيدهم كالمجال التقني.

**2- الإعلام:** و هنا يتمثل هدف الاتصال هو التعريف بالمؤسسة و شرح سياستها و استراتيجياتها، و كذا أهدافها و إعلام العاملين بالنتائج المحققة و هذا يتم عبر الملصقات.

**3- التحفيز:** حيث يدفع العاملين إلى تطوير إحساسهم بالانتماء 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 يصبحوا أعضاء أو أطراف فاعلين ، حيث يتم عن طريق مجموعة من الوسائل كالاحتفالات السنوية.

و على العموم هذه مختلف الأهداف الأساسية التي تشترك فيها كل مؤسسة، كما توجد كذلك بعض الأهداف نذكر منها:

- التخفيف من حدة الضغوط الموجودة في قسم من أقسامها.

- تحسين العلاقات بين العمال و الإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.

- زيادة الوعي لدى العاملين فيما يخص الدور الذي يقومون به في المؤسسات و كذا مساهمتهم في الاقتصاد القومي.

### **ثالثاً:وظائف ووسائل الاتصال الداخلي :**

#### **1-وظائف الاتصال داخل المؤسسة:**

يؤدي الاتصال داخل المؤسسة العديد من الوظائف:

---

<sup>1</sup>مرجع سابق،ص 95.

-المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك و متوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما

يتعلق بأهداف المنظمة و معاييرها و اتجاهاتها، و علاقاتها بالمنظمات الأخرى.<sup>1</sup>

-مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات و تجديدات تمس المنظمة و تنعكس على بيئتهم العملية.

-المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعمل الاتصال داخل المؤسسة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة و توصيل أصواتهم لصانعي القرار.

-المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.

-توفير فرصة للإبداع و الابتكار لدى العاملين في المنظمة، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار و المفاهيم التي تساهم في تطوير المنظمة و الرقي بها.

-بقاء صانعي القرار في المنظمة على إطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة و توفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات.

-المساهمة في بلورة اتجاهات و سلوكيات تعزيز الروح المعنوية للعمال في المنظمة، مما

يساعد على الرقي بالمخرجات الإنتاجية للمنظمة. وقد لخص "برنت رобен Roben Brent" أهم وظائف الاتصال الداخلي فيما يلي:

✓ التنسيق بين الأنشطة المتباينة للأفراد و الوحدات الفرعية.

✓ تسهيل عملية تدفق المعلومات بين التنظيم و الجمهور.

✓ الحفاظ على خطوط السلطة و المهام

✓ تسهيل عمليات تبادل المعلومات داخل التنظيم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي،الاتصال في المؤسسة: دراسة تطبيقية ونظرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، صص 28-29.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## 2- وسائل الاتصال الداخلي:

- تعتبر وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة الصلة أو الأداة التي تمر من خلالها المعلومات و مختلف القرارات و الأهداف، أو بصيغة أخرى مضمون و محتوى الاتصال حيث تنقسم إلى ثلاثة أنواع : وسائل مكتوبة و أخرى شفوية، و وسائل سمعية بصرية.

أ- وسائل مكتوبة: تعد من أكثر الوسائل دقة في نقل المعلومات و أقلها عرضة للتحريف أو التأويل أو التزوير، و هي الأفضل من ناحية حفظ المعلومات و إمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، و تعتبر من الوسائل الرسمية و المعترف بها من طرف الهيكل التنظيمي للمنظمة.

1- التقارير: و تعد من الوسائل الرئيسية في العمل الإداري، و هي ملخصات لموضوع ما أو اجتماع معين يساعد على اتخاذ القرار، هذا التقرير تكتب فيه المعلومات التي ترسل من الأسفل إلى الأعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة و مراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفته و إلمامه بالأحداث الحاصلة أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، و نجد أنواع من التقارير:

- تقارير دراسة: يعالج موضوع عالق في المؤسسة و يحاول اقتراح مجموعة من الحلول.

- التقرير الملخص: و هو عبارة عن دراسة وثيقة ما تعالج موضوع معين، الهدف منه ليس إعطاء قرارات أو اقتراح حلول، و إنما الغرض منه هو التلخيص، و يتكون التقرير غالباً من صفتين إلى ثلاثة على أكبر تقدير، يعرض في البداية المشكلة فالحلول الممكنة، ثم الخاتمة.

عند كتابة التقرير يجب الأخذ بعين الاعتبار أن غالبية المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة التقرير المطول لأنها تصبح مملة، لذا يجب كتابة التقرير بشكل ملخص و يجب مراعاة الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة اتصال فعالة.<sup>1</sup>

2- المذكرات و المقترحات: وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي على مجموعة من التوجيهات بتنظيم العمل، يقوم بإعدادها و كتابتها العامل أو المرؤوس إلى المسؤول عنه، و هذا بهدف القيام بتوضيح و تفسير بعض الجوانب و المشكلات التي تصادف العمل و التطبيق، و في نفس الوقت يمكن أن يقدم المسؤولين المذكرات إلى العاملين بهدف شرح و تأكيد بعض الجوانب، على المسؤول أن يشجع هذا

<sup>1</sup> رضوان بلخير، سارة جابري، مرجع سابق، ص 103-104.

النوع من الاتصال لان المعلومات و الاقتراحات التي تفيد العمل و القيام بكل المشاكل التي توجد فيها.

**3- الملصقات:** تسعى الإدارة من خلالها إلى بث مختلف إعلاناتها الرسمية، و إخبار العاملين بالأمر العاجلة و المهمة ، و بالتغيرات التي تحدث في قواعد العمل، و تعد لوحة الإعلانات من أهم أنواع الملصقات التي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية، و الشرح من خلالها للعاملين و نقاباتهم الموضوعات التي تهمهم.

ترفق الملصقات مع المعلومات البسيطة و المطلوبة و تنتشر أربعة أنواع من المعلومات و هي:

-**معلومات قانونية:** حيث يكون مدراء المؤسسة مجبرين على نشر بعض المعلومات المتعلقة بالحقوق و الواجبات الأساسية للعاملين لان هذا ما ينص عليه القانون.<sup>1</sup>

-**معلومات تسلسلية:** تستخدم لنشر معلومات مهنية و اقتصادية و اجتماعية حول ظروف العمل والمعلومات التطبيقية و تاريخ العطل.

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

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

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

**ب- وسائل شفوية:** تعد من أفضل الوسائل في تطوير العلاقات المهنية عكس المكتوبة التي تحدث انطباعاً رسمياً و تباعد في العلاقات، و يعد إرجاع أثر التغذية العكسية من أهم المميزات التي تختص

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق، ص 103-104.

بها الوسائل الشفوية، لأنها تتيح لكل من المرسل و المستقبل تقدير موقفه و رد أفعاله، و مدى اقتناعه بالرسالة.

**1- المقابلات:** تكون هذه المقابلات أو المحادثات غالبا بين المدير و مساعده، أو بين إداريين ، تسمح بالحديث و معالجة موضوع معين للتعرف على وجهة نظر كل من طرف حيث تعتبر أداة هامة من أدوات الاتصال الداخلي في المؤسسة، ولها تأثير كبير لأنها تعطي للمتحدث الفرصة لإدراك و فهم الآخرين، و مدى استجابتهم، وذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر على وجوههم، و كذلك يعتبر القيام بالاتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة و العاملين وسيلة تشعرهم بمدى أهميتهم و قربهم من العملية اتخاذ القرارات، و هذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

**2- الهاتف:** يعتبر من أهم الوسائل الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات و قلة تكلفته، كما أنه يجبرك على المسير على ترك مكانه من خلال عملية الاتصال مع مختلف المصالح و المسؤولين، فلقد شهدت هذه الوسيلة تطورات تكنولوجية عديدة زاد من فعاليتها فبرز الهاتف مع ذاكرة لحفظ المعلومات في حالة غياب المرسل إليه، و أخيرا ربط الهاتف بمراكز الحسابات أو الإعلام الآلي، و الانترنت.

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

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

**-اجتماعات إعلامية:** عبارة عن اجتماعات داخلية لها مهمة إعلامية موجهة إلى كل العمال في المؤسسة، والإستراتيجية العامة التي تتبعها، و كذلك النتائج التي حققتها المؤسسة حيث يسمح الاجتماع بمعرفة و ملاحظة ردود أفعال المشاركين مباشرة.

**ج-وسائل سمعية بصرية:** هي الوسائل التي تستخدم فيها الصوت و الصورة أو اثنين معا، حيث برز هذا النوع من الوسائل بفضل التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات و المعلوماتية الذي شهده العالم

في العقود الأخيرة، وذلك بإدماج تقنيات متطورة حيث كانت استفادة المؤسسات من هذه الوسائل جد كبيرة، حيث سمحت لها بتسهيل عمليات نقل المعلومات و سرعة وصولها و استيعابها<sup>1</sup>.

- **المحاضرة عن طريق الشاشة:** و هي وسيلة اتصال بالصوت و الصورة، تربط بين الأشخاص المتباعدين و المنتشرين في مختلف الرقع الجغرافية عن طريق تواجدهم أمام جهاز الإعلام الآلي و الكاميرا، و تسمح هذه الوسيلة باجتماع أكبر عدد من المشتركين.

- **وسائل إلكترونية: و تتمثل في:**

1- **البريد الإلكتروني:** هو وسيلة اتصالية حديثة تسمح ببث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر، و من إيجابياته أنه يساعد على بث الرسائل للمسؤولين في المؤسسة حتى في حال غيابهم، و هو نظام اتصالي يقوم بدور صندوق بريدي فوري للرسائل المعلوماتية<sup>2</sup>.

2- **الإنترنت:** هي وسيلة من الوسائل التكنولوجية الحديثة، و هي شبكة الحواسيب الداخلية تمكن من الاتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة، و بالتالي الزيادة في فعالية التسيير و ربح الوقت و الجهد ، و قد ظهر في سياق شبكة الانترنت شبكات معلوماتية خاصة و محمية تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة تواصلها الداخلي، و من أهمها شبكة الإنترنت، الإكسترانت.

