

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة -3-



كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري

قسم: الاتصال والعلاقات العامة

الرقم التسلسلي: .....

الرمز: .....

مذكرة ماستر

التخصص: علاقات عامة

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

إسهام الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الكدية -قسنطينة-

تحت إشراف:

د. سليم بولحية

من إعداد الطلبة:

هدى رميساء سويعد

رميساء يخلف

سماح حلاب

السنة الجامعية: 2022/2021

دورة جوان 2022

قال الله تعالى:

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

المجادلة 11

وقال أيضا:

"وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّهُ  
أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا"

الإسراء 26

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

# شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي بفضله وتوفيقه تمكنا من انجاز هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور " سليم بولحية " على كل توجيهاته وملاحظاته، وكذا على صبره معنا طول مدة اشرافه على هذه المذكرة رغم تعدد

التزاماته

كما نتقدم بجزيل الشكر للسيد " اومدور محمد الأمين " الذي قدم لنا المساعدة

الكافية لإتمام هذا العمل

كما نتوجه بخالص الشكر لكل عمال وموظفين مؤسسة اتصالات الجزائر لكل

المعلومات التي قدموها مهما كانت طبيعتها

وميساء هدى سماح



الى سبب وجودي الى من لم تبخل عليا بدعواتها الدائمة الى أمي الغالية اطال  
الله في عمرها .

الى من اشعل لي اول شمعة الى ملجئي وملاذي الى الذي وفر لي كل سبل الراحة  
والامان الي ابي الغالي اطال الله في عمره

الى من عليهم اعتمد اخوتي : اسماعيل، محمد، نور الحق .

الى اخواتي الغاليات زهرة، يسرى، فاطمة .

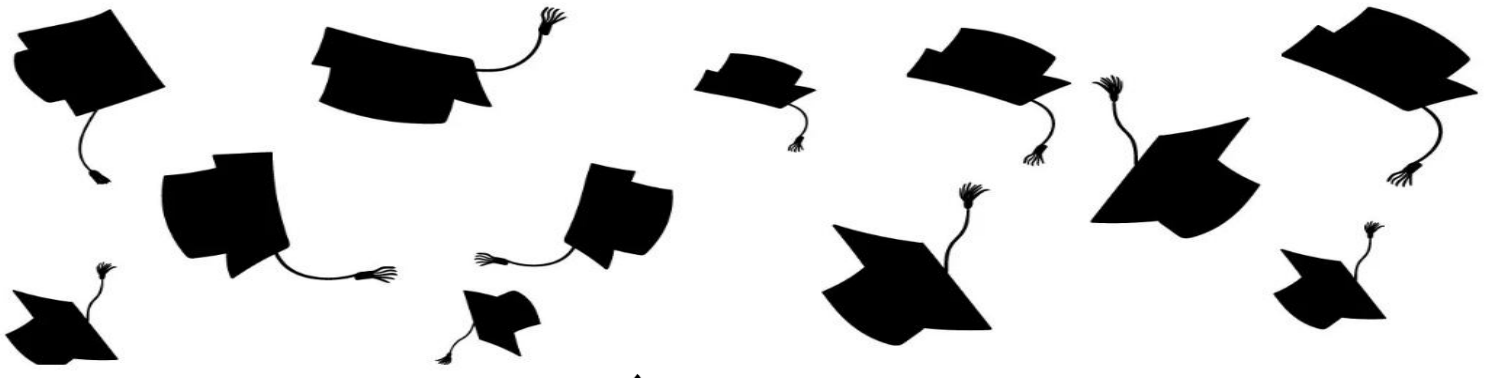
الى صديقتي الغالية وقدوتبي التي كانت دائما عوننا وسندا لي " شهيناز "

الى كل من قدم لي يد العون وشجعني ولو بالكلمة الطيبة والى من يعرفني من

قريب او من بعيد اهديهم ثمرة جهدي وتعبي .

رميساء





# إهداء

يسعدني ان اهدي عملي هذا الى:

الى التي اقترن اسمها بالجنة، الى التي اراحتني ان اضح بصفتي في الوجود  
الى سدي وقوتي في هذه الحياة ...

"امي الحبيبة"

الى الذي علمني ان الحياة صبر وكفاح، الى الذي زرع في روحي حب النجاح ...

"ابي الغالي"

الى من اشدد بهم ازري اخوتي "فاروق، وكريم".

"الى شمعة حياتي أختي "وردة"

و لكل من أكن لهم معاني الحب والتقدير وكل من ساهم في إخراج هذا العمل

إلى النور من قريب أو من بعيد.

اهدأ





الحمد لله الجليل الى القيوم ذو الجلال والاكرام والصلاة والسلام على علي خاتم  
الانبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله  
وصحبه اجمعين

الى من كانت الدليل المنير، الى من قدمت ولم تطلب، الى من تمننت لي اكثر  
ما تتمنى لنفسها الى ضياء قلبي وأخلاقى اليك أمي الفاضلة  
الى من علمني الصبر والمثابرة الى من كان السند والعزم لي من اجل تخطي  
صعاب الحياة اليك ابي

حفظكما الله

الى كل من ساهموا من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة  
اخوتي، ملاك، محمد، مريم، ضياء الرحمان، وكل اصدقائي واقاربي

سماح



## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

قائمة الأشكال والجداول

أ مقدمة

### الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

6	إشكالية الدراسة
6	الإشكالية
8	فرضيات الدراسة
8	أسباب اختيار الموضوع
8	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	الدراسات السابقة
12	منظور الدراسة
13	تحديد مفاهيم الدراسة
16	الإجراءات المنهجية
16	مجالات الدراسة
18	مجتمع البحث
18	عينة الدراسة
19	نوع الدراسة ومنهجها
20	أدوات جمع البيانات

### الفصل الثاني: الاتصال الداخلي والبيئة الداخلية للمؤسسة الخدماتية

23	تمهيد
24	المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة
24	المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي
25	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي
26	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي
30	المطلب الرابع: مهارات الاتصال الداخلي
31	المطلب الخامس: وسائل الاتصال الداخلي

33	المطلب السادس: معوقات الاتصال الداخلي
36	المبحث الثاني: البيئة الداخلية للمؤسسة
36	المطلب الأول: مكونات البيئة الداخلية
37	المطلب الثاني: أهمية البيئة الداخلية
37	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية
39	المطلب الرابع: أساليب تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
40	المطلب الخامس: أهداف تحليل بيئة المؤسسة الداخلية
42	المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الخدماتية
42	المطلب الأول: خصائص المؤسسة الخدماتية
42	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الخدماتية
44	المطلب الثالث: أسس المؤسسة الخدماتية
44	المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدماتية
47	المطلب الخامس: معوقات المؤسسة الخدماتية
48	خلاصة

## الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -قسنطينة-
51	المطلب الأول: مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر
51	المطلب الثاني: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
52	المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر
54	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
55	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
55	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالاستبيان
86	المطلب الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
88	المطلب الثالث: النتائج العامة
90	التوصيات والاقتراحات
91	خلاصة
93	خاتمة
95	قائمة المراجع



## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس	01
56	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير السن	02
57	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	03
58	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة الاجتماعية	04
59	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة المهنية	05
60	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية	06
61	فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة	07
62	مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام الموظفين داخل المؤسسة	08
63	الاتصال المباشر من المدير	09
64	اتصال المدير عن طريق مساعديه	10
65	اتصال المدير برئيس المصلحة من أجل نقل انشغالات الموظفين	11
66	اتصال المدير بأعضائه المساعدين مباشرة	12
67	وقت للاستماع لشكاوي العاملين	13
68	وجود تباعد بين العمال والإدارة في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية	14
69	نظام الاتصال السائد وتأثيره على تحيين أداء العاملين	15
70	عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين سبب في افشال بيئة العمل الداخلية	16
71	اهتمام الإدارة باتصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	17
72	الوسائل المستعملة في العمل داخل المؤسسة	18
74	الاجتماعات الدورية التي تعمدتها الإدارة مع العمال لمناقشة مشاكل تسيير المؤسسة	19
75	تبرير الإجابة	20
76	زيارات المدير الدورية أثناء العمل	21
77	الأسلوب الذي يستخدمه الموظفين للاتصال بالرؤساء	22
78	وجود عوائق تعرقل السير الحسن داخل المؤسسة	23

79	طبيعة العوائق التي تعرقل السير الحسن داخل المؤسسة	24
80	المشاكل التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة	25
81	طبيعة المشاكل الموجودة في المؤسسة	26
82	صعوبات تواجه أفراد العينة عند تقديمهم الشكاوي للإدارة	27
83	روح التعاون بين مختلف المستويات الإدارية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر	28
84	البيئة المكانية لتأدية مهام الموظفين داخل المؤسسة	29
85	سيرورة العمل الاتصالي داخل التنظيم	30

### فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
29	الاتصال الافقي	01
40	الترايطات بين الأنشطة السياسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة لبورتر	02
45	الهيكل التنظيمي المفلطح في المؤسسة الخدماتية	03
46	هيكل المصفوفة	04
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	05

# مقدمة

## مقدمة:

يعتبر الاتصال عنصر اساسي والمحرك الرئيسي لمختلف الظواهر باعتباره وسيلة يستخدمها الإنسان للتعبير عن افكاره واهتماماته داخل المجتمع.

فالاتصال عملية يقضي على العزلة وساعد على إدماج الفرد داخل الجماعة، بحيث يساهم في ربط العلاقات بين الأفراد في أي جماعة وينمي الشعور بالمسؤولية، كما يهدف أيضا إلى خلق جو من التنظيم داخل الإطار الذي يعيش فيها الفرد بالإضافة إلى دوره الفعال في عملية الإنماء وذلك أنها ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات وذلك بوجود اتصال مستمر ودائم بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأفعال والأقوال التي يقوم بها الإنسان.

لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافها دون وجوده ومع اختلاف المؤسسات وتعددتها وانتشارها في المجتمع الحديث اهتم الباحثين بدراسة الاتصال داخل البناء التنظيمي باعتباره أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي تركز عليها المؤسسات، حيث يشكل أرضية هامة بواسطته تم توحيد الأنشطة والتعاون بين جميع وحدات المؤسسة ويحقق التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية.

ان ما يهمننا هنا هو الاتصال داخل التنظيم، فالاتصال هنا امر ضروري وأساسي جدا لأنه يربط اعضاء المنظمة فيما بينهم فهو يساعد على نشأه التعاون في العمل ويوجه ويحفز الافراد لأداء مهامهم على اكمل وجه ويعمل الاتصال كذلك على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه وبذلك تقوم العلاقات الانسانية الناشئة بين افراد التنظيم بتنمية روح التعاون بين هذه الجماعات وداخلها.

حيث ان اكبر فشل يتعرض وما يزال يتعرض له الفرد هو عدم القدرة على التعاون مع الاخرين، وفهمهم، وذلك راجع إلى كون قناة الاتصال الجادة والهادفة غير فعالة، فالتفاعل يعتبر البوابة الرئيسية

لتكوين العلاقات بين الافراد داخل المجتمع عامة والتنظيمات خاصة، لذلك يبقى الاتصال الداخلي العنصر الفعال والهام.<sup>1</sup>

وتعد عوامل البيئة الداخلية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجيات المناسبة حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج التحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لذلك فإن التغيرات التي تشهدها المؤسسة خاصة المتعلقة بالبيئة التنافسية تحتم عليها اعتماد نظرة أكثر انفتاحا وشمولية على محيطها العام والخاص ولذلك لم يعد الهدف الرئيسي هو تحقيق الارباح فقط ؛ بل أصبح يتطلب الامر معه ضمان الاستمرارية في تحقيق النتائج الايجابية باعتماد رؤية محددة يعكسها تنظيم مرن؛ وقدرة معتبرة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لأن ضمان الاستمرارية في تحقيق نتائج ايجابية يتطلب البحث عن فهم الكيفية التي تنصدى بها للتهديدات التي تواجهها والفرص التي تتاح لها اي قدرتها على مسايرة التغيرات التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها.

-وسنعرض من خلال هذه الدراسة اسهام الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الكدية - قسنطينة، حيث تم فيها تسليط الضوء على مجالات الاتصال الداخلي ودورها في تحسين البيئة الداخلية.

-و تم تقسيم هذه الدراسة لتشمل الاطر المنهجية والنظرية والميدانية كما يلي:

الفصل الاول: قمنا بتقسيمه إلى جزئين جزء خاص بإشكالية الدراسة وجزء آخر خاص بإجراءاتها المنهجية.

-فيم يخص اشكالية الدراسة فقد تناولنا فيه التساؤل الرئيسي وفرضيات الدراسة مع تحديد اهمية واسباب اختيار الموضوع وكذا أهداف الدراسة، ومنظورها وصولا إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات.

- اما فيم يخص الجزء المتعلق بالإجراءات المنهجية فقد تناولنا فيه مجالات الدراسة، مجتمع البحث وعينته، نوع الدراسة ومنهجها وأخيرا تحديد ادوات جمع البيانات.

<sup>1</sup> زويتي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، عمان دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017، ص5.


الفصل الثاني: فيخص الإطار النظري للدراسة سنتناول في شقه الاول الاتصال الداخلي في المؤسسة من حيث اهمية الاتصال الداخلي، اهدافه، انواع الاتصال الداخلي، مهاراته، معوقاته.

- في حين الشق الثاني خصصناه للبيئة الداخلية المؤسسة من ناحية مكونات البيئة الداخلية، اهميتها، العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية المؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية المؤسسة وأخيرا اهداف تحليل بيئة المؤسسة الداخلية.

-اما الشق الثالث تناولنا فيه ماهية المؤسسة الخدمائية، خصائصها، وظائفها، واسباب المؤسسة الخدمائية، الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية، ومعوقاتها.

-الفصل الاخير من الدراسة خصصناه للحديث عن الجانب الميداني أين تم فيه تقديم مجال الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر -قسنطينة- من حيث مفهوم المؤسسة، نشأتها، الخدمات التي تقدمها المؤسسة وكذلك الهيكل التنظيمي.

- أيضا تحدثنا في هذا الفصل عن عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها في ضوء الفرضيات وكذلك النتائج العامة إضافة إلى التوصيات والاقتراحات.



**الفصل الأول:**  
**إشكالية الدراسة**  
**وإجراءاتها المنهجية**

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

### 1- إشكالية الدراسة:

#### 1-1- الإشكالية:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا ويمكن القول بأن الاتصال له أهمية كبرى كونه قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح الأرض إذن فالإتصال ضرورة إنسانية واجتماعية حضارية وحاجة الانسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل اهمية من حاجته إلى السكن الغذاء والكساء. حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع واي مؤسسة مهما كان طبعها تسعى إلى تحقيق اهدافها باتباع تنظيم اداري من خلال عملية الاتصال بين مختلف اقسام الادارة التي تستوجب اتباع اساليب واشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق اهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استمراريتها وبقائها.

فهو عملية تبادل للأفكار أو المعتقدات بين شخصين أو أكثر ويشكل الاتصال العصب الحيوي لأي مجتمع. حيث يعتبر المحرك الأساسي لدفع عجلة التنمية وتطور البشرية فتخطى الاتصال من كونه عملية إنسانية اجتماعية ليصبح يمس جميع المؤسسات ومن أهم المجالات التي يبرز فيها دور الاتصال نجد قطاع المؤسسات بشتى أنواعها فالإتصال في المؤسسة يمثل عاملا أساسيا لتبادل المعارف والأفكار بين العمال وله دور فعال في نجاح المؤسسات فهو ضرورة قصوى ضمن عناصر أخرى في المؤسسة ولهذا نجد أنواع مختلفة للإتصال داخل المؤسسة من بينها الإتصال الداخلي.

وهذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دورا هام في المنظمات فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليتها، ويشمل كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية داخل المؤسسة وهو همزة وصل بين هيئات المؤسسة وإدارتها وله عدة أشكال مهمة، تؤدي وظائف تنظيمية من بينها تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة باتخاذ القرارات السليمة والإشراف على العمال وتوجيههم عبر عدة استراتيجيات يتبعها الإتصال الداخلي.



وعلى غرار كل المؤسسات تتميز المؤسسة الخدماتية بحاجتها إلى المعلومات الصحيحة والدقيقة حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها بسبب الطبيعة الغير ملموسة لمنتجاتها، فالشركات والمؤسسات في مجال الخدمات تقدم فعليا أنواع مختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات.

فالاتصال الداخلي ضروري داخل المؤسسة الخدماتية كوسيلة لتحقيق أهدافها المنشودة من جهة وخدمة الصالح العام من جهة أخرى، ولكي تحقق المؤسسة الخدماتية أهدافها وتقوم بمهامها على أكمل وجه فمن واجبها الاهتمام بالاتصال بجميع جوانبه النظرية وعلاقتها بالمؤسسة حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير والتوجيه. لذا فالالاتصال احد مقومات قيام أي مؤسسة وهو عنصر أساسي وهام في عملية اتخاذ القرارات وباقي الوظائف الإدارية الأخرى، وبالتالي فنشاط المؤسسة يتوقف بتوقف نظام الاتصال فيها ومن هنا نجد ان الاتصال الفعال هو نتيجة للإدارة الفاعلة وذلك انطلاقا من نظامها الداخلي على وجه التحديد.

لهذا فإن الاتصال الداخلي يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات الخدماتية كونه يحقق لها جملة من الأهداف كالتنسيق بين أعضائها ومختلف وحداتها وكذلك تحسين بيئة العمل الداخلية ويساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة ويعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن آرائهم، أفكارهم واتجاهاتهم، كما أنه يساهم في إزالة التوتر والغموض داخل التنظيم وهذا ما يترجم طبيعة العلاقة الترابطية بين الاتصال الداخلي والمؤسسة الخدماتية ومن هنا نتطرق لطرح التساؤل التالي:

**فيما تتمثل إسهامات الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ؟**

و عليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
2. ما هي العوامل التي تستخدمها المؤسسة لتحسين البيئة الداخلية ؟
3. ما هي الوسائل الاتصالية التي تستعملها المؤسسة ؟
4. ما هي العراقيل التي قد تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

## 1-2- فرضيات الدراسة:

- 1: الاتصال الداخلي من أهم العناصر التنظيمية التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الكدية قسنطينة.
- 2: تستخدم المؤسسة العوامل التنظيمية لتحسين البيئة الداخلية.
- 3: تعتبر الوسائل الاتصالية أهم عنصر في الاتصال الداخلي ففيها يمكن إيصال المعلومة والرسالة كما هي وتستخدم وسائل الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة.
- 4: يواجه الاتصال الداخلي عدة عراقيل مادية وتنظيمية.

## 1-3- أسباب اختيار الموضوع:

### أ- أسباب ذاتية:

- قابلية الموضوع للدراسة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.
- معرفة الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة الخدمائية
- معرفة مدى تطابق معارفنا النظرية مع ما هو موجود في الواقع.
- إثراء رصيدنا حول موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية.

### ب- أسباب موضوعية:

- إثراء البحث العلمي بدراسة تتناول الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- وفرة المراجع النظرية في الموضوع والحاجة إلى دراسة تطبيقية لها.
- أهمية الاتصال الداخلي ودوره في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة.

## 1-4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ أصبح الاتصال الداخلي يشكل احد اهم الوظائف التي تسعى المؤسسة الخدمائية إلى تحقيقها. فموضوع بحثنا هذا يكتسي أهمية بالغة لما يقدمه من حلول لمشاكل العملية الاتصالية وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق الفعالية الاتصالية وعليه يمكن القول بأن الاتصال الداخلي وسيلة أساسية تستخدمها المؤسسة أو المنظمة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

### 1-5- أهداف الدراسة:

- لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها وقد تم تحديد أهداف دراستنا في جملة من النقاط التالية:
- الكشف عن المكانة التي يحظى بها الاتصال الداخلي داخل إدارة المؤسسة بشكل عام وفي المؤسسة الخدماتية بشكل خاص.
  - معرفة الإسهام الذي يقدمه الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة.
  - التعرف على وظائف الاتصال الداخلي وإشكاله في إدارة المؤسسة الخدماتية.
  - إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة.

### 1-6- الدراسات السابقة:

#### ❖ الدراسة الأولى:

هي للباحثة قبايلي حياة بعنوان "استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة" دراسة حالة لشركة الوطنية لإنجاز القنوات" مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قدمتها الباحثة سنة 2007، جامعة بومرداس.

حيث هدفت الباحثة من خلال هذه الرسالة إلى إبراز مكانة الاتصال الداخلي في المنظمة في انجاز القنوات حيث طرحت التساؤل التالي:

#### ما مدى أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

- وقد طرحت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية:
- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟ وماهي المكانة التي يحتلها في المنظمة ؟
- ما المقصود بالاستراتيجية الاتصال الداخلي ؟ وكيف تؤثر على الاستراتيجية العامة للمنظمة ؟
- ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات ؟
- اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على "المنهج الوصفي التحليلي".
- أما أدوات جمع البيانات "المقابلة" "الملاحظة" الاستبيان".
- عينة الدراسة فقد تم اختيار 50 عاملا من إطارات وأعاون تنفيذ في المؤسسة والاعتماد على العينة العشوائية.
- وفي ضوء أهداف وتساؤلات هذه الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- المنافسة الوطنية والأجنبية في سوق انجاز القنوات يجعل الشركة تقوم بإعمالها خاصة في مجال الاتصال.

- ان المؤسسة ذو كفاءة عالية في مجال الاتصال إلا أنها تولي اهتماما كبيرا بهذا المجال.

### ❖ الدراسة الثانية:

للباحث قادري محمد بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق" دراسة حالة لمؤسسة الخزف المنزلي " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير قدمها في 2009 . 2010 بجامعة تلمسان .

حيث تناولت إشكالية فعالية الاتصال الداخلي في اغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا تحت التساؤل التالي: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها ؟

- اعتمدت الباحثة على التساؤلات الفرعية الآتية:
- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة ؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية ؟
- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ؟
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .
- أدوات جمع البيانات "الاستبيان" الملاحظة "
- عينة البحث: فقد تم اختيار نسبة 20 % من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم ب 435 عامل.

### - نتائج الدراسة:

وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التطورات الحاصلة.

- عدم وجود خلية الاتصال وهو ما يوسع الفجوة بين الأفراد والإدارة.

- الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات.

❖ الدراسة الثالثة:

للباحثة زليخة بن عمارة سنة 2001 بعنوان "واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية" في إطار اعداد رسالة الماجستير بجامعة باتنة، حيث حاولت هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما هو دور الاتصال الداخلي في المؤسسة؟<sup>1</sup>

اعتمدت الباحثة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الأطر التنظيمية للاتصال في المؤسسة ؟
- هل يحسن استعمال وسائل الاتصال في المؤسسة؟
- وما هي وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة ؟
- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهج المسح بالعينة مبررة بذلك بطبيعة الدراسة الوصفية.
- نتائج الدراسة:
- ان 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 إيجابا بالوسائل التكنولوجية والتقنية المستخدمة في أعمال الاتصالات المكتبية.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

▪ أوجه التشابه:

تشاركت دراستنا مع الدراسات السابقة في المنهج "الوصفي التحليلي الذي يعد من أكثر المناهج الملائمة لمثل هذه الدراسات وكذلك في استخدام تقريبا نفس أدوات جمع البيانات وهي: "استمارة الاستبيان" كما تشابهت أيضا في التطرق لنفس المتغير الدراسة "الاتصال الداخلي" وتناولها في ابراز أهمية الاتصال الداخلي وفاعليته في المؤسسة.

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمان، المشتباقة، نظريات الاعلام، دار اسامة للنشر والتوزيع، ص109.

▪ أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسات السابقة عن دراستنا من خلال عينة الدراسة، حيث أنها تختلف عن احجام وعينات الدراسات السابقة، وأيضا فيما يخص مكان اجراء الدراسة فقد أجريت في مكان وزمان مختلفين عن الدراسات السابقة

▪ الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في، الاطلاع على الجانب النظري المتعلق بالاتصال الداخلي قصد بناء فكرة الدراسة بطريقة محكمة، بالإضافة الاطلاع على بعض المصادر والمراجع لتسهيل عملية البحث وضبط الخطة.

**1-7- منظور الدراسة:**

ان فكرة أي بناء او تنظيم مجتمع من المجتمعات يوفر مصدرا لاستقراره وهي الفكرة التي دخلت مجال الفكر الغربي وأصبحت عاملا أساسيا في تحليل المجتمعات عند العلماء الاجتماع " اوغست كونت وغيرهم " وأصبحت فكرة ان المجتمع ديناميكي من الأنشطة المتكررة عند علماء الأنثروبولوجيا مثل " مليونو فيسكي وبراون " وفي الآونة الأخيرة ظلت مجموعة الافتراضات التي تتضمنها البنائية الوظيفية تلعب دورا هاما في تطوير علم الاجتماع الحديث.

