



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:/2020

قسم: علوم الإعلام والاتصال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم إعلام واتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

عنوان المذكرة:

معوقات الاتصال في البيئة الداخلية للعمل

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية خنشلة – وكالة قايس

إشراف الأستاذ (ة):

من إعداد الطالبين:

د. حمدي زيدان

- بلقور هارون الرشيد

- قيـزة بوزيـد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محمد الطيب بلغيث	أستاذ محاضر (ب)	رئيسا
حمدي زيدان	أستاذ مساعد (أ)	مشرفا ومقررا
سيفي نسرين	أستاذة مساعدة (أ)	عضوا ومناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما

تعملون خير}

سورة المجادلة، الآية 11

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

{من سلك طريقا يلتمس فيه علما، سهل الله له طريقا إلى الجنة}

(أبي داود وابن ماجه).

شكر وتقدير

في الحديث القدسي

﴿عبدى لم تشكرنى، ما لم تشكر من قدمت لك الخير على يديه﴾

نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الأستاذ المحترم
والمشرف "حمدي زيدان" لتوجيهاته القيمة ومساعداته وحسن
معاملته لنا فكان نعم المرشد والموجه.

ووافر الشكر للجنة المناقشة على قبولهم هذا العمل المتواضع
فلكم منا فائق الاحترام والتقدير.

إلى كل من قدم يد العون لنا من أجل إيصال هذا العمل إلى كل
من ساهم معنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث.

إهداء

إلى الذي أفنى عمره في خدمتنا وأضاع شبابه ليزهر شبابنا...

إلى منبع القوة والإرشاد... إلى الذي كان مثالي الأعلى اقتدي به..

إلى الذي ناضل من أجلنا وتعب لنتراح ووهب لنا أسباب النجاح

أبى...

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أمي..

إلى من أرى التفاؤل بعينها، والتي سهرت معي الليالي لتراني ناجح..

إلى زوجتي وأبنائي..

* بلقور هارون الرشيد *

إهداء

إلى اللذين أخذوا بيديّ ووفرا لي سبيل التعلم وكانا لي الوجه
الطافح حبا وحنانا والديّ الكريمين.

إلى من كانوا حشدا لهمتي كلما رأوا ضجرا أو توانٍ مني في
بحثي..

إلى كافة العائلة الكريمة وكل الأهل والأقارب والأصدقاء..

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

إلى كل هؤلاء نهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

* فيزة بوزيد *

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

III-I..... فهرس المحتويات:

VII-V..... فهرس الجداول والأشكال:

أج..... مقدمة:

الجانب المنهجي للدراسة

1. تحديد الإشكالية: 05.....
2. تساؤلات الدراسة: 06.....
3. أسباب اختيار موضوع الدراسة: 06.....
4. أهداف الدراسة: 07.....
5. أهمية الدراسة: 08.....
6. تحديد مفاهيم الدراسة: 08.....
7. الدراسات السابقة: 13.....
8. منهج الدراسة: 15.....
9. مجتمع العينة: 15.....
10. أدوات جمع البيانات: 17.....
11. مجالات الدراسة: 18.....

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل إلى الاتصال الداخلي

- تمهيد: 21.....
- المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي: 22.....
- المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي: 22.....
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي: 22.....

25	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي:
30	المبحث الثاني: أساليب وشبكة الاتصال الداخلي:
30	المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي:
32	المطلب الثاني: شبكة الاتصال الداخلي:
35	المبحث الثالث: وسائل ومعوقات الاتصال الداخلي:
35	المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي:
36	المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي:
38	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: البيئة الداخلية للعمل

40	تمهيد:
41	المبحث الأول: مفهوم بيئة العمل:
41	المطلب الأول: مفهوم البيئة:
42	المطلب الثاني: مفهوم العمل:
42	المطلب الثالث: مفهوم بيئة العمل:
44	المبحث الثاني: أنواع بيئة العمل:
44	المطلب الأول: بيئة العمل العامة:
44	المطلب الثاني: بيئة العمل الخاصة:
45	المطلب الثالث: بيئة العمل الخارجية:
46	المطلب الرابع: بيئة العمل الداخلية:
49	المبحث الثالث: تقسيمات وعناصر بيئة العمل الداخلية:
49	المطلب الأول: تقسيمات بيئة العمل الداخلية:
52	المطلب الثاني: عناصر بيئة العمل الداخلية:
57	خلاصة الفصل:

الجانب التطبيقى

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئـة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

60	تمهيد:
61	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر:
61	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة:
65	المطلب الثاني: شرح وتحليل الهيكل التنظيمى لمؤسسة اتصالات الجزائر:
70	المطلب الثالث: وكالة قايـس لاتصالات الجزائر:
78	المبحث الثاني: الاتصال الداخلى في المؤسسة ومعوقاته:
78	المطلب الأول: الاتصال الداخلى في المؤسسة:
80	المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلى بالمؤسسة:
83	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:
83	المطلب الأول: عرض البيانات وتحليلها:
103	المطلب الثاني: النتائج الجزئية للدراسة:
104	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة:
107	خاتمة:
111	قائمة المصادر والمراجع:
119	الملاحق:
	الملخص

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر بيئة العمل الداخلية ومكوناتها	51
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	83
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	84
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	85
05	توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمل	86
06	توزيع أفراد العينة حسب صفة العمل	87
07	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التواصل بين المسؤول والموظف	88
08	توزيع أفراد العينة حسب حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة	89
09	توزيع أفراد العينة حسب سرعة انتقال المعلومة في الوقت المناسب	90
10	توزيع أفراد العينة حسب طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه	91
11	توزيع أفراد العينة حسب صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف	92
12	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً	93
13	توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الاتصالية الشفوية المستخدمة بالمؤسسة	94
14	توزيع أفراد العينة حسب وسائل الاتصال الكتابية المعتمدة داخل المؤسسة	95
15	توزيع أفراد العينة حسب اعتماد الموظف على الوسائل الإلكترونية	96
16	توزيع أفراد العينة حسب ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة	97
17	توزيع أفراد العينة حسب الإحساس بجو العمل المساعد لأداء المهام الجيد	98

99	توزيع أفراد العينة حسب بذل الجهود الإضافية	18
100	توزيع أفراد العينة حسب تأثير الحوافز في العمل على فعالية أداء الموظف	19
101	توزيع أفراد العينة حسب تأثير أسلوب العقوبات والجزاءات	20
102	توزيع أفراد العينة حسب المساعدات التوجيهية والتعليمية المقدمة للموظف	21

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دور الاتصال في مختلف وظائف الإدارة	24
02	أنماط واتجاهات الاتصال الرسمي	27
03	طريقة الاتصال غير الرسمي العنقودية	29
04	عناصر العملية الاتصالية	32
05	شبكات الاتصال	34
06	يبيّن أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية	52
07	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر	65
08	المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)	69
09	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر وكالة قاييس	77
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	83
11	توزيع أفراد العينة حسب السن.	84
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	85
13	توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمل	86
14	توزيع أفراد العينة حسب صفة العمل	87
15	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التواصل بين المسؤول والموظف	88
16	توزيع أفراد العينة حسب حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة	89

90	توزيع أفراد العينة حسب سرعة انتقال المعلومات في الوقت المناسب	17
91	توزيع أفراد العينة حسب طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه	18
92	توزيع أفراد العينة حسب صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف	19
93	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً	20
94	توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الاتصالية الشفوية المستخدمة بالمؤسسة	21
95	توزيع أفراد العينة حسب وسائل الاتصال الكتابية المعتمدة داخل المؤسسة	22
96	توزيع أفراد العينة حسب اعتماد الموظف على الوسائل الإلكترونية	23
97	توزيع أفراد العينة حسب ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة	24
98	توزيع أفراد العينة حسب الإحساس بجو العمل المساعد لأداء المهام الجيد	25
99	توزيع أفراد العينة حسب بذل الجهود الإضافية	26
100	توزيع أفراد العينة حسب تأثير الحوافز في العمل على فعالية أداء الموظف	27
101	توزيع أفراد العينة حسب تأثير أسلوب العقوبات والجزاءات	28
102	توزيع أفراد العينة حسب المساعدات التوجيهية والتعليمية المقدمة للموظف	29

مقدمة

يعتبر الاتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم والتحاور بين الأفراد والجماعات في المنظمة، والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات، فنحن نعيش في عالم يعتمد بشكل أساسي على الاتصال، سواء الاتصال بواسطة التكنولوجيا الحديثة المتطورة أو الاتصال بين الأفراد داخل المجتمع وداخل بيئات العمل، حيث يحتاج كل فرد إلى أن يتصل ويتواصل مع زميله في العمل، ومع مديره ورئيسه في أي بيئة عمل يكون فيها، أيضا في العائلة الواحدة يحتاج الأب أن يتواصل مع أبنائه وأن تتواصل الأم مع أبنائها، وكذلك يتواصل الأبناء مع الوالدين ومع أصدقائهم، فالاتصال هو الطريقة التي يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات بين الأشخاص، ويستخدمونه للتعبير عن احتياجاتهم الحياتية وعن انفعالاتهم وعواطفهم، وكذلك من أجل السيطرة على الآخرين والتأثير عليهم باستخدام عدة وسائل مثل: الكلام، ولغة الإشارة والكتابة.

إن أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر ودورها الإيجابي الفعال في التنمية بمختلف جوانبها جعلها تحتل الصدارة في مختلف بلدان العالم المتطورة، وهي كغيرها من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يتوقف الوصول إليها على متغيرات تنظيمية عديدة من أهمها فعالية العملية الاتصالية داخلها، حيث يعتبر الاتصال الداخلي جزء لا يتجزأ من الحياة العملية للأفراد في المؤسسة، فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين فاعلي التنظيم، مما يساهم في خلق فضاء عمومي وتوافق داخل البيئة العملية من حيث أهدافها ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقاتها.

فالالاتصال الداخلي سر نجاح المؤسسة خاصة في وضعنا الراهن المتميز بسرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات، فنقل هذه الأخيرة بين أفراد المؤسسة يعتبر من الضروريات الجوهرية لسيرورة نجاح المؤسسات، ولهذا أصبح الاتصال الداخلي يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشكلاتهم

داخل المؤسسة، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على خلق جو تحفيزي للعمال مما يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تسعى المؤسسة إلى الإلمام بكل ما يخص العاملين والذي يساهم في تحفيز المواطنين وزيادة رغبات أداء العمل. وباعتبار هذه المؤسسات أنظمة اجتماعية تحوي أفراد وأهداف واتجاهات ودوافع مشتركة فقد لا تتناسق بدون وجود الاتصالات الداخلية تؤثر فيها بحرية عن طريق تبادل الرسائل والمعاني بين أي شبكة في حد ذاتها، كما يفترض أن يكون الهدف الرئيسي للإتصال الداخلي رابطا مهما يتحكم في تحفيز أداء الموظفين لتحقيق الانسجام والتوافق بين أجزائها داخليا وخارجيا لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

وقد يجد الإتصال التنظيمي في المؤسسة معوقات من شأنها أن تحد من تحقيق الفعالية الاتصالية، مما قد يؤثر على ديناميكية سير المعلومة في حد ذاتها، ومن هذا المنطلق تمحور هذا البحث حول محاولة الوقوف وتسليط الضوء عن معوقات الإتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية خنشلة (وكالة قايس).

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة موضوع بحثنا "معوقات الإتصال في البيئة الداخلية للعمل"، حيث تتشكل هذه الدراسة من مقدمة وثلاثة جوانب: منهجي، نظري، والجانب التطبيقي، إضافة إلى الخاتمة وقائمة المصادر والمراجع.

حيث قمنا في الجانب المنهجي بتحديد إشكالية الدراسة، أسبابها، أهدافها، أهميتها، ومن ثم عرض المنهجية المتبعة في الدراسة من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات والعينة المختارة إلى جانب مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

أما بالجانب النظري تطرقنا فيه إلى فصلين: تعرضنا في الفصل الأول المعنون بـ: مدخل إلى الإتصال الداخلي، حيث تناولنا فيه ماهية الإتصال الداخلي من المفهوم والأهمية والأهداف، وأيضا أنواع الإتصال من اتصال رسمي وغير رسمي، ثم أساليب وشبكات الإتصال الداخلي، وأخيرا وسائل ومعوقات الإتصال الداخلي.

وفي الفصل الثاني المعنون ب: بيئة العمل الداخلية، تناولنا فيه المفهوم والأنواع، ثم تطرقنا إلى عناصر بيئة العمل الداخلية، وأخيرا نظريات الإدارة التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية.

بينما اشتمل الجانب التطبيقي على دراسة وتقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر تعريفها وأهميتها وأهدافها والهيكل التنظيمي وتحليله، ثم تطرقنا إلى تحليل وتفسير إجابات المبحوثين حول محور الاستمارة التي تضمنت البيانات الشخصية في المحور الأول وطبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة، أما المحور الثاني الذي كان بعنوان وسائل الاتصال الداخلي، وفي الأخير المحور الثالث الذي تضمن معوقات الاتصال الداخلي وعلاقتها بنجاح وفعالية العملية الاتصالية، ثم النتائج الجزئية للدراسة وأخيرا النتائج العامة.

الجانب المنهجي للدراسة

1. إشكالية البحث:

إن قيمة الاتصال في البيئة الداخلية للتنظيم وضرورة تنفيذ خطة إستراتيجية له يتطلب ذلك مهارات وخصائص من مستوى عالي ونوعي وهذا عند وضع المخططات الاتصالية وتحديد الوسائل وتحليل الرسائل وإخراجها بالشكل الصحيح والمقنع، وهذا من خلال وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمساعدة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصالات تكون من بين نشاطاتها الرسمية لتحقيق التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام في المنظمة، وتكييف وتأقلم المنظمة بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما تقوم أيضاً بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته، والوقوف على الأسباب الحقيقية التي تشكل عائقاً أمام نجاح العملية الاتصالية في بيئة العمل الداخلية، ومن ثمة العمل على إيجاد حلول واقتراحات تعمل على التغلب على المعوقات.

ولقد تطورت الدراسات في النصف الثاني من القرن العشرين لمعرفة أسباب انهيار الاتصال في بعض المنظمات، وأثبتت دراسات عديدة العلاقة القوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية ووجود نظام اتصال رفيع المستوى، ومن بينها دراسة كاتزوبي وموريس حول دور الاتصال الداخلي¹.

فالالاتصال داخل بيئة العمل هو شبكة التواصل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفوياً، رسمياً أو غير رسمي يكون متوجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء

¹ إبراهيم عبد العزيز الدعيان، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص23.

على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى.

ولكي ترقى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى مستويات اتصالية فعالة، عليها تفعيل الاتصال الداخلي وتثمينه، فهي منظمة حكومية ضخمة تشكل ميدانا تنظيميا مناسباً لهذا البحث الذي يسعى على الوقوف ومعرفة معوقات الاتصال في البيئة الداخلي للعمل.

انطلاقاً من أهمية المؤسسة وخصوصيتها ارتأينا دراسة "معوقات الاتصال في البيئة الداخلية للعمل"، ونظراً لأهمية الدراسة كونها تمس المؤسسة الأكثر أهمية في المجتمع، فإنها جاءت لتبحث في العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والاتصال الداخلي بالمؤسسة ومدى توافرها للشروط المناسبة، وبالتالي أثرها على الأداء الوظيفي للعمال ومعوقات الاتصال الداخلي بينهم، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

• ما هي معوقات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية خنشلة من وجهة نظر فاعلي التنظيم؟

2. التساؤلات الفرعية:

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية وهذا لتغطية جوانب تتعلق بمعوقات الاتصال وأخرى ببيئة العمل الداخلي وهي:

- ما هي طبيعة الاتصال الداخلي لفاعلي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية خنشلة؟
- ما هي وسائل الاتصال الداخلي؟
- ما هي أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية الاتصال في البيئة الداخلية للعمل والأداء الوظيفي للعمل؟

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- قلة الدراسات في هذا الموضوع "معوقات الاتصال في البيئة الداخلية للعمل".
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسة واقعية تمس بعض من مشاكلها التي قد تكون تجهلها.

- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية العمل على تجاوز كل ما يعيق نجاح العملية الاتصالية.
- معوقات الاتصال جديرة بالدراسة في المؤسسة الجزائرية لما لها من تأثير في مستوى ونوعية الاتصال.
- رغبة منا للتطرق لهذا الموضوع وهذا لتطوير الأفكار الاتصالي لدى فاعلي التنظيم، ولفت الانتباه إلى كل ما يعيق العملية الاتصالية في البيئة الداخلية للعمل.
- تطور الإدارة بصفة عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة بسبب التطورات التي حدثت في الأدوار والعلاقات، وكذا تطور الهياكل التنظيمية والميكانيزمات التحفيزية ومواكبتها للعصر، والتي أصبحت تنظر للعامل بنظرة إيجابية من خلال إعطائه مسؤولياته وإشراكه في اتخاذ القرار.
- تغيير المفاهيم والسياسات التعسفية المنتهجة من طرف المستخدم والتي تعيق العملية الاتصالية في مختلف اتجاهاتها مع التركيز على الاهتمام الكامل بالاتصال المساعد والذي لاحظنا أنه تفاعليا مهمش في المؤسسات الجزائرية، لذا ارتأينا محاولة معالجة الخلل والوقوف على الأسباب الحقيقية المؤدية إلى مثل هكذا خروقات.

4. أهداف الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة محاولة لكشف واقع مؤسسة اتصالات الجزائر من منظور اتصالي وذلك من خلال معرفة أهم المعوقات السائدة في البيئة الداخلية.
- محاولة إيجاد حلول واقتراحات وإدراج توجيهات أخلاقية تضاف إلى أخلاقيات المهنة وتقف في وجه هذه المعوقات.
- إضافة الأثر المعرفي إلى المكتبة العلمية الوطنية ليستفيد منها الطلاب والأساتذة.
- نجاح العملية الاتصالية داخل التنظيم يتوقف على مدى فعالية الإستراتيجية الاتصالية السائدة والمعمول بها داخل التنظيم التي تثبت نجاعتها بتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة مسبقا.

5. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة موضوع "معوقات الاتصال في البيئة الداخلية" في حد ذاته وأهمية المتغيرات المرتبطة به، حيث أن الاتصال الداخلي يمكّن من تسيير المؤسسة ويعمل على نجاح وتحقيق أهدافها، فهو يعمل على نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وتدعيم مشاريع المؤسسة، كذلك يعد من أهم وأبرز العوامل التي تساعد على التحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها، أما فيما يخص متغير بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي في المؤسسات فهو يهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة المؤسسة، وبطبيعة الحال هذه الأخيرة إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، ويظهر هذا من خلال الأداء الجيد والتميز من طرف الموظفين داخل المؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على مردودية وإنتاجية المؤسسة وبما يعزز لتحقيق أهدافها لزيادة قدرتها على رفع مستوى العمل وتنظيمه.

6. تحديد مفاهيم الدراسة:

1.6. الاتصال الداخلي:

أ. الاتصال:

"كلمة اتصال مشتقة من أصل لاتيني (Communicion) وتعني مشترك وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة (Common) أي شائعا ومألوفاً"¹.
و"هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومات والمعرفة من شخص آخر حتى تصبح مشاعة بينهما"². ركز هذا المفهوم على مدى أهمية المعلومات والمعارف في العملية الاتصالية وطريقة انتقالها بين الأفراد.
"هو عملية تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة ما"³.
أشار هذا المفهوم إلى أن الاتصال عملية تفاعلية تبادلية بين المرسل والمستقبل أو العكس عبر قناة اتصالية معينة.

¹ محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2001، ص09.

² إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، الاتصال ووسائل الإعلام، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص11.

³ مي العبدى الله السنو، الاتصال في عصر العولمة، دار النهضة للطباعة، بيروت، ط2، 2012، ص23.

"هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات والمهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر أو من فرد إلى جماعة أو من جماعة إلى جماعة"¹، يشير هذا المفهوم إلى أن الاتصال يعمل على نقل محتوى الرسالة مهما اختلفت المعلومات التي تحتويها من المرسل أي مصدر الرسالة إلى المستقبل.

"وهو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار والمعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى آخر"²، يشير هذا التعريف إلى أن العملية الاتصالية عملية ديناميكية وتفاعلية مستمرة وإبراز أهم العناصر الاتصالية المرسل، الرسالة، المرسل إليه، الوسيلة.

ب. الاتصال الداخلي:

"هو جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها"³، ركز هذا التعريف على مختلف أنواع الاتصال التي تتم داخل المنظمة بين مختلف عناصرها.

"يعني انتقال المعلومات وانسيابها من أهم آراء ومشاعر واتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال والاتصال المثمر يستهدف التفاهم المشترك والتوفيق بين هؤلاء وأولئك"⁴، يشير هذا المفهوم إلى أن المعلومات بمختلف أنواعها تنتقل بين الأفراد فيما بينهم أو بين هيئة إدارية وأفراد بهدف إحداث تفاهم بينهم.

عرفه إبراهيم عرقوب: "أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية

¹ إبراهيم عبد العزيز الدعياج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، مرجع سابق، ص12.

² أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، دط، 2009، ص16.

³ حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص127.

⁴ فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص179.

العلاقات الاجتماعية بين الموظفين¹، ركز هذا التعريف على أشكال الاتصال الداخلي بالمؤسسة ومدى مساهمته في أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال تدعيم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

ويمكن تعريف الاتصال الداخلي إجرائيا: "عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي والهرمي في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة"².

2.6. بيئة العمل:

حظي مفهوم بيئة العمل باهتمام بالغ من قبل المختصين في الفكر التنظيمي المعاصر على غرار رواد الفكر التقليدي، وإغفالهم للتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة أو المؤسسة، حيث يرى الكبيسي: أن قلة الاهتمام بهذا التأثير يعود إلى تركيز المنظمات على الربح وعدم مراعاتها لمطالب العاملين بها والمتعاملين معها، وبالتالي عدم تحسين علاقاتها بالبيئة المحيطة بها³، ولقد اعتبر القريوتي المؤسسات الإدارية كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة⁴.

وتعرف بيئة العمل بأنها: "كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل"⁵، وتعرف أيضا بأنها: "كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه"⁶، فهذين التعريفين يعتبران بيئة العمل الظروف المحيطة (الداخلية والخارجية) بالعامل والتي تعمل على التأثير في تصرفاتهم ونظرتهم لوظيفتهم وبالتالي التأثير في أدائهم.

¹ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص28.

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2011، ص10.

³ عامر الكبيسي، التصميم التنظيمي، دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998، ص26.

⁴ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة، التنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص19.

⁵ أمال مصطفى الحمامي، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة، ع58، 1993، ص24.

⁶ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص24.

ويمكن تعريف بيئة العمل إجرائيا كالاتي: بيئة العمل هي المحيط والحيز الذي يشمل المشروع أو المؤسسة، بحيث تؤثر فيه وتتأثر به، وتشمل: المنافسون، المستهلكون، الموردون، سوق العمالة، الموارد المادية والبشرية، الإدارة وجماعات العمل وغيرها.

3.6. بيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: "الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية ويميزها عن غيرها من المظمات"¹، فهذا التعريف يحدد بيئة العمل الداخلية في بعدين أساسيين، البعد التنظيمي الداخلي وما يشمله من نظام داخلي خاص بالمؤسسة، وبعد إداري داخلي بما يشمله من مستويات إدارية عليا ووسطى وتنفيذية، والعلاقات القائمة بين هذه المستويات، وتعني القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم نفسه، الأهداف وطبيعة المنتج، وشبكات الاتصال الداخلية والمستوى التعليمي والثقافي للقوى العاملة.

وتعرف بيئة العمل الداخلية أيضا بأنها: "تلك البيئة التي تشمل هيكل المؤسسة وثقافة العمل والعمليات، حيث يعبر هيكل المؤسسة عن الأسلوب الذي صممت به المؤسسة والذي يوضح تدفق العمل، السلطة، قنوات الاتصال، عملية صنع القرار"²، فالتعريفين الأخيرين يحددان البيئة الداخلية بأنها ذلك الهيكل أو القوى الداخلية المتمثلة في السلطة (الإدارة وأسلوبها)، الأهداف المخططة والاتصال وشبكاته.

وتعرف أيضا بأنها: البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل"، هذا التعريف حدد بيئة العمل الداخلية في ذلك المحيط والحيز الذي يعمل فيه الأفراد وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها بيئة اجتماعية وبيئة وظيفية، أما البيئة الاجتماعية تعبر عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد والقوانين التنظيمية في المؤسسة، كما تعبر عن الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الأفراد، أما البيئة الوظيفية فتعبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف

¹ عبد الرزاق رحاحلة، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، دورية علمية محكمة، جامعة بسكرة، الجزائر، ع18، مارس 2010، ص11-36.

² شاندا أشوك وكوبرا شلبا، إستراتيجية الموارد البشرية، تر: عبد الحكيم الخزامي، دار زهران، القاهرة، 2002، ص86.

المؤسسة، ومدى مناسبة برامج التخطيط للقوى العاملة وتحديد الوظائف وتبيان المسؤوليات والعلاقات ورفع مستويات وقدرات الأفراد¹، فبيئة العمل الداخلية هي تلك البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المؤسسة الواحدة والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل، والإدارة الناجحة هي التي توفر بيئة عمل مناسبة لطبيعة أعمالها لكي يتوفر للجميع جو ملائم للعمل، وبالتالي تكون الإنتاجية فعالة من خلال ما يقدم من عطاء ويبدل من جهد.

