



LARBI TEBESSI UNIVERSITY – TEBESSA

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علوم الاعلام والاتصال



الميدان: علوم إنسانية و اجتماعية

الشعبة: علوم انسانية

التخصص: اتصال تنظيمي

## دور الاتصال الرسمي في تحسين المهارات التنظيمية لدى الموظفين

دراسة ميدانية في المتحف الجهوي للمجاهد -خنشلة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعته: 2021

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

- حمدي زيدان

1- زقرار الأمين

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محمد براي	أستاذ محاضر-أ-	رئيسا
حمدي زيدان	أستاذ مساعد -أ-	مشرفا ومقررا
بن مهدي مرزوق	أستاذ محاضر-أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ

# شكر وتقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم يقول رسول الله صل الله عليه وسلم: " **من لا يشكر الناس لا يشكر الله** "

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنزل الخيرات والبركات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور: **حمدي زيدان** على مساعدته لنا وحسن إشرافه على هذا العمل بتوجيهاته القيمة ونصائحه الرشيدة.

وبكل عبارات التقدير والاحترام نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة وطلبة وعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة تبسة.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى مدير المتحف الجهوي للمجاهد- خنشلة- وكل موظفي المتحف على حسن الإستقبال، وتقديم كل المساعدات لإتمام هذا العمل.

كذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب

# فهرس المحتويات

---

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	فهرس الجداول
	فهرس المحتويات
1	المقدمة
<b>أولاً: الفصل المنهجي والإشكالية</b>	
4	أ- إشكالية الدراسة
4	1- تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
5	2- أسباب إختيار الموضوع
6	3- أهمية الدراسة
6	4- أهداف الدراسة
7	ب- الإطار المنهجي للدراسة
7	1- منهج الدراسة
8	2- أدوات جمع البيانات
10	3- عينة الدراسة
11	4- مجالات الدراسة

## فهرس المحتويات

ثانيا: فصل المفاهيم والدراسات	
16	1- تحديد مفاهيم الدراسة
18	2- نموذج إمراد
19	3- الدراسات السابقة
ثالثا: الفصل الميداني وتحليل النتائج	
22	1- تفرغ البيانات
35	2- تحليل وتفسير النتائج النهائية
38	3- النتائج العامة
41	الخاتمة
44	قائمة المراجع والمصادر
48	الملاحق
53	الملخص

# فهرس الجداول

---

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
22	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
23	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	03
23	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
24	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول عملية الإتصال في المؤسسة	05
24	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول الإتصال الرسمي الأكثر إستخداما	06
25	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما من طرف الرئيس للإتصال بمرؤوسيه	07
25	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول نوع الإتصال المعتمد لتنفيذ المهام	08
26	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول مساهمة الاتصال الرسمي المستخدم في تسهيل المهام	09
27	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول أهمية الاتصال الرسمي في تنظيم العمليات الإدارية داخل المتحف	10
27	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يسهل مرونة العمليات الادارية داخل المتحف	11
28	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول علاقة الاتصال الرسمي بتقسيم العمل وتحمل المسؤولية داخل المتحف	12
28	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يزيد في سقل المهارات التنظيمية لدى الموظف	13
29	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يزيد في فعالية الابتكار لدى الموظف ويساعده على الابداع	14
29	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يساعد في ممارسة المهام الموكلة إليهم بفاعلية	15
30	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يساهم في حل النزاعات بين الموظفين داخل المتحف الجهوي للمجاهد	16



فهرس الجداول

31	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول فاعلية الاتصال الرسمي ومساعدتها في التطبيق الفعلي للأوامر داخل المتحف	17
31	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول رضاهم بنجاح العملية الاتصالية	18
32	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي بين الموظفين يحقق الانتماء للموظف داخل المتحف	19
32	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يزيد في تنمية روح التعاون لدى الموظف	20
33	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول مساعدة الاتصال الرسمي للموظف للقيام بمهامه على أكمل وجه داخل المتحف	21
33	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يزيد في الكفاءة المهنية لدى الموظف داخل المتحف	22
34	يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول مساعدة الاتصال الرسمي في تحقيق الصرامة في أداء المهام داخل المتحف	23



# مقدمة

---

## مقدمة:

إن حياة الإنسان من بدايتها إلى نهايتها، ماهي إلا عبارة عن حركة دائمة لا تعرف التوقف، تمر فيها عمليات الحوار في العلاقات الإنسانية بفترات مد وجزر في أغلب الأحيان نظرا لتشابك هذه العلاقات وتداخل قنواتها أثناء اتصال الأفراد فيما بينهم، فيؤثر الجزء بالكل، ويؤثر الكل في الجزء، ويتأثر الجميع بهذا الاحتكاك.

فالإنسان يريد دائما أن يكون مع غيره وأن يعيش في مجتمعات، وهذه الضرورة تخلق الشعور الجماعي والانتماء إلى الجماعة، وتكون الأساس في ظهور الأمم والتنظيمات.

ومن هنا عرفت المنظمات تغيرات عديدة، أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، حيث ارتبطت بها ارتباطا كبيرا بعد أن اكتسبت أهمية كبيرة، وقدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات، وأصبحت المنظمات تقيم على مدى استعمال هذه التكنولوجيا، وعلى هذا الأساس يعد الاتصال الرسمي عملية أساسية، وحيوية ومستمرة طول حياة المنظمة، بل هو حياتها وبدونها تنهار، حيث باتت التنظيمات تدرك أن الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق لتحسين الصورة أمام المنافسين، بل هو عنصرا أساسيا في التخطيط الاستراتيجي، كما يلعب الاتصال الرسمي دورا هاما في تفعيل الاداء الجماعي للعمل، وبالتالي التأثير الايجابي على مهارات وسلوكيات الأفراد وهذا التأثير يتمثل في حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، والتي من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على الاداء الجيد للمهام الموكلة لهم، حيث يعتبر الاداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله كافة المنظمات، وهو يشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفعالية، وترتبط هذه الكفاءة والفعالية في أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، ومن هنا يتبين أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية وراء أي عمل ناجح الامر الذي يحتم الاهتمام به ومعالجة مشاكله وتوفير احتياجاته

لضمان سير العمل واستقامة النتائج والإنجازات المراد تحقيقها إذ أنه يعد اهم عناصر الانتاج، ويفوق أهمية عناصر الانتاج الاخرى.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي في تحسين المهارات التنظيمية لدى الموظفين في إحدى المؤسسات العمومية وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار العام للدراسة: قسم نظري وقسم تطبيقي.

أولاً: الفصل المنهجي والاشكالية: وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر أسباب اختيار الموضوع وأهمية أهداف الدراسة، كما شمل الاطار المنهجي للدراسة من اختيار المنهج وتحديد ادوات جمع البيانات وتحديد مجتمع البحث كما تضمن هذا الفصل مجالات الدراسة المجال الزمني والبشري والمكاني وتقديم المؤسسة المستقبلية للدراسة الميدانية.

ثانياً: وهو فصل تضمن تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة والدراسات السابقة وتعريف نموذج إمراد المعتمد لإنجاز هذا البحث

ثالثاً: الفصل الميداني وتحليل النتائج، وبعد تحديد مجتمع البحث وإنجاز الاستمارة وبعد التحقق منها بعرضها على بعض المحكمين والمشرف تم صياغتها في شكلها النهائي، وفي الاخير تفرغ تحليل البيانات، وكذلك خاتمة نهائية.

## الفصل المنهجي والاشكالية

---

## أ- اشكالية الدراسة

### 1- تحديد اشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر تقدم الحياة الاجتماعية وازدهارها انعكاسا لتقدم الحياة الاقتصادية والسياسية مما أدى إلى اعتماد الأفراد على بعضهم البعض. لأن الانسان اجتماعي بطبعه وقد افضت المصالح المشتركة بين الأفراد الى تنمية نشاط يطلق عليه اسم الاتصال.

وتشكل عملية الإتصال احد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الانساني، وعملية الإتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم بنوعيه الرسمي وغير رسمي، وهذا الاخير اصبح يثير اهتمام الموظفين فيما يخص تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم وملاحظاتهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في ايجاد العلاقة بين الإدارة والعمال، فالإتصال يعمل على خلق جو من التعاون بين الموظفين مما يسهل عملية تبادل المعلومات وايجاد نوع من الثقة المتبادلة بين الموظفين مما يؤدي الى اتخاذ القرارات المشتركة وتحقيق اهداف المؤسسة.

لهذا نجد ان دراسة المهارات التنظيمية قد حظيت باهتمام العديد من الباحثين، إذ يعد الإنسان من أهم العناصر الإنتاجية داخل مختلف المنظمات، فمهما توافرت الشروط المادية اللازمة للمؤسسة فان العامل الإنساني أو المورد البشري المتاح يبقى أكثر العوامل حسما في تحقيق أهداف المؤسسة. كما يعتبر الإنسان العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على مهاراته وإنما مراقبته وتوجيهه فقط وهذا راجع إلى طبيعة المهارات لكل فرد وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تحكم في أداء الموظفين وانجازهم للأهداف المسطرة.

ومن هذا المنطلق إهتم العديد من الباحثين بدراسة المهارات التنظيمية للأفراد والجماعات مستهدفين بذلك تحقيق درجة عالية من الإنسجام بين الأهداف التنظيمية المرجوة ومهارات الافراد والعاملين عليها .

