

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الاستاذ
عبد الحق طير

إعداد الطالبات:
آية ناب
شهيناز فروي
مريم حفيان
حياة سعداني

اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر		الاسم واللقب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر		الاسم واللقب
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر		الاسم واللقب

السنة الجامعية : 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الاستاذ
عبد الحق طير

إعداد الطالبات:
آية ناب
شهيناز فروي
مريم حفيان
حياة سعداني

اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر		الاسم واللقب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر		الاسم واللقب
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر		الاسم واللقب

السنة الجامعية : 2023/2022

الوقراء

الحمد لله رب العالمين , والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه
ومن اتبعه الى يوم الدين

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق , ومع ذلك حاولنا أن نتخطاها بثبات بفضل من الله ولا
ننسى استاذنا المشرف (طير عبد الحق) الذي كان له الدور الأكبر في مساندتنا ومدنا
بالمعلومات القيمة ...

نهدي لكم بحث تخرجنا ...

ندعوا المولا عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات .

اقراء

اهدي عملي هذا الى الخلى ما املك في الوجود

"امي" حفظها الله

الى الذي تكفل المشقة في تعليمي

"ابي" حفظه الله

الى الذي ارادني ان ابلغ المعالي

"زوجي" وعاه الله

الى من كان سند لي

"الاخوة والاخوات"

الى كل من ساندني وقدم لي يد العون لاتمام هذا العمل بصفة عامة

والى الأستاذ المشرف بصفة خاصة .

الطالبة شميناز

اقراء

اهدي تخرجي من تحت قدميهم الجنة ابي حفظه الله

وامي وعماها الله

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من الاخوة و الاخوات

: الى كل من كان له اثر على حياتي

الى كل من احبهم قلبي ونساهم قلبي

والى استاذي الذي كان مشرفه لي .

الطالبة اية

اقراء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله:

ابدا بعد شكر الله الكريم الذي وفقني الى ان أكون في هذا المقام وانا
مقبلة على التخرج فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه : يشرفني ان اهدي
هذا العمل المتواضع الذي يمثل حصة دراستي وثمره جهدي الى حبيبة قلبي
ونور حياتي امي الغالية؛ واعز واطيب مخلوق حفظه الله لي واطال في عمره
ابي الحنون؛ كما يشرفني ان اشكر استاذي المشرف طير عبد الحق على
جميع مجهوداته المبذولة والى صديقاتي واخوتي وجميع من وقفوا بجواري
بكل ما يملكون .

الطالبة مريم

اقراء

الحمد لله رب العالمين , والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه ومن

اتبعه الى يوم الدين

نهدي ثمرة جهدنا المتواضع الى الذين قال فيهما الله عز وجل

" وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

ابي حفظه الله

امي حفظها الله .

الى كل طلبة كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الى كل من يحمل ولو ذرة حب لله ورسوله .

محمد صلى الله عليه وسلم .

الطالبة حياة

شكر وعرفان

قال الله تعالى " لمن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده , وشكره على توفيقه لنا في إتمام العمل والافتداء برسوله الذي حثنا على الشكر كما قال

"الشكر قيد النعمة وسبب دوامها و مفتاح المزيد منها "

نسجل عظيم شكرنا وتقديرنا الى استاذنا المشرف د.طير عبد الحق حفظه الله ورعاه الذي لم ييخل علينا بارشاداته و توجيهاته والذي كان معنا على اتصال دائم طول مدة الإنجاز هذه المذكرة ولن يتسع المقال لمقامك وفضلك جزاك الله خيرا

ولا يوفتنا كذلك ان نتوجه بالشكر الى كل من علمنا حرف او كلمة من اساتذتنا الكرام من بداية مشوارنا الدراسي الى وصولنا الى هذه المرحلة

وما بحوزتنا ان " نقول اللهم ارزقنا شفاعه سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم واوردنا حوضه واسقنا من يديه الشريفتين شربة ماء لانضمنا بعدها ابدا يارب العالمين " .

وفي الأخير نسال المولى عز وجل ان يجعلنا ممن يكثر ذكره ويحفظ امره وان يغمر قلوبنا بحبته ويرضى عنا .

ملخص

تهدف الدراسة إلى تحديد واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وذلك من خلال التركيز على بعد نظام الاتصال الداخلي، بعد مشاركة الاتصال ، بعد عملية الاتصال ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة، وأيضاً تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة في جمع المعلومات والبيانات، حيث وزعت 44 استمارة وكان منها 40 استمارة صالحة للتحليل، وبناء على تحليل المعطيات والمعلومات، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها أن مستوى نظام الاتصال الداخلي جيد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بينما الاهتمام بمشاركة الاتصال ودرجة تطبيق عملية الاتصال مقبولة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، بعد نظام الاتصال الداخلي، بعد مشاركة الاتصال ، بعد عملية الاتصال، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract

The study aims to determine the reality of internal communication in the Algeria Telecom Corporation in the Valley, by focusing on the dimension of the internal communication system, after sharing the communication, after the communication process. In the collection of information and data, where 44 forms were distributed and 40 of them were valid for analysis, and based on the analysis of data and information, the study reached several results, the most important of which is that the level of the internal communication system is good in Algeria Telecom in the Valley, while the interest in sharing communication and the degree of application of the process Calls are accepted at Algiers Telecom in El Oued

Keywords: internal communication, after the internal communication system, after sharing the communication, after the communication process, Algeria Telecom Corporation

قائمة المحتويات

III	الاهداء
VIII	شكر وعرفان
IX	ملخص
X	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
5	الفصل الاول: مفاهيم حول الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية
7	المبحث الاول : عموميات حول الاتصال الداخلي
7	المطلب الاول تعريف : الاتصال الداخلي
10	المطلب الثاني انواع الاتصال الداخلي
12	المطلب الثالث: عناصر عملية الاتصال
17	المطلب الثالث : أساليب الإتصال الداخلي
20	المبحث الثاني : اساسيات حول الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية
20	المطلب الثاني: اهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة
21	المطلب الثاني: اهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة
23	المطلب الثالث :مهارات الاتصال
25	المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي
30	خلاصة الفصل:
31	الفصل الثاني: مجال الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
32	تمهيد:
33	المبحث الأول : مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
33	المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
35	المطلب الثاني : تعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي :
36	المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي
37	المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
38	المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان
38	المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.
42	المطلب الثاني : تحليل بيانات الإستبيان
46	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
48	خلاصة الفصل
49	الخاتمة
51	قائمة المراجع
53	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع العينة حسب متغير الجنس	38
2	توزيع العينة حسب متغير السن	39
3	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	40
4	توزيع العينة حسب متغير الاقدمية في المؤسسة .	41
5	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي	42

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	الاتصالات النازلة و الصاعدة و الافقية	01
13	صفات الرسالة الجيدة	02
16	عنلصر الاتصال الداخلي	03
36	الهيكمل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي	04
39	توزيع العينة حسب متغير السن	05
40	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	06
41	توزيع العينة حسب متغير الاقدمية في المؤسسة .	07

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
1	جدول الأساتذة المحكمين	52
2	الاستمارة	53

المقدمة

المقدمة

يعد الاتصال الداخلي من اهم المواضيع التي شغلت اهتمام العديد من الرواد والباحثين في مجال العلوم الاقتصادية وذلك لما له من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التي تصبو اليها العديد من المؤسسات . فالاتصال كونه وظيفة اجتماعية مهمة المهدف منها هو تنظيم العلاقات الاقتصادية بين الافراد داخل المجتمع . فقد اصبح أيضا عنصر هام وضروريا داخل المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها فالمؤسسة كوحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الافراد العاملين والذين تجمعهم علاقات العمل فهي تحتاج بطبيعة الحال لهذه الوظيفة لتنظيمهم وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها وذلك من خلال توزيع المهام والوظائف المختلفة والمحددة حسب الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة وهذا لا يتحقق الا بوجود الاتصال كأداة فعالة للوصول الى غايتها المنشودة .

لذلك جاءت هذه الدراسة وهدفت الى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي المعتمد والمجسد من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية _الوادي _

قسمت الدراسة الى ثلاث اطر :

- الاطار المنهجي : والذي تضمن الخطوات المنهجية العلمية المتبعة في دراستنا اذ تشكل من مجموعة من العناصر المنهجية والتي تمثلت في إشكالية الدراسة , تلتها التساؤلات , بعدها أسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية , ثم أهمية الدراسة وكذا أهدافها , بعدها نوع الدراسة ومنهجها , ثم مجتمع البحث وعينة الدراسة , كذلك تضمن هذا الاطار أدوات جمع البيانات وتحديد المفاهيم والمصطلحات , والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها , وأخيرا المدخل النظري للدراسة .

- الاطار النظري : يحتوي على فصل قسمناه الى مبحثين المبحث الأول كان عموميات حول الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية . والمبحث الثاني اساسيات حول الاتصال الداخلي . تناولنا في مبحث الأول اربع مطالب

تعريف الاتصال الداخلي.

أنواع الاتصال الداخلي .

عناصر عملية الاتصال الداخلي .

أساليب الاتصال الداخلي .

اما في المبحث الثاني قسمناه كذلك الى اربع مطالب

أهمية الاتصال الداخلي .

اهداف الاتصال الداخلي .

مهارات الاتصال الداخلي .

معوقات الاتصال الداخلي .

- الاطار التطبيقي : كان يتضمن دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائرية لولاية _الوادي _

1. الإشكالية :

يعتبر الاتصال من ابرز العوامل التي أنشأت العلاقات الاجتماعية بين الافراد لان الحاجة اليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، حيث مكنت هؤلاء الافراد من تنظيم وتنسيق الاعمال فيما بينهم وذلك من خلال تبادل الأفكار و المعلومات المختلفة سواء كان ذلك خارج الاطار المؤسساتي او داخله ويعد الاتصال الداخلي احد اهم أنواع الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية لانه من العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول الى حل مختلف مشاكلها ،ويكون ذلك الجمهور الداخلي للمؤسسة ويتم بين المستويات الإدارية المختلفة ،كما يأخذ عدة أنماط منها الاتصال الرسمي ،الذي يظم الاتصال الصاعد والنازل والافقي ،وكذلك الاتصال الغير الرسمي ،وجميعها لها أهمية كبيرة سواء على المستوى الداخلي بالنسبة للموظفين، حيث تسعى المؤسسة الى تحسين العملية الاتصالية وتحقيق التفاهم المتبادل فيما بينهم .

ولدراسة الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية حيث تطرقنا اجراء دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي حيث طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

2. وتفرعت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ماهو مستوى نظام الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟
- هل يوجد اهتمام بمشاركة الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟
- ماهي درجة تطبيق عملية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

3.فرضيات الدراسة :

كإجابة مبدئية على أسئلة الدراسة المطروحة , نقدم الفرضيات التالية :

- مستوى نظام الاتصال الداخلي جيد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟
- الاهتمام بمشاركة الاتصال مقبول في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟
- درجة تطبيق عملية الاتصال مقبولة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

4.أسباب اختيار الموضوع

_ أسباب ذاتية :

- 1- الرغبة في دراسة موضوع الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية نظرا لارتباطه بتخصص الباحثين .
- 2- قابلية الموضوع للدراسة سواء من الناحية النظرية والتطبيقية
- 3- الرغبة في ابراز أهمية الاتصال الداخلي وفعاليته في الواقع المؤسساتي

_ أسباب موضوعية :

- 1- حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسات .
- 2- الحاجة الى القيام بالمزيد من الدراسات في اطار الاتصالات

3- وفرة المراجع النظرية في الموضوع والحاجة الى دراسة تطبيقية لها .

5. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته ،اذ اصبح الاتصال الداخلي بشكل احد اهم الوظائف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تحقيقها وذلك لقناعتها بان المهام الإدارية من تنظيم ،تنسيق ،تخطيط ،رقابة وتنفيذ ،تكون جامدة وغير منظمة دون اللجوء الى أسس اتصالية قائمة على تفعيلها وتنظيمها ووضعها في الصورة الصحيحة عن طريق تزويدها بالمعلومات.

كما ان الدراسة تعطينا حقائق ودلالات إضافة الى البحث العلمي في مجال علوم الاقتصادية.

6. اهداف الدراسة:

- . التعرف على المكانة التي توليها المؤسسة الاقتصادية للاتصال الداخلي .
- . التعرف على دور الاتصال في تفعيل المهام الإدارية المختلفة بالمؤسسة .
- . الكشف عن اهم الأساليب التي تستفيدها المؤسسة في هذا النوع من الاتصال .
- . معرفة أهمية الاتصال داخل المؤسسة في ربطها بمختلف مصالحها ومدى تحكمه في نجاحها وحسن سيرها .
- . معرفة ابرز النقاط التي تكون عائق على الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية .

7. أدوات جمع البيانات

1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة احدى الطرق للكشف عن ظواهر بصيغة رقيقة عن طريق المشاهدة الدقيقة من اجل الوصول الى الخصائص والعوامل المتحكممة بالظاهرة ،كما تتطلب الوقوف على الأشياء والتمعن فيها بواسطة استخدام مختلف الحواس .

وتقوم الملاحظة على استخدام العقل ،الحواس ،التدخل الإيجابي من جانب العقل الذي يقوم بدور رئيسي بإدراك العلاقات المختلفة بين الظواهر موضع الملاحظة .وقد قمنا باستخدام الملاحظة من اجل الوصول الى نتائج غير خاضعة لادوات القياس وهذه بملاحظة الباحث بالتصرفات عن قرب .(سمير محمد حسين ،د،س،42)

2. الاستبيان :

يعرف الاستبيان على انه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعه في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد او يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع او التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق . (عمار بوحوش ومحمد محمود الذبيات ،ص 67،689). ان مفاهيم مثل الاستبيان والاستفتاء والاستخبار كلها عبارة عن الفاظ تطلق على الاستمارة التي تتضمن مجموعة من العبارات او الجمل التي تستعمل بالدرجة الأولى في جمع المعلومات من المبحوثين مباشرة سواء تمت عملية جمع البيانات هذه عن طريق ارسال الاستبيان بالبريد او نشره في أي شكل من اشكال الإعلام يرد عليها مبحوث بنفسه او تم استبيان على شكل مقابلة مقنعة بين الباحث والمبحوث

الوسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحد واحد بنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات و سلوكيات مجموعة كبيرة من الافراد ، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها .(عمار طيب كشرد،199)

الفصل الاول: مفاهيم حول الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

لقد عرفت عملية الاتصال ووسائله تطورا كبيرا عبر العصور ؛ وكذا تطورت من خلاله الأبحاث التابعة له خاصة في مجال علوم الاعلام والاتصال ؛ ولم يستثني ذلك الاتصال في المؤسسة .

فالمؤسسة بدورها من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها ؛ حتى تستطيع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لاعادة بعض التوازن المفقود بها سعيا لتحقيق الانسجام التام ؛ وعلى هذا النوح اصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة يحظى باهتمام جميع المسييرين ؛ مهما كانت طبيعة هذه الأخيرة ؛ لذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة وعناصره وكذا انواعه ووسائله ؛ ولدراسة ما سبق فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين وهي كالآتي :

المبحث الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الثاني : اساسيات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الاول : عموميات حول الاتصال الداخلي

المطلب الاول تعريف : الاتصال الداخلي

1- مفهوم وتعريف الاتصال:

يعتبر مجال الاتصال ميدانا خصبا للدراسة العلمية ونقطة إلتقاء يفيد إليها الباحثون من تخصصات متعددة واهتمامات متباينة ، هذا ماجعل مفهوم الاتصال يثير الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر العلمية وبالتالي تباين تحديداته.

1-1 مفهوم الاتصال:

تمثل عملية الاتصال الرباط الذي يربط بين مختلف الاجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة ومن بين الاجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة اخرى، وإن العنصر المحوري في حركية وديناميكية الجماعة هو الاتصال. ويعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإذا أن كافة الأفراد العاملين مع بعضهم يتعاملون من خلال وسائل الاتصال المختلفة لتسيير كافة الأنشطة فالاتصال وسيلة اجتماعية من خلالها يحقق الأفراد التفاعل والتفاهم لتحقيق الأهداف.

وان النمو والتطور المتسارع وتعقيد المؤسسات وتزايد أحجامها واتساع نطاق أنشطتها، وابتعاد القيادات الإدارية العليا عن الأطر التنفيذية للعمل أسهم بشكل كبير بالاهتمام بالاتصال، ونظرا لكون المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة فإنها لا تستطيع أن تنجز أهدافها بكفاءة وفعالية إلا عبر سلسلة التفاعل الإجتماعي المستمر من الاتصالات المختلفة بين الافراد والعاملين والتي من خلالها يتم تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر والحقائق والأحاسيس بين الأفراد والجماعات.¹

1-2 تعريف الاتصال:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تناولت الاتصال، وسنحاول ذكر أهمها فيما يلي:

إن كلمة اتصال communication تعني لغويا التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني commuins بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة، أو بمعنى عام أو مشترك، ويرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى الفعل يتصل والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات.²

أما اصطلاحا فقد عرف كثير من الكتاب الاتصال على أنه عملية نقل معلومات من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، غير أن البعض يرى أن هذا التعريف ناقص ويضيفون إلى عملية تبادل المعلومات تبادل الفهم بين طرفي الاتصال.

• وفي هذا الصدد يعرف حسين حريم الاتصال بأنه: "تبادل المعلومات والفهم من شخص الاخر.

1 لدكتور فريد كورتل، الأستاذة إلمام بو غليطة: الإتصال واتخاذ القرارات. جامعة سكيكدة الجزائر. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ص 35

2 سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ مجدوي . أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر 1999 ، ص 9-10.

حسب هذا التعريف فإن الاتصال يعمل على نقل الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر للآخرين بطريقة تمكنهم من فهم الرسالة من قبل الطرفين المشتركين في هذه العملية إلا أنه لم يتعرض إل التأثير الناتج عن عملية الاتصال.¹

• **ويعرف خضير كاظم حمود الاتصال بأنه:** "عملية نقل رسالة من شخص لآخر سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم بغية التأثير على السلوك.²

إن هذا التعريف يؤكد على الجوانب السلوكية للاتصال، فالاتصال يعمل على التأثير على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره، إلا أنه لم يذكر أن السلوك لابد أن يتوافق مع مايريد المرسل.³

إن هذا التعريف حدد الاتصال من خلال عناصره المختلفة وهي: توفر شخصين أو أكثر، وجود رسالة تنتقل من المرسل إلى المستقبل، توفر وسيلة لنقل الرسالة على شكل شفوي أو كتابي أو إشارة، فهم المعلومات من قبل المستقبل.

• **ويعرف محمد قاسم القريوتي الاتصال بأنه:** "عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو وجهة ما (المرسل) رسالة ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل.⁴

وحسب هذا التعريف فإن الاتصال عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسل، فأية عملية تهدف إلى إثارة رد فعل لدى المرسل بغض النظر عن طريقة الرد المحتمل، فلا تعتبر عملية اتصال بل تصبح ضوواء في أغلب الأحيان، وهو ما يعرف بالاتصال الفعال.

• **ويعرف محمود عودة الاتصال:** "بأنه العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق إجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه.⁵

من خلال التمعن في هذا التعريف يظهر لنا أن النسق الإجتماعي الذي تنتقل من خلاله الأفكار والمعلومات قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو حتى المجتمع ككل.

• **ويعرف غريب عبد السميع غريب الاتصال بأنه:** "عملية اجتماعية تتم بين طرفين أو أكثر باستخدام أداة أو أكثر من أدوات الاتصال بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف الاتصال.⁶

فحسب هذا التعريف فإن الاتصال لا يمكن أن يكون بين الفرد وما يدور بداخله ولكن يشترط فيه أن يكون في المجال الاجتماعي المحيط بأطراف الاتصال، وأن الهدف من الاتصال أن يتمتع بخبرة جميع الأطراف المشتركة في الاتصال وأن لا يقتصر ذلك على طرف واحد.

1 حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2004 ص 245 .

2 خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2004 ، ص 117.

3 لدكتور فريد كورتل، الأستاذة إهام بو غليطة: الإتصال وإتخاذ القرارات. مرجع سابق ص36

4 محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنسانس الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الأردن ، 2000 ص 200 .

5 محمود عودة أساليب الإتصال والتغير الإجتماعي ، الطبعة الثالثة ، دار النهضة العربية ، 1988 ص 5

6 غريب عبد السميع غريب الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة، 1996 ص 14 .

• **ويعرف Defeours الاتصال بأنه:** "عملية عصبية حيوية حيث يتم فيها تسجيل معاني ورموز معينة في ذاكرة الأفراد وأنه عملية نفسية حيث يتم اكتساب معاني الرموز من خلال التعلم.¹

تناول هذا التعريف الجوانب النفسية المتعلقة بالاتصال والمتضمن فيه يجد أن الاتصال عملية تتم بين فرد وآخر من خلال الحديث والتفاعل، وينعكس ذلك في تحقيق التوازن النفسي مع الأفراد فالاتصال يعد من الجوانب الخارجي أو العمليات الخارجية التي يعبر بها الانسان عن ذاته.

فكما نلاحظ أن كل تعريف تناول جانب من جوانب الاتصال وأضاف إلى التعريف السابق مفهوم آخر، حيث ركز أحدهم على الجوانب الإعلامية المتعلقة بفهم الرسالة فهما سليما، ومنهم من ركز على الجوانب المتعلقة بتأثير الاتصال على السلوك، ومنهم من ركز على التفاعل الاجتماعي والنفسي للاتصال غير أن مجمل التعاريف ذكرت أن الاتصال يتم بين فردين أو أكثر باستخدام وسائل مختلفة بحيث تصير الخبرة مشتركة بين أطراف الاتصال وعلى ضوء ماسبق يمكننا أن نعرف الاتصال، بأنه عملية تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر بإستعمال وسائل مختلفة وفي مسارات عمودية وأفقية ضمن تنظيمات رسمية وغير رسمية بهدف التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

2 مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة:

من الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي فنجد هناك تعاريف مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر وعموما "هو عملية الربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات الحقائق والأفكار".²

• **ويعرفه إبراهيم عبد العزيز شيجا:** "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري .³

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبط بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات .⁴

• **كما تعرفه منال طلعت محمود:** "الاتصال الداخلي دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالاتها مع محيطها .⁵

• **ويعرفه أحمد البدوي:** " بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لاقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ويعمل على إزدهارها وفعاليتها فيها".⁶

1 هناء حافظ بدوي الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامع الحديث ، الإسكندرية 1999 ص 17 .

2 رضوان بالخيري مدخل إلى الإتصال المؤسسي دار قرطبة للنشر والتوزيع ، باب الزوار الجزائر ، الطبعة الأولى 2015 ص 75 .

3 إبراهيم عبد العزيز شيجا أصول الإدارة العامة ، دار المعرفة ، القاهرة 1993 ص 383 .

4 رضوان بالخيري مدخل إلى الإتصال المؤسسي دار قرطبة للنشر والتوزيع ، باب الزوار الجزائر ، الطبعة الأولى 2015 ص 75 .

5 منال طلعت محمود مدخل إلى علم الإتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة، 2002 ص 22 .

6 ربحي مصطفى عليان وآخرون ، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة 2 ص 82 .

كذلك نستنتج من هذا التعريف أن الاتصال الداخلي هو كل الأعمال والنشاطات التي تسعى إلى الربط بين كل العاملين في المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه وهو إزدهارها ورفقيها.

• ويرى فضيل دليو: "بأنه النقل، الاستلام مع فهم التعليمات والمعلومات".¹

حيث إعتبر الاتصال هو عملية تبادل المعلومات مع ضرورة فهم هاته المعلومات والتعليمات.

- إن مصطلح الاتصال يشير إلى نقل المعلومات والخبرات داخل المؤسسة وخارجها، ونركز في بحثنا هذا عن الاتصال داخل المؤسسة لما له تأثير قوي وعلاقة وطيدة بإتخاذ القرار، ولهذا يمكن القول أن الاتصال داخل المؤسسة يركز على تبادل المعلومات ونقل الشكاوي والاقتراحات وبيانات الأداء من المسؤولين إلى الرئيس لبلوغ أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني انواع الاتصال الداخلي

اولا: الاتصالات الرسمية

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية و ابعادها و تاخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات اساسية هي:

1- الاتصالات الهابطة

و هي الاتصالات من اعلى لاسفل اي من الادارة العليا للعليا حيث تنساب التوجيهات و السياسات و القرارات و المعلومات كافة من الرؤساء الى المرؤوسين .

و تعتبر الاجتماعات الرسمية و القرارات المفاجئة و نشرات اهداف المنظمة من طرق الاتصال من اعلى الى الاسفل فهذا النوع من الاتصالات الادارية اساسي في اي تنظيم .

2- الاتصالات الصاعدة

اي الاتصالات من اسفل لاعلى اي من الادارة الدنيا للعليا اغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل و الاداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين الى الادارة العليا و كلما زادت الاتصالات الصاعدة اي الواردة للادارة عن اتصالات الهابطة و الصادرة عنها كلما ادى ذلك الى كفاءة المنظمة و زيادة انتاجيتها.

