

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
بالمؤسسات الخدماتية.
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر_تبسة_(نقرين).

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

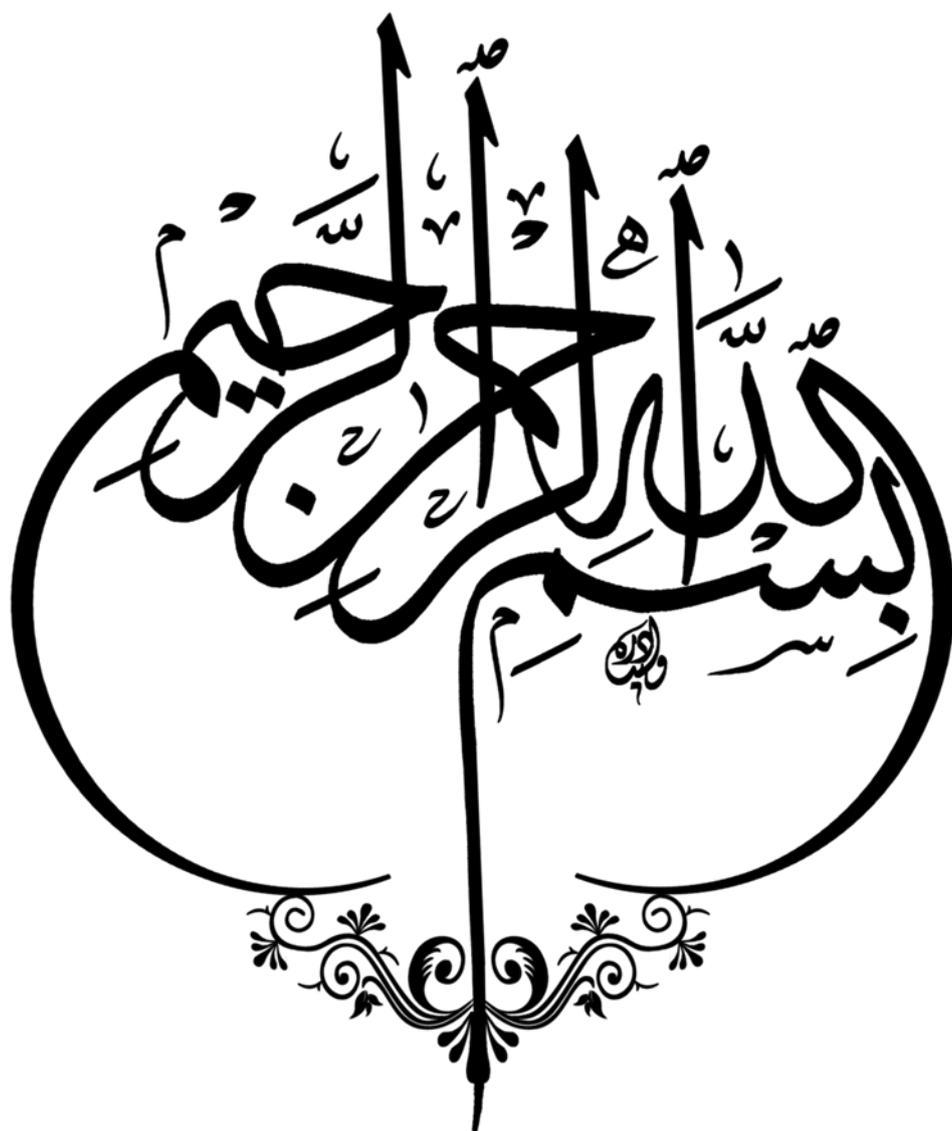
إشراف الدكتورة:
أميرعلي فاطمة الزهراء

من اعداد:
- خالد رضوان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. مرزوق بن مهدي	أستاذ تعليم عالي	رئيس
أ. فاطمة الزهراء اميرعلي	أستاذ مساعد (أ)	مشرفا ومقررا
د. بدرالدين مسعودي	أستاذ محاضر (ب)	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
The Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
the university of Echahid Cheikh Larbi Tebessi University
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علوم الاعلام والاتصال

إذن بالإيداع

أنا الموقع أدناه، الأستاذ(ة): أ. أميرة علي فاضمة، لدرجة الرتبة: أستاذ مساعد أ.....
المشرف على مذكرة الماستر تحت عنوان: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف
الاستراتيجية بالمؤسسة الخدمية.....
دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر ونقريين.....
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص:

من إعداد:

1. الطالب(ة): خالد رضوان

2. الطالب(ة):

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال الموسم الجامعي 2023/2022 ، وأنها
تتوفر على الشروط العلمية الأكاديمية والأسس المنهجية والجوانب الشكلية والموضوعية
والتي تجعلها مؤهلة للعرض أمام لجنة المناقشة.

وعليه أجز هذه المذكرة للإيداع لدى أمانة القسم

تبسة في: 29 ماي 2023

توقيع الأستاذ المشرف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
The Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
the university of Echahid Cheikh Larbi Tebessi University
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علوم الاعلام والاتصال

تصريح شرفي

يتضمن الإلتزام بالأمانة العلمية لانجاز البحوث

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20

أنا الموقع أدناه، الطالب (ة) : حاله رضوانا رقم التسجيل 1.61.634.0274
صاحب بطاقة التعريف رقم 1.05.7.66337 المؤرخة في : 2016/06/02
الصادر عن بلدية / دائرة : تتم بنو
والمسجل في ماستر : ارتصال تنظيمها خلال السنة الجامعية : 2023 / 2022
والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان : حور الة اتصال الذكاء كالتحقيق
إلى حماد الة مسيرت حيلة بالوسائل الك- مائلا
م مرانلا مسيرت حيلة كالتا اتصال الحارم - تتم بنو
تحت إشراف الأستاذ (ة) : أمبر على عاطلة استحماد
أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث
الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة
بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، وأتحمل أي مخالفة لهذا القرار وكل ما يترتب عنه
من عقوب قانونية.



توقيع المعني

شكر و عرفان

الحمد لله مُنْطِقِ الْبُلْغَاءِ بِاللُّغَى فِي الْبَوَادِي، وَمُودِعِ اللِّسَانِ أَلْسَنَ اللُّسُنِ الْهَوَادِي، وَمُخْصَصِ
عُرُوقِ الْقَيْصُومِ وَغَضَى الْقَصِيمِ بِمَا لَمْ يَنْلُهُ الْعِمْرُ وَالْجَادِي، وَمُفِيضِ الْأَيْدِي بِالرَّوَائِحِ
وَالْغَوَادِي، لِلْمُجْتَدِي وَالْجَادِي، وَنَاقِعِ غُلَّةِ الصَّوَادِي بِالْأَهَاضِيبِ الثَّوَادِي، وَدَافِعِ مَعَرَّةِ
الْعَوَادِي بِالْكَرَمِ الْمَمَادِي. وَمُجْرِي الْأَوْدَاءِ مِنْ عَيْنِ الْعَطَاءِ لِكُلِّ صَادِي، بَاعَثِ النَّبِيَّ الْهَادِي،
مُفْحِمًا بِاللِّسَانِ الضَّادِي كُلِّ مُضَادِي، مُفْحَمًا لَا تَشِينُهُ الْهَيْجَنَةُ وَاللِّكْنَةُ وَالضَّوَادِي، مُحَمَّدٍ خَيْرِ
مَنْ حَضَرَ النُّوَادِي، وَأَفْصَحَ مَنْ رَكِبَ الْخَوَادِي صَلَوَاتِ اللَّهِ وَسَلَامِهِ عَلَيْهِ.

الى استاذتي القديرة الدكتورة اميرعلي فاطمة الزهراء خيرة اساتذة جامعتنا خاصة و بلدنا
عامة و التي لم تبخل علي بعلمها و التي أمدتني بتوجيهاتها السديدة و نقدها البناء و دعمها
الاكاديمي و نصائحها النيرة لتذليل مسالك هذا البحث جزاها الله كل الخير.

لجميع الاساتذة الذين كان لي شرف التعلم تحت ايديهم .و شكر خاص للدكتور اكرم بوطورة
الاستاذ و الصديق .و كل مشرفي قسمنا بداية من الدكتور بدر الدين مسعودي .بلغيث محمد
الطيب. رضوان بلخيري،الدام محمد.المولدي عاشور. سمير مباركية. الاستاذة عطوي..

شكرا لجميع موظفي كليتنا و الى الذين ساهموا من قريب او من بعيد.

سدد الله خطاكم جميعا

اهداء

اهدي عملي هذا لمن بالهيبه كلل بالوقار لمن احمل اسمه بكل افتخار. والدي الذي لن توفي كل
الكلمات حقه.

ولحياتي في الحياة، من انجبت وربت وتعبت ولا زالت الحنونة امي ملاكي. فالدنيا لا تأتي ساطعة
بالنور لكنها تأتي مع نافذة تنير الطريق هي انت.

فيا شعلتين منيرتين أضاءتا قلبي الفتي بهج الأنوار. ادامكما الله لنا بطول العمر وحسن الاقدار
الى اخوتي اكتافي واكتفائي في الحياة (مروة. زهر الدين. هشام. غصن. محمد)

الى اصدقائي بل واخوتي كذلك كلُّ باسمه وصفاته. لكل زملائي من الابتدائي ليوم تخرجي. اتمنى
لكم جميعا التوفيق في حياتكم.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

مقدمة:.....أ

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وإطارها المفاهيمي

2	مشكلة الدراسة :.....	4.....
3	أسباب اختيار الموضوع:.....	5.....
3.	الأسباب الذاتية :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2	الأسباب العملية :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.3	الأسباب العلمية :.....	5.....
4	أهمية الدراسة:.....	6.....
5	اهداف الدراسة:.....	6.....
6	تحديد المفاهيم :.....	7.....
6.1	الاتصال:.....	7.....
6.2	الاتصال الداخلي :.....	7.....
6.3	الأهداف الاستراتيجية:.....	8.....
6.4	المؤسسة الخدماتية:.....	8.....
7	الدراسات السابقة :.....	9.....
8	مقاربات النظرية للدراسة:.....	13.....
	خلاصة الفصل:.....	16.....

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسات ذات طابع الخدماتية

1.	مدخل للاتصال.....	18.....
----	-------------------	---------

18	2.1. خصائص الاتصال:
19	3.1. عناصر الاتصال :
21	4.1. مستويات الاتصال :
23	2. الاتصال الداخلي بالمؤسسات
23	1.2. تعريف الاتصال الداخلي:
23	2.2. أنواع الاتصال الداخلي:
26	3.2. أهمية الاتصال الداخلي :
27	4.2. وظائف الاتصال الداخلي :
28	5.2. محتويات الاتصال الداخلي
28	1.5.2 تقنيات الاتصال الداخلي:
29	2.5.2. مهارات الاتصال الداخلي :
30	6.2. شبكات الاتصال الداخلي :
34	7.2. اساليب الاتصال الداخلي :
35	8.2. حيوية الاتصال الداخلي :
36	3.ديباجة المؤسسات الخدمائية
36	1.3. تعريف المؤسسة:
37	2.3. انواع المؤسسات :
39	3.3. أشكال المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:
40	4.3. المؤسسة الخدمائية
40	1.4.3 تعريف المؤسسة الخدمائية :
40	2.4.3. خصائص المؤسسة الخدمائية :
41	3.4.3. مهام المؤسسة الخدمائية :
43	4.4.3.عناصر المؤسسة الخدمائية :

445.4.3 معوقات المؤسسة الخدمائية :
465.3 الاجراءات الاتصالية داخل المؤسسة
461.5.3 استراتيجيات الاتصال في المؤسسة:
472.5.3 معوقات الاتصال داخل المؤسسة :
49 خلاصة الفصل :

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية و اجراءاتها المنهجية.