ومما سبق كان التساؤل الرئيسي كالآتي:

- ما هو دور الاتصال الرسمي في تحسين المهارات التنظيمية لدى الموظفين داخل المؤسسة؟

وسنحاول الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة الاتصال الرسمي داخل المؤسسة؟

- ماهي أهمية الإتصال الرسمي داخل المؤسسة؟

- ما هو دور الإتصال الرسمي داخل المؤسسة؟

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار موضوع دور الاتصال الرسمي في تحسين المهارات التنظيمية لدى الموظفين الى مبررات ذاتية واخرى موضوعية

### أ- المبررات الذاتية:

- تتمثل في ميل الباحث الى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصال والرغبة في اجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد في المؤسسة.

- معرفة أهمية الاتصال الرسمي في بناء العلاقات الانسانية وبالتالي تحفيز وتفعيل المهارات التنظيمية لدى الافراد.

### ب- المبررات الموضوعية:

- معرفة أهمية الاتصال الرسمي لدى المؤسسة العمومية

- بالرغم من الإهتمام الكبير بمثل هاته المواضيع، خصوصا بالدراسات التي تناولت الاتصال بالمؤسسة الجزائرية إلا أن أغلب هاته المؤسسات بقية تعاني من مشكل الاتصال



ودوره في تحسين وتوجيه المهارات التنظيمية لدى الموظفين الأمر الذي جعل الباحث يحاول معرفة دور الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الجزائرية.

### 3- أهمية الدراسة:

ترجع أهمية موضوع البحث إلى التطرق إلى النمط الاتصالي السائد داخل المؤسسة العمومية ومدى الممارسة الفعلية لهذا النمط، والدور الذي يلعبه في تنظيم وتخطيط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومدى اعتماد المؤسسة على أسلوب الاتصال الرسمي كونها مؤسسة تتمتع بنوع من الحداثة في وسائل الاتصال وعليه يمكن القول ان اهمية البحث تكمن في الدور الذي تلعبه المؤسسة في تحسين المهارات التنظيمية لدى الموظفين ذلك أن الاتصال هو الوسيلة الوحيدة والفعالة في نشاط الأفراد داخل المؤسسة.

### 4- أهداف الدراسة:

انطلاقا من أهمية الموضوع كانت الأهداف المراد تحقيقها كالآتي:

- معرفة مدى التزام المؤسسة بتطبيق أساسيات الاتصال الرسمي.

- التعرف على مدى تأثير الاتصال الرسمي على المهارات التنظيمية وتحسينها لدى الموظفين.

- محاولة لفت الإنتباه على الإهتمام بالاتصال الرسمي وتوظيفه لتحقيق أهداف المؤسسة.

- ب - الإطار المنهجي للدراسة:

1- منهج الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع، ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، والمنهج أيًا كان نوعه، هو "الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة".

والمنهج عبارة عن طائفة من القواعد العامة المسوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العمل، ويمكننا القول بأن المنهج هو: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>(1)</sup>.

واستنادا إلى كتب المنهجية فإننا استخدمنا منهج دراسة الحالة ويمكن تعريفه على أنه:

**منهج دراسة الحالة:** تعتبر دراسة الحالة من أهم الطرق وأقدمها التي استخدمت في البحث الاجتماعي لوصف وتفسير الخبرات الشخصية والسلوك الاجتماعي، حيث يعود أول استخدام لهذه الطريقة إلى بدايات القرن التاسع عشر أو قبل ذلك بقليل، حين طبقها الإنجليزي "أوري" عندما تناول بالدراسة الآثار الاجتماعية والاقتصادية المترتبة على استخدام الآلات الميكانيكية، ثم أتى بعد ذلك " فريديك لوبلاي " ليضيف عليها طابعا منهجيا منظما عندما استعان بها في دراساته عن اقتصاديات الأسرة وغيرها من العناصر الهامة في البناء الاجتماعي، وجاء بعد ذلك " هيربرت سبنسر " ليوسع من نطاق استخدام هذه الطريقة في البحث لتتعلق بجمع أكبر قدر من الوثائق الإثنوغرافية عن الإنسان البدائي، كما طورها باحثين آخرين مثل " توماس وزتانيكي " عن دراستها للفلاح البولندي في أوروبا وأمريكا، لتبرز من خلال ذلك أهمية هذه الطريقة في البحث الاجتماعي وإمكانياتها ومميزاتها وعيوبها.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- عمار بوحوش، محمد محمود الذبيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص102-138.

<sup>2</sup>- علي غربي: ابدية المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، مخبر علم اجتماع للبحث والترجمة، 2009، ص102

**تعريف منهج دراسة الحالة:** يعتبر منهج دراسة الحالة من المناهج البحثية والعلمية، التي تدرس الظواهر والحالات الفردية والثنائية والاجتماعية بهدف تشخيصها، وذلك من خلال المعلومات التي تم جمعها وتتبع مصادرها بغرض الحصول على العوامل التي سببت الحالة، وبالتالي يصل الباحث إلى نتائج ومعالجات دقيقة من خلال دراستها دراسة متكاملة.<sup>(1)</sup>

يقابل منهج دراسة الحالة في اللغة الفرنسية le cas التي تشير إلى الوضعية situation التي عليها الشيء، لذا فإن دراسة الحالة في اللغة العربية يقابلها في اللغة الفرنسية مصطلح Etude de Cas المستخدم في البحث العلمي للدلالة على تلك الدراسة المتعمقة لحالة فردية معينة، بغض النظر عن طبيعة هذه الحالة سواء كانت فردا أو جماعة أو مؤسسة.

يمكن القول أن دراسة الحالة هي البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه، حيث تقوم كما ذكر " محمد زيان عمر " على إفتراض أن كل حالة قابلة للدراسة تكون مع المجال الذي تتفاعل داخله وحده، وبالتالي لا يمكن أبدا فهم معاني الجوانب المبحوثة وأهميتها على مستوى أي حالة خارج إطار المجال الذي تتفاعل وسطه.<sup>(2)</sup>

## 2- أدوات جمع البيانات:

لا تخلو أي دراسة من استخدام عدد من الأدوات المنهجية في جمع المعلومات والبيانات في مجتمع البحث المدروس وقد استخدمنا الأدوات التالية:

أ- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أدوات البحث الاجتماعي التي لا تقل أهمية من باقي الأدوات الأخرى الشائع استعمالها في بحوث العلوم الاجتماعية بما يستوجب إعطاءها العناية اللازمة من ناحية تصميمها والنزول بها إلى الميدان بغرض جمع المعلومات ذات الصلة بموضوع البحث وأهدافه.

<sup>1</sup> - محمد صلاح الدين مصطفى وآخرون: خطوات البحث العلمي ومناهجه، جامعة الدول العربية، 2010، ص 29

<sup>2</sup> - أحمد بن مرسل: مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2002، ص302

ويعرفها "دوكيتيلي" أن فعل الملاحظة هو "مسار يدمج الانتباه الإرادي والذكاء، موجه لهدف نهائي ومنظم ينصب حول موضوع محدد وذلك بغرض جمع المعلومات اللازمة".<sup>(1)</sup>

وللملاحظة فوائد كبيرة حيث اعتمدنا على الملاحظة أثناء القيام بالعمل الميداني بالمؤسسة وذلك في ملاحظة الظروف التي تنحصر فيها الدراسة ومشاهدة مدى ممارسة الاتصال الرسمي ومهارات وتفاعلات المبحوثين، وللملاحظة أنواع:

**الملاحظة البسيطة:** أو الملاحظة غير المشارك يقوم فيها الباحث بمراقبة الجماعة عن كذب دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به هذه الجماعة موضوع الملاحظة، فهي لا تتضمن أكثر من النظر والاستماع ومتابعة موقف اجتماعي معين دون مشاركة فعلية فيه.

**الملاحظة بالمشاركة:** تعرف أنها تملك الملاحظة التي يقوم فيها الباحث بمشاركة واعية منظمة حسبما تسمح الظروف في نشاطات الحياة الاجتماعية وفي اهتمامات الجماعات بهدف الحصول على بيانات تتعلق بالسلوك الاجتماعي وذلك عن طريق اتصال مباشر يجريه الباحث من خلال مواقف اجتماعية محددة.<sup>(2)</sup>

لقد استخدمنا في دراستنا هذه الملاحظة بالمشاركة على أساس أنها تساعدنا في التعرف على الجوانب المتعلقة بعملية الاتصال الرسمي والمهارات التنظيمية لدى العاملين، كما مكنتنا من التعرف على بعض قنوات الاتصال، ومدى صلاحيتها، وملاحظة ردود أفعال المبحوثين، فكانت الملاحظة هي مجموعة أدوات تتلاءم وطبيعة المنهج المستخدم.

**ب-الاستمارة:** وتعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء، تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية.

<sup>1</sup>- فيروز زراقة، "سلسلة البحوث الاجتماعية" في المنهجية البحث الاجتماعي، منشورات مكتبة اقرأ، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2007، ص151-152.

<sup>2</sup>- عمار بوحوش، المرجع السابق، ص82-87.

إن الاستثمار هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها.<sup>(1)</sup>

تم اعداد استمارة موجهة لموظفي المتحف الجهوي للمجاهد -خنشلة- وكانت أسئلتها ترجمة للتساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، في إطار الدراسة الاستطلاعية تم تحضير استمارة مبدئية لاختبارها بالمؤسسة.

وبناء على اقتراحات وإضافات الأستاذ المشرف، تم تعديل الاستثمارة وتضمنت أسئلة مقسمة إلى أربع محاور هي:

### المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الرسمي داخل المتحف الجهوي للمجاهد-خنشلة-.

المحور الثالث: علاقة الاتصال الرسمي بالمهارات التنظيمية داخل المتحف الجهوي.