و يهدف هذا الاتصال الى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الادارة و اعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للادارات العليا و يتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير و المرؤوسين و على استعداد للاستجابة لمقترحات اراء العاملين متبعا لسياسات الباب مفتوح .

من خلال ما تقدم يتضح لنا الاهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي ان طبق تطبيقا صحيحا فاننا نرى انه يعجز من قيمة ارتباط العامل و المنظمة و يزيد من انتاجيته و بالاخص حينما يشعر ان هذه المنظمة جزء منه

1 فضيل دليو مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيري , دار المطبوعات الجامعية الجزائر 1998 ص 17 .

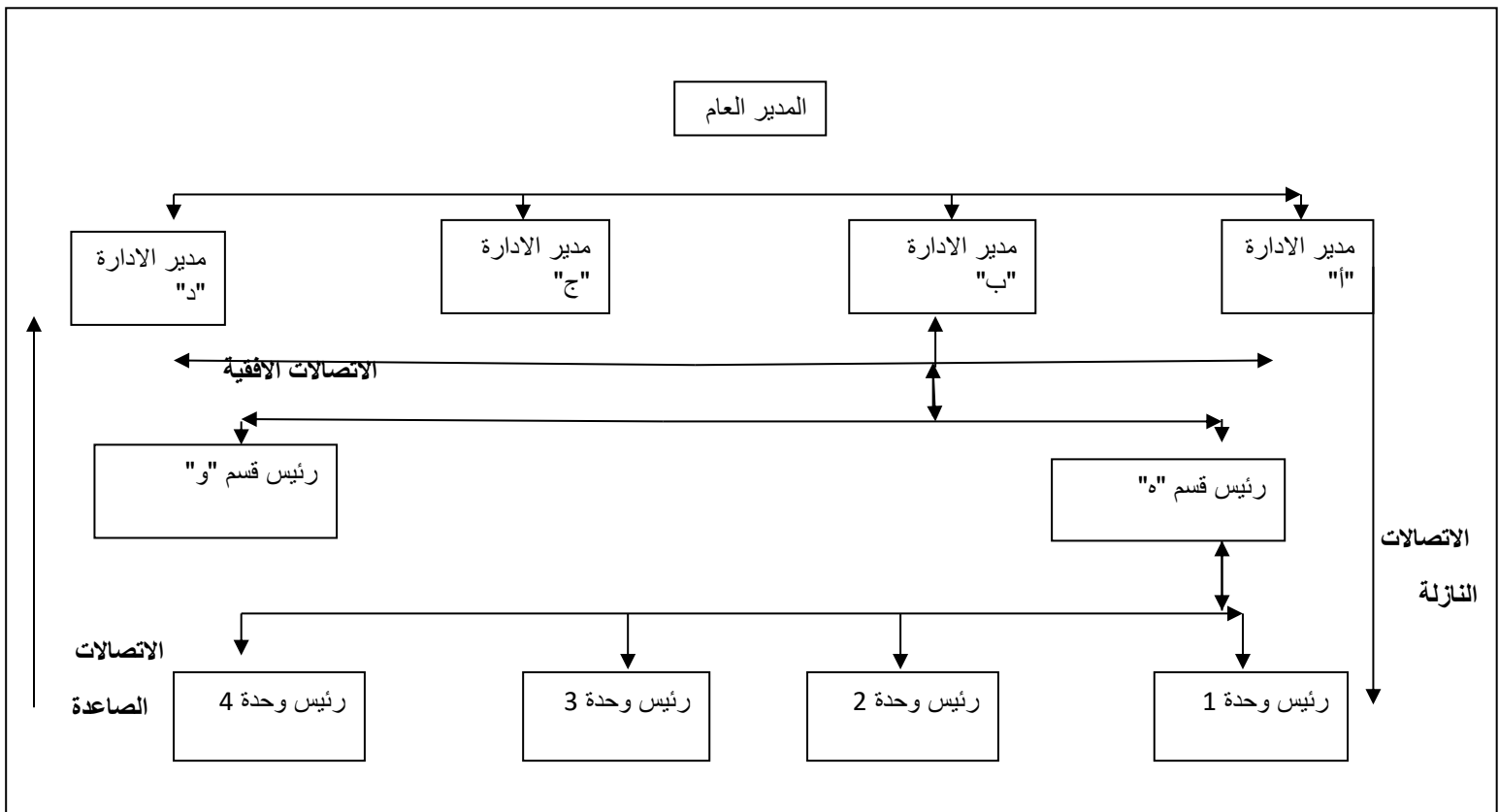
يحتوي و يصنع له و على الادارة تفهم على اراء العاملين في كافة المستويات الادارية و الاستماع لمقترحاتهم و ذلك لضمان فعالية الاتصال و انتجاز الاهداف و البرامج المستهدفة .¹

3- الاتصالات الافقية

يتم هذا النوع بين العاملين في الادارة و الاقسام الاخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل و هو شائع و ضروري ففي عملية التنسيق الضرورية للمنظمة ان شيوع هذا النوع من الاتصال المديرين الاقسام يساهم في خلق التفاهم و التفاعل و بتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق اهداف المنظمة .

يمكننا ان نلخص الاتصالات النازلة و الصاعدة و الافقية في مخطط التالي :

الاتصالات النازلة و الصاعدة و الافقية



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على كتاب الدكتور محمد العديلي .

ثانيا :الاتصالات الغير رسمية

او الاتصالات المحورية و يشمل هذا النوع الاتصالات القائمة بين المدراء و العاملين في ادارة اخرى غير تابعة تنظيميا لهم اي انه اتصال ياخذ شكلا غير رسمي تنظيمي .

1 د. شعبان فرج ،الاتصالات الادارية ،الطبعة الاولى ،عمان ،دار اسامة للنشر ،ص 161,62

و هذا النوع من الاتصالات يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال و يعتمد اساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط اجزاء التنظيم الاداري و بين اعضائه ويلجأ اليه العاملون لتسهيل الامور التنظيمية و توفير الوقت في جمع المعلومات .¹

و يمكن ملاحظة اهمية الاتصال المحوري في الشركات المتعددة الجنسية و الاسواق ففي شركة المنتشرة في 22 دولة حيث توضع الخطط و السياسات وفقا للمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية و بذلك نجد ان الاتصال بين المصانع الخاصة بكل مجموعة من المنتجات و بين مجموعات المنتجات هو محوري في مسلكه.²

المطلب الثالث: عناصر عملية الاتصال الداخلي .

يتطلب في عملية الاتصال لكي تكتمل عددا من العناصر او المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال ان تتم بشكل فعال ومؤثر . ويتفق جميع الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصال على خمسة عناصر أساسية هي (المرسل - الرسالة - الوسيلة او القناة - المستقبل - التغذية العكسية)

سوف يتم مناقشة كل عنصر من هذه العناصر بشكل مفصل لتوضيح أهميته ودوره في عملية الاتصال وعلاقته بالعناصر الأخرى .

1) المرسل :

يعد المرسل العنصر الأول والاساسي في عملية الاتصال , والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها . ويسمى أحيانا المصدر ام مصدر المعلومة ويسمى أيضا المتصل والمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه ان يسعى الى النجاح في مهمته المتمثلة بتوصيل الرسالة الى المستقبل او الجمهور .ص45

• صفات المرسل :

لكي ينجح المرسل في عملية الاتصال , فلا بد من توافر عدد من الصفات او المتطلبات الأساسية التي تساعده في نجاح مهمته كمرسل .تتلخص هذه الصفات في مايلي :

- القدرة اللغوية والبلاغة سواء في سرد المعلومات واسماعها للمستقبل او في كتابتها اليهم عبر الوسائل والقنوات والاعوية المختلفة .

- المنطق المؤثر والقدرة على الاقتناع والتأثير , وخاصة إذا كانت الرسالة مقروءة او مسموعة

- فن الالتقاء وخاصة للرسائل الشفوية سواء المباشرة او من خلال الإذاعة او التلفزيون .

- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد ارسالها .

1 د. شعبان فرج ,الاتصالات الادارية ,الطبعة الاولى ,مرجع سبق ذكره, ص162, 163

2 د. شعبان فرج ,الاتصالات الادارية ,الطبعة الاولى ,مرجع سبق ذكره, ص163

- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة .
 - المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل , ومدى قدرته على التفاعل مع المستقبل او الجمهور ¹.
- وبناء على ذلك فالمرسل الجيد لا يقتصر نجاحه على مدى ما يمتلك من معلومات وثقافة بل على الأداء الجيد والأسلوب الناجح في اصال هذه المعلومات وبلغة جيدة ومنطق قوي .

2 (الرسالة :

تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل بالمعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر الى المستقبل من اجل تحقيق اهداف معينة .والرسالة هي النتاج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكره في الرموز معينة فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة وحينما نكتب فالكتابة هي الرسالة وحين نرسم فالرسم هو الرسالة وحينما نلوح بأيدينا فإن حركات ذراعنا هي الرسالة .

- وللرسالة عدة تعريفات تدور في نفس الاطار منها انما :
- المحتوى المعرفي الذي يريد المرسل نقله الى المستقبل .
- الهدف الذي تسعى عملية الاتصال الى تحقيقه .
- مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها الا من نوع السلوك سواء كانت مطبوعة او مسموعة او مقروءة .

ويتركز نموذج الاتصال في ابسط صورة في ثلاث خطوات أساسية مرتبطة ارتباطا وثيقا ومباشرا بالرسالة هي

— **الترميز :** وهي العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل رسالة أي صياغة الكلمات والصور والرموز في شكل يمكن بثه .

— **بث الرسالة :** وهي العملية التي يقوم بها المرسل وتعني ارسال الرسالة الاتصالية الى المستقبل (فرد او جماعة او جمهور) سواء بطريقة شخصية ام باستخدام وسائل اتصالية .ص50

— **استقبال الرسالة :** وهي العملية التي تتم في عقل المستقبل او الجمهور المستقبلين وتتمثل في تلقي الرسالة وتفسيرها وفهمها . ²

- **أنواع الرسالة :** تكون الرسالة على نوعين هما

أ (**الرسالة المكتوبة :** وتتمثل المفاهيم والأفكار و الآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها

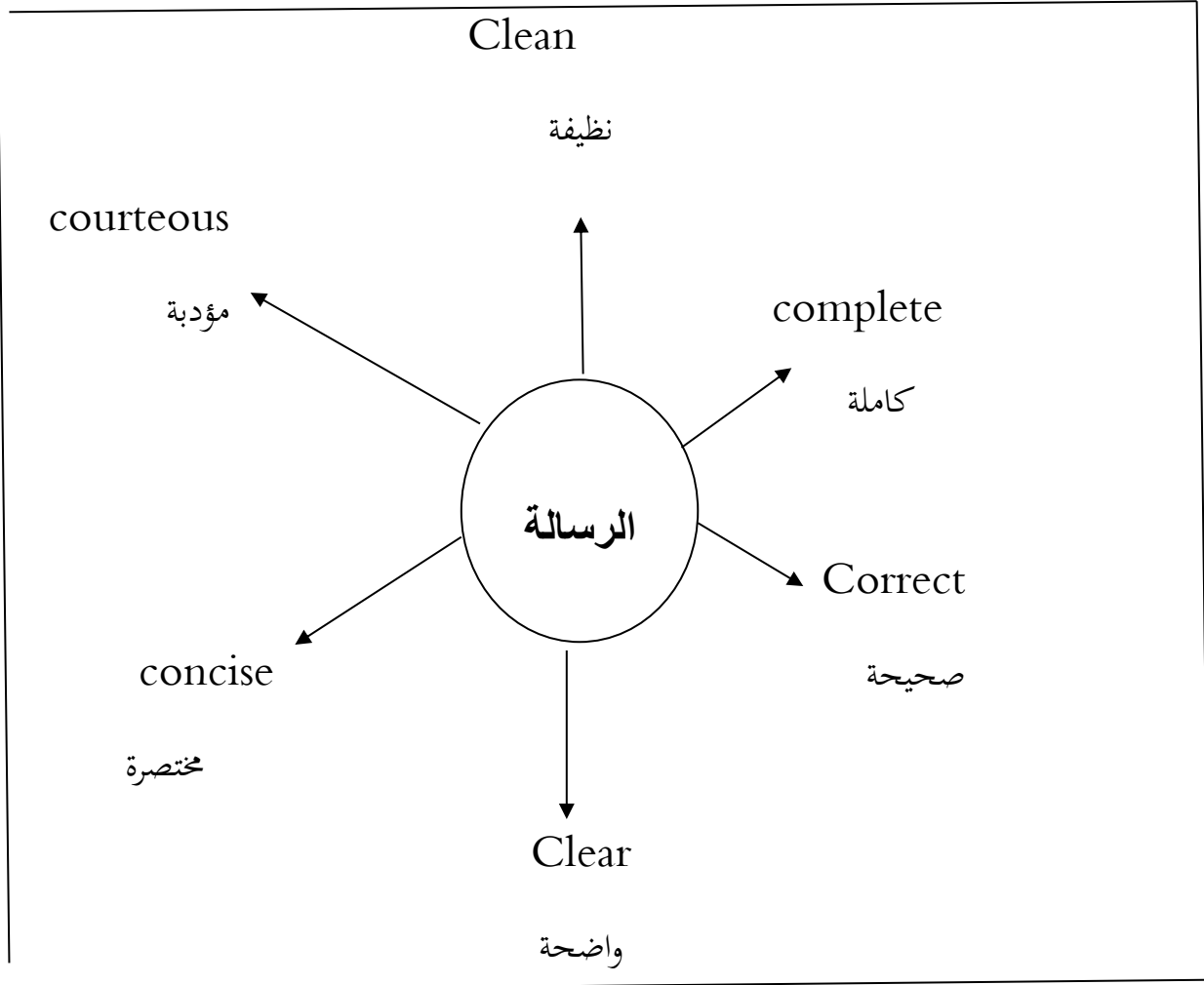
ب (**الرسالة الشفهية :** وتمثل الرسالة بشكل مشاعر واحاسيس غير مكتوبة مثل الصوت والنبهة وتغيير معالم الوجه وبأي صورة كانت فإن الرسالة تمثل الخطوة الرئيسية التي يتطلب الامر ايصالها الى المرسل اليه بصورة واضحة ومفهومة .