511.مرتكزات الدراسة المنهجية
511.1.1 منهج الدراسة
512.1 اسلوب و مجتمع الدراسة:
511.2.1 اسلوب الدراسة
522.2.1 مجتمع الدراسة:
523.1 المجال الزمني و المكاني للدراسة:
534.1 أدوات جمع البيانات:
552. مجال الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة نقرين
633. المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية
631.3 عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
922.3 النتائج الجزئية للدراسة :
943.3 النتائج العامة للدراسة :
99 خاتمة:
102قائمة المصادر و المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
63	الجدول رقم 1 : توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس.
64	الجدول رقم 02 : توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن.
65	جدول رقم 03 : توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي.
66	الجدول رقم 04 : توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التخصص الدراسي.
67	الجدول رقم 05 : أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب داخل المؤسسة .
67	الجدول رقم 06 : توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الخبرة.
68	الجدول رقم 07 : أكثر أنواع الاتصالات استخداما داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.
69	الجدول رقم 08 : مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين بالاتصال الداخلي.
70	الجدول رقم 09 : نسبة اختصاص اتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين .
70	الجدول رقم 10 : التخصصات الأخرى للقائمين بالاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.
72	الجدول رقم 11 : الجهة المسؤولة عن الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.
73	الجدول رقم 12 : الدورات التكوينية في مجال الاتصال الداخلي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.
74	الجدول رقم 13 : سبب قلة الدورات التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.
75	الجدول رقم 14 : إمكانية الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المحدد بمؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.
75	الجدول رقم 15 : مساهمة وفرة المعلومات في تحسين أداء المؤسسة.
76	الجدول رقم 16 : أساليب الاتصال الداخلي السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر نقرين
77	الجدول رقم 17 : الوثائق الإدارية الغالبة في المراسلات المكتوبة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.
78	الجدول رقم 18 : طريقة الاتصال الشفوي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين
79	الجدول رقم 19 : الوسائل الإلكترونية التي يعتمدها الموظفون للتواصل في ما بينهم في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.
80	الجدول رقم 20 : مدى تفضيل الموظف للأوامر الشفوية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.
81	الجدول رقم 21 : كيفية تقديم الاقتراحات حول نشاطات المؤسسة

82	الجدول 22 : كيفية توجيه الاتصال النازل في مؤسسة اتصالات الجزائرنقرين :
83	الجدول 23 : عملية الاتصال الأفقي في مؤسسة اتصالات الجزائرنقرين.
84	الجدول 24 : أهمية الاتصال غيرالرسمي في مؤسسة اتصالات الجزائرنقرين.
85	الجدول 25 : أهمية المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في عملية التخطيط داخل مؤسسة اتصالات الجزائرنقرين.
86	الجدول 26 : نوع الاتصال الذي يتم اثناء عملية التنسيق داخل مؤسسة اتصالات الجزائرنقرين.
87	الجدول 27 : أهمية التقارير كوسيلة رقابية في المساعدة على توجيه الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائرنقرين.
88	الجدول 28 : أهمية الاتصال الداخلي في صنع القرار من قبل الرئيس الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائرنقرين
89	الجدول 29 : طريقة اسهام الاتصال الداخلي في صنع القرار بمؤسسة اتصالات الجزائرنقرين.
90	الجدول 30 : أهمية عملية التوجيه في القيادة و إدارة العنصر البشري في مؤسسة اتصالات الجزائرنقرين.
91	الجدول 31 : مدى اقتصار عملية توجيه الاتصال الداخلي للمدير في مؤسسة اتصالات الجزائرنقرين.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
20	شكل رقم (01) شروط الرسالة.
21	الشكل رقم (02): نموذج لاسويل للعملية الاتصالية .
22	شكل رقم (03): اساليب الاتصال
25	شكل رقم (04): انواع الاتصال الداخلي
31	الشكل رقم (05) يوضح نمط العجلة
31	الشكل رقم (06) يوضح نمط الدائرة
32	الشكل رقم (07) يوضح نمط السلسلة
33	الشكل رقم 08 يمثل نمط العنقود
33	الشكل رقم (09): يمثل نمط النجمة
59	الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر الإدارة المركزية.

مقدمة

يؤدي الاتصال الداخلي دورا هاما في تحقيق الأهداف التنظيمية كأساس. يعمل كمحرك رئيسي لدعم جهود الموظفين والإدارات والمصالح لتحقيق نفس الهدف المتمثل في تقديم خدمة للعملاء عالية الجودة. كما يعزز الاتصال الداخلي الفعال ثقافة التعاون والتفاهم ، مما يساعد المؤسسة على تحسين عملياتها وتحقيق مهمتها.

يشمل الاتصال الداخلي داخل المنظمة تبادل المعلومات والأفكار والمعرفة بين الموظفين على جميع المستويات. وهذا يشمل القنوات الرسمية وغير الرسمية، بما في ذلك الاجتماعات ورسائل البريد الإلكتروني والمذكرات ومنصات الإنترنت والتفاعلات وجهًا لوجه. من خلال ضمان وصول المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب إلى الأشخاص المناسبين أو الفرق المناسبة، يساعد الاتصال الداخلي الموظفين على اتخاذ القرارات الصحيحة وحل المشكلات بشكل فعال والمساهمة بفعالية في انجاز عمل المؤسسة. تتمثل إحدى الوظائف الرئيسية للاتصال الداخلي في تقاسم رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ، فيخلق الاتصال الداخلي إحساسًا بالهدف والتوجيه بين الموظفين، مما يعزز الالتزام التعاوني لتحقيق الأهداف. كما يساعد الموظفين على فهم كيفية مساهمة عملهم الفردي ومساهماتهم في النجاح العام لعمل المؤسسة، وبالتالي تحفيزهم على الأداء في أفضل حالاتهم.

وبالإضافة إلى ذلك، ييسر الاتصال الداخلي تبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة والأفكار الجديدة بين مختلف فرق المؤسسة. ومن خلال أساليب الاتصال المفتوحة والشفافة، يمكن للموظفين تبادل المعارف والخبرات، مما يؤدي إلى التحسين المستمر لعملية تقديم الخدمات ورضا العملاء. حيث يعمل الموظفون معًا لتحقيق أهداف العمل المشتركة.

وبذلك أصبح موضوع تحسين الاتصال الداخلي انشغالا ترمي السلطات إلى اعتماده ، وبطبيعة الأمر فإن السبيل إلى ذلك هو تبني المؤسسات الخدمية له.

ومع ظهور النتائج الواضحة أصبح ضرورة ترشيد وتحسين أداء وجودة الاتصال الداخلي بالمؤسسات الخدمية. فيما قد تبنت الجزائر ذلك قصد نجاح مؤسساتها و الحصول على رضا المواطن.

وبذلك تسعى دراستنا الحالية إلى إبراز دور الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة الخدمية تبسة ،وقد تم توجيهنا لوكالة اتصالات الجزائر بدائرة نقرين أنموذجا يمثل الوكالات والفروع الأخرى، حيث تشكلت خطة الدراسة من ثلاثة فصول:

الفصل الأول المتمثل في مشكلة الدراسة و إطارها المفاهيمي فضم تحديد مشكلة البحث، و أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة و تحديد مفاهيمها، بالإضافة للدراسات السابقة، ومقاربة الدراسة و المتمثلة في النظرية الوظيفية .

أما الفصل الثاني فخصص للإطار النظري تحت عنوان:الاتصال الداخلي في المؤسسات ذات طابع الخدماتية و شمل ثلاثة أجزاء أولها مدخل للاتصال من تعريف و خصائص و عناصر و مستويات و جزء متمثل في الاتصال الداخلي في المؤسسة فتناول تعريفه و انواعه و أهميته كذلك محتوياته متمثلة في عدة عناصر أهمها تقنيات الاتصال الداخلي و مهاراته و شبكاته بالإضافة لأساليبه و فعاليته.

كما تم التطرق للمؤسسات الخدماتية والاتصال الداخلي بها وتحديد خصائص الاولى مع عناصرها والمعوقات التي تواجهها. ثم مرورا بالإجراءات الاتصالية داخل المؤسسة ومعوقات الاتصال بها.

بينما شمل الفصل التطبيقي والمعنون بالدراسة الميدانية واجراءاتها المنهجية ثلاثة اجزاء، الأول مرتكزات الدراسة المنهجية التي هي: المنهج المستخدم وأسلوب ومجتمع الدراسة ثم مجالاتها من خلال التعريف بمكان الدراسة وزمانها وأدوات جمع البيانات.

اما بالنسبة للجزء الثاني فقد تناول التعريف بالمؤسسة وأهدافها ودراسة هيكلها التنظيمي.

الجزء الثالث تمت فيه المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وفيها تحليل البيانات الميدانية وإدراجها في جداول وشرحها والخروج بنتائج جزئية وصولا الى نتائج عامة وتوصيات ومقترحات للباحثين.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وإطارها المفاهيمي

1 مشكلة الدراسة:

الاتصال الداخلي هو مجال رئيسي من مجالات الدراسة في مجال الاتصال التنظيمي، حيث يجتذب اهتمامًا علميًا وبحثيًا كبيرًا. بسبب تأثيره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتواجه مؤسسات الخدمات، على وجه الخصوص، تحديات وفرصا فريدة في استخدام قوة الاتصال الداخلي لتعزيز نجاحها، وهو يشمل العمليات المعقدة التي ينطوي عليها تبادل المعلومات وإدماجها وإدارتها داخل المؤسسة. الاتصال الداخلي الفعال ضروري لتحقيق أهداف المنظمة، وتحسين أداء الموظفين، وتعزيز ظروف العمل الإيجابية. وهو يدرس دور شبكات الاتصال والتكنولوجيا وأنماط القيادة والثقافة التنظيمية في تشكيل ممارسات الاتصال الداخلية.

وعلى الرغم من أهميته، تسعى العديد من الشركات لاستخدام قنوات الاتصال الداخلية بشكل استراتيجي. قد تشمل هذه التحديات الافتقار إلى عمليات اتصال واضحة، وعدم كفاية مشاركة الموظفين، وصوامع المعلومات، ونظم التغذية المرتدة غير الفعالة، وعدم كفاية الموارد التكنولوجية. ومن المهم مواجهة هذه التحديات وزيادة الفرص التي يوفرها الاتصال الداخلي لتحسين التعاون وتبادل المعلومات ودعم الأهداف الاستراتيجية. كما يعد عملية فعالة لنجاح المؤسسات باختلاف مجالاتهم منهم الدينية و التربوية التعليمية و الخدماتية.

تضطلع المؤسسات الخدماتية بدور هام في المجتمع بتقديم خدمات هامة للأفراد والمجتمعات المحلية. هذه المؤسسات مكرسة لتقديم العديد مثل الرعاية الصحية والتعليم والنقل والاتصالات والإدارة العامة. تركز شركات الخدمات على تلبية احتياجات ومصالح عملائها أو المستفيدين منها. وهي تهدف إلى تحسين نوعية الحياة، وتعزيز الرفاه الاجتماعي، والإسهام في تنمية وازدهار المجتمعات التي تخدمها. تعمل شركات الخدمات بموجب إجراءات وقواعد وأنظمة لضمان تقديم خدماتها بفعالية وكفاءة.

يلعب الاتصال الداخلي دورًا مهمًا في نجاح وفعالية المؤسسة الخدماتية. وهو بمثابة العمود الفقري للمهام التنظيمية بها، كما ييسر الاتصال والتنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات والمصالح والموظفين. يساعد الاتصال الداخلي الفعال المؤسسة الخدماتية على تنسيق أهدافها واستراتيجياتها وإجراءاتها، مما يضمن اتباع نهج متسق وموحد لتقديم خدمات عالية الجودة.

بشكل عام، يعد الاتصال الداخلي مهمًا لشركات الخدمة لتحقيق أهدافها، وتحسين رضا العملاء، والحفاظ على سمعة قوية للمؤسسة. من بين هذه المؤسسات اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة وكالة نقرين تحديدا. والتي ارتأينا أنها ستساعدنا في دراستنا من اجل توضيح عملية الاتصال فيها و مدى نجاحه و تحقيقه للأهداف فرطو الاستراتيجية، و من هنا نطرح التساؤل الرئيسي و هو:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بوكالة اتصالات الجزائر نقرين؟

تساؤلات الفرعية :

- فيما تمثل ضرورة الاتصال الداخلي في تنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى وكالة اتصالات الجزائر نقرين؟.
- ماهي اهم الأساليب الأساسية التي تستخدمها المؤسسة الخدمانية في هذا النوع من الاتصال ؟.
- ماهي الوظائف الإدارية الأساسية في المؤسسة الخدمانية؟.

2 أسباب اختيار الموضوع:

- الأسباب الذاتية :
- يهمننا معرفة درجة تطابق أفكارنا النظرية مع الواقع الفعلي فيما يتعلق بالاتصال الداخلي
- نتطلع إلى فهم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمانية
- قرب موضوع | الدراسة من تخصصنا
- يشغل قطاع المؤسسات الخدمية اهتماماً شخصياً وكان ميولنا اكبر نحو البحث في هذا المجال. نحن نؤمن بشدة بقوة الاتصال الداخلي ودوره الأساسي في تحقيق مصالح وأهداف المؤسسات
- تحسين إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.
- تحقيق الأهداف المشتركة بين الموظفين والأقسام المختلفة في المؤسسة.
- الأسباب العملية :
- زيادة كفاءة العمل.
- تحسين التفاعل بين الموظفين والأقسام المختلفة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية .
- تحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- تحسين إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.
- تحقيق الأهداف المشتركة بين الموظفين والأقسام المختلفة في المؤسسة
- الأسباب العلمية :
- يمكن استخدام نتائج الدراسة لتحسين الإدارة واتخاذ القرارات الصحيحة
- الاتصال الداخلي مهم جداً في المؤسسات الخدمية.

- يعد دراسة دور الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمية موضوعاً جديراً بالاهتمام لأنه يمكن أن يساعد في تحسين إدارة المؤسسات واتخاذ القرارات الصحيحة التي تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- تعتبر المؤسسات الخدمية متعددة التخصصات وتحتاج إلى تنسيق دقيق للعمليات الداخلية، ويساعد الاتصال الداخلي على تحقيق ذلك.
- يتميز قطاع الخدمات بأهميته الكبيرة في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية بشكل عام.
- يعاني موضوع الاتصال الداخلي من قلة التطرق إليه رغم أهميته في إدارة المؤسسات.
- يلعب الاتصال الداخلي دوراً حاسماً في تحقيق الاستراتيجيات الفعالة للمؤسسة.
- هناك حاجة ملحة لإجراء مزيد من الدراسات في مجال الاتصالات على مستوى الوسط الإداري

3 أهمية الدراسة:

هذه الدراسة اهميتها تكمن في معرفة خصوصيات الاتصال الداخلي في قطاع الخدمات والتأكيد على أهمية إدارته بفعالية. والهدف الرئيسي هو تعزيز فعالية الاتصال الداخلي وتحسين إدارة الأداء والكفاءة في المؤسسات الخدمية الجزائرية. ومن خلال فهم أثر الاتصال الداخلي على الاخير، يمكن اتخاذ خطوات لتعزيزه والتخفيف من الآثار السلبية لسوء الاتصال. وفي نهاية المطاف تحسين نوعية الخدمات المقدمة. لذلك، نهدف لأن يعطي المسؤولون في المؤسسات الخدمية الجزائرية الأولوية لإنشاء نظام اتصال داخلي فعال يتماشى مع أهداف المنظمة وغاياتها. اذ تؤثر نوعية الاتصال الداخلي تأثيراً مباشراً على نجاح المؤسسة وأدائها. وبالتالي، فإن تنفيذ نتائج هذه الدراسة ضروري لتحقيق النتائج المثلى والنهوض بقطاع الخدمات في الجزائر.