وخلاصة لما سبق من تعريفات لبيئة العمل الداخلية يمكن تعريفها إجرائيا في هذه الدراسة كالآتي: "بيئة العمل الداخلية هي ذلك الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الأفراد ويشمل كل منهم (الآلات والمعدات) وعمليات الإنتاج والخدمة والتشريعات (النظم واللوائح والقوانين) والسياسات والأهداف المرسومة وطبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية والاتصال ونظم الحوافز المادية والمعنوية، والظروف المادية (الإضاءة والتهوية والتجهيزات) مجتمعة لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وتحقيق حاجات الأفراد العاملين والمجتمع.

7. الدراسات السابقة:

1.7. الدراسة الأولى:

"بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة) للدكتورة سهام بن رحمون، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013.

تناولت الدكتورة الإشكالية الآتية:

- ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟

• الفرضيات:

- تستوفي بيئة العمل الداخلية لإدارة جامعة باتنة لعناصرها الإدارية (القيادة الإدارية، النظم واللوائح القانونية، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات

¹ بلقاسم سلاطونية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، ع05، ديسمبر 2003، ص18.

الرسمية والغير رسمية، نظام الحوافز والمكافآت) بشكل إيجابي وفعال وملائم للأداء الوظيفي.

- الموظف الإداري راض عن العناصر المادية المكونة لبيئة عمله الداخلية المتمثلة في التهوية والحرارة والتجهيزات المكتبية.

- ترتفع دافعية الإداريين في العمل في بيئة عملهم الداخلية بشكل دائم.

- يشعر الإداريون في بيئة عملهم الداخلية بالارتياح بشكل دائم.

- يلتزم الإداريون بأوقات دوام العمل بشكل دائم ومنتظم.

- يبذل الإداريون الجهد في أداء وظائفهم بشكل دائم.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي

للإداريين في الإدارة الجامعية، ومعرفة مستوى هذا الأداء الوظيفي هل هو في اتجاه الإيجاب أو اتجاه السلب.

الدراسة كسلفية اعتمدت على المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب المناهج في مجال

العلوم الاجتماعية، وكذلك أداة جمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستمارة.

وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج نذكر منها:

- مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن

بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم، وكذا أدائهم الوظيفي

وفق مؤشراتهم نسبي جدا من وجهة نظر أفراد العينة.

- العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم جيدة

مساندة وداعمة للعلاقات الإنسانية، بحيث تدفع الجميع إلى التعاون والتكامل والتفاهم وأن

تتم العلاقات الرسمية بكل موضوعية وعدل.

- الرقابة الإدارية مرنة تستخدم أسلوب التصحيح والتوجيه لا العاب واللوم والعقاب، بحيث لا

يشعر العامل بعدم فعاليته وبالتالي تتعدم ثقته بنفسه وبأدائه الوظيفي.

"الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق (دراسة مؤسسة الحذف بمغنية)، للطالب قادري محمد، مذكر ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان 2010/2009. تناولت الباحثة في إشكالية الدراسة أهمية العملية الاتصالية في المؤسسة والتتويه إلى الأولوية التي يجب أن تعطى للاتصال.

والتساؤل الذي توصل إليه الباحث هو كما يلي:

- هل يمكن اعتبار الاتصال عنصر هام في تسيير المؤسسة وسريان ربط مختلف مصالحها؟
أما بخصوص الفرضيات فكانت على النحو الآتي:
- يمكن الجزم أن عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي منه على وجه الخصوص له أهمية بالغة ما له من تأثير مباشر وينجم عنه وضع إستراتيجية اتصالية.
- إن استعمال تقنيات الاتصال وخاصة التكنولوجيا لها تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بناء إستراتيجية داخلية ومحاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على سير المؤسسة.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحث في جمع بياناته على الاستبيان والملاحظة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة لاستطاعتها إحداث تغيير نوعي وجذري في طريقة التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهورها.
- إن الاتصال الداخلي يمثل مكانة محورية حيوية داخل المؤسسة الاقتصادية.

8. منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي للدراسة على أنه: "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث عليه لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"¹.

فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعنى بدراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف ظاهرة مع بيان خصائصها أو تعبيراً كمياً يعطينا وصفا رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر².

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "أسلوب من أساليب المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها وبطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"³.

وقد اخترنا هذا المنهج لأن هذه الدراسة تحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف عن معوقات الاتصال الداخلي في بيئة العمل الداخلية، فمن خلال هذا المنهج نستطيع رصد وتسليط الضوء على هذه المعوقات.

9. مجتمع العينة:

يعرف مجتمع العينة على أنه جميع العناصر والمفردات المشكلة ظاهرة قيد الدراسة، وهو جميع الوحدات التي يدرسها الباحث سواء كانت مفردات بشرية أو موارد إعلامية يمكن أن يكون محدد أو غير محدد⁴.

¹ أحمد عارف عساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2011، ص104.

² إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص74.

³ محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص46.

⁴ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص154.

حيث تعتبر العينة بشكل عام عبارة عن مجموعة من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

تعتبر العينة نموذج يشمل جانب أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، ويتمثل مجتمع الدراسة الذي نحن بصدد دراسته بالمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر لولاية خنشلة بالوكالة التجارية قايس.

وقد اعتمدنا على العينة القصدية في دراستنا (دراسة حالة) باختيار الوكالة التجارية قايس، وقد تم اختيار هذه الوكالة باعتبارها تتوفر فيها كل الشروط اللازمة والظروف المواتية للبحث، ومن ثم سهولة الوصول إلى المبحوثين، وبالتالي سهولة توزيع الاستثمارات وكذلك توفر شروط الدراسة في المبحوثين كونهم إداريين يمارسون نشاطاتهم على المستوى الداخلي.

والعينة القصدية هي العينة التي يتم اختيار وحداتها وفق وجهة نظر الباحث لاعتقاده من أنها تعطي نتائج مرضية¹.

• استثناء:

في بداية شهر مارس 2020 قمنا باختيار العينة من 54 مفردة والتي تمثل المجتمع الكلي، حيث أردنا توزيع استمارة الاستبيان على 54 مفردة في حين أنه عند تقدمنا إلى المؤسسة وهذا بالموازاة مع صدور المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 26 رجب 1441 هـ الموافق لـ 21 مارس 2020 المتعلق بالحجر الصحي وتدابير التباعد الاجتماعي، والذي ينص على أن جميع المستخدمين يجب عليهم اتخاذ مجموعة من القرارات المهمة لمواجهة فيروس كورونا كوفيد 19 المتشفي نذكر منها:

- تسريح 50% من الموظفين والاحتفاظ فقط بمستخدمي المصالح الحيوية الضرورية، الشيء الذي شكل عائق أمامنا للقيام بالتربص داخل المؤسسة.

¹ فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 68.

- تسريح النساء العاملات اللواتي لهن أطفال صغار وكذا ذوي الأمراض المزمنة من الموظفين.

- منع المؤسسات التجمعات على المستوى الداخلي وتعليق كل أشكال الاحتكاك الجسدي بالزبائن أو الزوار في الفضاءات العامة وفي كل أماكن العمل بما فيهم نحن وغياب القائمين على التربصات في أماكن العمل، حيث تم تحويلهم للعمل عن بعد انطلاقاً من منازلهم.

ولهذه الأسباب فقد تم توزيع الاستمارة على 28 مفردة بطرق مختلفة وذلك لاستكمال دراستنا الميدانية التطبيقية.

10. أدوات جمع البيانات:

باعتبار هذه المرحلة من أهم المراحل التي تحتاج إلى عناية وتركيز من طرف الباحث لأن قيمة البحث ونتائجها ذات صلة وثيقة بالأداة التي يستخدمها الباحث حتى يتمكن من تحقيق أهداف بحثه، وبعد الإطلاع على بعض النماذج المختلفة في ميدان طرق جمع البيانات اعتمدنا في دراستنا على استبيان باعتباره "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من أفراد يسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب"¹.

فالاستمارة أو الاستبيان هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يُجرى تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة، ويتطلب الاستبيان تحديد مشكلة البحث بشكل واضح حتى يمكن عرضها على شكل أسئلة، حيث أن الغموض والتغيير الخاطيء سيكون لهما تأثير على النتائج، وقد اعتمدنا في دراستنا التطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية خنشلة وكالة

¹ ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص66.

قاييس أسلوب جمع المعلومات من مختلف المكاتب والأقسام وأسلوب الاستقصاء عن طريق استمارات الاستبيان الموزعة.

وقد اعتمدنا في بناء الاستبيان على الجانب النظري للبحث من خلال دراسته دراسة معمقة، أما فيما يخص التصميم فقد اعتمدنا على ثلاثة محاور مع البيانات الشخصية. بالنسبة للبيانات الشخصية تمثلت في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الصفة)، أما المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة احتوى على خمسة أسئلة، وفي المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي الذي احتوى على خمسة أسئلة أيضا، أما المحور الثالث والأخير: معوقات الاتصال الداخلي وعلاقتها بنجاح وفعالية العملية الاتصالية خمسة أسئلة.

1.1. مجالات الدراسة:

تقوم الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث.

1.1.1. المجال المكاني:

أجريت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية خنشلة (الوكالة التجارية قاييس)، رغم الوضع الراهن الذي حل بوطننا بانتشار الوباء العالمي فيروس كورونا كوفيد 19 الذي صعب علينا الدراسة.

2.1.1. المجال الزمني:

- مرحلة اختيار الموضوع والشروع في الدراسة: بداية من شهر فيفري 2020.
- صياغة إشكالية الدراسة: شهر مارس 2020.
- الجانب النظري: نهاية شهر مارس 2020.
- الجانب الميداني: من شهر مارس إلى غاية شهر جوان 2020.
- توزيع الاستبيان: من شهر ماي إلى غاية منتصف شهر جوان 2020.
- كتابة التقرير النهائي للدراسة: نهاية شهر جوان 2020.

الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل إلى الاتصال الداخلي

تمهيد:

يعتبر الاتصال ركنا أساسيا من أركان الشخصية، ومقوما من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان تقدمها أو نشوءها لولا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة والاستفادة من تجارب السلف، مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات مكن الإنسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة.

إذ يؤدي الاتصال دورا فعالا على المستوى الذاتي هو الحصول على الاعتراف بكياننا الشخصي من قبل الآخرين، الاعتراف بصورتنا الايجابية عن أنفسنا ويجعلنا أكثر انفتاحا على العالم والآخرين، وإذا تم الاعتراف المتبادل يمكن الاتصال أن يرقى إلى مستوى الفعالية الآنية ومستقبلا.

لذا يعتبر الاتصال الداخلي في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة، حيث لا يمكن تحقيق أهدافها دون وجوده، ولا يمكن أن يكون هناك عمل بدون اتصال، ولا يمكن أن تتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال، فالحديث والخطابة وإلقاء التعليمات والتوجيهات والاجتماعات والتقارير وغيرها هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار والمعلومات.

والاتصال الداخلي هو أحد مظاهر السلوك الجماعي، حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك اتصال، ولابد من وجود شخص يرسل معلومات وآخر يستقبلها دون تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم.

وسنتطرق في هذا الفصل لماهية الاتصال الداخلي تعريفه وأهميته وأهدافه، ثم التطرق إلى أنواعه وأشكال شبكة الاتصال الداخلي، ومن ثم معوقات الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي:**المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي:**

يمكن أن يعبر عنه بأنه الاتصال بالإدارة العليا للمستويات الإدارية التي تليه داخل الهيكل التنظيمي، ومن الممكن التعبير عنه بأنه الاتصال التنظيمي الذي يتم رأسياً وأفقياً داخل المنظمة¹.

وكذلك هو الذي يتم بين الموظفين العاملين في المؤسسة سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المؤسسة سواء على شكل نازل (هابط) أي أو أمر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل تنظيم، أو على شكل اتصال صاعد أي من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات أو ترقية أو طلب إنجازات، أو قد تكون على اتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤوس الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنظمة وتحقيقها².

فالالاتصال الداخلي هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، أو من الأدنى إلى الأعلى، أو فيما بين عناصرها الوظيفية داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين بهدف تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء لتحسين الأداء الوظيفي³.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي:**1. أهمية الاتصال الداخلي:**

تبدو أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط، وبعملية إصدار القرارات، يمكن القول بشكل عام أن الاتصال بأية صورة كان رسمي وغير رسمي فهو على

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة النشر الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص129.

² محبوبي المنصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016/2017، ص06-07.

³ المرجع نفسه، ص07.

درجة عالية من الأهمية في المؤسسة، ويمكن توضيح الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي في المنظمة والمؤسسات بما يلي:

- الاتصال نشاط اجتماعي إداري ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها.

- تعد عملية اتصال العمال ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة.

- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره¹. فالإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس.

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم من القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها وتحقيق أهدافها².

2. أهداف الاتصال الداخلي:

إن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على حسن وسلامة الاتصال الداخلي ووضوح قنواته، إذ هذا الأخير يساعد على القيام بما يلي:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير عمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

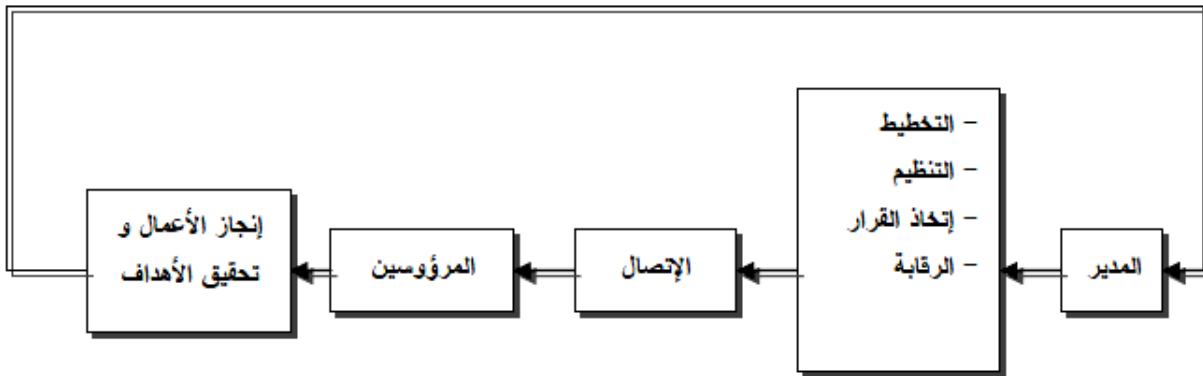
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.

¹ خليل محمد حسن الشماع، ونضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص203.

² المرجع نفسه، ص204.

- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- تعريف المشكلات وسبل علاجها.
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مفاهيم أو مهارات جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال.
- تحفيز العاملين وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم ماديا ومعرفيا¹.

الشكل رقم (01): دور الاتصال في مختلف وظائف الإدارة.



المصدر: صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، مصر، 2004، ص277.

¹ صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص139، 140.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي:

يمكن النظر إلى الاتصال الداخلي للمؤسسة من حيث أنواعه الرئيسية كالاتصال الرسمي، ويشمل الصاعد والنازل الأفقي والقطري، اتصال غير رسمي وسوف نتطرق لكل نوع.

1. الاتصال الرسمي:

أ. تعريفه:

يمكن تعريفه على أنه عملية الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة، بحيث يكون نظاما مرتبة بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والقرارات من أعلى قيمة في المؤسسة نزولا حتى أدنى مستويات الوظيفية¹.

ب. شروط الاتصالات الرسمية:

- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة.
- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة.
- يجب أن يكون خط الاتصال كاملا بمعنى أن يمر خط الاتصال على جميع مراكز السلطة.
- يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة.
- إمكانية التحقق من كل الاتصالات، بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يمثل فعلا مركز السلطة².

ج. أهداف الاتصالات الرسمية:

- نشر أهداف ومبادئ وقيم سياسات المنظمة.
- إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
- إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته.
- التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته.
- التعرف على رغبات الجمهور المتعاملين مع المنظمة.

¹ باهي نسبية، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016/2015، ص28.

² محمد الصهرفي، وظائف المدير العام، دار الكتاب القانوني للنشر والتوزيع، القاهرة، ج2، 2007، ص508.

- تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم اتجاه المنظمة.
- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء.
- إطلاع العاملين على التغييرات المزعم إحداثها¹.
- د. اتجاهات الاتصالات الرسمية:

• الاتصال النازل (الهابط):

يتم هذا الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، فيكون المرسل هو (الرئيس، مدير عام، مدير تنفيذي)، في حين يكون المستقبل هو (المرؤوس، رئيس القسم...) أو يكون المرسل رئيس القسم والمستقبل الأفراد العاملين.

يمكن أن تتضمن الرسالة في هذا النوع (أوامر، التعليمات، مؤشرات، توجيهات، سياقات عمل، وأساليب تنظيم)، وهي تعكس أحد مبادئ التنظيم الأساسية، وهو مبدأ التدرج الهرمي، كما أنها تعبر عن السلطة الآمرة.

• الاتصال الصاعد:

يتمثل هذا النوع من الاتصالات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى المستويات العليا توضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لرؤساء اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية وإن كان ذلك على حساب نوعية القرارات المتخذة من التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات والتقارير التي يرفعها العاملون².

• الاتصال الأفقي:

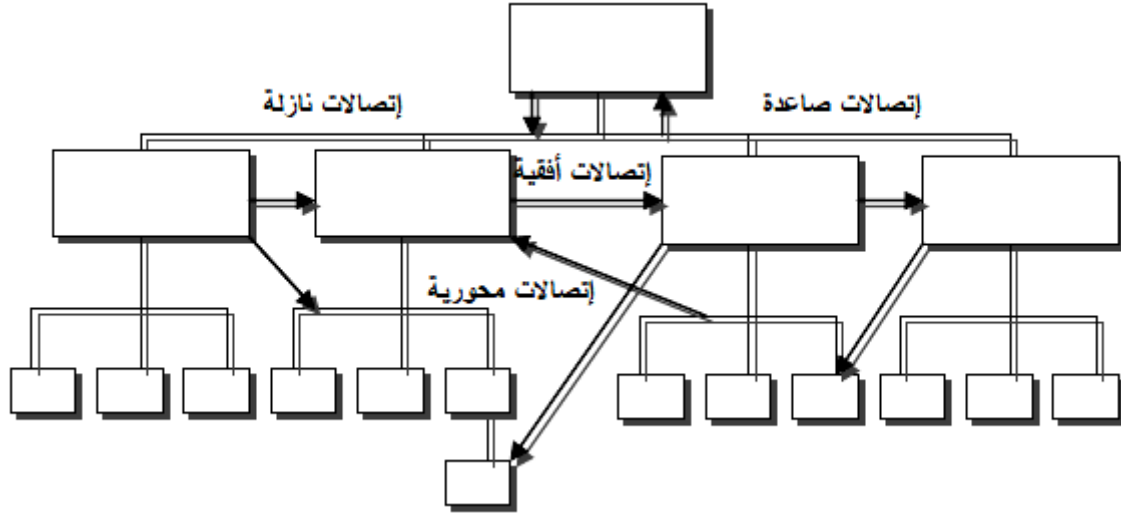
هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة (اتصال مدير المدرسة لمدير آخر، أو المدرسين لبعضهم البعض)، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على

¹ محمد الصهرفي، وظائف المدير العام، مرجع سابق، ص509.

² نبيل ذنون الضائع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2011، ص178.

تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشكلات والإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العاملين¹.

الشكل رقم (02): أنماط واتجاهات الاتصال الرسمي.



المصدر: خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 209.

2. الاتصال غير الرسمي:

أ. تعريفه:

كما يشير اسمها فهي لا تتبع خطوط الاتصال الرسمي بالمؤسسة بل تخرج عليها لذلك فإن الموظفون حسب هذه الاتصالات لا يصلون مع بعضهم من بعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة، الاتصال الغير رسمي ظاهرة طبيعية وقد تكون صحية للمؤسسة، فإنه لا بد من التأكيد من أن قدرا من الاتصال الغير رسمي يظل ضروري حتى تزيد الكفاءة من خلال تقسيم العمل².

ب. خصائص الاتصالات غير الرسمية:

- هذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مرتبطة بتنظيم رسمي، فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة ويصرف النظر عن الهيكل التنظيمي.
- إن كل فرد يمكنه أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع لذلك.

¹ نبيل ذنون الضائع، الإدارة مبادئ وأساسيات، مرجع سابق، ص 179.

² محبوب المنصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 13.

- تزداد عليه الاتصال غير الرسمي أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.
- تنتقل البيانات بصفة رسمية وأساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا.
- يتميز بسرعة فائقة في نقل البيانات والمعلومات.
- إن حوالي 90% من البيانات التي ينقلها الاتصال غير الرسمي غير صحيحة.
- الأفراد في الاتصالات الغير رسمية يميلون إلى النشاط عندما تتوفر لديهم أخبار جيدة.
- عدم القدرة والاستمرارية لفترات مقارنة بالاتصال الرسمي¹.

ج. أهمية الاتصال الغير الرسمي:

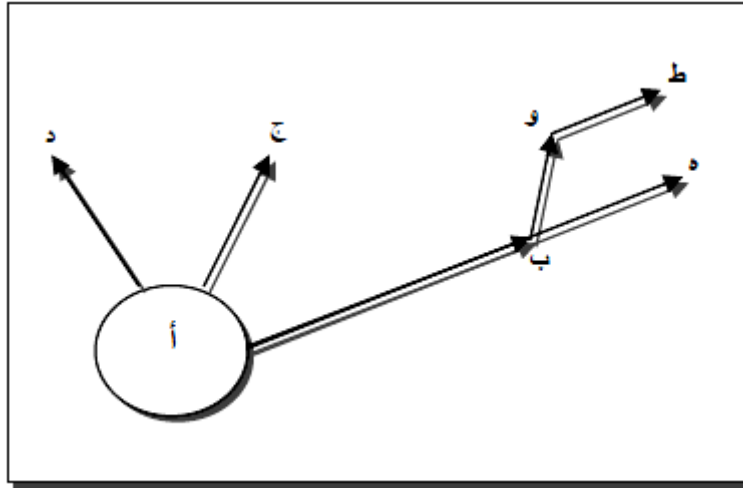
يمكن الاستفادة من الاتصالات الغير رسمية في المؤسسة من خلال:

- معرفة الكيفية التي يعمل بها الاتصال غير الرسمي داخل المنشأة حتى يمكن معالجتها والاستفادة منها.
- الإصغاء التام للاتصالات الغير رسمية، ومحاولة فهم المعاني التي تتضمنها تلك الاتصالات.
- محاولة اكتشاف قادة الاتصال غير الرسمي بالحقائق حتى يتوفر لديها شيء مفيد تنقله بدلا من البيانات الضارة والشائعات².
- وتجدر الإشارة إلى أنه نادرا ما تعمل الاتصالات غير الرسمية بنمط السلسلة الطويلة، بل معظم الاتصالات غير الرسمية تعمل بطريقة عنقودية، حيث يقوم الشخص بإخبار مجموعة مختارة من بين هؤلاء المستقبلين، يقوم واحد أو اثنان بنقل المعلومات، ولكن يمكن أن يخبر كل منهما أكثر من شخص، وكلما تقادمت المعلومات وازداد عدد الناس الذين يعرفونها يخفف تدريجيا تداولها لأن من يستلم المعلومات لا يكررها.

¹ باهي نسبية، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مرجع سابق، ص30.

² المرجع نفسه، ص31.

الشكل رقم (03): طريقة الاتصال غير الرسمي العنقودية.



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، القاهرة،

1997، ص364.

المبحث الثاني: أساليب وشبكة الاتصال الداخلي:

المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي:

1. الأسلوب الكتابي:

يتم من خلال هذا الأسلوب نقل المادة الاتصالية بصورة مكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد، وتشمل كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية.

ومن إيجابيات الأسلوب الكتابي نذكر:

- تتمثل الرسائل والمذكرات الداخلية والتقارير الرسمية وغيرها من المراسلات وثائق، ومستندات دائمة تتضمن ما تم اتخاذه من قرارات وحلول وإجراءات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ومن ناحية أخرى يمكن توثيق ما يتم من اتفاقيات ما بين المنظمة والجماعات الأخرى¹.

- يحفظ حقوق المنظمة ومصالحها، ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تؤدي إلى اللجوء إلى المحاكم، وكذلك توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المنظمة، ويحدد المسؤولية المساءلة ويحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية.

- يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فعالية من الاتصال الشفهي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة واشتملت على بيانات إحصائية من جداول ورسومات وأشكال رسائل كتابية تسمح للمستقبل قراءة الرسائل في الوقت المناسب وبسرعة مناسبة.

- تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاحا وفعالية لأنها تتيح للمرسل وقتا أطول لتخطيط رسالة وتنظيمها وكتابتها ومراجعتها، كما تتيح للمستقبل وقتا أطول لقراءة الرسالة بتمعن وإعادة قراءتها حتى يفهمها².

¹ حسين حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار العمدة للنشر، عمان، ط1، 2010، ص21.