و يمكن تلخيص صفات الرسالة الجيدة في ستة صفات تبدأ جميعها ب الحرف (C)على النحو التالي :

1 د. رجي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي , دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع , عمان , الطبعة الأولى, صفحة 45,46

2 د. رجي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي , مرجع سابق ,ص50,51

صفات الرسالة الجيدة



المصدر :من اعداد الطلبة بالاعتماد على . ربحي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي .

3 (قناة الاتصال :

وهي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل او نقل الرسالة من المرسل الى المستقبل وتتعدد أنواع الوسائل او القنوات بتعدد انواع الاتصال واشكاله , كالاتصال الشخصي , والاتصال الجماهيري . وشأن القناة في ذلك شأن وسائل الاتصالات , فكما انه توجد عدة وسائل للتنقل بين بلد واخر ولا يمكن الانتقال الا باختيار احداها . فكذلك الحال في وسائل الاتصال , فهي كثيرة ومتنوعة وضرورية ولا بد للرسالة من ان تسلك احداها والا توقفت عملية الاتصال¹.

ويجب الإشارة لظاهرة مهمة تتعلق بوسائل الاتصال وهي ان الوسيلة تؤثر تأثيرا كبيرا على الرسالة . بل ان الكثيرين يعتقدون ان الوسيلة تعمل على تشكيل الرسالة وهدفها , حتى انه لا يمكن الفصل بينهما , فيشيرون الى ان الوسيلة هي الرسالة .

1 د. ربحي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي , مرجع سابق

• **اهم وسائل الاتصال المستخدمة :**

- 1- الوسائل المكتوبة : كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة , والصحف والمجلات ونشرات والكتيبات والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل .¹
 - 2- الوسائل الشفوية المباشرة : أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل او الحديث المباشر بين شخص واخر بخصوص فكرة او وجهة نظر يريد المرسل ايصالها الى المستقبل .
 - 3- الوسائل المسموعة والمرئية : وتتمثل هذه بصورة رئيسية بالمذياع والتلفزيون او كما نسميها بالوسائل السمعية والوسائل السمعية البصرية . وقد تكون الرسالة هذه حديثا يقدم الى جمهور المستمعين او عن طريق جهاز التلفاز .
 - 4- الوسائل الالكترونية الحديثة : تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ والبريد الالكتروني , وبنوك الاتصال المتلفزة او ما شابه ذلك من الوسائل والقنوات الالكترونية الحديثة كالإنترنت .
- وتبع أهمية قناة الاتصال في عملية الاتصال كونها عنصرا أساسيا في هذه العملية لا تتم في غيابها , ومن كونها القوة الفعالة في إنجاح عملية الاتصال او افشالها , فقد يستطيع معد برنامج التلفزيون من اعداد رسالة علمية او ارشادية على مستوى عال من الفعالية والتأثير ويفشل المخرج في ابراز محتوياتها فتصبح الرسالة غير ذات جدوى . ص55
- (4) المستقبل :**

هو الشخص او الجهة التي توجه اليها الرسالة ويجب على المستقبل ان يقوم بحل او فك رموز الرسالة بغية التوصل الى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل . ولذلك يجب الا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل , ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف .

ويمكن للمستقبل ان يأخذ صورا مختلفة منها

- القارئ سواء للكتاب او مجلة او صحيفة او اية مادة أخرى مكتوبة او مطبوعة .
- المستمع او المتسمعين الى الرسالة المذاعة او عبر التسجيلات الصوتية او الشفوية .
- المشاهد سواء للتلفزيون او سينما او لأية مادة تعبيرية او سمعية كالأفلام الناطقة .
- أية صورة أخرى يشكلها المستقبل سواء كانت طالبا او موظف او قارئ في المكتبة ... الخ . ص57

• **سمات المستقبل :**

- يفهم الرسالة بسهولة ويسر . ص57
- يفهم الرسالة بعد ان يبذل جهدا معينا .
- لا يفهم الرسالة على الاطلاق .²

1 د. رجي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي , مرجع سابق , ص54

2 د. رجي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي , مرجع سابق , ص55,57,58

5) التغذية الراجعة او العكسية :

وهي عملية تعبير متعددة الاشكال تبين مدى تأثير المستقبل بالرسالة التي نقلها المرسل اليه بطرق او وسائل مختلفة وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس وتقييم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى كما ان لها دورا كبيرا في نجاح العملية الاتصالية . كما انها الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل عن مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل .

ويمكن ان نعرف التغذية الراجعة بأنها عبارة عن ردود الفعل التي تنعكس على المستقبل في فهمه او عدم فهمه للرسالة , ومدى تفاعله معها وتأثره بها . ص 61

• الاشكال التي تتخذها التغذية الراجعة :

- 1- فهم الرسالة ومضامينها والاكتفاء بذلك (عدم وجود تغذية راجعة)
- 2- فهم الرسالة والتأثر بها والعمل بمضمونها (تشجيع المرسل بإعادة ارسال الرسالة الى مستقبلين اخرين وكسب تأييدهم او اغنائهم بالأفكار والخبرات والمعلومات التي تحتوي عليها الرسالة)
- 3- عدم فهم الرسالة (إعادة صياغة افكارها ومعلوماتها بشكل اكثر فهما)
- 4- فهم الرسالة والعمل ضدها , أي عدم الاقتناع بها (وقف ارسال الرسالة او إعادة ارسالها الى مستقبلين اخرين اكثر استعداد لتقبل الرسالة) . ص 61

• أنواع التغذية العكسية :

هناك نوعان هما :

أ) رجوع التغذية العكسية الإيجابي :

الذي يؤكد للمصدر ان التأثير المقصود من الرسالة قد تحقق .

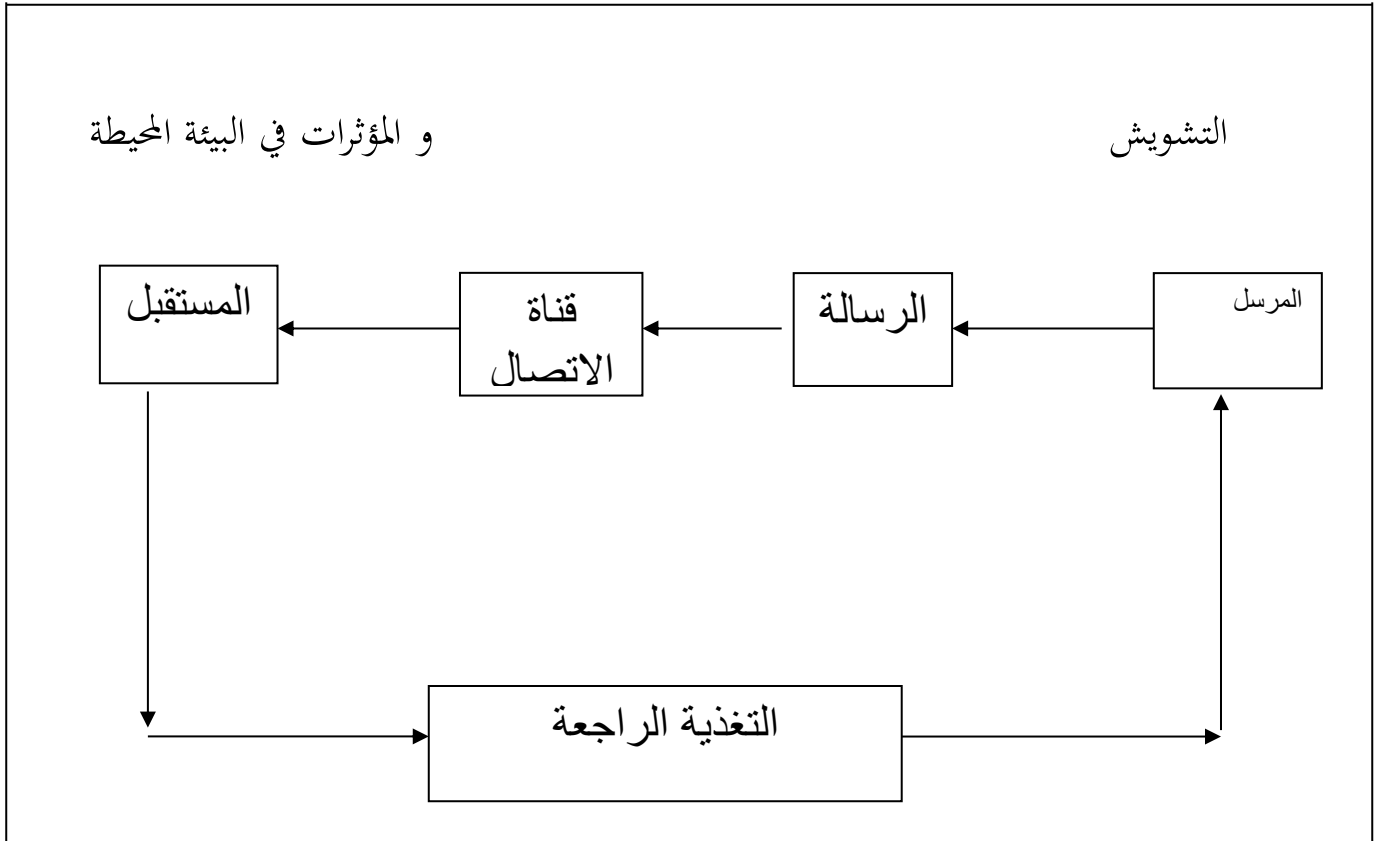
ب) رجوع التغذية العكسية السلبي :

الذي يحيط المصدر علما بأن التأثير المقصود للرسالة السابقة لم يتحقق .¹

و في الاخير يمكن تلخيص عناصر الاتصال الداخلي بالمخطط التالي:

1 د. ربحي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي , مرجع سابق , ص 61, 62

عناصر الاتصال الداخلي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على د. ربحي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي .

المطلب الثالث : أساليب الإتصال الداخلي.

عرفنا أن عملية الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر، وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل ، فمنها المكتوبة و الشفوية و السمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات .

أ- الوسائل المكتوبة : يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات و الأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى و عليه لا بد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة و الوضوح و الدقة، يتم ذلك بوسائل أهمها : التقرير : يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة ، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي ، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع الى بقية المستخدمين ، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة. الإعلان : من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها، و الإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخاً¹

1 مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998، ص 160، 161.

المذكورة (المدونة الإعلامية) : هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين . وتتعلق بتنظيم العمل ، الأجور ، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة . رسالة غالى العمال : وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ، للتذكير بموضوع ما ، أو لدعوتهم لاجتماع معين، ومن إيجابياتها السرعة و التقليل من دور الإشاعة¹ .

جريدة المؤسسة : تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار و المعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل ، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم . من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليمات¹ .

دليل المنظمة : يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتها وإدارتها و الممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل و الانجازات، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها.

لوحة الإعلانات : وسيلة سهلة التنفيذ و التسيير ، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة ، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل ، معلومات متعلقة بالصحة، الأمن ، حقوق وواجبات العمال، المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل... علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات : تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بحياتهم لمعلومات مهمة من فوائدها، وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة .

ب- الوسائل الشفوية :

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه شفهي أي عن طريق الكلمة المنطوقة ، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه ، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ، ونذكر من بينها :

الاجتماعات : وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ، ونميز بين نوعين من الاجتماعات.²

1- اجتماع تبادل الخبرات : هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسئول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات و الأفكار بين المشاركين .

2 - الاجتماع الإعلامي: هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين ، كما يسمح بطرح الأسئلة و تقديم الاقتراحات .

1 محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ، الاسس والمبادئ ،المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر و التوزيع، الاسكندرية، ص176.

²Marie Hélène west phalen. Le dictionnaire,les pratique,Professionnelles,de la communication, edition triangle paris, 1992,p81. Marie hélène west phalen ,lpid ,p88

المحاضرات : لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة . حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ، ومن ايجابياتها انها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم¹.

الهاتف : يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفتها ، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع.

المقابلة : تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار .

اللجان وجماعات الدراسة : عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض و اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة ، وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم².

ج- الوسائل التكنولوجية: هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، وظهر تقنيات متطورة في مجال الإعلام و الاتصال ، فتوجهت إليها الأنظار و استفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها .الاتصالية الداخلية ، ومن هذه الوسائل :

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

الصحيفة الالكترونية : يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونية داخلية ، تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية . الفيديو والسينما : إن أفلام الفيديو و الأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة ، تعتبر من أهم وسائل الآصال الداخلي مع العاملين ، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة و الوقاية ، إضافة إلى الترفيه عنهم ، إلا أن تكلفتها مرتفعة وكبيرة . المذيع : يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء ، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة³ . ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل:

- سرعة الوسيلة ؛
- درجة سرية المعلومات؛
- تكلفة الوسيلة؛
- عدد من ترسل إليهم الوسيلة؛

1 مختار قحامي، ابراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الاولى، ص175 .

2 عمرو غنایم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص188 .

3 عمرو غنایم الشرقاوي، مرجع سابق، ص486-487.

- نوعية الرسالة .

المبحث الثاني: اساسيات حول الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: اهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

يمكن للاتصال فتح مجال للاحتكاك البشري وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين، كما انه لا يبعد الانسان عن الشعور بالعزلة وحتى المصابين بعاهات نطقية وسمعية كالصم والبكم، اذ يستخدمون لغة الاشارة الخاصة بهم لتخرجهم من اطار عزلتهم كما يستخدمون وسائل الاتصال الاخرى تيسر لهم التفاهم مع الاخرين.

ينتج الاتصال الفرصة للتعرف على اراء الاخرين وافكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس او مجموعة مع الاخرى كما ان الاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش، مما يساعد على تكوين شخصية المستقلة والناضجة في المجتمع.

يساعد الاتصال الافراد والمجتمعات على نقل الثقافات و العادات والتقاليد و اللغات من وإلى المجتمعات الاخرى.

- كما يمكن النظر الى اهمية الاتصال في المؤسسات التربوية من النظر المرسل و المستقبل.

من وجهة نظر المرسل: تتمثل اهمية الاتصال في ما يلي:

1- الاعلام: اي نقل المعلومات والافكار الى المستقبل واعلامهم عما يدور حولهم من احداث و معلومات جديدة.

1

2- التعليم: اي تدريب وتطوير افراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات و المهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة، وتطوير امكاناتهم العملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

3- الترقية: وذلك بالترويج عن النفس والتسلية.

4- الاقناع: اي احداث تحولات في وجهات نظر.

2

اما من وجهة نظر المستقبل فتتمثل فيما يلي:

- فهم ما يحيط به من ظواهر واحداث.

- تعلم مهارات وخبرات جديدة.

- الراحة والمتعة و التسلية.

- الحصول على معلومات جديدة تساعد في صنع واتخاذ القرار، والتصرف بشكل مقبول اجتماعيا.

3

والاتصال الداخلي ضروري لاستمرار العملية الادارية من حيث احاطة الافراد والجماعات داخل المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية، وكذا خلق علاقات وثيقة بين اجزاء التنظيم مبنية على اساس الفهم السليم كما

1 الدكتور رضوان بلخيري، مدخل الى الاتصال المؤسسي، دار القرطبة، الجزائر الطبعة الاولى 2014، ص56.

2 دكتور رضوان بلخيري ، مرجع سابق ، ص57

3 الدكتور اسامة محمد سيد، الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم والامان، دسوق، الطبعة الاولى 2014، ص35

يقلل من احتمالات الصراع والتناقض بين اعضاء المؤسسة، كما انه عملية اجتماعية تتفاعل عن طريقها الجماعة ويستطيع الاداري تحقيق التأثير المطلوب في تحييك الجماعة نحو الاهداف.¹

فالالاتصال يلعب دورا هاما في حياة الانسان ومستقبله. ولذلك فإن توفر مهارات الاتصال أمر ضروري، ليس للموظف فحسب بل للانسان عامة.

وتشير بعض الدراسات الى ان الانسان يقضي معظم وقته في الاتصال بالآخرين، اما عن طريق الانصات لهم، او حديث معهم، او قراءة، او الكتابة للآخرين.

كذلك فان الاتصال يلعب دورا هاما في حياة المنظمات، فمن خلاله على سبيل المثال يتحقق الفهم المتبادل بين اعضاء العلاقة، ومن ثم تمثل عمليات الاتصال الشرايين التي تربط بين اعضاء المنشأة، وبين وحداتها، وانشطتها المختلفة، وبين الوظائف الادارية المختلفة لتحقيق الترابط والانسجام بينهما.²

المطلب الثاني: اهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة.

انطلاقا من الاهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة. يمكن تحديد مجموعة من الاهداف التي يسعى الى تحقيقها.

الاهداف الخاصة بالعاملين:

يهدف الاتصال داخل المؤسسة التي تلي تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة الامر الذي يؤدي الى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الانتاج ولا شك ان تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي الى التقليل من الشائعات بين تضيق الوقت في احاديث لا تقوم على اساس من الصحة.

وهناك اربعة مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة:

- معلومات عن المؤسسة، انتاجها، مستقبلها، القرارات الهامة للمؤسسة.

- معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة.

- تتصل بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة الاقتصادية.³

اهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادات الادارية:

تدور في مجملها تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة. مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق و المعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه والاشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الادارة المختلفة داخل المؤسسة.

1 احمد خطيب، عادل سالم: الادارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتاب الحديث، عمان 2009، ص312

2 دكتور مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية 2009، القاهرة مصر، ص 18

3 خيرى خليل، الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص35

اهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور: تتلخص في إقامة نظام اتصال به. يمكننا من توصيا حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة انتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة اخرى.

فداخل المؤسسات، الاتصالات تشجع اولاً: التبادلات بين الموظفين في اطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الاهداف الواجب تحقيقها. عملية الترسيع مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الاخرى. فالثقافة حسب j. Gilbert وآخرون "تشكل الاطار المرجعي في داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه ان يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية وللعمل الفردي.

والاتصال الداخلي كذلك يساهم في رفع من معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق اساهمهم في المشروعات التي تقوم بها وكذلك زيادة انتمائهم الى محيط عملهم وتحسين أدائهم.

كما يهدف الاتصال الى توفير المعلومات عن المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي

الاشاعات فاذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فانها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات الغير الرسمية.¹

كما يهدف الاتصال الداخلي ايضا الى:

- توجيه الموظفين لما يجب عمله دون زيادة او نقصان،
- الحصول على بيانات ومعلومات عن العمل والموظفين،
- التصحيح لاطاء الموظفين،
- التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين،
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك لانشطة المختلفة للمؤسسة،
- الشرح للسياسات الادارية والتعليمات، والقرارات بشكل تفصيلي، وهذا يمكن الموظفين من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة.²

1 الدكتور رضوان بالخير، مرجع سابق، ص 97,98

2 دكتور احمد ميللي سمية وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة الاتصالات، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، جامعة المسيلة، العدد 2018، 3، ص 290

المطلب الثالث :مهارات الاتصال .

تتطلب عملية الاتصال في مختلف مستوياتها وظروفها أربعة مهارات أساسية يجب على المرسل او المستقبل , سواء كان معلما او متعلما ان يتقنها لكي تتم العملية التربوية بكفاءة وفاعلية .وقد يظن البعض ان هذه المهارات موروثه و الحقيقة انها مكتسبة ويمكن تدريب الفرد عليها كما يمكنه تطويرها بنفسه من خلال القراءة والتعليم والخبرة في مواقف مختلفة التي تحتاج الى عمليات اتصال بأنواعها او اشكالها المختلفة . وتتلخص هذه مهارات فيما يلي :

- مهارات القراءة
- مهارات الكتابة
- مهارات التحدث
- مهارات الاصغاء

أولا : مهارات القراءة :

تعد القراءة واحدة من المهارات التي لا يمكن الاستغناء عنها في مختلف مراحل التعليم والحياة , وهي لا تقل في المجتمعات المتقدمة عن الحاجات الضرورية الأخرى للحياة . فهي غذاء للفكر تساعد الفرد على تلبية متطلباته للحياة اليومية وكيفية التعامل مع الآخرين , والاطلاع على حضارات الأمم وانجازاتها في مجال الاقتصاد والإدارة ومن خلالها يتعلم الفرد كيف يقرأ ويفهم ويتخيل ويقارن ويستنتج , وبالتالي تساهم القراءة في تطوره العقلي والعاطفي والاجتماعي .ص143

• أنواع القراءة :

تتمثل في ثلاث أنواع هي :

- القراءة للثقافة العامة والمعرفة .
- القراءة الوظيفية , للتحضير للامتحان او لندوة
- القراءة للتسلية والاستمتاع وشغل أوقات الفراغ .¹
- نصائح لتطوير مهارة القراءة :

- 1- طور مهاراتك القرائية من خلال المطالعة المستمرة
- 2- الدفاعية للقراءة أساسية وتؤدي الى قراءة ناجحة وفعالة ومؤثرة .
- 3- يفضل عدم وجود أي ضوضاء او مثير خارجي اثناء القراءة
- 4- يفضل عدم تحريك الشفاه اثناء القراءة .ص147

1 د. ربحي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي , دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع , عمان , الطبعة الأولى , 2005م- 1425هـ , صفحة 143- 145

ثانيا : مهارات الكتابة :

تعد مهارات الكتابة مهارة أساسية وضرورية للاتصال الكتابي وبدونها يتعطل هذا النوع من الاتصال الشائع جدا في مجال الدراسة والعمل والوظيفة وحتى الحياة العامة . والكتابة ليست مهارة طبيعية بل تحتاج الى تدريس منتظم ودقيق . إنها مهارة حركية مثل العزف على آلة موسيقية . فيجب ان تدرب اليد على الحركات المعقدة للقيام بكتابة كل حرف كما يجب ان تعمل اليد والعين معا في هذه المهارة . ص149

وقبل البدء بالكتابة سواء باليد او الالة او الحاسوب يجب على الشخص ان يتأكد من الإجابة على الأسئلة التالية .

- ما هو موضوع الرسالة .
- ما هو الطول المناسب للرسالة .
- ما نوع الرسالة .
- كيف تقدم الرسالة
- ما هو موعد ارسال او تقديم الرسالة . ص151
- نصائح للكتابة الجيدة
- __ حدد الهدف من الكتابة
- __ قسم الموضوع الى نقاط رئيسة منظمة ومنطقية .
- __ اجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن موضوع من مصادر مناسبة .
- __ يجب ان تكون الكتابة صحيحة نحويا .¹

ثالثا : مهارات التحدث :

يعد التحدث فن ومهارة وموهبة . فهو فن لأنه شخصي أي يعتمد على شخصية الانسان ومقدار حماسه وابداعه . وهو مهارة لأنه يحتاج الى التنمية والتدريب والتحسين للوصول الى الأفضل . وهو موهبة لأن العوامل السابقة وحدها لا تصنع المتحدث الناجح والمؤثر في الآخرين . ص152

- خطوات للحديث الناجح :
- 1- التعرف على الجمهور والمستمع من حيث خصائصه وصفاته .
- 2- اختيار الموضوع .
- 3- تحديد الغرض من الحديث .
- 4- جمع المعلومات .
- 5- تنظيم محتوى الحديث .

1 د. ربحي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005م - 1425هـ ، صفحة - 147 - 149 - 151

6- طريقة تقديم الحديث .ص152-153

- نصائح لتطور مهارة التحدث :

__ تعرف على الافراد الذين تتحدث معهم بشكل جيد .

__ ركز على محتوى الحديث بتقديم معلومات كافية وصادقة .

__ تجنب اللزمات الصوتية

__ استخدام الوسائل السمعية والبصرية .ص155

رابعا : مهارة الاصغاء :

يعد الاصغاء مهارة أساسية للاتصال الشفوي او لفظي , وهناك فرق بين الاستماع والاصغاء حيث يتطلب

الأخير الفهم والادراك لما يقول المتحدث .¹

- مستويات الاصغاء :

توجد ثلاث مستويات هي

1- الاصغاء السطحي : كالاستماع للراديو خلال العمل .