- **الإنترنت:** هي شبكة تسمح بتبادل المعلومات داخل المؤسسة بصورة أسهل و أسرع و من أهم وظائفها نجد البريد الإلكتروني، تسيير مختلف الفهارس و المعلومات والخدمات (خدمة إدارة الشبكة المراقبة و الصيانة ندوات النقاش، تبادل الملفات)، إنشاء صفحات إنترنت خاصة بكل مصلحة، مع إمكانية الاتصال بمواقع خارجية.

- **الإكسترانت:** عبارة عن إنترنت توسعه المؤسسة ليشمل أقرب متعاملها من الزبائن، المنتجون، الموردون، الوسطاء، الموزعون، المستشارون، و لحمايته تضمنه كلمة سر تسمح للمطلع على بعض مواقع إنترنت المؤسسة المعنية، و هذه الشبكة عملية جدا، توفر ديناميكية حقيقية بين المتعاملين، كما تقوي روح الانتماء إلى جماعة مصالح واحدة.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 105-106.

<sup>2</sup> فضيل دليو، الاتصال، مرجع سابق، ص 176.

**3- الفاكس:** وهو 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 إرسال الوثيقة أو الرسالة بالفاكس ما على المرسل إلا أن يضعها في الجهاز ثم يضع رقم الهاتف الخاص بجهاز فاكس المرسل إليه، و بمجرد أن يفتح الخط أو يتم الاتصال تتحرك الأداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال 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 الأصلية، ثم يطبع نسخة منها<sup>1</sup>.

### رابعاً: معيقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه:

#### 1- معيقات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تتجح العملية الاتصالية، و من هذه العوائق نذكر ما يلي:

- عدم تقبل المسؤولين و انعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.
  - عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.
  - الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
  - استخدام لغة غير مناسبة مكانا و زمانا.
  - عدم تلائم جو الاتصال و كذلك بالنسبة للهيكل.
  - احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها و اعتبارها سرية.
  - عدم وضوح الأهداف أو غير محددة و غير قابلة للقياس.
- و هناك عدة معيقات أخرى ، و التي تصنف إلى<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2005، ص117.

<sup>2</sup> رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق، صص 115-116.

أ- **العقبات المادية:** ندرة الاتصالات أو الإفراط فيها ، كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية، و بالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الاتصال لأغراضه، و تعتبر كثرة الاتصالات و الاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلًا على العاملين في المؤسسة، و يعد كذلك ضياع الوقت و سببا للملل و الضجر، و هذا ما يجعل الاتصال غير فعال و لا يحقق الأهداف المسطرة.

ب- **العقبات الشخصية:** و تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد، والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالاته النفسية والعاطفية و طباعه وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية، وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر اختلاف المستويات التنفيذ والإشرافية، وانعزال طبقة عند حدودها، وهو ما يزيد الهوة بين مختلف المستويات ويعرقل العملية الاتصالية.

ج- **العقبات اللفظية التعبيرية:** تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال، و تساهم في عملية الاتصال و تسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا غير مفهوم، ومنه لا يصل إلى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه، وهو نقل المعلومات ورفض الغموض.

هذا بالإضافة إلى العوائق التنظيمية ويمكن حصرها كالآتي:

-**اختلاف المكانة:** إن اختلاف المكانة بين الأفراد قد تؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة ما قد ينتج عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من الرئيس و الخجل منه.

-**الجماعة:** حجم الجماعة المستقبلية له أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها.

## 2- طرق تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

-تلبية احتياجات و رغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة.

-أن يكون المضمون مثيرا لاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة.

-أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.

-استخدام لغة مناسبة زمانا و مكانا.

-يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.

-يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

-يجب توظيف تقنية الاستماع و الملاحظة لإلام بجميع المعلومات المتعلقة بالأطراف المشكلة للمؤسسة.

كما توجد ثلاثة أنماط من الاتصالات التي تحسن الاتصال الداخلي في المؤسسة وهي:

**1-نمط الاتصال الهابط:** في هذا النمط يجب على المسؤول أن يمد للعاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة، و يتم وضع خطة لاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة.

- خلق جو من الثقة بين المرسل و المستقبل، هذا يسهل التفاف بين الرئيس و المرؤوس.

- يجب استخدام أحسن التقنيات و اتخاذها كوسيلة تقييم لعملية الاتصال.

**2-نمط الاتصال الصاعد:**

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

- يجب أيضا أن لا يكون الاتصال الصاعد إجباريا و غير مرغوب فيه.

**3-نمط الاتصال الأفقي:**

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة للتعرف على المشاكل الداخلية

- يجب حسن الاستخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية الاتصال مع إقامة دور الاتصال لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي

## خلاصة الفصل :

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال الداخلي أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة و كذا خلق الرضا بين جميع الأطراف، لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال و قنواته داخل المؤسسة و الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها، فهو يساهم في الرفع من معنويات العامل و يحسسه بأهميته و دوره في المؤسسة كما أشرنا إليه سابقا، مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها، وكذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم و تحسين أدائهم.

## الفصل الثالث: المؤسسة الخدمائية

تمهيد

أولاً: خصائص المؤسسة الخدمائية

ثانياً: وظائف المؤسسة الخدمائية

ثالثاً: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

رابعاً: أهداف المؤسسة الخدمائية

خامساً: تصنيف المؤسسة الخدمائية

## تمهيد:

حتى نفهم الاتصال الداخلي وخصائصه في مجال الخدمات لا بد من إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة الخدماتية خاصة باعتبارها محور أساسي في عملية الاتصال الداخلي، بالإضافة إلى كونها الجهة التي ستقوم بتطبيق المفهوم الاتصالي في مجال الخدمات ولذلك سنحاول في هذا المبحث تقديم خصائص المؤسسة الخدماتية ووظائفها ومراحل تطورها وأهم أهدافها، لنصل في النهاية إلى معرفة تصنيفاتها، ومكانة الاتصال الداخلي فيها.

### أولاً: خصائص المؤسسة الخدماتية

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السمعة و بالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سمعة مادية هذا ما جعل المؤسسة الخدماتية تختلف و تتميز بمجموعة من الخصائص:

#### 1- أن لهذه المؤسسات ثقافة خدماتية على الأسس التالية:

-إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على جود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة، و النظر إلى تلك الأهداف على أهداف إستراتيجية يجب العمل على تحقيقها حتى من خلال الفترات الصعبة.

-أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الثبات و الانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات و التفاعلات التي ترضى أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة.

-أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها، و أن تعمل على بناء و تدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها.

-كما تتميز المؤسسات الخدمائية بحاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحية والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها بسبب الطبيعة غير ملموسة لمنتجاتها و طبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات و التي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج و تقديم و انتفاع في وقت واحد و بشكل متتابع<sup>1</sup>.

-كما تتميز المؤسسة الخدمائية بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، بل ويشاركون أحيانا في إنتاجها مشاركة مباشرة و لا يمكنهم امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات و تخزينها و استهلاكها بالمعنى الاقتصادي بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمائية لتلك المؤسسات يتعذر تمييزها، وهي دائما متغيرة و متنوعة حسب ما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء.

و تتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمائية بكونها شديدة وحادة ومعدل التقليد فيها مرتفع كما وأن الميزة التنافسية النسبية في تلك المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاثة رئيسية:

-درجة تميز الأفراد العاملين في المؤسسة.

-مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقدمة كما يقدرها العميل وليس مقدم الخدمة.

-التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج و تقديم الخدمة للعملاء واستخداماتهم لها.<sup>2</sup>

## ثانيا: وظائف المؤسسة الخدمائية

تحتوي المؤسسة الخدمائية على عدة وظائف تخضع لها هذه الأخيرة، يمكن ذكرها كالآتي:

**1-وظيفة الموارد البشرية:** تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدمائية، من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار، كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية، حيث تتمثل هذه الوظيفة في توفير اليد العاملة والمحفزة

<sup>1</sup>سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية المفاهيم والاستراتيجيات،الدار الجامعية،الإسكندرية،2002،صص 37-38.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور،تسويق الخدمات،دار وائل للنشر،ط1،عمان،2002،ص58.

لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية ويتحدد نجاحها بوجود استقرار العمالة وولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها.

**2- الوظيفة المالية:** هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدمائية، حيث تضمن هذه الأخيرة إلى كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها وذلك من خلال خططها وبرامجها الإستثمارية وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى.

**3-وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي.<sup>1</sup>

**4-الوظيفة التجارية للمؤسسة:** تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة الموارد والسلع أو مختلف احتياجاتها منها، كمدخلاتها ومخرجاتها من سلع والخدمات المقدمة إلى السوق.

**5-وظيفة البحث والتطوير:** تضمن هذه الوظيفة كل الأنشطة التي تساعد على الاستعانة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات حيث يتحدد نجاحها من خلال وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث الخاصة بالخدمات وتطويرها.

-توفير القدرة المالية لإجراء البحث و التطوير .

-القدرة على استيعاب نتائج البحوث والاستفادة منها.

-مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

اقتحمت المؤسسات الخدمائية العديد من الأسواق وأصبحت إلزاماً عليها أن تحافظ على

<sup>1</sup> فايز الزغبي وآخرون:، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، ط1، الأردن، 1997، صص 225-226.  
<sup>2</sup> حسن محمود حريم:، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي، دار الحامد للنشر، (د،ط)، الأردن، 2000، صص 11-12.

استمراريتها من خلال الاتصال مع زبائنها ومعرفة رغباتهم المنتظرة وتوقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة وحتى تتوصل المؤسسة الخدماتية على ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل هي:

### المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعا محددًا من المنتجات، وتظهر لديها حاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقًا ولكن بتركيبة مختلفة وتشغل وظائف جديدة، وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بالخطوات التالية:

-تشد معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة.

-تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات.

-تحديد الشرائح المستهدفة.

-تحديد نظام الإنتاج ووضع قيود التطبيق داخل المؤسسة ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة على تحديد وتطوير أفكار إنتاجية في صناعة الخدمات.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات

تهدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة على اختيار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاج في الخدمات وكسب زبائن أكثر.

وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الالتزام بالخطوات التالية:

-تتميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.

-تحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة.

-تحديد الحاجة المالية للمؤسسة واختيار مختلف مصادر التمويل.