² المرجع نفسه، ص22.

2. الأسلوب الشفهي:

يعتبر من أقدم أساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات¹.

يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال وينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.

ومن إيجابيات الأسلوب الشفهي نذكر:

- تتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقيمه واتجاهاته حول أمر ما.
- يمكن أن تكون ذا تأثير أكبر على المستقبل من خلال استخدام أشكال الاتصال غير اللفظي مثل الصوت، تعابير الوجه، حركات العين... الخ.
- تتيح للمستقبل الاستفسار الفوري عن أي غموض في رسالة.
- تتيح للمرسل فوراً ردة فعل استجابة للمستقبل للرسالة.
- أفضل من الأسلوب الكتابي في حين تطلب هدف الرسالة موضوعها التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المستقبل والمرسل.
- الأسلوب الشفهي هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أمي لا يقرأ ولا يكتب.
- الأسلوب الشفهي أفضل حينما تتضمن رسالة معلومات ذات طبيعة سرية².

3. الأسلوب الإلكتروني:

أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها إلى تفجير المعلومات فيها، وذلك من خلال كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها، ويحتاج ذلك كل من الموظف والمدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم³.

¹ محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2008، ص275.

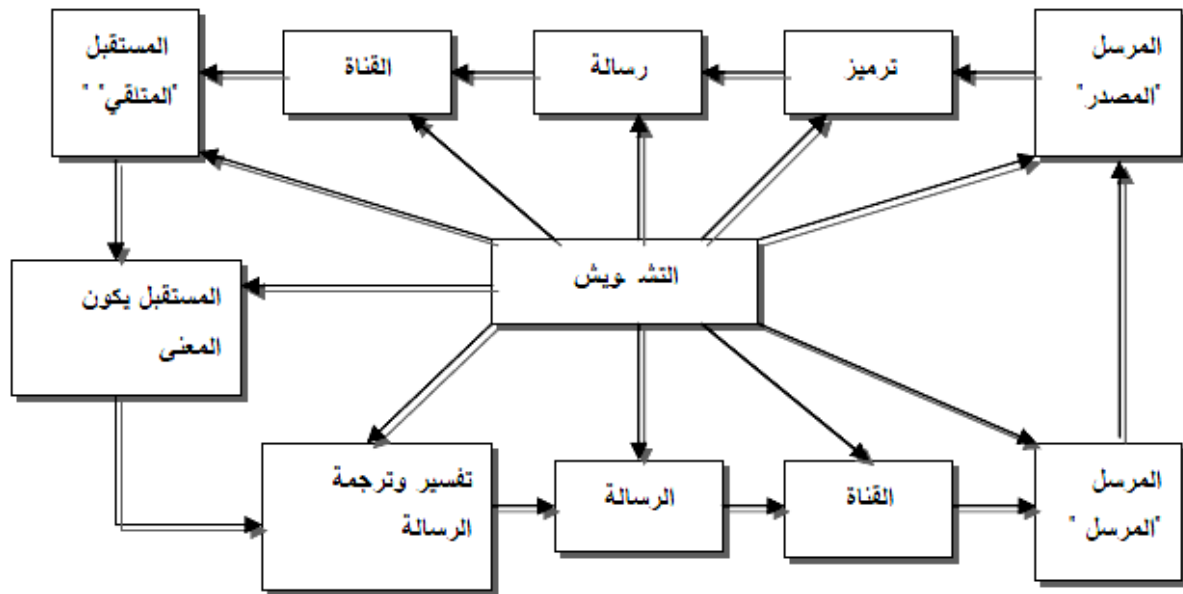
² المرجع نفسه، ص276.

³ عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص35.

ومن إيجابيات الأسلوب الإلكتروني نذكر:

- تسمح تبادل المعلومات بشكل فوري من قبل جميع الموظفين ومصالح المؤسسة.
- خفض تكلفة توزيع المعلومات.
- إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية من خلال عقد اجتماعات.
- تتيح للموظفين الإطلاع على القرارات، الاستفسارات، وطلب المعلومات الخاصة بمهامهم¹.

الشكل رقم (04): عناصر العملية الاتصالية.



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمة، مرجع سابق، ص 334.

المطلب الثاني: شبكة الاتصال الداخلي:

قام كل من "بافلر" و"باريت" (1951) و"ليفيني" (1962) ببعض البحوث حول الاتصال وأهميته في صنع القرارات، وكشفت هذه البحوث إن التنظيم اللامركزي أكثر فعالية في حل المشاكل المعقدة، وذلك العديلي أن تلك دراسات أظهرت عدة أنماط للاتصالات، فجميعها تقريبا تستند على الأنماط والشبكات التالية:

¹ عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات، مرجع سابق، ص 36.

1. شكل العجلة:

هذا النمط يتيح لعضو واحد هو المحور (الرئيسي) أن يتصل بأعضاء المجموعة ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال مباشر، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير¹.

2. شكل الدائرة:

هذا النمط يكون فيه كل عنصر مرتبط بعنصرين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل مباشرة بشخصين آخرين، يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد التي يتصل بهم الاتصال المباشر.

3. شكل السلسلة:

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي أحد منهم الاتصال مباشرة بفرد آخر إلا إذا كان أحد الأفراد الذي يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الذي في الوسط منتصف السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه.

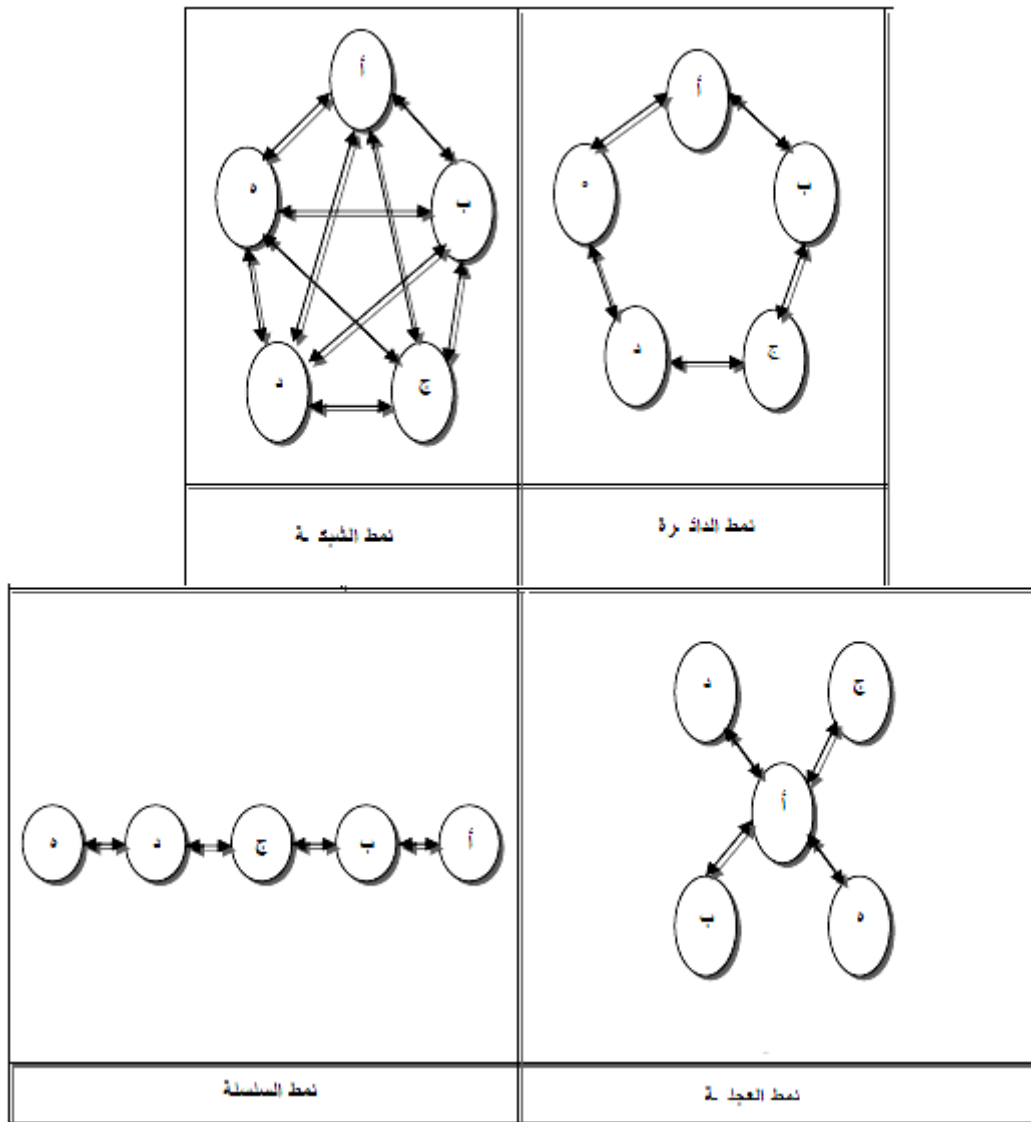
4. الشكل المتكامل المتشابك:

في هذا النمط يحتاج كل فرد من أفراد هذه المنظمة الاتصال المباشر بأي فرض فيها بمعنى آخر أن الاتصال هذا يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النوع يؤدي إلى التأخر في توصيل المعلومات إلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سلمية وفعالة².

¹ باهي نسبية، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مرجع سابق، ص33.

² نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2010، ص679، 680.

الشكل رقم (05): شبكات الاتصال.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص625.

المبحث الثالث: وسائل ومعوقات الاتصال الداخلي:

المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي:

1. الشبكة الهاتفية:

تسمح هذه الشبكة بإجراء الاتصالات المباشرة والسريعة دون الحاجة إلى الانتقال، وغالبا ما تتم عن طريق الدليل الهاتفي الداخلي الذي يساعد على تنمية الاتصالات الداخلية السريعة.

2. الرسائل الإلكترونية:

تسمح هذه التقنية لمستخدميها بإرسال واستقبال البريد في أي لحظة.

3. اجتماعات العمل:

هذه الاجتماعات تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدد أو اتخاذ قراراتهم لتصبح هذه الاجتماعات الفعالة يجب أن لا تتم بشكل ارتجالي إنما يجب التحضير لها حتى تتم بشكل منظم وتثمر أفضل النتائج.

4. اللوحات الإعلانية الداخلية:

يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارات الحكومية أو الإدارة التي لها صفة قانونية مثل المجلس العالم للمؤسسة، النقابات... الخ.

5. اللوحات الإجرائية:

هناك بعض المؤسسات يستخدم نوعا خاصا من المذكرات تسمى لوائح الإجراءات، وهي عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها لتحقيق وظيفة معينة، فمثلا وضع لائحة إجرائية بجانب جهاز الفاكس لكل من يريد استخدامه، وتتضمن مبادئ استخدام الجهاز فيتم أولا إعداد لائحة أو قائمة أو كشف بأعمال وترقيمها منطقيا¹.

¹ شجان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص177.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي:

1. معوقات شخصية:

تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وذلك نتيجة تباين المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئية والتي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني، ومن أهمها ما يلي:

- تباين الإدراك: وهي تباين في إدراكهم للمواقف المختلفة.
- الإدراك الانتقالي: وهي عادة ما يميل الفرد إلى استماع ما يتناسب مع قيمه واتجاهاتها وآرائه فيعمل على انتقائها، بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.
- الانطواء: تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، وتبادل المعلومات بينهم.
- حبس المعلومات: إخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.
- المبالغة في الاتصال: عكس حبس المعلومات، حيث يتم في ذلك الإفراط في الاتصال من خلال كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.
- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل: ويكون ذلك من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا مما يعيق عملية الاتصال، فقد يميل إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه.
- مصداقية المرسل: تعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، يؤثر ذلك على نظرة المستقبل وردة فعله لأقوال المرسل وأفكاره¹.

2. معوقات نفسية:

- من أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر.
- عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند أحد الأطراف.
- التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007، ص 239.

- مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما يقوله الطرف الآخر.

3. معوقات بيئية:

- الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد عند مركز اتخاذ القرار.
- القصور التكنولوجي وعدم توافر أدوات الاتصال المتطورة.
- العوائق السياسية والاقتصادية.
- العوائق الثقافية وتتمثل في اختلاف الثقافة بين المجتمعات.
- مدى تقبل الآخرين وتفشي روح العنصرية.

4. معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصالات ومراكز الاتصال.
- قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والاختصاصيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الاختصاصيين.
- عدم وجود السياسة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات، وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية وتعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال هذه الأخيرة¹.

¹ عبد البارئ ذرة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص210.

خلاصة الفصل:

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، والحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار، والتي تكون أولاً وأخيراً مضمون اتصال، وفي هذا الإطار ومن أجل التأثير على عادات وسلوك مختلف الفئات المستهدفة، تلجأ المؤسسة إلى اعتماد هذا التفاعل وتبادل المعلومات والأفكار مع عاملها باستعمال وسائل محددة لغرض تحقيق أهدافها المرجوة وفقاً لطبيعة كل فئة.

وتزايد الاهتمام بالاتصال بعد إدراك دوره المتزايد في نجاح المؤسسات، وفي إطار إدارة الجودة الشاملة والتي تقتضي تمكين العاملين، يكتسب الاتصال أهمية أكبر إذ يجب أن يكون بمختلف الاتجاهات، فالإتصال له خصوصية وأهمية تتجلى من خلال إيضاح رسالة وأهداف المؤسسة وتبادل المعلومات وتفويض صلاحية لاتخاذ القرارات، حيث يلعب دوراً في تمكين الذات لدى العاملين، وخلق الاستجابة لديهم اتجاه تحمل المسؤولية، فالمعلومات وتداولها تزيد ثقة العامل بنفسه، وتعزز النجاحات لديه وتدفعه للنمو والتطور، ناهيك عن تأثيرات الاتصال في مشاعر العامل وإدراكاته.

كما ويهدف الإتصال الداخلي للمؤسسة إلى الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرف على اقتراحاتهم حول تطوير أو تغيير في بعض الأنشطة من أجل تحسين أدائها، كما يساعدهم في التعبير عن مشاعرهم، حاجاتهم الاجتماعية، نجاحاتهم وإخفاقاتهم ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوب في سلوك الأفراد.

الفصل الثاني

البيئة الداخلية للعمل

تمهيد:

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيها الإداري داخل المؤسسة، وهي تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود، حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالآخرين، فإذا كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في العمال خاصة في كمية الجهد الذي يبذلونه وفي قوة دافعيتهم وفي روحهم المعنوية وفي مستوى ارتياحهم ورضاهم وانتمائهم لمؤسستهم فسوف تنمي فيهم قيم الالتزام وتحمل المسؤولية. لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى معنى بيئة العمل عامة وبيئة العمل الداخلية خاصة، ونتعرف على العناصر التي تشكل وتكون هذه البيئة بحيث تعمل على التأثير على العمال في أدائهم لوظائفهم.

المبحث الأول: مفهوم بيئة العمل:

المطلب الأول: مفهوم البيئة:

تعني البيئة كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر به، وبذلك تتضمن البيئة الطبيعية الجغرافية والاجتماعية والثقافية¹، من خلال هذا التعريف نرى أن المقصود بالبيئة ذلك المحيط الذي يحتك به الإنسان من طبيعة وبيئة اجتماعية وثقافة وغيرها.

ويعرف "روبنز" (Robbins) البيئة بأنها: "جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة، أما "روبرت مايلز" (Robert Miles) يعرفها كآتي: "خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة"، أما "هاولي" (Howley) عرف البيئة بأنها: "جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المنظمة"². فهذه التعريفات الأخيرة تتبنى فكرة عامة حول البيئة تتضمن كل الظروف المحيطة بالمنظمة والتي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بها.

وتعرف أيضا بأنها: "كل ما يحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيرها وتفاعلاتها المتداخلة، حيث تشمل البيئة مختلف الجوانب الاجتماعية والطبيعية والاقتصادية والسياسية والنفسية والتكنولوجية والعلائقية"³.

فالبيئة هي الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية البشرية منها وغير البشرية، فالبيئة تعني كل ما هو خارج عن كيان الإنسان وكل ما يحيط به من مجهودات، والبيئة في أبسط تعريفاتها هي الحيز الذي يمارس فيها البشر مختلف أنشطة حياتهم.

¹ أحمد سميرة، مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 57.

² حسين حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2003، ص 46.

³ نائل عبد الحفيظ العواملة، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، 2009، ص 55.

المطلب الثاني: مفهوم العمل:

يعتبر "هيغل" العمل أساس حرية الإنسان في الكون، لأن العمل وسيلة أساسية لخلق الثورة في المجتمع¹، فالعمل هو الذي يعطي المكانة والأهمية للإنسان، وإنه من خلال العمل يستطيع أن يحقق ذاته ورضاه، كما أنه الحافز على تحقيق الرفاهية والجوانب الاجتماعية من علاقات مع الزملاء وغيرها، فهو جزء جوهري في حياة الإنسان مادام يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع باعتبار العمل نشاط اجتماعي.

ويعرف العمل بأنه: "مجموعة المهمات التي يؤديها الفرد الواحد سواء كان ذلك بوسيلة واحدة أو عدة وسائل"²، فالعمل صراع الإنسان مع الطبيعة لتسخيرها فيما يفيد وهو جهد فكري وعضلي.

كما يعرف أيضا بأنه: "إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد الآخرين"³، هنا يتبين أن العمل نشاط لإنتاج مادي (السلع) ومعنوي (الخدمات كالتعليم والصحة..) لتحقيق حاجات الآخرين في المجتمع، غير أن الفرد حينما يعمل فهو يحقق حاجاته الخاصة وحاجات الأفراد في نفس الوقت.

المطلب الثالث: مفهوم بيئة العمل:

تعرف بيئة العمل بأنها: مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة، وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة، وتعرف أيضا بأنها: العناصر من البيئة الخارجية المنظمة والمرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والعملاء والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة والحكومة⁴، فمن خلال التعريفين نستنتج أن كل منظمة أو مؤسسة تختص بنشاط معين سواء خدمي أو إنتاجي، صناعي أو زراعي أو تجاري

¹ أحمد دمري، مساهمة في دراسة ظروف العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص18.

² نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2008، ص51.

³ جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، دار إثراء، الأردن، 2009، ص17.

⁴ مبارك هاني، دورة الإدارة الإستراتيجية، مركز الأبحاث والتنمية، القاهرة، 2008، ص10.

وهي لا تعمل في فراغ بل تتشط بين مجموعة من العناصر والتي تكوّن وتشكّل بيئة العمل، وهذه العناصر هي: المنافسون، المستهلكون، الموردون، سوق العمالة، الموارد المادية والبشرية. ولقد أكد "القيوتي" الاستخدام المجازي لمفهوم بيئة العمل، حيث أشار إلى تأكيد أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على أنها كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية¹، وبيئة العمل كإطار معنوي تمثل الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة أو المؤسسة والمتضمن لمتغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم²، فهي بذلك تشمل كل الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.

¹ محمد قاسم القريوتي، مناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، ع05، 1994، ص37.

² مؤيد سعيد سليمان، المناخ التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، الأردن، ع01، 1987، ص27.

المبحث الثاني: أنواع بيئة العمل:

قسّم علماء الإدارة بيئة العمل في المنظمات والمؤسسات إلى أنواع مختلفة، وتحديد أنواعها يساعد على توضيح العلاقة القائمة بين كل بيئة وأخرى والذي بدوره يسهم في تبيان العناصر التي تتضمنها كل بيئة على حدا، ويمكن تحديدها في الآتي:

المطلب الأول: بيئة العمل العامة:

نعني بالبيئة العامة تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم أو المؤسسة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطتها، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة، ومن أمثلة هذا النوع من البيئة (البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخها، البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم، البيئة الاجتماعية كالأدوار الاجتماعية والطبقات الاجتماعية، البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد...)¹، نستنتج أن البيئة العامة هي الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المنظمات والمؤسسات سواءً الصناعية الإنتاجية والخدماتية، حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات، والبيئة العامة تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية يكون تأثيرها على جميع المنظمات مماثلاً لحد كبير².

المطلب الثاني: بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظراً لأن بيئة العمل تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى³، ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره.

¹ مبارك هاني، دورة الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص10.

² محمد بومخولف، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص25.

³ حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص17.

العلاقة بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هي أن البيئة الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات ويقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المنظمة أو المؤسسة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظرا للتداخل فيما بينها من ناحية التأثير والتأثر.

كما يمكن التمييز بين البيئة العامة والخاصة من خلال درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، بمعنى مدى الترابط والاعتماد بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها سواء الطاقات البشرية أو المادية أو في الخدمات حسب طبيعة عملها.

المطلب الثالث: بيئة العمل الخارجية:

تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها: كل ما يقع خارج حدود التنظيم، وهي أيضا كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها¹، فالتعريف الأول قدم صورة شاملة لبيئة العمل الخارجية ولم يحدد وظيفتها ولا أدوارها، أما التعريف الثاني بيّن أن لبيئة العمل الخارجية سمة ودور أساسي وهو التأثير على المنظمة أو المؤسسة من خلال النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، فبيئة العمل الخارجية للتنظيم هي عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمنظمة وتتفاعل معها كنظم مفتوحة ومترابطة²، وبذلك فبيئة العمل الخارجية تشمل جملة من العوامل حسب "أشوك شاندا وشلبا كوبرا" وهي: العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والعوامل التكنولوجية³، حيث تشمل هذه العوامل الوضع الاقتصادي في الوقت الحاضر والمستقبل وكذا قيم واتجاهات العاملين والعملاء والأدوات والتقنيات التي تؤدي إلى التغيير التكنولوجي، فالمنظمة ليست موجودة في فراغ بل هي ضمن هذه العوامل تؤثر فيها وتتأثر بها.

¹ محمد بومخولف، التنظيم الصناعي والبيئة، مرجع سابق، ص 25، 26.

² نائل عبد الحفيظ العواملة، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 60.

³ شاندا أشوك وكوبرا شلبا، إستراتيجية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 85، 86.

المطلب الرابع: بيئة العمل الداخلية:

فهذا النوع من البيئة، بيئة العمل الداخلية سوف ينصب عليه تركيز الباحثة لكونه المتغير المستقبل لهذه الدراسة وإبراز علاقته بالأداء الوظيفي، وهناك عدة تعريفات لبيئة العمل الداخلية إلا أنه سيتم عرض بعضا منها والتي تفيد الدراسة كالآتي:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها¹، كما يعرفها في نفس السياق "حسين حريم" بأنها: البيئة الجزئية تمثل المنظمة نفسها وتضم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات²، فمن خلال هذين التعريفين نستنتج أن بيئة العمل الداخلية هي ذلك الكل الجزء أي المنظمة وما تشمله بداخلها من أفراد وأهداف وسياسات وثقافة العاملين بها والتقنيات وكذا الأدوات والإجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات، حيث ركز التعريفين على الجانب المادي والمعنوي، لأن مما لاشك فيه أن جميع هذه العناصر والمتغيرات تشكل وضعا أو جوا عاما يؤثر في سلوكيات وتصرفات وعلاقات الأفراد العاملين في المؤسسة أو التنظيم.

وتعرف أيضا بأنها: الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمروؤسيهم، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروف ونوعية الأهداف الذي تبغي المؤسسة تحقيقها، ويعرفها في سياق آخر الشنواني بأنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها ولإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه³، فالتعريف الأول يصور بيئة العمل الداخلية في كل ما يشعر به العامل في مكان عمله نتيجة علاقاته وطبيعة أهداف المؤسسة وفلسفة تسييرها، أما التعريف الثاني جعل بيئة العمل الداخلية المحيط الذي يعمل فيه الفرد وما له من تأثير في سلوكياته وميولاته.

¹ محمد بومخولف، التنظيم الصناعي والبيئة، مرجع سابق، ص 27.

² حسين حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، مرجع سابق، ص 47.

³ حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، مرجع سابق، ص 19-24.

وفي سياق آخر أيضا تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل تشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته¹، وتعرف أيضا بأنها: مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها، والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة أو المؤسسة².

وتعتبر بيئة العمل الداخلية الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية.

وتكمن العلاقة بين بيئة العمل الخارجية والداخلية في كون الأولى متغير أساسي ينبغي أن تراعيه بيئة العمل الداخلية عند تصميم البناء التنظيمي للمؤسسة، وإتباع النمط الأكثر انسجاما وملائمة للبيئة الخارجية، لأن أي بيئة مؤسسة هي من صنع مؤسسات أخرى مثلما تسهم هي في صناعة مؤسسات ومنظمات أخرى.

وهناك من يطلق على المتغيرات الداخلية للتنظيمات بالمناخ التنظيمي أو أنه يقارن هذا الأخير ويترادف ببيئة العمل الداخلية ولكن هناك فروق يتحدد في الآتي، فالمناخ التنظيمي هو: "الشعور أو الشخصية المميز لبيئة المؤسسة"، وهو أيضا "الأجواء التي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الأفراد العاملين بالمنظمة وفي لا وعيهم وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم"³، فالتعريف الأول للمناخ التنظيمي يركز على الخصائص المميزة لبيئة المؤسسة بصفة عامة، أما التعريف الثاني يركز على الجوانب النفسية والقدرات الفردية في الإدراك والوعي والتفسير لمكونات المحيط والحيز الذي يعملون فيه، والمواقف والسلوكيات التي

¹ جلال محمد النعمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 24.

² عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، عمان، ع03، 1987، ص 205.

³ محمد بومخولوف، التنظيم الصناعي والبيئة، مرجع سابق، ص 28.

تترتب عن كل ذلك، فالمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، وبالتالي يمكن أن نستنتج الآتي:

- بيئة العمل الداخلية هي ذلك الحيز والمحيط الداخلي للعمل وما تتضمنه من تنظيم وأدوات وآلات وعلاقات بين الأفراد وأساليب العمل وغيرها.
- المناخ التنظيمي هو ذلك الجو السائد داخل مكان العمل الذي يؤثر في تفاعل الأفراد وعلاقاتهم فيما بينهم وشخصياتهم ومعاييرهم ومعتقداتهم ومستوى أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

من هنا نستنتج خلاصة هي أن المناخ التنظيمي يشمل متغيرات بيئة العمل الداخلية كما حددها بومخلوف في كتابه "التنظيم الصناعي والبيئة"، فالمناخ التنظيمي تتضمنه بيئة العمل الداخلية.

ومن خلال التعريفات السابقة لبيئة العمل الداخلية نلاحظ أنها توضح أن بيئة العمل الداخلية تعني مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل وتتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال في داخل المنظمة أو المؤسسة مثل طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة، ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة، بما فيها الهيكل الأساسي والإداري والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وبالتالي فإن بيئة العمل الداخلية تتضمن جملة من عناصر تكوينها، وهذا ما سنتناوله في المبحث الآتي.

المبحث الثالث: تقسيمات وعناصر بيئة العمل الداخلية:

المطلب الأول: تقسيمات بيئة العمل الداخلية:

بما أن هناك في بيئة العمل الداخلية تفاعل وتأثر وتأثير داخلي وآخر خارجي مع البيئة الخارجية والمجتمع، فهذا يعني أن هناك عناصر تتضمنها تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام في الإدارة ووجودها ضروري لتحقيق الأهداف، فما هو داخل أسوار ومبنى المؤسسة أو المنظمة هو عنصر هام وفعال يساهم في فعالية المؤسسة، وينظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها وطبقاً لأهدافها.

فحسب فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد فإن بيئة العمل الداخلية تشمل العناصر أو الخصائص الآتية:

- أ. البيئة الفنية أو التقنية (التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، الآلات والمعدات والأجهزة).
- ب. التنظيم الرسمي وما يشمل من هيكل ووظائف (قانون العمل ولوائحه، تعليمات تحكم علاقات العاملين، قنوات الاتصال، السلطة والمستويات والأدوار والخطط والأهداف).
- ج. الإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة ونوع القيادة وتقييم الأداء.
- د. التنظيم غير الرسمي وما يتضمنه من شبكة العلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين¹.

أما بالنسبة للشيخ كامل محمد عويضة يرى أن بيئة العمل الداخلية تتكون من عناصر أساسية هي: العوامل الفيزيائية كالضوضاء والتهوية والإضاءة، وعوامل اجتماعية كالعلاقات بين العاملين والأشخاص، وأسلوب إدارة العمل والعلاقات بين المرؤوسين والرؤساء².

من خلال هذين التقسيمين نلاحظ أن فاروق عبده وعبد المجيد قدموا جل عناصر بيئة العمل الداخلية، غير أنهم لم يهتموا بالجانب الفيزيقي على عكس عويضة الذي اهتم بالجوانب

¹ فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2009، ص93، 94.

² كمال محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص10.

الفيزيائية والعلاقات وأسلوب القيادة، أي التنظيم غير الرسمي ولم يدرج التنظيم الرسمي كعنصر في بيئة العمل الداخلية.

بالنسبة لأحمد سيد مصطفى يرى أن عناصر بيئة العمل الداخلية هي:

أ. البشر أو الموارد البشرية من مديرين ومرؤوسين وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم.

ب. النظم والسياسات الإدارية.

ج. التجهيزات المستخدمة (مدى كفاءتها وكفايتها وفعاليتها).

د. الموارد المالية والفنية ومستوى التكنولوجيا.

هـ. طبيعة العمل وتصميمه.

و. الظروف المادية للعمل (الإضاءة والتهوية والنظافة...).

ز. الظروف المعنوية التي تؤثر في إنتاجية الإدارات والعاملين¹.

أما بالنسبة لأحمد ماهر فيحدد عناصر بيئة العمل الداخلية في الآتي:

أ. العمر والحجم ودورة حياة المؤسسة أو المنظمة، حيث أن عمر المؤسسة مؤشر لفعالية وكفاءة وكفاية بيئة العمل الداخلية.

ب. التكنولوجيا والتجهيزات ومستوى كفاءتها وكفايتها.

ج. الإستراتيجية.

د. اتخاذ القرار.

هـ. الموارد البشرية.

و. المديرون.

ز. أنظمة العمل.

ح. القواعد والإجراءات.

ط. ثقافة المنظمة.

¹ أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دار النهضة، القاهرة، 2004، ص57.

ي. التماسك التنظيمي.

ك. جماعات العمل.

ل. القيادة والسلطة¹.

فتقسيمات كل من سيد مصطفى وأحمد ماهر متقاربة وتضمنت معظم عناصر بيئة العمل الداخلية، وهي عناصر متواجدة في كل مؤسسة من موارد مادية وبشرية ومالية، وظروف معنوية وفيزيائية، وطبيعة القيادة وأسلوب الإدارة، والنظم واللوائح ونوع العلاقات الرسمية وغير الرسمية وثقافة المؤسسة وغيرها.

وتماشيا مع موضوع الدراسة وأهدافها، فإنه يمكن تقسيم عناصر بيئة العمل الداخلية من وجهة نظر الباحث حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): عناصر بيئة العمل الداخلية ومكوناتها.

عناصر بيئة العمل الداخلية	مكوناتها
العناصر الإدارية	القيادة الإدارية، النظم واللوائح، طبيعة العمل والتخصص، الرقابة الإدارية، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الحوافز والمكافآت.
العناصر المادية	الحرارة والتهوية، الضوضاء، الإضاءة، الأثاث والتجهيزات والنظافة.

المصدر: من إعداد الباحثان.

¹ أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص518.

المطلب الثاني: عناصر بيئة العمل الداخلية:

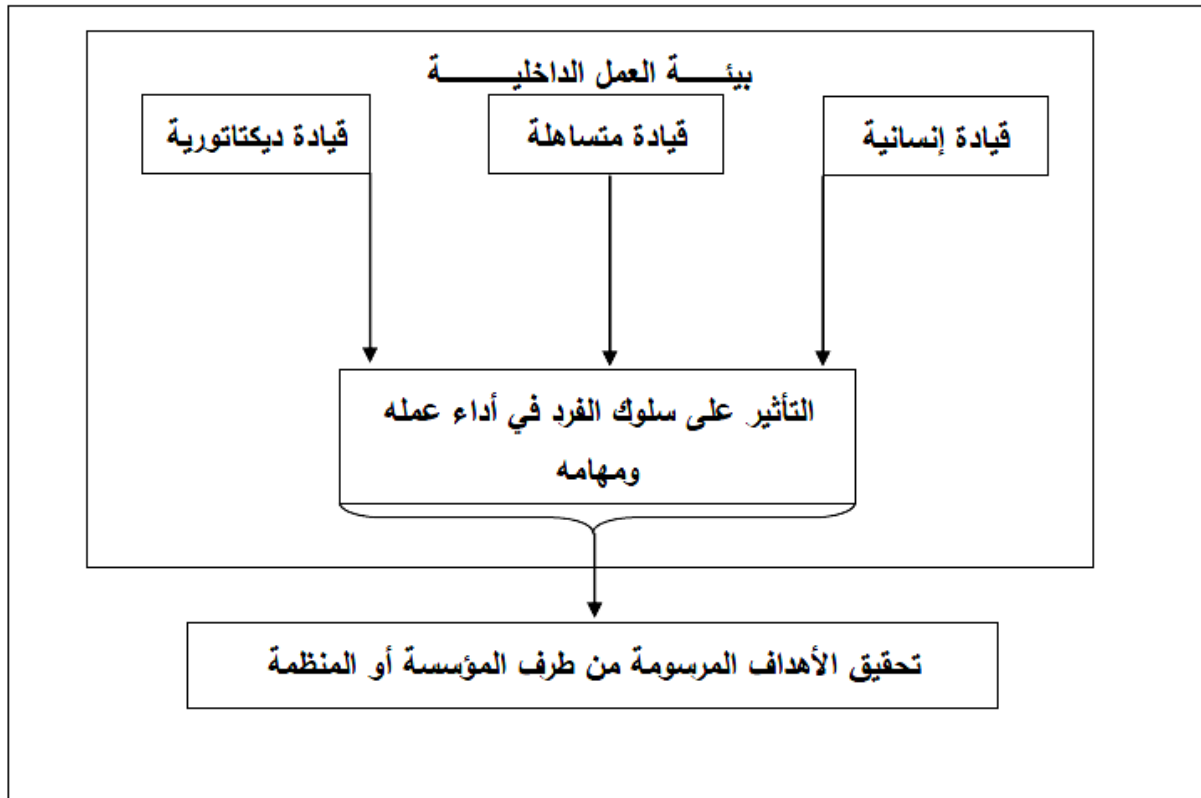
1. العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية:

إن بيئة العمل الداخلية تتضمن عناصر إدارية تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا أسيئت طريقة تسييرها، ومن بين هذه العناصر نذكر:

أ. القيادة الإدارية:

يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته، فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيات في بيئة العمل الداخلية التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة في نسيج متشابك موجه نحو تحقيق الهدف¹.

الشكل رقم (06) يبين أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية.



المصدر: من إعداد الباحثان وفقا للمعطيات النظرية.

¹ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص143.

ب. النظم واللوائح:

تعتبر من بين أهم عناصر بيئة العمل الداخلية، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدة التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار واتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات¹.

ج. طبيعة العمل والتخصص:

تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل الداخلية، علما أيضا أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لابد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي، فهناك مثلا مؤسسات صناعية، خدماتية، تجارية... الخ، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة².

د. الرقابة الإدارية:

تعد أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، فالرقابة الإدارية ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة (البشرية والمادية) وتحقيق أهدافها³، فهي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة لمعرفة فعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

هـ. تفويض السلطة:

يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، فقد تؤثر إيجابا أو سلبا حسب شكله في المؤسسة، فالتفويض هو نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض رؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة⁴. والقائد الذي يفوض سلطته وأعماله لمؤوسيه يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم، وهذا

¹ نائل عبد الحفيظ العواملة، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 20.

² جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 18.

³ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 86.

⁴ مهدي حسن زوليف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 67.

يسمح للقائد باكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي يتميز بها مرؤوسيه لأن تفويض السلطة يدفع بالمرؤوس إلى استعمال قدراته ومواهبه.

و. الاتصال الإداري:

تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل الداخلية لكونها تتعلق كثيرا بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث أن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة وهو أيضا عنصر ضروري لتسيير العمل والمهام لذلك فهو تبادل المعلومات بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار¹. فالاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو نازلة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوى، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولوا الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى².

ز. العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

كون المنظمات والمؤسسات تضم أعدادا كبيرة من الموارد البشرية فإن أهم سمة تغطي عليها هي سيطرة البعد الاجتماعي والإنساني، ويظهر ما يسمى بالعلاقات حتى تتم الأعمال وتنجز المهام، وهذه العلاقات تنقسم بين الرسمية وغير الرسمية التي تتفاوت فيما بينها³.

ح. الحوافز والمكافآت:

تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 249.

² فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 297.

³ عبد الغفار حنفي وحسين القرزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996، ص 399.

والإنتاج، وذلك إذا كان منظما ومطبقا حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشيا مع حاجات العمال والمؤسسة¹.

2.العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية:

تعتبر العناصر المادية من مكونات بيئة العمل الداخلية، فهي تميزها عن غيرها من البيئات الأخرى للعمل، فإذا كانت ضرورة ملائمة العامل لطبيعة عمله وفهمه للأهداف وطريقة أداء الأعمال شرط من شروط النجاح في العمل وتحقيق الإنتاج والأداء الفعال، فإن هناك أيضا ظروف العمل أو العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية المناسبة تساعد العامل على أداء مهامه وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه، وإذا كانت هذه العناصر إيجابية فإنها ستؤثر في الأداء بالإيجاب والعكس صحيح، وسوف نتناولها كالاتي:

أ. الإضاءة:

تعتبر الإضاءة الكافية والمناسبة عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل وكشرط أساسي لإمكان العمل والإنتاج، وطالما يشترط في العمل درجة معينة من الإبصار، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل الداخلية لجعل الأداء والإنتاج يتم ببسر وكفاءة أعلى².

ب. الحرارة والتهوية:

تعتبر الحرارة والتهوية من العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية، فينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة سواءً كان العمل عضليا أو ذهنيا، لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فدرجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل تسبب ضيقا لدى العمال وتقلل كفاءته في العمل³. لذلك يجب على المؤسسات أو المنظمات أن توفر التهوية والحرارة المناسبتين.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص69، 70.

² طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص129.

³ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، ط6، 1988، ص223.

ج. الضوضاء:

تعتبر الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل وأدائه لكون الضوضاء عاملاً مزعجاً ومشتملاً للانتباه والتركيز، حيث أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيراً مباشراً في المقدرة على العمل والإنتاج وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، فالأصوات المرتفعة تؤدي إلى تشتت الذهن وعدم تركيزه¹.

د. الأثاث والنظافة في مكان العمل:

تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن تراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة، كما يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه². فالنظافة تعد من العوامل المهمة في بيئة العمل الداخلية، لأن عدم النظافة في مكان العمل ووجود مخلفات الإنتاج والغبار هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة قد تؤدي إلى عجز دائم عن العمل، فانعدام النظافة في مكان العمل يحدث أثراً نفسياً سلبياً لدى العامل وتجعله متوتر وغير مرتاح³. فلنظافة بيئة العمل وترتيبها أثراً طيباً في نفوس العمال والموظفين وصحتهم ورفع روحهم المعنوية.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005، ص581.

² محمود أمين زويل، الإدارة المكتبية الحديثة، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، 1999، ص56.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص583.

خلاصة الفصل:

إن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها وذلك في إطار تحديد إستراتيجيات مستقبلية وتهيئتها حتى تكون مفيدة وفاعلة لأداء الفرد لمهامه، كما أن بيئة العمل الداخلية تشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتكوّن لنا ما يسمى بإدارة المؤسسة، ومن بين هذه العناصر التي تمثل مكونات بيئة العمل الداخلية الموارد البشرية وطبيعة القيادة، النظم واللوائح والقوانين، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الرقابة الإدارية وتفويض السلطة، تقسيم العمل والاتصال الإداري، الإضاءة والحرارة والتهوية والضوضاء والأثاث والنظافة.

فالعناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية إذا كانت إيجابية وفي المستوى الجيد فإنها ستفعل بيئة العمل الداخلية بشكل إيجابي وبالتالي ستكون مؤثر قوي على الأداء الوظيفي للفرد العامل (الإداري)، وسوف تؤثر في دافعيته ورضاه والتزامه وتحمل مسؤولياته، وذلك بشكل أو بآخر.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال

في البيئة الداخلية بمؤسسة

اتصالات الجزائر

تمهيد:

لقد أصبح الاتصال يلعب دورا مهما في الحياة الاجتماعية، وكذلك للمؤسسات التي أصبحت تعتبر الاتصال أحد أهم العوامل التي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخل المؤسسات وخارجها، ويسهم في حسن سيرورة العمل وخلق التفاهم والانسجام بين أطراف العملية الاتصالية.

كما يسهم الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة إلى تبادل المعلومات فيما بين المستويات الإدارية المختلفة، وإيصالها إلى المحيط عن طريق الاتصال الخارجي الذي يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، فالتكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة يؤدي إلى كسب ثقة الجماهير، وتشكيل صورة إيجابية في أذهانهم، وبهذا لا بد للمؤسسة من القيام بإعلام المحيط بما يجري داخلها وطبيعة منتجاتها وخدماتها، فتبادل المعلومات بينها وبين المحيط، والاتصال المستمر بهذا الأخير يصل بالضرورة إلى إنشاء صورة وشعار خاصة بالمؤسسة يجعلها معروفة ومطلعا عليها لدى أغلب أو كل المتعاملين معها.

ولذا سنتطرق في هذا الفصل لتقديم مؤسسة اتصالات الجزائر تعريفها وأهميتها وأهدافها والهيكل التنظيمي وتحليله، ثم التطرق إلى تحليل وتفسير إجابات المبحوثين حول محور الاستمارة وفي الأخير النتائج العامة للدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة 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 الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط 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.

وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ووكالة بئرالعائر محل الدراسة، من مهام وأهداف المؤسسة، وعلاقة الزبون بالمؤسسة، وتأثير عناصر الاتصال التسويقي بالمؤسسة على الزبائن ودورها في تحسين صورة المؤسسة لدى الزبون.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة:

أولا: نشأة وتطور المؤسسة:¹

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

¹ التعريف بالشركة، الموقع الإلكتروني: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر بـ 50.000.000.000 دج تحت رقم: 02B0018083.

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

• البطاقة التقنية للمؤسسة:

- المقر الاجتماعي: بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة.
- رقم السجل التجاري: 02 B 0018083، بتاريخ 11 ماي 2002.
- التعريف الجبائي: 000216299033048.
- البند الضريبي: 16293838021.
- رقم التعريف الإحصائي: 00021629066936.
- رقم الهاتف: 21.38.82.38 (213)
- الفاكس: 21.38.82.39 (213)
- الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz

ثانيا: أهمية المؤسسة:

تتمتع اتصالات الجزائر، بحكم تاريخها وقيمتها وكجزء من التزامها بخدمة الصالح العام، بكم هائل من الخبرات المثبتة وتجربة معترف بها، إضافة إلى توظيفها لأفضل الوسائل التي ترقى لمستوى تطلعاتها.

تعد اتصالات الجزائر اليوم بفضل استثماراتها الكبيرة طرفا فاعلا ملتزما بصفة مباشرة في مسار رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال مرافقة هذا التحول اليومي نحو تحقيق المزيد من التقدم والرقى الذي غدا اليوم في المتناول.

لقد أصبحت اتصالات الجزائر تركز جل اهتماماتها على زبائنها وتحرص أيما حرص على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتسعى دائما لإرضائهم. فمفهوم الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية راسخة في هوية المؤسسة وروح موظفيها، لأن الأهم بالنسبة لنا يكمن في تمكين جميع مواطنينا من الوصول والاستفادة من جميع المزايا المرتبطة بمجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، والمساهمة بهذا الشكل في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم، بغض النظر عن تموقعهم الجغرافي. ومن خلال التركيز على مهامها الأساسية، تسعى اليوم جاهدة إلى توسيع عملية نشر شبكات أكثر متانة وتوفير خدمات مختلفة بأسعار جد مغرية لجميع المواطنين أينما كانوا وحيثما وجدوا. فقد قامت اتصالات الجزائر، إيماناً منها بمبادئها الأساسية ورؤيتها الواضحة، بوضع خارطة طريق بأفاق 2019 كلها عزم وتصميم على ربط جميع الجزائريين والمؤسسات بشبكة الانترنت ذات التدفق الجد عالي كشرط ضروري لتحقيق اقتصاد رقمي يعود بالنفع على الوطن بأكمله.

ترتكز اتصالات الجزائر، في إطار وضع الشروط المواتية لإرساء اقتصاد رقمي في الجزائر وتهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة، على ثلاثة محاور أساسية وهي:

- تحسين جودة الشبكة كما ينظر إليها كل زبون.
- وضع زبائنا في محور قراراتنا وإجراء اتنا.
- توفير خدمات بأسعار تتماشى وتطلعات الزبون.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

ثالثا: أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق مجموعة من الأهداف المرجوة كغيرها من المؤسسات المنافسة لها، وذلك من خلال قيامها بجملة من النشاطات بتكاتف جهود عامليه لتصل إلى مختلف الإنجازات وهي كآآتي:

- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمة الاتصال.
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي، وتقديم خدمات تتصف بالمواصفات الدولية.
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية وتتميتها وتطويرها لتحقيق أكبر معدل ربح ممكن.
- تحسين القدرات التسويقية، والمحافظة على شهرة وميزة وقيمة المؤسسة.
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة، معطيات رقمية.
- العمل على كسب زبائن جدد، وذلك عن طريق المشاركة في مختلف الملتقيات والمؤتمرات وتكثيف الحملات الإعلانية.
- الوصول إلى أعلى المستويات من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي محاولة فرض وجودها والحفاظ على مكانتها في بيئة المنافسة الحادة.
- العمل على زيادة حصصها في السوق.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقاءها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

رابعا: نشاطات المؤسسة:

تتمحور نشاطات اتصالات الجزائر حول:

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

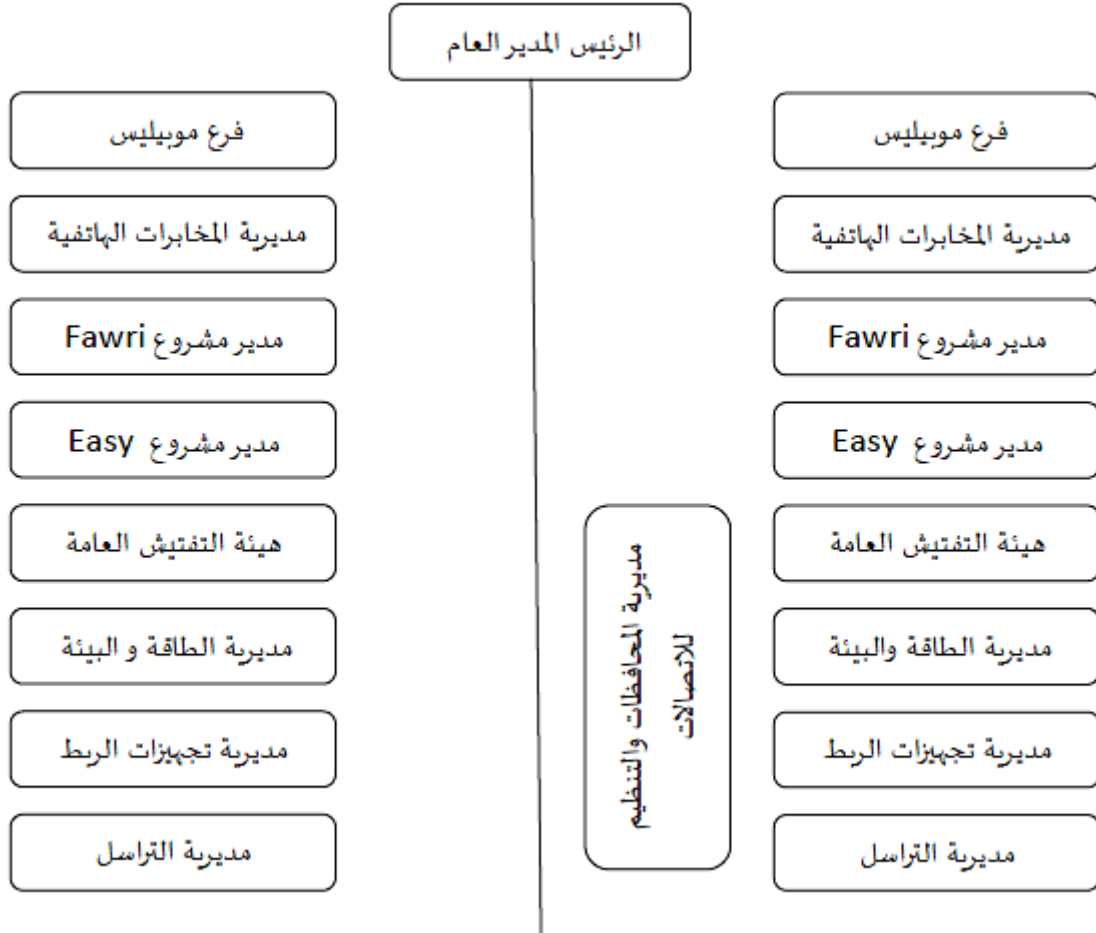
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثاني: شرح وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

أولاً: تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

نقوم بتقديم الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر كما يلي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف وكالة قايس لاتصالات الجزائر ولاية خنشلة.

يوضح الشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يتأسسها الرئيس المدير العام الذي يتموقع في أعلى الهيكل، وتتفرع المؤسسة إلى مديرية جهوية، وهذه الأخيرة تنفرع إلى وحدة عملياتية لاتصالات تتوزع في مختلف ولايات الجزائر، كما نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتكون من مصالح مختلفة، وهذا ما سنتناوله بشرح مختصر لمختلف هذه المصالح.

ثانيا: شرح وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1. الرئيس المدير العام:

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص السوقية وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- السهر على تضيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

2. مدير التخطيط: ويقوم بالمهام التالية:

- التغذية الإعلامية العامة، وتطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديرين عبر المعلوماتية.
- الإطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعجيلات.

3. المفتشية العامة: وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة بـ:

- قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير شخصيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.

- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4. المفتشية المركزية: ومن مهامها ما يلي:

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.
- تشخيص وتحليل أي خلل في المؤسسة.
- تقييم نوعية الخدمة للمستهلك.
- الإشراف على الأيام الإعلامية للمؤسسة.
- 5. مديرية الوسائل العامة اليومية: وهي مكلفة ب:
 - المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.
 - تسيير مشاريع والتطوير بالخصوص تحديد تقنيات التخطيط العلمي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل، تسيير المراكز الملحقة.
- وتتكون من أربعة مديرين هم على التوالي: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات والبرمجة.
- 6. مديرية تجهيزات الربط: وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف أسلاك خاصة الاتصال، جهاز الحاسوب...الخ.
- 7. مديرية التراسل: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة والزيائن.
- 8. مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات: وهي مكلفة ب:
 - المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.
 - مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.
 - تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.
- 9. مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي: وهي مكلفة ب:
 - تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال.
 - إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العلمية.
 - متابعة مخططات الاستثمارات.
 - تخطيط تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

10. مديرية الطاقة والمحيط: وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة،

بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

11. مديرية الموارد البشرية: وهي مكلفة بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث يقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.

- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

12. مديرية الإدارة العامة والإمدادات: وتقوم بـ:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.

- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.

- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.

- تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

13. مديرية المالية والمحاسبة: وهي مكلفة بـ:

- تقديم المساعدة للهياكل العلمية.

- تنشيط السير المحاسبي والمالي للمؤسسة.

- تسيير الميزانية والجباية.

- إعادة القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

14. الخطوط المباشرة: وهي على التوالي:

• **خط موبيليس:** وهو خط خاص بالهاتف النقال (MOBILIS).

• **خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي:** وهو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة

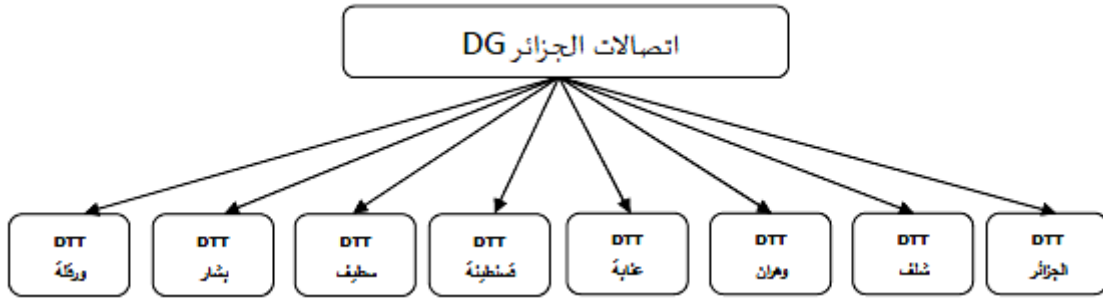
الفضائية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- **خط جواب (DJAWEB):** وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى هذه المصالح تضم المؤسسة ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة من كل ولاية)، وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (ACTEL) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية وهي موزعة كما يلي:

الشكل رقم (08): المديريات الإقليمية للاتصالات الجزائر (DTT).



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الوكالة.

من الشكل التالي يتضح لنا توزيع مختلف المديريات الإقليمية للمؤسسة، وتضم كل واحدة منها عددا من المديريات العملية على النحو التالي:

- المديرية الإقليمية للاتصال الجزائر: وتضم كل من: الجزائر، البلدية، تيزي وزو، بومرداس.
- المديرية الإقليمية للاتصال وهران: وتضم كل من: وهران، تلمسان، سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر، عين تيموشنت، غليزان.
- المديرية الإقليمية للاتصال سطيف: وتضم كل من: سطيف، بجاية، المسيلة، برج بوعريج.
- المديرية الإقليمية للاتصال بشار: وتضم كل من: بشار، أدرار، البيض، تندوف، النعامة.
- المديرية الإقليمية للاتصال عنابة: وتضم كل من: عنابة، تبسة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- المديرية الإقليمية للاتصال الشلف: وتضم كل من: الشلف، تيارت، الجلفة، المدية، عين الدفلى، تيسمسيلت.

المطلب الثالث: وكالة قاييس للاتصالات الجزائر:

أولاً: نشأة الوكالة:

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات قاييس، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه الوكالة في 01 جانفي 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانياً: هيكل المؤسسة محتواه ومهام ووظيفة كل مصلحة:

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار المحدد والموزع للمسؤوليات على الأفراد العاملين بالشركة سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ويمكن عرض محتواه ومهام ووظيفة كل مصلحة فيه كما يلي:

1. الخلايا:

توجد في شركة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام، وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير العملية وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها، وتتمثل فيما يلي:

أ. الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية:

- فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل.

- تطبيق القانون.

ب. خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية:

- تحسين صورة الشركة أمام الزبون أو المستثمرين.

- تمثيل الشركة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

ج. خلية الأمن الداخلي للشركة: وتقوم بالوظائف التالية:

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب.
- تحديد فرقة حراسة تسهر على أن الإدارة وجميع هياكلها.

د. الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية:

- مراقبة مخطط عمل الشركة المبرمج.
- السعي وراء الأهداف المسطرة.

2. الأقسام:

توجد في شركة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها، وتتمثل فيما يلي:

أ. قسم المالية والمحاسبة والشؤون القانونية والتأمينات:

● مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة.

● مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية، جدول حسابات، نتائج)، كما تعمل على تسوية وضعية الزبون من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.

● مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات:

- مصلحة التأمين: تقوم هذه المصلحة بتأمين الممتلكات والعقارات والإعلان أي نوع من الأضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه الشركة لتعطي الأضرار.

- مصلحة الشؤون القانونية: تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوى لمصالح الأمن أو الدرك الوطني وإعطاء أوامر لمصالح الأمن من أجل الدفاع عن ممتلكات الشركة.

● مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام.
- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
- إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة.

ب. قسم الموارد البشرية:

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف، ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو مدير الشركة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها، ويقوم هذا القسم بعدة مهام منها:

- تسيير ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين وذلك فيما يتعلق بالتوظيف.
- إرسال الموظفين للقيام بالمهام الإدارية لجلب العتاد من المركز الجهوي والمديرية العامة.
- مراقبة سير أشغال بناء المراكز الهاتفية بالدوائر والبلديات.
- الاتصال بمكتب المحاسبة ومطالبته بإرسال الوثائق المحاسبية شهريا.
- **مصلحة الموارد البشرية:** وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:
 - **مكتب تسيير المستخدمين:** تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل، كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل، كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى، وتضم مصلحة المستخدمين مكتب التسيير ومكتب الأجور.

● **مكتب الأجور:** ويقوم بالوظائف التالية:

- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة.
- معالجة المنازعات والشكاوى.
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا.
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمل والمتعلقة بالأجور العمومية.
- **مكتب التسيير:** ويقوم بالوظائف التالية:
 - تسيير ملفات التوظيف بجميع فروع.
 - تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين.
 - متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمل.
 - تسيير ملفات الترقية المختلفة.
 - تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.
- **مصلحة تسيير الممتلكات:** ويقوم بالوظائف التالية:
 - تسيير المخزن.
 - تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.
- **المصلحة اللوجيستية:** تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر، حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم إلى ثلاث مكاتب:
 - **مكتب النقل:** يقوم بالوظائف التالية:
 - نقل الأجهزة والعتاد.
 - صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.
 - **مكتب البناء:** ويقوم بالوظائف التالية:
 - تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح.
 - إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية.
 - تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.
 - **مكتب الإمداد:** ويقوم بالوظائف التالية:
 - شراء احتياجات المؤسسة.
 - تسيير وسائل المؤسسة.

ج. القسم التقني:

تهتم مصالح القسم التقني بصيانة وتسيير شبكات الاتصال، وكذا بناء المراكز الهاتفية، وتتمثل مجمل وظائف ومهام هذا القسم في:

- توفير المراقبة والمتابعة وتسيير الشبكات الهاتفية.
- إعداد المناقصات لاختيار المؤسسات التي تتولى عملية إنجاز مشاريع القنوات والكوابل.
- بناء المراكز الهاتفية وأنظمة الإرسال والعمل على صيانتها.
- دراسة تمركز الشبكات في مناطق تساعد عمليات الصيانة.

ويضم هذا القسم المصالح التالية:

● **مصلحة الشبكة:** وتقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم إلى ثلاث مكاتب:

- مكتب تركيب الخطوط.

- مكتب دراسة المراجع.

- مكتب مراقبة الإنتاج.

● **مصلحة الممتلكات القاعدية:** تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية

للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية، وتضم هذه المصلحة ما يلي:

- مكتب الإرسال والاستبدال.

- مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة.

● **مصلحة شبكة الانترنت:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة وصيانة الاتصالات والتكنولوجيا.

د. القسم التجاري:

تعتبر مصالح القسم التجاري من أهم المصالح الأساسية في المؤسسة، ويعد رضا

الزبائن وتوفير الخدمات الأفضل لهم من أهم مهامها، وتتمثل أهم وظائف القسم التجاري في:

- دراسة الطلبات المتعلقة بالخطوط الهاتفية وخدمة الزبون.

- قبض مستحقات الفواتير الهاتفية.

- إصدار بيانات العمليات المالية التي تتم حجزها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- استقبال الزبائن الراغبين في خدمة الانترنت وإبراز مزايا كل نوع من خطوطها.
- استقبال شكاوى الزبائن ومعالجتها وتلقي الطعون من الزبائن.
- **مصلحة علاقات الزبائن:** تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوى الزبائن.
- **مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات:** تقوم هذه المصلحة بإعداد الفواتير الخاصة بالزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم إلى المنازعات.
- **مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية:** تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية وشهرية وسنوية لكل أنواع الممتلكات.

ثانيا: الإمكانيات المتاحة:

وتتمثل الإمكانيات المتاحة في الوسائل المادية والبشرية التي تمتلكها الشركة التي تساعدنا على تحقيق أهدافها وهي كما يلي:

1. الوسائل المادية:

تتمثل الوسائل المادية لشركة اتصالات الجزائر في رأس مالها، بالإضافة إلى وسائل أخرى ومباني وتجهيزات يمكن إيجازها فيما يلي:

أ. **الممتلكات العقارية:** تتوفر شركة اتصالات الجزائر وكالة بئر العاتر على موقع واحد يشمل المديرية العملية للاتصالات السلكية واللاسلكية ووكالة تجارية للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ب. **تجهيزات الإعلام الآلي والآثا:** تتوفر شركة اتصالات الجزائر وكالة بئر العاتر على التجهيزات الآتية:

- 10 أجهزة كمبيوتر.

- 10 طابعات.

أما التجهيزات المكتبية (الآثا) لديها ما يلي:

- 22 مكاتب.

- 08 أريكات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- 30 كرسي عادي.

- 02 فاكس.

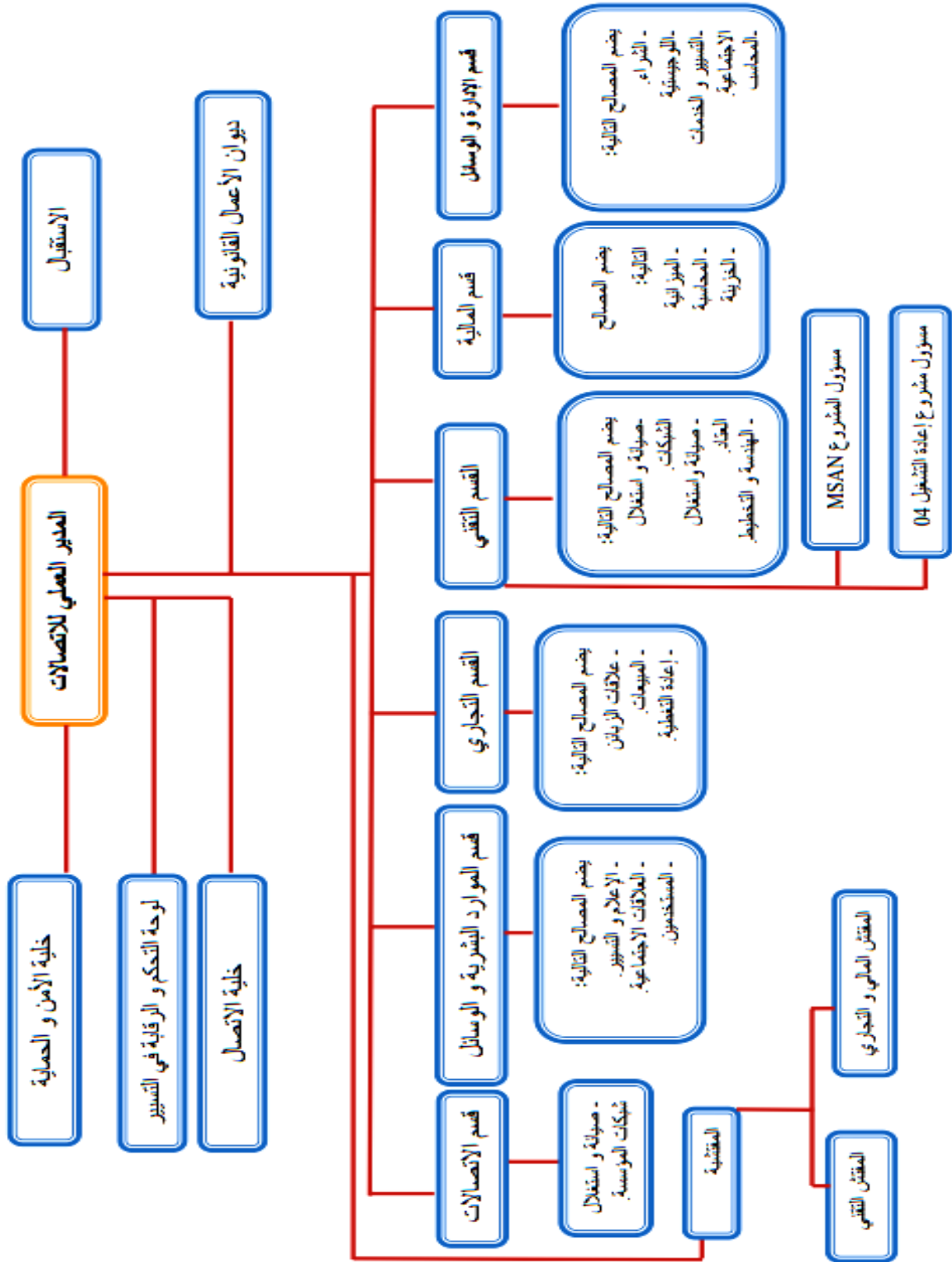
- 02 جهاز حاسوب.

2. الوسائل البشرية:

تمتلك شركة اتصالات الجزائر وكالة بئر العاتر إمكانيات بشرية معتبرة وهي تعمل على استغلالها على أكمل وجه من أجل ضمان السير الحسن للعمليات الإدارية وخدمة الزبون والوصول إلى الأهداف المسطرة، وبلغ عددهم 25 موظف موزعين على الشركة وعلى فروع وأقسام مصالحها.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لوكالة قاييس لاتصالات الجزائر ولاية خنشلة:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر وكالة قاييس.



المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة ومعوقاته:

المطلب الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة:

يتمثل الهدف العام للاتصال في تسيير الثنائية عرض وطلب للمعلومات داخل المؤسسة بحيث يتميز الطلب بأنه متطور مع الزمن، متغير من حيث المحتوى ويختلف بين أفراد التنظيم، أما العرض فيجب أن يكون منتظما يتجنب القطيعة والصمت¹، وهذا ما ينعكس إيجابيا على الفرد من جهة، وعلى المؤسسة من جهة أخرى من خلال تحقق الأهداف المسطرة بواسطة الاندماج والتفاهم.

1. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد:

لا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول (Soumi Cherif): "إن الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة"². بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله، يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة "تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه"³، وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل، ويحقق له الرضا الوظيفي. كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة، هذا ما تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه عن طريق الاستثمار في المورد البشري الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة.

¹ Nicole d'Almeida, Thierry Libeart, La Communication interne dans l'entreprise, édition Dunod, 4^{ème} édition, Paris, P24.

² Souami Cherif, Control et gestion des ressources humaines, Al Ayem, 1^{ère} édition, Algerie, 2000, P100.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 387.

2. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، فكما يرى (Sain Saulieu) أن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي¹، فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدة، ويعتبر الكثير من الباحثين من بينهم "عمر أكتوف" أن الهدف من الاتصال الداخلي هو: جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها، تقاليدها، أهدافها وسياستها من أجل خلق الشعور بالانتماء²، وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي.

3. أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

فبالنسبة للمؤسسة تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه والتنسيق، "إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد"³. بالإضافة إلى ذلك يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى (P.Drucker): "أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئيا في تحقيق الهدف العام للمؤسسة"⁴، وهذا ما يتطلب درجة

¹ Renaud Sain Saulieu Sociologie de l'entreprise, Organisation, Culture et développement, Presse de science politiques, Dalloz, Paris, 1997, P14.

² جمال سالمي، منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، 08-09 أفريل 2002.

³ محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدراتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1995، ص223.

⁴ Drucker P, Management, Tasks, Responsabilities and problems, Cité Par: Roger Moyson, Le Coaching, développer le potentiel des ses collaborateurs, de Boeck Université Bruselles, Belgique, 2001, P41.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
عالية من التنسيق بين مختلف المستويات ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة، فالاتصال بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي بالمؤسسة:

تقف أمام عملية الاتصال الداخلي عدة مشاكل ومعوقات، تعرف بعناصر التشويش يمكنها أن تحول دون وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المشاكل إلى أربعة عناصر:

1. معوقات ذات طابع دلالي:

يتوقف تأثير عملية الاتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات، فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسالة، فحسب "ليون فيسنجر" فإن: "استقبال الفرد لمعلومات غامضة يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة أو تقليل أهمية بعض العناصر"¹، وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة من خلال الإشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه أداء للأعمال بصورة أو بشكل مغاير للشكل الذي سطر في محتوى الرسالة الاتصالية، ما ينجم عنه تضييع للوقت والجهد والوسائل، كل هذا ينعكس في ارتفاع التكاليف الزائدة، وهذا ما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

2. معوقات ذات طابع تنظيمي:

يعتبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الهرمية عائقا أمام دورات أو سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، وفي كل مستوى تمر به الرسالة يمسخها التغيير في جوهرها ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية²، ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم.

¹ محمد حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2003، ص90.
² Sekiou et éd Blondin, Gestion du personal, collection gestion, organisation monterial, Québec, Canada, 1986, P374.

3. معوقات متعلقة بجماعة العمل:

يمكن كذلك أن تشكل جماعة العمل عائقاً أمام نجاح عملية الاتصال الداخلي، وهذا من خلال الاختلافات والفوارق في السن، الدخل، الثقافة، تباين الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى الاختلاف الذي يولد التصادم وقد يصل إلى حد الصراع، كما يخلق سلوكيات تؤثر سلباً على نجاح العملية الاتصالية، فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدراً للسلطة وهذا ما أطلق عليه "ميشال كروزي" إستراتيجية الفاعلين في المؤسسة¹، كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة ومتعالية، ويرفض الحوار والتبادل مع من هو أدنى منه مرتبة، وهذا قد يؤدي إلى تهميش العامل ويقلل من اندماجه في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه في مهامه وبالتالي يؤثر سلباً على المؤسسة.

4. معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال:

بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة وعلى التوصيل الجيد²، بمعنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة ولا عوامل وظروف الموقف القائم، يمكن كذلك للتكنولوجيا أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الآلي.

ومما سبق ذكره فإن الاتصال الداخلي محرك أساسي لتسيير المؤسسة وهذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله، وتتبع الأساليب والطرق الفعالية والصحيحة لأدائه مع الأخذ بعين الاعتبار المشاكل والصعوبات التي تعيق الاتصال الداخلي، ومحاولة تفاديها وكذا مراعاة القدرات وشخصية الأفراد الفاعلين في العملية الاتصالية.

إذا أخذت هذه الجوانب في العملية الاتصالية تحقق الهدف الذي أصدرته من أجله الرسالة، وبالتالي تتم الأعمال والمهام وفقاً لما ينص عليه التنظيم ومنه تتحقق الأهداف

¹ Jean Yves, Capsul, Les communication dans les organisations, les cahiers français, N°258, Paris, 1992, W P79.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص224.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
المسطرة سلفاً، مما يجعل التنظيم يتصف ليس بالنجاح فقط بل بالفعالية وهو الغاية والهدف
الذي تطمح إليه أية مؤسسة مهما كان نشاطها وطابعها الاقتصادي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

بعد الانتهاء من الجانب المنهجي والجانب النظري وتقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر، وأهمية ومعوقات الاتصال الداخلي بالمؤسسة، سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها ومن ثم الوصول إلى النتائج الجزئية والعامّة للدراسة، وأخيرا التوصيات والاقتراحات.

المطلب الأول: عرض البيانات وتحليلها:

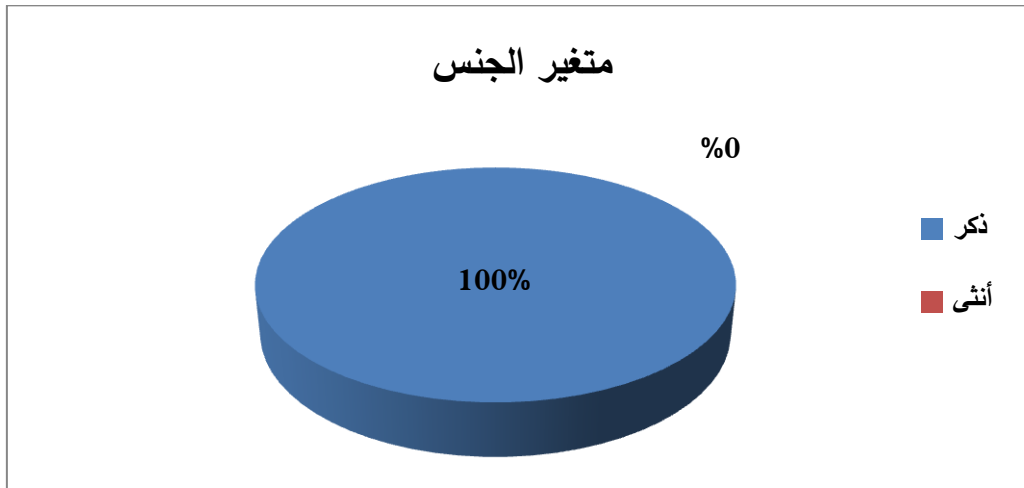
أولا: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

1. الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	28	%100
أنثى	00	%00
المجموع	28	%100

الشكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من خلال الجدول نجد أن نسبة الذكور بنسبة 100% بينما نسبة الإناث تقدر بنسبة 0.0%، وهذا بسبب الوضع الراهن الذي حل بالمؤسسة بتفشي وباء كورونا كوفيد 19، حيث تم

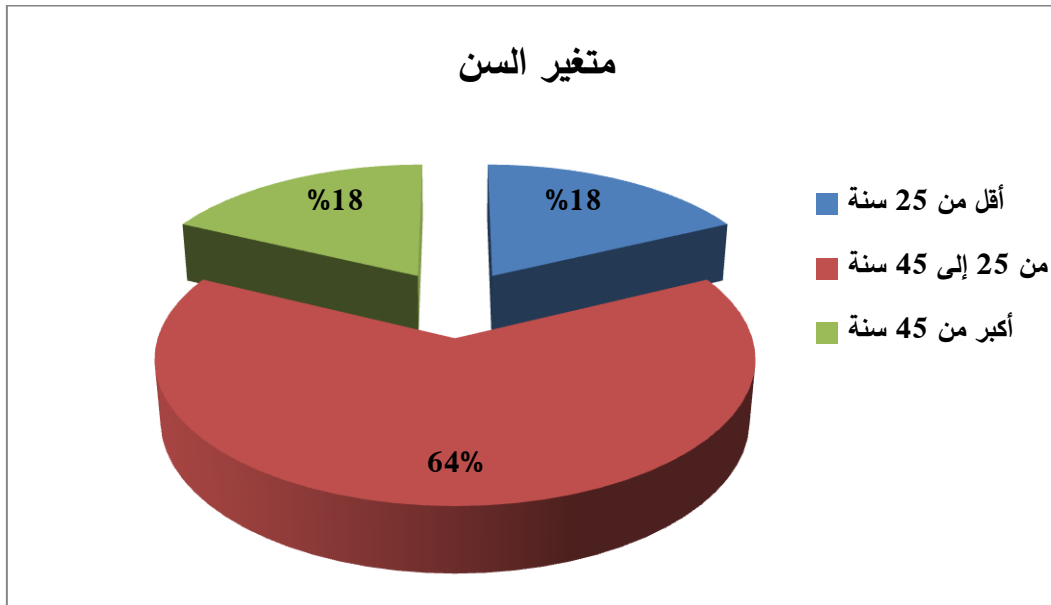
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
تسريح جميع العائلات بالوكالة، أما إذا عدنا لعدد الموظفين والموظفات بالمؤسسة فنجد أن نسبة الذكور كبيرة، بينما نسبة الإناث نسبة معتبرة جدا مقارنة بالذكور.

2. متغير السن:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	العدد	السن
18%	05	أقل من 25 سنة
64%	18	من 25 إلى 45 سنة
18%	05	أكبر من 45 سنة
100%	28	المجموع

الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.