4 اهداف الدراسة:

- تحديد أثر الاتصال الداخلي على جودة الخدمة وتحسينها.
- تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصال الداخلي وكيفية التعامل معها.
- تحديد دور الاتصال الداخلي في تعزيز ثقة الموظفين في الشركة وتحسين التعاون والتنسيق بين الفريق.
- تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات لتحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدماتي
- تحليل اتجاهات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.
- تقييم قدرة الاتصال الداخلي على تنفيذ الخطط داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

- تحديد المعوقات الرئيسية التي تعيق الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

5 تحديد المفاهيم :

5.1 الاتصال:

لغة:

اتصل بالشيء -بمعناه التام- ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. ويقال كان على اتصال به أي على علاقة به، وارتباط وصلة به كما يرد بمعنى التصاق. بمعنى أن الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما 1.

اصطلاحا:

هو عبارة عن سيرورة تتحرك بفضل توفر الفاعلين الذين يعود إليهم الفضل في سريان وانتقال المضمون وعليه فإن الاتصال بمثابة حدث للاعتراف بالتماثل والاختلاف ما بين معلومتين على أن يتم تقييم مصداقية المعلومة من خلال علاقتها بالآخر، ثم الاعتراف بإحدهما من حيث الجودة والنجاعة 2.

والاتصال هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى، وأن هذا التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الاتصال من مفهوم الإعلام ويجعل مفهوم الإعلام معبر عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد 3.

-إجرائيا: يشير التعريف الإجرائي للاتصال إلى العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها بين الأفراد أو الجماعات. ويتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات التي تمكن من تبادل الرسائل وفهمها.

5.2 الاتصال الداخلي :

اصطلاحا:

يعرفه محمد فهيم العطروري " بأنه عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى أي عضو آخر بقصد إحداث تغيير 4 .

1 بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص10.

2 حاج أحمد كريمة، العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الاتصالية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017-2018، ص10

3 عبد الغفار رشاد، دراسات في الاتصال، (دط)، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، القاهرة، ص-ص7-8.

4 محمد فهيم العطروري : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1974، ص163

يعرفه أبو عرقوب بأنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"¹.

التعريف الاجرائي:

في دراستنا يعني نقل المعلومات و تبادل المهارات داخل المؤسسة بين فردين او اكثر لتحقيق اهداف المؤسسة الاستراتيجية .

اذن الاتصال الداخلي هو : نظام اتصال يسمح بالاتصال بين الأفراد في مواقع مختلفة داخل مساحة محصورة أو مبنى محصور. يتيح نظام الاتصال الداخلي للأفراد إرسال الرسائل أو إصدار الإعلانات أو الانخراط في المحادثات دون الحاجة إلى القرب المادي. وهو يعزز الراحة والكفاءة والتنسيق في بيئة محددة، ويعزز الاتصال والتعاون الفعالين فيما بين المستعملين.

5.3 الأهداف الاستراتيجية:

اصطلاحا:

في دراستنا تعني نتائج الخطط التي تم وضعها من قبل الإدارة قصد نجاح المؤسسة.

الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف العامة والطويلة الأجل التي تحدد الاتجاه والرؤية العامة للمؤسسة أو المنظمة.

التعريف الاجرائي:

يمكن تعريف الأهداف الاستراتيجية بأنها الأهداف المحددة والقابلة للقياس والمحددة زمنيا التي تضعها المؤسسة لتوجيه إجراءاتها وصنع قراراتها نحو تحقيق رؤيتها الطويلة الأجل. وهذه الأهداف مستمدة من الخطة الاستراتيجية للمنظمة وهي مصممة لمعالجة مجالات التركيز الحاسمة التي ستحرك نجاحها وقدرتها التنافسية. وتوفر الأهداف الاستراتيجية توجيهها واضحا للمنظمة، وتوائم مواردها وجهودها، وتعمل كخريطة طريق لتحقيق النتائج المرجوة. وهي بمثابة معيار لقياس التقدم والأداء.

5.4 المؤسسة الخدماتية:

اصطلاحا:

تعرف المؤسسة الخدماتية على أنها منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية، بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح عن طريق إشباع حاجات ورغبات الزبون، كما تسهم هذه المؤسسة على تقديم الخدمات ذات المستوى المرغوب من الجودة².

1 عبد الحميد عطية و محمد محمود مهدي: الإتصال الإجتماعي وممارسة الخدمة الإجتماعية ،المكتب الجامعي الحديث،الأزاريطة، (دط)،الإسكندرية 2014، ص 373

2 عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007، ص30

هي كل وحدة قانونية سواء كانت مادية أو معنوية تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار وتنتج سلع وخدمات تجارية، وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع./
التعريف الاجرائي:

نقصد في دراستنا بالمؤسسة الخدمائية تلك المؤسسة المنظمة التي تحتوي ة تضم مجموعة افراد ذوي خبرة و مهارات و يتوفر بها كل الوسائل المالية و المادية و التقنية قصد انتاج خدمات و توفيرها للعملاء.

6 الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى :

دراسة للباحثة قبايلي حياة بعنوان "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة" دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، وهي مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قدمتها الباحثة سنة 2008 بجامعة بومرداس2.

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مكانه الإتصال الداخلي في المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات حيث طرحت التساؤل الرئيسي: مامدى أهمية إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة؟ وقد قسمت الباحثة هذا التساؤل إلى عدة من تساؤلات فرعية:

- ما هي المكانة التي يحتلها الإتصال الداخلي في المنظمة؟
 - ما المقصود بإستراتيجية الإتصال الداخلي؟
 - كيف تؤثر على الإستراتيجية العامة للمنظمة؟
 - ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟
- اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي ومنهج دراسة الحالة، أما أدوات جمع البيانات فكانت المقابلة الملاحظة و الاستبيان .

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار 50 عاملا من إطارات و أعوان تنفيذ في المؤسسة و بالاعتماد على عينة عشوائية.

و حسب أهداف و تساؤلات هذه الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

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

1 رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية، ط1، عمان، 2013، ص91
2 حياة قبايلي، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة ، (مذكرة ماجستير منشورة في العلوم الاقتصادية)، جامعة بومرداس 2006-2007 ص09

- المنافسة الوطنية و الأجنبية في سوق إنجاز القنوات يجعل الشركة تقوم بتنظيم أعمالها خاصة في مجال الاتصال.

الدراسة الثانية :

الباحثة رماش صبرينة بعنوان " الفعالية الإتصالية في المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز، وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع قدمتها الباحثة سنة 2009 بجامعة منتوري، قسنطينة 1.

حيث هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة مدى تأثير الفعالية الإتصالية على المؤسسة الجزائرية، من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي: كيف يساهم الإتصال في تفعيل دور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟ التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يؤثر الإتصال الداخلي و الإتصال الخارجي على المؤسسة؟
 - ما مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الإتصالية في المؤسسة؟
 - كيف يؤثر القائم بالإتصال على الفعالية الإقتصادية داخل المؤسسة؟
- منهج الدراسة فقد إعتمدت الباحثة المنهج الوصفي نظرا لتطابقه مع الدراسة، أما أدوات جمع البيانات فإستخدمت كل من الإستمارة المقابلة والملاحظة. واشتملت عينة هذه الدراسة على مجموع العمال والموظفين بمؤسسة سونلغاز .

و قد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- إن الرسائل الاتصالية الموجهة للجماهير الداخلي والخارجي على السواء هي أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية لذلك لابد من إعطاء أهمية الإتصال في المؤسسة.

الدراسة الثالثة :

قادري محمد بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة بين النظرية و التطبيق" دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية، هي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير .علوم التسيير، قدمت عام 2010 بجامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 1.

1 صبرينة رماش ، (الإتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)، (دكتوراه) منشورة في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة 2008-2009 ص.07.

طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يمكن إعتبار الإتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة؟
و قد وضع مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما أهمية الإتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسة؟.
 - لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية إتصالية؟ وكيف تبنى وما أهميتها؟.
 - ما هي التقنيات المستعملة في الإتصال الداخلي؟ وما أثر هذه التقنيات على الإتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟
- إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. أما أدوات جمع البيانات فإعتمد الباحث على الاستبيان .
و تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك نسبة كبيرة من أفراد المنظمة لا يحسنون استخدام الاعلام الآلي و الانترنت الجهل بوجود خلية إتصال و هو ما يكرس نقص المعلومات في المؤسسة.
- الجهل بوجود خلية إتصال و هو ما يكرس نقص المعلومات في المؤسسة. عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات و بالتالي فهذا يؤثر على استقلاليتهم .

الدراسة الرابعة :

دراسة الطاهر أجعيم سنة 2005، بعنوان واقع "الاتصال في المؤسسات الجزائرية" بجامعة منتوري بقسنطينة. وتمثل سؤالها الرئيسي في : "هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى إلى نجاح التسيير و إدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية؟"
اسئلتها الفرعية كانت:

- ما طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟
 - هل للاتصال بأشكاله تأثير ايجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ؟
، أين يظهر هذا التأثير الايجابي للاتصال؟
- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية وطبيعة الفرضيات التقريرية وذلك للحصول على المادة التي استخدمها الباحث وتحليل الأبعاد وأثر عملية اتصال المؤسسة في

1 محمد قادري، الإتصال الداخلي في المؤسسة بين النظرية و التطبيق ، (مذكرة ماجستير منشورة في علوم التسيير) ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2010- 2011، ص 223-225.

الإدارة الجزائرية في الماضي والحاضر واعتمد الباحث هذا المنهج لمبررات، أهمها أن الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي وأن المنهج يسمح استخدام أدوات جمع البيانات ويمكن تصنيفها وتفسيرها، وكون المنهج الوصفي. نتائج الدراسة:

• تستخدم الجامعة مجال الدراسة في الاتصال بجمهورها الداخلي والخارجي؛ الاتصال الشفوي والكتابي معا وذلك حسب ما تتطلبه طبيعة المعلومات.

• توفر المؤسسة الجامعية على خلية الإعلام والاتصال، تقتصر مهمتها على تنظيم التظاهرات

الدراسة الخامسة :

دراسة خنيفر وفاء سنة 2013-2014 ، بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة "الخدمتية"، مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة.

تناولت الإشكالية دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمتية ، حيث اعتمدت هذه الدراسة على تساؤل رئيسي تمثل في : كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمتية؟ والذي تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟

- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟

- ماهي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الجزائري؟

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع بحثها.

نتائج الدراسة :

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

• الاتصال الداخلي في البنك الجزائري قائم على الاتصال الرسمي بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات أما الاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر.

• تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الأنترنت وتعاملهم بالبريد الإلكتروني إلا أنه أحيانا و لضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومات في الوقت المناسب .

• يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك لغياب المعرفي لوسائل الاتصال

مناقشة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث التشابه والاختلاف:

على الرغم من أن هناك توافقاً بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية في موضوعها العام والأهداف التي تسعى لتحقيقها، إلا أنها تختلف في عدة جوانب. تتفق الدراسات في التأكيد على أهمية الاتصال الداخلي وفعاليته في المؤسسة الخدمائية، وتستخدم نفس المنهج الوصفي في وصف الظاهرة المدروسة وأدوات جمع البيانات والعينة المستخدمة. ومع ذلك، تختلف الدراسات في صياغة المشكلة وتساؤلات الدراسة، حيث لم تشمل دراستنا الحالية فرضيات محددة. أيضاً، تختلف في المجال الزمني و المكاني المدروس والنتائج المتوصل إليها. بالمجمل، يمكن استنتاج أن هناك استفادة كبيرة يمكن الحصول عليها من مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة لتعزيز فهمنا لدور الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الخدمائية.

دراسة جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

تم استفادتنا كباحثين من الدراسات السابقة بشكل عام في عدة جوانب. من الناحية المنهجية، استفدنا في صياغة الإشكالية وربط المتغيرات، واختيار الأدوات المناسبة وتحديد العينة المناسبة لجمع البيانات في دراستنا الحالية. أيضاً، استفدنا من الجوانب النظرية للدراسات السابقة في ترتيب وتنظيم العناصر والفصول النظرية في دراستنا الحالية. وعلاوة على ذلك، استفدنا من تحليل النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة ومحاولة تطبيقها وضبطها في سياق دراستنا الحالية. بالاستفادة من هذه الدراسات السابقة، تعززت جودة وقوة دراستنا الحالية وزادت قيمتها في إسهامها في المعرفة العلمية.

7 المقاربات النظرية للدراسة:

النظرية الوظيفية

النظرية الوظيفية هي نظرية اجتماعية تركز على دور المؤسسات والمنظمات الاجتماعية لضمان استقرار المجتمع وتوازنه. تقوم هذه النظرية على فكرة أن المجتمع نظام يتكون من عدة أجزاء ، ولكل جزء وظائف مختلفة ، والتفاعل بين هذه الأجزاء يحقق التوازن والاستقرار في المجتمع. تتمثل الوظيفة الرئيسية للنظرية في شرح كيفية تحقيق الاستقرار في العلاقات الإنسانية ، وكيفية تنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات في المجتمع. تستخدم هذه النظرية في العديد من المجالات ، مثل علم الاجتماع والعلوم السياسية والاقتصاد والتنظيم والإدارة.

من خلال اعتماد المقاربة النظرية البنوية، يمكن أن نفهم الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الخدمائية. تركز هذه المقاربة على فهم الهيكلية الداخلية للمؤسسة،

حيث تفترض أن كل عنصر داخل المؤسسة يتفاعل مع العناصر الأخرى ويؤثر على الهيكلية الاجتماعية للمؤسسة بشكل عام.