### المرحلة الثالثة: النمو

<sup>1</sup> حداد سهيلة، فاعلية البيع الشخصي في تسويق الخدمات، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص15.

تنمو المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية من خلال استخدام المكثف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة، وتتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية:

-حسن اختيار مصادر التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو.

-اختيار طريقة مناسبة للنمو والتوسع (إنشاء فرع جديد، شراء مؤسسة موجودة مسبقاً).

-بناء شبكة عمل فعالة من خلال تحديد أدوار العاملين بالمؤسسة وتكوين العاملين الجدد، ووضع نظام للرقابة.

-إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال، إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقابة التسيير

والنوعية، الموارد البشرية وغيرها، والتي تسمح بتقديم الخدمات في أحسن صورة.

-تعد هذه المرحلة في دورة حياة المؤسسة الخدمية جد عملية، حيث يتطلب منها تكثيف حجم نشاطاتها، وتنتهي هذه المرحلة عند تشبع السوق.<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة:النضج

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمية ورقم أعمالها في حالة استقرار، وتكون السوق المحلية مشبعة، وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد، ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة أن يكون لديها القدرة على:

-تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائنها، والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة.

-القدرة على تجديد وتطوير خدماتها وتنويعها.

### المرحلة الخامسة:الانحدار أو الاستمرار في البقاء

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تكون مؤقتة إذا التزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص15.

الأربعة السابقة، وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة (الانحدار)، فتستمر المؤسسة الخدمية في البقاء والاستمرارية في نشاطاتها الخدمية وذلك من خلال شكلين هما:

1-إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.

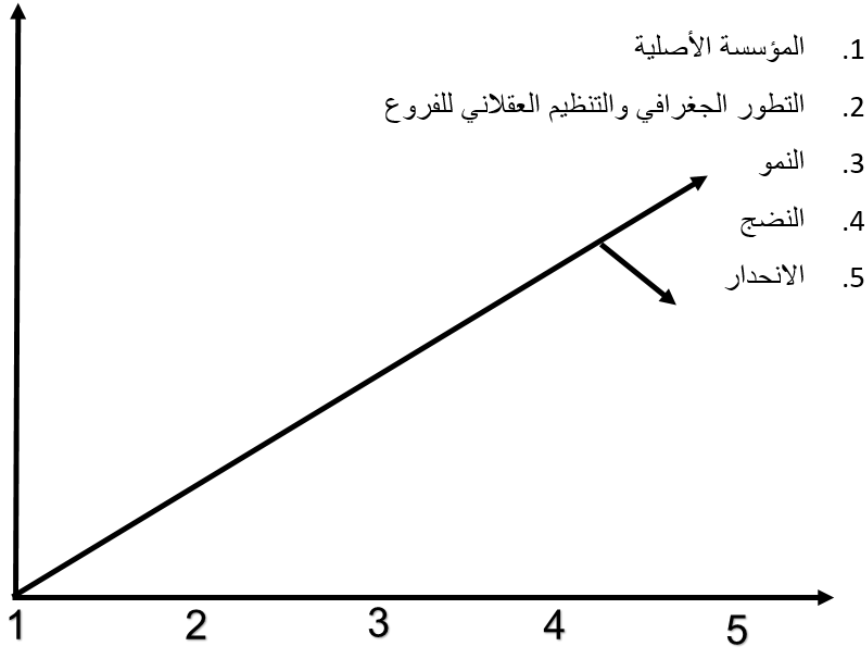
2-تطوير خدمات جديدة من خلال:

-إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن.

-محاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة.

اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة على الزبائن<sup>1</sup>.

وفيما يلي الشكل الذي يوضح مختلف المراحل السابقة لتطور المؤسسة الخدمية:



Source: Dumoulin Christiane et autres Op.cit., P16

#### رابعا: أهداف المؤسسة الخدمية

تسعى المؤسسة الخدمية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

-تحقيق أهداف وحاجات المجتمع الذي تعمل في كنفه.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص16.

-الاهتمام بالمجتمع الذي تعمل في كنفه

-ضمان إشباع حاجات ورغبات العاملين ومن ضمنها الاستقرار الوظيفي للفرد العامل والحاجة للعلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي بالإضافة على الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق في مجال معين.<sup>1</sup>

- الاستمرارية والبقاء، بناء والحفاظ على الصورة الذهنية عن الصناعة، وتحقيق نسبة مئوية ثابتة من العائد على الاستثمار.

-كل مؤسسة تتصل مع جماعات مستهدفة ومتنوعة كالمستهلكين والمشتريين الآخرين، الموردين الموظفين مالكي الاسهم، الصحفيين والمدارس والجامعات تهدف الى التأثير على معرفتهم واتجاهاتهم وسلوكهم.<sup>2</sup>

-تحقيق الكفاءة والفاعلية ورضا الزبون.

-تحسين صورة المؤسسة لدى الزبون.

-جلب أكبر عدد ممكن من الجماهير.

-تقديم خدمات متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها.<sup>3</sup>

### خامسا: تصنيف المؤسسة الخدماتية

قام كل من " Hay Wod and Famer " سنة 1988 بتقديم نموذج لتصنيف المؤسسات

الخدماتية يقوم على أساس ثلاثة أبعاد أساسية هي:

-درجة الاتصال، والتفاعل (عالي / منخفض).

-درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة.

-درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل.

<sup>1</sup> محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر منصور، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، (د،ب)، 2008، ص18.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، صص 91-307.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، ط1، عمان، 2006، ص51.

وفي حالة مشابهة قام كل من (Vandermer and Crawick)، سنة 1989 بتصنيف المؤسسات الخدمائية حسب بعدين أساسيين هما:

درجة التفاعل والاتصال.<sup>1</sup>

درجة وجود سلعة في عملية الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع، خدمة في شكل سلعة).

أما "Kotler" فيصنف المؤسسات الخدمائية حسب ما يلي:<sup>2</sup>

أ- حسب نوع الملكية: فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية ومؤسسات التوزيع، البنوك، وهناك مؤسسات القطاع الحكومي، كالشرطة والمشافي الحكومية

حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة فهناك مؤسسات تعمل في سوق استهلاكية (كالتأمين الاقتصادي، تجارة التجزئة) وهناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج (خدمات أقسام الحاسوب)

ب- حسب مستوى الاتصال: فهناك مؤسسات خدماتية ذات اتصال مرتفع بعملائها وهناك مؤسسات ذات الاتصال المنخفض (الضعيف) بعملائه كالغسلات الأوتوماتيكية العامة أو المصابغ.<sup>3</sup>

1 أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية، مجلة البحث، العدد الرابع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2006، ص 08.

2 فيليب كوتلر، تسويق السلع والأسعار، علاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، دمشق، 2003، ص 145

3 فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير، تسيير واقتصاد، تخصص تسويق، جامعة ورقلة، 2008، ص 4.

## خلاصة الفصل :

تعد خدمة المؤسسة الخدماتية والزبون المحاور الأساسية للاتصال الخارجي في مجال الخدمات كما أن المؤسسة الخدماتية هي عبارة عن نظام يضم كل أفراج الاتصال البنية المادية والزبون فيما بينها للإنتاج قيمة غير مادية بهدف تحقيق منفعة معينة.

كما تختلف المؤسسة الخدماتية عن غيرها بطبيعة منتجاتها باعتبار أن الخدمات ذات طبيعة غير ملموسة وهي غير قابلة للتخزين وترتبط بشخصية مقدمها وهي متغيرة وغير نمطية وهذا ما يؤدي على بعض الصعوبات والتعقيدات في العملية الاتصالية، ولمواجهة الصعوبات الاتصالية في مجال الخدمات الناتجة عن خصائص الخدمة لا بد من التركيز على زيادة درجة تجسيد الخدمة والتركيز على مزايا ومنافع استخدام الخدمة بدلا من الاقتصار على وصف ملامحها، بالإضافة على اختيار علامات مميزة للخدمة لزيادة درجة ثقة الزبون فيها مع التركيز على بناء صورة قوية وواضحة للمؤسسة الخدماتية.

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية.

## تمهيد:

بعد التطرق للفصول النظرية من هذه الدراسة، انطلقاً من إشكالية البحث وفرضيات الدراسة مع تبيان دوافع اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة والوقوف على الدراسات السابقة، ثم تناول التراث النظري لمتغيرات الدراسة لآبد من تدعيم هذا الجانب بجزء تطبيقي يعطينا أرقاماً وإحصائيات واقعية عن الظاهرة المدروسة، يمكن من خلالها الإجابة عن تساؤلات الدراسة. ومنه سنتناول في هذا الفصل مجالات الدراسة، عينة الدراسة وأهم التقنيات المستخدمة لجمع البيانات، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة.

### أولاً: مجالات الدراسة

تتصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يدري فيه البحث وللقيام بدراسة ميدانية في مجال العلوم الاجتماعية يتطلب من الباحث القيام بتحديد دقيق لمجالات الدراسة وتشمل هذه المجالات وقت إجراء الدراسة والمجتمع المبحوث لأن الدراسة الاجتماعية تتعامل مع عناصر متغيرة باستمرار وتحديد مجالاتها يضيف عليها أكثر مصداقية لتكون معبرة ومقبولة وذات مرجعية تاريخية وذلك لإزالة أي لبس أو تأويل من شأنه التشكيك في الحقائق المتوصل إليها وتتمثل دراستي في:

### 1-المجال المكاني:

ويقصد به البعد أو الإطار المكاني للدراسة وموضعها أو هو المنطقة التي يستخدمها الباحث في أخذ عينة الدراسة وقد أجريت دراستي بمؤسسة اتصالات الجائر بولاية الوادي

## نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

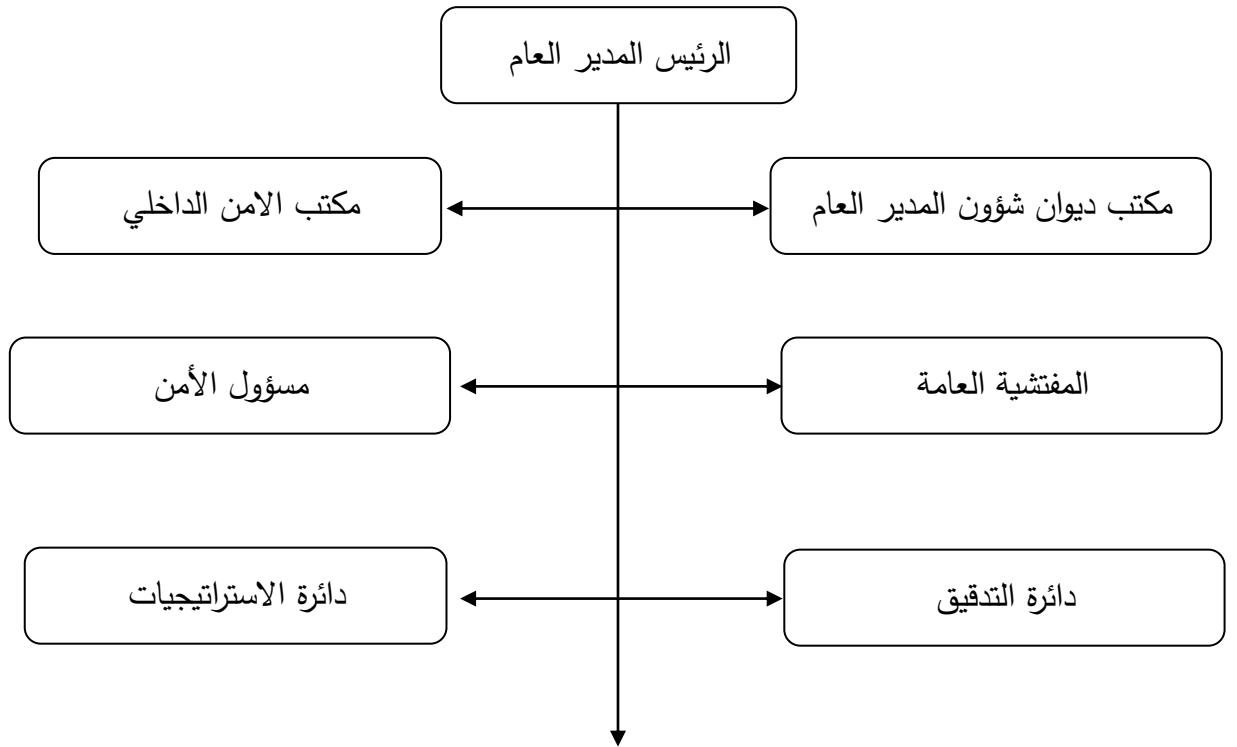
جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

## التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



الهيكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي :

- ديوان الرئيس المدير العام
- المفتشية العامة
- دائرة التدقيق الداخلي
- دائرة الاستراتيجيات
- دائرة الامن الداخلي للمؤسسة
- المكلف بأمن نظم المعلومات

## 2-المجال البشري: يقصد به الفئة التي أجريت عليها الدراسة و هي مجموعة من عمال

مؤسسة اتصالات الجزائر تمثلت في 30 موظف وموظفة بالمؤسسة .

## 3-المجال الزمني:

يقصد به الفترة التي استغرقتها الدراسة بمختلف مراحلها وقد انطلقت الدراسة في بداية جانفي 2021 بعد الموافقة على موضوع الدراسة ثم الاطلاع على المراجع النظرية بما يسمح بتكوين فكرة عامة قادت إلى صياغة إشكالية الدراسة وتحديد الإجراءات المنهجية ليتم الشروع في إعداد الجانب النظري للدراسة الذي مكنتني من الوصول إلى فهم أعمق للمشكلة وبعده مباشرة الجانب الميداني للدراسة ابتداء من شهر مارس وذلك من خلال تصميم استمارة الاستبيان ثم تلاها تجريب وتعديل وتصحيح لهذه الأداة على أفراد العينة ليتم التحول فيما بعد إلى مرحلة تفرغ البيانات والقيام بالعمليات الإحصائية وعمليات التحليل والتفسير والوصول إلى النتائج النهائية والتي استمرت إلى غاية منتصف شهر مايو.

## ثانيا:مجتمع وعينة الدراسة:

أ-مجتمع الدراسة :نعني بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها والتي لها خصائص مشتركة تميزها عن غيرها،واعتمدت في دراستي على مجتمع بحث واحد وهو عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي حيث قمت بتوزيع استمارة الاستبيان عليهم ومقابلة رئيس قسم الموارد البشرية بذات المؤسسة

**ب- عينة الدراسة:** هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارهم بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليه ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، وتتمثل عينة الدراسة في مجموعة من عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وقد اشتملت عينة الدراسة على 30 وحدة من مجمل المجتمع الأصلي، كما قد وقع الاختيار على العينة القصدية لأنها تتوفر على خصائص العينة المطلوبة في البحث والتي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص فيهم دون غيرهم ولكون تلك الخصائص من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من المجتمع الأصلي.

### **ثالثا: أدوات جمع البيانات:**

تعد أدوات جمع البيانات وسيلة من الوسائل التي يختارها الباحث للحصول على المعلومات المحيطة بموضوع الدراسة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات :

**1-المقابلة:** لقاء يتم بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث وتعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات في دراسة الظواهر الاجتماعية المختلفة، وهي أكثر الوسائل شيوعا وفعالية في الحصول على المعلومات الضرورية<sup>1</sup>.

وقد قمت بإجراء مقابلة مع رئيس قسم المواد البشرية للمؤسسة محل الدراسة وتتضمن الأسئلة التالية :

**السؤال الأول:** ما هي أشكال ووسائل الاتصال السائدة داخل المؤسسة؟

**السؤال الثاني:** كيف تقيمون دور الاتصال الداخلي في مؤسستكم في تقديم الخدمة الجيدة للعملاء؟

**السؤال الثالث:** ما هي معوقات الاتصال الداخلي التي تعرقل العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

**2- الاستبيان:** أو الاستفتاء أو الاستقصاء هذه الكلمات تشير إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة ترسل إما عن طريق البريد لمجموعة من الأفراد وتنتشر على صفحات الجرائد والمجلات أو على شاشة التلفزيون أو عن طريق الإذاعة ليجيب عليها الأفراد بإرسالها إلى الهيئة المشرفة على البحث، أو تسلم إلى المبحوثين ليقوموا بالإجابة على أسئلتها، ومن مزايا الاستبيان: يستفاد منه إذا كان أفراد البحث منتشرين في أماكن متفرقة ويصعب الاتصال بهم شخصيا ففي هذه الحالة يستطيع الباحث أن يرسل إليهم الاستبيان عن طريق البريد، فيحصل على البيانات المطلوبة بأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن.<sup>1</sup>

أما الاستبيان الذي تناولته في دراستي يحتوي على خمسة محاور وفي كل محور مجموعة أسئلة عددهم حوالي 45 سؤال:

**-المحور الأول:** الذي يتناول البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة المنصب).

**-المحور الثاني:** أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما يحتوي على 12 سؤال.

**-المحور الثالث:** وسائل الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة يحتوي على 10 أسئلة.

**-المحور الرابع:** المعوقات التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة يحتوي على 09 أسئلة.

**-المحور الخامس:** اتجاهات العاملين نحو الممارسة الاتصالية في المؤسسة الخدماتية يحتوي على 09 أسئلة.

**رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

<sup>1</sup>مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص165

من أجل معالجة البيانات المتحصل عليها في الدراسة الحالية التي هي بعنوان "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية" استعملت الأسلوب الإحصائي الوصفي ، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية وهي:

أ- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

ب- التكرارات والنسب المئوية للتحقق من الفرضية (1):

-تستخدم المؤسسة الخدمية الاتصال النازل داخل المؤسسة

ج- التكرارات والنسب المئوية للتحقق من الفرضية رقم (02) وهي:

-تعتمد المؤسسة الخدمية الاتصال الوجيه في محيط العمل

د- التكرارات والنسب المئوية للتحقق من الفرضية رقم (03) وهي:

-تواجه المؤسسة الخدمية عدة معوقات في العملية الاتصالية

ج- التكرارات والنسب المئوية للتحقق من الفرضية رقم (04) وهي:

هناك رضا وظيفي عن ممارسة الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة.

## تمهيد:

بعد الانتهاء من تحديد الإجراءات الميدانية للدراسة سنتعرض في هذا الفصل إلى عرض البيانات والمعطيات التي تم تجميعها من مختلف التقنيات المستخدمة في الدراسة، ثم القيام بمناقشتها وتحليل نتائجها، وصولاً إلى النتائج العامة ثم الإجابة عن تساؤلات الدراسة فالخاتمة.

## أولاً: عرض وتحليل البيانات

لقد تم تقديم الاستبيان باللغة العربية، يضم كل منها عدد من الأسئلة بدءاً بالأسئلة الشخصية، ثم تقديم الأسئلة يمكن من خلالها الوصول إلى المطلوب بناءً على المواضيع التالية:

## المحور الأول: بيانات شخصية

الجدول رقم : 01 توزيع الأفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس العينة
%73.33	22	ذكر

اناث	08	%26.67
المجموع	30	%100

من الجدول رقم (01) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نجد أن الذكور يمثلون أكبر نسبة من المبحوثين %73.33 مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل نسبة %26.33

ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر نتيجة نشاطات فئة كبيرة من العمال خارج المؤسسة ، يصعب على المرأة القيام بهذه النشاطات حيث تتواجد المرأة في أعمال الإدارة ومنه نستنتج أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر اغلبهم ذكور

## الجدول رقم : 02 توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 25 الى 30	12	%40
من 30 الى 35	08	%26.66
من 35 الى 40	07	%23.37
من 40 الى 45	02	%6.67
من 45 الى 50	01	%3.33
من 50 الى 55	00	%00
المجموع	30	%100

يوضح الجدول رقم (02) توزيع افراد العينة حسب متغير السن و الذي يبين أن أكبر عدد من المبحوثين تتراوح اعمارهم بين 25 إلى 30 سنة بنسبة %40 ، وتليها نسبة %26.66 للفئة التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 35 سنة ، و تليها فئة من 35 إلى 40 سنة بنسبة % 23.37 ، ثم فئة من 40 إلى 45 بفردين يمثلان

نسبة 6.67% ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي يعتمد على النشاط والحيوية وهذا يتجسد في اعتمادها على فئة الشباب

### الجدول رقم 03 : توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
53.34	16	ثانوي
46.66	14	جامعي
100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (03) توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ونلاحظ من خلاله أكبر نسبة للمبوهين تمثل المستوى الجامعي بنسبة 53.34% تليها فئة الثانويين بنسبة 46.66% وهذا مايتطلبه العمل بالمؤسسة حيث يعتمد نشاطها على المجال الإداري والتنفيذي الذي يعتمد على مجهودات فكرية مختلفة.