حيث يشير مصطلح *structionalism* إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة للمجتمع ويهتم مفهوم الوظيفية *fonctionnalisme* بتحليل العلاقة بين النظام ككل *organisme* والوحدات المكونة لهذا النظام وترجع جذور هذا المصطلح إلى العلوم البيولوجية والاجتماعية والسلوكية، وقد ساعدت البنائية الوظيفية إلى التفسير والتوازن والاستقرار في المجتمع ومن هذا المنطلق نظرت البنائية الوظيفية إلى المجتمع كبناء مستقر وثابت نسبيا يتألف من مجموعة عناصر متكاملة من بعضها البعض وكل منها بالضرورة يؤدي وظيفة إيجابية يخدم من خلالها البناء العام وجميع عناصره، من ابرز رواد البنائية الوظيفية نجد: هريت سينسر، تال كوت بارسونز رأيت ميلز.

من المسلمات النظرية البنائية الوظيفية نجد:

1. النظر إلى المجتمع على انه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

2. يتجه هذا المجتمع في حركيته نحو التوازن ومجموع عناصره تضمن استقرار ذلك بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن، فإن القوة الاجتماعية، سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
  3. كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
  4. الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة الاستمرار وجوده وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته.
- يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية باعتبارها تنظر للمؤسسة على أنها نظام كلي بحيث إن استمرار التنظيم ووجوده يعتمد على مدى التوافق والانسجام بين مختلف الأجزاء ومن ثم فإن دراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دورا محددًا في التنظيم بما يحقق الكفاءة والفعالية في تحسين البيئة الداخلية.
- ويجد الباحثون في ميدان الاتصال حاجة لدراسة الاتصال الداخلي ودوره في المؤسسة والذي يمثل فائدة بنائية وظيفية تسهم في بناء المؤسسة والدور الذي يقوم به الاتصال في التنظيم كنتاج لرفعهم داخل البناء التنظيمي للمؤسسة وأيضا يفيد ذلك المنظور في دراسة الاتصال بين الممارسين ووظائفهم وأدوارها حيث إن الاتصال إذ لم يؤدي وظيفته سيؤدي ذلك إلى اختلال وظيفة المؤسسة الكلية.<sup>1</sup>

### 1-8- تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم بمثابة الخلفية التي ينطلق منها الباحث لتحديد مسار بحثه وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم التي ينطوي عليها مفهوم البحث.

#### ❖ مفهوم الاتصال:

**لغة:** جذور هذا المصطلح يعود إلى أصل كلمة communication المشتقة من الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك، كما تعني ذات الشيء في اللغة الإنجليزية، أما في اللغة الفرنسية فكلمة communiqué يعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي.

<sup>1</sup> سعاد الواعر وكنزة زخاف، وقع الاتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماستر مقدمة لجامعة قسنطينة 3 سنة

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال تعني، البلاغ، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل إليه الشيء أي ابلغه إياه، كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء.<sup>1</sup>

**التعريف الاصطلاحي:** هذا وقد تعددت المفاهيم التي طرحت لتحديد معنى الاتصال بتعدد المدارس العلمية والفكرية للباحثين في هذا المجال.

تعريف شانون ويفر: يرى شانون ووير عام 1949 أن الاتصال يمثل كافة الأساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال الرموز .

تعريف اندرسون عام 1964 الاتصال بأنه العملية التي ينقل فيها شخص ما المعنى إلى مستمع أو أكثر من خلال استخدام رموز واضحة صوتية أو مرئية.<sup>2</sup>

ويعرفه فليبو عام 1980 الاتصال بأنه تصرف إقناعي لحدث الآخرين على تفسير الأفكار بالطريقة لدى المتحدث أو الكاتب.

ونستعرض فيما يلي مجموع من التعاريف التي وضعها مجموعة من المتخصصين العرب لمصطلح اتصال:

يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه تبادل المعلومات من شخص الآخر أو أكثر عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.

ويعرفه مجدي احمد محمد عبد الله ان الاتصال هو العملية التي يتفاعل بها المرسلون والمستقبلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة.<sup>3</sup>

**التعريف الاجرائي:** هو عملية تبادل المعلومات وارسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات.

<sup>1</sup> منال هلال نظريات الاتصال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2011 ص 31.

<sup>2</sup> د بشار حزي وأخرون، الاتصال التنظيمي، الطبعة الأولى، منشورات الجامعة الاقراضية السورية، 2020، ص 90.

<sup>3</sup> د، زويتي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع،

عمان، 2018 ص 22.



❖ مفهوم الاتصال الداخلي:

يعرفه إبراهيم عبد العزيز شيحا "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري، أي ان تحقيق اهداف المؤسسة والإدارة مرتبط بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.

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

ويرى فضيل دليو: "بانه النقل والاستلام من الفهم للتعليمات والمعلومات حيث اعتبر الاتصال هو عملية تبادل المعلومات مع ضرورة فهم هاته المعلومات والتعليمات.<sup>1</sup>

ويعرف كذلك بأنه جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل فعندما يعمل عدد كبير من الأشخاص على قضاء حاجة مشتركة وخاصة اذا كان هناك تقسيم للعمل تقتضي الحاجة ان يكون كل واحد لديه جملة من المعلومات على الأقل حول ما يقوم به الاخرون حتى يكون الهدف الذي يتبعونه منجزا على الصيغة الأكثر ملائمة.<sup>2</sup>

**التعريف الاجرائي:**

الاتصال الداخلي عملية تفاعلية تأثيرية تقع داخل المؤسسة وبين افرادها بغية تحقيق الأهداف التنظيمية لهذه المؤسسة، بمعنى ان الاتصال موجه نحو المؤسسة وهو عموما من اجل التعريف بأهدافها أي الاعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد.

1 رضوان بالخيرى، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص72.

<sup>2</sup> أمال نصيرة، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 4، العدد1 جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم مخبر حوار الحضرات والتنوع الثقافي، الجزائر، جوان 2015 .

### ❖ مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة:

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، وتعرف البيئة الداخلية بأنها تتكون من متغيرات هي نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة نفسها.<sup>1</sup>

تعرف البيئة الداخلية عموما على أنها كل ما يثير الفرد أو الجماعة ويؤثر في سلوكهم، ويكون هذا التأثير في تكوين الشخصية وغرس الميول والاستعدادات وتنميتها لدى الفرد، كما ان البيئة تنقل للفرد المبادئ والقيم التي يتبعها وتقوده في حياته وتحدد علاقته بالآخرين.

### التعريف الاجرائي:

البيئة الداخلية هي الخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل المنظمة وإجراءات العمل، والرواتب، والجزاءات، والحوافز المادية والمعنوية، العلاقات السائدة وظروف العمل.

### ❖ مفهوم المؤسسة الخدمائية:

عرفها كرون روس: انها شركات او مؤسسات معينة مختصة بشكل عام بتقديم الخدمات وتعد نفسها مؤسسة خدمائية<sup>2</sup>

## 2- الإجراءات المنهجية:

### 2-1- مجالات الدراسة:

تعتبر عملية تحديد مجالات الدراسة، خطوة ضرورية ومهمة من قبل الباحث وذلك من أجل إضفاء المصدقية لنتائج دراسته وكذلك الموضوعية في تناول مشكلة بحثه، لهذا فالباحث ملزم بتحديد المجال الجغرافي والمجال الزمني لدراسته تحديدا دقيقا.

<sup>1</sup>إسحاق زكريا حاجي، أهمية استعمال الاقتصادي في البيئة الداخلية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 9، العدد 16، جامعة الجزائر 3، جانفي 2020 .

<sup>2</sup>كنزة حامدي وآخرون، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 02، جامعة سطيف 2، الجزائر، جوان 2020 الرابط الإلكتروني. kenza@gmail.com .

❖ **المجال الجغرافي:**

هو المكان الذي أجرينا فيه دراستنا الميدانية وقد كان على مستوى المديرية الجهوية للشرق اتصالات الجزائر "فرع الكدية" المتواجدة في طريق متحف سيرتا، تقابلها ثانوية الحرية وبجانبها مديرية التربية للولاية ومركز الشرطة.

❖ **المجال البشري:**

يتمثل المجال البشري في عمال المديرية الجهوية للشرق "فرع الكدية" والبالغ عددهم 30 عامل.

❖ **المجال الزمني:**

هو المدة التي تستغرقها الدراسة من أول إلى آخر يوم، حيث استغرقنا في دراستنا هذه والمعنونة ب " إسهام الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة إتصالات الجزائر، دراسة ميدانية في المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر فرع الكدية -بقسنطينة - وكان هذا مدة 4 أشهر عبر ثلاث مراحل.

- **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة قمنا بإعداد الجانب المنهجي من الدراسة (من حيث الاشكالية - التساؤلات والفرضيات- اضافة إلى اسباب الدراسة واهدافها...) ايضا قمنا باستطلاع وقراءة حول موضوع دراستنا وهذا من خلال التوجه إلى مكتبات داخل الجامعات بغية القيام بالبحث وجمع المادة العلمية وكذلك الاطلاع على الدراسات السابقة ثم بعد ذلك رسم خطة ننتهجها في بحثنا، وقد استمر البحث في هذه المرحلة من اواخر جانفي إلى اواخر فيفري.
- **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة، قمنا بإعداد الجانب النظري للدراسة، وذلك بعد جمعنا للمعلومات المتعلقة بمتغيرات دراستنا وقمنا في هذه المرحلة أيضا بزيارة استطلاعية للمؤسسة والتي تم فيها الحصول على موافقة لإجراء البحث الميداني بهذه المؤسسة. وقد استمرت هذه المرحلة من منتصف شهر فيفري إلى منتصف شهر مارس.
- **المرحلة الثالثة:** وفي هذه المرحلة قمنا بتصميم استمارة البحث وتوزيعها على عينة دراستنا بمؤسسة اتصالات الجزائر وكذلك صياغة أسئلة المقابلة. وبعد استعادة الاستمارة من المبحوثين وتفريغها وتحليلها، قمنا باستخلاص النتائج العامة لبحثنا الميداني وقد دامت هذه الفترة مدة زمنية دامت شهرين تقريبا.

## 2-2- مجتمع البحث:

يعرف أيضا بأنه المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة.<sup>1</sup>

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة. فمجتمع البحث محل الدراسة يتكون من جميع وحدات المديرية الجهوية للشرق لولاية قسنطينة وكافة العاملين بها والذي يضم 30 مفردة.

## 2-3- عينة الدراسة:

إن نجاح أي دراسة يقوم بها الباحث العلمي في أي مجال من المجالات الدراسية يقوم بالأساس على مدى قدرته على تحديد مجتمع وعينة الدراسة اللازمة والصحيحة.

حيث تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي للبحث، يتم اختيارها بطريقة علمية منظمة، من جميع عناصر مفردات المجتمع وبنسبة معينة، بحسب طبيعة البحث وحجم المجتمع الأصلي، بحيث تحمل نفس الصفات أو الخصائص المشتركة وتعمل على تحقيق أهداف البحث.

ولهذا فعملية اختيار عينة الدراسة تعد عملية أساسية في البحث العلمي فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث.<sup>2</sup>

و قد اعتمدنا في دراستنا على أسلوب المسح الشامل ويقصد به الدراسة الشاملة لجميع الوحدات الإحصائية بهدف الحصول على معلومات شاملة على كل وحدة من وحدات المجتمع.

و يعرف أيضا: أسلوب جمع البيانات من كل فرد من أفراد المجتمع.

بما أن بحثنا يتطلب دراسة إسهام الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية فقد استلزم الأمر جمع وجرد كل المعلومات اللازمة. وبذلك قمنا باختيار أسلوب المسح الشامل نظرا لأن المديرية

<sup>1</sup> احمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص286.

<sup>2</sup> فوقية حسين رضوان، منهجية البحث العلمي وتنظيمه، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص117.

الجهوية للشرق اتصالات الجزائر "فرع الكدية" تضم عدد قليلا من الموظفين، وخاصة أن دراستنا تستهدف الجمهور الداخلي للمؤسسة (الموظفين داخل المؤسسة).<sup>1</sup>

## 2-4- نوع الدراسة ومنهجها:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على الكم الهائل من المعرفة، وإنما الأساس يكمن في الوسيلة التي تمكننا في الحصول على هذا الكم من المعرفة واستغلالها في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود والوسيلة في ذلك هو المنهج العلمي بكل معطياته .

قبل القيام باختيار صحة الفرضيات التي قام عليها موضوع البحث لا بد أولاً من عرض الاطار المنهجي حيث تبين مجالات الدراسة ومختلف التقنيات المستخدمة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية وثانيا الفترة الزمانية والمكانية لإجراء هذه الدراسة.

ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للحصول على النتائج بطريقة علمية دقيقة، أي هو مجموعة من القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.<sup>2</sup> ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث، فإذا أراد الباحث ان يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميًا وكيفيًا.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي " بأنه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها أي محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر مشكلة قائمة للوصول إلى فهم افضل وأدق.<sup>3</sup>

وتماشيا مع اهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمديرية الجهوية للشرق اتصالات الجزائر فرع الكدية "قسنطينة" .

<sup>1</sup> احمد بن مرسللي، مرجع سابق، 287.

<sup>2</sup> الحمداني موفق، مناهج البحث العلمي، دار اسامة للنشر، سنة 2005، ص46

<sup>3</sup> منال هلال، نظريات الاتصال، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2011 ص31.

## 2-5- أدوات جمع البيانات:

لا تخلو اي دراسة من استخدام عدد من الادوات المنهجية في جميع المعلومات والبيانات في مجتمع البحث المدروس وقد استخدمنا في دراستنا الادوات التالية:

### ❖ الاستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر أدوات البحث الكمي شيوعا في الاستخدام في ميادين الدراسة المتعلقة بعلوم الاجتماع، التربية والإعلام.<sup>1</sup>

يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات خاصة في البحوث الوصفية: وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة بنفسه، والاستبيان في أبسط صورة له، هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المحددة تعرض على عينة من الأفراد ويطلب منهم الإجابة عنها كتابة، فلا يتطلب الأمر شرحا شفويا مباشرا أو تفسيريا من الباحث، وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى "استمارة استبيان" ويشترط في الاستمارة أن تكون شاملة لفرضيات الدراسة من أجل تحقيق النتائج والأهداف.

ولقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور وهي:

البيانات الشخصية: يتضمن البيانات العامة، يتكون من 6 أسئلة تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الحالة المهنية، سنوات العمل.

- **المحور الأول:** واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر، ويتكون من 4 أسئلة من 7 إلى 12.

- **المحور الثاني:** العوامل المساعدة في تحسين البيئة الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر. ويتكون من 13 إلى 16.

- **المحور الثالث:** الوسائل الاتصالية التي تستعملها المؤسسة وتتكون من 17 إلى 23.

- **المحور الرابع:** العراقيل التي قد تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر، يتكون من 24 إلى 30.

<sup>1</sup> عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 205.

❖ المقابلة:

المقابلة هي أداة بحث علمية، تختلف عن الأنواع الأخرى من المقابلات. فهي وسيلة لجمع المعلومات بالاعتماد على تبادل الحديث بين الباحث والمبحوث.<sup>1</sup> تعتبر المقابلة وسيلة أساسية من وسائل جمع البيانات والمعلومات عند تنفيذ البحوث أو الرسائل العلمية.

وتعرف أيضا: لقاء يتم بين الشخص المقابل {الباحث} الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجوبين وجها لوجه، ويقوم الباحث او المقابل بتسجيل الإجابات. وسيلة شفوي، مباشرة او هاتفية او تقنية، لجمع البيانات او المعلومات يتم من خلالها سؤال فرد او خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب والمصادر الأخرى.<sup>2</sup>

وبالتالي المقابلة التي اجريناها كانت مع السيد خناوي التوفيق ونائبته رشا مغازي اذا أجرينا معهما المقابلة بتاريخ 27 / 03 / 2022 وقمنا بطرح بعض الأسئلة ضمن محورين :

**المحور الأول:** سياسات الاتصال داخل التنظيم تضمن ثلاث أسئلة.

**المحور الثاني:** أشكال الاتصال داخل التنظيم تضمن ثلاث أسئلة.

<sup>1</sup> احمد عارف العساف ومحمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية، ط2، دار الصفاء لنشر، عمان، سنة 2015، ص276.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، أعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، الطبعة 5، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص 199.

## الفصل الثاني:

الاتصال الداخلي والبيئة

الداخلية للمؤسسة الخدماتية



## الفصل الثاني:

### الاتصال الداخلي والبيئة الداخلية للمؤسسة الخدماتية

#### تمهيد:

يعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورية في بناء العلاقات الإنسانية، إذ لا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود اتصال بداخله، فالالاتصال الداخلي يعتبر عملية أساسية من أجل ضمان استمرار المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة، ولهذا وجب علينا معرفة ماهية الاتصال داخل المؤسسة وأهميته وأهدافه وكذلك وسائله ومهاراته ....

ومنه البيئة التي تعيش فيها المؤسسة تعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها ونشاطاتها الرئيسية فالمؤسسة والبيئة مرتبطان بعلاقة تبادلية تستهدف تحقيق هدف او مجموعة من الأهداف، في حين تعتبر المؤسسة الخدماتية من الانشطة المهمة في عصرنا الحالي حيث اصبحت بحاجة الى تطوير هذه الخدمات لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة اكبر وكسب السمعة الجيدة .

وفي هذا الاطار سنحاول التطرق الى مفهوم البيئة الداخلية ومكوناتها وعناصرها وكذلك اهميتها بالإضافة الى المؤسسة الخدماتية خصائصها ووظائفها والهيكل التنظيمية التي تقوم عليها المؤسسة الخدماتية اهم المشاكل والمعوقات والصعوبات التي تواجهها .

## المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

### المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي:

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها، وهذا يعني " الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية . وقد بدأت تظهر الكتب والمقالات عنها خلال السنوات العشرة الأخيرة لما لها من أهمية في تحقيق النجاح للإدارة، كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة . وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار وتجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم تعتمد دائماً على نوعية الاتصال . يقرر شاستر برنارد يقوله " أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال " . وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية :

#### 1- الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات :

يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار، وإذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة . التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة. التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد .

#### 2- الاتصال الداخلي والتوجيه :

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة. ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف . كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأياً في مستويات ادائهم.

### 3- اتصال الداخلي والتنسيق :

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة . أو جهود أي جماعات المؤسسة وذلك منع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسير الجهود الجماعة في تجانس . وانسجام . لذلك فان التنسيق الفعال يتوقع على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة وتبرز اهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي

انطلاقا من الهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الاهداف التي يسعى الى تحقيقها:

#### 1- 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 الى زيادة التفاهم والثقة . كما يهدف الى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال اشتراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آراءهم إزاء المواضيع المطروحة .

كما إن الاتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة يسعى الى تبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي . فهي عندما تنتشر اصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل . ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها "سعيد پس عامر" و"علي محمد عبد الوهاب" وتتلخص في توكي الإخلاص ومراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات وكذا تشجيع الآراء البناءة والتزام الموضوعية مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، مدخل إلى الإتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، 2015، الطبعة الأولى، ص94.

<sup>2</sup> - رضوان بلخيري، الاتصال التنظيمي، عمان، دار امجد للنشر والتوزيع، 2019، ص119..

## 2- أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادات الادارية :

و يهدف الاتصال الداخلي من خلالها على التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصفة صادقة والذي من شأنه المساعدة في إتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات مما يسهل عملية التوجيه والاشراف على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق بين سلطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

## 3- أهداف 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 لها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى .

فداخل المؤسسات، الاتصالات تشجع أولا : التبادلات بين الموظفين في إطار ما بالثقافة يسمى خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها . عملية الترسخ مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، فالثقافة حسب جيلبرت وآخرون " تشكل الإطار 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<sup>2</sup> .

## المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي:

تتعدد انواع الاتصال الداخلي وفقا لمعايير مختلفة منها درجة الرسمية، أسلوب التأثير، الاتجاه، طبيعة الاتصال وتبادل الافكار داخل التنظيم تتخذ نوعين وشكلين فقد تكون بشكل عمودي في

<sup>1</sup> فرح فراحي، الاتصال المؤسساتي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيده 2015-2016، ص29،

<sup>2</sup> - رضوان بلخيري، الاتصال التنظيمي، مرجع سابق، ص120.

اتجاهين الاعلى والادنى كما يمكن ان تكون افقية بين رؤساء الوحدات الادارية التنظيمية من نفس المستوى، وتنقسم الى نوعين رئيسيين هما الاتصال الرسمي والغير رسمي.

### 1- الاتصال الرسمي :

يتم هذا الاتصال بين الافراد داخل المؤسسة اي بين مختلف المستويات الادارية بالطرق الرسمية المتفق عليها فهذا النوع من الاتصال يتعلق بالبناء التنظيمي او الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما انه يستند الى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه القوانين الرسمية للمنطقة وتدفق المعلومات عبر خطوط السلطة بحسب التسلسل السلمي للوظائف والادوار داخل المؤسسة والتي غالبا لا يسمح بتجاوزها هذا النوع من الاتصال اهتمت به المدرسة التقليدية واعترفت به حيث يعتبر الاتصال الرسمي الوحيد الذي يمكن من خلاله للمؤسسة ان تحقق اهدافها باعتباره اتصالا مدروسا ومقصودا وواعيا وفق عقباته حيث يعتبر الركيزة الاساسية داخل المؤسسة وتكمل الوظائف الاخرى لتحقيق اهدافها وينقسم الاتصال الرسمي الى ثلاثة انواع : الاتصال الصاعد، النازل، الافقي<sup>1</sup>.

### ❖ الاتصال النازل :

وهو عملية تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات من الادارة العليا اي من الرؤساء الى المرؤوسين بهدف دفعهم وتوجيههم نحو العمل ومختلف الاوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية<sup>2</sup>.

يطلق عليه الاتصال من الاعلى الى الاسفل ويتمثل في الاوامر والقرارات والتوجيهات وطلب الاستشارات والبيانات من المرؤوسين او من مستوى اداري اعلى الى مستوى اداري اسفل ويعد هذا النوع من الاتصال الاكثر شيوعا يتم من خلاله نقل المادة المرسلة من اوامر وتعليمات عبر التسلسل الهرمي من القيادة الى القاعدة ومن معوقاته كثرة المستويات الادارية التي تمر بها الرسالة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>دليلة بركان، الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2017، ص 135

<sup>2</sup>رويم فائزة , معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 07، 2019، ص 52.

<sup>3</sup>رحيمة عيساني، مدخل الى الاعلام والاتصال المفاهيم الاساسية للوظائف الجديدة في عصر العولمة الاعلامية، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 32.

### ❖ الاتصال الصاعد:

ويتم هذا الاتصال في المستويات الدنيا ( القاعدة ) الى المستويات العليا ( القيادة ) في المؤسسة وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل الا ان الاتصال الصاعد لا يقل اهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديموقراطية المؤسسة وادارتها وتكون في المادة المنقولة او المرسله من القاعدة الى القيادة عبارة عن تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات الى الادارة العليا.

وعلى الرغم من هذه الاهمية الا انه يواجه مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات الى الرئيس الاعلى خاصة اذا كانت تحمل اخبار تسيئ الى المؤسسة أو تسبب له الازعاج بالإضافة ايضا الى بعد المسافة التي تربط بين الادارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال اظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات واتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم واشعارهم بأهميتهم في المؤسسة<sup>1</sup>

### ❖ الاتصال الافقي :

وتتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الادارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة الى تعزيز هذه الاتصالات وتحقيق فاعلية انجازها للأهداف المراد تحقيقها.

ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الافقي المباشر كوسيلة لتحقيق الادارة الفعالة والاتصالات الانسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما

وجوب حصول الموظف على اذن رئيسه قبل اعطاء اي معلومات لجهة اخرى ولكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد انواع الاتصالات الممكن تبادلها على المستوى الافقي.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان , الاتصال والعلاقات العامة , دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص32-33

ضرورة اعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الافقية<sup>1</sup>

الشكل الرقم (01): يوضح الاتصال الافقي



4- الاتصال غير الرسمي:

ينشأ هذا النوع داخل الجماعات غير الرسمية التي لا تخضع في تكوينها ووجودها لضرورات العمل أو ضوابطه، ولا للنتائج التنظيمية التي يتمخض عنها الهيكل التنظيمي، وهي تلبى حاجة الأفراد والجماعات إلى الانتماء، وتشبع رغبتهم في الحصول على المعلومات، والجماعات غير الرسمية تمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي، ويرتبط أفراد هذه الجماعة اختيارياً مع بعضهم نتيجة التماثل أو التشابه في التكوين البيولوجي، أو المادي بينهم أو على أساس المحاباة، القرابة، أو المصالح المشتركة . في وسط هذه الجماعات تنشأ المعلومات وتتحرك دون وجود إمكانية لمراقبتها أو التحكم فيها، والفراغ والنقص في المعلومات التي توفرها الاتصالات الرسمية يؤدي بأعضاء المؤسسة إلى الاتصالات غير الرسمية، ويفتح الباب واسعاً أمام الإشاعات، وما يسمح بالتمييز بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية هو أن الاتصالات الرسمية :

تتشكل عن طريق شبكات المعلومات الناتجة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

ناتجة عن النظام، الإجراءات المحددة، تحديد الوظائف .