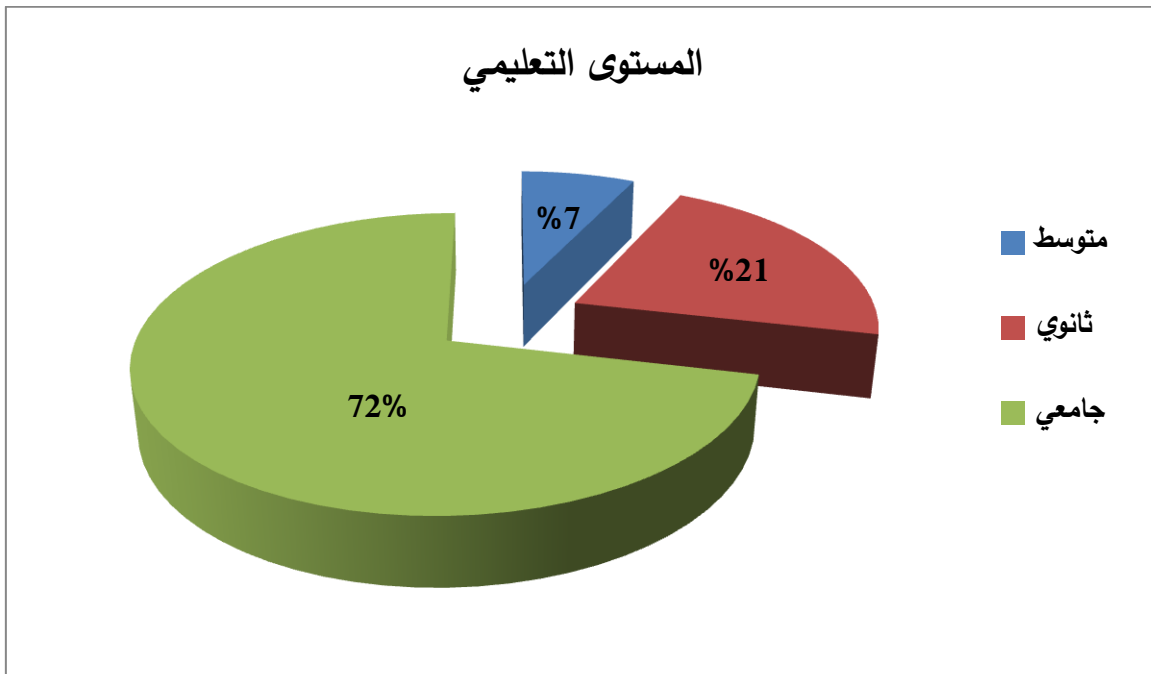
نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 64% تمثل النسبة الأكبر من فئة العمر (من 25 إلى 45 سنة)، بينما نجد النسبة متعادلة في المرحلتين العمريتين (أقل من 25 سنة) و(أكبر من 45 سنة)، وهذا ما نستنتجه أن نسبة 64% هي نسبة معتبرة جدا إذا أنها مست مرتبة عمرية يافعة من 25 إلى 45 سنة، مما يوحي أن الطاقات الشبابية المتمثلة في قطاع الموظفين تشغل حيز كبير وهي التي تسيّر المؤسسة والإدارة على أكمل وجه.

3. المستوى التعليمي:

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

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
07%	02	متوسط
21%	06	ثانوي
72%	20	جامعي
100%	28	المجموع

الشكل رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

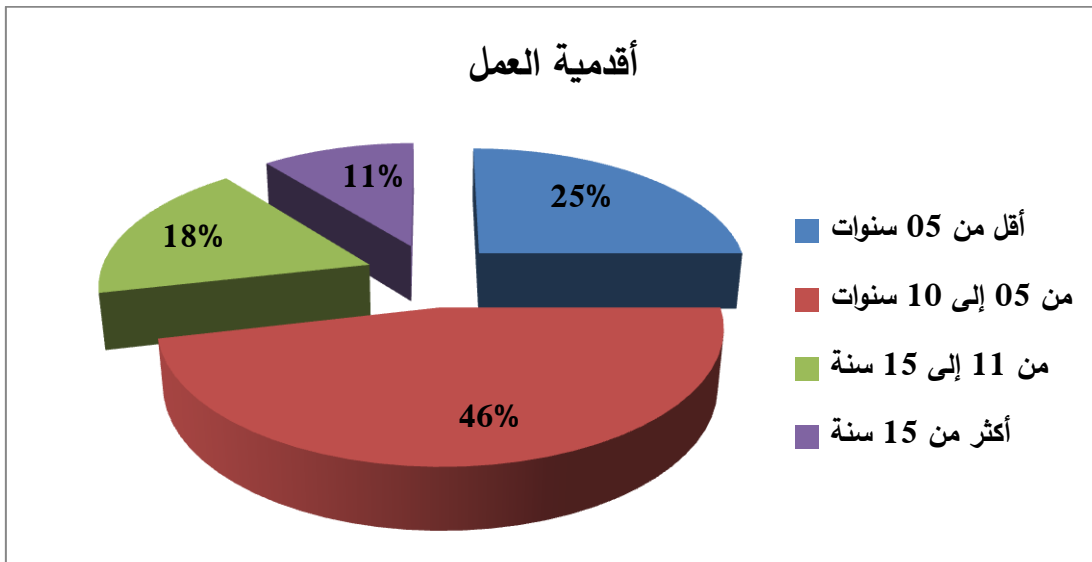


يتبين من خلال الجدول أن المستوى الدراسي للموظفين الجامعيين يمثل ما نسبته 72% نظرا لحساسية المناصب وتخصص الطلبة الذي يمكنهم من الالتحاق بعد التخرج مباشرة، أما نسبة 21% فهي تمثل فئة التعليم الثانوي وأغلبهم ذو خبرة وتجربة وأقدمية في المناصب، بينما المرحلة المتوسطة مثلت ما نسبته 07% وهي نسبة ضعيفة. ومن هنا نستنتج أن الشريحة الأكثر فاعلية والمسيطرة في المؤسسة هم الجامعيين بنسبة 72%.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمل.

الأقدمية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	07	25%
من 05 إلى 10 سنوات	13	46%
من 11 إلى 15 سنة	05	18%
أكثر من 15 سنة	03	11%
المجموع	28	100%

الشكل رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمل.



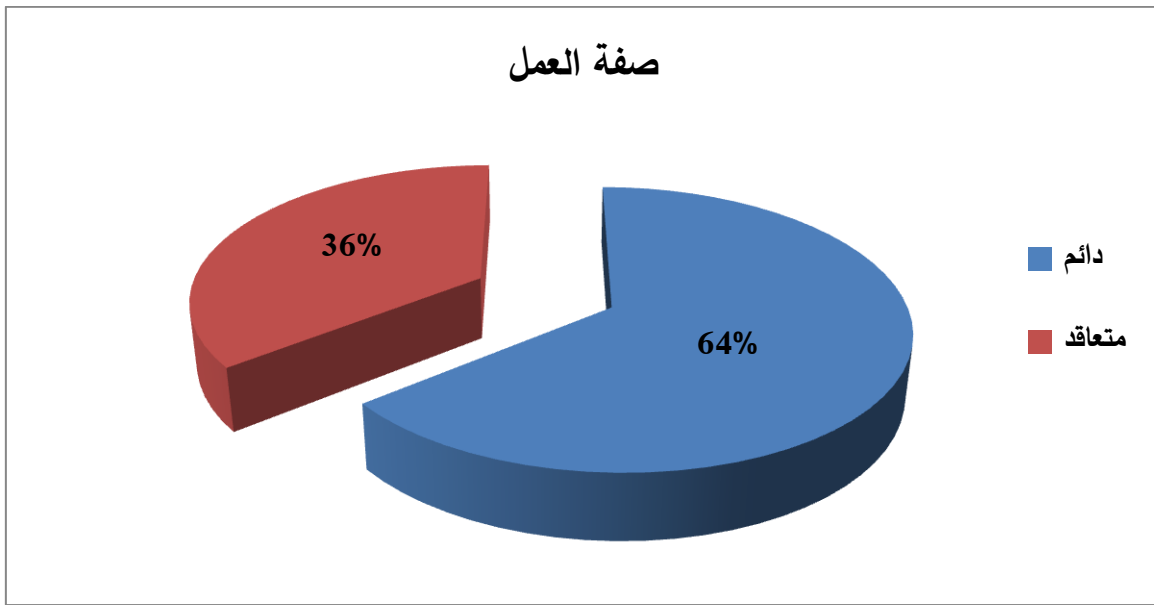
يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 46% مست الفئة من 05 إلى 10 سنوات أقدمية، ونسبة 25% أقل من 05 سنوات، أما الفئة من 11 إلى 15 سنة مثلت نسبة 18%، ونسبة 11% أكثر من 15 سنة، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن ما نسبته 46% وأقل من 10 سنوات أقدمية هي من تسيير المؤسسة والإدارة، أما ما نسبته 25% تمثل نسبة أقدمية الموظفين الذين يمتلكون خبرة في مجال العمل ويقدمون خبراتهم للموظفين الجدد، أما الفئتين المتبقية فنسبتها ضعيفة ومست فئة كبار السن، ونستنتج من هنا أن المؤسسة والإدارة استقطبت في العشر (10) سنوات الأخيرة كم هائل من الموظفين وهم من يديرون هاته المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
5. صفة العمل:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب صفة العمل.

صفة العمل	العدد	النسبة المئوية
دائم	18	64%
متعاقد	10	36%
المجموع	28	100%

الشكل رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب صفة العمل



يتبين لنا من الجدول الذي يمثل صفة العمل إما دائم أو متعاقد، أن ما نسبته 64% يمثلون الموظفين الدائمين وما نسبته 36% يمثلون الموظفين المتعاقدين. ونستنتج من خلال النتائج أن الموظفين الدائمين يمثلون أكبر نسبة من حيث التوظيف بالمقارنة مع نسبة الموظفين المتعاقدين، وذلك يرجع بأن الموظفين بعد اكتسابهم سيرة وسلوك حسن وخبرة يصبحون موظفين دائمين، عكس الموظفين الجدد أو الذين لا يرغبون بذلك فتمنح لهم صفة التعاقد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

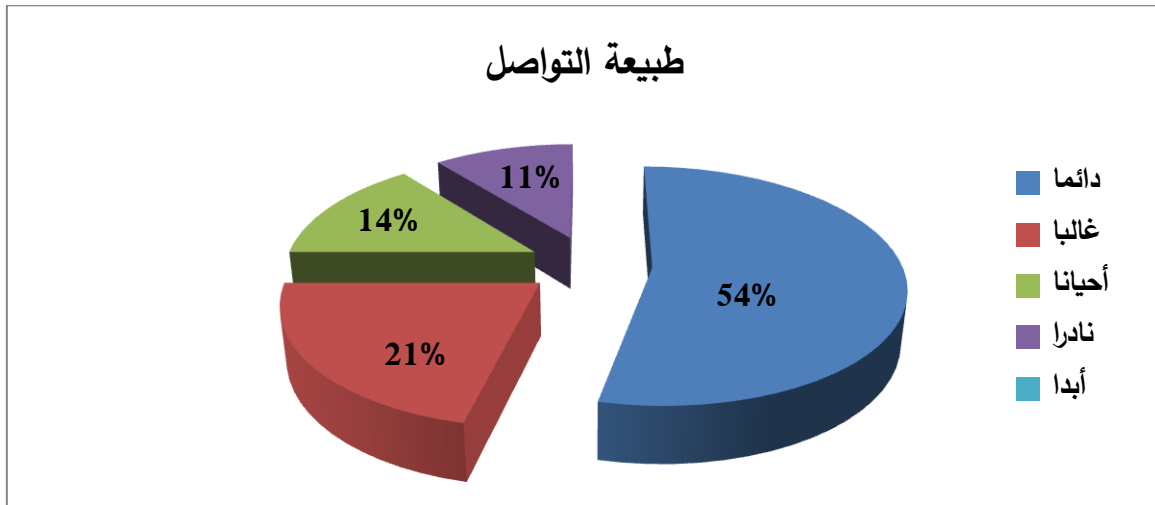
ثانيا: المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة:

6. طبيعة التواصل بين المسؤول والموظف:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التواصل بين المسؤول والموظف.

النسبة المئوية	العدد	طبيعة التواصل
54%	15	دائما
21%	06	غالبا
14%	04	أحيانا
11%	03	نادرا
00%	00	أبدا
100%	28	المجموع

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التواصل بين المسؤول والموظف.



يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 54% يرون أن التواصل يتم بينهم وبين المسؤول بطريقة دائمة، أما نسبة 21% يرون أن الاتصال يتم غالبا، ونسبة 14% يرون بأن الاتصال يكون أحيانا، أما نسبة 11% يرون بأن الاتصال بينهم وبين المسؤول نادرا ما يكون، أما نسبة 00% مثلت أنه لا يتواجد اتصال بين الموظف والمسؤول. ونستنتج أن التواصل بين الموظف والمسؤول موجود دائما لطرح الانشغالات أو التبليغ عن أمور مهنية أو إصدار أوامر شفهية تخص العمل أو طرح مشاكل مهنية، أما طريقة التواصل التي تكون غالبا تعود إما للسير

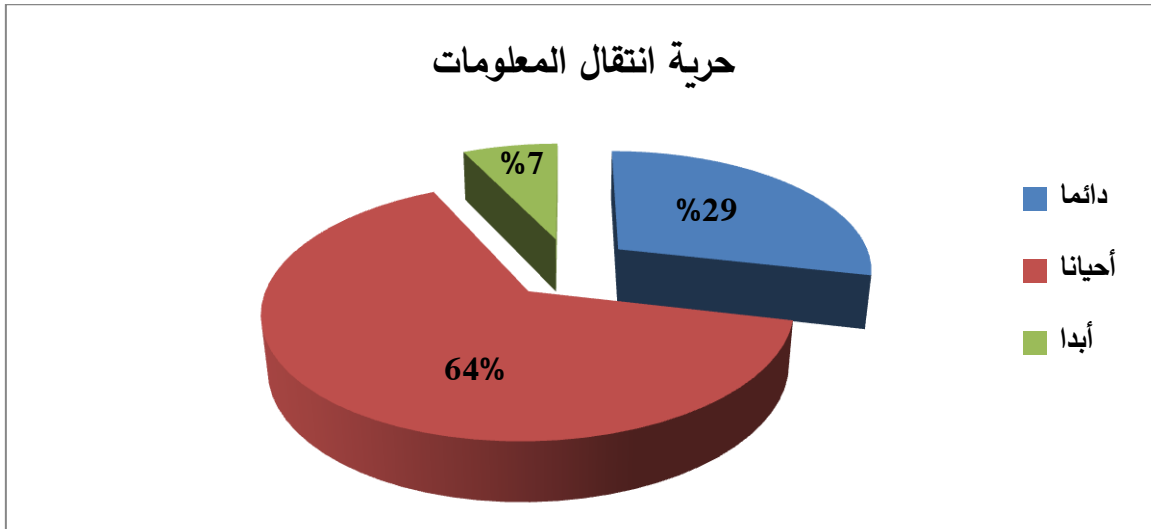
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
 الحسن لدخل المؤسسات والإدارات أو كفاءة الموظف بحد ذاته في أداء مهامه، أما طريقتي الاتصال أحيانا ونادرا ما يكون هناك اتصال بين الموظف والمسؤول، فالاتصال داخل المؤسسة بين المسؤول والموظف دائما ما يثمر في إيجاد حلول سريعة أو تدارك أمور مضرّة بالسير الحسن للمؤسسة.

7. حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة.

النتيجة	العدد	النسبة المئوية
دائما	08	29%
أحيانا	18	64%
أبدا	02	07%
المجموع	28	100%

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة.



يتبين لنا من الجدول أن حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة كانت دائمة بنسبة 64%، ونسبة 29% أحيانا، ونسبة 07% أبدا وهي نسبة ضعيفة تشمل في مجملها الرؤساء، ونستنتج أن حرية انتقال المعلومات حبيسة ولا تنتقل بشكل مريح بين الموظفين حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أكمل وجه، وفي الغالب معلومات عادية وروتينية في العمل لا تحفز من نشاط الموظف.

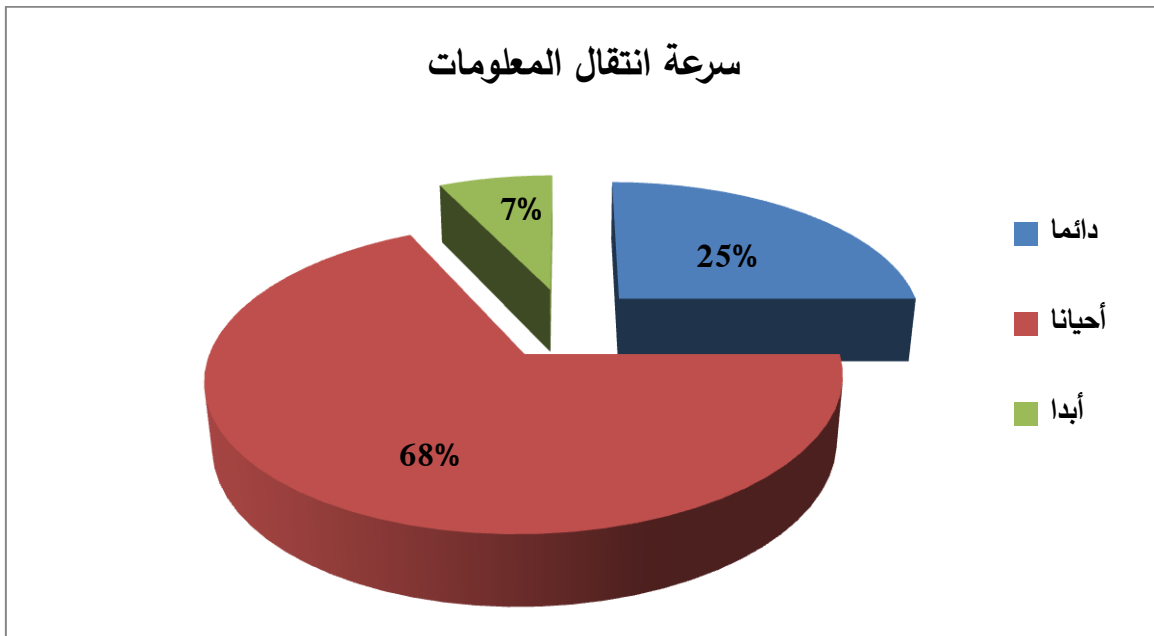
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

8. سرعة انتقال المعلومة في الوقت المناسب:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سرعة انتقال المعلومة في الوقت المناسب.

سرعة انتقال المعلومات	العدد	النسبة المئوية
دائما	07	25%
أحيانا	19	68%
أبدا	02	07%
المجموع	28	100%

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب سرعة انتقال المعلومات في الوقت المناسب.



يتبين من خلال الجدول أن نسبة 68% تمثل انتقال المعلومة أحيانا، أما نسبة 25% دائما، ونسبة 07% أبدا. نستنتج أن سرعة انتقال المعلومة ضعيفة ولا تصل في الوقت المناسب نظرا للنسبة التي حققتها بـ68%، بينما نسبة 25% كانت دائما وهي نسبة ضعيفة لا تصل إلى مبتغى الموظف وأهدافه في العمل وفعالية الاتصال مما يسبب خلل في النشاط وإيصال العمل كما هو مطلوب، أما نسبة 07% أبدا فهي نسبة ضعيفة لا تؤثر على نشاط الموظف وفعالية الاتصال الداخلي.

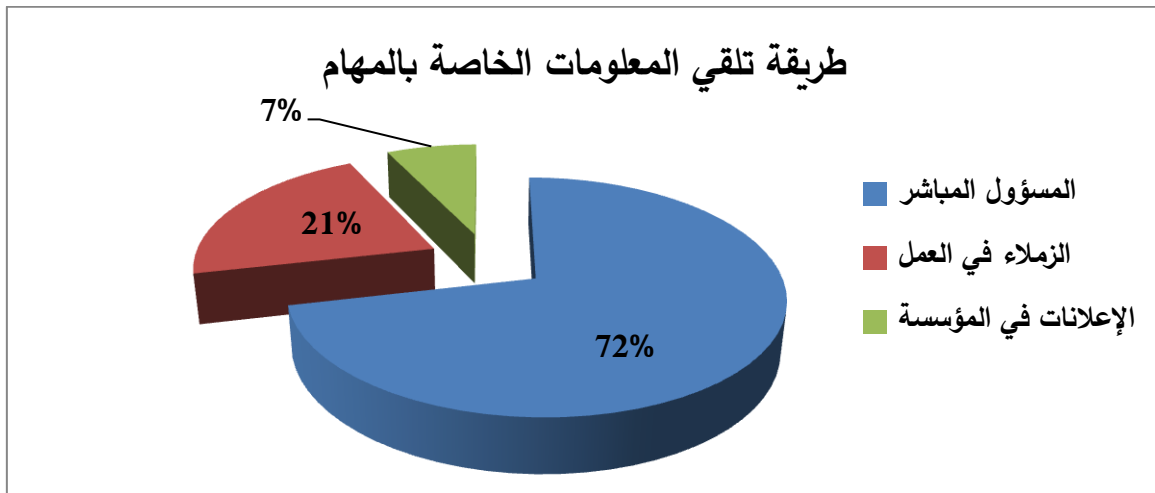
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

9. طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه

طريقة تلقي الموظف المعلومة	العدد	النسبة المئوية
المسؤول المباشر	20	72%
الزملاء في العمل	06	21%
الإعلانات في المؤسسة	02	07%
المجموع	28	100%

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب طريقة تلقي الموظف للمعلومات الخاصة بمهامه.



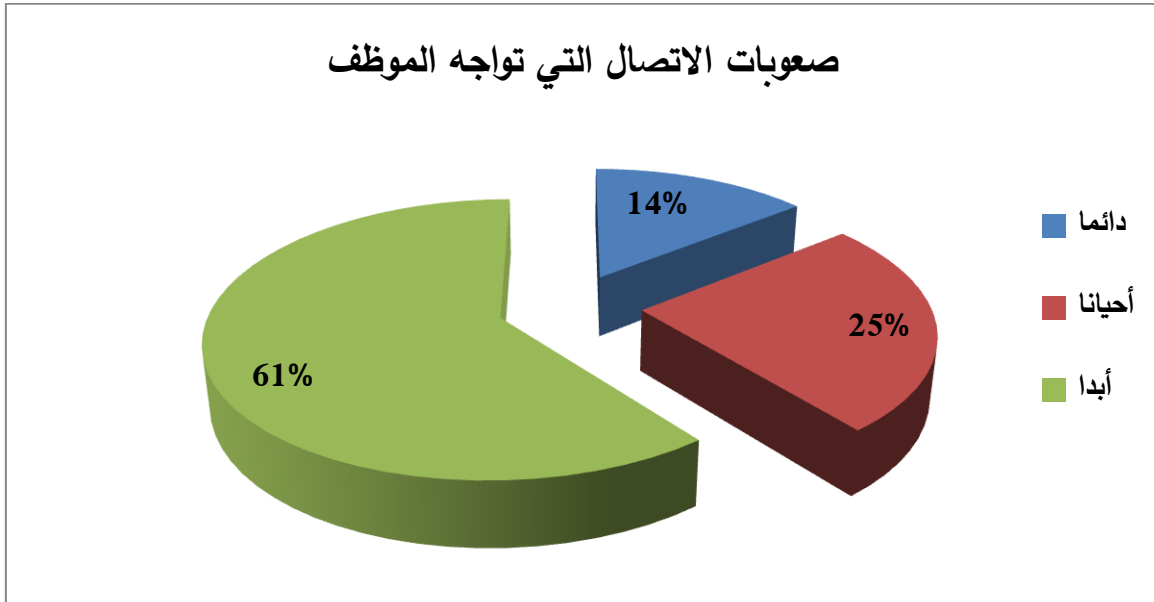
يتبين لنا من الجدول أن نسبة 72% يتلقون المعلومات الخاصة بمهامهم الوظيفية من المسؤول المباشر، ونسبة 21% يتلقون المعلومات من زملائهم في العمل، أما نسبة 07% تمثل فئة الموظفين الذين يتلقون المعلومات الخاصة بمهامهم من الإعلانات، ونستنتج أن المسؤول المباشر يمثل نسبة كبيرة جدا من مصدر المعلومات لأنه الوحيد الذي له الحق في اتخاذ الإجراءات والقرارات وإصدار الأوامر مع أو ضد الموظف، بينما يساهم الزملاء في مصدر المعلومات سواء من مصادر التواصل الاجتماعي أو مذكرة العمل التي تعلق داخل المؤسسة بحد ذاتها، وهذا ما وجدناه أن المعلومة تأخذ حيزا واسعا من طرف المسؤول لأنه هو الأمر والنهائي داخل المؤسسة، ويبقى الموظف مجرد أداة لاتخاذ الإجراءات فقط التي يراها المسؤول مفيدة أو غير مفيدة.

10. صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف داخل المؤسسة:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف

صعوبات الاتصال	العدد	النسبة المئوية
دائما	04	14%
أحيانا	07	25%
نادرا	17	61%
المجموع	28	100%

الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب صعوبات الاتصال التي تواجه الموظف.