"فكرة البناء والوظيفة ليست جديدة، خاصة عند تناول علاقة الفرد بالمجتمع ودوره في توازن هذا الأخير، فالاستقرار وكيفية الوصول إليه، وتماسك مكونات النظم و كيفية قيام كل فئة من فئات المجتمع والمشاركين في الهيكل الاجتماعي بإنجاز الأنشطة التي تساهم في تحقيق التناسق الاجتماعي العام، كلها أبعاد تدور حول البناء والوظيفة" 1.

إذا النظرية الوظيفية هي منظور اجتماعي نشأ وكان رائدًا من قبل علماء مختلفين. حيث ان فكرة تكامل الأجزاء في الكل تساند باقي المجتمع عند "كومت" وفكرة التكامل عند سينسر و في الإتجاه المجتمع العضوي عند "كولي" اما "بربتو" يرى المجتمع نسقا متوازنا. أما بالنسبة لإسهامات كل من دور " كايم وتوماس" فقد تمثلت في تأكيدها على فكرة الدور " أو الإسهام" الذي تقدمه البناءات الاجتماعية للكل 2

تركز هذه النظرية في جوهرها على دور المؤسسات الاجتماعية في الحفاظ على الاستقرار والتوازن في المجتمع. يعمل على افتراض أن المجتمع هو نظام يتكون من عدة أجزاء، ويؤدي كل جزء وظيفة محددة. ويساهم تفاعل هذه الأجزاء في توازن واستقرار الهيكل الاجتماعي العام. يتمثل الدور الرئيسي للنظرية الوظيفية في شرح كيفية تحقيق الاستقرار الاجتماعي والتكامل وكيفية تنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات داخل المجتمع. تم تطبيق هذه النظرية في مجالات مختلفة مثل علم الاجتماع والعلوم السياسية والاقتصاد والتنظيم والإدارة، مما يوفر رؤى قيمة حول عمل النظم الاجتماعية وتأثيرها على الأفراد والمجتمعات.

مسلمات النظرية :

- المجتمع هو نظام معقد يتكون من أجزاء مختلفة مترابطة.
- لكل جزء من المجتمع وظيفة محددة ويسهم في الاستقرار والتوازن بشكل عام.
- التفاعل والتعاون بين مختلف شرائح المجتمع ضروريان لتحقيق التماسك والوئام الاجتماعيين.
- تحدد وظيفة المؤسسات الاجتماعية وفعاليتها الرفاهية العامة للمجتمع وتقدمه.
- يحدث التغيير الاجتماعي والتكيف من خلال تطور المؤسسات الاجتماعية وتكييفها مع الظروف والتحديات الجديدة.

1 يوسف تمار نظرية Agenda Setting: دراسة نقدية على ضوء الحقائق الاجتماعية والثقافية والإعلامية في المجتمع الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 60.
2 غني ناصر حسين: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص ص 161-162.

- تؤكد النظرية الوظيفية على الترابط بين العناصر المختلفة داخل النظام الاجتماعي.
 - توفر النظرية الوظيفية رؤى ثابتة لديناميكيات النظم الاجتماعية وتوجه استراتيجيات تحسين المؤسسات ومعالجة القضايا الاجتماعية.
- يهدف البحث إلى تحليل العلاقات والتأثيرات داخل المؤسسة وتقييم دور الاتصال الداخلي في تعزيز أهدافها الاستراتيجية. يتم التركيز على تحليل التبادلات الداخلية وتقييم تأثيرها على تدفق المعلومات والتواصل بين الأعضاء. يهدف البحث إلى تحسين الاتصال الداخلي وتعزيز أداء المؤسسة من خلال توفير رؤى قيمة. يُستخدم أيضًا النظرية البنوية لتحليل البيانات والتحقق من صحة النتائج وفهم دور الاتصال الداخلي بشكل أفضل .

خلاصة الفصل:

ختاما للفصل الاول يمكن القول ان الإطار المنهجي هو الأساس الذي يقوم عليه البحث العلمي، حيث يشمل العديد من العناصر المختلفة مثل المشكلة البحثية و تساؤلاتها والأهداف و الاسباب الذاتية و الموضوعية لاختيارنا لهذا الموضوع كذلك المنهج والطريقة المستخدمة وأدوات البحث، و بعض المفاهيم و المصطلحات ذات العلاقة بالدراسة . ويساعد هذا الإطار على توجيه وتنظيم البحث وتحديد المعلومات المطلوب جمعها وتحليلها. وبالتالي يمثل الإطار المنهجي العمود الفقري لأي بحث علمي ناجح ويحدد الطريقة التي يتم بها جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها .

الفصل الثاني

الاتصال الداخلي في المؤسسات ذات

طابع الخدماتية

تمهيد :

يلعب الاتصال الداخلي دورًا حاسمًا في نشر الأهداف التنظيمية كما يشير إلى تبادل المعلومات والأفكار والرسائل داخل المنظمة أو بين أعضائها. وهو ينطوي على إرسال واستقبال الرسائل بين الأفراد أو الجماعات للتفاهم والتعاون والتنسيق داخل المؤسسة. ، وحل النزاعات، وتعزيز العمل الجماعي، والحفاظ على مشاركة الموظفين. يتضمن قنوات اتصال مختلفة مثل المحادثات وجهًا لوجه والاجتماعات ورسائل البريد الإلكتروني والمذكرات ومنصات الإنترنت والأدوات الرقمية. ويعزز الاتصال الداخلي الفعال إنتاجية المنظمة، ويعزز بيئة العمل الإيجابية، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. و سنحول في هذا الفصل التعرف على الاتصال الداخلي بمكوناته و عناصره بالمؤسسة و سنتطرق أيضا للمؤسسة الخدماتية من تعريف ووظائف ...

1. مدخل للاتصال

1.1. تعريف الاتصال

الاتصال عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى نقل و تبادل الأفكار والمعلومات والإتجاهات و المشاعر بين الأفراد و الجماعات عن طريق وسيلة معينة قد تكون شفوية أو كتابية أو غير ذلك من الوسائل المتاحة للتأثير على سلوكيات و إتجاهات الأفراد المستهدفين من الإتصال¹

بعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، وتلعب أنواع الاتصال المختلفة دوراً كبيراً في حياة كل شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها، أو وقت الفراغ المتاح أمامه فالإتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر، وإذا سألنا أي إنسان أن يصف لنا سيرة حياته اليومية فإن الإجابة المؤكدة ستكون إما القيام بالاتصال "Communicating". أو تلقي الاتصال "being Communicated to"²

إذا يتم من خلال عملية الاتصال نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد داخل نظام اجتماعي يختلف من حيث الحجم و محتوى العلاقات و الافكار . يمكن أن تكون بسيطة مثل الرابطة بين شخصين أو مجموعة صغيرة من الافراد ، ويمكن أن تتوسع إلى مستوى مدينة أو بلدة أو حتى مجتمع بأكمله من الناس. بعدة طرق سواء مكتوبة كانت او شفوية او الكترونية.

2.1. خصائص الاتصال:

الديناميكية: نظام الاتصال هو عملية تتغير باستمرار وفقاً للمواقف والتغيرات المختلفة.

الاتصال عملية تفاعلية ، حيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين المشاركين فيها.

1 سامية عواج، الاتصال في المؤسسة المفاهيم -المحددات- الاستراتيجيات ، مركز الكتاب الاكاديمي ، الطبعة 1، 2019 ص 9
2 حسن عماد مكاوي و د. ليلي حسين السيد ، الاتصال و نظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة 1 ، مصر، 1997 ص 23.

نقل وتبادل الأفكار والمعلومات: من خلال التواصل يتم نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات مما يساهم في تبادل ما ذكر.

التأثير في سلوك الأفراد: يسعى الاتصال إلى التأثير في سلوك ومواقف الأفراد من خلال تغيير أفكارهم ومشاعرهم بطرق مختلفة

العلاقات المختلفة: يمكن للاتصال ان يكون ثنائيا بين شخصين ، أو ينتشر إلى مجموعة صغيرة ، أو يمكن أن يشمل مدينة أو أكثر من ذلك.

الاستهداف: الجمهور المستهدف والفئة المستهدفة هم أولئك الذين يتم استهدافهم من خلال عملية الاتصال ، بقصد التأثير على سلوكهم وأفعاله وتغيير أفكارهم او زرع أفكار لهم.

الوسائل: تختلف وسائل الاتصال شفوية أو كتابية أو الكترونية أو غيرها مثل الاتصال المرئي .

الهدف: يهدف الاتصال إلى تحقيق تبادل وزرع الأفكار بين الأشخاص والجماعات ، عندها يتم الوصول للمبتغى اليه من خلال تغيير الأفكار او كسب معلومات .

التواصل الغير لفظي: هناك تواصل غير لفظي على سبيل المثال لغة الجسد وتعبيرات الوجه والتعبيرات الحركية الجسمية التي تنقل المشاعر والأفكار دون الحاجة إلى الكلمات او الكتابة . كما يمكن استخدام الإشارات والرموز لتوجيه الاتصال ونقل المعنى ، تكون كإشارات باليد أو استخدام الرموز .

الاتصال الجماعي: يشمل الاتصال في عملياته التواصل بين المجموعات ، حيث يتم نقل الأفكار والمعلومات و طرح المواضيع و استنتاج حلول و أفكار جديدة بين أعضاء المجموعة لتحقيق أهداف و استراتيجيات مشتركة .

القنوات الاجتماعية: يمكن التواصل من خلال قنوات اجتماعية مختلفة مثل الهاتف والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي والاجتماعات الشخصية وغيرها

الاستماع الفعال: ضمن عملية الاتصال يجب الاستماع للطرف او الأطراف الآخرين بدقة و عناية ، لحسن التواصل و الوصول لتحقيق الاهداف المرجوة من العملية الاتصالية .

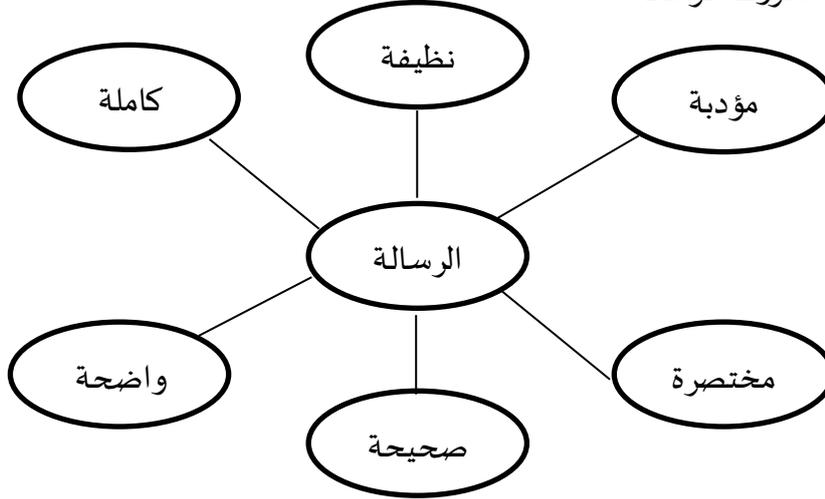
3.1. عناصر الاتصال :

في طيات الاتصال نجد تقسيمات له تمثلت في 1:

المرسل: هو فرد يحمل مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يرغب في نقلها إلى طرف او اطراف أخرى . تتأثر الأخيرة بمعانها لديه بالعوامل الشخصية مثل الاهتمامات والميول الشخصية التي يتمتع بها المرسل و الذي منه بداية عملية الاتصال .

الرسالة : هي عملية من خلالها يتم تحويل الأفكار و المعلومات إلى مجموعة رموز ذات معانٍ مشتركة بين المرسل والمستقبل. يتحمل المرسل مسؤولية صياغة الرسالة بشكل جيد والتأكد من أنها قد تحمل المغزى المتفق عليها بين الأطراف المشاركة في عملية الاتصال، على الرغم من أنه يمكن أن تكون للرسالة معانٍ مختلفة بسبب اختلاف الأشخاص وطريقة إيصال الفكرة .

شكل رقم (01) : شروط الرسالة.



المصدر :خضير كاظم محود، موسى سالمة الموزي، " مبادئ إدارة الأعمال " ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الاردن2008،، ط1، ص 354.

الوسيلة : يختار مرسل الرسالة أكثر وسائل التعبير فعالية وكفاءة لمتلقي الرسالة. تتنوع الأساليب وتشمل الأساليب الشفوية مثل المحادثات الشفوية والشخصية ، والأساليب المكتوبة مثل التقارير ورسائل البريد الإلكتروني و ما الى ذلك . يعتمد اختيار الوسيلة المناسبة على طبيعة الرسالة والجمهور المستهدف والغرض من الاتصال في حد ذاته.