تحدث بناء على قرارات مديري المؤسسات، وإجبارية بالنسبة لجميع أعضاء المؤسسة .

<sup>1</sup>عزيزي عبد الرحمن واخرون، عالم الاتصال، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 24

<sup>2</sup>محمد احمد فياض وعيسى يوسف قدارة وريحي مصطفى عليان، مبادئ الادارة ووظائف المدير، دار الصفاء للنشر

والتوزيع و عمان، 2010، ص 130

تقابل الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية، الروابط الوظيفية، وكذا المعلومات القانونية الواجب على إدارة المؤسسة إرسالها إلى ممثلي العمال.

أما الاتصالات غير الرسمية : هي تلك التي لا تنتج عن تلك النصوص التنظيمية للمؤسسة، وإنما تولد من العلاقات الشخصية، وضرورات العمل، كما قد نجد أماكن خاصة داخل المؤسسة أين يلتقي فيها الأفراد لتحقيق حاجاتهم الخاصة كالمطعم، رواق المكاتب، دورات التكوين الداخلية، حيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات وهذا ما يؤدي إلى تقوية وتوسيع مجال الاتصال للارسمي<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مهارات الاتصال الداخلي:

وتعني مهارة الاتصال والقدرة على استخدام المعلومات بفعالية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر ومن المهارات لمن يتولى عملية الاتصال : مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الانصات، مهارة التفكير، مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة.

1- مهارة التحدث: تعني استخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة، وعندما يتم التحدث مع الطرف الآخر يجب مراعاة درجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار .

2- مهارة الكتابة: تعتبر الكتابة وسيلة للتعبير عن الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للأخرين ويجب مراعاة بعض الأشياء عند الكتابة وهي ان يتضمن الخطاب او التقرير او المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة وان تنسم الصياغة بالوضوح والايجاز والدقة والموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية والاملائية .

3- مهارة القراءة {الصامتة والمسموعة}: من اهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال حيث ان التركيز والانتباه في القراءة يمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير والمذكرات ثم عليه ان يستخلص النتائج بسرعة والتي تساعد في اتخاذ القرارات .

<sup>1</sup> علي بولداوي ويحي بشلاغم , ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من

مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة، المعارف مجلة دولية محكمة، العدد 22، جوان 2017، ص 107



- 4- مهارة الانصات: وهي المقدرة على التركيز مع الاستماع الجيد وتتضمن الاستماع الى المحادثات الهاتفية والاجتماعات واللجان واثاء عملية الانصات يجب إعطاء فرصة للآخرين للكلام وان يكون الفرد صبورا وان يتقبل المناقشات والانتقادات الموضوعية.
- 5- مهارة التفكير: تعتبر مهارة التفكير ضرورة لكل اتصال جيد وبدونه لا ينجح اية عملية اتصال وتعتبر مهارة التفكير ملازمة لكل من مهارة التحدث والقراءة والكتابة والانصات.
- 6- مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة: المقصود ليس الوسيلة وانما المهارة في استخدام هاته الوسيلة فعلى سبيل المثال عند اجراء مقابلة مع رئيس في العمل يجب مراعاة : الهدف من المقابلة/ خصائص المستقبل / الصوت الهادئ / إحالة فرصة للمتحدث وعدم المقاطعة<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة .

#### 1- النشرات الخاصة التي تصدرها المنظمة:

تعتبر هذه النشرات من وسائل الاتصال بالكلمة المقروءة وهي وسائل اتصال خاصة حيث تستهدف جماهيرا معينة، كما ان موضوعاتها تتطلب تغطية مكثفة فقد تصدر المنظمة صحيفة او مجلة خاصة بها تضمن عددا من المواضيع والمعلومات التي تهتم جمهور المنظمة بهدف خلق تأثير معين في اتجاهات ومواقف وأراء ذلك الجمهور إزاء سياسات المنظمة وانجازاتها وخططها، وقد تصدر المنظمة نشرات خاصة توزعها على جمهور او اكثر من جماهيرها الخاصة مثال :

- جمهور العملاء مثال ذلك إصدار نشرة لخدمة طلاب الجامعة او لخدمة المسافرين على الخطوط الجوية او لخدمة نزلاء أحد الفنادق
- جمهور الموزعين، لإعلامهم بسياسات المنظمة وتنقيفهم بشأن المنتجات او الخدمات المقدمة واستخدامها وفوائدها
- جمهور المستهلكين للسلعة او المنتفعين بالخدمة، لإعلامهم عن مميزات معينة للسلعة او الخدمة المقدمة واستخداماتها وعن سياسات المنظمة وخططها وبرامجها

<sup>1</sup> د رضوان بالخيري، مدخل الى الاتصال المؤسسي، الطبعة الأولى، دار قرطبة للنشر والتوزيع، باب الزوار الجزائر،

○ جمهور العاملين بالمنظمة لإعلامهم بسياسات المنظمة وإنجازاتها وخططها وبالسياسات الإدارية وبالأخبار الاجتماعية في المنظمة وغير ذلك .

### 2- الكتيبات :

وهي وسيلة اتصال خاصة مقروءة في مجال العلاقات العامة، وتهدف الى إحاطة المرسل إليهم من الجماهير بأفكار ومعلومات عن المنظمة وسياساتها وإنجازاتها بهدف كسب ثقتهم وتأييدهم ويتضمن الكتيب بيانات تهم جمهور المنظمة، وهناك عدة أنواع من الكتيبات فمنها خاصة بالعاملين وأخرى خاصة بزوار المنظمة توضح لهم اهداف المنظمة وسياساتها وهناك نوع من الكتيبات يوزع على رجال الصناعة والتجارة وغيرهم .

### 3- المراسلات :

وهي تماثل الكتيبات بكونها وسيلة اتصال خاصة ومقروءة، تهدف الى إحاطة المرسل إليهم من جماهير المنظمة بالمعلومات والبيانات في المنظمة في شكل خطابات، او رسائل الشخصية الى الافراد على عناوين منازلهم، لما لذلك من اثر إيجابي في استمرارية العلاقات الطيبة، من الضروري ان يراعي الاهتمام بالشروط الشكلية والموضوعية للمراسلات، كذلك من الأهمية بمكان مراعاة الظروف الثقافية والاجتماعية للأشخاص الموجهة اليهم المراسلات

### 4- الاتصال الهاتفي :

وهو نوع من الاتصال الشخصي المباشر تبرز أهميته في أن الكلمة المسموعة والمباشرة من الشخص يكون لها تأثير قوي على الشخص الاخر الذي يتم التحدث معه، حيث يعتبر الهاتف وسيلة سريعة للاتصال بين المسؤولين بالمنظمة وجماهيرها الخاصة من عاملين وعملاء وموردين ومستثمرين وغيرهم، ومن المهم الإشارة إلى ضرورة مراعاة أداب الحديث الهاتفي التي تكفل نجاح المكالمة في التأثير في نفسية المتكلم معه.

### 5- الاجتماعات الدورية :

وهي وسيلة من وسائل الاتصال الشخصي والمباشر كالاتتماعات بين رئيس الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية او المدير العام مع مديري الأقسام في دائرته، لغرض بحث مواضيع معينة، او الاجتماعات بين رجال الإدارة والعاملين او بين ممثلي المستهلكين او الموردين او المستثمرين، او

غيرهم .و تتيح هذه الوسيلة للاتصال الفرصة للتعرف على مطالب واحتياجات الجمهور الخاص وامداده بكافة المعلومات والحقائق التي تنقصه .

### 6- الدعوات العامة والزيارات الإعلامية

إن الدعوة العامة او المفتوحة يمكن ان تخدم في أغراض كثيرة باعتبارها أداة هامة للعلاقات بالمجتمع حيث من خلالها أعلام العملاء والموردين والمستهلكين ورجال الصحافة كيف تعمل المنظمة على الطبيعة، وهو امر يكفل اندماجهم مع المنظمة ومعايشتهم لواقعها وارتباطهم بها وشعورهم بالانتماء أليها .

المؤتمر الصحفي هو اجتماع للصحفيين ورجال الاعلام الذين يحضرون ألى المنظمة لتلقي معلومات يناقشونها، ويكون عقد المؤتمر الصحفي لأغراض عديدة، منها تغطية احداث معينة كافتتاح فرع جديد أو خط إنتاجي جديد أو إدخال تجهيزات فنية متطورة .<sup>1</sup>

### المطلب السادس: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة وطرق تحسينه :

هناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف الى : عقبات مادية عقبات شخصية، عقبات لفظية .

#### 1- العقبات المادية :

كندرة الاتصالات او الافراط فيها كذلك دخول او تداخل متحدث آخر اثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط وبالتالي يؤدي هذا الى تحقيق الاتصال لأغراضه، وكذلك تعتبر كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبثا ثقيلًا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع الوقت وسببا للملل والضجر وهذا ما يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق اهداف المسطرة .

#### 2- العقبات اللفظية { التعبيرية }:

تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال فكما تساهم في عملية الاتصال وتسيير ها كما يمكن ان تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل اكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، وتجعل

<sup>1</sup> د، عبد الناصر جرادات، د لبنان هاتف الشامي، مقدمة في العلاقات العامة، الطبعة العربية الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2011، ص 120.121 .

المعنى غير مفهوم ومنه لا يصل الى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه وهو نقل المعلومات ورفض الغموض، كما ان اختلاف المستوى التعليمي والثقافي تخصصات العلمية والمهنية وهو ما يؤدي الى اختلاف الالفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني كذا اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال .

### 3- العقبات الشخصية :

وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعتة وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات او جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال.<sup>1</sup>

### 4- العقبات الناشئة عن طبيعة التنظيم :

إن الملامح التنظيمية تأثيرا على نوعية الاتصالات السائدة، فغموض بعض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات او الاشراف يؤدي الى تشويش الاتصالات المركزية وتحتم ضرورة رجوع الافراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات، رغم بعده عن مراكز التنفيذ لأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات، كما ان تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات سلسلة من المستويات الإدارية مما يعرضها لعملية التحريف .

### 5- معوقات بيئية :

ويقصد بها تلك المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع الى البيئة الداخلية للمنظمة مثل تداخل اختصاصات في العمل وعدم تحديد الأهداف بدقة، الروتين الزائد، عدم وجود

<sup>1</sup> د رضوان بالخيري مدخل الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، جسر للنشر والتوزيع، 2014، ص 115

نشاط اجتماعي في المؤسسة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الافراد وتحد من الاتصال بينهم فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدي الى ممارسة عملية الاتصال الفعال.<sup>1</sup>

❖ طرق تحسين الاتصال :

1. تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة.
2. ان يكون المضمون مثيرا للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة .
3. استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا .
4. ان تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف .
5. يجب ان تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي .
6. يجب ان تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة .

يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بالجميع المعلومات المتعلقة بالأطراف المشكلة للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نعيمة بو كلثوم، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة ماجستير، تحت اشراف د هلال درحمون، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة، أكتوبر 2008 ص33-34.

<sup>2</sup> د. رضوان بالخيري، مدخل الاتصال والعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

## المبحث الثاني: البيئة الداخلية للمؤسسة

### المطلب الأول: مكونات البيئة الداخلية

تتشكل مكونات البيئة الداخلية من:

#### 1- الهيكل التنظيمي:

يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمدها المنظمة منها النماذج التالية : الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، المختلط ... وغيرها . وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب، والذي يتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرجوة .

#### 2- الثقافة التنظيمية :

نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتعرف كذلك بأنها : مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، كما تعد بصمة المنظمة، وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون لها نقطة قوة أو تتشكل لها نقطة ضعف وفقا لتأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة.

#### 3- موارد المنظمة :

تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة ؛ المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، الإنتاج، المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة وغيرها .

#### 4- أنواع الموارد :

الموارد لها عدة تقسيمات، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية : موارد ملموسة ( مثل الموارد المالية والمادية)، موارد غير ملموسة ( مثل التكنولوجيا، الثقافة )، بشرية ( مثل المهارات، المعارف، والخبرات البشرية)<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أهمية البيئة الداخلية للمؤسسة

تهتم المنظمات بتحليل القدرات والإمكانيات الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة والضعف وعلاجها ودراسة البيئة الداخلية يعتبر ضرورة لأنه يساعدنا في التعريف على بعض النقاط التالية :

1. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمة المماثلة او التي تعمل في نفس الصناعة .
2. يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة .
3. الاستفادة من نقاط القوة لديها للقضاء على العوائق.
4. يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المنظمة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية

##### العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية :

تتأثر البيئة الداخلية لأية مؤسسة بعدة عوامل من بينها : المواد الخام، الموارد البشرية، المواد المالية، النمط القيادي، السياسات الادارية . ويمكن تلخيصها في ما يلي :

<sup>1</sup> التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، هالة يحيوي، مجلة الافاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01،

2021، ص 102

<sup>2</sup> عبير اجريس الداود، دور بيئة المنظمة في تبني إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المؤسسي في الشركات، أطروحة

مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، اشراف أ، د زياد يوسف المعشر، كلية الدراسات الإدارية والمالية

جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2011 ص 39

" المواد الخام " : تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الداخلية وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الاوراق الى الأقلام ومرورا بالأجهزة والمعدات والتقنيات. والاثاث المكتبي . وغيرها من ما تحتاجه بيئة العمل المادية.

" الموارد البشرية " : تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة على بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تتضمنه من إداريين وفنيين وعمال ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام العمل تؤثر على العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وامكانيات وقدرات . لذلك نهتم المؤسسات بإدارة الموارد البشرية بهدف خلق الانسجام الفعال في المنظمة، فصلا في اتحاد الاجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المؤسسة لتحقيق اهدافها .

" الموارد المالية " : تؤثر الموارد المالية ايجابا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلا على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وأشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر الذي يهدد وجودهم ويقلل تفكيرهم حول احتمالات البقاء او توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح .

"النمط القيادي " : يعد نمط الاشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المؤسسة، فالإشراف التسلطي يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الاشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وكذا زيادة التألف والرغبة في التجديد والإبداع والابتكار .

" السياسات الادارية " : تسهم السياسات الادارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للابتكار والإبداع، اما السياسات الادارية المتحيزة



او العشوائية فإن غيابها او عجزها يجلب اجواء سلبية وبيئية وتنظيمية تؤثر على معنوياتهم وعلى مستوى أدائهم<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أساليب تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

تنتج الفرص والتهديدات عن المتغيرات الحاصلة في البيئة، وحتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الاولى وتحاشي الثانية عليها ان تقف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية عن طريق ما يسمى بتحليل البيئة الداخلية، ومن اجل تحقيق ذلك لا بد من اتخاذ عدة اساليب كأسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب، وسلسلة القيمة، وسيتم التطرق الى هذه الاساليب فيما يلي :

#### أولاً: اسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب:

الغرض من المراجعة الادارية هي مقارنة الاداء المحقق بالأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال مراجعة الوظائف الاساسية للمؤسسة، والمتمثلة في وظيفة الانتاج، ووظيفة تسيير الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، والوظيفة المالية اضافة الى وظيفة البحث والتطوير. وتتم المراجعة عن طريق معايير محددة يتم بموجبها تحديد العوامل الداخلية في كل وظائف المؤسسة بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدى تمثيل العامل الداخلي لنقاط القوة والضعف.

#### ثانياً: أسلوب سلسلة القيمة:

يعتبر مدخل سلسلة القيمة لبورتر اداة من ادوات التحليل الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة؛ حيث يقصد بالقيمة في مدلول المنافسة بانه ذلك المبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل

---

1- عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة وادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، 2014-2015، ص 108 .

ما تعرضه المؤسسة، وبالتالي فإن تحليل تنافسية مؤسسة يقتضي تحليل القيمة بدلا من التكلفة، ذلك ان المؤسسة غالبا ما ترفع من تكاليفها من أجل الحصول على سعر مرتفع عن طريق التمييز<sup>1</sup>.

ويمكن التعبير عن سلسلة القيمة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الترابطات بين الأنشطة السياسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة

ليورتر



المصدر: عبيدة شلاباب، سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة (مذكرة ماستر في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، 2019، ص10.

### المطلب الخامس: أهداف تحليل بيئة المؤسسة الداخلية:

تهتم المؤسسة بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف لكل عامل من العوامل الداخلية، بما يساعد بالاستعانة بنتائج تحليل البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات

<sup>1</sup>السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحان عباس، سطيف، الجزائر، سنة 2012، ص151.

السليمة واختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة وعليه فإن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة وذلك لما يلي :

- ✓ ايضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات .
- ✓ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة .
- ✓ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا وذلك يساعد على القضاء على المعوقات البيئية واغتنام الفرص الموجودة بالبيئة .
- ✓ بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها او تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة .
- ✓ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي { نقاط القوة والضعف } والتحليل الخارجي { الفرص والمخاطر } فإنه لا فائدة من الوقوف على مخاطر بيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة المؤسسة او ضعفها لان هذه الأخيرة تمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 ص 77

### المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الخدمائية

#### المطلب الأول : خصائص المؤسسة الخدمائية .

إن المؤسسة الخدمائية تتميز بخصائص متنوعة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى، ومن أهم الخصائص نذكر ما يلي:

- استعمال الخدمات: حيث ان المؤسسة الخدمائية تقوم بإعطاء. فرص لزبائنها لاستعمال الخدمات التي تقدمها والاستفادة منها، وبذلك تجعل مختلف الادوات المستعملة او المتوفرة في المؤسسة في متناول زبائنها حتى يتسنى لهم الاستفادة منها .
- كراء الخدمات: تعتبر خاصية الكراء والإيجار خاصة بالمؤسسة الخدمائية وغير متوفرة في المؤسسات التجارية الصناعية وزيادة على منح المؤسسة الخدمائية لزبائنها امكانية استعمال أداة من ادواتها فهي تمنح لها ايضا امكانية استئجار خدمة معينة . وهذا لمدة قصيرة، متوسطة او طويلة ....
- صيانة الخدمات: ان مهمة المؤسسة الخدمائية في مجال الخدمات لا تتوقف على كراء الخدمات فقط، بل تقوم على ذلك بصيانتها فهي تصون على الخدمة المقدمة من طرفها مثل تصليح الاجهزة .
- تقديم النصائح : حيث يقوم عمال المؤسسة الخدمائية او بعض من اعضائها بتقديم نصائح متبادلة ومتنوعة لصالح الزبون<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الخدمائية:

- 1- وظيفة العمليات والإنتاج: تشمل ما تقوم به المنظمة لإنتاجه لأغراض بيعة وتحقيق الربح، فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة لصناعة الهواتف مثال حتى تبقى هذه الشركة لابد من أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعمقة بتضييع الهواتف إذ لم تفعل ذلك لن تبقى.

<sup>1</sup>سعيد محمد المصري، ادارة وتسويق الانشطة الخدمية ( المفاهيم والاستراتيجيات ) الدار الجامعية، الاسكندرية،

وعندما يقيمون شركة النقل الجوي لابد من أن تمارس هذه الشركة فعاليات توفير خدمات النقل الجوي وإلا لن تبقى حية.

2- **وظيفة التوظيف:** وهذه تشمل كل ماله علاقة بتمديد والعاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة ومؤهلاتهم وكذلك كيفية استخدامهم ومنحهم الأجور والمكافآت المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم.

3- **وظيفة التمويل:** وتشمل كل ماله عالقة بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة، بما في ذلك الاهتمام بحساباتها فلا يمكن لأي منظمة أن تتجح وتبقى دون الاهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعمق بتحديد الأموال الضرورية للعمل<sup>1</sup>.

4- **وظيفة التسويق:** ويعني التسويق كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي<sup>2</sup>.

5- **وظيفة البحث والتطوير:** من خلال تطوير المنتجات الجديدة وإدخال الأساليب التنظيمية الجديدة أو تطويرها موجود منها فعلا<sup>3</sup>.

6- **وظيفة الشراء:** حيث تقوم مؤسسة الخدمية بشراء ضروريات الانتاج الخدمة التي تتخصص بها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سعاد نايف البرنوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 50.

<sup>2</sup> مهدي زوليف، علي العفايلة، ادارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 1996، ص13.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي، مساعدة ادارة المنظمات، منظوركلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2013، ص35-36.

<sup>4</sup> خالص صافي، صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2007، ص30.

### المطلب الثالث: أسس المؤسسة الخدمائية:

يوجد عدة أسس تبنى عليها المؤسسة الخدمائية تتمثل فيما يلي:

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية التي تقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة .
- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف استراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها من خلال الفترات الصعبة.
- جودة الخدمة وتعتبر المحور الرئيسي بحيث يجب الانتظام في تقديمها بأعلى المستوى من خلال العلاقات والتفاعل بين عملاء المؤسسة.
- النظر إلى عملاء المؤسسة بيس على أنهم أهداف لإتمام عملهم وواجباتهم ولكن لكونهم أطراف وعلاقات مع المؤسسة ومن الضروري الحفاظ عليها وتمييزها دائما.
- ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقا دائما بالنسبة لكل العملاء والعاملين في المؤسسة الخدمائية<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية :

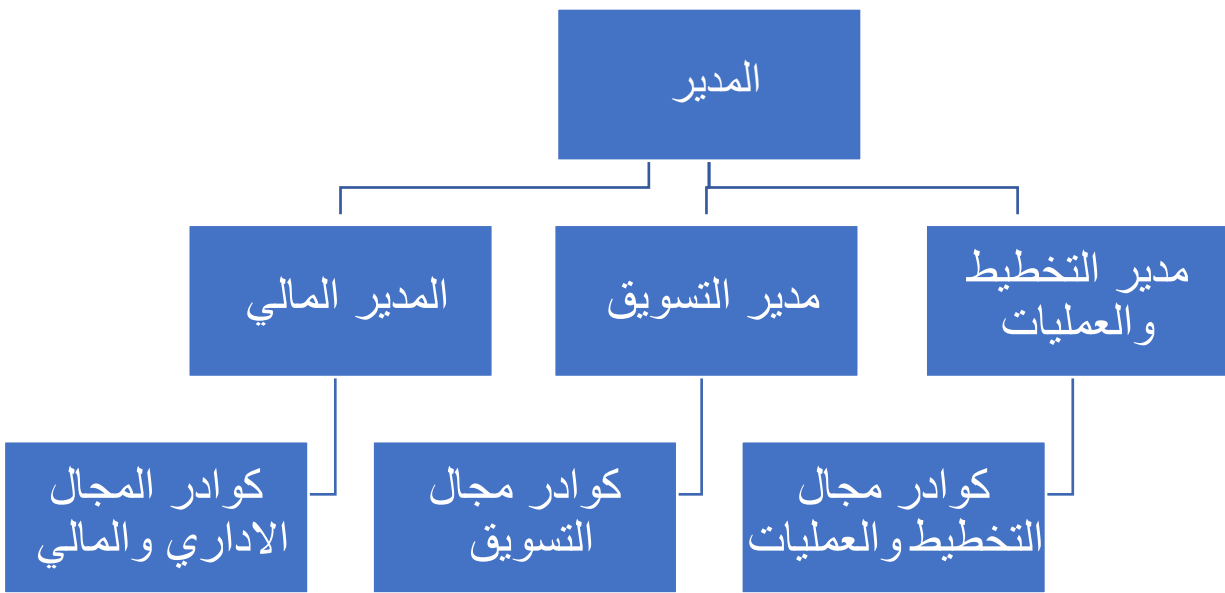
#### 1- الهيكل التنظيمي المفلطح :

يعتبر هذا النمط الهيكلي أحد أنماط الهيكل الهرمي، الا انه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية ويكون فيه نطاق الأداة واسعا، ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهل والخبرة، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها، ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصالات الرأسية، وسهولة الاتصالات

<sup>1</sup> - سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية، دون ط، الدار الجامعية، 1997، ص 24.