المحور الرابع: الاتصال الرسمي ودوره في تحسين المهارات التنظيمية لدى الموظفين.

### 3- عينة الدراسة:

أنه من الصعب أن يتصل الباحث بعدد كبير من المعنيين بدراسته لكي يطرح عليهم الأسئلة ويحصل منهم على الأجوبة، فإنه لا مفر من الالتجاء إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي حتى يستطيع إن يأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام.<sup>(2)</sup>

ومن خلال دراستنا تتمثل العينة في إداريين وتقنيين وأعوان المصالح، مدير المؤسسة، الذين بلغ عددهم 37 موظف، طبقت الاستثمارة على كل العينة وعددها 37. وبناءا على صغر حجم مجتمع البحث فقد قمنا بمسح شامل على العينة.

<sup>1</sup>- مورييس أنجرس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، تدريبات علمية، دار لقصة للنشر، الجزائر، 2004، ص204.

<sup>2</sup>- عمار بوحوش، نفس المرجع، ص64.

4- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: تركزت الدراسة على المتحف الجهوي للمجاهد -خنشلة-.

ب- المجال البشري: اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين بالمتحف الجهوي للمجاهد -خنشلة- من إداريين وعمال وأعاون المصالح.

ج- المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة في سنة 2020-2021، حيث استغرق إنجاز هذه الدراسة من جمع الإطار النظري وإعداد أدوات البحث وتطبيقها إلى تحليل البيانات واستخلاص النتائج النهائية ما يلي:

فيما يخص جمع الإطار النظري وتنظيمه فقد كان ابتداءً من شهر مارس إلى يوم طباعة المذكرة.

أما الجانب الميداني: فقد تم القيام بالدراسة الاستطلاعية ابتداءً من شهر أبريل 2021 وإعداد استمارة الاستبيان والمقابلة واختبارها وتعديلها من قبل المشرف ثم تطبيقها في شكلها النهائي وتوزيع الاستمارة وتفرغ وتحليل البيانات خلال شهر ماي 2021.

**تعريف المتحف الجهوي للمجاهد:**

أنشأت المتاحف الجهوية للمجاهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 170/08 المؤرخ بتاريخ 11 يونيو 2008 الصادر بالجريدة الرسمية عدد 31.

إذا فالمتحف الجهوي للمجاهد -خنشلة- (الولاية التاريخية الأولى) هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهو تحت وصاية وزارة المجاهدين وذوي الحقوق.

يتوفر المتحف الجهوي للمجاهد - خنشلة- على خمسة (05) ملحقات أنشأت بموجب قرار وزاري مشترك وتتمثل هذه الملحقات في (تبسة- باتنة- أم البواقي- سوق أهراس- سطيف) الولايات التي كانت تكون المنطقة التاريخية الأولى.

**مهام المتحف الجهوي للمجاهد-خنشلة- :**

تتمثل مهام المتحف الجهوي للمجاهد وملحقاته في جمع واسترجاع وإثراء المجموعات التاريخية والمحافظة عليها وترميمها، والعرض والإعلام وتوزيع التراث التاريخ والثقافي المتعلق بالمقاومات الشعبية والحركة الوطنية وثورة التحرير الوطني.

ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي :

- جمع الممتلكات التاريخية والثقافية المتعلقة بالمقاومات الشعبية والحركة الوطنية وثورة التحرير واقتناءها واسترجاعها.

- جرد الممتلكات التاريخية والثقافية ( وثائق، صور، اشياء متحفية )

- حفظ المجموعات حسب المعايير المعمول بها في علم المتاحف وصيانتها وإثرائها.

- تنظيم معارض دائمة بمقر المتحف الجهوي للمجاهد وملحقاته.

- تنظيم معارض متنقلة عبر العديد من المؤسسات التربوية، ومؤسسات التكوين ودور

الشباب، والجامعات من اجل تبليغ الرسالة التاريخية للأجيال.

- المساهمة في عملية تسجيل الشهادات الحية من افواه صانعي التاريخي اللذين لازالوا

على قيد الحياة.

- تنظيم النشاطات الثقافية ( ندوات، محاضرات، ملتقيات...).

- السهر على حماية الأرشيف وصيانتة.

**مكونات المتحف الجهوي للمجاهد - خنثلة- :يتكون المتحف من:**

**1- قاعة العرض:** وهي قاعة مخصصة للمعارض الدائمة ويتم فيها عرض الأشياء

المتحفية

**2- قاعة المحاضرات:** خصصت قاعة المحاضرات للمتحف لاحتضان الندوات

والملتقيات التاريخية حيث تحتوي على 320 مقعد، ومجهزة بأحدث التقنيات السمعية البصرية.

**3- قاعة السمعى البصري:** وهي مجهزة بأحدث الأجهزة التقنية السمعية البصرية من

أجل تسجيل الشهادات الحية من أفواه المجاهدين .

4- قاعة الأنترنات: وهي مزودة بأجهزة الإعلام الآلي والأنترنات من أجل زوار المتحف.

5- المكتبة: تحتوي على رصيد هام من المصادر والمراجع التي تتناول التاريخ الجزائري بلغ عدد العناوين 398 عنوان موزعة كما يلي :

- 504 عنوان خاص بالتاريخ باللغة العربية.

- 194 عنوان خاص بالتاريخ باللغة الفرنسية.

- 141 عنوان خاص بالأدب.

6- القاعة الشرفية: وهي مخصصة لإستقبال المسؤولين والزوار المهمين للمتحف .

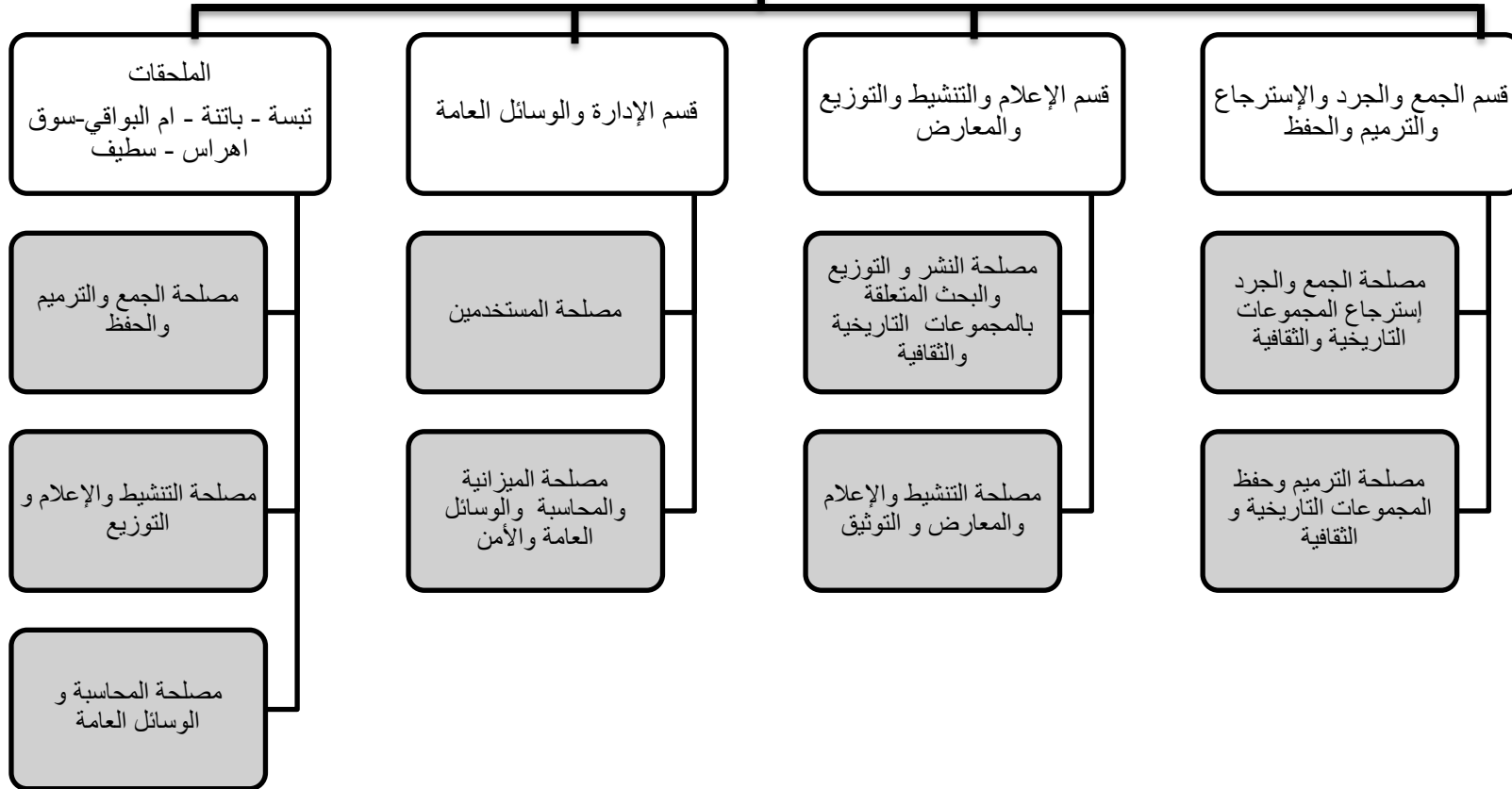
التأطير البشري للمتحف الجهوي للمجاهد - خنشة-

العدد	المنصب الإداري
01	- متصرف مستشار
02	- مهندسة دولة في الاعلام الالي
01	- محافظ التراث الثقافي
06	- متصرف
04	- ملحق بالحفظ
02	- ملحق بالترميم
01	- وثائقي أمين محفوظات
01	- مساعد متصرف
02	- تقني سامي في الاعلام الالي
01	- محاسب اداري رئيسي
01	- ملحق ادارة رئيسي
01	- محاسب اداري
01	- كاتب مديرية
08	- عون وقاية
01	- سائق
04	- حارس
37	المجموع



# الهيكل التنظيمي للمتحف

المدير



## فصل المفاهيم والدراسات

---

## 1- تحديد مفاهيم الدراسة:

أ- **الاتصال:** بمعناه العام والبسيط يقوم على تقبل أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة. مصادر وتلقين على التخليص والتصميم، على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في الموقف أو السلوك.