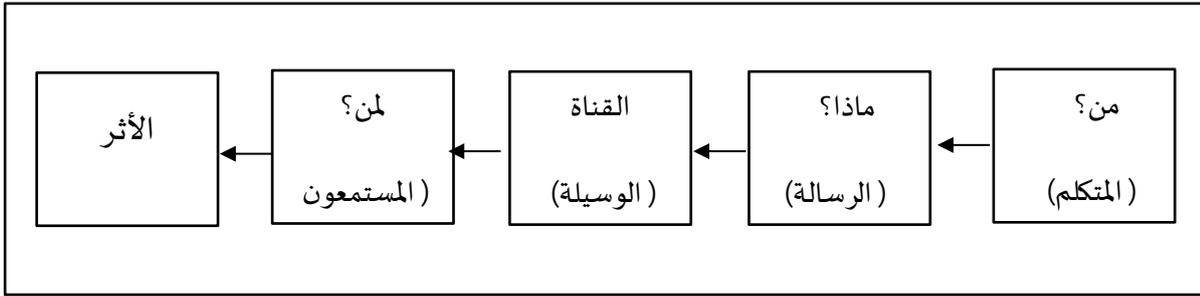
المستقبل او المستلم : المستلم هو الشخص الذي يتم إرسال الرسالة إليه ، والهدف من الرسالة هو التأثير على سلوكه وموقفه. على المرسل أن يختار الطريقة الأفضل والأكثر فاعلية للطرف الاخر ، مع مراعاة خصائصه واحتياجاته. يمكن استخدام طرق اتصال مختلفة ، مثل الاتصال الشفوي والكتابي ، والطرق الرسمية وغير الرسمية ، اعتماداً على سياق الاتصال والهدف منه.1

عملية الرد : تتمثل في استجابة المستقبل للمعلومات التي يتلقاها، حيث يقوم بإرسال رسالة محددة باستخدام وسائل معينة. بمعنى آخر، يصبح المستقبل مرسلًا لرسالة محددة تستند إلى المعلومات التي تلقاها، ويستخدم وسائل محددة لنقل رده أو استجابته.

1 حسن عماد مكايو و د. ليلي حسين السيد ، المرجع السابق، ص 25

بيئة الاتصال: تتم عملية الاتصال في بيئة غنية بالعناصر المحيطة. يتواجد أشخاص يحيطون بالمرسل والمستقبل في صورة مساندة او ضاغطة ، وتحدث وقائع وأحداث أثناء الاتصال. هذه البيئة قد تسهم في تسهيل أو تعقيد عملية الاتصال بتأثيرها على الطرفين او احد الأطراف .

و بالإجابة على خمسة أسئلة قام لاسويل بتحديد مخطط العملية الاتصالية و تم توضيحها في الشكل التالي :
الشكل رقم (02): نموذج لاسويل للعملية الاتصالية .



المصدر: أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، د ط، 2006، م، ص-26 27
و من خلال نموذج لاسويل نجد انه قد اهمل عنصرين مهمين في عملية الاتصال و المتمثلان في أولا الهدف و الذي يعتبر جد أساسي لعملية الاتصال و بعنى به نقل الأفكار والمعلومات والتأثير على سلوك واتجاه الأفراد المستهدفين. أما ثانيا التشويش و الذي يشير إلى العوامل التي تعوق سلاسة التواصل وتؤثر على فهم المعلومات المرسله. يمكن أن يكون التشويش ناتجاً عن ضوضاء في البيئة المحيطة، أو تداخل الرسائل فيما بينها ، أو عوامل أخرى مثل عدم التركيز أو الاختلافات الثقافية واللغوية. بالتالي، الهدف الأساسي للاتصال هو تحقيق الأهداف المحددة، بينما تمثل التشويشات التحديات التي يمكن أن تعترض سير الاتصال وتؤثر على فعاليته.¹

4.1. مستويات الاتصال :

يمكن تصنيف الاتصال إلى مستويات مختلفة حسب النطاق والمشاركين. فيما يلي بعض مستويات الاتصال الشائعة:

الاتصال الشخصي: يشير هذا المستوى من الاتصال إلى الحوار الداخلي أو الكلام الداخلي الذي يحدث داخل الشخص. إذ انه ينطوي على عملية التفكير والتحليل وتوليد الأفكار في عقل الفرد.
التواصل بين الأشخاص: يحدث الاتصال بين الأشخاص ، بين شخصين أو أكثر. يتمثل في تبادل المعلومات والأفكار والعواطف والاستجابات وجهاً لوجه أو التفاعل المباشر. هذا المستوى من التواصل مهم لبناء العلاقات وحل النزاعات والتواصل مع الآخرين.

1 حسن عماد مكاوي و د. ليلي حسين السيد ، المرجع السابق، ص 24

الاتصال الجماعي الصغير: يحدث الاتصال الجماعي الصغير في مجموعات صغيرة من الأشخاص الذين يجتمعون لغرض أو مهمة محددة. يتمثل في التفاعل والتعاون ومشاركة الأفكار بين الأعضاء. غالبًا ما يتطلب هذا المستوى من الاتصال العمل الجماعي والتنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة.

الاتصال التنظيمي: يشير الاتصال التنظيمي إلى نشر الأفكار والمعلومات داخل المنظمة أو مكان العمل. ويشمل كلاً من قنوات الاتصال ، مثل المذكرات الرسمية والبريد الإلكتروني والتقارير ، فضلاً عن التفاعلات والمناقشات غير الرسمية بين الموظفين. التواصل التنظيمي الفعال ضروري لأداء العمل الفعال واتخاذ القرار والحفاظ على بيئة عمل إيجابية.

الاتصال الجماهيري: يشمل الاتصال الجماهيري نشر المعلومات والرسائل إلى جمهور كبير من خلال قنوات إعلامية مختلفة و يكون ضمن النطاق الغير مواجهي. ويشمل أشكال الاتصال مثل التلفزيون والراديو والصحف والمجلات والإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي. يهدف الاتصال إلى الوصول إلى عدد كبير من الأشخاص أو المجتمع والتأثير عليهم.

إذا لكل مستوى من مستويات الاتصال خصائصه ونقاط قوته واحتياجاته بطرق مختلفة. يمكن أن يساعد فهم هذه المستويات الأفراد والمؤسسات على التنقل وتعديل استراتيجيات الاتصال الخاصة بهم لتلبية احتياجاتهم وأهدافهم المحددة مسبقاً. يمكن ان نلخص ذلك في الشكل التالي :



شكل رقم (03): اساليب الاتصال

2. الاتصال الداخلي بالمؤسسات

1.2. تعريف الاتصال الداخلي:

- هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها.¹

- يعرف "إبراهيم أبو عرقوب" الاتصال الداخلي أنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة²

- في حين يعرفه "فؤاد شريف": مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت³.

يشير الاتصال الداخلي إلى تبادل والمعلومات والأفكار داخل شركة أو منظمة ، وخاصة بين الموظفين أو أعضائها. ويشمل عمليات الاتصال بين المستويات المختلفة داخل المنظمة. الغرض من الاتصال الداخلي هو تسهيل الاتصال الفعال والتعاون والتنسيق بين الموظفين. يساعد في تطوير فهم شامل لأهداف المنظمة وقيمها واستراتيجياتها ، يمكن أن يتخذ الاتصال الداخلي العديد من الأشكال ، بما في ذلك التفاعلات وجهاً لوجه ، واجتماعات الفريق ، ورسائل البريد الإلكتروني ، والمذكرات ، والرسائل الإخبارية ، ومنصات الإنترنت ، وأدوات الاتصال الأخرى. تلعب دوراً مهماً في تعزيز مشاركة الموظفين ، وخلق ثقافة عمل إيجابية ، وتحسين العمل الجماعي ، وتحسين الفهم التنظيمي ، ورضا الموظفين. بشكل عام ، يعد الاتصال الداخلي شبكة اتصال مهمة في الشركة ، تربط الموظفين وتدعم المعلومات والأفكار ، مما يساهم في النهاية في تقدم وإنتاجية المنظمة.

2.2. أنواع الاتصال الداخلي:

يوجد نوعين من الاتصالات الداخلية اتصال رسمي وغير رسمي

تعريف الاتصال الرسمي: هو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، تكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة، وهذا النوع من الاتصال يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة، وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة⁴.

1 - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية ، ط.1 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 ص 10.

2 - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، ط،1 دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009 ص 45.

3 - فؤاد شريف، نظام الاتصال وعمليات الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ط.2، 1977 ص 07.

4 - ربيعي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم دار الصفاء، ط،1 عمان، 1999، ص77.

وهو كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية يمكن أن تكون بشكل رسمي ويعرف كذلك بأنه تلك الاتصالات التي تتم من خلالها خطوات و منافذ اتصال يقررها التنظيم ومتطلباته فتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار.1

يعد الاتصال الأفقي ، والاتصال الهابط ، والاتصال الصاعد ، اتجاهات أو قنوات مختلفة يتدفق من خلالها الاتصال داخل المجموعة. فيما يلي وصف موجز لكل منهم:

الاتصال التصاعدي: يشير الاتصال التصاعدي إلى الاتصال من المستوى الأدنى من المستوى التنظيمي إلى أعلى مستوى أو من الموظفين إلى المديرين أو المشرفين. يُسمح للموظفين بتقديم التعليقات والاقتراحات والتقارير أو طلب التوضيح من رؤسائهم. يعد الاتصال في الجزء العلوي مهمًا للموظفين للتعبير عن أفكارهم واهتماماتهم وأفكارهم ، وللمديرين لمعرفة احتياجات وتحديات منظماتهم.

الاتصال الهابط: الاتصال الهابط هو تدفق المعلومات من مستويات الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى أو من المديرين إلى الموظفين. يتضمن توصيل التعليمات والسياسات والأهداف وردود الفعل على الأداء وغيرها من المعلومات المهمة من المشرفين أو المديرين إلى مرؤوسهم. يعد الاتصال فوق الأرض مهمًا لتوفير التوجيه ، وتوصيل الأهداف التنظيمية ، وضمان فهم الموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم.

الاتصال الأفقي: يحدث الاتصال الأفقي، المعروف أيضًا باسم الاتصال الجانبي ، يكون بين الأفراد أو الإدارات في نفس المستوى التنظيمي. يتضمن ذلك مشاركة المعلومات وتنسيق المهام والتعاون بين الزملاء أو الزملاء الذين يتشاركون مسؤوليات مماثلة أو يعملون في مهام ذات صلة. يعزز التواصل المستمر العمل الجماعي وحل المشكلات وتبادل المعرفة والتنسيق بين الإدارات أو الفرق. التواصل والتوجيه الجيدان مهمان من أجل الأداء الفعال للفريق. يساعد في إنشاء مكان عمل أكثر تعاونًا وشفافية ، ويحسن عمليات صنع القرار ، ويمكن الموظفين من العمل معًا ويعزز العمل الجماعي والتنسيق الفعال.

الاتصال غير الرسمي:

تتكون الجماعات غير الرسمية من أعضاء المنظمة يربط بينهم خط اتصال غير مختلف عن الاتصال الرسمي، وتستمد هذه الجماعات قوتها من مدى مساندة أعضائها لبعضهم البعض في ظل ظروف مشتركة التي تجمعهم، ويعرف الاتصال غير الرسمي بأنه: الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات لإيصال المعلومات بشكل مباشر ويكون عادة بدون قواعد محددة أو مدققة، ويتميز بسرعته قياسا بالاتصال الرسمي.2

1- الامين بلقاضي،الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد2، الجزائر، ص71.

2- خليل محمد، حسن الشماع خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط،1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص108.

يقوم الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه قائما على أساس السلطة و المركز، كما أنه يركز على الأهداف الشخصية أكثر من تركيزه على أهداف المؤسسة ومن مزايا الاتصال غير الرسمي يساعد على نسج العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة¹.

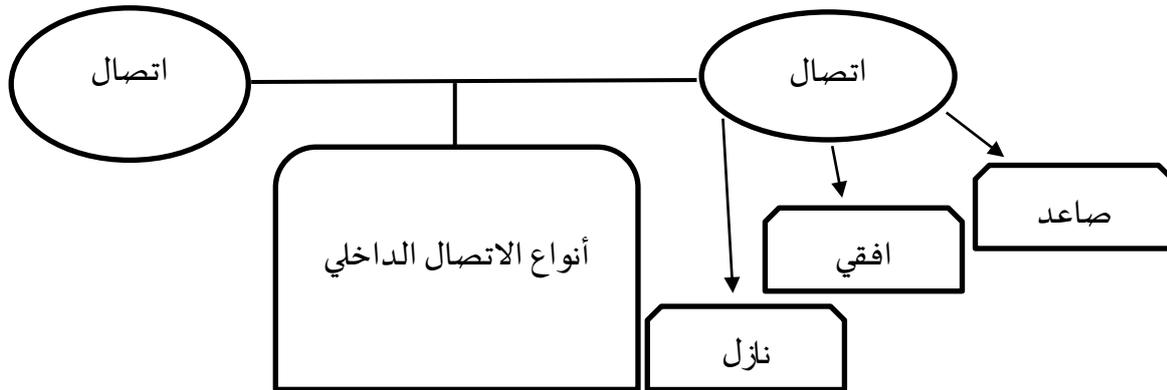
كما يشير الاتصال غير الرسمي إلى تبادل المعلومات والأفكار والمعلومات خارج القنوات والهيكل. يتم ذلك من خلال المناقشات غير الرسمية والتفاعل الاجتماعي والتواصل بين الموظفين على جميع المستويات. فيما يلي بعض ميزات الاتصال الغير الرسمي :

غالبًا ما تحدث المحادثات غير الرسمية بين زملاء العمل الذين أقاموا علاقات أو اهتمامات مشتركة. يساعد ذلك في بناء الثقة والعلاقات بين الموظفين ، وبالتالي تعزيز بيئة عمل صحية.

الاستخدام المتكرر للتواصل اللفظي: يلعب التواصل غير اللفظي ، بما في ذلك لغة الجسد وتعبيرات الوجه ونبرة الصوت ، دورًا مهمًا في الاتصال المبكر. تزيد هذه العلامات من الفهم وتنقل المشاعر وتقيم الروابط بين الأفراد. على الرغم من أنه يمكن أن يكون مصدرًا للشائعات أو المعلومات الخاطئة ، إلا أنه يمكن أن يساعد أيضًا في تسريع التحديث.

يكمل الاتصال غير الرسمي قنوات الاتصال ويمكنه سد الثغرات أو توفير المزيد من السياق للمعلومات الرسمية.