الافقية، ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

شكل رقم (03): يمثل الهيكل التنظيمي المفطح في المؤسسة الخدمائية :

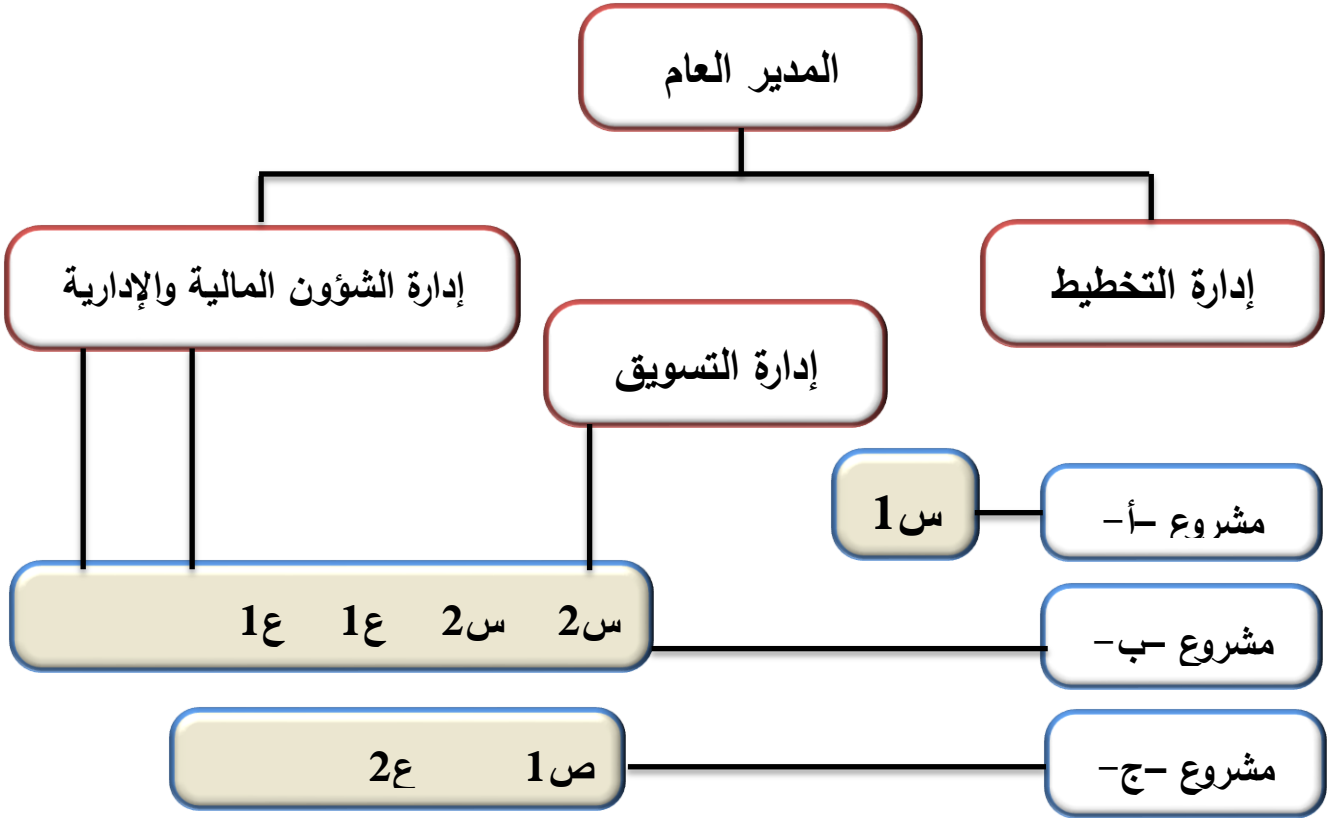


المصدر: سعيد محمد المصري، ص72.

<sup>1</sup>د. علاوي صافية، واقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الخدمائية، مجلة دولية علمية محكمة، العدد 24، جامعة الاغواط، الجزائر، جوان 2015 ص 154.

2- هيكل المصفوفة:

شكل رقم (04): يمثل هيكل المصفوفة



المصدر: سعيد محمد المصري، ص 73.

يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط حسب طلبات الزبائن وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها، ومن ثمة يكون ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات تجمع فيه التخصصات المختلفة، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي الى تلك الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، وعلى قدرتها على إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية، وفي إطار التكاليف المقدرة لها وبصفة عامة يمكن للمؤسسات الخدمية أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تصميم هيكلها التنظيمي، فتأخذ بالنموذج المفلطح على أساس التخصص الوظيفي، ثم تقوم بعد ذلك بتنظيم أحد مجالات التخصص على أساس المصفوفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. احمد محمد المصري : الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة {د ط }، الإسكندرية، 2000، ص 83



## المطلب الخامس: معوقات المؤسسة الخدمائية :

### 1- معوقات شخصية :

تتمثل في عدم القدرة على التعبير الجيد واختبار الالفاظ الواضحة، كما أورد الباحثون ان اغلبية الغموض يكون نتيجة عدم الاصغاء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

### 2- معوقات تنظيمية :

تكمن في كبر حجم نطاق الاشراف وكثرة المستويات الإدارية وهذا راجع الى عدم وجود هيكل تنظيمي جيد يسير المؤسسة، كما يشير الباحث حمود إلى أن هذه المعوقات راجعة إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية .

### 3- معوقات بيئية :

في المحيط الذي نعيش فيه نؤثر ونتأثر بدرجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، وهذا ما يؤدي إلى إعاقة المؤسسة الخدمائية ويخلق التوتر له .

### 4- معوقات اجتماعية :

عما تكون هناك عوائق نفسية اجتماعية حتما ستؤدي الى خلق جو سيئ بين العاملين والمديرين، ولهذا ضرورة إلغاء هذه المعوقات من أجل تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق النجاح في المؤسسة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سحنون ربحانة، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم الاعلام والاتصال، اشراف / عيواج عذراء، قسم الاتصال والعلاقات العامة جامعة العربي بن مهيدي {ام البواقي} 2015، ص110.

<sup>2</sup> ميخائيل جميعان، اسس الادارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت 1983، ص152.

### خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره نتوصل الى ان عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة تبرز كعملية أساسية وحيوية الى جانب، كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت او مرحلة معينة، وانما تستمر طوال حياة المؤسسة، مهما كان نوعها اقتصادية او خدمائية، والتي تعتبر هاته الاخيرة هيكلًا منظما للقرارات، حيث يستفيد العميل. من خدماتها، بمختلف الأشكال والأنواع، وكذلك من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة من خلال العمل على تطوير بيئة العمل الداخلية لتكون المثالية والأفضل .

## الفصل الثالث:

# الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

### تمهيد:

إضافة إلى ما تم عرضه في الفصلين الأول والثاني، يأتي هذا الفصل لمحاولة إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا بغية معرفة إسهام الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية المؤسسة الخدماتية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الكدية قسنطينة.

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم عام المؤسسة من حيث المهام والهيكل التنظيمي لها وكذلك عرض وتحليل المحاور الرئيسية لأداة الدراسة (الاستمارة) والخروج بنتائج وتوصيات من شأنها أن تفيد المؤسسات الخدماتية عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة خاصة.

## المبحث الأول: مجال الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر-قسنطينة-

### المطلب الأول: مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر-قسنطينة-

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر-قسنطينة- أول شركة جزائرية متخصصة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات الانترنت ADSL ومجال الهاتف الثابت والنقال، بحيث تأسست الشركة في سنة 2000 كما أنها تمتلك فروع أخرى وهي كالاتي:

- اتصالات الجزائر -قسنطينة- -الخروب- .
- اتصالات الجزائر -قسنطينة- - عين السمارة -.
- اتصالات الجزائر -قسنطينة- - بوالصوف -.
- اتصالات الجزائر - قسنطينة - الدقي -.
- اتصالات الجزائر -قسنطينة- - حي قدور بومدوس -.
- اتصالات الجزائر -قسنطينة- - زيغود يوسف -.
- اتصالات الجزائر -قسنطينة- - الكدية -<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر-قسنطينة-

تأسس مجمع اتصالات الجزائر وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة {CNPE} بتاريخ 01 مارس 2001، الذي نص على انشاء مؤسسة عمومية اقتصادية اطلق عليها اسم اتصالات الجزائر وفق هذا المرسوم لذي حدد نظام مؤسسة عمومية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات اسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر بـ00,000,000,000 دج تحت رقم B001808302 ، وجاء هذا القانون لانهاء احتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقاتها لهذا المبدأ تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، احدهما يتكفل

<sup>1</sup> -W.w.w.algerie télécom.com

بنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر " .

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الإقامة، واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي يبدأ الشركة في إتمام مشاورها 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 فيه منافسة شرسة خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة ,حيث توجد ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر في برامجها منذ البداية: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات مباشرة للزبون فهناك الزبائن العاديين وكبار الزبائن من مؤسسات وهيئات عمومية ويمكننا ابراز اهم الخدمات التسويقية التي تقدمها المؤسسة في ما يلي:

أ- خدمة الفاتورة: حيث يسدد الزبون العادي 6 فواتير في السنة كل شهرين تقدم له فاتورة عن طريق بريد مستهلكة الدفع ولان الزبون هو اساس وموضوع اهتمام المؤسسة تقدم له تسهيلات لكسب رضاه مثل:تسديد المستحقات على مجموعة اقساط يتم تحديد عددها باتفاق بين الطرفين كما يستقبل

<sup>1</sup>الموقع الرسمي للمؤسسة WWW ,algeriatelecom, dz

المكتب الاحتياجات كانقطاع الخط الهاتفي وبعد الاسلاك الهاتفية مبلغ الفاتورة، تقدم المؤسسة خدماتها مجاناً كإرسال الفرق العاملة لإصلاح الطب والتعطيل .

ب- **خدمة الفاتورة المفصلة**: يعمل هذا المكتب على تقديم الفاتورة المفصلة حيث يستطيع الجهاز الحصول على الأرقام المتصل بها والمدة وحتى الرقم وتحديد مبلغ المكالمة .

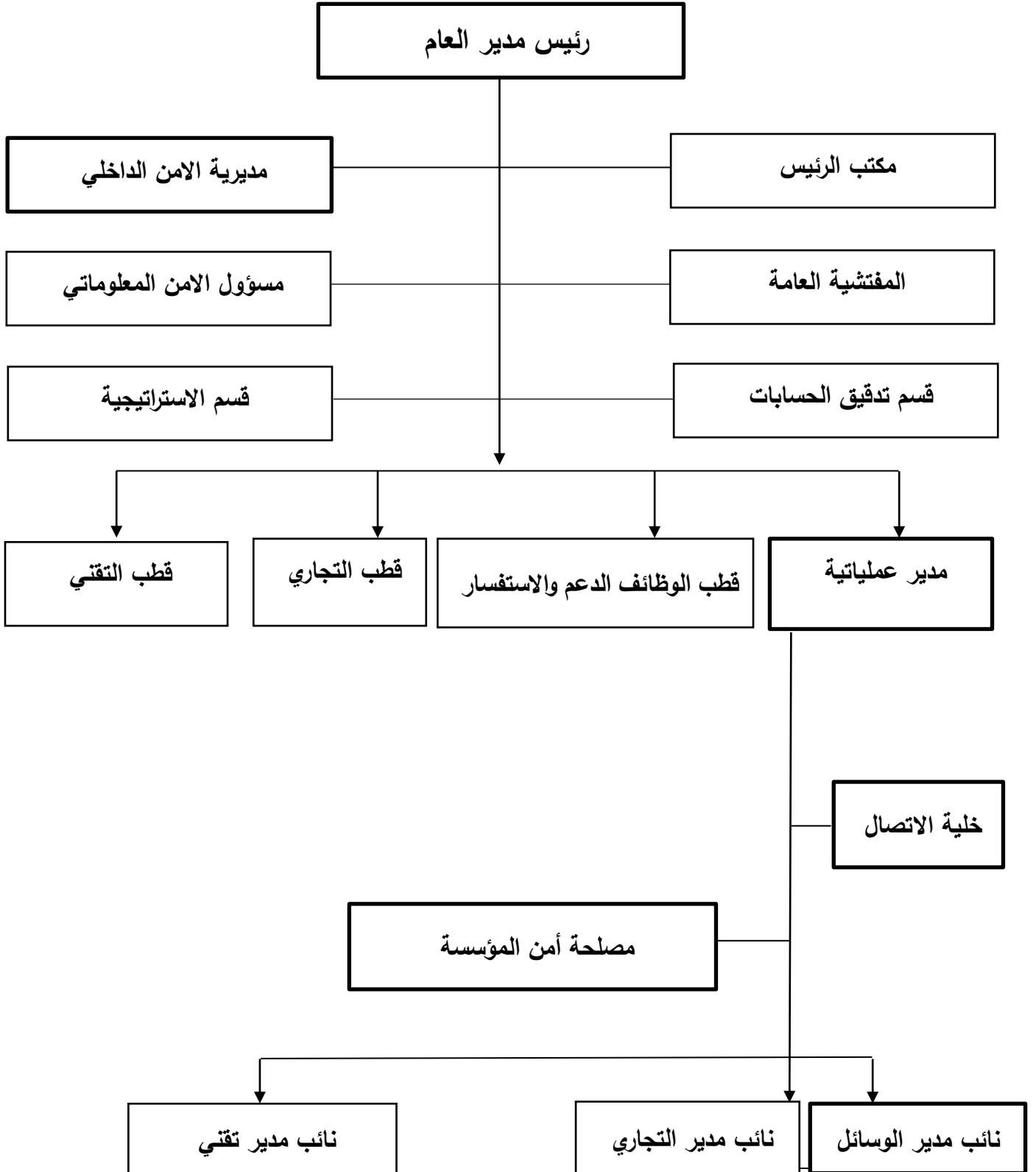
ج- **خدمة الكاشف الرقمي** : اي يستطيع الجهاز التعرف بصاحب المكالمة الواردة وهذا عن طريق اظهار الرقم السري حيث انه بواسطة هذه الخدمة لا يستطيع اي شخص غريب استعمال الجهاز الا في حالة حصوله على code .

د- **تحويل المكالمات**: في حالة الاتصال بالهاتف الثابت او اللاسلكي يمكن تحويل المكالمة نحو جهاز اخر .

هـ- **خدمة البطاقات المدفوعة الاجر مقدما**: هذه الخدمة ستساعد المشتركين على التحكم بإجراء مكالماتهم وفقا لقيمة البطاقة وتمكنهم من اجراء المكالمات الوطنية والمحلية والدولية، والهواتف النقالة والانترنت بدون اشتراك وبدون تعاقد ومن اي هاتف وستحصل المؤسسة على المبلغ لهذه الخدمة مقدما نقدا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -www.algeriatelecom.dz le 24/05/2022.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>



<sup>1</sup> -www.algeriatelecom.dz le 26/05/2022.



المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالاستبيان

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس:

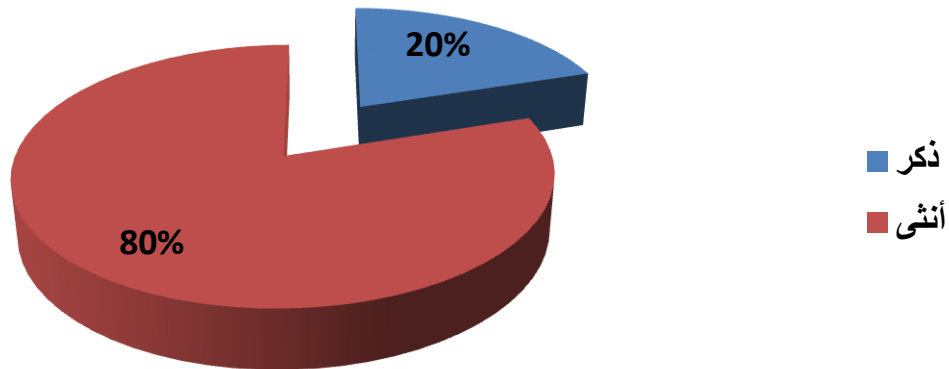
النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
20%	06	ذكر
80%	24	أنثى
100%	30	المجموع

التعليق:

من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم (01) نجد أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة 80%، أما فيما يخص نسبة الذكور كانت 20%.

وعليه يمكن القول بأن المديرية الجهوية للشرق اتصالات الجزائر، فرع الكدية قسنطينة توظف العنصر النسائي أكثر من العنصر الرجالي، فقد أصبحنا نجد أن الكثير من المؤسسات الخاصة في مستوياتها الإدارية نسبة النساء أكثر من الرجال تبعا لكون خريجي الجامعات الجزائرية نجد فيهم الجنس الأنثوي أكثر من الجنس الذكوري.

توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس



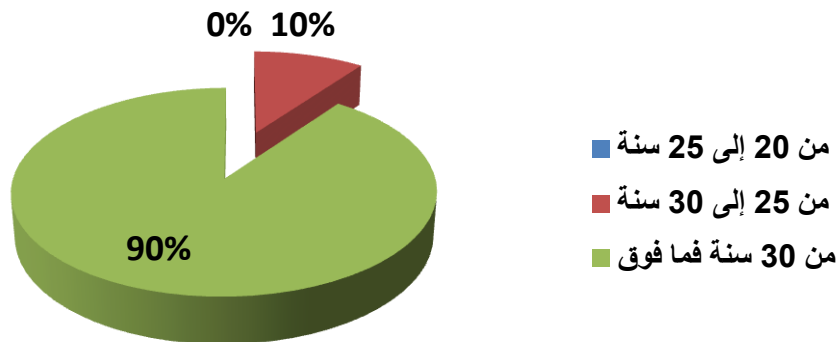
الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%0	0	من 20 إلى 25 سنة
%10	3	من 25 إلى 30 سنة
%90	27	من 30 سنة فما فوق
%100	30	المجموع

التعليق:

يتضح من الجدول رقم (02) أن نسبة 90% من مفردات العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة فما فوق، وهو ما بين أن نسبة الموظفين المسيرين للمؤسسة من الفئة العمرية المتوسطة تعكس النضج الفكري والقدرة على العطاء لأن لها درجة كبيرة في الوعي والخبرة في العمل، بينما بلغت أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 30 سنة بنسبة 10% للموظفين الجدد في المؤسسة، في حين سجلت انعدام النسبة لدى الفئة العمرية ما بين 20 إلى 25 سنة، وهو ما يترجم أن طبقة العمل في المؤسسة تتطلب وجود فئة نسائية أكثر خبرة.

توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير السن



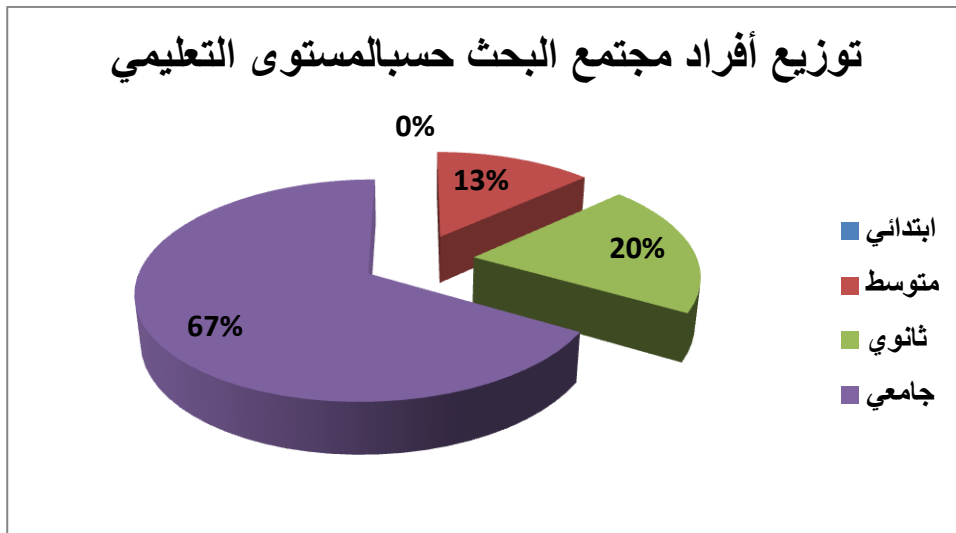
الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%0	0	ابتدائي
%13,3	4	متوسط
%20	6	ثانوي
%66,7	20	جامعي
%100	30	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم (03) المستوى التعليمي لدى موظفين المديرية الجهوية للشرق فرع الكدية قسنطينة بأن نسبة الموظفين فيها جامعيين؛ حيث بلغت نسبتهم 66,7%، أما المستوى الثانوي فقد قدرت بنسبة 20%، في حين أن نسبة المستوى المتوسط قدت بـ 13,3%، أما المستوى الابتدائي فهو منعدم النسبة.

من خلال المعطيات نجد أن التوظيف في المديرية يعتمد على المستوى التعليمي العالي كميّار لأن أصحاب المستوى الجامعي لهم مؤهلات عالية في الأداء الجيد للوظائف.

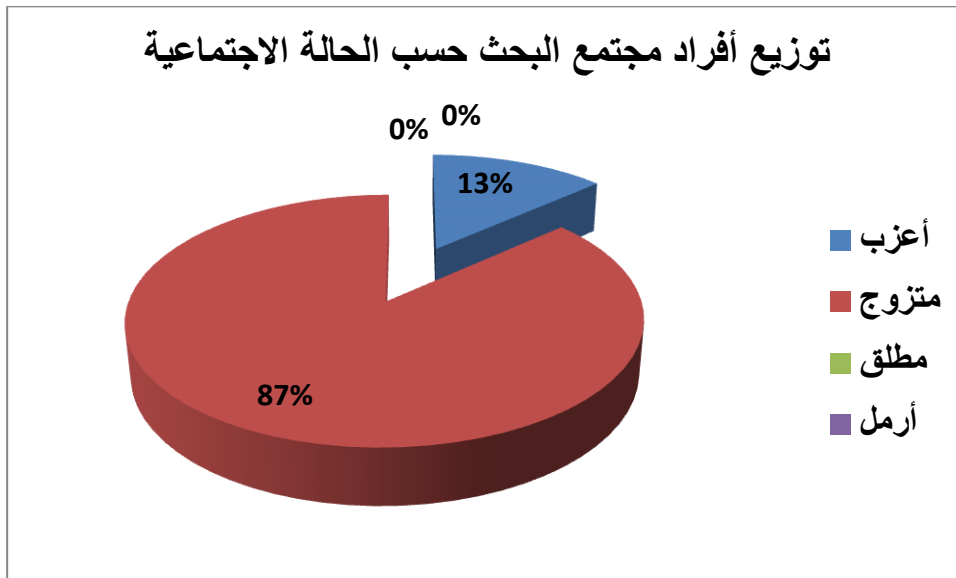


الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
13,4%	4	أعزب
86,6%	26	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	30	المجموع

التعليق:

يبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 86,6% فئة متزوجة، ونسبة 13,4% هي فئة عزباء وذلك راجع إلى عامل السن بالنسبة للأفراد المبحوثين فمعظمهم شباب، ولا يوجد من بين الأفراد العاملين المبحوثين في المؤسسة من هو مطلق أو أرمل.