**كلمة الاتصال لغة:** إن المتتبع لكلمة اتصال في اللغات الأجنبية (يجد أن أصل كلمة اتصال communication يرجع إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناها common أي عام ومشترك)<sup>(1)</sup>.

أي أنه اشتراك مع الغير سواء كان شخصا أو مجموعة أشخاص، في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات.<sup>(2)</sup>

وفي اللغة العربية لفظ الاتصال: من فعل اتصل يتصل اتصالا، الشيء بالشيء أي التصق به وبأخذ معنى عام وهو: نقل وتبادل الأفكار والمعلومات وغيرها بين الأفراد، ويكون عادة عن طريق اللغة.

**الاتصال الرسمي: اصطلاحا:** هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة، بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعد أهم وظائف الإدارة ويلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكة الاتصال الرسمي.<sup>(3)</sup>

**التعريف الإجرائي للاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه يقوم على أساس الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة.<sup>(4)</sup>

1 - حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية، ص23

2 - صونيا محمد البكري، ابراهيم سلطان، المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية - مفاهيم أساسية - الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2001، ص38.

3 - المعجم الاعلامي، ط1، دار النشر والتوزيع 2004.

4 - غول فرحات الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص8.

ب- **المهارات التنظيمية:** هي مجموعة معينة من الصفات التي من شأنها أن تساعد الشخص على تنظيم العمل بكفاءة وفعالية.

**المهارات التنظيمية والمهارات الاتصالية:** هي القدرة على حل النزاعات بكفاءة مما يعني أنك بحاجة إلى القدرة إلى الإستماع إلى الطرفين والحفاظ على الحياد واتخاذ قرار من شأنه إحلال السلام.<sup>1</sup>

**التعريف الاجرائي:** هو دراسة فهم مهارات الموظفين أو العاملين في المنظمة ويشمل أسلوب التفكير والإدراك ودوافع العمال ورضاهم الوظيفي وكذلك مهاراتهم كأفراد أو مجموعات.

---

<sup>1</sup> <https://ara.healthyliving-healthnetwork.com/3957445-organizational-skills-what-is-it-and-how-to-develop-them>  
الساعة 02:45 27 أفريل 2021،

## 2- نموذج إمراد:

نموذج إعداد مذكرة تخرج وفق طريقة إمراد " IMRAD " <sup>1</sup>:

نظرا لإختلاف المدارس والمناهج وتعددتها فيما يخص إعداد البحوث العلمية وتقاديا للإلتباس، رأى الكثير من الباحثين والمهتمين بالمنهجية ضرورة إعتداد أسلوب منهجي علمي واضح يعتمد عليه الطالب في إعداد مذكراته أو تقرير التريص.

وعليه فقد تم الإتفاق على أسلوب إمراد " IMRAD " في إعداد المذكرات وتقارير التريص حيث يعد هذا الأسلوب من أشهر الأساليب التي تسهل على الباحثين استعراض وتصفح مختلف أقسام المذكرة بصفة سريعة.

وقد اعتمد المعهد القومي الأمريكي للمعايير " ANSI "

American National Standards Institute

هذا المصطلح لأول مرة عام 1972 ثم عام 1979 مرة اخرى ليصبح إختيار معظم مجالات البحث العلمي في العالم.

ويعتمد هذا الأسلوب في بناءه على اربعة أجزاء رئيسية هي:

المقدمة.....( I ).....Introduction.....

الإجراءات والأدوات.....( M ).....Materials and methods.....

النتائج.....( R ).....Results.....

و.....( A ).....And.....

المناقشة.....( D ).....Discussion.....

<sup>1</sup> [https://www.researchgate.net/profile/Usama-Altay/publication/338108699\\_tnzym\\_wrqt\\_albhth\\_btryqt\\_amrad\\_IMRAD/links/5dff44024585159aa49030ee/tnzym\\_wrqt\\_albhth\\_btryqt-amrad-IMRAD.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Usama-Altay/publication/338108699_tnzym_wrqt_albhth_btryqt_amrad_IMRAD/links/5dff44024585159aa49030ee/tnzym_wrqt_albhth_btryqt-amrad-IMRAD.pdf) 19 افريل 2021 الساعة 13:14

### 3- الدراسات السابقة:

أ- الدراسة الأولى تحت عنوان: "الاتصال الرسمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية التوزيع الكهربائي والغاز ورقلة".

من إعداد الطالبات: غيلاني زينب - شوقي لامية.

مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس سنة 2012-2013 اعتمد على منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج الوصفي والتاريخي واستخدام أداة المقابلة والاستبيان ولقد بينت هذه الدراسة أن:

- الاتصال بين العامل والرئيس له دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي للعمال.  
- وأن الاتصال بين العمال نفس المستوى له فعالية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

وهذه الدراسة مشابهة لدراستنا من حيث تناول الاتصال الرسمي داخل المؤسسة وهو المتغير الأول لموضوع دراستنا وما له من أهمية ومكانة داخل المؤسسة.

ب- الدراسة الثانية تحت عنوان: "واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للوحدة الولائية لبريد الجزائر بورقلة"،

من إعداد الطالبات: قوتي ريمة وبريحة نجاة.

مذكرة لنيل شهادة الليسانس سنة 2013-2014 اعتمد على منهج دراسة الحالة الذي تكون فيه الدراسة متعمقة وشاملة لجميع جوانب الحالات موضوع البحث حيث تغطي كل أو معظم المتغيرات وهي الخصائص المتوفرة في منهج دراسة الحالة.

وإستخدام أداة الملاحظة التي تسمح للباحث بملاحظة الظروف التي ينحصر فيها البحث كما تمكنه من مشاهدة المهارات والعلاقات وتفاعلات المبحوثين.

والمقابلة غير المقننة مع مدير الوحدة الولائية لبريد الجزائر وعامل في مصلحة المستخدمين حيث قاما بإعطاء جميع المعلومات التي تفيد الدراسة وقد قامت بمسح شامل لمجتمع البحث، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- اعتماد الاتصال الرسمي بكل مستوياته (الصاعدة والنازلة والأفقية).
- مساهمة الاتصال الرسمي في هذه المؤسسة في تنظيم التواصل من خلال العمل الجماعي.

## الفصل الميداني وتحليل النتائج

---



## 1- تفرغ البيانات

### المحور الأول: البيانات الشخصية

#### الجدول رقم(01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	25	67.57%
إناث	12	32.43%
المجموع	37	100%

من خلال الجدول رقم(01) الذي يوضح مجتمع البحث حسب الجنس نجد أن معظم أفراد العينة هم من الذكور بنسبة 67.57 % في حين ان نسبة الإناث 32.43 %، نستنتج من معطيات هذا الجدول أن هناك تفاوت في النسبة بين الذكور والإناث حيث ان نسبة الذكور المقبلين على العمل في هذه المؤسسة أكثر من الإناث.

#### الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 إلى 35 سنة	07	18.92%
من 36 إلى 45 سنة	16	43.24%
من 46 سنة فما فوق	14	37.84%
المجموع	37	100%

يتضح من خلال الجدول رقم(02) أن أفراد العينة بنسبة 43.24% تتراوح اعمارهم بين 36 و45 سنة، ونجد نسبة 37.84 % الذين تفوق أعمارهم 46 سنة. ونجد الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة أقل نسبة بنسبة 18.92 %.

وعليه نلاحظ أن الفئتين الأخيرتين في الجدول متقاربة بالنسبة وهذا مايميز أفراد العينة بكبر السن والخبرة في العمل.

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
27.03%	10	أعزب
70.27%	26	متزوج
02.70%	01	مطلق
100%	37	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم(03) أن أعلى نسبة سجلت في العينة هي عند الموظفين المتزوجين بنسبة 70.27 % تليها نسبة 27.03 % لفئة العزاب ،وهذا راجع إلى متطلبات وشروط العمل . ثم في الأخير فئة المطلقين بنسبة 2.70 % .

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
35.13%	13	متوسط
18.92%	07	ثانوي
45.95%	17	جامعي
100%	37	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن أفراد العينة ينحصر مستواهم التعليمي في المستوى الجامعي وهذا بنسبة 45.95 % ثم تليها نسبة 35.13% للمستوى المتوسط وأخر نسبة للمستوى الثانوي بنسبة 18.92 %

وهذا ما يدل على أن الموظفين من ذوي الشهادات ،لأن وظيفتهم تحتاج إلى شهادات وكفاءة علمية معرفة عالية تتماشى مع متطلبات الوظيفة.