### الجدول رقم 4: توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
40%	12	من 01 الى 05 سنة
36.67%	11	من 05 الى 10 سنة
13.33%	04	من 10 الى 15 سنة
10%	03	من 15 الى 20 سنة
00%	00	من 20 الى 25 سنة
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر مثلت الفئة التي تتراوح مدة خبرتهم بين 1 الى خمس سنوات بنسبة 40% وهذا ما يفسر أن أغلب المبهوهين حديثي الالتحاق بالمؤسسة ذلك لان اغلبهم مدمجين في الوكالة الوطنية للتشغيل وحديثي الالتحاق بالوظيف العمومي

## الجدول رقم 5: توزيع الأفراد حسب طبيعة المنصب

طبيعة المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
منصب دائم	23	76.67%
منصب مؤقت	07	23.33%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المنصب نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين ذو منصب عمل دائم حيث يمثلون نسبة 76.67 % وذلك يعود لشروط العمل في المؤسسة

## المحور الثاني: نوع الاتصال الداخلي الذي تعتمده المؤسسة

الجدول رقم 6: تهتم المؤسسة بنشر المعلومة وتوصيلها للجميع ؟ :

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	63.33%
لا	07	23.33%
احيانا	04	13.34%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (06) مدى اهتمام المؤسسة بنشر المعلومة حيث تمثل نسبة 63.33% من مجموع المبحوثين الاجابة بنعم تليها نسبة الاجابة بلا التي تمثل 23.33 % ، وعموما نستنتج ان المؤسسة حريصة على ايصال المعلومة للجميع .

الجدول رقم 7: يصلك كل جديد في المؤسسة من مديرك مباشرة ؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
56.67%	17	نعم
26.66%	08	لا
16.66%	05	احيانا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (07) ان المعلومات التي يستقبلها افراد العينة من المدير مباشرة حيث تمثل اجاباتهم نسبة 56.67% وهذه المعلومات تتجسد اغلبها في توجيهات في إطار العمل .

#### الجدول رقم 8: مصدر المعلومة دائما فوقي؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
46.67%	14	نعم
23.33%	07	لا
30%	09	احيانا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (08) أن مصدر المعلومة فوقي أي من المدير إلى العمال حيث مثلت نسبة الإجابة بنعم النسبة الأكبر 46.67% وتتجسد في التوجيهات و الأوامر المباشرة

#### الجدول رقم 9: يأخذ الاتصال في مؤسستكم طابع التعليم ؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة/التكرار
56.67%	17	نعم
13.33%	04	لا
30%	09	احيانا

المجموع	30	%100
---------	----	------

يوضح الجدول رقم (09) من خلال إجابات أفراد العينة أن الاتصال في المؤسسة يأخذ طابع التعليم، وكانت نسبة الإجابة بنعم 56.67 % وذلك لان معظم فئة المبحوثين هم من العمال المنفذين

**الجدول رقم 10:** تتاح لك الفرصة للاتصال بالمدير مباشرة ؟ :

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	%53.33
لا	09	%30
احيانا	05	%16.67
المجموع	30	%100

يوضح الجدول رقم (10) من خلال إجابات أفراد العينة أن اغلب العمال يتاح لهم الاتصال المباشر بالمدير حيث مثلت نسبة 53.33% من اجابة العمال بنعم ويعكس ذلك العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس ونستنتج من خلاله ان هناك اتصال مباشر وفعال بينهما

**الجدول رقم 11:** تجد اذانا صاغية أثناء نقل اقتراحاتك الى الجهات العليا في المؤسسة ؟ :

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%46.66
لا	08	%26.67
احيانا	08	%26.67
المجموع	30	%100

يوضح الجدول رقم (11) من خلال اجابات افراد العينة غالبية العمال يستطيعون نقل اقتراحاتهم الى الجهات العليا في المؤسسة ويجدون اذان صاغية حيث مثلت نسبة 46.66% الإجابة بنعم من مجموع المبحوثين ، ذلك ان المدير يولي اهمية الى انشغالات عماله وموظفيه.

**الجدول رقم 12:** ترفع الشكاوي إلى المدير بطريقة ؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
%46.66	14	مباشرة
%3.33	10	الأمانة
%20	06	صندوق الشكاوي
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (12) من خلال إجابات أفراد العينة أن الشكاوي ترفع إلى المدير بطريقة مباشرة حيث مثلت نسبة 46.66% من مجموع المبحوثين ، ذلك أن المؤسسة اعتمدت على استعمال البريد الالكتروني كوسيلة اتصال بين الإدارة والموظف

#### الجدول رقم 13: أي انشغال يهم العمل داخل المؤسسة تعمل على توصيله إلى الإدارة العليا

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
%40	12	نعم
%36.67	11	لا
%23.33	07	احيانا
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (13) من خلال إجابات افراد العينة نلاحظ انها متفاوتة ومتقاربة حيث أن 40 % كانت إجاباتهم نعم و 36.67 % ب لا ، و 23.33 % احيانا ، مما يبين التفاعل الايجابي بين الإدارة وموظفيها واخذ انشغالاتهم بعين الاعتبار

#### الجدول رقم 14: تتبادل مع زميلك المعلومات المتاحة

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
%63.33	19	نعم
%30	09	لا

6.67%	02	احيانا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (14) من خلال اجابات افراد العينة ان 63.33% اجابوا بنعم مما يدل على ان المؤسسة تشجع التواصل بين موظفيها مما يساعد الموظفين على اداء وظائفهم ومهامهم

#### الجدول رقم 15: تأخذ التوجيهات من الزملاء في العمل ؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
53.33%	16	نعم
6.67%	02	لا
40%	12	احيانا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (15) من خلال إجابات أفراد العينة أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي بلغت 53.33% مثلت الإجابة بنعم مما يدل على وجود احتكاك واتصال مباشر وفعال بين الموظفين مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة

#### الجدول رقم 16: تحفزكم المؤسسة على الاتصال ببعضكم في مكان العمل ؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
63.33%	19	نعم

%6.67	02	لا
%30	09	احيانا
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (16) من خلال اجابات افراد العينة أن اغلب إجابات الموظفين كانت نعم بنسبة %63.33 ويفسر هذا الاستغلال الجيد لعملية الاتصال داخل المؤسسة

**الجدول رقم 17: في رأيك عملية الاتصال داخل المؤسسة تأخذ الشكل ؟ :**

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
%43.33	13	الصاعد
%40	12	النازل
%16.67	05	الافقي
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (17) من خلال إجابات أفراد العينة ان عملية الاتصال داخل المؤسسة تأخذ الشكلين الصاعد من العمال الى المدير بنسبة %43.33 والنازل من المدير إلى العمال بنسبة %40 نلاحظ تقارب النسبتين من بعضهما البعض ويدل ذلك على نشاط وحيوية العملية الاتصالية داخل المؤسسة

**المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي المستخدم في المؤسسة الخدماتية :**

الجدول رقم 18: اي معلومة تحتاج للنشر في أوساط العمال الموظفين تحتاج إلى عقد اجتماع حضوري ؟ :

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	%43.33
لا	08	%26.67
احيانا	09	%30
المجموع	30	%100

يوضح الجدول رقم (18) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة الإجابة بنعم %43.33 ، ما يبين ان التوجيهات تقدم عن طريق الاجتماع الحضوري بسبب طبيعة نشاط المؤسسة التي تستلزم حضور الموظفين

الجدول رقم 19: هل حدث وان اجتمعت معكم الإدارة الكترونيا ؟ :

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	%23.33
لا	17	%56.67
احيانا	06	%20
المجموع	30	%100

يوضح الجدول رقم (19) من خلال إجابات أفراد العينة أن التواصل عن طريق البريد الالكتروني ضعيف حيث كانت نسبة الإجابة بلا هي الغالبة %56.67 لاقتصار هذا النوع من الاجتماعات لفئة معينة من الموظفين ( رؤساء المصالح)

الجدول رقم 20: تستخدم إدارة المؤسسة لوحة الإعلانات الداخلية لتوصيل المعلومات مهما كان نوعها ؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
46.67%	14	نعم
40%	12	لا
13.33%	04	احيانا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (20) من خلال إجابات أفراد العينة أن الإدارة تستعمل لوحة الإعلانات الداخلية لتوصيل المعلومة حيث مثلت نسبة 46.67% من مجموع الإجابات الإجابة بنعم ، مما يفسر مدى حرص المسؤولين على تدفق المعلومة بين مختلف المستويات الإدارية.