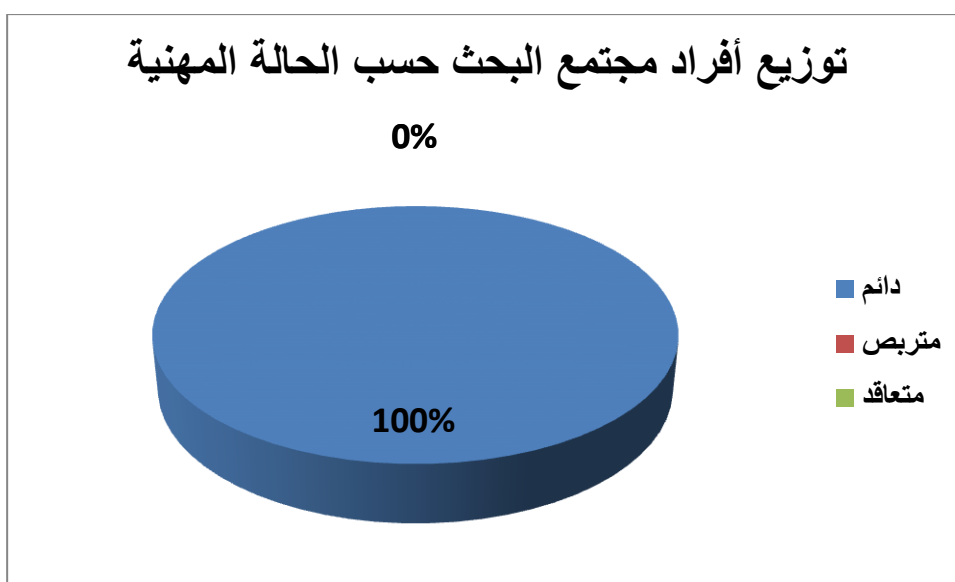


الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%100	30	دائم
%0	0	متربص
%0	0	متقاعد
%100	30	المجموع

التعليق:

من خلال المعطيات المتبينة في الجدول رقم (05) نجد أن نسبة 30% من مفردات العينة عامل دائم لها أكبر نسبة داخل المؤسسة، في حين انعدام نسبة عامل متربص أو متقاعد بنسبة 0% وهذا جاء حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

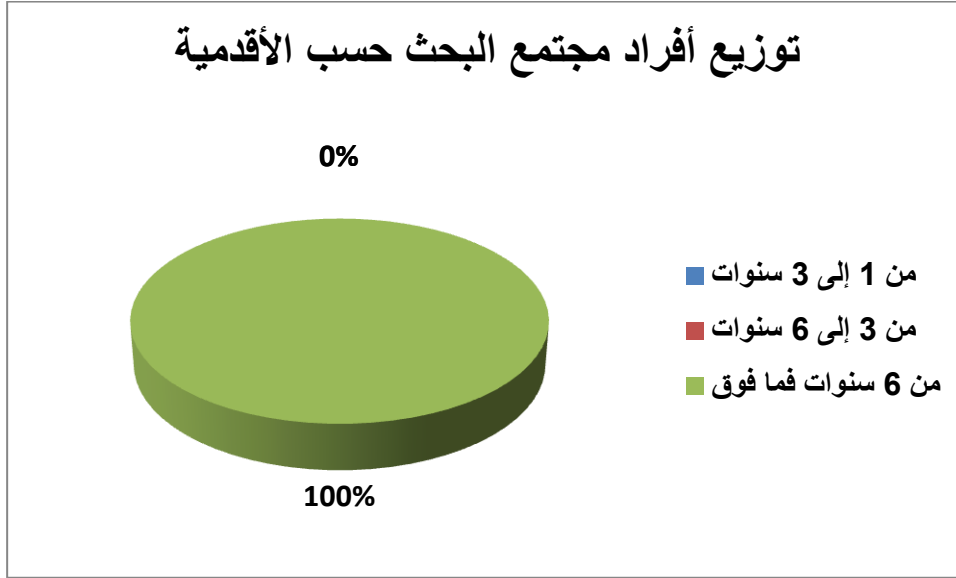


الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%0	0	من 1 إلى 3 سنوات
%0	0	من 3 إلى 6 سنوات
%100	30	من 6 سنوات فما فوق
%100	30	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول رقم (06) بين أن أكبر فئة في هذه العتبة جاءت على الأفراد التي تتراوح أقدميتهم من 6 سنوات فما فوق، ومنه نستنتج أن المديرية الجهوية للشرق فرع الكدية اعتمدت على الكفاءات الشابة وجعل ذوي الخبرة كمؤطرين ومستشارين للشباب.



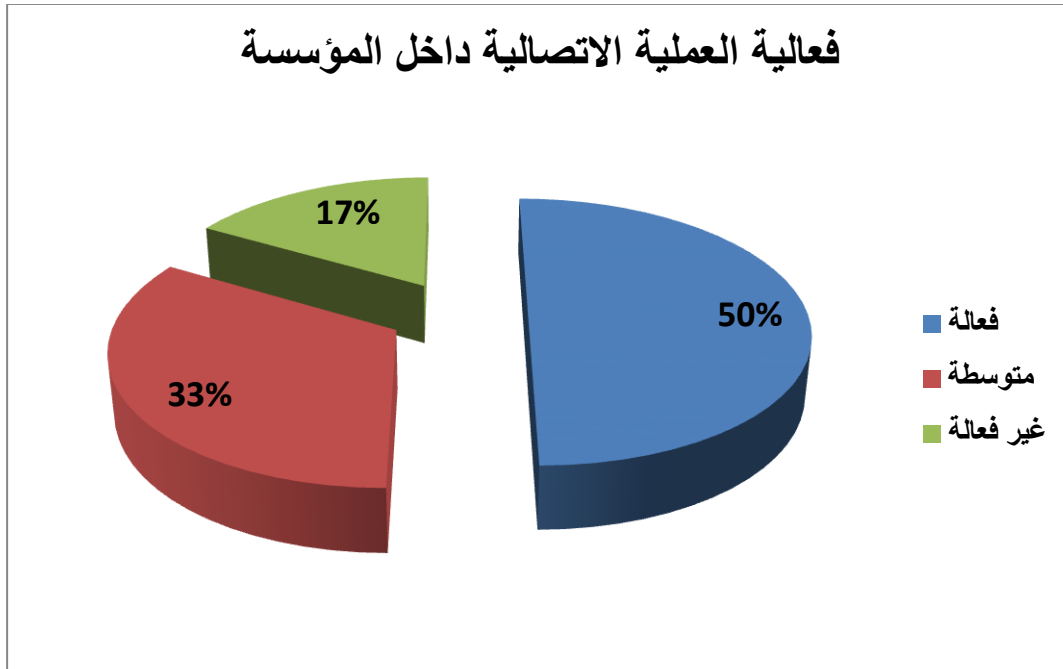
المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (07): يوضح فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
50%	15	فعالة
33,33%	10	متوسطة
16,67%	5	غير فعالة
100%	30	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة يرون أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة فعالة بنسبة 50%، ثم متوسطة بنسبة 33,33% في حين أن 16,67% من المبحوثين صرحوا بأن العملية الاتصالية غير فعالة، بمعنى أن الموظفين داخل المؤسسة يجيدون الاتصال.

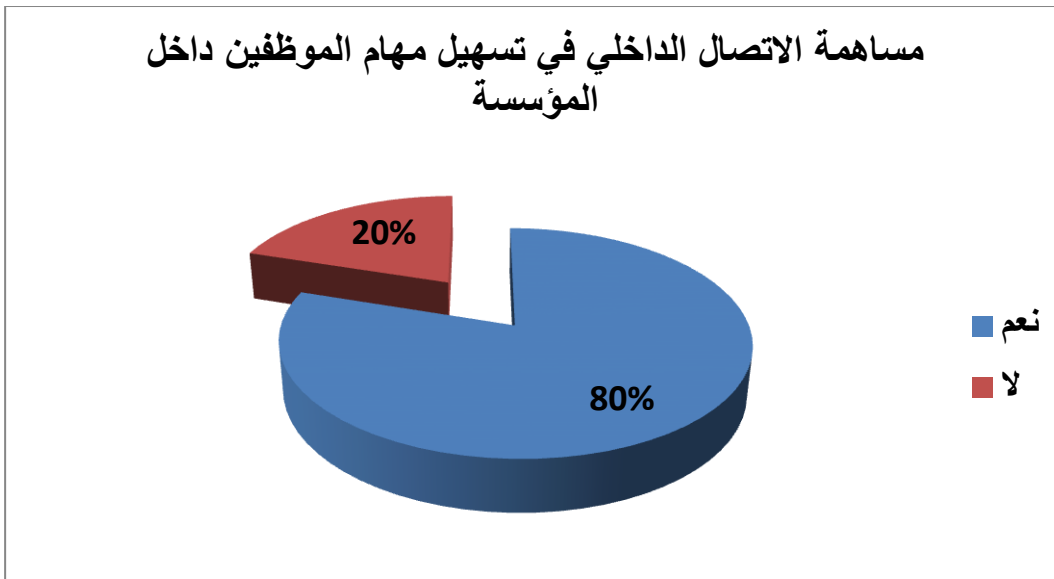


الجدول رقم (08): يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهام الموظفين داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
80%	24	نعم
20%	6	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

يبين الجدول رقم (08) أن أغلبية أفراد العينة أجابوا (نعم) يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل المهام للموظفين بنسبة 80%، أما الذين أجابوا ب(لا) فنلاحظ أن النسبة منخفضة مقارنة مع الذين أجابوا ب(نعم) وهذا بنسبة 20%، وهذا راجع إلى الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة.





الجدول رقم (09): يوضح الاتصال المباشر من المدير:

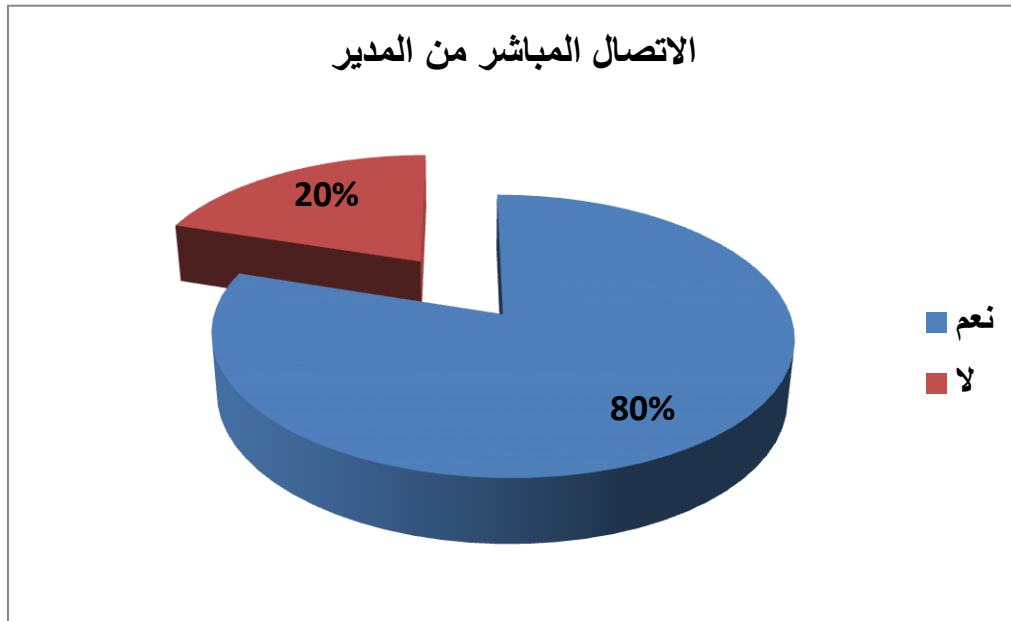
النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
80%	24	نعم
20%	6	لا
100%	30	المجموع

• في حالة إجابتك بـ"نعم" لماذا يتصل بك؟

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
90%	27	لطلب استفسار
0%	0	تظلمات وشكاوي
10%	3	تقارير
100%	30	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة صرحوا باتصالهم مع المدير مباشرة دون عوائق، في حين 20% من المبعوثين صرحوا بعدم اتصالهم مع المدير مباشر، و90% من أفراد العينة أكدوا أن اتصال المدير معهم يكون لطلب استفسار.

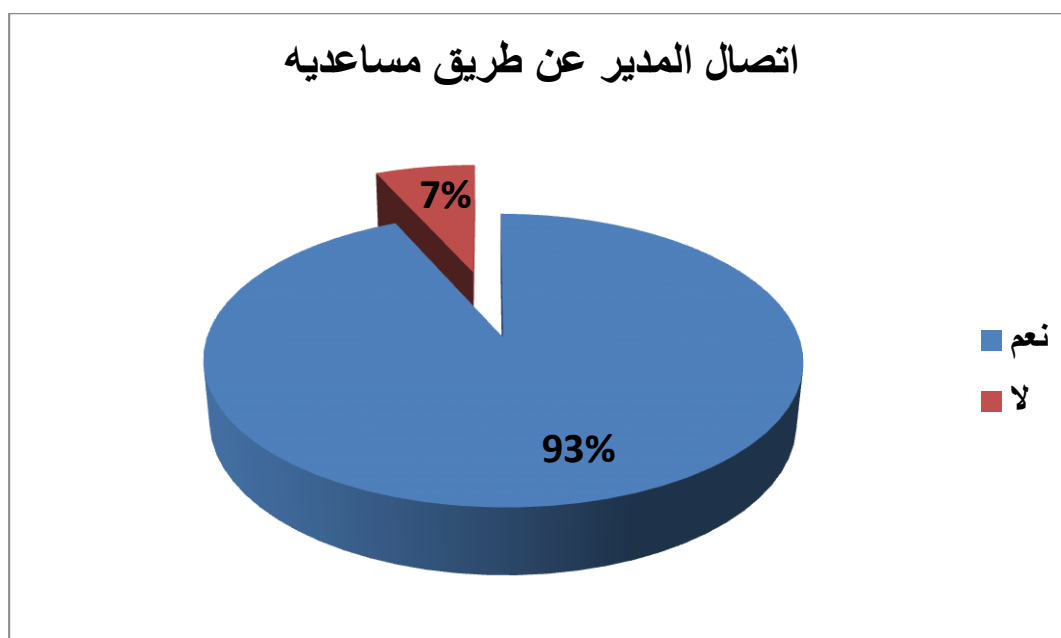


الجدول رقم (10): يوضح اتصال المدير عن طريق مساعديه:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
93,3%	28	نعم
6,7%	2	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول تبين لنا أن المدير يتصل بالعمل عن طريق مساعديه بنسبة 93,3% تليها 6,7% لا يتصل بهم المدير عن طريق مساعديه؛ أي ما يعادل فردين من العينة. ومنه نستنتج أن المدير يولى أهمية كبيرة لإتباع التسلسل الإداري للعمال.



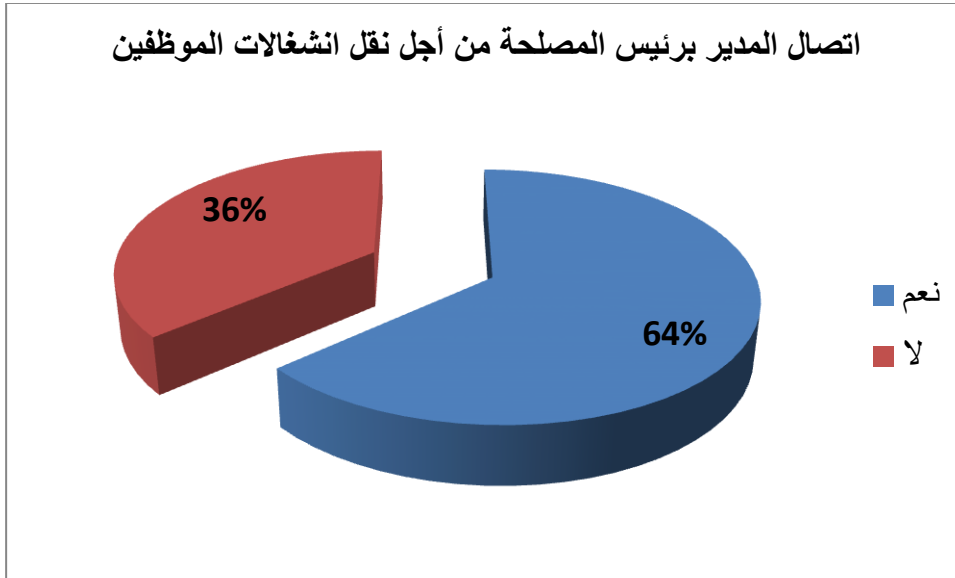
الجدول رقم (11): يوضح اتصال المدير برئيس المصلحة من أجل نقل انشغالات الموظفين:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
63%	19	نعم
36%	11	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 36% من أفراد العينة قد صرحت بأن المدير لا ينقل انشغالاتهم لرئيس المصلحة، ونسبة 63% أدلت بنقل المدير انشغالاتهم.

ومنه نستنتج أن الموظفين تتقل انشغالاتهم لرؤساء المصالح على مستوى المديرية الجهوية للشرق - اتصالات الجزائر - الكدية - قسنطينة.

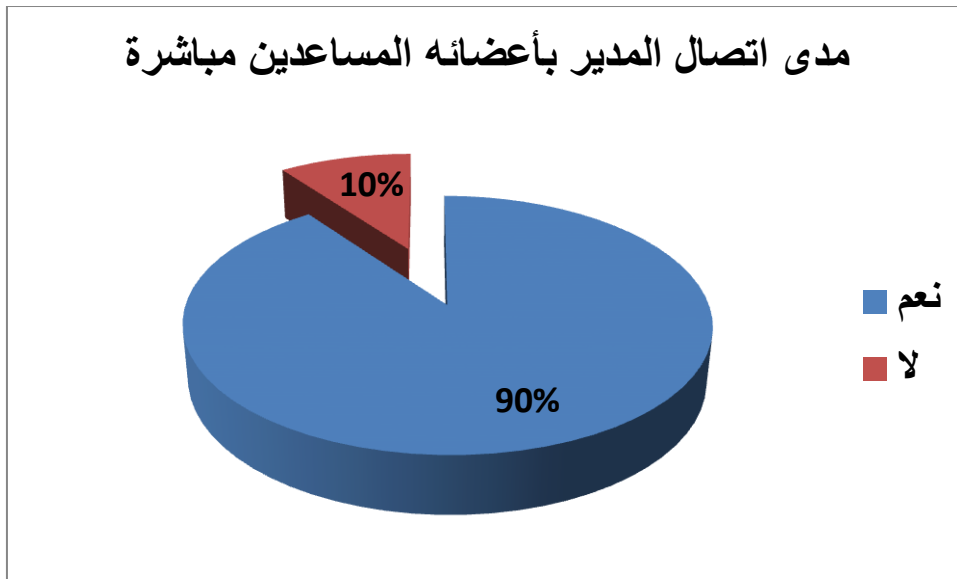


الجدول رقم (12): يوضح مدى اتصال المدير بأعضائه المساعدين مباشرة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول لموضح أعلاه يتضح لنا أن 90% من أفراد العينة أجابوا بأن المدير يتصل بأعضائه المساعدين مباشرة، و10% من أجابوا بأن المدير لا يتصل بهم، ومنه نستنتج أن المدير يتصل بأعضائه مباشرة لتبليغهم بكل ما يخص العمل.



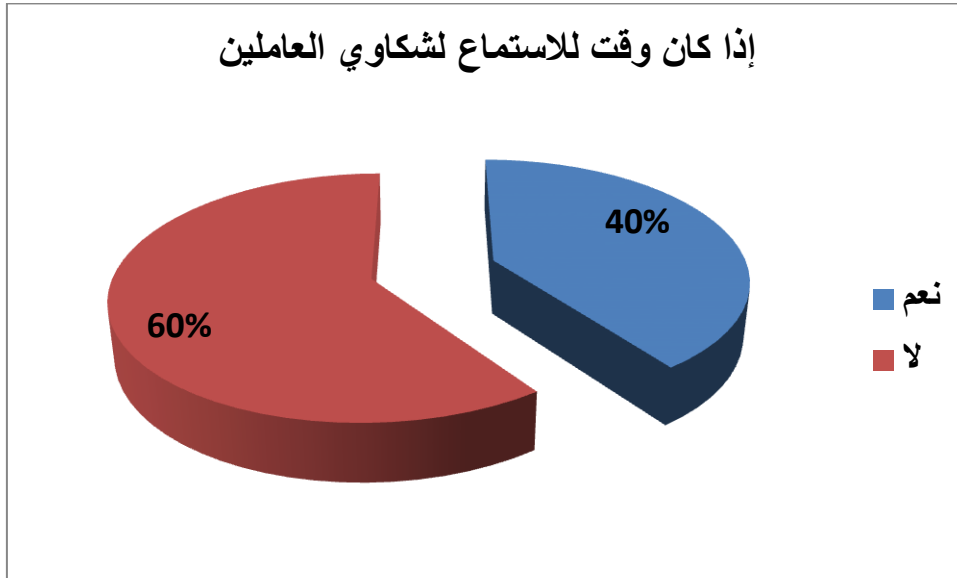
المحور الثاني: العوامل المساعدة في تحسين البيئة الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر - الكدية - قسنطينة.

الجدول رقم (13): يوضح ما إذا كان وقت للاستماع لشكاوي العاملين:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
40%	12	نعم
60%	18	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة لا يخصص لهم وقت للاستماع إلى شكاويهم مما يوضح انعدام الاتصال الصاعد من الموظفين إلى المدير، في حين أن نسبة 40% من أفراد العينة أجابوا بأن المدير يستمع لشكاويهم وأنهم لديهم الفرصة لتقديم شكاويهم مما نستنتج أن اهتمام بشكاوي العاملين ليس بالمستوى المطلوب.

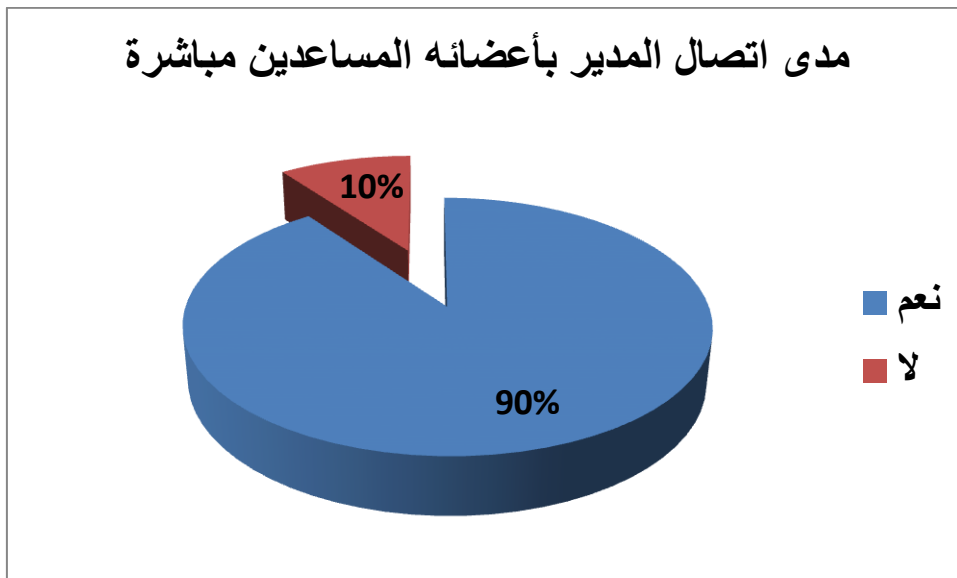


الجدول رقم (14): يبين وجود تباعد بين العمال والإدارة في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن 90 % من أفراد العينة أجابت بأن هناك التباعد بين العمال والإدارة في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، في حين أن نسبة 10 % من أفراد العينة أجابوا لأنه لا يوجد تباعد بين المدير والإدارة في عملية القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على الاتصال المساعد من الموظفين إلى المدير مما يعيق عملية تحسين البيئة الداخلية .

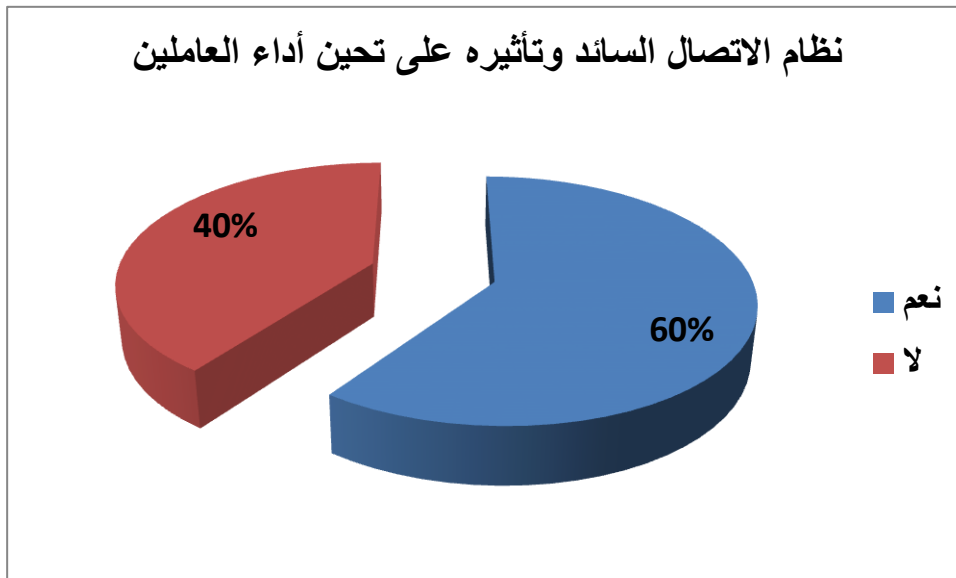


الجدول رقم (15): يبين نظام الاتصال السائد وتأثيره على تحين أداء العاملين:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
60%	18	نعم
40%	12	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول الموضح أعلاه والذي يبين أن نظام الاتصال السائد داخل المؤسسة يؤثر على تحسين أداء العاملين . أكد مجتمع الدراسة وبنسبة 60% أنه أي نوع من أنواع الاتصال السائد داخل المؤسسة يؤثر وبكثرة على الفعالية التنظيمية؛ حيث أنه أن كان هناك اتصال صاعد أو نازل فإنه ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء وزيادة الفعالية، في حين أنه نسبة 40% أكد مجتمع الدراسة أنه لا يؤثر فيهم نظام الاتصال السائد داخل بيئة العمل في المنظمة. ومنه نستنتج من الفئة الأكبر من المجتمع المدروس أن نظام الاتصال السائد يؤثر على تحسين أداء العاملين حيث ينعكس ذلك على فعاليتهم ومردودهم الإنتاجي داخل بيئة العمل .