المحور الثاني: طبيعة الإتصال داخل المؤسسة ( المتحف الجهوي للمجاهد -  
خنشلة-)

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول عملية الإتصال في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
56.75%	21	جيدة
43.43%	16	متوسطة
00%	00	رديئة
100%	37	المجموع

من خلال الجدول رقم(05) الذي يبين العينة حسب رأيهم حول العملية الإتصالية داخل المؤسسة حيث نجد نسبة 56.57% يرون أن الإتصال داخل المؤسسة يسير بشكل جيد، عكس باقي العينة التي نسبتها 43.43% والتي ترى أن العملية الإتصالية تسير بشكل متوسط. وهذا ما يفسر أن العملية الإتصالية داخل المؤسسة تسير بشكل جيد على العموم.

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول الإتصال الرسمي الأكثر

إستخداما

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
13.51%	05	اتصال نازل
40.54%	15	اتصال صاعد
45.95%	17	اتصال أفقي
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أفراد العينة وبنسبة 45.95% أقرروا بأن الإتصال الأفقي هو الذي يطغى داخل المؤسسة، وترى نسبة 40.54% أن الإتصال الصاعد هو الذي يطغى على المؤسسة، أما ما تبقى من العينة بنسبة 13.51% فترى أن الإتصال النازل هو المستعمل بكثرة. وهذا ما يفسر أن الإتصال الرسمي المستخدم داخل المؤسسة هو اتصال بجميع أنواعه لأن المؤسسة ذات طابع إداري فهي تحتاج إلى جميع أنواع الإتصال الرسمي من أجل رفع فعالية المؤسسة ورفع مهارات الموظفين .

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما من طرف الرئيس للإتصال بمرؤوسيه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
اجتماعات	09	%24.32
تقارير مكتوبة	11	%29.73
مقابلات شخصية	17	%45.95
أخرى تذكر	00	%00
المجموع	37	%100

من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ أن الوسيلة الإتصالية الأكثر استخداما من طرف الرؤساء للاتصال بمرؤوسيه هي المقابلات الشخصية حسب عينة الدراسة وذلك بنسبة %45.95 بينما نجد نسبة %29.73 أقررو بأن التقارير المكتوبة هي وسيلة الإتصال المستخدمة اما باقي العينة وبنسبة %24.32 أقررو بأن الإجتماعات هي وسيلة الاتصال المستخدمة. ومن هنا نستنتج أن المقابلات الشخصية هي وسيلة من وسائل الاتصال المستخدمة والتي تتيح شرح طريقة العمل والإستفسار بطريقة جيدة.

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول نوع الإتصال المعتمد لتنفيذ المهام

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الشفهي	22	%59.46
الكتابي	15	%40.54
المجموع	37	%100

يوضح الجدول رقم (08) أن الإتصال المعتمد لتنفيذ مهامهم هو الاتصال الشفهي والكتابي معا وذلك بنسب متقاربة جدا حيث نجد %59.46 للاتصال الشفهي مقابل %40.54 للاتصال الكتابي .

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول مساهمة الاتصال الرسمي المستخدم في تسهيل المهام

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
27.03%	10	دائما
67.57%	25	أحيانا
05.40%	02	نادرا
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(09) أن أغلبية أفراد العينة وما يعادل نسبة 67.57% أقرروا بأن الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم أحيانا في تسهيل مهام العمال، بينما نجد 27.03% أقرروا بأن الأسلوب المستخدم يساهم دائما في تسهيل مهام العمال داخل المؤسسة. أما بقية العينة وبنسبة 05.40% أقرروا بأن الأسلوب المستخدم نادرا ما يساهم في تسهيل مهامهم. وهذا ما يفسر بأن الأسلوب الاتصالي المستخدم يساهم أحيانا في خدمة وتسهيل مهام العمال.

المحور الثالث: علاقة الاتصال الرسمي بالمهارات التنظيمية

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول أهمية الاتصال الرسمي في تنظيم العمليات الإدارية داخل المتحف

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
21.63%	08	تبليغ الأوامر
40.54%	15	ايصال المعلومات
13.51%	05	نقل القرارات
13.51%	05	احترام التدرج الهرمي
10.81%	04	تنظيم التواصل داخل المؤسسة
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) أن أكبر نسبة هي 40.54% تخص أفراد العينة الذين يرون بأن أهمية الاتصال الرسمي في نقل وايصال المعلومات داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 21.63% هم من يرون أن أهمية الاتصال الرسمي في تبليغ الأوامر، أما نسبة 13.51% فهم فئتين بالتساوي تفران بأن أهمية الاتصال الرسمي في نقل القرارات واحترام التدرج الهرمي للمؤسسة، أما ما تبقى من العينة بنسبة 10.81% فترى أن أهمية الاتصال الرسمي في تنظيم التواصل داخل المؤسسة.

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يسهل مرونة العمليات الادارية داخل المتحف

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
81.08%	30	نعم
18.92%	07	لا
100%	37	المجموع

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن نسبة 81.08% من أفراد العينة يرون أن الاتصال الرسمي يسهل في مرونة العمليات الادارية داخل المتحف، بينما نسبة 18.92% من افراد العينة يرون أن الاتصال الرسمي لا يسهل في مرونة العمليات الادارية.

الجدول رقم(12): يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول علاقة الاتصال الرسمي بتقسيم العمل وتحمل المسؤولية داخل المتحف

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
35.14%	13	نعم
64.86%	24	لا
100%	37	المجموع

من خلال الجدول رقم(12) نلاحظ أن نسبة 64.86% من أفراد العينة لا يجدون علاقة بين الاتصال الرسمي وتقسيم العمل، اما نسبة 35.14% فهم بقية العينة التي تقر بوجود علاقة بين الاتصال الرسمي وتقسيم العمل وتحمل المسؤولية داخل المتحف. ومن خلال هذا نستنتج أن أغلب المبحوثين لايقرون بوجود علاقة بين الاتصال الرسمي وتقسيم العمل وتحمل المسؤولية داخل المتحف الجهوي للمجاهد.

الجدول رقم(13): يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يزيد في سقل المهارات التنظيمية لدى الموظف

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
35.14%	13	دائما
56.76%	21	أحيانا
08.10%	03	نادرا
100%	37	المجموع

من خلال الجدول رقم(13) يتضح لنا أن نسبة 56.76% من أفراد العينة أجابوا بأن الاتصال الرسمي يزيد في سقل مهاراتهم التنظيمية أحيانا، في حين نجد نسبة 35.14% أجابوا بأن الاتصال الرسمي يزيد في سقل مهاراتهم التنظيمية دائما، أما نسبة 08.10% من أفراد العينة اجابوا بأن الاتصال الرسمي لا يزيد في سقل مهاراتهم التنظيمية.

الجدول رقم(14): يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يزيد في فعالية الابتكار لدى الموظف ويساعده على الابداع داخل المتحف

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
45.95%	17	نعم
54.05%	20	لا
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول(14) أن أفراد العينة اللذين أجابوا بنعم وما نسبته 45.95% اقروا بأن الاتصال الرسمي يزيد في فعالية الابتكار لدى الموظف داخل المتحف الجهوي، أما باقي العينة والتي تجاوزت النصف بنسبة 54.05% فلقد أجابوا بعدم فعالية الاتصال الرسمي في زيادة الابتكار ومساعدة الموظف على الابداع داخل المتحف الجهوي للمجاهد.

الجدول رقم(15): يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يساعد في ممارسة المهام الموكلة إليهم بفاعلية

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
89.19%	33	نعم
10.81%	04	لا
100%	37	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن نسبة 89.19% من العينة محل الدراسة اجابت بأن الاتصال الرسمي يساعد في ممارسة المهام الموكلة اليهم وفعاليتها، أما باقي العينة والمقدرة بنسبة 10.81% فأجابوا بعدم مساعدة الاتصال الرسمي لهم في انجاز المهام الموكلة اليهم بفعالية.



الجدول رقم(16): يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يساهم في حل النزاعات بين الموظفين داخل المتحف الجهوي للمجاهد

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	%100
لا	00	%00
المجموع	37	%100

نلاحظ من خلال الجول رقم (16) أن كل العينة والمقدر عددها ب 37 فردا أجابوا بنعم أي بنسبة 100% وهذا ما يوضح أن الاتصال الرسمي يساهم بشكل كبير في حل النزاعات داخل المتحف الجهوي للمجاهد بين الموظفين.

المحور الرابع: الاتصال الرسمي ودوره في زيادة الفعالية لدى الموظفين داخل المتحف

الجدول رقم(17): يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول فاعلية الاتصال الرسمي ومساعدتها في التطبيق الفعلي للأوامر داخل المتحف

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
75.86%	28	نعم
24.32%	09	لا
100%	37	المجموع

من خلال الجدول رقم(17) نلاحظ أن نسبة 75.86% من أفراد العينة أقرروا بأن فاعلية الاتصال الرسمي تساهم في التطبيق الفعلي للأوامر داخل المتحف، بينما اجابة باقي أفراد العينة وبنسبة 24.32% بأن فاعلية الاتصال الرسمي لا تساهم في التطبيق الفعلي للأوامر داخل المتحف. ومنه نستنتج أن الاتصال الرسمي يساهم بشكل كبير في التطبيق الفعلي للأوامر لدى الموظفين.

الجدول رقم(18): يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول رضاهم بنجاح العملية الاتصالية

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
27.03%	10	نعم
72.97%	27	لا
100%	37	المجموع

من خلال الجدول رقم(18) نلاحظ أن نسبة 72.79% من أفراد العينة اجابوا بأن ليس لديهم أي رضى اتجاه نجاح العملية الاتصالية داخل المتحف، فيما نجد نسبة 27.03% أجابوا بأن هناك رضى من خلال نجاح العملية الاتصالية داخل المتحف.