يسمح للمستخدمين بمشاركة الأفكار والمخاوف والاقتراحات التي لا يمكن نقلها عبر القنوات الرسمية. يمكن أن يؤدي ضعف التواصل إلى جمع الموظفين معًا وتعزيز الابتكار وتحسين العمل الجماعي. ومع ذلك ، يجب على المؤسسات أيضًا الحفاظ على التوازن بين الاتصال في الوقت المناسب لضمان الدقة والوضوح. في ما يلي مخطط أنواع الاتصال الداخلي :



شكل رقم (04): أنواع الاتصال الداخلي.

1 سامية محمد جابر ونعمان أحمد عثمان، الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003ص180.

3.2. أهمية الاتصال الداخلي :

تظهر أهمية الاتصالات الداخلية على وظائف المديرين في التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، الاتصالات، التنسيق واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كمنشأ رئيس في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاويلته، حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75% إلى 90% من الوقت العمل الرسمي في الاتصالات¹.

تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة فبدون اتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاءهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم للآخرين².

كما يلعب الإتصال الداخلي دوراً مهماً في المؤسسات و المنظمات المختلفة حيث يوفر مزايا لها نذكر منها ما يلي:

- الاتصالات الداخلية تسهل الإتصال السلس والدقيق داخل المنظمة ، مما يحسن الكفاءة من خلال تسهيل تبادل المعلومات المهمة.
- يساعد الإتصال الداخلي الموظفين على اكتساب فهم واضح لأهداف المنظمة وخططها وتوقعاتها. من خلال الإعلان عن نظام الأهداف والأداء ، فإنه يوفر للمستخدمين حلولاً لمهامهم .
- يساعد التواصل الداخلي والفعال على تحسين مشاركة الموظفين وسلوكهم. عندما يشعر الموظفون بالرضا ويتم إشراكهم في عملية صنع القرار، فمن المرجح أن يكونوا متحمسين وراضين ومشاركين في عملهم.
- قنوات الإتصال المفتوحة تساهم في تحديد وتسوية المنازعات والمسائل داخل المنظمة. من خلال تعزيز الحوار والتفاهم ، يساعد الإتصال الداخلي في حل المشكلات وتوضيح سوء الفهم والحفاظ على العمل الجماعي.
- الإتصال الداخلي يساعد على خلق ثقافة تنظيمية فعالة. يعزز الشفافية والثقة من خلال تزويد الموظفين بمعلومات دقيقة وغير متحيزة حول قيم المؤسسة وأخلاقياتها وتوقعاتها السلوكية.
- التواصل الداخلي يعزز تبادل المعرفة والخبرة بين الإدارات والمجموعات. يتيح ذلك للموظفين التعلم من بعضهم البعض ، وتعلم مهارات جديدة .

1 فريد راغب النجار، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، (د،ط)، الإسكندرية، مصر، 2008 ص24.

2 معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط، 11 دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص163-164.

- يلعب الاتصال الداخلي دورًا في تطوير الموظفين ونموهم. من خلال تقديم الملاحظات والنصائح والإرشادات ، تساعد الموظفين على فهم نقاط قوتهم ومجالات التحسين ، وبالتالي تعزيز التعلم المستمر والتطوير المهني.
- يمكن أن يكون للتواصل الداخلي تأثير مباشر على التصور الخارجي للمنظمة. عندما يكون لدى الموظفين المعرفة يمكنهم توصيل رسالة المنظمة بثقة ، فإن ذلك يحسن سمعتها وثقتها بين الأطراف المهمة.
- كما ينشئ الاتصال الداخلي حلقات تغذية مرتدة تسمح للموظفين بالعباء. كذلك و من خلال تعزيز التواصل المفتوح والمنتظم ، فإنه يساعد على بناء العلاقات ودعم التعاون وخلق بيئة عمل إيجابية. 1

4.2. وظائف الاتصال الداخلي :

- إدارة التغيير: في أوقات التغيير أو التحول التنظيمي، يتيح الاتصال الداخلي إدارة الانتقال بسلاسة حيث يوفر وضوحًا حول أسباب التغيير ، ويشجع على دعم الموظفين وقبولهم.
- الحفاظ على الثقافة والقيم التنظيمية: يعزز الاتصال الداخلي ثقافة المنظمة وقيمها ومعتقداتها. وهي تتواصل وتعزز السلوك والأخلاق والقيم المتوقعة داخل المنظمة، مما يساعد على تطوير ثقافة إيجابية ومتناسكة.
- صورة أفضل للعلامة التجارية الداخلية: يلعب الاتصال الداخلي دورًا في تعزيز هوية العلامة التجارية ومعايير التنظيم بين الموظفين، اذ يجعل المستخدمين يفهمون ويطبّقون رسالة العلامة التجارية، وبالتالي يساهمون في تحقيق سمعة جيدة للشركة داخليًا وخارجيًا.
- حل النزاعات: يحدد الاتصال الداخلي النزاعات والمسائل داخل المنظمة ويحلها. إنه يوفر منصة للمناقشة المفتوحة وفهم وجهات النظر المختلفة وإيجاد الحلول معًا.
- التحسين المستمر: يعزز الاتصال الداخلي ثقافة التحسين المستمر من خلال جمع آراء الموظفين وأفكارهم واقتراحاتهم. وهو يسمح للمنظمة بتحديد مجالات التحسين وتنفيذ التغييرات وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات. باختصار، يؤدي الاتصال الداخلي وظائف مختلفة مثل تبادل المعلومات، ومواءمة الأهداف، وبناء العلاقات، وتحسين مشاركة الموظفين ، والحفاظ على الثقافة التنظيمية، ، وحل النزاعات، والقيادة المستمرة

1 معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: المرجع السابق، ص164..

الواجهة: يسمح الاتصال بإدارة العلاقة مع المتعاملين الخارجين ومع الموظفين كما يساعد كما يساعد على تنظيم الرسالة¹.

5.2. محتويات الاتصال الداخلي

1.5.2 تقنيات الاتصال الداخلي:

تشمل عملية الاتصال الداخلي مجموعة من الإجراءات المستخدمة لتسهيل الاتصال الفعال داخل الشركة. تشمل بعض الطرق الأكثر شيوعًا وتمثل في ما يلي:

الاجتماعات: تُستخدم الاجتماعات المنتظمة لكل من المجموعات والإدارات و يتم فيها تبادل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح.

استخدام الاتصال بالبريد الإلكتروني: البريد الإلكتروني بمثابة وسيلة شائعة لمشاركة المعلومات والتحديثات والمستندات داخل المنظمة، حيث يجعل التواصل طبيعيًا سلسًا.

الشبكات الداخلية والمواقع الإلكترونية: تعمل الشبكات الداخلية والمواقع الشبكية كقناة مركزية لتبادل المعلومات والسياسات والإجراءات والأخبار المهمة المتعلقة بالشركة. وهي تتيح الوصول إلى الموارد وتسيير الاتصال بين مختلف الإدارات.

استخدام الرسائل الإخبارية والوثائق الداخلية: يمكن استخدام النشرات الإخبارية والوثائق الداخلية المنتظمة لمشاركة تحديثات الشركة، وتسليط الضوء على إنجازات الموظفين، وتسليط الضوء على النجاحات، والإبلاغ عن المعلومات المهمة الأخرى.

إجراء تقييمات الموظفين وقنوات التغذية المرتدة: تسمح أنظمة التقييم والتغذية المرتدة للموظفين بتقديم الاقتراحات والتعليقات إلى أجزاء مختلفة من المنظمة. يساعد هذا على فهم أفكار المستخدمين وتحسين مهارات الاتصال.

اعتماد منصات إشراك الموظفين: تتضمن منصة مخصصة لمشاركة الموظفين ميزات مثل استطلاعات الموظفين، ومنتديات مشاركة الأفكار، والمبادرات التي يقودها الموظفون.

الفاكس: هو عبارة عن طريقة أو نظام لإرسال صورة و الأشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونيًا عن طريق سلك أو راديو أو الأقمار الصناعية يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة و يمكن الاستفادة الآن من

1 خالد قابيس، أ. رابع دارم، أثر الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسات في الخارج المركز الجامعي، تبيازة- مجلة اقتصاديات المال والأعمال BFB العدد السابع سبتمبر ص 41.

الفاكس في طباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية و خاصة العالمية منها التي تصدر أكثر من طبعة أو أكثر من مكان في العالم، فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكيا أولا سلكيا في غضون دقائق¹.

تعزير التواصل مع القيادة: يلعب التواصل المتسق من قادة الفريق، مثل إعلانات الرؤساء التنفيذيين ، دوراً مهماً في إيصال الرؤية والاستراتيجية والإعلانات المهمة للشركة إلى الموظفين. تشجيع برامج التدريب والتطوير: تتيح الدورات التدريبية وحلقات العمل فرصاً لنشر المعرفة وتنمية المهارات والتعلم المستمر، مما يعزز التواصل الفعال بين الموظفين.

2.5.2. مهارات الاتصال الداخلي :

تعتبر مهارات الاتصال الداخلي ضرورية للتواصل الفعال . تساعد هذه المهارات الأشخاص في التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم بشكل أفضل أثناء الاستماع وفهم الآخرين. فيما يلي وصف مفصل لمهارات الاتصال الداخلي:

الاتصال اللفظي: هو القدرة على التعبير عن الذات بشكل واضح وفعال شفويا. يتضمن ذلك استخدام اللغة والنبرة والوضوح المناسبين لضمان فهم المستلم للرسالة.

التواصل غير اللفظي: يعني فهم واستخدام الإشارات غير اللفظية مثل لغة الجسد وتعبيرات الوجه والإيماءات والنظرة قصد تعزير التواصل وجعلها أكثر جدوى من الكلمات.

مهارة الكتابة : تعتبر الكتابة وسيلة للتعبير عن الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين و يجب مراعاة بعض الأشياء عند الكتابة و هي أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية و المعاني المحددة، أن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز و الدقة و الموضوعية و تجنب الأخطاء، النحوية، الاملائية و تتوقف مهارة الكتابة على محصول الفرد اللغوي و أسلوبه في الكتابة².

الاستماع الفعال: يشارك بنشاط في عملية الاتصال من خلال الاستماع بعناية إلى المتحدث ، وإبداء الاهتمام من خلال التواصل اللفظي وغير اللفظي ، وطرح توضيحات أو أسئلة مهمة لضمان الفهم.

التفكير : تشير مهارة التفكير إلى القدرة على تحليل وتقييم وتوليد الأفكار أو المفاهيم. تساعد مهارات التفكير الأفراد على تحليل المعلومات وإجراء الاتصالات وإنشاء حلول جديدة. تعتبر مهمة لحل المشكلات بشكل فعال ، والتواصل الفعال ، والتنمية الفكرية العامة. وله انواع منها :

التعاطف: يتمثل أدائه في فهم المشاعر المختلفة والتفكير فيها. تسمح لنا المشاعر الفعالة بربط الآخرين بالعواطف ، وتعكس الفهم ، والدعم.

1 جمال مهد أبو شنب، نظريات الاتصال و الإعلام المفاهيم النظرية و القضايا، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .، 2013 ص 180 .

2 بلخيري رضوان، جابري سارة، مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، جسور للنشر والتوزيع، ط، 1. الجزائر ، 2013، ص 97.

الحزم: القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء والاحتياجات دون خوف واحترام حقوق وآراء الآخرين. الحزم ينطوي على اتصال واضح ومباشر دون غضب أو إفراط.

الوضوح والإيجاز: إرسال الرسائل بوضوح ودقة لتجنب سوء الفهم أو الالتباس. يمكن أن يؤدي استخدام اللغة الصحيحة وتنظيم الأفكار بشكل جيد إلى تحسين الفهم ومنع سوء الفهم.

التكيف: تكيف أسلوب وطريقة الاتصال وفقاً لاحتياجات الجمهور واهتماماته وثقافته. تمكن القدرة على التكيف والتواصل من إقامة علاقات فعالة مع أشخاص من خلفيات مختلفة.

حل النزاعات: القدرة على إدارة الصراع أو الصراع بشكل فعال. وهذا يشمل الاستماع بعناية ، وفهم وجهات النظر المختلفة ، وإيجاد أرضية مشتركة ، والتفاوض على حلول مفيدة للطرفين.

النقد والنقد المنتج: تقديم ملاحظات للآخرين بشكل بناء ولباقة ، مع التركيز على إجراءات أو سلوكيات محددة وتقديم اقتراحات للتحسين. من المهم أيضاً تلقي ردود فعل إيجابية واستخدامها كفرصة للنمو.

الذكاء العاطفي: القدرة على التعرف على عواطف المرء وإدارتها ، وفهم مشاعر الآخرين والاستجابة لها بفعالية. يساعد الذكاء العاطفي الأفراد على التنقل في العلاقات المعقدة وبناء علاقات قوية.

إدارة الوقت: إدراك الحدود الزمنية والتعبير عن الأفكار أو المعلومات بشكل فعال في وقت معين. يتضمن ذلك الإيجاز ، وتحديد أولويات النقاط الرئيسية ، وتجنب الاستطرادات غير الضرورية.

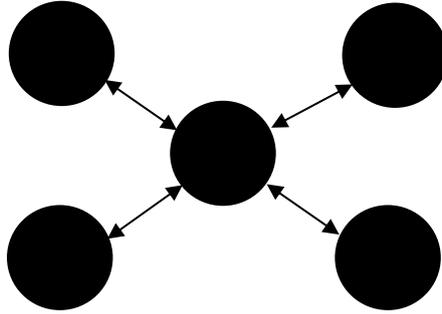
إذا يؤدي تطوير وتحسين مهارات الاتصال الداخلي إلى تحسين قدرة الفرد على التواصل بفعالية وبناء علاقات قوية وحل النزاعات وتحقيق النجاح الشخصي والمهني.