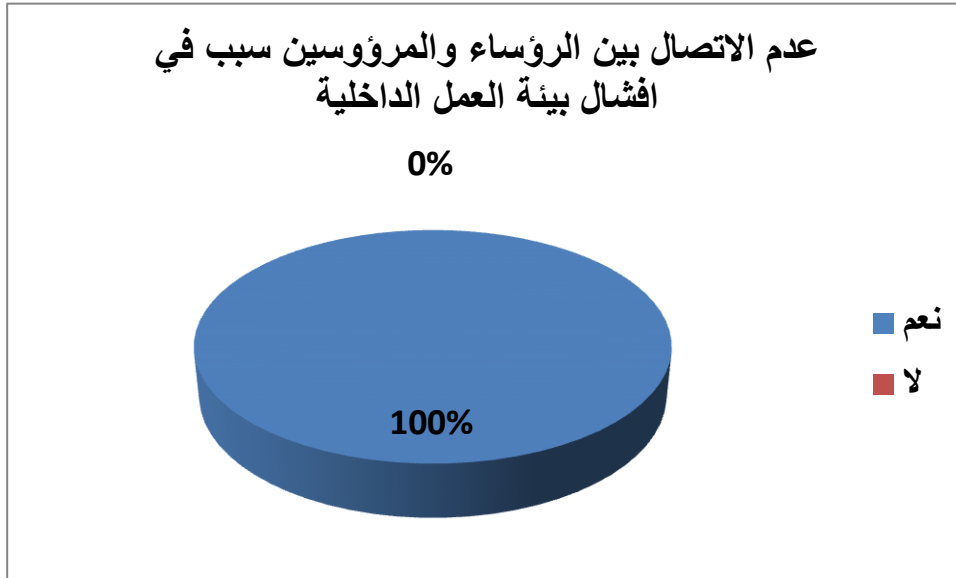


الجدول رقم (16): يبين عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين سبب في إفشال بيئة العمل الداخلية:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

أكد المجتمع المدروس وبنسبة 100% أن عدم الاتصال بين الرئيس والمرؤوس سبب رئيسي في إفشال وإعاقة سيرورة العمل داخل التنظيم، ومنه نستنتج أن الاتصال النازل ضروري في مدى نجاح أو فشل أي نظام مؤسساتي. لما له من أهمية تنعكس إيجاباً على أداء العاملين وزيادة إحساسهم بروح الانتماء للمؤسسة.





المحور الثالث: الوسائل الاتصالية التي تستعملها المؤسسة

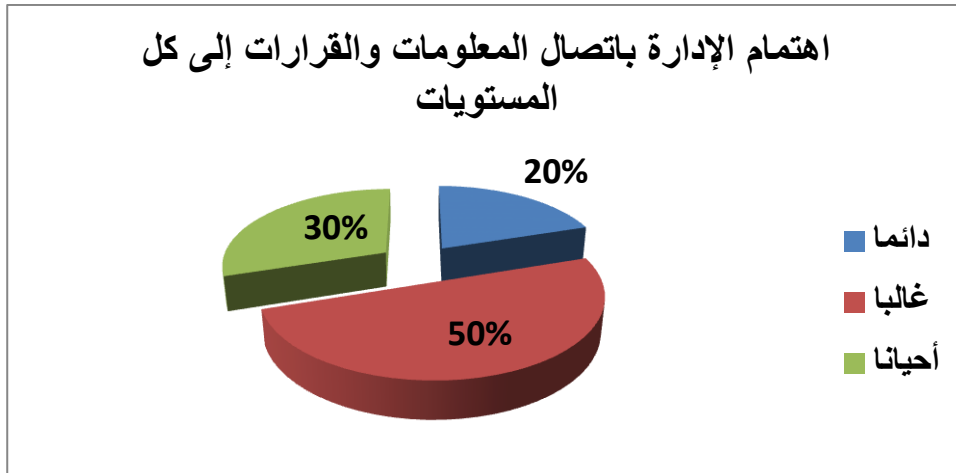
الجدول رقم (17): يبين مدى اهتمام الإدارة باتصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات:

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	6	20%
غالبا	15	50%
أحيانا	9	30%
المجموع	30	100%

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) والذي يوضح لنا مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؛ حيث نلاحظ 15 موظف بنسبة 50% أجابوا أن مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات يكون (غالبا)، في حين أن 9 موظفين بنسبة قدرت بـ 30% أجابوا أن مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات يكون (أحيانا)، إضافة إلى ما لحضناه أن 6 موظفين بنسبة 20% أجابوا أن مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات يكون (دائما).

ومنه نستنتج أن المديرية الجهوية شرق اتصالات الجزائر فرع الكدية قسنطينة، أن الإدارة غالبا ما تهتم بالقرارات والمعلومات إلى كل المستويات وهذا راجع إلى عدم وجود اتصال الاتصال الصاعد.



الجدول رقم (18): يبين الوسائل المستعملة في العمل داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%0	0	تقارير ومنشورات (كتابية)
%3,33	1	ملصقات (لوائح إعلانات)
%0	0	عن طريق وسائل شفوية
%3,33	1	اجتماعات ومؤتمرات
%0	0	مسؤول (مباشرة)
%43,34	13	الهاتف
%50	15	رسائل إلكترونية
%100	30	المجموع

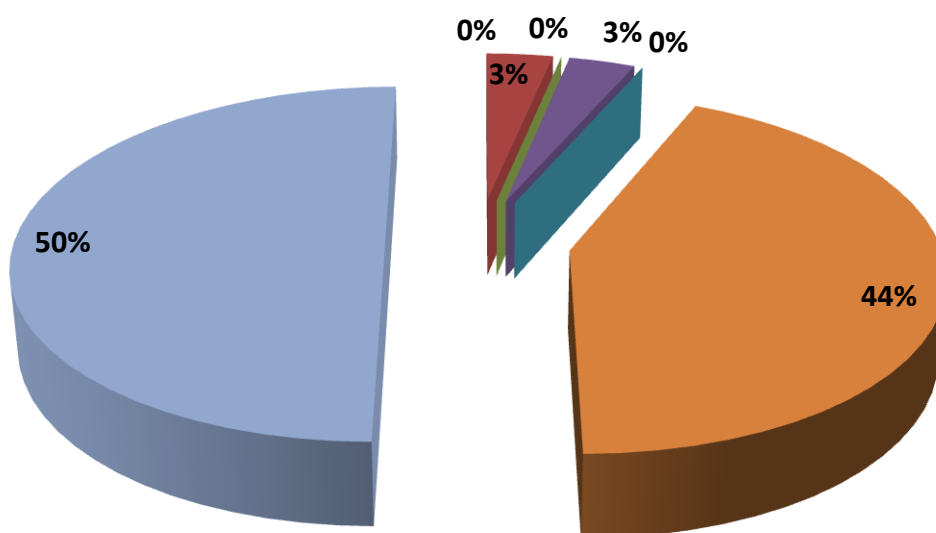
#### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول (18) بأن أفراد عينة البحث يرون بأن أكثر الوسائل المستعملة في العمل داخل المؤسسة هي الرسائل الإلكترونية التي قدرت بنسبة 50%، أما نسبة 43,34% يرون أن الوسائل المستعملة في العمل داخل المؤسسة تكون عن طريق الهاتف، في حين نلاحظ أن الاجتماعات والمؤتمرات حُضيت بنسبة 3,33%، بالإضافة إلى انعدام وجود تقارير ومنشورات كتابية وكذلك مع المسؤول مباشرة حيث قدرت نسبتهم بـ 0%.

ومنه نستنتج أن الرسائل الإلكترونية أكثر استخداماً وهذا راجع إلى تطور التقنيات الحديثة مما يسهل عملية تلقي التوجيهات والأوامر بصفة إلكترونية.

### الوسائل المستعملة في العمل داخل المؤسسة

- عن طريق وسائل شفوية
- ملصقات (لوائح إعلانات)
- تقارير ومنشورات (كتابية)
- الهاتف
- مسؤول (مباشرة)
- اجتماعات ومؤتمرات
- رسائل إلكترونية



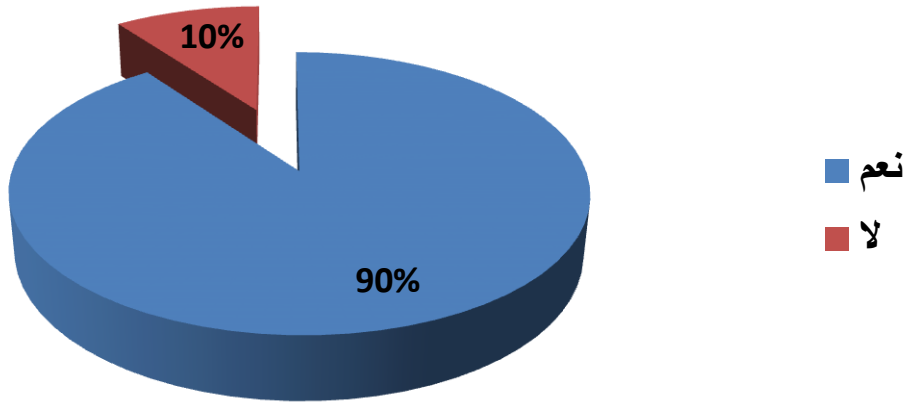
الجدول رقم (19): يبين الاجتماعات الدورية التي تعدها الإدارة مع العمال لمناقشة مشاكل تسيير المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) الذي يوضح لنا الاجتماعات الدورية التي تعدها الإدارة مع العمال لمناقشة مشاكل تسيير المؤسسة أن 27 موظف بنسبة قدرت بـ 90% أجابوا بأنه توجد اجتماعات دورية تعدها الإدارة مع العمال لمناقشة مشاكل تسيير المؤسسة، في حين نلاحظ أن 03 موظفين قدرت نسبتهم بـ 10% أجابوا بأن الإدارة لا تفقد اجتماعات دورية مع العمال وهذا راجع إلى مدى اهتمامها واعتبارها أن الاجتماعات دورية مهمة في تحسين سير المنظمة.

### الاجتماعات الدورية التي تعدها الإدارة مع العمال لمناقشة مشاكل تسيير المؤسسة

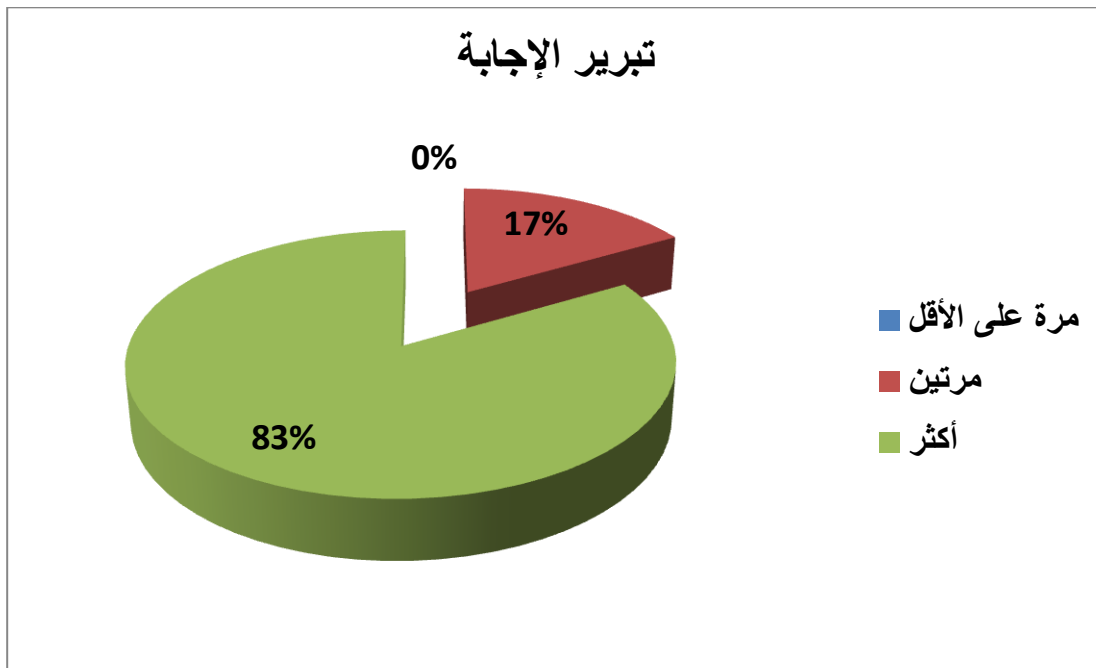


الجدول رقم (20): يبين تبرير الإجابة:

التبريرات	التكرارات	النسبة المئوية
مرة على الأقل	0	%0
مرتين	5	%16,67
أكثر	25	%83,33
المجموع	30	%100

التعليق:

ومنه نستنتج أن الإدارة تعقد اجتماعات دورية أكثر من مرتين مع العمال لمناقشة مشاكل سير المؤسسة وذلك بنسبة قدرت بـ %83,33، في حين أن عدد من الموظفين بنسبة %16,67 أجابوا بأنه تعقد اجتماعات دورية مرتين على الأقل.



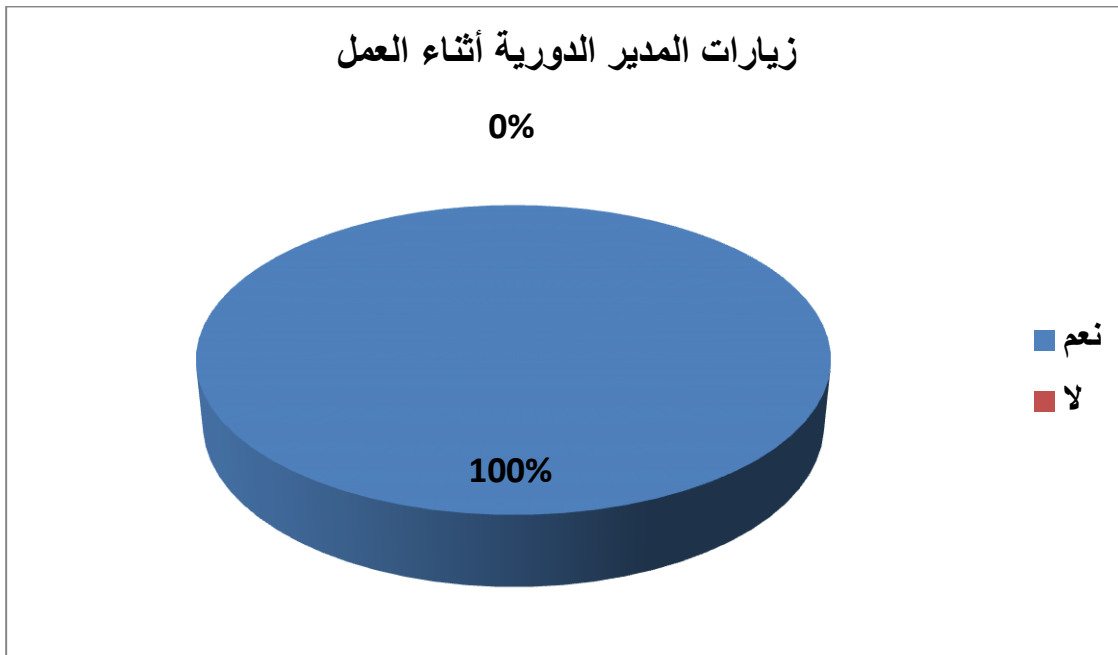
الجدول رقم (21): يبين زيارات المدير الدورية أثناء العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%100	30	نعم
%0	0	لا
%100	30	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح زيارات المدير الدورية أثناء العمل نلاحظ أن أغلب الموظفين والذي يتراوح عددهم 30 موظف أجابوا بـ(نعم)، وأن المدير يقوم بزيارات دورية أثناء العمل في حين ولا موظف أجاب بـ(لا).

ومنه نستنتج أن زيارات المدير تكون بصفة دورية أثناء العمل وذلك لاطلاع على ظروف العمل وضمان السير الحسن داخل التنظيم.



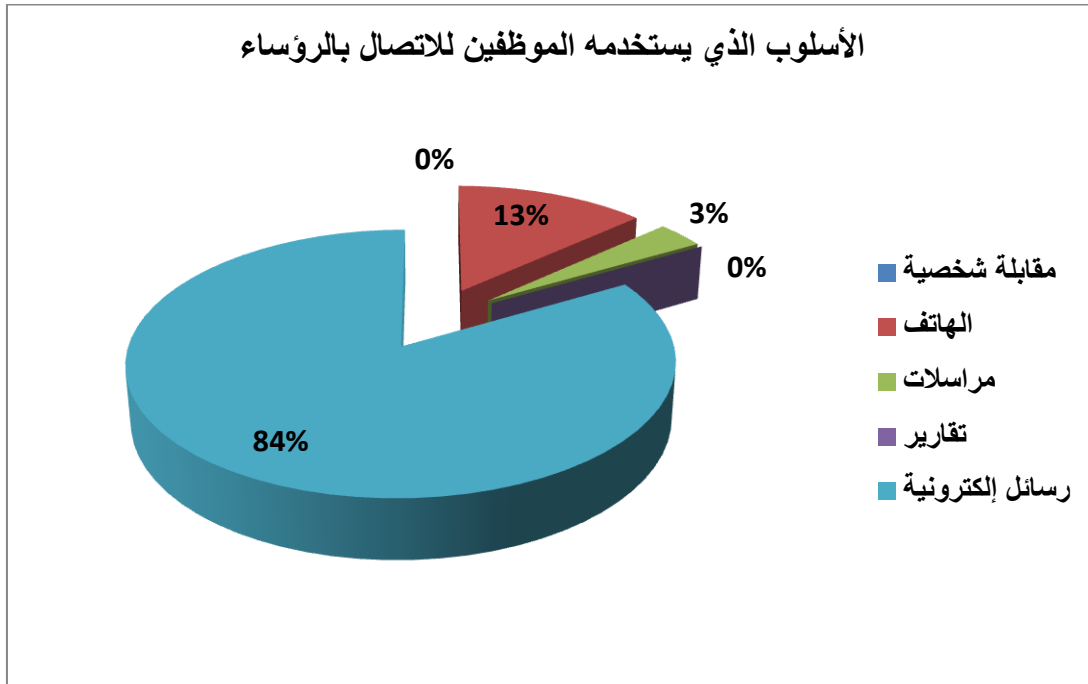
الجدول رقم (22): يبين الأسلوب الذي يستخدمه الموظفون للاتصال بالرؤساء:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
0%	0	مقابلة شخصية
13,33%	4	الهاتف
3,33%	1	مراسلات
0%	0	تقارير
83,34%	25	رسائل إلكترونية
100%	30	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح الأسلوب الذي يستخدمه الموظفون للاتصال بالرؤساء، أن الرسائل الإلكترونية هي أكثر استعمالاً للموظفين للاتصال بالرؤساء بنسبة قدرت بـ 83,33%، تليها الهاتف بنسبة قدرت بـ 13,33% ثم المراسلات بنسبة قدرت بـ 3,33% في حين لا تستخدم المقابلات الشخصية وكذلك التقارير التي قدرت نسبتهم بـ 0%.

ومنه يمكن أن نستنتج بأن المؤسسة تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة بشكل كبير في الاتصال بين الموظفين والرؤساء، وذلك عن طريق الرسائل الإلكترونية.



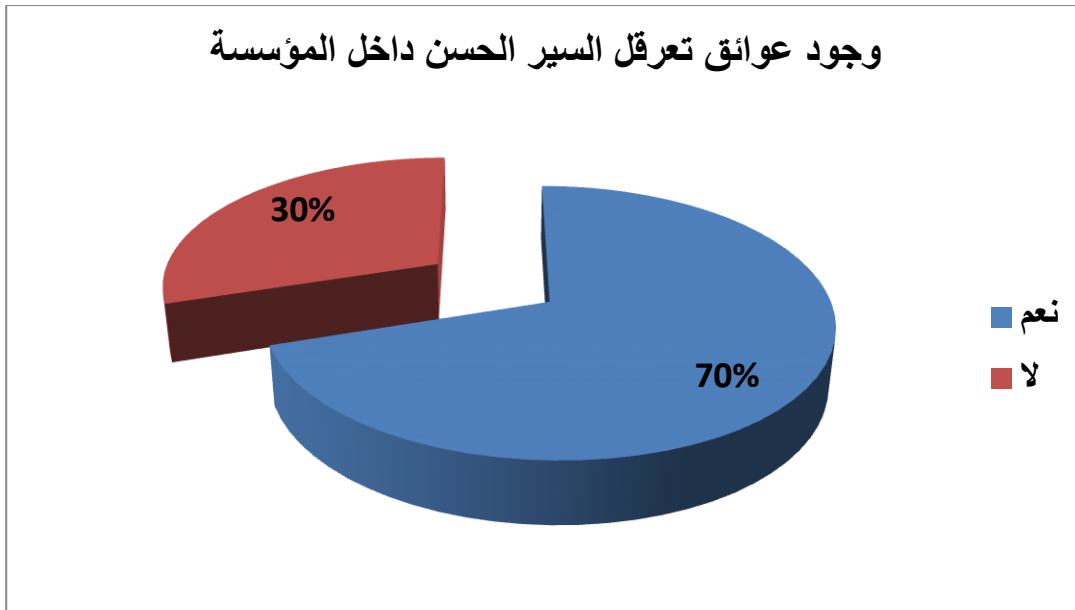
المحور الرابع: العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم (23): يبين وجود عوائق تعرقل السير الحسن داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
70%	21	نعم
30%	9	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) والذي يوضح لنا العوائق التي قد تواجه السير الحسن داخل المؤسسة؛ حيث نلاحظ أن 21 موظف بنسبة قدرت بـ 70% أجابوا بأنه توجد عوائق تعرقل السير الحسن داخل المؤسسة، في حين يرى 09 موظفين بسبة قدرت بـ 30% أجابوا بأنه لا توجد عوائق تعرقل السير الحسن داخل المؤسسة ويمكن أن نفسره إلى وجود نقص في التواصل والتفاعل بين الموظفين والمسؤولين.





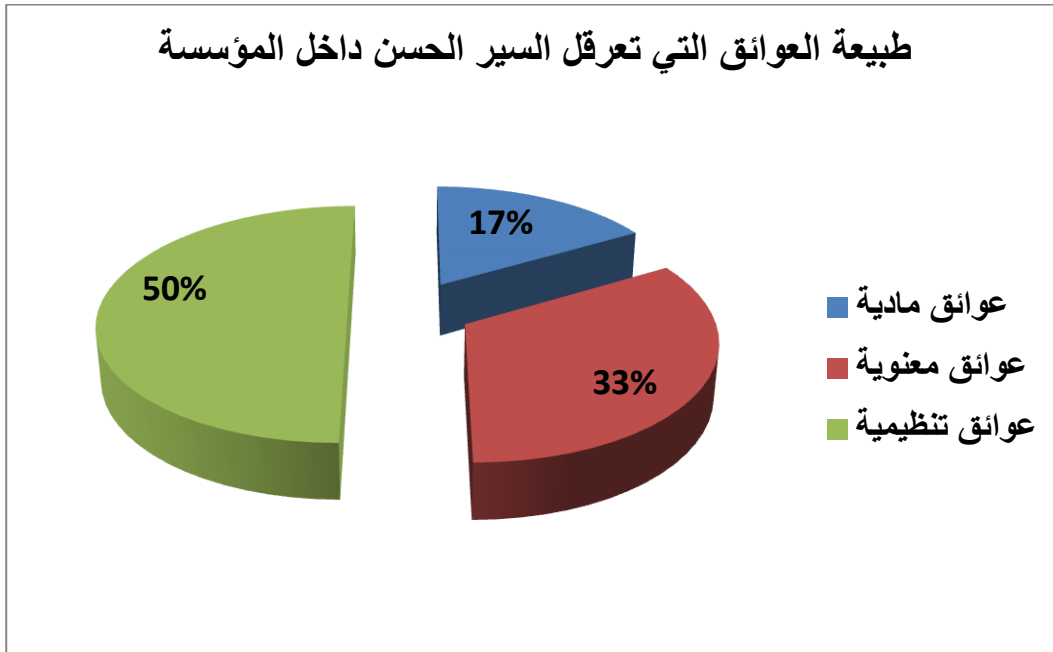
الجدول رقم (24): يبين طبيعة العوائق التي تعوق السير الحسن داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
16,67%	5	عوائق مادية
33,33%	10	عوائق معنوية
50%	15	عوائق تنظيمية
100%	30	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن طبيعة العوائق التي تعوق السير الحسن داخل المؤسسة هي عوائق تنظيمية بنسبة 50%، أما العوائق المعنوية تمثلت في 33,33% في حين العوائق المادية تمثلت في 16,67%.

ومنه نستنتج أن المعوقات التنظيمية لها أثر بالغ على عملية الاتصال وتأثر سلبي على السير الحسن والمستمر داخل المؤسسة.