الجدول رقم(19): يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي بين الموظفين يحقق الانتماء للموظف داخل المتحف

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
% 94.95	35	نعم
% 05.41	02	لا
%100	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم مما يعني الاتصال الرسمي بين الموظفين يحقق الانتماء وذلك بنسبة 94.95 %، ثم تأتي نسبة 05.41 % من أفراد العينة أقروا بعدم تحقق الانتماء للموظفين من خلال الاتصال الرسمي فيما بينهم.

الجدول رقم(20): يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يزيد في تنمية روح التعاون لدى الموظف

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
% 70.27	26	نعم
% 29.73	11	لا
%100	37	المجموع

من خلال الجدول رقم(20) نلاحظ أن نسبة 70.27% أجابوا بنعم مما يؤكد على أن الاتصال الرسمي يزيد في تنمية روح التعاون لدى الموظفين داخل المتحف، اما باقي النسبة والمقدرة ب 29.73 % فأجابوا بعدم زيادة الاتصال الرسمي في تنمية روح التعاون بين الموظفين داخل المتحف الجهوي للمجاهد.

الجدول رقم(21): يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول مساعدة الاتصال الرسمي للموظف للقيام بمهامه على أكمل وجه داخل المتحف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
طريق جيدة	26	70.27%
طريقة متوسطة	11	29.73%
طريقة سيئة	00	00%
المجموع	37	100%

من خلال الجدول رقم(21) نلاحظ أن أغلب عينة البحث أجابوا بأن الاتصال الرسمي يساعد الموظف في القيام بمهامه بطريقة جيدة وذلك بنسبة 70.27% ، أما نسبة 29.73% من أفراد العينة أجابوا بأن الاتصال الرسمي يساعد الموظف في أداء مهامه بطريقة متوسطة. على العموم نلاحظ أن الاتصال الرسمي يساعد الموظفين في تنفيذ مهامهم بشكل جيد.

الجدول رقم(22): يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ما إذا كان الاتصال الرسمي يزيد في الكفاءة المهنية لدى الموظف داخل المتحف

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	51.35%
لا	18	48.65%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 51.35% من أفراد العينة أقرروا أن هناك زيادة في الكفاءة المهنية يساهم فيها الاتصال الرسمي، في حين نجد نسبة 48.65% من أفراد العينة يؤكدون بأنه لاوجود لأي زيادة في الكفاءة المهنية جراء العملية الاتصالية داخل المتحف. وهي نسب متقاربة كثيرا ما يدل على تضارب آراء الموظفين.

الجدول رقم(23):يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول مساعدة الاتصال الرسمي في تحقيق الصرامة في أداء المهام داخل المتحف

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
%86.49	32	نعم
% 13.51	05	لا
%100	37	المجموع

من الجدول رقم(23) نلاحظ أن معظم أفراد العينة وما نسبته %86.49 أقروا بوجود صرامة في أداء المهام مطبقة من خلال الاتصال الرسمي داخل المتحف، أما نسبة %13.51 من أفراد العينة يقرون بعدم وجود أي صرامة في أداء المهام داخل المتحف الجهوي للمجاهد.

## 2- تحليل وتفسير النتائج النهائية:

نستخلص من هذه الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلات الإستمارة مايلي:

لاحظنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأن عملية الاتصال الرسمي في المتحف الجهوي للمجاهد- خنشلة- تسير بطريقة جيدة بنسبة 56.75% بينما الذين أجابوا أن الاتصال الرسمي يسير بطريقة متوسطة نسبتهم 43.43% وهذا من خلال الجدول رقم (05).

ومن خلال الجدولين رقم (06) و(07) أكد أفراد العينة أن الاتصال الرسمي الأكثر إستخداما داخل المتحف الجهوي للمجاهد هو الإتصال الأفقي بنسبة 45.95%، يليه الاتصال الصاعد بنسبة 40.54% ، وهذا يدل على أن هناك اتصال بين جل أفراد العينة محل الدراسة وأن هناك تواصل فيما بينهم. في حين يتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة أن الوسيلة الأكثر استخداما في الاتصال الإداري داخل المتحف الجهوي للمجاهد هي المقابلات الشخصية بنسبة 45.95% والتي من خلالها يستطيع الموظف أن يشرح وجهة نظره ويستفسر عن الأعمال الموكلة إليه من قبل الرئيس بطريقة جيدة.

كما يبين الجدول رقم(08) أن الأسلوب الأكثر استخداما والمفضل عند الموظفين والذي يستعملونه بكثرة لتواصل فيما بينهم هو الإتصال الشفهي وذلك بنسبة 59.46% وهو ما يسمح بفتح باب النقاش وتبادل الآراء، بينما كانت نسبة 40.54% تعبر عن إجابة أفراد العينة الذين يفضلون الأسلوب الكتابي في عمليات الاتصال الرسمي داخل المتحف الجهوي للمجاهد وهو ما يعطي السبغة القانونية للمعاملات الادارية ويسمح بحماية الموظف أثناء أداء مهامه الإدارية.

كما لاحظنا أيضا أن أغلبية أفراد العينة يقرون أن الاتصال الرسمي يساهم أحيانا فقط في تسهيل مهام الموظفين داخل المتحف وذلك بنسبة 67.57% من أفراد مجتمع البحث، بينما صرح بقية الموظفين والمقدرة نسبتهم بـ 27.03% بأن الاتصال الرسمي دائما ما يساهم في تسهيل مهام الموظفين داخل المتحف الجهوي للمجاهد، وهذا من خلال الجدول رقم(09).

بينما يوضح الجدول رقم(10) أن الاتصال الرسمي له دور مهم وأساسي داخل المتحف الجهوي في تنظيم العمليات الإدارية، حيث يظهر ذلك جليا من خلال الطرق المعتمدة من طرف الإدارة في إيصال المعلومات والأوامر للموظفين وذلك بنسبة 40.54% والتي من شأنها تنظيم العمليات الإدارية داخل المتحف الجهوي للمجاهد. كما تتجلى مساهمة الإتصال الرسمي في المتحف الجهوي للمجاهد- خنشلة- في تنظيم التواصل بين الموظفين والإدارة من خلال العمل الجماعي وروح التعاون والعلاقة الجيدة فيما بينهم وذلك ما يراه ما نسبته 10.81% من مجتمع البحث.

ويرى موظفي المتحف الجهوي للمجاهد-خنشلة- أن الإتصال الرسمي يسهل في مرونة العمليات الإدارية بنسبة 81.08% من عينة الدراسة وهي نسبة كبيرة جدا، وهذا ما يؤكد سعي الإدارة لإيصال التعليمات والأوامر بطريقة فعالة للموظفين لتسهيل أداء مهامهم، وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم(11).

أما فيما يخص علاقة الاتصال الرسمي بتقسيم العمل وتحمل المسؤولية داخل المتحف الجهوي للمجاهد فهذا نلاحظه من خلال نتائج الجدول (12) فيرى أغلبية الموظفين وبنسبة 64.86% من عينة الدراسة أن الاتصال الرسمي لا علاقة له بذلك، بينما تقابلهم نسبة 35.14% من عينة البحث من يرون عكس ذلك أي أن للاتصال الرسمي علاقة بتقسيم العمل وتحمل المسؤولية داخل المتحف الجهوي للمجاهد.

من خلال الجداول رقم (13)، (14)، (15)، (16) نلاحظ أن الإتصال الرسمي يزيد فس سقل المهارات التنظيمية لدى الموظفين وهذا ما أكده أغلب موظفي المتحف وبنسبة 56.76% أجابوا أحيانا و35.14% أجابوا دائما، ولقد كانت إجابة مجتمع البحث فيما يخص زيادة الاتصال الرسمي في فعالية الإبتكار لدى الموظف ومساعدته في الإبداع داخل المتحف الجهوي للمجاهد فقد كانت الإجابة بعدم فاعلية الاتصال الرسمي في الإبتكار لدى الموظف بنسبة 54.05% . ومن خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن إجابة أغلب أفراد مجتمع البحث

وبنسبة 89.19% أقرروا بمساعدة الاتصال الرسمي في ممارسة المهام الموكلة للموظفين بفعالية.

أما فيما يخص مساهمة الاتصال الرسمي في حل النزاعات بين الموظفين داخل المتحف الجهوي للمجاهد فقد كانت إجابة الموظفين بالإجماع نعم بنسبة 100%.

أما فيما يخص دور الاتصال الرسمي في زيادة الفعالية لدى الموظفين داخل المتحف الجهوي للمجاهد - خنشلة- فهذا ما نلاحظه من خلال نتائج الجداول رقم: (17)، (18)، (19)، (20)، (21)، (22)، (23)

فالجداول رقم (17) يبين فعالية الاتصال الرسمي ومساعدته في تطبيق الأوامر وهي نسبة عالية جداً مقدرة بـ 75.86% ، أما فيما يخص رضى الموظفين بنجاح العملية الاتصالية فقد كان أغلب الموظفين غير راضين بذلك وبنسبة 72.97% .

ولقد كان أغلب مجتمع البحث وبنسبة 94.95% أقرروا بأن الاتصال الرسمي بين موظفي المتحف الجهوي للمجاهد يحقق لهم الإنتماء داخل المتحف، وكانت نتائج الجدول رقم (20) أثبتت أن الاتصال الرسمي يزيد في تنمية روح التعاون بين الموظفين بنسبة 70.27% أما نسبة 70.27% من الموظفين أقرروا بمساهمة الاتصال الرسمي في تنفيذ مهام الموظف الموكلة إليه على أكمل وجه.