6.2. شبكات الاتصال الداخلي :

نمط شكل العجلة: وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أفراد المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس¹.

يشير هذا النمط إلى هيكل الاتصال الذي تتدفق فيه المعلومات من قسم مركزي، والشخصية المركزية تعمل كمصدر للاتصال والتنظيم. ومع ذلك، يمكن أن يخلق هذا خلفية ويمنع التواصل بين الأفراد أو الإدارات.

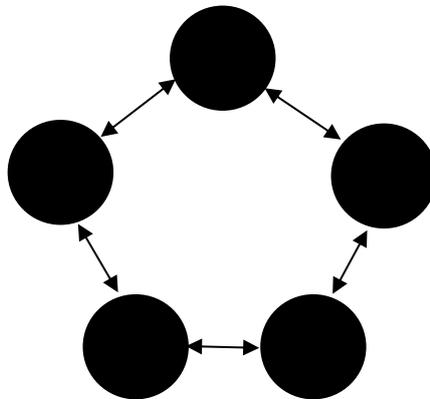
1 بشير العلق: تنظيم و إدارة العلاقات العامة، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2009، ص.183



الشكل رقم (05): يوضح نمط العجلة.

نمط شكل الدائرة:

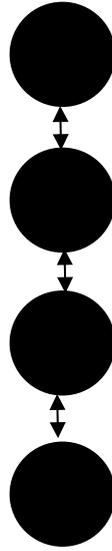
وعندما تكون ظروف وبيئة الأداء غير مستقرة ، فإن الأمر يتطلب إتاحة كافة المعلومات واذا كانت علاقة الأداء ذات طبيعة تبادلية وطالما كان وحدة مستقلة بسبب اختلاف أهدافها عن الوحدات الأخرى إذ تحقق كل ذلك فلا مفر من نموذج الدائرة الاتصالي¹.
 اذا تتدفق المعلومات بشكل دائري بين جميع الأعضاء، ويؤكد على المساواة والتعاون بينهم. في هذا النموذج، يمكن للجميع الوصول إلى بعضهم البعض، وتعزيز التواصل المفتوح، ومشاركة الأفكار، واتخاذ القرارات معاً. فهو يعزز الشعور بالاندماج ويعزز بيئة عمل تعاونية وداعمة. بيد أن ذلك قد يتطلب مزيداً من الوقت لنشر المعلومات والقرارات بسبب الحاجة إلى توافق الآراء بين جميع الأطراف



1 محمد حافظ حجازي، وسائط الاتصال الرسمي البيروقراطية الكميوقراطية، دار الوفاء للنشر والطباعة، ط، 1 الإسكندرية، 2006. ص18-

الشكل رقم (06): يوضح نمط الدائرة.

نموذج السلسلة: يشير نموذج السلسلة في الشبكة الداخلية إلى نظام اتصال تتدفق فيه المعلومات بطريقة خطية، مثل سلسلة أو وصلة. يتضمن التواصل الفردي بين الأفراد أو المستويات داخل المجموعة. غالبًا ما يُنظر إلى هذا الأسلوب في المكاتب التنفيذية حيث تتدفق المعلومات من الإدارة رفيعة المستوى إلى الموظفين ذوي المستوى الأدنى. وهو فعال في إيصال المعلومات مباشرة، مما يسمح بتوجيه ومراقبة واضحين. ومع ذلك، يمكن أن يعيق ذلك التعاون والمساهمات من الأعضاء الآخرين ويمكن أن يؤدي إلى بطء التواصل داخل المنظمة. 1



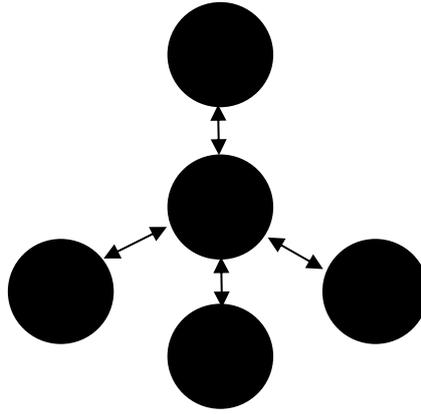
الشكل رقم (07): يوضح نمط السلسلة.

نمط العنقود : في المجموعة، هناك شخص واحد، نائب المدير، يمكنه التواصل مع أربعة أشخاص آخرين. ومع ذلك، لا يمكن لأي من هؤلاء الأشخاص التواصل مباشرة. كما أنه لا يمكن للمدير أن يتصل مباشرة بأي من المرؤوسين ؛ بدلاً من ذلك، يجب أن يمر الاتصال عبر نائب الرئيس، الذي يعمل كحاجز في عملية الاتصال.

في النموذج العنقودي، يكون الاتصال مركزيًا، حيث يعمل نائب الرئيس كنقطة اتصال مركزية. يسمح هذا النموذج بالتنسيق والرقابة الفعالين داخل المنظمة، حيث تأتي المعلومات من شخص واحد. يعمل نائب المدير كعنق زجاجة، يتحقق من المعلومات وينشرها على المستفيدين المناسبين. ويمكن لهذا النوع من الاتصالات أن يحسن عملية صنع القرار، حيث أن المدير المساعد لديه فهم كامل لعمل المنظمة ويمكن أن يقدم المشورة والتعليمات للأشخاص الأربعة الخاضعين لمسؤوليتهم. وهذا يكفل اتساق المعلومات ويقلل من

1 محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص-17.

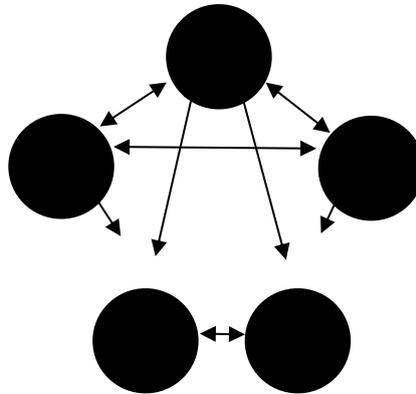
إمكانية تضارب المعلومات. ومع ذلك، يمكن أن يتسبب نموذج الاتصال العنقودي في حدوث تأخيرات أو عوائق، لأن جميع الاتصالات يجب أن تمر عبر المدير المساعد. يمكن أن يعيق هذا العلاقة والتعاون بين الأشخاص الأربعة، ويمكن أن يدمر قدرتهم على تقاسم التفاهم والأفكار. وبوجه عام، يوفر النموذج العنقودي هيكلًا مركزيًا خاضعًا للرقابة، ويؤدي نائب المدير دورًا هامًا في تسيير الاتصال والحفاظ على الانسجام.



الشكل رقم (08): يوضح نمط العنقود.

نمط النجمة :

في هذا النمط يسهل التواصل بين الأفراد، حيث يسمح لهم بالتواصل عبر قنوات مختلفة. ومع ذلك، ترتبط استراتيجيته بمستوى عالٍ من الديمقراطية داخل المنظمة. إذ أنه يعزز المشاركة ويعزز التواصل المفتوح بين جميع الأطراف، ويعزز الشعور بالمساواة والمشاركة في عملية صنع القرار. 1



الشكل رقم (09): يوضح نمط النجمة.

شبكات الاتصال غير الرسمية :

هي قناة تتدفق من خلالها المعلومات داخل المنظمة. تنشأ هذه الشبكات بناءً على العلاقات والمصالح والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين ، بدلاً من إنشاؤها بواسطة الهيكل التنظيمي للمنظمة. تؤدي شبكة الاتصالات غير الرسمية ما يلي :

- السماح بالمشاركة السريعة للمعلومات و تبادلها ، وغالبًا ما تكون أسرع من القنوات. يتبادل المستخدمون الأخبار والتحديثات من خلال الدردشات غير الرسمية والتفاعلية.
- تعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع وتوفير الدعم الاجتماعي. يساعد الموظفين على بناء العلاقات وتنمية الثقة والشعور بالارتباط بزملائهم.
- يمكن أن تؤثر هذه الشبكات بشكل غير مباشر على عملية صنع القرار. حيث يمكن للرؤى والأفكار التي يتم مشاركتها داخل الشبكات غير الرسمية تشكيل القرارات التي يتخذها صانعو القرار.
- شبكات الاتصال غير الرسمية تساعد في تشكيل الثقافة والقيم والتقاليد التنظيمية. فهي تساعد في إنشاء قيم وممارسات مشتركة ، وتؤثر في كيفية إنجاز العمل وكيفية تفاعل الموظفين.
- الشبكات غير الرسمية هي مصدر قيم للتغذية الراجعة. يمكن للمديرين فهم مشاعر الموظفين ومخاوفهم واقتراحاتهم بشكل أفضل من خلال المناقشات غير الرسمية ، مما يسمح لهم باتخاذ قرارات مستنيرة وتنفيذ التحسينات.

7.2. اساليب الاتصال الداخلي :

تتعدد وتنقسم اساليب الاتصال الداخلي قصد اتمام العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل الى ثلاث انواع : الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير اللفظي.

تستخدم هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار والمعلومات للمستخدمين. فيما يلي وصف موجز لكل منها:

الاتصال الكتابي: تتضمن هذه العملية استخدام المواد المكتوبة ، مثل رسائل البريد الإلكتروني والمذكرات والتقارير والخطابات والمستندات المكتبية. يوفر الاتصال الكتابي سجلاً للمعلومات ، ويضمن الوضوح

والدقة. 1

1 الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد 2، الجزائر، ص75.

الاتصال الشفوي او اللفظي: يشير الاتصال اللفظي إلى تبادل المعلومات من خلال المحادثات والاجتماعات والعروض التقديمية والمكالمات الهاتفية. هذا يسمح بالتعليقات التفاعلية الفورية والمناقشات بين الأفراد أو المجموعات.

التواصل غير اللفظي: يشمل التواصل غير اللفظي لغة الجسد وتعبيرات الوجه ولغة الجسد والإيماءات. يلعب دورًا مهمًا في نقل المشاعر والمواقف والنوايا. التواصل غير اللفظي مهم بشكل خاص في العلاقات وجهًا لوجه ويمكن أن يدعم أو يسهل التواصل اللفظي.

كذلك نذكر التقارب و الذي يعتبر المسافة الفاصلة بين المرسل و المستقبل قد قسم (hall) مسافة التقارب إلى خمس مسافات: المسافة الحميمية، المسافة الشخصية، المسافة الاجتماعية المسافة القريبة العامة، المسافة البعيدة العامة وأهم الوسائل غير اللفظية التي نجدها في المؤسسة الفيديو أو الاتصال التصويري الذي يتم عن طريق استخدام الصور والرسومات لنقل المضمون الاتصالي¹.

كل من طرق الاتصال هذه لها نقاط القوة الخاصة بها وهي مناسبة لمواقف مختلفة. غالبًا ما يتضمن الاتصال الداخلي الفعال مجموعة من هذه الأساليب لضمان اتصال الموظفين وفهمهم وتفسيرهم للمعلومات بشكل فعال. يعتمد اختيار الطريقة على عوامل مثل طبيعة الرسالة والجمهور وسرعة الاتصال والثقافة التنظيمية.

8.2. حيوية الاتصال الداخلي :

يعد الاتصال الداخلي أمرًا بالغ الأهمية للنجاح بشكل عام. حيث يشير إلى قدرة الشركة على توصيل المعلومات والأفكار لموظفيها بطريقة واضحة وسريعة وفعالة. فيما يلي بعض العوامل الرئيسية التي تساهم في التواصل الداخلي الحيوي الفعال:

يضمن الاتصال الداخلي الفعال توصيل المعلومات بوضوح ودقة ، وبالتالي تجنب الالتباس وسوء التفاهم بين الموظفين.

يجب أن يكون الاتصال في الوقت المناسب ، وينشر المعلومات بسرعة لإبقاء الموظفين على اطلاع ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

يجب أن يكون الاتصال الداخلي متسقًا عبر القنوات والإدارات ، بما يضمن أن الرسائل منتظمة وأن المستخدمين يتلقون معلومات مرتبة.

يجب أن تكون طرق الاتصال الداخلية في متناول جميع الموظفين ، بغض النظر عن المنصب أو الدور ، مما يضمن الوصول إلى المعلومات وتكافؤ الفرص.

1 الأمين بلقاضي، المرجع السابق، ص75.

يشمل الاتصال الداخلي الفعال الموظفين من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار ، وقبول مساهماتهم ، وخلق فرص للنقاش والتعاون. مثل عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء. الدعم الإداري القوي ضروري للتواصل الداخلي الفعال. عندما يأخذ القادة زمام المبادرة ويصبحون أكثر انخراطاً في جهود الاتصال ، فإن ذلك يعتبر مثلاً جيداً ويعزز أهمية التواصل المفتوح والشفاف. يساعد التقييم المنتظم لعمليات الاتصال الداخلية وطلب الافكار من الموظفين على تحديد مجالات التحسين ويضمن أن عمليات الاتصال تلي احتياجات الموظفين.

3. ديباجة المؤسسات الخدماتية

1.3. تعريف المؤسسة:

يعتبر مفهوم المؤسسة هو من بين أكثر المواضيع غموضاً ، ففي اغلب الأحيان يواجه الباحثون إشكالا في التمييز و التفريق بينها وبين الشركة أو المنظمة ، وتعدد العبارات كذلك في اللغات الأجنبية ، مثلا : ... Entreprise Institution, Organisation, Société المنظمة l'organisation: هي مجموعة منظمة من الأفراد اذ يعملون معا لتحقيق هدف أو غرض مشترك. يمكن أن تكون المنظمات من أنواع مختلفة، بما في ذلك الأعمال التجارية أو المؤسسات غير الربحية أو الوكالات الحكومية أو المؤسسات الأكاديمية. وهي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال التنظيم والتنسيق.