2- الاصغاء اليقظ : كما يحدث في المناسبات الاجتماعية المختلفة .

3- الاصغاء المركز : وفيه يضع المستقبل نفسه مكان المتحدث ويحاول معرفة أفكاره و مشاعره .ص156

- نصائح تطور مهارة الاصغاء :

__ اجلس حيث تتأكد من سماع ورؤية المتحدث .

__ اشغل نفسك بالإصغاء المركز لموضوع الحديث ولا تفكر في أمور ثانوية

__ اذا لم تكن مرتاحا فعالج السبب .

اضبط نفسك بتجاهل الأمور الملفتة للنظر .²

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي.

و من اهم التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي :

اولا: معوقات شخصية

و نقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع للمرسل و المستقبل في عملية الاتصالات و تحدث فيها اثرا عكسيا وتعزي

هذي المعوقات بصفة عامة الى الفروق الفردية التي تجعل الافراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم وفي مدى

فهمهم للاتصال و الاستجابة له و كذلك مدى الثقة بين الافراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاونهم و

بتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات و يحد من فعاليتها.³

1 د. ربحي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي مرجع سابق , ص152-153-155 .

2 د. ربحي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي , مرجع سابق , ص-156-157

3 د. شعبان فرج ,الاتصالات الادارية , الطبعة الاولى 2009م, عمان ,دار اسامة للنشر ,ص 175

1- معوقات المرسل

- عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه من الاتصال او عدم وضوح الموضوع و ان المرسل لا يملك فكرة ذهنية واضحة و محددة يريد توصيلها لطرف الاخر.
- عدم تمكن المرسل من ترميز/ تحويل الفكرة الذهنية لديه الى رسالة بشكل مناسب و سليم واسباب ذلك عديدة فقد لا تكون الفكرة قد تبلورت لديه بشكل واضح او عدم اختيار المفردات والعبارات السهلة البسيطة المألوفة للمستقبل و اختيار الجمل الطويلة و الاسلوب غير مناسب و تتاثر كيفية تحويل الفكرة الذهنية الى رسالة بشخصية المرسل و خلفيته العملية و الاطار المرجعي لديه لتفسير الامور و الاهداف و كيفية ادراكه لها و قيمه و دوافعه و اتجاهاتهالخ .
- عدم اختيار المرسل لوسيلة الاتصال المناسبة مثلا ان يقوم المرسل بتوصيل الرسالة كتابيا من خلال / مذكرة مع العلم بان موضوع الرسالة و هدفها مثلا يتطلبان استخدام التفاعل المباشر وجهها لوجه .
- ارسال الرسالة في وقت ليس مناسباً للمستقبل مثلا ان يستدعي المدير احد موظفيه في نهاية الدوام لمناقشة موضوع معقد يحتاج لبعض الوقت .

فالموظف في هذه الحظة ليس على استعداد للاصغاء الجيد لانه يفكر في زحمة الامور و احضار زوجته من العمل او اولاده من المدارس و غيرها.

- مصداقية المرسل و تتعلق هذه المعوقات بفقدان مصداقية المرسل اي لمعنى اخر ان لا يثق المستقبل بالمرسل و احترامه لاني اقواله و افعاله وهذا يؤثر مباشرة على طريقة التي ينظر بها المستقبل الى اقوال المرسل و افعاله و يؤثر ايضا على كيقية استجابة المستقبل لها .¹

2- معوقات المستقبل

و من اهمها:

- عدم تمكن المستقبل من تحليل و تفسير الرسالة و التوصيل الى المعنى / الفكرة الصحيحة التي يقصدها المرسل . و يتاثر تحليل و تفسير الرسالة بعوامل عدة منها شخصية المستقبل و خلفيته العلمية و خبراته و الاطار المرجعي لديه في تفسير الاحداث و دوافعه و ميوله و اتجاهاته . و هنالك عامل هام يدعى الادراك الانتقائي و هو ان المستقبل يميل غالبا الى قراءة او سماع ما يتوافق مع اعتقاداته و مشاعره و اهمال او اغفال اي معلومات تتعارض معها و بذلك لا يكون قد فهم الرسالة كاملة .
- عدم الاصغاء الجيد.

1 د,حسين حرم,مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و ادارة الاعمال ,الطبعة الاولى 1431 هـ 2010 م دار حامد لنشر و التوزيع ,صفحة33

- ميل المستقبل الى اصدار الاحكام (تقييم الامور) على رسالة المرسل قبل قراءتها او سماعها كاملة

و من المشكلات او المعوقات الاخرى :

- غزارة / كثافة المعلومات التي يستقبلها الفرد (من رسائل و مذكرات و تقارير و ابحاث و غيرها) قد يحول دون استطاعة الفرد دراسة هذه المراسلات بتمعن و دقة و معرفة جميع الحقائق فقد يخطئ او قد يتاخر في الرد على الرسالة او يلجأ الى التعميم او تنقية و اختزال المعلومات و غير ذلك . و تزداد حدة هذه المشكلة في ظل الثورة المعلوماتية و ثورة تقنيات المعلومات التي تؤدي الى تدفق سيل المعلومات بنجاح و غعالية مع هذه المعلومات الغزيرة المتواصلة ¹.

3- معوقات الرسالة

تتعرض المعلومات اثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من او تسئ الى طبيعة و شكل و حجم و معنى المعلومات و الافكار و يحدث الخطأ في الرسالة اثناء صياغة المعلومات او ترميزها او تحويلها الى كلمات و ارقام و اشكال و حركات و جمل و غيرها و من اهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة اثناء صياغتها.

- سوء الادراك او فهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة وعدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة و معبرة.
- افتقار المرسل الى القدوة على تعزيز معنى الرسالة في بعض تعبيرات الوجه او حركة الجسد.²

4- معوقات وسيلة الاتصال

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة و طبيعة الشخص المرسل اليه في فشل الاتصال في الكثير في الاحيان و عليه يجب ان يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية او المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فعالية الاتصال و من اهم المعوقات التي يمكن ان توجد في وسيلة الاتصال .

- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل للاتصال .
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الافراد القائمين مع الاتصال .
- عدم اتباع المرسل للاجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال .
- المساوات بين استخدام الوسائيل المكتوبة و بين الرسائل الشفوية للاتصال.

1 د.حسين حريم,مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و ادارة الاعمال ,مرجع سابق ,صفحة34

2 د. شعبان فرج ,الاتصالات الادارية ,مرجع سابق ,ص 176

5- معوقات في بيئة الاتصال

يقع اطراف الاتصال في اخطاء عديدة عندما يتغافلون بتاثير البيئة المحيطة بهم و المحيطة بعملية الاتصال و عدم الاخذ بعناصر البيئة و تاثيره على الاتصال يجعل هذا الاتصال اما غير كامل أو مشوش , و سنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال و الأخطاء الخاصة بها .

- أحد اطراف أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشترك بينهما .
- أحد اطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال .
- أحد أطراف الاتصال أ كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه , فيكون الاتصال معيبا .
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- عدم اتسام البيئة ب الابتكار و التعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالعدالة و الثقة (من قبل رؤساء المنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم توفير معلومات مرتدة على مدي التقدم في الاتصال يحبطها ¹.

ثانيا :معوقات تنظيمية

و يرجع اساسا الى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الادارية تعتمد على الاتصال غير رسمي وذي لا يتفق في كثير من الاحيان في اهدافه مع الاهداف التنظيمية .

و قد يكون التخصص و هو احد الاسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون و المتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة و اهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيون المتخصصين .

عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الادارة العليا تجاه الاتصال او قصور هذه السياسة .

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع و نشر البيانات و المعلومات و عدم الاستقرار التنظيمي يؤديان ايضا الى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

ثالثا: معوقات بيئية

و نقصد بيها المشكلات التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع الى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة او خارجها .

1 د. شعبان فرج, الاتصالات الادارية ,مرجع سابق ,ص 176,177

و من بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها و استخراج المعاني الكلمات في ضوء قيامه و عاداته و تقاليده بالاضافة الى عدم كفاية و الكفاءة ادوات الاتصال و عدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات .

و من الجدير بالذكر ان طريقة الاتصال تتاثر بمدى التفاهم و التعاون القائم بين العاملين فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد اسلوب الاتصال و مدى فعاليته¹.

1 د. شعبان فرج, الاتصالات الادارية ,مرجع سابق ,ص 177,178,179

خلاصة الفصل:

ان ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول هو ان الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الانسان ؛ فلا يمكن للمديرين ان يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة ؛ وما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للاتصال .

فالمؤسسة التي تطمح للرقى والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على احسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي ؛ وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحسان بالمسؤولية ؛ لان اهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها ؛ لذا فان الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة حتما يؤدي الي نجاحها وتطورها.

الفصل الثاني: مجال الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري الذي يتناول ماهية الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية بجميع جوانبها ,سنحاول في هذا الفصل التعريف بمؤسسة محل الدراسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، حيث سنتناول في هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، 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 واستغلال وتسيير 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. وبالتالي 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.¹



المصدر : الموقع الرسمي للشركة www.at.dz

–قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت

¹ من وثائق المؤسسة.

على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليبرم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

أولا : أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثانيا: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة. إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

ثالثا : فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات .فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

ولالإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.¹

رابعاً : الإطار القانوني

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر .

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302.

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تساهل التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي :

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس" : مؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال .

* اتصالات الجزائر الفضائية « ATS » RevSat : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ : 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

المطلب الثاني : تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي :

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منه الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.²

¹ من وثائق المؤسسة.

² من وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

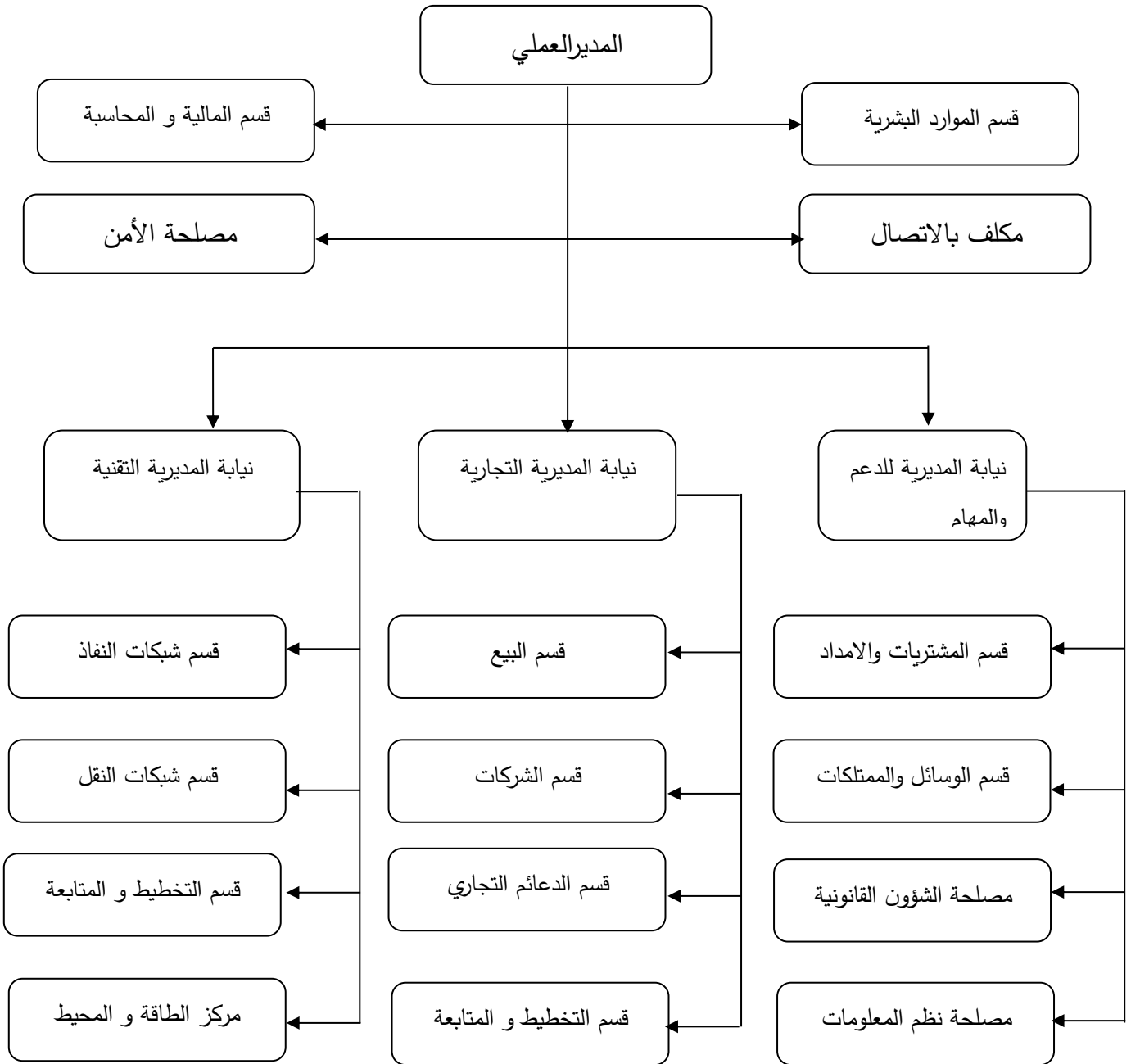
المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاؤها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام و الدعم.¹

¹ من وثائق المؤسسة.