أما الجدول رقم (23) فقد كانت نسبة 86.49% من الموظفين محل الدراسة أجابوا بمساعدة الاتصال الرسمي في تحقيق الصرامة في أداء المهام داخل المتحف الجهوي للمجاهد. من خلال ما سبق نجد أن الاتصال الرسمي داخل المتحف الجهوي للمجاهد - خنشلة- يساهم وبشكل كبير في زيادة الفاعلية لدى الموظفين ويساهم في سقل المهارات التنظيمية لدى الموظفين داخل المتحف الجهوي للمجاهد.



### 3- النتائج العامة للدراسة:

وبعد دراستنا النظرية والميدانية للموضوع محل الدراسة " دور الاتصال الرسمي في تحسين المهارات التنظيمية لدى الموظفين" وبعد الاجابة عن الاسئلة، يخلص هذا البحث إلى جملة من النتائج العامة والخاصة وبإستقراء الجداول وتحليلها وترجمتها جاءت النتائج التالية:

فيما يخص طبيعة الاتصال الرسمي داخل المتحف الجهوي للمجاهد، نجد أن هناك من يقر بأن عملية الاتصال الرسمي داخل المتحف تسير بشكل جيد وهذا كان رأي أغلبية أفراد العينة، وفيما يخص نوع الاتصال الرسمي المستخدم بين الموظفين نجد الاتصال الأفقي وهذا ما يدل على العلاقة الجيدة بين الموظفين، في تليه نسبة أقل من المبحوثين الذين يقررون باستخدام الاتصال الرسمي الصاعد، حيث أردنا معرفة من خلال هذا السؤال العلاقة بين الموظف والادارة والمسؤول المباشر. أما الاسلوب الذي يفضله الموظفين لتنفيذ مهامهم فأغلب الموظفين يفضلون الأسلوب الشفهي، وهذا لسهولة استخدامه وفهم ما يبلغ إليهم بطريقة واضحة وبسيطة شفهيًا عكس الاسلوب الكتابي الذي يتطلب وسائل لاستخدامه وصعوبة في فهم محتوى المراسلات. أما فيما يخص مساهمة الاتصال الرسمي المستخدم في تسهيل المهام أشار معظم الموظفين إلى ذلك.

أما فيما يخص الاتصال الرسمي وعلاقته بالمهارات التنظيمية نلاحظ أن معظم مجتمع البحث أقرّوا بهذه العلاقة ، فالاتصال الرسمي يزيد في مرونة العمليات الادارية كما يسمح بتقسيم العمل وتحمل المسؤولية بنسبة أقل ، كما أن الاتصال الرسمي يسمح بسقل المهارات التنظيمية للموظفين ويساعد على تنفيذ المهام بفاعلية أكبر كما يساهم الاتصال الرسمي في حل النزعات بين الموظفين داخل المتحف الجهوي للمجاهد.

وعن دور الاتصال الرسمي في زيادة الفاعلية لدى الموظفين داخل المتحف يؤكد أغلبية أفراد العينة على أن الاتصال الرسمي يساهم بشكل كبيرة في زيادة الفاعلية للموظفين حيث

يكون ذلك من خلال التطبيق الفعلي للأوامر داخل المتحف وتحقيق الإنتماء للموظفين وزيادة روح التعاون بين الموظفين وزيادة الكفاءة المهنية للموظف داخل المتحف الجهوي.

خاتمة

---

## خاتمة:

إننا من خلال عرضنا الوجيز لبعض الجوانب الهامة في نظرنا والمتعلقة بعملية الاتصال الرسمي، كنا نهدف إلى إعطاء صورة مبسطة عن هذا الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة والمتحف الجهوي للمجاهد-خنشلة- مؤسسة الدراسة بصفة خاصة، فالاتصال الرسمي داخل المؤسسة أصبح ضروري خاصة ما نعيشه من تطور كبير بفضل ما حققته الثورة التكنولوجية ووسائل الاتصال من تقدم وإزدهار حتى أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة تتبادل فيها كل المعلومات ببساطة وسهولة.

يمتد أثر الاتصالات الإدارية في المنظمات الإنسانية إلى ابعد من مجرد تبادل الأفكار والمعلومات، وانسياب البيانات، فهي وظيفة تساهم بقدر كبير في تسهيل عمليات التسيير بالمؤسسة وذلك عن طريق العلاقات بين الأشخاص والهيكل، إضافة إلى تعديل مختلف سيرورات التنظيم، وهذا عن طريق الإدراك والتأثير على آراء مختلف أفراد التنظيم وإحداث التغيير في الآراء وبالتالي في المهارات.

مما لا شك فيه أن غياب العلاقات الفعالة ما بين المؤسسة وأفرادها وعدم تلبية رغباتهم وحاجاتهم يفقد روح الإنتماء للموظف داخل المؤسسة، ويجعل كل فرد عاجزا عن إيجاد الحل لمشاكل المؤسسة وهذا الغياب لروح المبادرة يعتبر من أهم العراقيل التي تقف أمام تحقيق الأهداف المرجوة. فالدراسة النظرية الخاصة بالاتصال الرسمي ودوره في تحسين المهارات التنظيمية سمحت بمعرفة مهام ووظائف وأهمية الاتصال، كذلك معرفة وفهم المهارات التنظيمية ومدى أهمية دراستها، وتمكن الدراسة من معرفة مدى الدور المهم لكل عنصر ليس بالأمر الهين أو البسيط والتي من خلالها استخلصنا ما يلي: هناك اقتناع بضرورة الإهتمام بالاتصال وجل أنواعه، وضرورة اكتساب العامل لثقافة اتصالية في التعامل مع جميع المستويات ووجوب التمسك بالمدخل الاتصالي العميق والبعد عن الجانب الرسمي الجاف له لكي تضمن الإتجاه نحو الفعالية .

على ضوء ما تعرضنا له من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية اتضحت بعض النقاط والاستنتاجات حول واقع المؤسسات العمومية الخدمائية تمثلت فيما يلي:

- إعطاء مكانة جيدة لاتصال على انه وسيلة للتسيير وعامل للدفع والتحسين وتكيف المؤسسة مع متطلباتها والابتعاد عن رؤيتها كهدف يراد الوصول إليه.

- الشرح الدقيق والمفصل لكافة أفراد المؤسسة لأهدافها ومراحل إعدادها وكيفية تطبيقها، وهذا يتطلب نسقا إعلاميا قويا يسمح بحسن الاتصال بين المسيرين والمستخدمين والتقرب منهم.

كخالصة عامة، مهما كانت جهودنا ومحاولتنا في هذا الموضوع فلن تكون شاملة ولم نستوف الموضوع حقه كاملا، فلا نعلو إلا أن نكون مجتهدين مع ما يقتضيه الاجتهاد من خطأ وصواب.

## عناوين المصادر والمراجع

---

عناوين المصادر والمراجع:

\* الكتب:

- 1- عمار بوحوش، محمد محمود الذبيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 2- علي غربي، أبجدية المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، 2009.
- 3- محمد صلاح الدين مصطفى وآخرون، خطوات البحث العلمي ومناهجه، جامعة الدول العربية، 2010.
- 4- أحمد بن مرسلي، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2002.
- 5- فيروز زراقة، سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، منشورات مكتبة إقرأ، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2007.
- 6- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 7- حسن عماد مكاي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية.
- 8- صونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية، مفاهيم أساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2001.
- 9- المعجم الإعلامي، ط1، دار النشر والتوزيع، 2004.
- 10- غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.

- 11- عبد الله سلومي، الاتصال في عصر العولمة، الدور والتحديات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006.
- 12- أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري في العملية للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 13- بلال خلف السكرانة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2004.
- 14- حسين مريع، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط4، 2013.
- 15- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 1987.
- 16- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 17- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 18- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار مكتب المجتمع العربي للنشر، الاردن، 2011.



\* الرسائل:

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

2- كسيرة مريم، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في شركة الكهرباء والغاز، البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2018-2019.

ملاحق

---

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان:

دور الاتصال الرسمي في تحسين المهارات التنظيمية لدى الموظفين

دراسة ميدانية: في المتحف الجهوي للمجاهد -خنشلة-

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

الدكتور حمدي زيدان

زقرار الأمين

نرجوا منكم التعاون معنا في ملئ هذا الإستبيان الذي يهدف إلى معرفة دور الاتصال الرسمي في تحسين المهارات التنظيمية لدى الموظفين، علما أن الهدف منه علمي خالص، ولا تستعمل هذه المعلومات إلا في حدود هذه الدراسة العلمية وبسرية تامة، لذلك نرجوا منكم أن تجيبوا بدقة وصراحة على هذه الاستمارة.

## الإستمارة

### المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  انثى
- 2- السن : من 25 الى 35 سنة  من 36 الى 45 سنة  من 46 سنة فما فوق
- 3- الحالة الاجتماعية: اعزب  متزوج  مطلق
- 4- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

### المحور الثاني: طبيعة الاتصال داخل المؤسسة (المتحف الجهوي للمجاهد -خنشلة-)

- 1- ما رأيك بعملية الاتصال في المؤسسة التي تعمل فيها؟  
جيدة  متوسطة  رديئة
- 2- حسب رأيك ما هو الاتصال الرسمي الاكثر استخداما لدى الموظفين داخل المتحف؟  
اتصال نازل  اتصال صاعد  اتصال افقي
- 3- ماهي حسب رأيك الوسائل الاتصالية الاكثر استخداما من طرف الرئيس للاتصال بمرؤوسيه ؟  
اجتماعات  تقارير كتابية  مقابلات شخصية  مراسلات كتابية
- اخرى تذكر .....