#### الجدول رقم 21: تتصل بك الإدارة عن طريق الهاتف

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
43.33%	13	نعم
20%	06	لا
36.67%	11	احيانا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (21) من خلال إجابات أفراد العينة أن الإدارة تستعمل وسيلة الهاتف للاتصال بموظفيها وربما يعود ذلك لسهولة استعماله وسرعته إذ بلغت نسبة الإجابة بنعم 43.33%

#### الجدول رقم 22: تتوفر المؤسسة على شبكة انترنت داخلية ؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
----------------	---------	-----------------

70%	21	نعم
20%	06	لا
10%	03	احيانا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (22) من خلال إجابات أفراد العينة أن الإجابة بنعم بلغت 70 % نظرا لتوفر شبكة انترنيت داخلية لضرورتها في المعاملات الإدارية بين الموظفين

**الجدول رقم 23:** تقوم المؤسسة بإنتاج مطوية توجه العمل داخل المؤسسة وتوزعها على العمال الموظفين ؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
53.33%	16	نعم
36.67%	08	لا
20%	06	احيانا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (23) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة الإجابة بنعم هي 53.33% والتي تؤكد على حرص المؤسسة على تدفق المعلومات وشرحها بطريقة مبسطة للموظفين بما يضمن الرفع من أداء العاملين فيها

**الجدول رقم 24: أي تفاعل في محيط العمل يستدعي المقابلة وجها لوجه**

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	9	30%
احيانا	00	00%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (24) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة الإجابة بنعم بلغت 70% ما يثبت وجود اتصال مباشر وجها لوجه بين العمال خاصة أثناء توزيع المهام اليومية

**الجدول رقم 25: اي عملية اتصال في محيط العمل تكون في شكل مراسلات مكتوبة**

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	36.67%
لا	12	40%
احيانا	07	23.33%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (25) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة الإجابة بلا 40% نظرا لاعتماد المؤسسة على الاتصال الالكتروني

**الجدول رقم 26: تتداولون المعلومة أثناء الالتقاء في نادي المؤسسة ؟ :**

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
-----------------	---------	----------------

%36.67	11	نعم
%40	12	لا
%23.33	07	احيانا
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (26) من خلال إجابات افراد العينة أن نسبة الإجابات كانت متقاربة بين نعم 36.67 % ولا 40% ما يبين اختلاف طرق الاستقبال للمعلومات بين الموظفين

**الجدول رقم 27:** ما هي الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
%20	06	لوحة الاعلانات
%13.34	04	الاجتماعات
%20	06	الانترنت
%43.33	13	الهاتف
%00	00	المطوية
%3.33	01	المقابلات الشخصية
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (27) من خلال إجابات أفراد العينة أن عملية الاتصال بالهاتف هي الأكثر استعمالاً وتتمثل في التوجيهات والتعليمات بنسبة إجابة تمثل 43.33% ، ب

عدها استعمال لوحة الإعلانات والانترنت بنسبة 13.34% وتتمثل في التعليمات المباشرة و الإعلانات

### المحور الرابع :معيقات الاتصال في المؤسسة الخدمائية

الجدول رقم 28: في رايك قلة الخبرة تعيق العملية الاتصالية داخل محيط العمل في مؤسستكم؟

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	30%
لا	15	50%
احيانا	06	20%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (28) من خلال إجابات أفراد العينة أن الخبرة لا تعيق العملية الاتصالية حيث مثلت نسبة الإجابة بلا 50% مما يؤكد حرص المسؤولين على عدم استثناء أي موظف مهما كانت خبرته من العملية الاتصالية مما يساعد على الشعور بالمسؤولية تجاه الوظيفة

الجدول رقم 29: تعتقد ان ضعف مستوى البعض يعيق عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	50%
لا	09	30%
احيانا	06	20%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (29) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة 50% أجابوا بنعم و أكدوا على أن ضعف مستوى البعض يعيق عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة بسبب عدم استيعاب المعلومة في وقتها يعتبر مضيعة للوقت وهذا لا يتوافق وطبيعة عمل المؤسسة .

الجدول رقم 30: هل يتأثر اتصالكم ببعضكم بالخلافات مع الزملاء ؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
%33.33	10	نعم
%50	15	لا
%16.67	05	احيانا
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (30) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة 50% اجابوا بلا مما يؤكد فصل الخلافات الشخصية عن أداء الوظيفة وهذا ينعكس ايجابيا على العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 31: يتأثر الاتصال الداخلي بالخصائص الشخصية للعامل أو الموظف منطوي، مزاجي، عنيف، مرح

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
%46.67	14	نعم
%36.66	11	لا
%16.67	05	احيانا
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (31) من خلال اجابات افراد العينة ان نسبة 46.67% اجاباتهم كانت بنعم والتي تبين الشخصية تؤثر فعلا على العملية الاتصالية حيث ان الشخصية المرحه وغير المنطوية تساهم في حسن وفعالية الاتصال الداخلي .

الجدول رقم 32: عدم وعي المدراء بأهمية الاتصال الداخلي يضعفه داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
----------------	---------	-----------------

نعم	14	46.67%
لا	10	33.33%
احيانا	06	20%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (32) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة 46.67% إجاباتهم كانت بنعم ، ومن المؤكد ان المدير هو المسؤول الأول بالمؤسسة وعدم وعيه بأهمية العملية الاتصالية يؤثر سلبا عليها داخل المؤسسة

**الجدول رقم 33:** يتأثر الاتصال الداخلي مهما كان نوعه صاعد -نازل-أفقي باستعلاء بعض الأطراف ؟ :

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	56.66%
لا	05	16.67%
احيانا	08	26.67%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (33) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة المجيبين بنعم بلغت 56.66% مما يؤكد تأثير شخصية بعض المسؤولين على العملية الاتصالية سواء سلبا او ايجابا .

**الجدول رقم 34:** تغليب نوع واحد من الاتصال في المعاملة والتفاعل داخل محيط العمل يجعل الاتصال الداخلي ناقصا ؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
%63.34	19	نعم
%13.33	04	لا
%23.33	07	احيانا
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (34) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة الإجابة بنعم بلغت %63.34 ، حيث ان تغليب نوع واحد من الاتصال يؤثر على العملية الاتصالية سلبا.

#### الجدول رقم 35: سلبية الإدارة تعيق عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
%53.34	16	نعم
%23.33	07	لا
%23.33	07	احيانا
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (35) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة الإجابة بنعم % 53.34 حيث أن الإدارة تؤثر تأثيرا كبيرا على فاعلية الاتصال الداخلي للمؤسسة فسلبية الإدارة تعيق تداول المعلومات وانتقالها بطريقة جيدة وبالتالي على تسيير المؤسسة و مردوديتها .

#### الجدول رقم 36: في رأيك يواجه الاتصال الداخلي صعوبات

امتنع جميع المبحوثين على الاجابة على هذا السؤال

## المحور الخامس :اتجاهات العاملين نحو الممارسة الاتصالية داخل المؤسسة

**الجدول رقم 37:** تعمل المؤسسة على تجهيز المكاتب بهواتف ثابتة ؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
53.34%	16	موافق
30%	09	معارض
16.66	05	محايد
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (37) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة الإجابة موافق 53.34% ، وذلك لتسهيل عمليات الاتصال بين المصالح وعدم تنقلهم من مكاتبهم فاستعمال الهاتف أصبح يمثل الضرورة القصوى داخل الإدارة

**الجدول رقم 38:** تعترف أن هناك احتكار للمعلومة في المؤسسة ؟ :

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة/التكرار
30%	09	موافق
43.33%	13	معارض
26.67%	08	محايد
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (38) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة الإجابة معارض 43.33% ، مما يؤكد أن الاتصال داخل المؤسسة يسير بطريقة حسنة مما يبين اهتمام المسؤولين بهذا الجانب لما له من تأثير كبير أداء الموظفين ورضاهم .

**الجدول رقم 39:** تشجع المؤسسة على الاجتماعات باستمرار

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة/التكرار
30%	09	موافق

معارض	16	53.33%
محايد	05	16.67%
المجموع	30	100%

وضح الجدول رقم (39) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة الإجابة معارض 53.33% ، لان هذه الاجتماعات قد يكون فيها تكرار للمعلومات يعتبرها الموظف مضيعة للوقت لامتلاكه المعلومة من قبل.

**الجدول رقم 40:** اي معلومة تصلك تحتاج الى توضيح ؟ :

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	06	20%
معارض	20	66.67%
محايد	04	13.33%
المجموع	30	100%

وضح الجدول رقم (40) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة الإجابة معارض 66.67% ، وهذا راجع حسبهم أن وضوح المعلومة المقدمة يجعلهم يقومون بوظائفهم على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

**الجدول رقم 41:** تحفزكم المؤسسة على العمل الجماعي دائما

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	16	53.33%
معارض	08	26.67%
محايد	06	20%
المجموع	30	100%

وضح الجدول رقم (41) من خلال إجابات أفراد العينة ان نسبة الاجابة بموافق بلغت 53.33% وهذا يوضح سياسة المؤسسة لتشجيع العلاقات بينهم مما يساهم في التقارب والتفاعل بين الموظفين وبالتالي تبادل المعلومات والخبرات بينهم وهذا هو جوهر الاتصال الداخلي بالمؤسسة

**الجدول رقم 42:** تجد التواضع من المدير أثناء عملية الاتصال به

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	18	60%
معارض	08	26.67%
محايد	04	13.33%
المجموع	30	100%

وضح الجدول رقم (42) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة الإجابة بموافق نسبتها 60% وهذا يبين إن للمدير أهمية كبيرة في عملية الاتصال الداخلي حيث يعمل على توحيد الموظفين لتكوين فريق موحد وخلق الشعور بالانتماء للمؤسسة.

**الجدول رقم 43:** كل الزملاء يتفاعلون مع بعضهم البعض دون تدمير من احد

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	18	60%
معارض	09	30%
محايد	03	10%
المجموع	30	100%

وضح الجدول رقم (43) من خلال إجابات أفراد العينة أن نسبة الإجابة بموافق نسبتها 60% حيث ان التفاعل الايجابي بين الموظفين ينعكس على العلاقات المهنية بالمؤسسة عموديا وافقيا وهذا شيء مشجع لصالح المؤسسة

**الجدول رقم 44:** كل التعليمات الفوقية مفهومة للعامة ؟ :

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	17	56.66%
معارض	11	36.67%

محايد	02	6.67%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال الجدول رقم 44 ان نسبة المجيبين بنعم 56.66% ، اي أن كل التعليمات المقدمة من طرف مسؤوليهم مفهومة وواضحة ومن خلال استجوابنا للمسؤولين لاحظنا أنهم يسعون لتقديم المعلومات الكافية عن العمل والتوجيهات المناسبة له.

#### الجدول رقم 45: تستخدم المؤسسة الوسيلة السهلة التي تكون في متناول الجميع

الاجابة/التكرار	التكرار	النسبة المئوية
موافق	23	76.67%
معارض	01	3.33%
محايد	06	20%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 45 : ان اغلب المبحوثين اجابوا أن المؤسسة تستخدم أسهل الوسائل في العملية الاتصالية و التي تكون في متناول الجميع وذلك لضمان وصول المعلومات الى كافة العاملين فيها دون استثناء.