يتبين من خلال الجدول أن نسبة 61% نادرا يرون بأنه لا توجد صعوبات للاتصال داخل المؤسسة، أما نسبة 25% يرون بأنه هناك أحيانا صعوبات للاتصال داخل المؤسسة، أما نسبة 14% يرون بأنه دائما ما تكون هناك صعوبات للاتصال داخل المؤسسة، ونستنتج أنه ما مثلته نسبة 25% يرون أنه هناك صعوبات للاتصال داخل المؤسسة وهذا راجع لغياب الرئيس أو عدم الإبلاغ في الوقت المناسب، أما نسبة 14% الذين يرون أنه هناك صعوبات للاتصال لا تعيق السير الحسن داخل المؤسسة أو بين الأفراد العاملين، وهذا ما يوضح لنا أن الاتصال داخل المؤسسة موجود سواء بين الرئيس والمرؤوسين أو بين الموظفين فيما بينهم.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

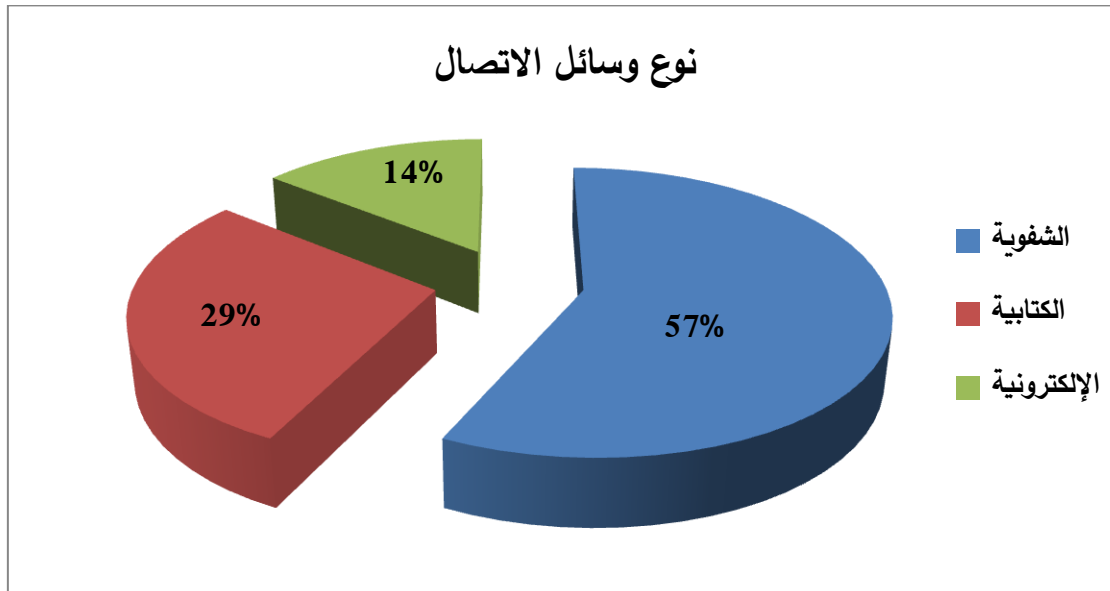
ثالثا: المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي:

11. الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا.

نوع وسائل الاتصال	العدد	النسبة المئوية
الشفوية	16	57%
الكتابية	08	29%
الإلكترونية	04	14%
المجموع	28	100%

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا.



يتبين من خلال الجدول أن الاتصال الأكثر استخداما هو الاتصال الشفوي بنسبة 57%، أما نسبة 29% تمثل الاتصال الكتابي، ونسبة 14% الاتصال الإلكتروني وهذه النسبة تخص الرؤساء والمسؤولين عن مجال الإعلام والاتصالات بالمؤسسة، ونستنتج من هذه النتائج أن المسؤول هو المصدر الأول في وسائل الاتصال بينه وبين الموظفين أو بين الموظفين فيما بينهم نظرا للتقارب والاحتكاك بين المسؤول والمرؤوسين في الإدارة والمؤسسة في اتخاذ إجراءات تخص العمل أو الشخص بحد ذاته، أما ما تمثله نسبة 29% الاتصال الكتابي فهي عبارة عن قوانين تخص المؤسسة والنظام الداخلي والأعمال اليومية أو الشهرية أو السنوية.

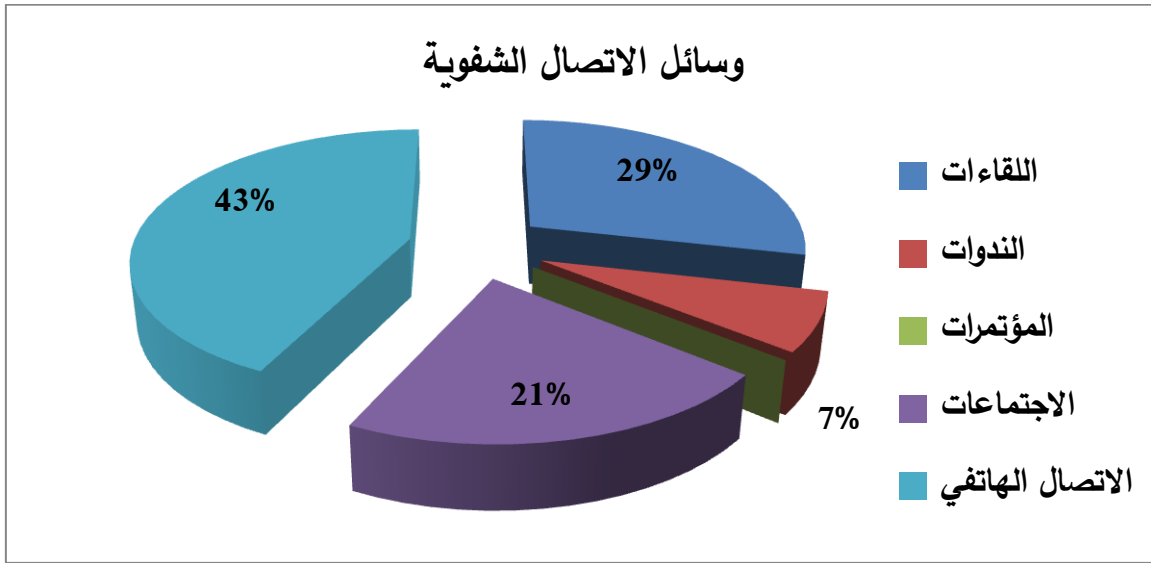
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

12. الوسائل الاتصالية الشفوية التي تستخدمها المؤسسة:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الاتصالية الشفوية المستخدمة بالمؤسسة

وسائل الاتصال الشفوية	العدد	النسبة المئوية
اللقاءات	08	29%
الندوات	02	07%
المؤتمرات	00	00%
الاجتماعات	06	21%
الاتصال الهاتفي	12	43%
المجموع	28	100%

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الاتصالية الشفوية المستخدمة بالمؤسسة



يتبين من الجدول أن الاتصال الهاتفي يمثل نسبة 43%، واللقاءات نسبة 29%، والاجتماعات نسبة 21%، والندوات نسبة 07%، أما المؤتمرات فتمثل نسبة 00%. ونستنتج أن ما تمثله الاجتماعات بنسبة 21% يعود لإعطاء الأوامر الصارمة داخل الاجتماع الذي يضم المسؤول ورؤساء المصالح غالباً، أما ما نسبته 07% ندوات وهي غالباً الأحيان تكون قليلة، أما نسبة 00% المؤتمرات فهي نادرة جداً إن لم تكن منعدمة، أما الاتصال الهاتفي فهو يمثل النسبة الأكبر في الاتصال الشفوي لأنه يمكن إعطاء الأوامر أو الإبلاغ عن شيء مباشرة

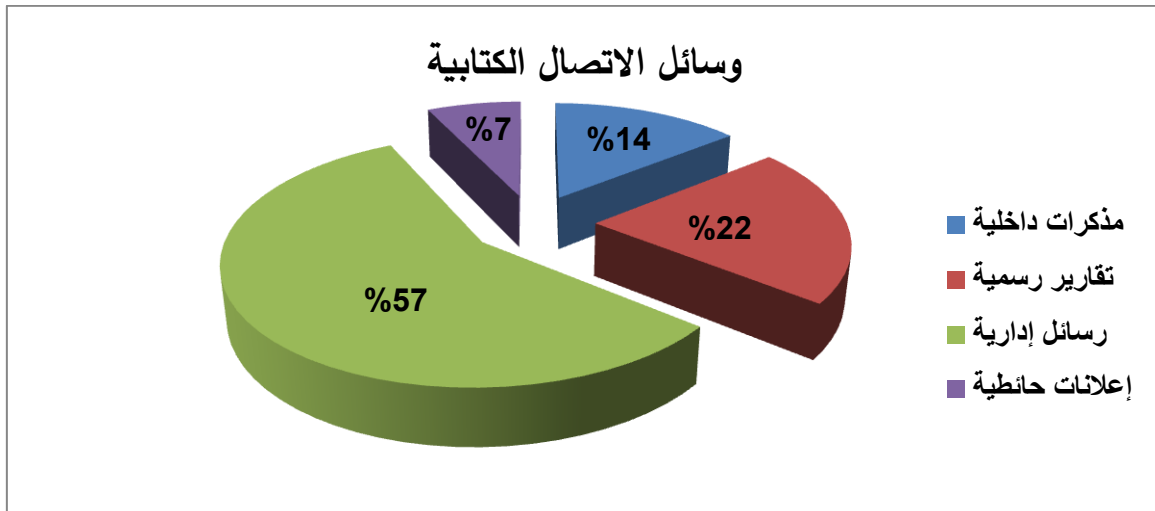
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
 للشخص المعني، أما ما نسبته 29% اللقاءات فهي التي تُعقد في أغلب الأحيان داخل مكتب المسؤول مع الموظفين، حيث تُعطى لهم الأوامر الخاصة بالعمل أو دراسة تطور المؤسسة أو نتائج المؤسسة وغيرها.

13. وسائل الاتصال الكتابية المعتمد عليها لنقل المعلومات داخل المؤسسة:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب وسائل الاتصال الكتابية المعتمدة داخل المؤسسة

وسائل الاتصال الكتابية	العدد	النسبة المئوية
مذكرات داخلية	04	14%
تقارير رسمية	06	22%
رسائل إدارية	16	57%
إعلانات حائطية	02	07%
المجموع	28	100%

الشكل رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب وسائل الاتصال الكتابية المعتمدة داخل المؤسسة



يتبين من الجدول أن الاتصالات الكتابية الذي يعتمد عليها الموظف في نقل المعلومة تمثل نسبة 57% رسائل إدارية، ونسبة 22% تقارير رسمية، ونسبة 14% مذكرات داخلية، ونسبة 07% إعلانات حائطية، ونستنتج أن الرسائل الإدارية تلعب دورا فعالا في إنجاز الاتصال الكتابي لأنها تصدر من المسؤول مباشرة وممضية منه تخص العمل اليوم للموظف وغيرها، بينما نجد نسبة 22% تقارير رسمية تخص الجانب الداخلي للمؤسسة والأمن

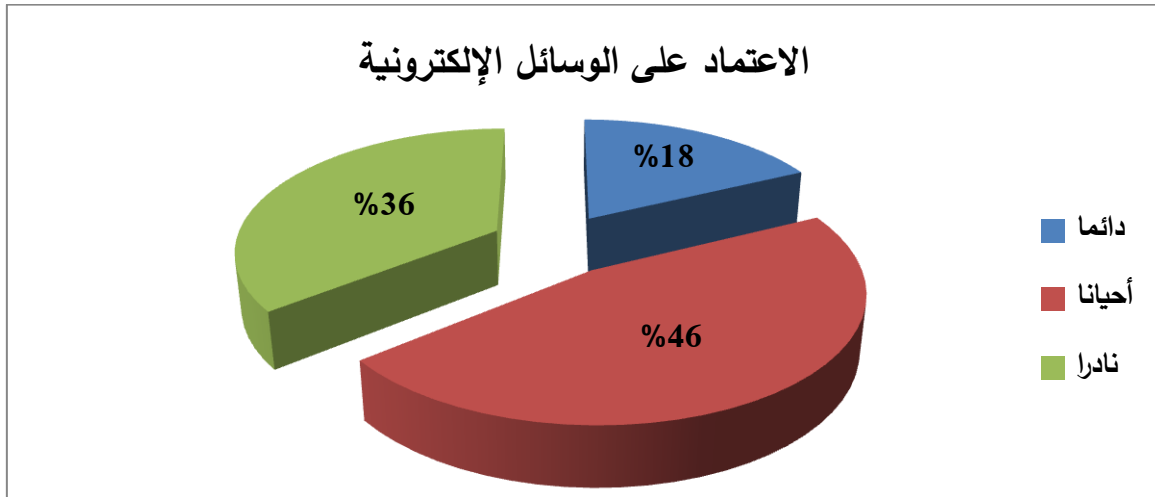
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
والاستقرار والمؤسسة، أما المذكرات الداخلية مثلت نسبة 14% وهي تخص العمل وأوقات الالتحاق والإجازات والترقيات والعطل وغيرها، بينما نجد نسبة 07% تمثل الإعلانات الحائطية التي تعلق داخل المؤسسة، نجد فيها لفت انتباه الموظفين إلى أي جديد أو أوامر لابد أن تتخذ، وخالصة القول أن المؤسسة تعتمد وبشكل دائم على الرسائل الإدارية التي تصدر مباشرة من المسؤول إلى الموظفين وهذا للحفاظ على المؤسسة وإعطاء فرص للموظف للتحسين من عمله.

14. اعتماد الموظف على الوسائل الإلكترونية في تبادل المعلومات:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب اعتماد الموظف على الوسائل الإلكترونية

النسبة المئوية	العدد	الاعتماد على الوسائل الإلكترونية
18%	05	دائما
46%	13	أحيانا
36%	10	نادرا
100%	28	المجموع

الشكل رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب اعتماد الموظف على الوسائل الإلكترونية



يتبين من خلال الجدول الذي يبين الاعتماد على الوسائل الإلكترونية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة، نجد أن نسبة 46% أجابوا بأحيانا، ونسبة 36% أجابوا بنادرا، ونسبة 18% أجابوا بدائما. ونستنتج أن المؤسسة بصفة عامة لا تعتمد كثيرا على الوسائل الإلكترونية في تبادل المعلومات، حيث أن معظم المعلومات تنقل مباشرة بين الموظفين لا

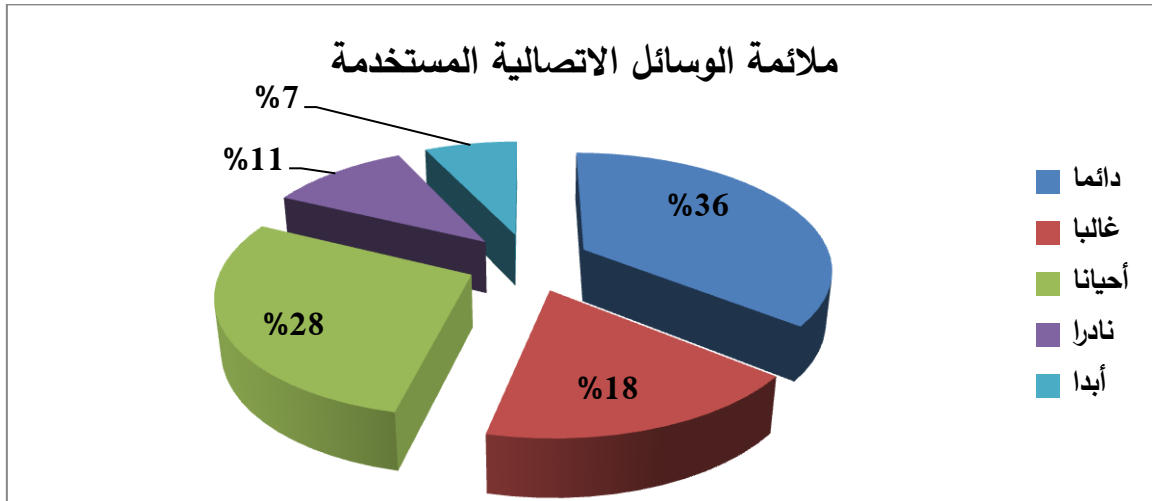
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
تحتاج إلى نقل المعلومات الإلكترونية خوفا من ضياع المعلومة داخل الحواسيب أو هكرها أو سوء الحفظ داخل الحاسوب إلا نادرا ما يكون بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي.

15. ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة العمل:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة

النسبة المئوية	العدد	ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة
36%	10	دائما
18%	05	غالبا
28%	08	أحيانا
11%	03	نادرا
07%	02	أبدا
100%	28	المجموع

الشكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب ضرورة ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة



يتبين من خلال الجدول الذي يوضح رؤية الوسائل الاتصالية التي تستخدم في المؤسسة ملائمة مع طبيعة العمل، حيث وجدنا أن نسبة 36% دائما، ونسبة 28% أحيانا، ونسبة 18% غالبا، ونسبة 11% نادرا، ونسبة 07% أبدا، وهذا يوضح أن الوسائل الاتصالية لا تصبو إلى الهدف المنشود ولا تحقق رغبة الموظف في أن يملك أجهزة جد متطورة تتماشى مع العصرنة بدليل النتائج المتحصل عليها، ومن النسب المتحصل عليها وهي نسب لا تصبو لما يريده

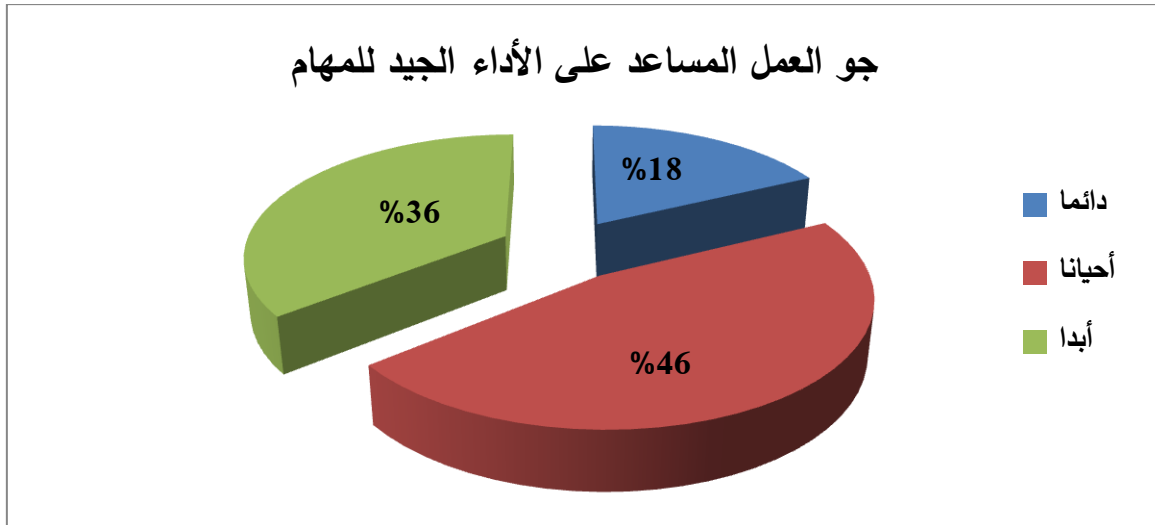
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
 الموظف في أداء عمله بإتقان، كما أن الوسائل الاتصالية داخل المؤسسات ضعيفة ولا تتماشى مع باقي المؤسسات العالمية المسيطرة التي تعتمد على هذه الوسائل بنسب كبيرة جدا ومتطورة.
ثالثا: المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وعلاقتها بنجاح وفعالية العملية الاتصالية:

16. الإحساس بجو العمل ومساعدته على الأداء الجيد للمهام:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الإحساس بجو العمل المساعد لأداء المهام الجيد.

النسبة المئوية	العدد	جو العمل المساعد على الأداء الجيد للمهام
18%	05	دائما
46%	13	أحيانا
36%	10	أبدا
100%	28	المجموع

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الإحساس بجو العمل المساعد لأداء المهام الجيد.



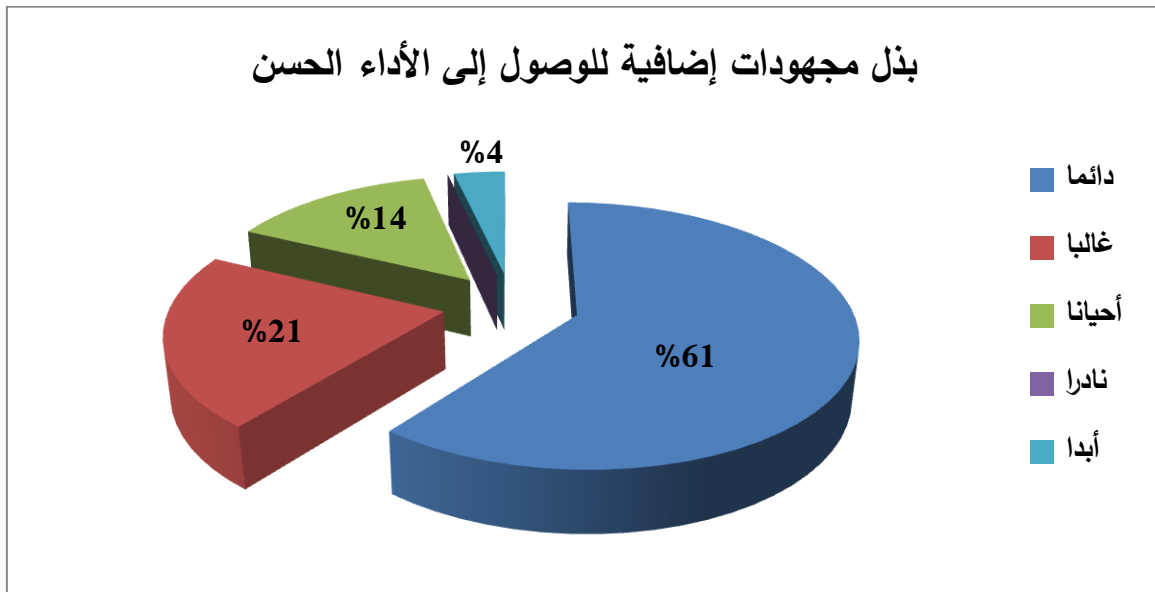
يتبين من خلال الجدول أن تحسس جو العمل في المؤسسة يساعد على الأداء الجيد للمهام كان بنسبة 46% أحيانا، وبنسبة 36% أبدا، ونسبة 18% دائما، ونستنتج من هنا أن جو العمل في المؤسسة لا يساعد الموظف بصفة خاصة في أداء مهامه على أكمل وجه نظرا للظروف التي يمر بها الموظف والتي تؤثر في راحته بالمؤسسة، ومن هذا المنطلق نلمس أن الموظف يجب أن يعطي كل ما لديه من أجل إنجاح المؤسسة وعمله، أما نسبة 18% فهي نسبة ضعيفة جدا ولا تكون معيار للتقييم.

17. محاولة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى الأداء الحسن:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب بذل المجهودات الإضافية.

النسبة المئوية	العدد	بذل مجهودات إضافية للوصول إلى الأداء الحسن
61%	17	دائما
21%	06	غالبا
14%	04	أحيانا
00%	00	نادرا
04%	01	أبدا
100%	28	المجموع

الشكل رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب بذل المجهودات الإضافية.



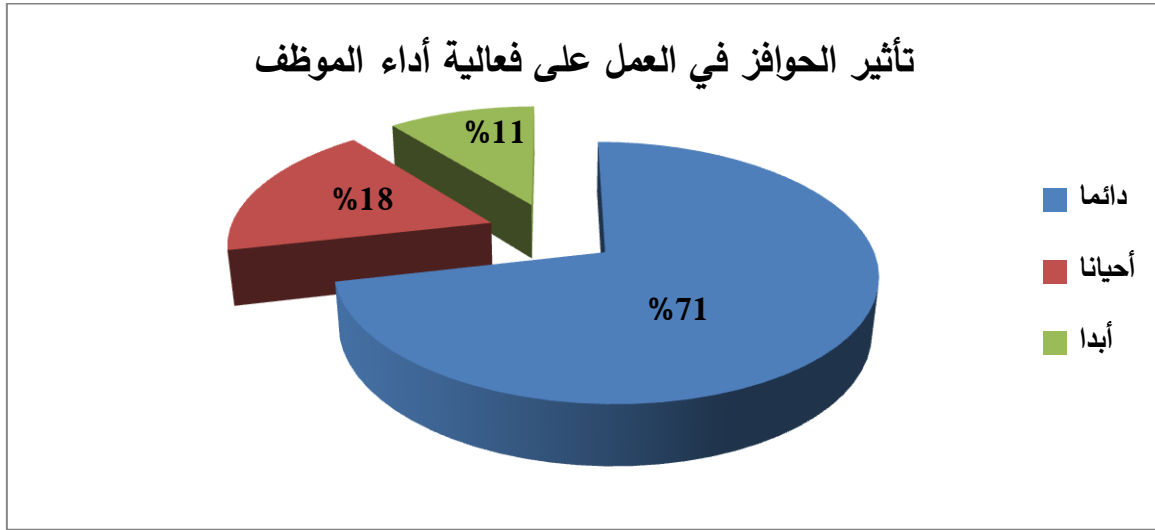
يتبين من خلال الجدول أن نسبة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى الأداء الحسن كانت 61% دائما، وبنسبة 21% غالبا، وبنسبة 14% أحيانا، وبنسبة 04% أبدا، أما نادرا فالنسبة منعدمة 00%. من خلال هذه النتائج نجد أن الموظف داخل المؤسسة يبذل مجهود إضافي للوصول إلى أداء أحسن وإلى نتيجة مرجوة وذلك بنسبة 61%، وغالبا ما يحاول قدر المستطاع بذل مجهودات إضافية كل واحد على حسب مستواه بنسبة 14% وهذا راجع لنفسية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
الموظف بحد ذاته وفي الوصول إلى نتيجة جيدة، ومن هنا نستنتج أن الموظف يبذل مجهود إضافي داخل المؤسسة ويحاول جاهدا أن يفرض نفسه في عمله وكسب ثقة زملائه ومسؤوله.
18. تأثير الحوافز في العمل على فعالية الموظف في أداء مهامه:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب تأثير الحوافز في العمل على فعالية أداء الموظف.