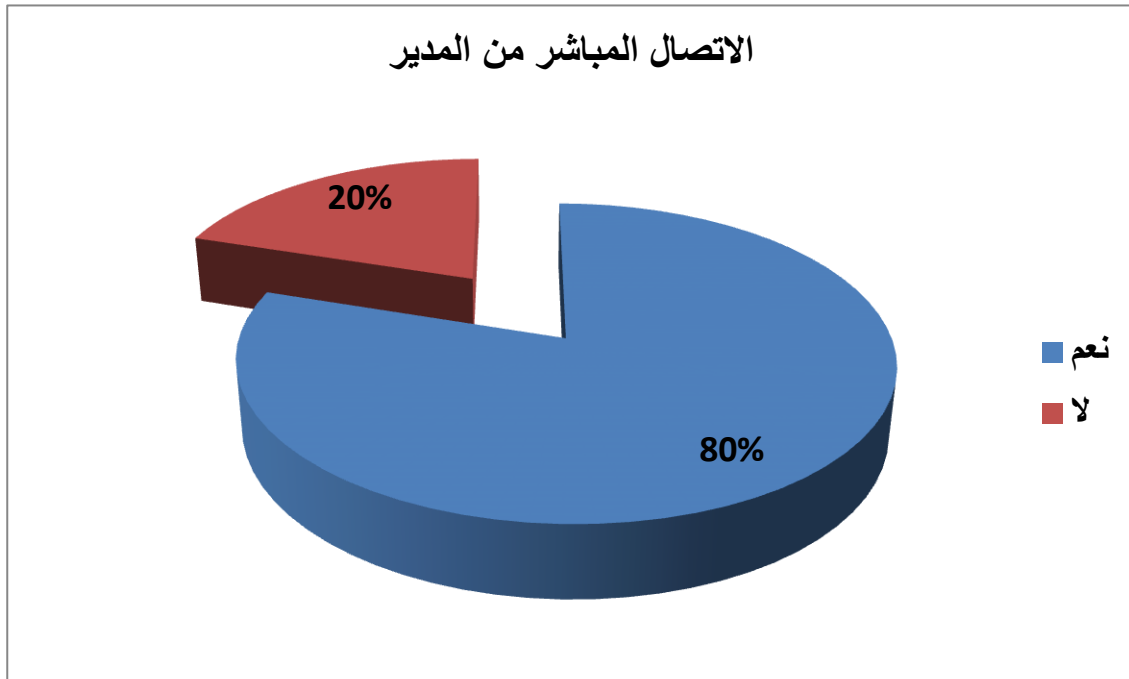


الجدول رقم (25): يبين المشاكل التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
80 %	24	نعم
20 %	6	لا
100 %	30	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يواجهون مشاكل داخل المؤسسة حيث قدرت نسبتهم 80%، في حين أن 20% من أفراد العينة لا توجد مشاكل داخل المؤسسة. ومنه نستنتج أن أغلب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الكدية قسنطينة يواجهون مشاكل.



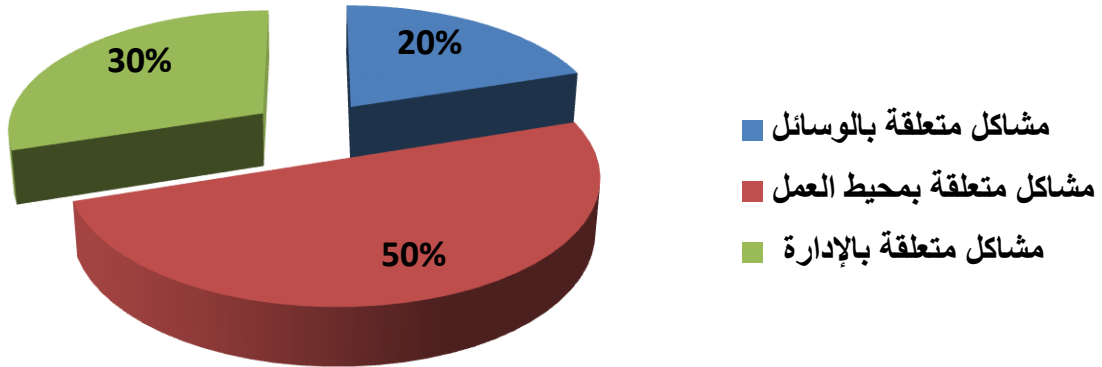
الجدول رقم (26): يبين طبيعة المشاكل الموجودة في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
20%	6	مشاكل متعلقة بالوسائل
50%	15	مشاكل متعلقة بمحيط العمل
30%	9	مشاكل متعلقة بالإدارة
100%	30	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بوجود مشاكل متعلقة بمحيط العمل بنسبة 50%، في حين يرى آخرون أن هناك مشاكل متعلقة بالإدارة حيث قدرت نسبتها بـ 30%، تليها نسبة 20% من أفراد العينة الذين يعتبرون أن هناك وجود مشاكل متعلقة بالوسائل. ومنه نستنتج أن الظروف المحيطة بالعمل غير ملائمة للموظفين وهذا راجع إلى عدم وجود بيئة مكانية مناسبة للعمل.

طبيعة المشاكل الموجودة في المؤسسة

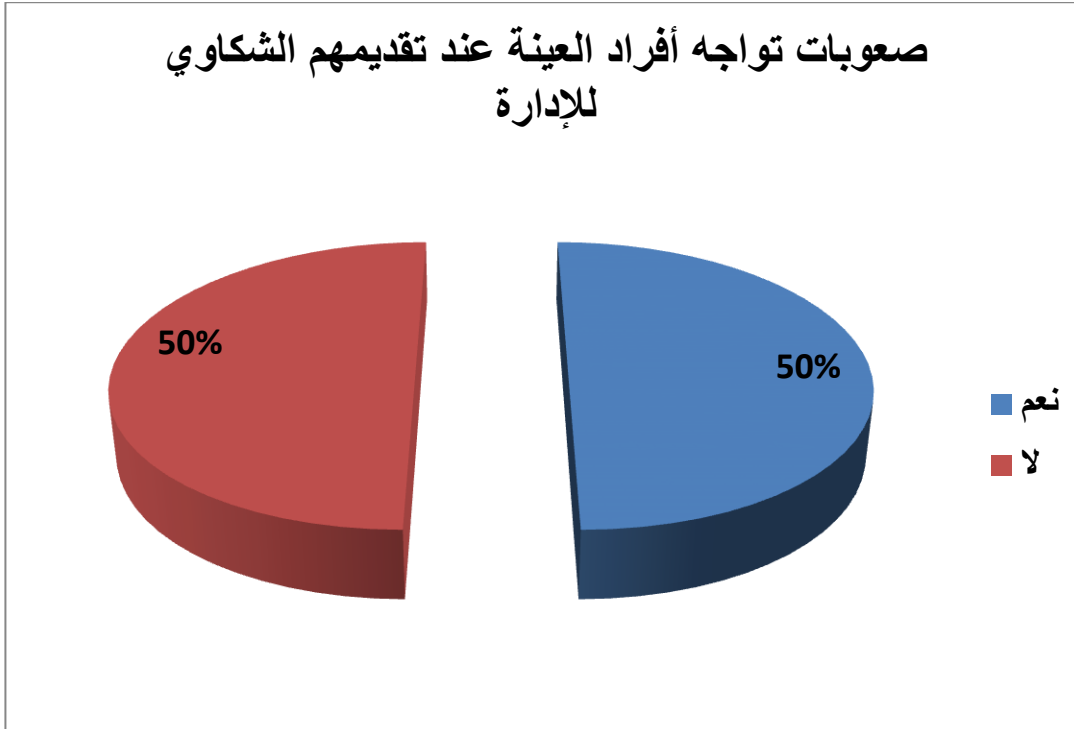


الجدول رقم (27): يبين إذا كانت صعوبات تواجه أفراد العينة عند تقديمهم الشكاوي للإدارة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
50%	15	نعم
50%	15	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

يوضح الجدول أعلاه إمكانية وجود صعوبات تواجه أفراد عند تقديمهم الشكاوي للإدارة؛ حيث كانت نسبهم متساوية والتي قدرت بـ 50%، ما بين الذين يجدون صعوبات والذين لا يجدون. ومنه نستنتج أنه توجد صعوبات في الاتصال الصاعد من العمال إلى الإدارة؛ أي وجود نقص في التواصل بين الموظفين والمسؤولين.

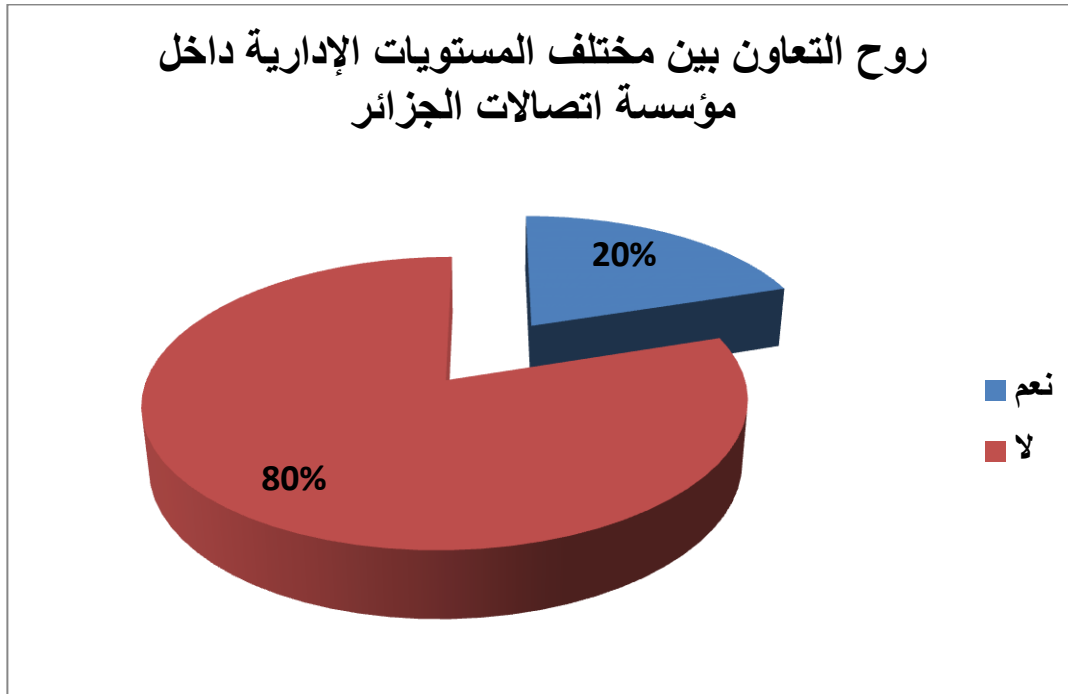


الجدول رقم (28): يبين روح التعاون بين مختلف المستويات الإدارية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
20%	6	نعم
80%	24	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول يتضح لنا أن روح التعاون غير سائدة بين العمال في المؤسسة نظرا لوجود صراعات داخلية ومصالح شخصية بين العمال وهذا ما عبر عنه نسبة 80% من أفراد العينة، فيما يرى نسبة 20% من المبحوثين عن وجود روح التعاون بين العمال.

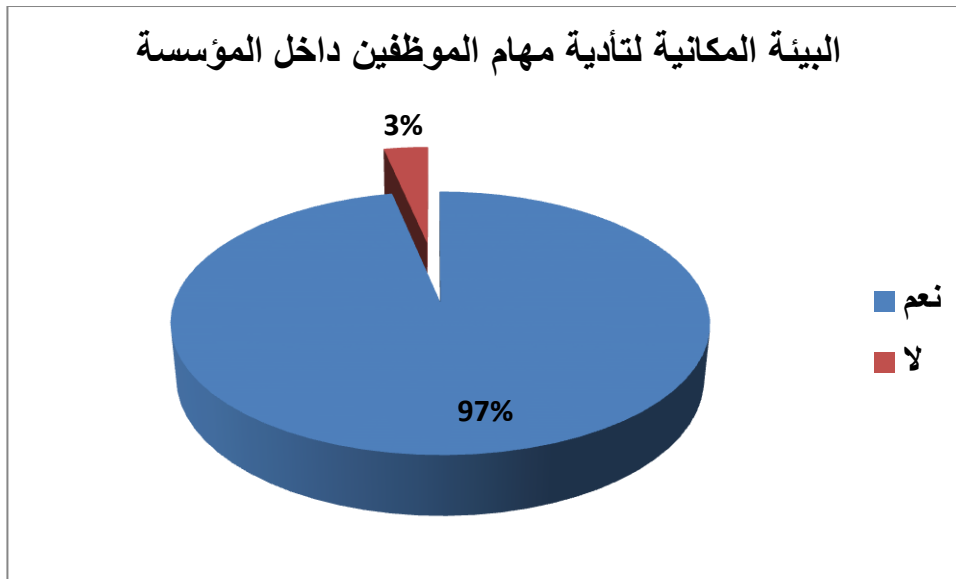


الجدول رقم (29): يبين البيئة المكانية لتأدية مهام الموظفين داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
96,7%	29	نعم
3,3%	1	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 96,7% من أفراد العينة جاءت الإجابة منهم بـ(نعم)، بينما نسبة 3,3% من المبحوثين كانت الإجابة بـ(لا)، وهذا يدل على البيئة المكانية تساعد الموظفين على أداء وظائفهم ومهامهم بأريحية.

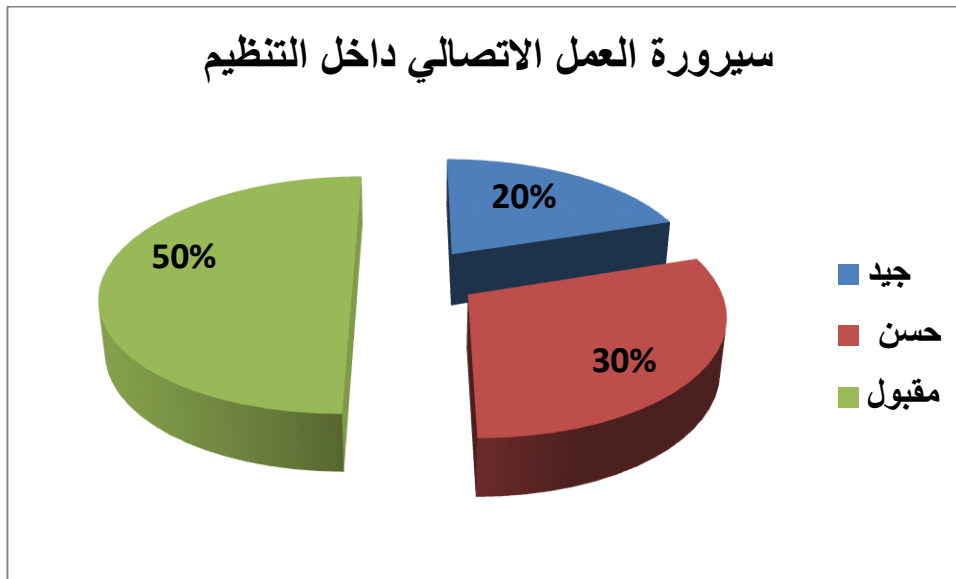


الجدول رقم (30): يبين سيرورة العمل الاتصالي داخل التنظيم:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
20%	6	جيد
30%	9	حسن
50%	15	مقبول
100%	30	المجموع

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% من الموظفين أكدوا أن الاتصال داخل التنظيم مقبول وهذا راجع إلى العلاقات المتبادلة بين الموظفين، أما نسبة 30% من الموظفين قد صرحوا بأن الاتصال حسن داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 20% من أفراد العينة أجابوا بأن سيرورة الاتصال داخل المؤسسة جيد وهذا راجع إلى روح التعاون بين الموظفين وكذا البيئة الداخلية للمؤسسة.



## المطلب الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

❖ عرض نتائج الفرضية الأولى: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

من خلال النتائج التي توصلنا اليها في دراستنا بعد توزيعنا للاستبيان وتحليلنا للجدول لاحظنا أن اغلب مجتمع الدراسة أجابوا بأن العملية الاتصالية فعالة داخل المؤسسة بنسبة 50%؛ حيث توجد بعض المرونة في نقل وتبادل المعلومات وبنسبة 80% اجابوا ان الاتصال الداخلي يسهل مهامهم داخل المؤسسة.

من خلال الجداول 9 و 10 و 11 اكد مجتمع الدراسة بنسبة 90% عن وجود اتصال مباشر مع المدير وتبين لنا ان اتصال المدير بالموظفين لطلب استفسار بنسبة 90% وهذا ما يوضح ان المدير يتصل بالعمال عن طريق مساعديه بنسبة 86.7 % في حين نسبة 63% من مجتمع الدراسة اقروا ان المدير يتصل برئيس المصلحة من اجل نقل انشغالاتهم.

وتبين لنا من الجدول رقم 12 ان المدير يتصل بأحد المساعدين مباشرة بنسبة 90% لتبليغهم بكل ما يتعلق بالعمل داخل المؤسسة.

من خلال كل ما تقدم نستنتج أن هناك اتصال داخلي في المؤسسة وهذا ما يوضح تحقيقنا للفرضية الاولى الاتصال الداخلي من أهم العناصر التنظيمية التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الكدية قسنطينة.

❖ عرض نتائج الفرضية الثانية: تستخدم المؤسسة مجموعة من العوامل التنظيمية لتحسين

### البيئة الداخلية.

كشفت نتائج تساؤلات الفرضية الثانية على ما يلي، من خلال الجدول رقم 13 أجاب مجتمع الدراسة انه لا يخصص لهم وقت لسماع شكاويهم من وقت لآخر وقد قدرت ب 60 %، في حين الذين اجابوا بأنه يخصص لهم وقت لسماع شكاويهم فقد كانت بنسبة 40%.

-ويوضح الجدول رقم 14المتعلق بوجود تباعد بين العمال والإدارة في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية حيث أجاب 90% من المجتمع المبحوث أن التباعد بين الإدارة والعمال يؤثر



على عملية اشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنظيم، في حين أجاب 10% من مجتمع الدراسة أنه لا يؤثر التباعد، ومهما كان سلبيا فإنه لا يؤثر على عملية صنع القرار.

و توضح نتائج الجدول 15 أن نظام الاتصال السائد يؤثر على أداء العاملين والموظفين داخل التنظيم بنسبة 60% في حين ان 40% من المجتمع المدروس لا يؤثر فيهم نظام الاتصال السائد داخل بيئة العمل، حيث ان اكبر أهدافهم هي الدخل المادي وانجاز العمل الموكل إليهم دون الاهتمام لطبيعة الاتصال السائد داخل بيئة العمل.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من الجدول 16 اتضح لنا وبنسبة 100% ان عدم الاتصال بين الرئيس والمرؤوس سبب واضح ورئيس في إفشال وإعاقة سيرورة العمل داخل التنظيم. - من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج انه ليس وبالضرورة كل المؤسسات والتنظيمات تستخدم العامل التنظيمي لتحسين البيئة الداخلية للعمل.

و منه ننفي الفرضية القائلة ان المؤسسة تستخدم العوامل التنظيمية لتحسين البيئة الداخلية.

#### ❖ عرض نتائج الفرضية الثالثة: وسائل الاتصال التي تستعملها المؤسسة.

أكد مجتمع الدراسة ان الادارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى جميع المستويات غالبا بنسبة 50% .

و من خلال الجداول 19 و 20 و 21 أكد افراد العينة ان اكثر الوسائل المستعملة لإعلام الموظفين بكل ما يتعلق بالعمل داخل المؤسسة هي الرسائل الالكترونية بنسبة 50% في حين ان الادارة تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل سير المؤسسة بنسبة 90% وتكون اكثر من مرتين خلال السنة بنسبة 83.33% .

و تبين من خلال الجدول رقم 22 بنسبة 100% ان المدير يقوم بزيارات دورية اثناء العمل من خلال النتائج التي توصلنا إليها من خلال الجدول رقم 23 تبين ان الاسلوب الذي يستخدمه الموظفون للاتصال برؤسائهم هو الرسائل الالكترونية بنسبة 83.33% ومنه نستنتج ان المؤسسة تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة في عملية الاتصال داخل المؤسسة وهذا ما يوضح تحقيقنا

للفرضية الثالثة ان الوسائل الاتصالية اهم عنصر في الاتصال الداخلي وبها يمكن إيصال المعلومة والرسالة كما هي وتستخدم وسائل الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة.

❖ عرض نتائج الفرضية الرابعة: يواجه الاتصال الداخلي عدة عراقيل مادية وتنظيمية.

أما الفرضية الرابعة والتي مفادها ان هناك عراقيل تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة وانطلاقاً من النتائج التي توصلنا اليها نجد ان 70 % من افراد العينة أجابوا بانه توجد معوقات تعرقل السير الحسن للمؤسسة حيث تمثلت في العوائق التنظيمية بنسبة 50 % كأكبر نسبة في حين تمثلت ب 33,33 % من العوائق المعنوية وفي الأخير تمثلت نسبة 16,67 من العوائق المادية .

ومن خلال الجدول رقم 25 والذي أكد معظم الموظفين أنه توجد مشاكل داخل المؤسسة بنسبة 80 % حيث نجد طبيعة المشاكل التي يواجهها الموظفين هي مشاكل متعلقة بمحيط العمل {البيئية} وذلك بنسبة 50 % ومشاكل متعلقة بالإدارة بنسبة 30 % وهذا راجع إلى عدم الاهتمام بالمشاكل التي يواجهها الموظفين بالمؤسسة، حيث اكد بنسبة 50 % من الموظفين انهم يجدون صعوبات عند تقديمهم شكاوي للإدارة في حين النصف الاخر اكدوا انه لا توجد صعوبات فهذا أيضا راجع إلى عدم اكرتارث وإعطاء الإدارة أهمية لهذه الشكاوي وعدم التفريغ لهم بسبب الضغوط والعمل . كذلك عدم وجود روح التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية حسب ما يؤكده الموظفين وذلك بنسبة 80% وهذا راجع إلى طبيعة شخصية الإدارية وظروف العمل واختلاف طرقهم في الاتصال. وهذا ما يوضح تحقيقنا للفرضية الرابعة يواجه الاتصال الداخلي عدة عراقيل مادية و تنظيمية.

**المطلب الثالث: الاستنتاجات العامة**

1. يعد الاتصال الداخلي فعال ويسهم في تحسين أداء الموظفين كما يسهم في تزويدهم بالمعلومات ويعمل على تحسين مهامهم إضافة إلى ذلك يسهم في تحسين سير العمل وتحقيق تناسق العمل في المؤسسة.
2. سهولة اتصال الموظفين بالمدير مباشرة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مما يجعل العملية الاتصالية فعالة وناجحة .
3. نجد موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر سهولة في اتصال المدير بهم بنسبة 93,3% وهذا ما يوضحه الجدول {11. 10} .

4. إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر لا تعطي فرصة لموظفيها من اجل نقل اقتراحاتهم حول سير العمل وهذا ما أكده الموظفين بنسبة 60 % وهذا راجع لعدم اكتراث وإعطاء الإدارة أهمية لهذه الشكاوي وعدم اخذها بعين الاعتبار .
5. أظهرت النتائج ان إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر لا تستخدم بالضرورة العوامل التنظيمية بكثرة لغرض تحسين البيئة الداخلية وذلك بنسبة 60 % .
6. تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على الوسائل الالكترونية بصفة اكبر للاتصال بموظفيها من خلال ما أكده الموظفين بنسبة قدرت ب 50 % هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الاتصالي الذي يستوجب عليها مواكبة تكنولوجيا الاتصالات الحديثة وهذا لا يعني أنها تستغني عن الوسائل الأخرى {الشفوية . الكتابية } .
7. موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يواجهون صعوبات وعراقيل لسير المعلومات داخل المؤسسة والمتمثلة في صعوبات تنظيمية بنسبة 50 % .
8. وجود مشاكل بسبب سوء الاتصال بين الموظفين وبين الدارة في المؤسسة اتصالات الجزائر وهذا راجع لسوء الاتصال وغياب دور الاتصال الداخلي الذي يمكن من إيصال المعلومات والآراء من الافراد فيما بينهم وبين الإدارة .
9. تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على الاتصال الصاعد والنازل { وذلك حسب ما جاء في المقابلة} حيث ان الاتصال النازل يلعب دور مهم من الرئيس إلى المرؤوسين ويكون ذلك عن طريق أوامر وتعليمات مما يساعد على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة كما يعتمد على الاتصال الصاعد في تقديم الشكاوي والاقتراحات .
10. طبيعة المشاكل التي يواجهها الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر هي مشاكل متعلقة بمحيط العمل بنسبة 50 % ومشاكل متعلقة بالإدارة بنسبة 30 % .
11. الاتصال النازل من اكثر الاتصالات استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر .
12. في مؤسسة اتصالات الجزائر غالبا ما تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.