#### ثانيا: مناقشة النتائج العامة للدراسة:

-بينت الدراسة الميدانية أن أغلب أفراد العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر هم ذكور بنسبة 73.33%

-كشفت الدراسة أن المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر تتراوح أعمارهم بين فئتي "من 25 إلى 30 سنة ومن 30 إلى 35 سنة بنسبة 40% و 26.66%

-أظهرت الدراسة أن المستوى التعليمي لأفراد العينة ذوو مستوى جامعي بنسبة 53.34% و 46.66% ذوو مستوى ثانوي

-أظهرت الدراسة الميدانية أن أغلب المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر لديهم خبرة أقل من خمس سنوات في العمل بهذه المؤسسة بنسبة 40%

- كشفت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر أن طبيعة مناصب عمل المبحوثين مناصب دائمة 76.67%
- بينت الدراسة الميدانية أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بتوصيل المعلومة للجميع بنسبة 63.33%
- كشفت الدراسة الميدانية ان مدير مؤسسة اتصالات الجزائر يهتم بتوصيل كل جديد الى موظفيه بنسبة 56.67%
- بينت الدراسة ان مصدر المعلومة دائما فوقي بنسبة 46.67%
- اظهرت الدراسة ان طابع التعليم هو الطابع الغالب بمؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة 56.67%
- بينت الدراسة ان الاتصال المباشر بالمدير متاح بالمؤسسة بنسبة 53.33%
- كشفت الدراسة ان الاقتراحات من طرف الموظفين تجد الاذان الصاغية لتوصيلها الى الجهات العليا بنسبة 46.66%
- كما تبين ان معظم الشكاوى تصل الى المدير بطريقة مباشرة بنسبة 46.66%
- وان أي انشغال يهم العمل داخل المؤسسة يصل الى الإدارة العليا بنسبة 40%
- توصلت الدراسة ان المعلومة متاحة بين الزملاء يتبادلونها دوما بنسبة 63.33%
- كما انه لاحرج في اخذ التوجيهات من الزملاء بين بعضهم البعض بنسبة 53.33%
- لوحظ ان المؤسسة تحفز عمالها على الاتصال ببعضهم في مكان العمل بنسبة 63.33%
- كما تبين ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة تأخذ الشكلين الصاعد بنسبة 63.33% والنازل بنسبة 40%
- توصلت الدراسة الميدانية ان المعلومة تحتاج الى عقد اجتماع حضوري لنشرها بنسبة 43.33%

- اظهرت الدراسة الميدانية ان الاجتماعات الالكترونية تقتصر على فئة معين من الموظفين بنفي الاجابة بنسبة 56.67%
- كما تبين من خلال دراستنا ان الادارة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على لوحة الاعلانات الداخلية لتوصيل المعلومات مهما كان نوعها 46.67%
- توصلت الدراسة إلى ان الهاتف هو اهم وسيلة تتصل بها الادارة مع العمال بنسبة 43.33%
- توصلت الدراسة الى ان المؤسسة تتوفر على شبكة انترنيت داخلية
- تبين من خلال الدراسة ان المؤسسة تقوم بنتاج مطويات توجه من خلالها العمل داخل المؤسسة وتقوم بتوزيعها على موظفيها
- تبين من خلال الدراسة ان المؤسسة تستعمل الاتصال الوجيه ( وجه لوجه)
- توصلت الدراسة ان المؤسسة استغنت عن المراسلات المكتوبة وحلت محلها المراسلات الالكترونية.
- كما لاحظنا ان هناك اختلاف في استقبال المعلومة فأحيانا تكون متداولة واحيانا لا.
- كما لاحظنا ايضا ان الهاتف هو الوسيلة الاكثر استخداما في المؤسسة.
- كما توصلت دراستي الى ان الخبرة المهنية ليست عائقا من عوائق الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر
- كما ان ضعف مستوى بعض العمال يعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة.
- الخلافات بين الزملاء لا تؤثر على الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة 50%
- تعتبر الخصائص الشخصية للموظف مؤثرة جدا على العملية الاتصالية بين العمال بنسبة 50% .
- تبين ان عدم وعي المدراء بأهمية الاتصال الداخلي يضعفه بنسبة 46.67% .
- توصلنا الى ان استعلاء بعض الاطراف يؤثر على الاتصال مهما كان نوعه بنسبة 56.66% .

- اظهرت الدراسة ان تغليب نوع واحد من الاتصال في المعاملة والتفاعل يؤثر سلبا على الاتصال.بنسبة 63.34%
- لاحظنا ان سلبية الادارة تعيق عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية بنسبة 53.34%
- كما لم يقيم المبحوثين على الاجابة على السؤال المتمثل في رأيك هل يواجه الاتصال الداخلي صعوبات داخل المؤسسة
- لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية ان عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يؤيدون فكرة تجهيز المكاتب بهواتف ثابتة 53.34%
- وشاهدنا انه لا يوجد احتكار للمعلومة في المؤسسة بنسبة 43.33%
- توصلت الدراسة ان عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يعارضون فكرة الاجتماعات باستمرار بنسبة 66.67%
- وتبين من خلال الدراسة الميدانية ان المؤسسة تحفز على العمل الجماعي بنسبة 53.33%
- كما لاحظنا ان العمال يؤيدون فكرة تواضع المدير اثناء عملية الاتصال به بنسبة 60%
- وتبين من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر يؤيدون فكرة التفاعل دون تدمير بين الزملاء 60%
- ولاحظنا من خلال هذه الدراسة ان كل التعليمات الفوقية مفهومة للعامة. 56.66%
- لاحظنا تأييد فكرة استخدام الوسيلة الاسهل التي تكون في متناول الجميع للمعاملات الاتصالية بنسبة 76.67%.

### - الإجابة على فرضيات الدراسة:

تفسير نتائج الفرضية الأولى : تستخدم المؤسسة الخدمائية الاتصال النازل داخل المؤسسة ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم(07) والجدول رقم (08) يتضح ان مصدر المعلومات فوقي اما الجدول رقم (09) فإنه يبين ان الاتصال يأخذ طابع التعليم من خلال هذا يتبين ان الاتصال داخل المؤسسة الخدمائية يأخذ الشكل النازل وهذا حسب الفرضية

**تفسير الفرضية الثانية:** تعتمد المؤسسة الخدماتية في العملية الاتصالية في معاملاتها الاتصال وجها لوجه ويتضح من خلال الجدول رقم(24) ، في حين تعتمد في اجتماعاتها الالكترونية على فئة معينة من الموظفين ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (19)

**تفسير الفرضية الثالثة :** توجد عدة معوقات تعيق عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية ويتضح ذلك من خلال الجداول رقم (29) ، (31) ، (32) ، (33) ، (34) ، (35) .حيث ان مؤسسة اتصالات الجزائر ما زلت تفتقر الى بعض الميزات كغيرها من المؤسسات

في تحسين العملية الاتصالية على اكمل وجه

**تفسير الفرضية الرابعة :** رغم وجود نقائص وافتقار لوسائل الاتصال الحديثة إلا انه يوجد رضا وظيفي في اوساط العمال مؤسسة اتصالات الجزائر ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (39) والجدول رقم(40) و (41) حيث أن المؤسسة تشجع موظفيها على ميزة العمل الجماعي واستعمال اسهل الوسائل في الاتصالات

## توصيات ومقترحات

-توظيف متخصصين في ميدان الاتصال الداخلي أخرجي معهد الاعلام وعلم اجتماع الاتصال

-برمجة دورات تكوينية وطنية ودولية في مجال الاتصال

-تنظيم ايام دراسية وطنية حول الاتصال بقطاع الخدمات بالتعاون مع الجامعة

- منح علاوات خاصة بالبحث العلمي في ميدان الاتصال

- التعامل الدائم مع وسائل الإعلام والمشاركة في برامجها

- ضرورة الاهتمام بالبعد الإنساني والاجتماعي فضلا عن تعزيز العلاقات الاتصالية في المؤسسة لما لها من أهمية في تماسك المؤسسة

## الخلاصة :

لقد توصلت من خلال دراستي الاستطلاعية التي مكنتني من تحديد ومعرفة عناصر الاتصال التي تأسست حولها الإشكالية ميدانيا ، إلى تأكيد ان واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر بالوادي رغم التطور التكنولوجي الحاصل إلا انه يحتاج الى تفعيل من حيث التنوع والكيفية فمن خلال استطلاعي وقفت عند العديد من المؤشرات التي تعكس غياب أنماط اتصالية عديدة منها الاتصال المتكافئ في الاتجاهين والذي يمكن تحقيقه عبر العديد من الآليات

كما أن الاتصال الداخلي ليس عملية اتصالية محدودة وظيفية ومعزولة بقدر ما هي رأي علمي مؤسس على منهج وتخطيط سلمي ويعتمد ادارة مؤهلة لها كامل الصلاحيات المخولة و المؤطرة بشريا وماديا بشكل كافي حتى تضمن نتائج ايجابية وتعود على المؤسسة بتحقيق أهدافها حيث أظهرت الدراسة أن واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر بالوادي يتغير وفقا لإستراتيجيتها نتيجة غياب الآليات الاتصالية من حيث أبعادها المهنية و الانسانية والاجتماعية باعتبار أن العامل مازال يفتقر إلى ثقافة التعامل مع الآخر .

## الخاتمة:

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على آليات الاتصال الداخلي ودوره في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية ،وبالرغم من وجود عراقيل تعترضها إلا أنها تحافظ على نظامها الداخلي وتسعى إلى تحقيق مبتغاها المهني ،من خلال الاتصال ودوره في نشر ثقافة الترابط والتماسك والانسجام والتنسيق بين الموظفين حيث تجمعهم أهداف ومصالح ،وتحكمهم قواعد وقوانين .

فالاتصال الداخلي خطوة مهمة في حياة المؤسسة فهو يسمح بتسهيل الوظائف باعتباره عنصر هام داخلها ووجوده ضروري فيها، وهو بطبيعة الحال يحتاج لمجموعة من الوسائل التي يتحرك من خلالها ويحاول تجاوز العوائق التي تقف حاجزا أمامه و أمام تحسين صورة المؤسسة ولهذا يمكننا القول بان المؤسسة الناجحة مهما كانت طبيعتها هي التي توظف الاتصال الداخلي والياته بشكل جيد، لأنه عامل مهم باعتباره أداة أساسية وضرورية مكتملة للعملية الإدارية مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وبلوغ المؤسسة أهدافها بفعالية لتحسين صورتها

## قائمة المراجع:

### أ- المعاجم والقواميس:

ب- ابن المنظور، لسان العرب، دار المعارف، (د،م،ن)، (د،س،ن).  
ت- مصطفى. إبراهيم، أحمد. الزيات، عبد القادر. حامد، محمد. النجار، معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط4، 2004.