### 4- عند القيام بمهامك الادارية هل تعتمد على الاتصال

- الشفهي  الكتابي
- 5- هل ترى بان الاتصال الرسمي المستخدم يسهل لك مهامك داخل المتحف؟  
دائما  احيانا  نادرا

### المحور الثالث: علاقة الاتصال الرسمي بالمهارات التنظيمية

- 1- فيما تكمن اهمية الاتصال الرسمي في تنظيم العمليات الادارية داخل المتحف؟  
تبليغ الاوامر  ايصال المعلومات  نقل القرارات
- احترام التدرج الهرمي  تنظيم التواصل داخل المؤسسة
- 2- هل يساهم الاتصال الرسمي في تسهيل مرونة العمليات الادارية داخل المتحف؟  
نعم  لا
- 3- هل للاتصال الرسمي علاقة بتقسيم العمل وتحمل المسؤولية داخل المتحف؟  
نعم  لا
- 4- هل الاتصال الرسمي يزيد في سقل المهارات التنظيمية لديك؟  
دائما  احيانا  نادرا
- 5- هل الاتصال الرسمي يزيد في فعالية الابتكار لديك ويساعدك في الإبداع داخل المتحف؟  
نعم  لا

## الملاحق

6- هل يساعد الاتصال الرسمي في ممارسة المهام الموكلة اليك بفاعلية أكثر؟

نعم  لا

7- هل يساهم الاتصال الرسمي بحل النزاعات بين الموظفين داخل المتحف؟

نعم  لا

**المحور الرابع: الاتصال الرسمي ودوره في زيادة الفاعلية لدى الموظفين داخل المتحف**

1- هل تسمح فاعلية الاتصال الرسمي في التطبيق الفعلي للأوامر داخل المؤسسة؟

نعم  لا

2- هل نجاح العملية الاتصالية تساهم في رضى الموظف داخل المؤسسة؟

نعم  لا

3- هل الاتصال الرسمي بين الموظفين يحقق الإلتناء للموظف داخل المتحف؟

نعم  لا

4- هل الاتصال الرسمي يزيد في تنمية روح التعاون لدي الموظف داخل المتحف؟

نعم  لا

5- كيف يساعد الاتصال الرسمي الموظف بالقيام بمهامه على أكمل وجه داخل المتحف؟

بطريقة جيدة  بطريقة متوسطة  بطريقة سيئة

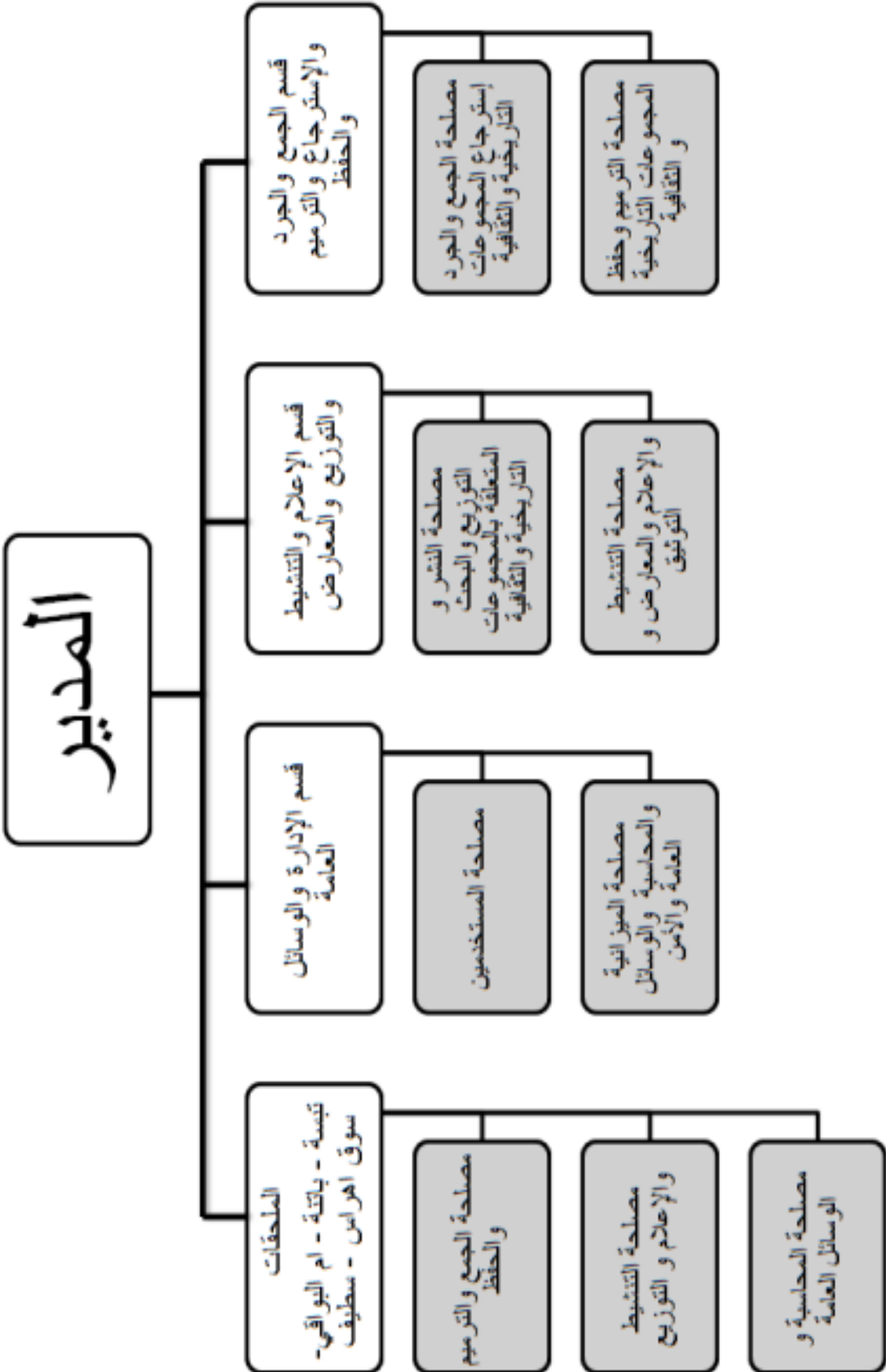
6- يساهم الاتصال الرسمي في زيادة الكفاءة المهنية لديك داخل المتحف؟

نعم  لا

7- هل الاتصال الرسمي يساعد في تحقيق الصرامة في أداء المهام داخل المتحف؟

نعم  لا

# الهيكل التنظيمي للمتحف



## ملخصات

---

## ملخص الدراسة:

نحاول من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على أحد المواضيع الهامة في المنظمات الكبيرة والصغيرة، وهي ظاهرة تحسين المهارات التنظيمية لدى الموظفين من خلال الاتصال الرسمي.

و لهذا كان لزاما على المؤسسات الإهتمام الجيد بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة، لما لها من دور مهم وفعال في تحسين المهارات التنظيمية للموظف.

ومن هذا المنطلق جاء التساؤل الرئيسي كالأتي :

- ما هو دور الاتصال الرسمي في تحسين المهارات التنظيمية لدى الموظفين داخل المؤسسة ؟

ومن خلاله حاولنا الاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية :

- ما طبيعة الاتصال الرسمي داخل المؤسسة ؟

- ما هي أهمية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة ؟

- ما هو دور الاتصال الرسمي داخل المؤسسة ؟

ولقد كانت الدراسة الميدانية في المتحف الجهوي للمجاهد - خنشلة -

ومن خلال دراستنا هذه توصلنا الى عدة نتائج ومن بينها :

- أهمية الاتصال الرسمي داخل المتحف الجهوي للمجاهد في تحسين المهارات التنظيمية.

- التعرف على أهم المهارات التنظيمية للموظف لتنفيذ المهام الموكلة اليه.

- الاطلاع على المنظومة الاتصالية داخل المتحف الجهوي للمجاهد.

ولقد قمنا باختيار منهج دراسة الحالة، وقمنا بمسح شامل للعينة محل الدراسة باعتبار عدد العينة قليل ويمكن التحكم فيه، ثم قمنا بتصميم الاستمارة الى جانب استخدام الملاحظة البسيطة والملاحظة بالمشاركة حيث كانت بمثابة بمثابة بوابة للدخول الى الجانب الميداني.



## Abstract

We try through this study to shed light on one of the important topics in large and small organizations, which is the phenomenon of improving organizational skills of employees through formal communication. Therefore, it was necessary for the institutions to pay good attention to the communication process within the institution, because of its effective and important role in improving the organizational skills of the employee.

Hence, we have the following main question:

What is the role of formal communication in improving the organizational skills of employees within the institution?

Through it, we tried to answer the following sub-questions:

- What is the nature of formal communication within the institution?
- What is the importance of formal communication within the institution?
- What is the role of formal communication within the institution?

And the field of study was at the Mujahid Regional Museum - Khenchela.

Through our study, we reached several results, including:

- The importance of formal communication within the Mujahid Regional Museum in improving organizational skills.
- Recognize the most important organizational skills of the employee to carry out the tasks assigned to him.
- View the communication system inside the Mujahid Regional Museum.

We chose the case study method, and we conducted a comprehensive survey of the sample under study considering that the sample number is small and can be controlled, then we designed the form in addition to using simple observation and participatory observation which served as a gateway to enter the field side.