النسبة المئوية	العدد	تأثير الحوافز في العمل على فعالية أداء الموظف
71%	20	دائما
18%	05	أحيانا
11%	03	أبدا
100%	28	المجموع

الشكل رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب تأثير الحوافز في العمل على فعالية أداء الموظف.



يتبين من خلال الجدول أن عملية تحصيل الموظف على الحوافز في العمل هل تؤثر على فعاليته الاتصالية وفاعليته في أداء مهامه، حيث وجدنا نسبة 71% دائما، ونسبة 18% أحيانا، ونسبة 11% أبدا، حيث أن النسبة المسيطرة كانت تؤمن بأن الحوافز في العمل من المعوقات التي لها تأثير في الفعالية والفاعلية في أداء المهام وهي النسبة الأكبر التي تمثل 71%، فالموظف حين يتحصل على حوافز يبذل مجهود إضافية ويؤثر عليه وعلى فعاليته الاتصالية وفاعليته إلى الأحسن، أما النسبة 18% أحيانا هناك فئة لا تتأثر بالحوافز وتبقى في نفس النمط من العمل، أما نسبة 11% التي كانت أبدا فإنها لا تعتبر أن الحوافز من

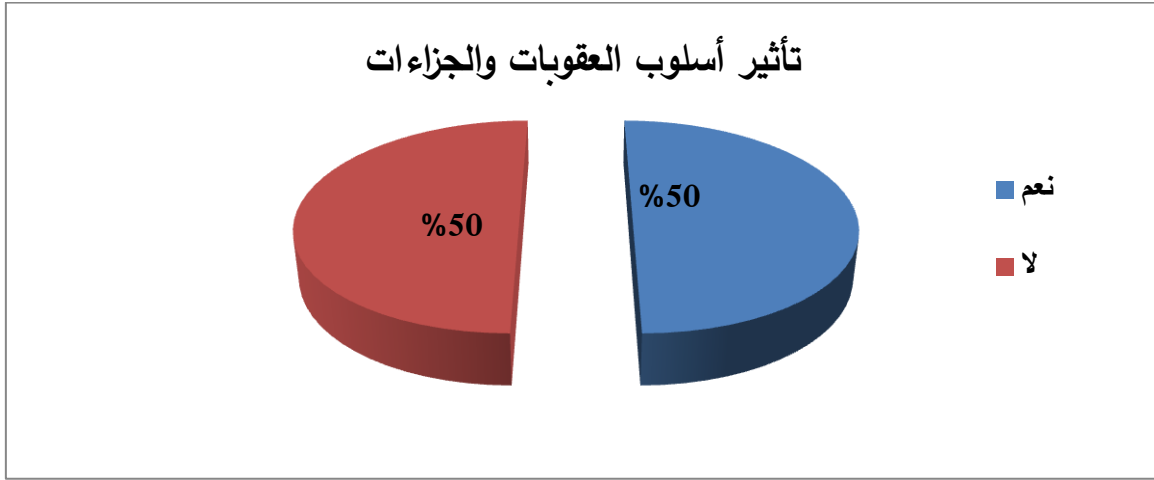
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
المعوقات، فهذه مجموعة لا تحسب حساب للحوافز ولها معيار معين في العمل تحافظ على نفس المسار، ومنه نستنتج إلى أن للحوافز دور فعال في تقدم المؤسسة وزيادة العمل وكسب ثقة الموظف ومن المعوقات الأساسية للعملية الاتصالية ونجاحها.

19. تأثير أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في المؤسسة على أداء الموظف وفعالية العملية الاتصالية بالمؤسسة:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب تأثير أسلوب العقوبات والجزاءات.

النسبة المئوية	العدد	تأثير أسلوب العقوبات والجزاءات
50%	14	نعم
50%	14	لا
100%	28	المجموع

الشكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب تأثير أسلوب العقوبات والجزاءات.



يتبين من الجدول الذي يوضح تأثير أسلوب العقوبات والجزاءات على أداء الموظف وفعالية العملية الاتصالية كانت النسبة متساوية 50% نعم، و50% لا. ومنه نستنتج أنه هناك من يأمل بأن العقوبات والجزاءات لها دور في مساره المهني كموظف ويخاف على منصبه من الضياع، وهناك من لا يؤمن بأسلوب العقوبات ويرى نفسه إذا ارتكب خطأ يغادر المؤسسة ويبحث عن عمل آخر، ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن أسلوب الجزاءات غير ثابت وهذا

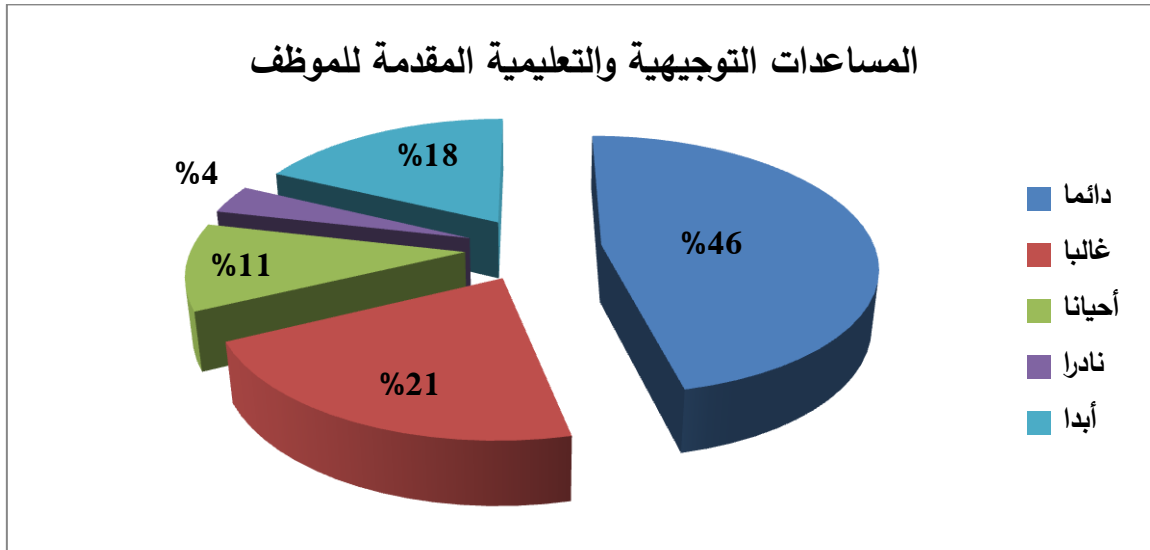
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
 راجع لنفسية وتعامل الموظف، فهناك من يتأثر بها وهناك من لا يتأثر بها، وهي على العموم مفيدة للمؤسسة بحد ذاتها للحفاظ على سلامة وتقديم المؤسسة.

20. المساعدات التوجيهية والتعليمية المقدمة من طرف المسؤول في تقديم أداء جيد:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب المساعدات التوجيهية والتعليمية المقدمة للموظف.

النسبة المئوية	العدد	المساعدات التوجيهية والتعليمية المقدمة للموظف
46%	13	دائما
21%	06	غالبا
11%	03	أحيانا
04%	01	نادرا
18%	05	أبدا
100%	28	المجموع

الشكل رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب المساعدات التوجيهية والتعليمية المقدمة للموظف.



يتبين من خلال الجدول أن النسبة مختلفة، حيث الإجابات دائما بنسبة 46%، وغالبا بنسبة 21%، وأحيانا بنسبة 11%، ونادرا بنسبة 04%، وأبدا بنسبة 18%. نستنتج من هذه النسب أن التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤول لها دور فعال في الأداء الجيد في العمل ونجاح العملية الاتصالية وأن المسؤول الذي يركز مع الموظف ويعطيه تعليمات له ثمار

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
في المؤسسة، أما نسبة 18% يرى الموظف نفسه مراقب من طرف المسؤول وهذا يزعجه بالتعليمات والتوجيهات، أما نسبة 11% فهو على حساب شخصية الموظف وروتيته في العمل وتقبله وعدم تقبله للتوجيهات والتعليمات، أما نسبة 04% نسبة ضعيفة وهذه الفئة من الموظفين لا يحبون نصالح وتعليمات المسؤول.

المطلب الثاني: النتائج الجزئية للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج الجزئية من خلال الجداول، حيث أننا نستنتج أن الاتصال الداخلي يعتبر أسلوباً ضرورياً بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

وبالنسبة للمحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة نخلص إلى:

- معظم الموظفين يتصلون مع المسؤول بصفة دائمة لطرح انشغالات الموظفين وإصدار الأوامر.
- أكد المبحوثين على وجود حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة دون وجود أية عوائق.
- معظم المعلومات مصدرها المسؤول المباشر.
- نادراً ما يجد الموظفون صعوبة الاتصال داخل المؤسسة.

أما المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي نخلص إلى:

- أكثر وسائل الاتصال استعمالاً في المؤسسة هي الوسائل الاتصالية الشفوية.
- من بين وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في المؤسسة هو الاتصال الهاتفي واللقاءات.
- من بين وسائل الاتصال الكتابية المعتمدة في المؤسسة هي الرسائل الإدارية.
- أحياناً ما يعتمد الموظفون على الوسائل الإلكترونية في تبادل المعلومات.
- معظم الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة ملائمة لطبيعة عمل الموظف.

وفي المحور الثالث والأخير: معوقات الاتصالي الداخلي وعلاقتها بنجاح وفعالية

العملية الاتصالية نخلص إلى:

- يساعد جو العمل في المؤسسة على تقديم أداء جيد دون حدوث أي صعوبات أو معوقات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- يعمل الموظفون على بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن وإلى النتيجة المرجوة وهذا دون وجود أي معوقات أو صعوبات.
- تؤثر الحوافز في العمل على فعالية العملية الاتصالية الداخلية وفاعلية أداء معظم الموظفين.
- معظم التوجيهات المقدمة من المسؤول تساعد على تقديم أداء جيد من طرف الموظفين ونجاح العملية الاتصالية الداخلية دون أي معوقات.

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة:

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية خنشلة وكالة قايس واستنادا للمعطيات السابقة والنتائج المتحصل عليها تكمننا من التوصل إلى معرفة الدور الذي يعله الاتصال في المؤسسة ومعوقاته، وكذا معرفة الطبيعة التي تجري بها العملية الاتصالية في البيئة الداخلية للعمل بين مختلف المصالح والموظفين، وكذا الوسائل المستخدمة في الاتصال، ويمكننا التوصل إلى النتائج التالية:

- يتم تنظيم العمل حسب المهام المخصصة لكل فرد داخل المؤسسة.
- أهم وسائل الاتصال الداخلي بالمؤسسة هو الاتصال المباشر بالإضافة إلى وسائل أخرى كالهاتف أو الشبكة بالمؤسسة.
- إن الاتصال القائم بين الفاعلين في المؤسسة يقوم على أساس المحادثات الشخصية والمهنية مما يسمح بالتعرف على الأوضاع العامة والداخلية.
- يعمل الاتصال على تسهيل عملية تبادل الأفكار وعلى خلق جو من الانسجام وبعث الحوار والتفاهم في المؤسسة دون أية معوقات أو صعوبات، ما يعكس تقديم خدمات جيدة ترفع من سمعة المؤسسة.
- مرونة الاتصال بين العمال هذا ما لمسناه من خلال مقابلتنا مع عمال وموظفي المؤسسة أساسه الاحترام والشفافية، ما يساهم في تزويد الموظفين بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- الاتصال هو عنصر أساسي وحيوي في تحقيق السير الحسن للمؤسسة.

- الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعوقات الاتصال في البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر
- مركزية القرارات في المؤسسة، وهي من المعوقات التي تفسد طبيعة نظام المؤسسة الخدمائية، فقرارات العمل هي من نصيب المدير أو الإدارات العليا والجهوية التابعة لها.
 - نجاح العملية الاتصالية مرتبط بمدى وعي مسؤولي الخدمة بضرورة أهمية الاتصال في إدارة شؤون المؤسسة الاتصالية والتي تتمثل في اتصالات الجزائر.
 - إشراك العمال في الاجتماعات التي تخص كيفية تسيير عمل المؤسسة.
 - الاتصال الداخلي في المؤسسة قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطاتها.
 - النمط الساري للاتصال بالمؤسسة هو الاتصال النازل الذي يأتي من تعليمات وأوامر وقرارات المدير إلى الموظفين.
 - الموظفون يعتمدون على وسائل الاتصال الشفوية خاصة اللقاءات والاجتماعات.
 - وجود علاقة بين الاتصال الداخلي وفعالية وتفاعل الموظفين لنجاح العملية الاتصالية دون أية معوقات أو صعوبات وذلك من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها الرئيس لمؤوسيه.
 - اختلاف العراقيل والمعوقات تحد نوعا ما من سيرورة العمل الإداري، منها ما هي اتصالية، إدارية، تنظيمية، فالضغط في العمل هي أكبر المشاكل التي تعيق الاتصال بصفة عامة والخدمات بصفة خاصة.
- وعليه يمكن القول إن الاتصال الفعال في البيئة الداخلية للعمل بالمؤسسة قد حاز أهمية بالغة ودورا كبيرا خاصة في نجاح العملية الاتصالية بين الموظفين وأداء مهامهم، فمن خلال سير الاتصال الحسن تكون المؤسسة سائرة في طريق النجاح واستمراريتها وضمان بقائها ووجودها.

خاتمة

يؤدي الاتصال في البيئة الداخلية للمؤسسة دورا جد مهم من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين العاملين مما يؤدي إلى نجاح العملية الاتصالية بفعالية وتفاعل العمال في أدائهم من أجل المصلحة العامة وهذا لتحقيق نجاح المؤسسة، فمن الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة مهما كان نوعه أو نمطه وهذا لضمان وتقديم الأداء الجيد من طرف الموظفين، مما يساهم في إشراكهم وتحسيسهم بانتماءهم لها، وهذا ما يمنحها الاستقرار والوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا أن للاتصال الداخلي دور كبير في فعالية ونجاح العملية الاتصالية وتحفيز العاملين، وأن المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو ضمان السير الحسن للمؤسسة، والاتصال الداخلي بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي يعتمد عليها في نقل وتبادل المعلومات بين العاملين سواء كانت وسائل شفوية (الاجتماعات، الندوات واللقاءات...) أو الوسائل الكتابية (التقارير، المذكرات...)، ووسائل إلكترونية (الانترنت، البريد الإلكتروني...).

وقد تتعدد أشكال ووسائل الاتصال وتتنوع في المؤسسة إلا أن هذا الاتصال قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة منه، حيث أن هناك جملة من المعوقات التي تحول دون ذلك، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وخلاصة القول أنه يتوقف نشاط المنظمة على سلامة ونشاط اتصالاتها في البيئة الداخلية وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال والناجح، ووضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية والبيئية وإشباع الحاجات البشرية حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح، وكذلك اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال ومواكبة التطور في استخدام

الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال، ثم تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال والقيام بتقويم النتائج.

وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها نقدم بعض الاقتراحات:

- ضرورة حرص المؤسسة على الجوانب التنظيمية للاتصال في البيئة الداخلية للعمل وذلك لتجنب جميع المعوقات، والعمل على تنظيم المواعيد والموضوعات التي ستناقش في الاجتماعات، ونشر الإعلانات مع مراعاة النشر بطريقة منظمة وتفقدتها بين فترة وأخرى، وتخصيص أماكن مناسبة لها مع التأكد من صياغتها والإعلان عن المعلومات في وقتها المناسب.
- العمل على التنويع في وسائل الاتصال من اجتماعات، إعلانات، الهاتف، الفاكس، الانترنت وغيرها وحسن استخدامها لضمان وصول المعلومات في الوقت المناسب.
- العمل على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتفاذي حجب المعلومات بل توفيرها للجميع.
- العمل على تكوين إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات مهمتها الأساسية جمع البيانات والمعلومات وحفظها وتوفيرها لجميع العاملين بالمؤسسة حسب متطلبات العمل.
- يجب تحديد صلاحيات كل مركز وظيفي والعمل على توضيح وتحديد قنوات الاتصال الرسمية.
- ضرورة حرص المؤسسة على الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للاتصال والعمل على تطوير مهارات الاتصال من خلال الدورات التدريبية للموظفين، ونشر ثقافة التعاون بين مخلف الأطراف، وتدعيم العلاقات الإيجابية بين الأفراد، وكذلك تبني سياسة التشجيع على الاتصال والاهتمام به عن طريق الاجتماعات الدورية.
- ضرورة حرص المؤسسة على الجوانب النفسية للاتصال والعمل على تنمية الثقة بين جميع الموظفين، ومعرفة الأسباب التي تجعل الأفراد غير راغبين في الاتصال ومحاولة معالجتها.

- العمل على الإصغاء الدائم للمشكلات والشكاوى لفسح المجال للموظفين بالمؤسسة للتعبير عن كل ما يضايقهم أو يعوقهم ويصعب عليهم عملهم، واستخدام سياسة الباب المفتوح للتخفيف من التردد من مواجهة الرؤساء.

وفي الأخير يمكن القول أن مهمة معالجة هذه المعوقات وتفاديا تقع على عاتق كل أطراف المؤسسة، ولهذا يقترح الباحثان أن يتم تناول موضوع معوقات الاتصال في البيئة الداخلية للعمل بالمؤسسة بالتحليل العلمي المعمق لكل المعوقات والصعوبات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المؤلفات العربية:

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج، الاتصال ووسائل الإعلام، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
2. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
3. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
4. أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دار النهضة، القاهرة، 2004.
5. أحمد دمري، مساهمة في دراسة ظروف العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
6. أحمد سميرة، مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية، 1997.
7. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
8. أحمد عارف عساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2011.
9. أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
10. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، دط، 2009.
11. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة النشر الجامعية، الإسكندرية، 2007.
12. جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، دار إثراء، الأردن، 2009.

13. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005.
14. حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007.
15. حسين حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2003.
16. حسين حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار العمدة للنشر، عمان، ط1، 2010.
17. خليل محمد حسن الشماع، ونضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.
18. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007.
19. ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
20. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
21. شجان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، الأردن، ط1، 2009.
22. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
23. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
24. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994.
25. طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
26. عامر الكبيسي، التصميم التنظيمي، دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998.

27. عبد البارئ ذرة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011.
28. عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996.
29. عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
30. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005.
31. فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2009.
32. فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
33. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، ط6، 1988.
34. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
35. فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
36. كمال محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
37. مبارك هاني، دورة الإدارة الإستراتيجية، مركز الأبحاث والتنمية، القاهرة، 2008.
38. محمد الصهرفي، وظائف المدير العام، دار الكتاب القانوني للنشر والتوزيع، القاهرة، ج2، 2007.

39. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدراتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1995.
40. محمد بومخولوف، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر، 2001.
41. محمد حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2003.
42. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2008.
43. محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقا، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
44. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة، التنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
45. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2001.
46. محمود أمين زويل، الإدارة المكتبية الحديثة، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، 1999.
47. مهدي حسن زوليف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
48. مي العبدى الله السنو، الاتصال في عصر العولمة، دار النهضة للطباعة، بيروت، ط2، 2012.
49. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
50. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011.
51. نائل عبد الحفيظ العواملة، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، 2009.

52. نبيل ذنون الضائع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2011.

53. نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2008.

54. نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2010.

ثانياً: المجالات والدوريات:

55. أمال مصطفى الحمامي، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة، ع58، 1993.

56. بلقاسم سلاطونية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، ع05، ديسمبر 2003.

57. عبد الرزاق رحاحلة، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، دورية علمية محكمة، جامعة بسكرة، الجزائر، ع18، مارس 2010.

58. عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، عمان، ع03، 1987.

59. محمد قاسم القريوتي، مناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، ع05، 1994.

60. مؤيد سعيد سليمان، المناخ التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، الأردن، ع01، 1987.

ثالثاً: الملتقيات:

61. جمال سالم، منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، 08-09 أبريل 2002.

رابعاً: الرسائل الجامعية:

62. باهي نسيبة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016/2015.
63. حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
64. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
65. محبوب المنصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2016.

خامساً: المؤلفات المترجمة:

66. شاندا أشوك وكوبرا شلبا، إستراتيجية الموارد البشرية، تر: عبد الحكيم الخزامي، دار زهران، القاهرة، 2002.

سادساً: المؤلفات الأجنبية:

67. Drucker P, Management, Tasks, Responsabilities and problems, Cité Par: Roger Moyson, Le Coaching, développer le potentiel des ses collaborateurs, de Boeck Université Bruselles, Belgique, 2001.
68. Jean Yves, Capsul, Les communication dans les organisations, les cahiers français, N°258, Paris, 1992.
69. Nicole d'Almeida, Theiry Libeart, La Communication interne dans l'entreprise, édition Dunod, 4ème édition, Paris.
70. Renaud Sain Saulieum Sociologie de l'entreprise, Organisation, Culture et développement, Presse de science politiques, Dalloz, Paris, 1997.
71. Sekiou et éd Blondin, Gestion du personal, collection gestion, organisation monterial, Québec, Canada, 1986.

72. Souami Cherif, Control et gestion des ressources humaines, Al Ayem, 1^{ère} édition, Algerie, 2000.

سابعاً: المواقع الإلكترونية:

73. <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

الملاحق

جامعة العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

استمارة استبيان حول:

معوقات الاتصال في البيئة الداخلية للعمل
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية خنشلة (وكالة قايس)

هذه الاستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال تنظيمي، فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية وهذا بهدف جمع كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بأهداف البحث، علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وشكرا مسبقا على حسن تعاونكم.
ملاحظة: ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

من إعداد الطلبة:

- بلقور هارون الرشيد.
- قيزة بوزيد

السنة الجامعية: 2020/2019.

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
4. الأقدمية:

- أقل من 05 سنوات 10 سنوات من 01 إلى 15 سنة 16 سنة فما فوق
5. الصفة: دائم متعاقد

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة:

6. يتم التواصل بينك وبين مسؤوليك؟

- دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

7. هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟

- دائماً أحياناً أبداً

8. هل تصل المعلومة في الوقت المناسب؟

- دائماً أحياناً أبداً

9. هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق؟

- المسؤول المباشر الزملاء في العمل الإعلانات في المؤسسة

10. هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟

- دائماً أحياناً نادراً

المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي:

11. ما نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في مؤسستك؟

- الشفوية الكتابية الإلكترونية

12. ما هي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك؟

- اللقاءات الندوات المؤتمرات الاجتماعات الاتصال الهاتفي

13. ما هي وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك؟

مذكرات داخلية تقارير رسمية رسائل إدارية إعلانات حائطية

14. هل تعتمد على الوسائل الإلكترونية في تبادل المعلومات داخل مؤسستك؟

دائماً أحياناً نادراً

15. هل ترى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وعلاقتها بنجاح وفعالية العملية الاتصالية:

16. هل تحس بأن جو العمل في مؤسستك يساعدك على الأداء الجيد لمهامك؟

دائماً أحياناً أبداً

17. هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

18. عندما تتحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في الأداء وفعالية

الاتصال؟

دائماً أحياناً أبداً

19. هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في مؤسستك على أدائك وفعالية العملية

الاتصالية؟

نعم لا

20. هل تساعد التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء جيد

ونجاح العملية الاتصالية؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

ملخص:

يحظى موضوع الاتصال في البيئة الداخلية للعمل بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة، رغم أن الكثيرين يرون أن الاتصال الداخلي لا علاقة له بالعملية الإنتاجية، وأنه يدخل في حلقة الإنتاج المكتونة أصلا من المدخلات واليد العاملة التي تقوم بالتحويل ثم الحصول على المخرجات، لكن وجود اليد العاملة البشرية يستلزم وجود علاقات وتداخلات بينهم لا محالة، إذ يمكن القول أن العملية الاتصالية لا تدخل في حلقة الإنتاج بطريقة مباشرة لكن لا يتم الإنتاج إلا بوجود شبكة اتصالية فعالة دون معوقات.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، المؤسسة، الوسائل، المعلومات، المعوقات،

الصعوبات.

Summary:

The issue of communication in the internal environment of work is of the utmost importance today in modern institutions, whatever their size or nature of their activity, as the communication process must be taken care of in order to achieve profitability and sustainable development, although many believe that internal communication has nothing to do with the production process, and that it enters the written production cycle Originally from the inputs and labor that transfer and obtain the outputs, but the presence of the human work force inevitably requires the presence of relationships and interactions between them, inevitably, as it can be said that the communication process does not enter the production cycle in a direct way, but production is only possible with the presence of an effective communication network without obstacles .

Key words: internal communication, institution, means, information, constraints, difficulties.