❖ الاقتراحات والتوصيات:

1. تدعيم ثقافة الاتصال لدى الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال الدورات التكوينية في مجال الاتصال وذلك ما يؤدي إلى تحقيق فعالية اكبر في هذا المجال.
2. الاعتماد على الاتصال الصاعد باعتباره يعبر عن واقع المؤسسة وقد يساهم في تعديل بعض القرارات.
3. محاولة الاستماع والاصغاء لمشاكل المرؤوسين .
4. تزويد خلية الاعلام والاتصال بالإمكانيات المادية المتطورة واعطائها اهمية وصلاحيات اكثر.
5. معرفة المشاكل الذي يواجهها العاملين اثناء ادائهم للمهام من اجل التعاون لإيجاد حلول لها.
6. تفعيل روح المشاركة للجمهور الداخلي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل الخاصة في المؤسسة اتصالات الجزائر.
7. اطلاع الجمهور الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقوانين الاتصال الموجودة بها وتفعيلها لضمان السير الحسن للعملية الاتصالية بها.
8. خلق روح التعاون والانتماء لدى كل العمال عن طريق استشارتهم واشراكهم في اتخاذ القرارات اللازمة.
9. رفع معنويات الموظفين بالاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية.
10. إثراء عملية الاتصال أكثر من خلال تنمية روح العمل الجماعي بين جميع الفاعلين في المؤسسة.

خلاصة:

و كختام لهذا الفصل التطبيقي يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الاتصال الداخلي في تسيير أمورها، وتهيئة الظروف الملائمة لعمالها من خلال توفير كل المعلومات المتعلقة بسيرورة العمل داخل المنظمة. وفتح باب الحوار وتشجيع موظفيها، كما يتبين أن للاتصال الداخلي إسهام في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة الخدمانية، من خلال رفع معنويات الموظفين وترسيخ قيمها وثقافتها التنظيمية لديهم والتقليل من ضغوطات العمل.

# خاتمة

خاتمة:

يعد انجازنا لهذه المذكرة وبناء على النتائج المتحصل عليها، تترجم مجهوداتنا الكبيرة من اجل انجاز دراسة تنظيمية معلوماتية الاتصال الداخلي في المؤسسة من اجل توضيح اسهامه في تحسين بيئة المؤسسة الداخلية، على مستوى اتصالات الجزائر قسنطينة فرع الكدية، حيث تمكنا من تنمية معارفنا السابقة باكتساب منهجية وخبرات علمية اضافية تساعدنا على خوض غمار معاركنا في الحياة العلمية المقبلة.

نرجو في النهاية اننا وفقنا في عملنا المتواضع والذي يمكن تطويره وتحسينه من قبل طلبة آخرين.



# قائمة المراجع





## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب:

1. أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، 286.
2. أحمد عارف العساف، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية (المفاهيم والادوات) الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
3. أحمد محمد المصري؛ الإدارة الحديثة مؤسسة شباب، (د ط)، الاسكندرية، 2000 .
4. بسام عبد الرحمان المشتياقة، نظريات الاعلام، دار اسامة للنشر والتوزيع.
5. بشار حزبي، الاتصال التنظيمي الطبعة الاولى، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
6. جلال غربول، البحث العلمي وكتاباته، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، سنة 2014 .
7. الحمداني موفق، مناهج البحث العلمي، دار اسامة للنشر، سنة 2000.
8. دليلة بركان، الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2017.
9. ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
10. ربحي مصطفى، عليان، اساليب البحث العلمي، (النظرية والتطبيق) الطبعة الخامسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2012.
11. رحيمة عيساني، مدخل الى الإعلام والاتصال، المفاهيم الأساسية الوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

12. رضوان بالخيري، مدخل الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الاولى، جسور للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
13. رضوان بلخيري، الاتصال التنظيمي، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017.
14. زويتي سارة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل العمل، الطبعة الاولى، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان، 2018.
15. سعاد نايف البرنوطي، الاعمال والخصائص والوظائف الادارية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
16. سعيد محمد المصري، ادارة وتسويق الانشطة الخدماتية ( المفاهيم والاستراتيجيات )، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002 .
17. عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. 2007.
18. عبد الناصر جرادات، مقدمة في العلاقات العامة، الطبعة العربية الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2011 .
19. عزيزي عبد الرحمان وآخرون، عالم الاتصال، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
20. علي بولداوي ويحي بشلاغم، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة، المعارف مجلة دولية محكمة، العدد 22 جوان 2017.
21. فوقية حسين رضوان، منهجية البحث العلمي وتنظيمه، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.

22. ماجد عبد المهدي، مساعدة ادارة المنظمات، منظو ركلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2013.
23. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعة، الاسكندرية، سنة 2001.
24. محمد احمد فياض وعيسى يوسف قدارة وريحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة ووظائف المدير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
25. منال هلال، نظريات الاتصال، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الجزائر 2014.
26. مهدي زوليف، علي العفالية، ادارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
27. ميخائيل جميعان؛ أسس الإدارة العامة، دار عويدات النشر، بيروت، 1983.
28. خالص صافي، صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط ، 2007.

### ثانيا: الرسائل الجامعية:

29. سحنون ريحانة، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية الجزائرية، مذكرة لنيل لنيل شهادة الماستر، علوم الاعلام والاتصال، اشراف ا، عيواج عذراء، قسم الاتصال والعلاقات العامة، جامعة العربي بن مهدي 2015.
30. سعاد الواعر، واقع الاتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماستر، مقدمة لجامعة قسنطينة 3، 2003.

31. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحان عباس، سطيف، الجزائر، سنة 2012.
32. عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة وادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، 2014-2015.
33. عبيدة شلاب، سلسلة القيمة ودورها في تحسين اداء المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، 2019.
34. عبير احرس الداود، دور البيئة المنظمة في تبني ادارة الجودة الشاملة بتحسين. الاداء المؤسساتي في الشركات ، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، اشراف، ا، د زياد يوسف المعشر، كلية الدراسات الادارية والمالية جامعة، عمان، العربية للدراسات العليا، 2011.
35. فرح فراحي، الاتصال المؤسساتي ودوره في التنسيق بين الوحدات المؤسسة واثره على الجمهور الخارجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، 2015-2016.
36. نعيمة بو كلثوم، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، اطروحة لنيل شهادة ماجستير، اشراف د، هلال درحمون، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، اكتوبر، 2008.

ثالثا: المجلات :

37. اسحاق زكرياء حاجي، اهمية الاستعمال الإقتصادي في تنظيم البيئة الداخلية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 9، العدد 16، جامعة الجزائر 03، جانفي 2021.
38. رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 07، 2019.
39. علاوي صفية، واقع ادارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية، مجلة دولية محكمة، العدد 24، جامعة الاغواط، الجزائر، جوان 2015.
40. كنزة حامدي، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 02، جامعة سطيف الجزائر، جوان 2020.
41. ملال نصيرة، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 4، العدد 1، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، مخبر حوار الحضارات والتنوع الثقافي، الجزائر، جوان، 2015.

رابعا: الموقع الإلكتروني:

42. [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) a 12 :05 13/03/2022.

# الملاحق

ملحق رقم -01-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة صالح بونبندر قسنطينة -3-



كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري  
قسم: الاتصال والعلاقات العامة

استمارة بحث

إسهام الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة الخدمائية  
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الكدية -قسنطينة-

تحت إشراف:  
د. سليم بولحية

من إعداد الطلبة:  
هدى رميساء سويعد  
رميساء يخلف  
سماح حلاب

ملاحظة:

إن معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لعرض علمي، نرجوا منكم أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة وذلك عن طريق وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2022/2021

## استمارة استبيان

### البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

من 20 سنة إلى 25 سنة  من 25 سنة إلى 30 سنة  من 30 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4. الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

5. الحالة المهنية:

عامل دائم  متقاعد  متربص

6. سنوات العمل:

من 1 إلى 3 سنوات  من 3 سنوات إلى 6 سنوات  من 6 سنوات فما فوق

### المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة اتصالات الجزائر.

7. كيف تنظر للعملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

- فعالة

- متوسطة

- غير فعالة

8. هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك؟

نعم  لا



9. هل يتصل بك المدير مباشرة:

نعم  لا

❖ في حالة إجابتك بنعم لماذا يتصل بك؟

لطلب استفسار  تظلمات وشكاوى  تقارير

10. هل يتصل بك المدير عن طريق مساعديه؟

نعم  لا

11. خلال اتصالاتك بالمدير هل يتصل برئيس المصلحة من أجل نقل انشغالك؟

نعم  لا

12. هل تستطيع أن تتصل بأعضاء المجموعة سواء كانوا مساعدين أو مدير بصفة مباشرة دون

قيود؟  نعم  لا

المحور الثاني: العوامل المساعدة في تحسين البيئة الداخلية في مؤسسة اتصالات

الجزائر

13. هل يخصص لكل المسؤولين أوقات الاستماع إلى شكاويكم؟

نعم  لا

14. هل تعتقد أن هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص مشاركتك في اتخاذ القرارات التنظيمية

الخاصة بالمؤسسة؟

نعم  لا

15. ها يؤثر نظام الاتصال السائد على تحسين أدائك؟

نعم  لا

16. هل عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة سبب رئيسي في إفشال بيئة العمل

الداخلية؟  نعم  لا

**المحور الثالث: الوسائل الاتصالية التي تستعملها المؤسسة؟**

17. هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.

دائماً  غالباً  أحياناً

18. ما هي الوسائل المستعملة لإعلامكم بكل ما يتعلق بالعمل داخل المؤسسة؟

تقارير ومنشورات كتابية  عن طريق رسائل شفوية   
ملصقات (لوائح إعلانات)  اجتماعات ومؤتمرات   
مسؤول مباشر  الهاتف  رسائل إلكترونية

19. هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لتناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة؟

نعم  لا

20. إذا كانت إيجابتك بنعم كم يعقد في السنة؟

مرة على الأقل  مرتين  أكثر

21. هل المدير يقوم بزيارات دورية أثناء العمل؟

نعم  لا

22. ما هو الأسلوب الذي تستخدمه للاتصال بالرؤساء؟

- الأسلوب الشفوي عن طريق:

مقابلة شخصية  الهاتف

- الأسلوب الكتابي عن طريق:

مراسلات  تقارير

- الأسلوب الإلكتروني عن طريق:

رسائل إلكترونية

- ما هو الأسلوب الأمثل في نظرك:

**المحور الرابع: العراقيل التي قد تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية اتصالات الجزائر.**

23. هل هناك عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل المؤسسة؟

- إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه العراقيل:

نعم  لا

24. إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه العراقيل

- عوائق مادية
- عوائق معنوية
- عوائق تنظيمية

25. هل سبق ات واجهتك مشاكل داخل المؤسسة؟

نعم  لا

26. ما طبيعة هذه المشاكل؟

- مشاكل متعلقة بالوسائل
- مشاكل متعلقة بالإدارة
- مشاكل متعلقة بمحيط العمل

27. هل توجد صعوبات عند تقديمك شكاوي للإدارة؟

نعم  لا

28. هل توجد روح التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية؟

نعم  لا

29. هل البيئة المكانية للعمل تساعد على تأدية مهامك داخل المؤسسة؟

لا

نعم

30. ما رأيك في سيرورة العمل الإتصالي داخل التنظيم؟

مقبول

حسن

جيد

ملحق رقم -02-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة صالح بونبندر قسنطينة -3-



كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري  
قسم: الاتصال والعلاقات العامة

مقابلة بعنوان

إسهام الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة الخدمائية  
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الكدية -قسنطينة-

تحت إشراف:  
د. سليم بولحية

من إعداد الطلبة:  
هدى رميساء سويعد  
رميساء يخلف  
سماح حلاب

أجريت هذه المقابلة مع مدير المؤسسة السيد خناوي توفيق ونائبة رشا بالمغزي وذلك يوم  
2022/03/27 من الساعة 13:30 إلى 14:30.

السنة الجامعية: 2022/2021

## عرض بيانات المقابلة

بما اننا نحضر لمذكرة التخرج التي تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر على مستوى كلية علوم الاعلام والاتصال السمعي البصري، قمنا بالبحث عن مؤسسة تساعنا على اجراء دراسة تطبيقية عليها، ومنه تم اختيار المديرية الجهوية للشرق اتصالات الجزائر فرع الكدية؛ حيث ان موضوع دراستنا يتطلب اجراء مقابلة مع مدير المؤسسة وكذا رؤساء الأقسام حيث تم طرح بعض الأسئلة عليهم بهدف معرفة اسهام الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة، وتتمثل هذه الأسئلة في ما يلي :

### المحور الأول: سياسات الاتصال داخل التنظيم

س1: هل هناك سياسات معتمدة داخل التنظيم في مجال الاتصال؟ وماهي هذه السياسات ؟

ج1: عدم الإجابة على السؤال وهذا حسب اعتقادنا كباحثين بأنه للحفاظ على سرية العمل الذي يخص المؤسسة وهذا بسبب المنافسة الشديدة بين المؤسسات الخدمتية ولظروف الوقت لم نلح ونضغط عليهم للإجابة على هذا السؤال.

س2: ماهي الأساليب المعتمدة في عملية الاعلام والاتصال داخل التنظيم؟ وهل هي مدروسة وفقا

للتطور التكنولوجي؟

ج2: صرحت نائبة رئيس القسم ان هناك أساليب معتمدة في عملية الاعلام والاتصال وذلك من خلال استخدام أرضية الكترونية يتم فيها تبادل المعلومات ونقل كل ما هو جديد يخص العمل، كما صرحت بأنها مدروسة وفق التطور التكنولوجي.

س3: هل لديكم الية في عملية معرفة الجو العام داخل المؤسسة؟ وهل هذا العمل مستمر طوال

العام؟

**ج3:** نعم، هناك آلية في معرفة الجو العام داخل المؤسسة وذلك من خلال محاولة وارضاء الزبائن، من اجل خلق علاقة حسنة مع العمال عن طريق انشاء مكتب الاستقبال والتوجيه، لتسهيل عملية الاتصال بين الزبون والموظف ومعرفة انشغالهم .

نعم مستمر طول العام حيث انه إذا وجد أي خلل يعيق العملية الاتصالية داخل التنظيم يتم استحداث آلية جديدة لتسهيل سيرورة العمل.

### **المحور الثاني: اشكال الاتصال داخل التنظيم**

**س1:** ماهي اشكال الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟

**ج1:** هناك اشكال اتصال صاعد عن طريق نقل الشكاوي والمقترحات، واتصال النازل في شكل أوامر واصدار تعليمات .

**س2:** هل يقوم المسؤولون بعملية تسويق السلوكات الإيجابية للعمال بهدف خلق بيئة داخلية جيدة؟

**ج2:** نعم، هناك سلوكيات واتجاهات إيجابية من طرف المسؤولين، وذلك من خلال التقدير والاعتراف بجهود العمال بالإضافة الى الانفتاح على أفكارهم الجديدة، كذلك مراقبة سلوك الموظفين فيما بينهم، لمعرفة الموظف الأفضل بينهم في مهارات التواصل .

**س3:** هل تأخذون بعين الاعتبار كل التفاعلات الاتصالية الموجودة داخل التنظيم؟ وكيف يكون ذلك؟

**ج3:** صرح رئيس القسم أنه يأخذ بعين الاعتبار كل التفاعلات الاتصالية الموجودة داخل التنظيم عن طريق تحفيز الموظفين وذلك عن طريق لقاءات دورية من اجل طرح الاقتراحات والانشغالات واخذها بعين الاعتبار وإيجاد حل للمشاكل الواردة .

الملحق رقم -03-



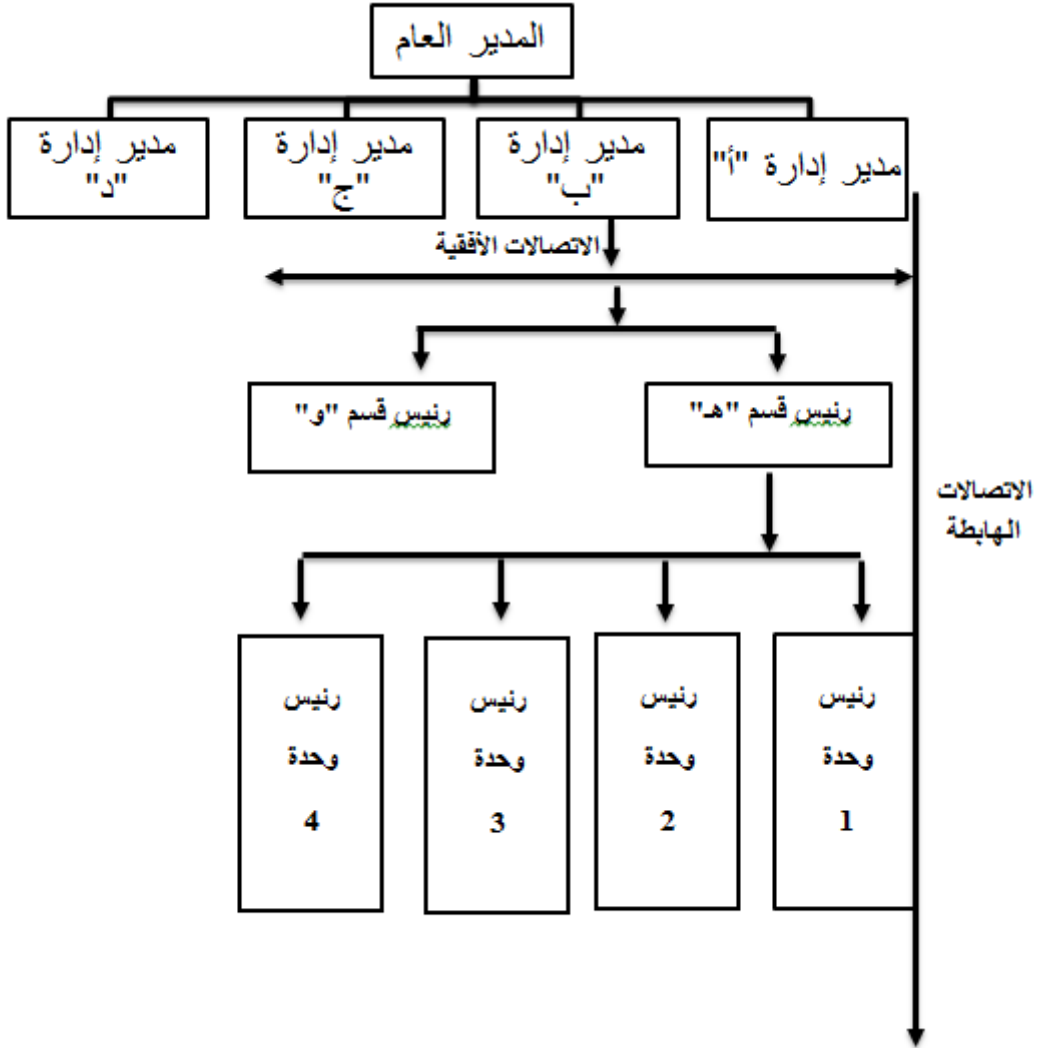


الملحق رقم -04-



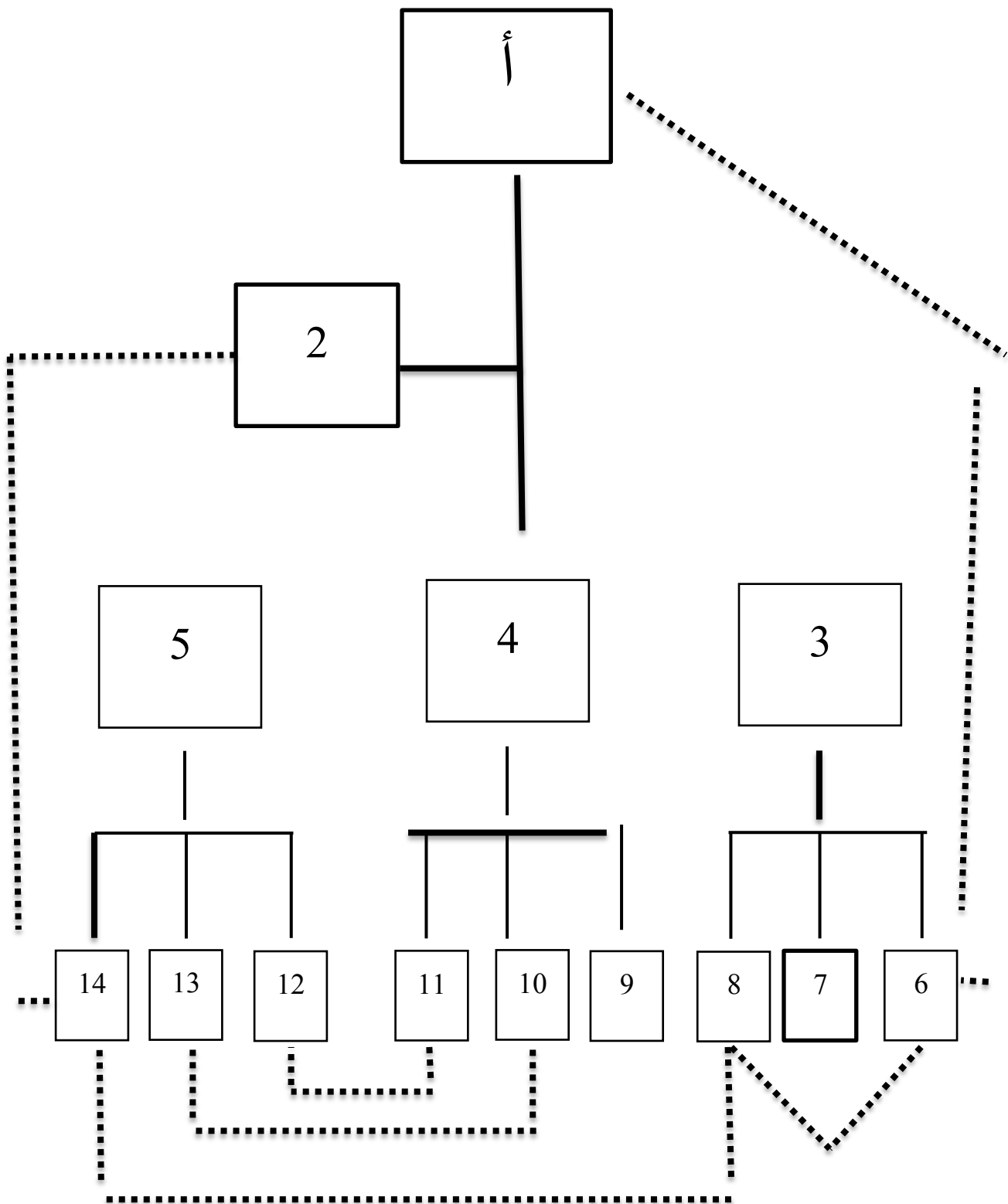
## الملحق رقم -05-

الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية.



الملحق رقم -06-

الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.



## الملخص:

تكمن أهمية دراستنا في تسليط الضوء على إسهام الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة الخدماتية بمؤسسة اتصالات الجزائر كمجال للدراسة الميدانية، وهذا لمحاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي فيما تتمثل اسهامات الاتصال الداخلي في تحسين البيئة الداخلية لدع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ؟ واعتمدنا فيها على المنهج الوصفي التحليلي .في حين استخدمنا كل من المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

يتكون مجتمع الدراسة من 35 مفردة تمثلت في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، نظرا لصغر الحجم فقد تم اختيار عينة المسح الشامل لإجراء هذه الدراسة. لنصل في الاخير إلى العديد من النتائج أهمها :يعد الاتصال الداخلي فعال ويساهم في تحسين أداء الموظفين كما يسهم في تزويدهم بالمعلومات ويعمل على تحقيق وتناسق العمل في المؤسسة.

أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يواجهون صعوبات وعراقيل لسير المعلومات داخل المؤسسة والمتمثلة في صعوبات تنظيمية.

الاتصال النازل من أكثر الاتصالات استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية : الاتصال الداخلي-البيئة الداخلية - المؤسسة الخدماتية.

## **Research Summary:**

The importance of our study lies in shedding light on the contribution of internal communication to improving the internal environment of the service organization at Algeria Telecom as an area of field study. Analytical. While we used both the interview and the questionnaire as tools for data collection.

The study population consists of 35 individuals represented by the employees of the Algeria Telecom Corporation, due to the small size, the comprehensive survey sample was chosen to conduct this study. To finally reach many results, the most important of which are: The internal communication is effective and contributes to improving the performance of employees and also contributes to providing them with information And works to achieve and harmonize work in the institution.

The employees of the Algeria Telecom Corporation face difficulties and obstacles to the flow of information within the organization, which are organizational difficulties.

The downlink is one of the most used communications in Algeria Telecom.

**Keywords:** internal communication - internal environment - service institution.