### ث- ب- الكتب:

إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، مكتبة  
مجدلاوي، عمان، 1993،

ثامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، د ب ن، 2009  
حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات )، دار زهران للنشر والتوزيع  
ط1، 1977،

حسن محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي، دار الحامد للنشر، (د،ط)، الأردن، 2000  
حسين عبد الحميد رشوان: في مناهج العلوم، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية  
بط، 2003،

خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع  
ط1، عمان، 2008.

ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء  
للنشر، ط1، عمان، 2005.

رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل الاتصال والعلاقات العامة، جسر النشر والتوزيع  
الجزائر، ط2013، 1

عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، د ط، منشورات  
الشهاب، الجزائر، 1998

فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة  
الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.

فايز الزغبي وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، ط1، الأردن، 1997

فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء  
للنشر والتوزيع، د ب ن، 2012

فيليب كونتر، تسويق السلع والأسعار، علاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، دمشق، 2003

قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، ط1، عمان، 2006

عثمان حسن عثمان :المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، د ط، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998

حسين عبد الحميد رشوان: في مناهج العلوم، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، بط، 2003،

عمار الطيب كشرود ،البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط3 ، غزة

أميرة منصور علي وسلوى عثمان صديقي ،الاتصال والخدمة الاج، دار المعرفة الجامعية ،مصر، 2005،

فضيل دليو،الاتصال مفاهيمه ونظرياته ووسائله ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،ط1، القاهرة ،2003،

غريب عبد السميع ،الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ،كلية الخدمة الاجتماعية ،القاهرة ،2003، ص12

إبراهيم أبو عرقوب،الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، مكتبة مجدلاوي، عمان، 1993

رضوان بلخيري، سارة جابري،مدخل الاتصال والعلاقات العامة، جسر النشر والتوزيع الجزائر، ط2013، 1

منال طلعت محمود،مدخل إلى علم الاتصال،المكتب الجامعي الحديث،القاهرة، 2002

محمد ناصر ،إدارة المؤسسات الخدمية ،مطبوعات جامعة دمشق، 2008

ثامر البكري :الاتصالات التسويقية والترويج، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع ،د ب ن، 2009

فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، د ب ن ، 2012

خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع  
ط1، عمان، 2008، ص351

<sup>2</sup>حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر والتوزيع  
ط1، 1977،

ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة تطبيقية ونظرية، ديوان المطبوعات  
الجامعية، 2011، ص ص28-29.

ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء  
للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2005.

سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدماتية المفاهيم والاستراتيجيات، الدار  
الجامعية، الإسكندرية، 2002

هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002،

فايز الزغبى وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، ط1، الأردن، 1997، ص  
ص225-226.

حداد سهيلة، فاعلية البيع الشخصي في تسويق الخدمات، مذكرة ماجستير، قسم العلوم  
التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006

محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر منصور، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر  
والتوزيع، ط2، (د،ب)، 2008

قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، ط1، عمان، 2006

فيليب كوتلر، تسويق السلع والأسعار، علاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، دمشق، 2003

حسن محمود حريم: **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي**، دار الحامد للنشر، (د،ط)، الأردن، 2000

فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة  
ماجستير، تسيير واقتصاد، تخصص تسويق، جامعة ورقلة، 2008

قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، ط1، عمان، 2006

فيليب كوتلر، تسويق السلع والأسعار، علاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، دمشق، 2003  
محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر منصور، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر  
والتوزيع، ط2، (د،ب)، 2008  
هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002

### ج-الرسائل و الأطروحات:

حداد سهيلة،فاعلية البيع الشخصي في تسويق الخدمات،مذكرة ماجستير،قسم العلوم  
التجارية،تخصص تسويق،جامعة الجزائر،2006  
فؤاد بوجنانة،تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية،رسالة  
ماجستير،تسيير واقتصاد،تخصص تسويق،جامعة ورقلة، 2008

### د-المجلات والدوريات:

أحمد بن عيشاوي،إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية،مجلة البحث،العدد  
الرابع،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2006



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي



تخصص: علم إجتماع الإتصال

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الإجتماعية

إستمارة البحث الميداني حول موضوع:

واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

-دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي-

إشراف الأستاذة:

د/بوراس فيصل

إعداد الطالبة:

-وقاد الزهرة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع الإتصال تحت عنوان: " واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية" أخي الموظف، أختي الموظفة: نضع

في متناولكم هذه الاستمارة التي تمثل مجموعة من المحاور، الرجاء منكم الإجابة عنها كاملة بكل مصداقية، مع العلم أن البيانات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث.

ملاحظة: الرجاء الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.  
و في الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام على تعاونكم في إنجاز هذا البحث

### السنة الدراسية: 2021/2020

#### المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن: من 25 إلى 30  من 35 إلى 40  من 45 إلى 50  من 55 إلى 60  من
- 3- المستوى التعليمي:  جامعي  ثانوي
- 4- الخبرة المهنية: من 1 إلى 5  من 5 إلى 10  من 10 إلى 15  من 15 إلى 20  من 20 إلى 25
- 5- طبيعة المنصب:  دائم  مؤقت

#### المحور الثاني: نوع الاتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة

- 6- تهتم المؤسسة بنشر المعلومة وتوصيلها للجميع  نعم  لا  أحيانا
- 7- يصلك كل جديد في المؤسسة من مديرك مباشرة  نعم  لا  أحيانا
- 8- مصدر المعلومة دائما فوقي

نعم  لا  أحيانا

9- يأخذ الاتصال في مؤسستكم طابع التعليم

نعم  لا  أحيانا

10- تتاح لك الفرصة للاتصال بالمدير مباشرة

نعم  لا  أحيانا

11- تتاح لك الفرصة للاتصال بالمدير مباشرة

نعم  لا  أحيانا

12- ترفع الشكاوي إلى المدير بطريقة

مباشرة  الأمانة  صندوق الشكاوي

13- أي انشغال يهم العمل داخل المؤسسة تعمل على توصيله إلى الإدارة العليا

نعم  لا  أحيانا

14- تتبادل مع زميلك المعلومات المتاحة

نعم  لا  أحيانا

15- تأخذ التوجيهات من الزملاء في العمل

نعم  لا  أحيانا

16- تحفزكم المؤسسة على الاتصال ببعضكم في مكان العمل

نعم  لا  أحيانا

17- في رأيك عملية الاتصال داخل المؤسسة تأخذ الشكل

الصاعد من العمال إلى المدير

النازل من المدير إلى العمال

الأفقي بين الموظفين

### المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي المستخدم في المؤسسة الخدمائية

18- اي معلومة تحتاج للنشر في أوساط العمال الموظفين تحتاج الى عقد اجتماع حضوري

نعم  لا  أحيانا

19- هل حدث وان اجتمعت معكم الإدارة الكترونيا

نعم  لا  أحيانا

20- تستخدم إدارة المؤسسة لوحة الإعلانات الداخلية لتوصيل المعلومات مهما كان نوعها

نعم  لا  أحيانا

21- تتصل بك الإدارة عن طريق الهاتف

نعم  لا  أحيانا

22- تتوفر المؤسسة على شبكة انترنت داخلية

نعم  لا  أحيانا

23- تقوم المؤسسة بإنتاج مطوية توجه العمل داخل المؤسسة وتوزعها على العمال الموظفين

نعم  لا  أحيانا

24- أي تفاعل في محيط العمل يستدعي المقابلة وجها لوجه

نعم  لا  أحيانا

25- اي عملية اتصال في محيط العمل تكون في شكل مراسلات مكتوبة

نعم  لا  أحيانا

26- تتداولون المعلومة أثناء الالتقاء في نادي المؤسسة

نعم  لا  أحيانا

27- ما هي الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية  
لوحة الإعلانات  الاجتماعات  ترنت  الهاتف  المطوية   
المقابلات الش

#### المحور الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في محيط المؤسسة الخدمية

28- في رايك قلة الخبرة تعيق العملية الاتصالية داخل محيط العمل في مؤسستكم

نعم  لا  أحيانا

29- تعتقد ان ضعف مستوى البعض يعيق عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة

نعم  لا  أحيانا

30- هل يتأثر اتصالاتكم ببعض كم بالخلافات مع الزملاء

نعم  لا  أحيانا

31- يتأثر الاتصال الداخلي بالخصائص الشخصية للعامل أو الموظف منطوي، مزاجي،  
عنيف، مرح

نعم  لا  أحيانا

32- عدم وعي المدراء بأهمية الاتصال الداخلي يضعفه داخل المؤسسة

نعم  لا  أحيانا

33- يتأثر الاتصال الداخلي مهما كان نوعه صاعد -نازل- أفقي باستعلاء بعض الأطراف

نعم  لا  أحيانا

34- تغليب نوع واحد من الاتصال في المعاملة والتفاعل داخل محيط العمل يجعل الاتصال  
الداخلي ناقصا

نعم  لا  أحيانا

35- سلبية الإدارة تعيق عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية

نعم  لا  أحيانا

36- في رأيك يواجه الاتصال الداخلي صعوبات

-اذكرها.....

المحور الخامس: اتجاهات العاملين نحو الممارسة الاتصالية داخل المؤسسة

37- تعمل المؤسسة على تجهيز المكاتب بهواتف ثابتة

موافق  معارض  محايد

38- تعترف ان هناك احتكار للمعلومة في المؤسسة

موافق  معارض  محايد

39- تشجع المؤسسة على الاجتماعات باستمرار

موافق  معارض  محايد

40-

موافق  معارض  محايد

41- تحفزكم المؤسسة على العمل الجماعي دائما

موافق  معارض  محايد

42- تجد التواضع من المدير أثناء عملية الاتصال به

موافق  معارض  محايد

43- كل الزملاء يتفاعلون مع بعضهم البعض دون تذمر من احد

موافق  معارض  محايد

44- كل التعليمات الفوقية مفهومة للعامة

موافق  معارض  محايد

45- تستخدم المؤسسة الوسيلة السهلة التي تكون في متناول الجميع

محايد

معارض

موافق