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي



المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع .

أولا : أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛

- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
 - المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
 - المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات .
- ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
 - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
 - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
 - ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
 - توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق ؛
 - الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة .
 - الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
 - وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انترنات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية ؛
 - سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛
 - تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛
 - تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
 - معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
 - متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
 - دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.¹

المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع المعلومات البيانات الواردة في استمارة الاستبيان الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، لاحظنا من الواجب إظهار مدى ثبات وصدق الاستبيان مع التطرق في آخر المبحث إلى اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.

قبل البدء في تحليل نتائج المتحصل عليها قمنا باختبار صدق وثبات العينة موضوع الدراسة.

¹ من وثائق المؤسسة.

اولا : اختبار صدق وثبات الإستبيان.

يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

أ- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

❖ الصدق الظاهري:

قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمة لخضر بالوادي تألفت من 3 أساتذة محكمين، وقد استجبنا لآرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا: الخصائص العامة لعينة الدراسة.

يخص هذا الجزء للاستبيان المعلومات الشخصية للمجيب على الإستبيان وقد خصصت هذه الأسئلة إلى كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في المؤسسة، وكانت النتائج كما يلي:

- الجنس:

كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس كمايلي:

الجدول رقم (1): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	24	60%
أنثى	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 60% وهو ما يعكس واقع المؤسسات قيد الدراسة ونوع نشاطها يسيطر عليه الذكور.

- السن:

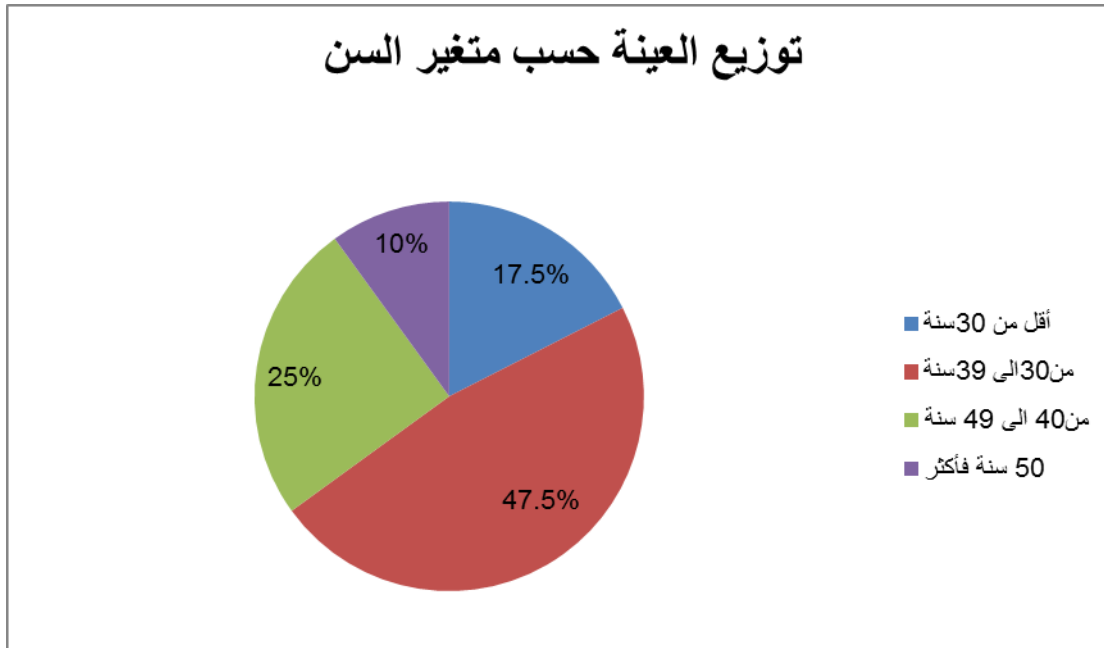
قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب متغير السن إلى أربعة فئات عمرية، وكان توزيع أفراد العينة كمايلي:
الجدول رقم (2): توزيع العينة حسب متغير السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	17.5%
من 30 الى 39 سنة	19	47.5%
من 40 إلى 49 سنة	10	25%
50 سنة فأكثر	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة من الفئة العمرية الثانية تمثل ما نسبته 47.5 بالمئة وتتكون من 19 فردا، تليها كل من الفئة الثالثة بنسبة 25 بالمئة والفئة الاولى بنسبة 17.5 بالمئة، ثم تأتي الفئة الرابعة، وبالتالي ما نسبته 90% من أفراد العينة عمرهم أقل من 50 سنة.

الشكل رقم (5) :توزيع العينة حسب متغير السن .



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

المستوى التعليمي:

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 4 فئات تمثل المستوى التعليمي وتم تقسيم أفراد العينة وفق ما يتلاءم مع موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

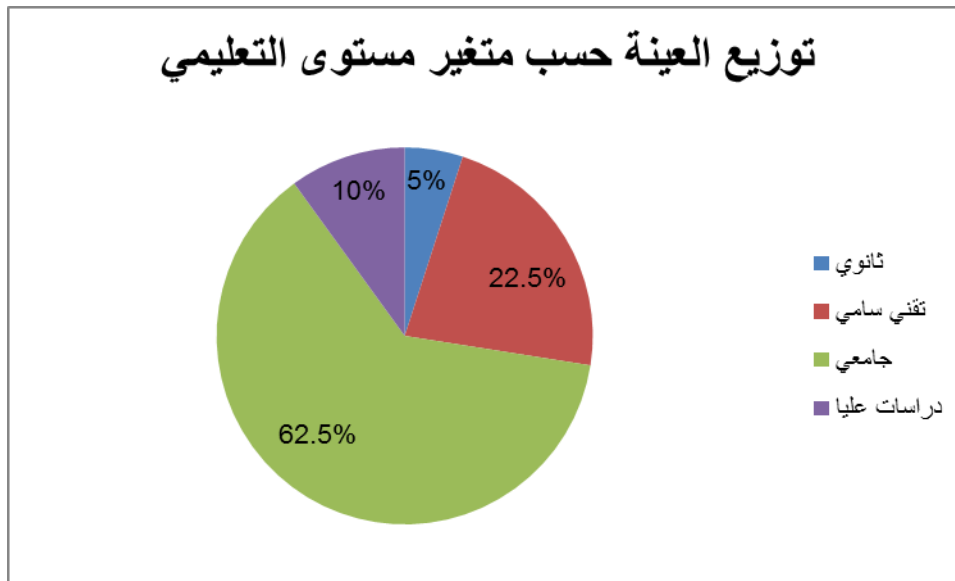
الجدول رقم (3): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
5%	2	ثانوي
22.5%	9	تقني سامي
62.5%	25	جامعي
10%	4	دراسات عليا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25 .

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، جاءت أكثر من نصف العينة 62.5 بالمئة في الفئة الثالثة المحددة للمستوى الجامعي، تليها الفئة الثانية الخاصة بمستوى تقني وبما نسبته 22.5 بالمئة، ثم مستوى دراسات عليا بما نسبته 10 بالمئة، أما بالنسبة للفئة الأولى الخاصة بمستوى الثانوي فقد تكونت من 2 أفراد أي بما نسبته 5 بالمئة. أي أن ما نسبته حوالي 95 بالمئة من أفراد العينة لديهم شهادات جامعية وتكوين جامعي.

الشكل رقم (6): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

الاقدمية في المؤسسة:

تم تقسيم أفراد العينة إلى ست فئات تمثل الخبرة المهنية لإطارات وعمال المؤسسة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية وفق ما هو موضح في الجدول والشكل التاليين كما يلي:

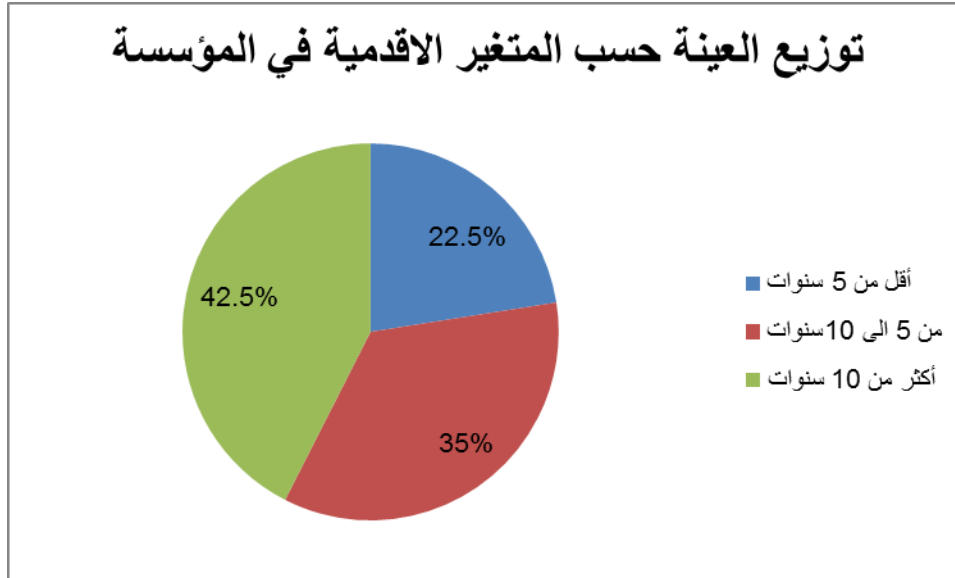
الجدول رقم (4): توزيع العينة حسب متغير الاقدمية في المؤسسة .

الاقدمية في المؤسسة	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 5 سنوات	9	22.5%
من 5 إلى 10 سنوات	14	35%
اكثر من 10 سنوات	17	42.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر من 42.5% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات و35% أي 14 فردا لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنة، وبالتالي فأفراد العينة لديهم خبرة مقبولة جدا.

الشكل رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير الاقدمية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

المطلب الثاني : تحليل بيانات الإستبيان

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

أولاً: عرض نتائج محاور الاستبيان:

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5): أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	55	55	98	124	111

المصدر: من إعداد الطالبات.

وعليه سوف يتم عرض و تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما توضحه الجداول التالية

4. الاتصال الداخلي .

بناء على الجدول أعلاه الذي يوضح الميزان التقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي سنقوم بعرض نتائج لمحور الدراسة والمكون لعبارات الخاصة بمتغير تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة فيما يخص هذا المحور، والجدول التالي يوضح ذلك :

أبعاد	أرقام العبارة	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
			%	%	%	%	%
نظام الاتصال الداخلي	1	توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة	6	22	4	3	5
			5.4	17.7	4.0	5.4	9.0
	2	توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات	8	18	6	4	4
			7.2	14.5	6.1	7.2	7.2
	3	تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طريق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	9	15	6	6	4
			8.1	12.0	6.1	10.9	7.2
	4	تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد	7	18	4	6	5
			6.3	14.5	4.0	10.9	9.0
	5	تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال	13	14	10	2	1
			11.7	11.2	10.2	3.6	1.8
	1		10	10	8	8	4

7.2	14.5	8.1	8.0	9.0	تشترك المؤسسة جميع الافراد في عملية التواصل	مشاركة الاتصال
4	5	3	13	15	توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال	2
7.2	9.0	3.0	10.4	13.5	يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	3
8	5	11	9	7	تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة	4
14.5	9.0	5.7	7.2	6.3	يوجد سهولة في الاتصال بين جميع افراد المؤسسة	1
7	4	42	4	6	يحرص العامل على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء	2
12.7	7.2	60.0	3.2	5.4	المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية	3
2	2	9	14	13	وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة او شفوية .	4
3.6	3.6	9.1	11.2	11.7		
2	3	9	20	6		
3.6	5.4	9.1	16.1	5.4		
3	3	9	19	6		
5.4	5.4	9.1	15.3	5.4		
6	4	10	15	5		
10.9	7.2	10.2	12.0	4.5		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (5) يتضح لنا أن مكون الاتصال الداخلي مكون من 13 عبارة نستعرضها فيما يلي:

• تحليل بعد نظام الاتصال الداخلي .

• العبارة رقم 01: توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة .

حققت هذه العبارة ، أنه يوجد 22 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة بـ 40 فردا، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 17.7%، و 5.4% موافق جدا مثلت 6 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر نظام اتصال شامل .

• العبارة رقم 02: توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات

حققت هذه العبارة أنه يوجد 18 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 14.5% ، و 8 أفراد وافقوا بشدة مثلت نسبة 7.2% فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات .

• العبارة رقم 03: تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طريق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع

حققت هذه العبارة أنه يوجد 15 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 12.0% ، و 9 موافق بشدة مثلت نسبة 8.1%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقدم كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع .

• العبارة رقم 04: تقوم المؤسسة بتنويع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد .

حققت هذه العبارة أنه يوجد 18 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 14.5% ، و 7 موافق بشدة مثلت نسبة 6.3% ، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم بتنويع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد .

• العبارة رقم 05: تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال .

حققت هذه العبارة أنه يوجد 14 فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 11.2%، و 13 موافق بشدة مثلت نسبة 11.7% ، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على ان المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة للاتصال .

• تحليل بعد مشاركة الاتصال

• العبارة رقم 01: تشرك المؤسسة جميع الافراد في عملية الاتصال .

حققت هذه العبارة أنه يوجد 10 افرادا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 9.0% ، وهذا ما يعكس موافقة بشدة من أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تشرك المؤسسة جميع الافراد في عملية الاتصال .

• العبارة رقم 02: توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال .

حققت هذه العبارة أنه يوجد 15 فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 13.5% ، و 13 موافق مثلت نسبة 10.4% ، وهذا ما يعكس موافقة بشدة من أفراد عينة الدراسة على المؤسسة توفر الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال .

• العبارة رقم 03: يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار .

حققت هذه العبارة أنه يوجد 11 فردا من بين عينة الدراسة محايدين على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 11.2%، و 9 موافق مثلت نسبة 7.2%، وهذا ما يعكس محايدة أفراد عينة الدراسة على أن الافراد العاملين يساهمون في عملية اتخاذ القرار .

• العبارة رقم 04: تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة .

حققت هذه العبارة أنه يوجد 9 فردا من بين عينة الدراسة قد كانوا محايدين في إجاباتهم بالموافقة من عدمها على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 9.1%، و 7 غير موافق بشدة مثلت نسبة 12.7%، و 4 موافق مثلت نسبة 3.2 بالمئة، وهذا ما يعكس محايدة أفراد عينة الدراسة على إعطاء رأيهم في العبارة.

• تحليل بعد عملية الاتصال .

• العبارة رقم 01: يوجد سهولة في الاتصال بين جميع افراد المؤسسة .

حققت هذه العبارة أنه يوجد 14 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 11.2% ، و 13 موافق بشدة مثلت نسبة 11.7% فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنه يوجد سهولة في الاتصال بين جميع افراد المؤسسة .

• العبارة رقم 02: يحرص العامل على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء .

حققت هذه العبارة أنه يوجد 20 فردا من بين أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 16.1% ، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن العامل يحرص على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء.

• العبارة رقم 03: المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الادارية .

حققت هذه العبارة أنه يوجد 19 فردا من بين أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 15.3% ، و 9 افراد غير محايدين على العبارة أي بنسبة 9.1 بالمئة من عينة الدراسة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الادارية .

• العبارة رقم 04: وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة او شفوية .

حققت هذه العبارة أنه يوجد 15 فردا من بين أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 12.0% ، و 10 افرادا محايدين على العبارة أي بما نسبته 10.2 بالمئة من عينة الدراسة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة او شفوية .

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

سنحاول في هذا المطلب تحليل ومناقشة النتائج :

- من خلال الجدول رقم (1) كل أفراد العينة كانوا ذكورا أي ما نسبته 60% وهو ما يعكس واقع المؤسسات قيد الدراسة ونوع نشاطها الذي يسيطر عليه الذكور. وقد يعود ذلك إلى تأثير ما كان سائدا في المنطقة بعدم تقبل عمل المرأة وإن عرفت تحررا وخروجها في السنوات الأخيرة إلا أن بعض المجالات والأنشطة مازالت لم تعرف دخول ومشاركة المرأة فيها.

- من خلال الجدول رقم (2) كانت أفراد العينة من الفئة العمرية الثانية (من 30- إلى 39 سنة) حيث مثلت ما نسبته 47.5 بالمئة وتتكون من 19 فردا، تليها كل من الفئة الرابعة بنسبة 25 بالمئة والفئة الاولى بنسبة 17.5 بالمئة، ثم تأتي الفئة الرابعة، وبالتالي ما نسبته 10% من أفراد العينة عمرهم أقل من 50 سنة. وقد يفسر ذلك بأن المؤسسة تعمل مع الفئة الأقل عمرا ، ثم شرط الخبرة المهنية الذي تفرضه العديد من المؤسسات الاقتصادية،
- من خلال الجدول رقم (3) المخصص لتوزيع العينة حسب المستوى الدراسي، فقد جاءت أكثر من نصف العينة 62.5 بالمئة في الفئة الثالثة المحددة للمستوى الجامعي، وهو ما يعكس نشاط المؤسسات قيد الدراسة الذي يعتمد على الجهد الفكري، وما نسبته حوالي 22.5 بالمئة من أفراد العينة لديهم تقني سامي، لإحتياج المؤسسات إلى هذه الفئة في المستويات الإدارية المختلفة.
- من خلال الجدول رقم (4) الخاص بالأقدمية فقد كانت الفئة التي لديها خبرة أكثر من 10 سنوات مثلت 42.5%، وما نسبته 35% أي 14 فردا لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنة، وبالتالي فأفراد العينة لديهم خبرة مقبولة جدا. أما بالنسبة لمن لديهم خبرة أقل من 5 سنة، فقد مثلت ما نسبته 22.5%. وهي نسبة منخفضة لأنهم في بداية مشوارهم المهني .
- من خلال الجدول رقم (5) تبين إدراك المؤسسات قيد الدراسة بأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ، حيث كانت إجابات أفراد العينة بخصوص الاتصال الداخلي المقدمة من طرف المؤسسة ما بين موافق وموافق بشدة، وهو ما يؤكد أهمية اتصال العنصر البشري بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بإعتباره العنصر الذي يسهل التواصل بين الإدارة والموظفين .

خلاصة الفصل:

حاولنا في الفصل التطبيقي إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسات محل الدراسة، من خلال بناء استمارة الاستبيان وتوزيعها على إطارات وعمال شركتي الإخوة زغدانة للنسيج ودهانات الزهرة، وبعد جمع المعطيات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، توصلنا إلى أن المؤسسات قيد الدراسة تدرك أهمية الحوافز في التأثير على أداء الفرد ومن ثم أداء المؤسسة ككل، واتضح وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين، وأثر سلبي وغير معنوي للحوافز المعنوية على أداء العاملين، أما بالنسبة للحوافز الاجتماعية فجاء أثرها إيجابي ومعنوي على أداء العاملين.

الخاتمة

لقد تمت دراسة موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة من اجل توضيح دوره في تسييرها لانه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على اكمل وجه , اذ ان عدم فعالية قنوات الاتصال بين اعضاء التنظيم بسبب الكثير من المشاكل والاضطرابات داخل المؤسسة

فالالاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه فلا يمكن القيام بالاتصال الخارجي او علاقات عامة دون وجود الاتصال داخلي , وهو ما فرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا النوع من الاتصال والعمل على تحسينه ووضع استراتيجية الاتصال الداخلي وكل هذا من اجل نجاح العملية الاتصالية من جهة وتحقيق الاهداف الاتصالية من جهة اخرى

من خلال دراسة الميدانية توصلت الى مجموعة من النتائج كان اهمها مايلي

- ان مستوى الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي كان جيد .
- ان الاهتمام بمشاركة في عملية الاتصال مقبولة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .
- ان درجة تطبيق عملية الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مقبولة .

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

- 01 إبراهيم عبد العزيز شيحا أصول الإدارة العامة , دار المعرفة , القاهرة 1993 .
- 02 احمد خطيب، عادل سالم: الادارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتاب الحديث، عمان 2009.
- 03 احمد ميللي سمية وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة الاتصالات، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، جامعة المسيلة، العدد 2018، 3، ص290
- 04 اسامة محمد سيد، الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم واليمان، دسوق، الطبعة الاولى 2014.
- 05 حسين حريم , السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال , دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2004 .
- 06 حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و ادارة الاعمال، الطبعة الاولى 1431 هـ 2010 م دار حامد لنشر و التوزيع.
- 07 خضير كاظم حمود , السلوك التنظيمي , الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان الأردن 2004 .
- 08 خيرى خليل، الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- 09 ربحي مصطفى عليان و د. عدنان محمود الطوباسي , دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع , عمان , الطبعة الأولى , 2005م - 1425 هـ .
- 10 ربحي مصطفى عليان وآخرون , وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة 2.
- 11 رضوان بالخيري مدخل إلى الإتصال المؤسسي دار قرطبة للنشر والتوزيع , باب الزوار الجزائر , الطبعة الأولى 2015 .
- 12 سلوى عثمان الصديقي، هناء حاقظ مجدوي . أبعاد العملية الإتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية مصر 1999.
- 13 شعبان فرج ,الاتصالات الادارية , الطبعة الاولى 2009م، عمان , دار اسامة للنشر .
- 14 عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية ، للطباعة والنشر، بيروت، 1982.
- 15 غريب عبد السميع غريب الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر , مؤسسة شباب الجامعة، 1996.
- 16 فريد كورتل، الأستاذة إلهام بو غليطة: الإتصال وإتخاذ القرارات. جامعة سكيكدة الجزائر. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 17 فضيل دليو مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيري , دار المطبوعات الجامعية الجزائر 1998.

- 18 محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ، الاسس والمبادئ ،المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر و التوزيع، الاسكندرية .
- 19 محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة , دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الأردن , 2000 ص 200 .
- 20 محمود عودة أساليب الإتصال والتغير الإجتماعي , الطبعة الثالثة , دار النهضة العربية , 1988 .
- 21 مختار تهامي، ابراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الاولى.
- 22 مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية 2009،القاهرة مصر.
- 23 مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998 .
- 24 منال طلعت محمود مدخل إلى علم الإتصال , المكتب الجامعي الحديث , القاهرة, 2002 .
- 25 هناء حافظ بدوي الإتصال بين النظرية والتطبيق, المكتب الجامع الحديث , الإسكندرية 1999 .
- مراجع باللغة الأجنبية:

01 Marie Hélène Westphalen. Le dictionnaire, les pratiques, Professionnelles, de la communication, édition triangle paris, 1992, p81

الملاحق

ملحق رقم 01: جدول الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
د. عبدالحق طير	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
د. عقبة ريمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
د. خالد مدخل	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

ملحق رقم 02 : الإستمارة .



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

أخي الفاضلأختي الفاضلة .

السلام عليكم ورحمة .. تحية طيبة وبعد :

يسرني ان اتقدم اليكم بفائق الاحترام والتقدير , وألفت عنايتكم الكريمة أن هذه الاستبانة , قد اعدت لتقديمها اليكم بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لمذكرة ليسانس علوم التسيير والموسومة ب

" الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة – "

ونظرا لأهمية رأيكم في تحقيق الهدف العلمي من هذه الدراسة , نأمل منك التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل موضوعية ودقة , كما نحيطكم علما ان إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ودون الإشارة لشخصكم الكريم

أشكر لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف :

طير عبدالحق

الطلبة :

فروي شهيناز

حفيان مريم

ناب أية

سعداني حياة

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1 الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

- 2 السن : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
- 3 المستوى التعليمي : ثانوي ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- 4 الأقدمية في المؤسسة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 ☐

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول: الإتصال الداخلي					
بعد : نظام الاتصال الداخلي					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة				
02	توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات				
03	تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع				
04	تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد				
05	تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال				
بعد : مشاركة الاتصال					
01	تشترك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل				
02	توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال				
03	يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار				
04	تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة				
بعد : عملية الاتصال					
01	يوجد سهولة في الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة				
02	يحرص العمال على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء				
03	المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية				

					وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	04
--	--	--	--	--	---	----