الشركة Société : هي كيان منظم تم إنشاؤه لغرض القيام بأنشطة تجارية وتحقيق ربح. يعتبر كيان قانوني معترف به يعمل بشكل خاص وغالباً ما يوفر المساهمون رأس المال مقابل الملكية. للشركة نظام يشمل الإدارة والموظفين. يكون حجمها مختلفاً، من الشركات الصغيرة إلى الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة. تقوم الشركات بمجموعة متنوعة من الأنشطة التي تشمل إنتاج وتوزيع وتوريد المنتجات أو السلع للعملاء.

المؤسسة Institution : في الجزائر يسود استعمال مصطلح مؤسسة بشكل عام ، ويستعمل مفهوم "Société" بشكل شبه كامل للإشارة إلى الشركة او المنشأة ويلحق بها كلمة "National" أي وطني ويعني بها "مجموعة أشخاص متعاقدين يجتمعون فيما بينهم لتحقيق أغراض مشتركة ذات طابع اقتصادي²

إذا ، يمكن أن يختلف تعريف المؤسسة حسب الجانب المتخصصة فيه، مثل وظيفتها أو هيكلها. ويتوقف اختيار التعريف على الغرض المحدد. من وجهة نظر الخدماتية مثلاً، يُنظر إلى المؤسسة من حيث أنشطتها

1 ضرار العتيبي وآخرون، العملية الادارية، مبادئ وأصول عالم الفن، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ص.215.

2 شوية سيف الاسلام، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدماتية مختبر التربية ، الانحراف والجريمة في المجتمع، جامعة عنابة. 2006، ص2

خدمات المقدمة. وعند تحليل هيكلها التنظيمي، يولي الاهتمام لمختلف أنواع الموظفين والوحدات والإدارات ومصالحها و مكوناتها.

2.3. انواع المؤسسات :

اعتمادا على عدة معايير تتعدد اشكال المؤسسات

1.2.3. أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني :

و تنقسم الى قسمين :

مؤسسات فردية: يمتلكها شخص لوحده او مع عائلته. لها عدة مزايا نذكر منها/ :

- يتمتع الأفراد بالسيطرة الكاملة على صنع القرار والتخطيط والعمليات. لديهم الحرية في تشكيل اتجاه العمل بناءً على رؤيتهم وأهدافهم.
 - يحق للشركات الفردية تكييف خططها أو منتجاتها أو خدماتها بناءً على متطلبات السوق. يمكنهم بسهولة تعديل خدماتهم وأسعارهم وأساليب التسويق للبقاء في المنافسة وتلبية تفضيلات العملاء المتغيرة.
 - تتحمل الشركات الفردية تكاليف إدارية وعامة أقل من الشركات الكبرى. يمكنهم العمل مع عدد أقل من العمال، مما يقلل من تكاليف الرواتب. بالإضافة إلى ذلك، تعود أرباح هذا العمل مباشرة على المالك.
 - الامتلاك والعمل بمفردهما يمكن أن يجلب الرضا والرضا الشخصي. لدى الأفراد الفرصة لمتابعة شغفهم، وتطبيق مهاراتهم، وبناء أشياءهم الخاصة.
 - العلاقة المباشرة مع العملاء.
 - يمكن للشركات الفردية اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر كفاءة. يمكن للمالك تنفيذ التغييرات أو التحسينات على الفور دون تأخير إداري.
 - توفر الملكية الوحيدة مزيداً من الخصوصية والسرية، حيث لا يشارك أي مساهم أو شريك في القرارات.
- اما بالنسبة لعيوبها :
- قد يكون لدى الشركات الفردية موارد محدودة، مما يجعل من الصعب الاستثمار في توسيع الأعمال

- يعمل الأفراد في كثير من الأحيان، كشخص واحد، في مهام مختلفة، مما يؤدي إلى أعباء عمل ثقيلة. يمكن أن يؤدي هذا إلى التعب وإعاقة التوازن بين العمل والحياة.
- قد لا يكون لدى الأفراد خبرة في جميع مجالات العمليات التجارية والخدماتية، مثل المحاسبة أو المسائل القانونية أو التسويق. يمكن أن يؤدي هذا إلى صعوبات في إدارة الجوانب المعقدة للأعمال.
- تواجه الشركات الفردية مخاطر وشكوكاً أعلى من الشركات الكبيرة.
- قد يكون لدى الأفراد فرص محدودة للتواصل والتعاون مقارنة بمؤسسة كبيرة. وقد يفقدون إمكانية التعاون أو الشراكات أو تقاسم المعارف.
- في حالة المرض أو التقاعد أو أي وضع شخصي آخر، يمكن أن يهدد استمرارية الشركة.

02-الشركات :

يتم تعريف الشركة على أنها مملوكة لشخصين أو أكثر، كل منهم ملزم بوضع حصة من المال أو مكافأة مقابل ربح أو خسارة العمل.
إيجابياتها :

- من أكبر مزايا الشركة أنها توفر لأصحابها حماية. وهذا يعني أن أصولهم غالباً ما تكون محمية من ديون الشركة وخصومها.
- تتمتع الشركات بميزة القدرة على زيادة رأس المال عن طريق إصدار أسهم للمستثمرين. وهذا يسمح لهم بجذب الاستثمار ورأس المال من أجل نموهم وتوسعهم.
- تسمح الشركة بتعيين مديرين محترفين يتمتعون بمهارات وخبرات محددة لإدارة الأعمال بشكل فعال. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين عملية صنع القرار والأداء.¹

سلبياتها :

- تخضع الشركات للعديد من المتطلبات القانونية والتنظيمية، بما في ذلك التسجيل والامتثال لقوانين الضرائب والإبلاغ المالي وإدارة الشركات. يمكن أن تستغرق هذه الخدمات وقتاً طويلاً ومكلفة.

1 عمرصخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 5 ، الجزائر . 2007.ص26

- نظرًا لأن الشركة تجتذب المزيد من المستثمرين أو المساهمين، فقد يواجه المالكون الأصليون فقدان السيطرة على صنع القرار. قد يكون للمساهمين أولويات وأهداف مختلفة، مما قد يؤدي إلى تضارب أو فقدان السيطرة.
- عادة ما تتحمل الشركات تكاليف إدارية وتشغيلية أعلى من المؤسسات الأخرى. وهذا يشمل النفقات المتعلقة بالتسجيل ومراجعة الحسابات وحفظ سجلات الشركة.

3.3. أشكال المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

و تنقسم الى ثلاثة اقسام :

المؤسسات الخاصة : تشير المؤسسة الخاصة إلى الشركات التي يملكها ويديرها ويسيطر عليها الأفراد وليس الحكومة. عادة ما تكون هذه الشركات هادفة للربح وتعمل في قطاعات مختلفة من الاقتصاد. تتمتع الشركات الخاصة بميزة المرونة والاستقلالية في اتخاذ القرار ، مما يسمح لأصحابها بمتابعة أهداف وخطط أعمالهم. تلعب دورًا مهمًا في النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل والابتكار. ومع ذلك ، يواجه القطاع الخاص أيضًا تحديات مثل المنافسة وتقلبات السوق والمخاطر المالية.

المؤسسات العامة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة ، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ، وتهدف هذه المؤسسات من خلال نشاطها الى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره ، وتتصف بالضحامة والتمركز وهي موجودة في النظامين الرأسمالي والاقتصادي، غير أن أهدافها تختلف من نظام لآخر.

المؤسسات المختلطة : ملكيتها تكون باشتراك كل من القطاع العام والقطاع الخاص.

أشكال المؤسسات تبعا لقطاع النشاط

مؤسسات القطاع الأول : هي تلك التي تتعامل بشكل مباشر مع الموارد الطبيعية، وتشمل الشركات الاستخراجية والزراعية وصيد الأسماك.

مؤسسات القطاع الثانوي: تعمل على تحويل المواد الخام وتصنيعها، وتشمل الشركات الصناعية وشركات البناء والأشغال العمومية.

المؤسسات الخدماتية : وتشمل هذه المؤسسات مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة، انطلاقا من المؤسسات الحرفية ، النقل بمختلف فروعها ، الصحة البنوك والمؤسسات المالية وغيرها.

1 عمرصخري ، المرجع السابق ، ص26

2 عدون ناصر دادي ، اقتصاد المؤسسة . دار المحمدية . الجزائر . 2003، ص71.

4.3. المؤسسة الخدماتية

1.4.3 تعريف المؤسسة الخدماتية :

المؤسسة الخدمية عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية وإشباع حاجات ورغبات الزبون¹.

وتعرف المؤسسة الخدماتية على أنها منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأهداف عن طريق إشباع حاجات ورغبات الزبون، كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم الخدمات ذات المستوى المرغوب من الجودة².

تركز المؤسسات الخدمية على تقديم الخدمات للأفراد أو المنظمات الأخرى. على عكس شركات التصنيع التي تنتج سلعا ملموسة، بل تقدم خدمات مثل الرعاية الصحية والتعليم والاستشارات والضيافة والنقل والخدمات المالية وما إلى ذلك. تسعى هذه الشركات إلى تلبية احتياجات ومتطلبات عملائها من خلال توفير الخبرة أو المساعدة أو الدعم في مجال معين. الغرض الرئيسي لشركات الخدمة هو تقديم خدمات عالية الجودة موجّهة للعملاء لتحسين رفاهية أو رضاهم.

2.4.3 خصائص المؤسسة الخدماتية :

تتميز المؤسسة الخدمية بحاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها، وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات الإنتاج أكثر من غيرها³.

قطاع الخدمات، المعروف أيضا باسم القطاع الثالث، هو تنظيم النشاط الاقتصادي الذي ينطوي على تقديم خدمات غير ملموسة بدلا من إنتاج السلع المادية. بما في ذلك الخدمات المهنية (مثل القانون والمحاسبة) بالإضافة إلى الصحة والتعليم والخدمات المالية والضيافة والنقل والمعلومات والاتصالات وغيرها الكثير.

وخلافا للقطاعين الأول والثانوي اللذين يركزان على إنتاج وإنتاج السلع الملموسة، يركز قطاع الخدمات على تلبية احتياجات ومصالح الأفراد عن طريق توفير المعارف والمهارات المساعدة الخاصة.

1 حكيم بن جروة، دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعد دحلب. البليدة، 2007، ص 67

2 عمرصخري، المرجع نفسه، ص 30.

3 زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط 1، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 27.

3.4.3. مهام المؤسسة الخدماتية :

وظيفة التخطيط: وهو إحدى وظائف الإدارة أو المدير وإحدى المكونات الإدارية وعمل يسبق التنفيذ و بموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة¹.

كما تشير وظيفة التخطيط لمؤسسة الخدمات إلى عملية تحديد الأهداف والغايات وفق اتصالات فعالة بين موظفي المؤسسة مع الرئيس الإداري غالبا ، عندها يتم تحديد الاستراتيجيات والإجراءات، وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف. حيق يقوم فيه بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع خطة شاملة لتوجيه أنشطة المنظمة. وتشمل وظيفة التخطيط عناصر مختلفة مثل التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والتخطيط المالي وتخصيص الموارد. من خلال التخطيط الفعال، يمكن لمؤسسة الخدمات تحديد اتجاه واضح، ومواءمة مواردها، وتحسين عملياتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقديم خدمات عالية الجودة لعملائها. التخطيط هو عملية مستمرة تتطلب الرصد والتقييم والتعديل المستمر لضمان استمرار استجابة المنظمة لظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء.

وظيفة التنظيم : التنظيم الإداري هو الذي يشمل الجانب الهيكلي للعلاقات في منشأة أو مؤسسة أو إدارة ، ولذا فقد احتل مكانة خاصة و اهتماما شديدا في علم الإدارة لأنه يقوم بدور هام وحيوي في حياة الأفراد و المنظمات².

كذلك يعرف التنظيم على أنه شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوي كل مبادئ التنظيم، وهو الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعيا إلى تحقيق هدف مشترك³.

تشمل الوظيفة التنظيمية في مؤسسات الخدمات تحديد الهيكل والأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة. ويشمل تحديد التسلسل الهرمي. تهدف هذه الوظيفة إلى خلق الوضوح في الأدوار الوظيفية، وإقامة علاقات إبلاغ، وتعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة.

وظيفة التنسيق : تعتبر وظيفة التنسيق أساسية في مؤسسات الخدمات لضمان التعاون المتناسق وتكامل الأنشطة عبر مختلف المكاتب. وهو ينطوي على مواءمة المهام والموارد والجهود لتحقيق الأهداف المشتركة. وقد يشمل التنسيق عقد اجتماعات منتظمة، وإنشاء قنوات اتصال، وتعزيز العمل الجماعي لتعزيز التعاون بين الموظفين.

1 علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص88.

2 عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الحلبي القانونية، ط1، لبنان، 2013، ص122.

3 علي فلاح الزغبي، عبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب الأساسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2013، ص157.

وظيفة التوجيه : يمكن تعريفه على أنه الإتصال بالمرؤوسين وإرشادهم للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة.

وظيفة الرقابة : الرقابة كعملية إدارية هي عملية دائمة ومستمرة تمارس بواسطة كل المدراء سواء من كان يشغل درجة عالية كالوزير مثلاً أو من يشغل درجة دنيا كملاحظ للعمال.

كما تعرف الرقابة الإدارية على أنها نشاط يتمثل بالمتابعة والتحقق والتقييم لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة والتقديرات والبرامج المقررة وذلك لتقريب شقة التباعد بين هذه وتلك وإجراء التصحيحات الضرورية.

الرقابة في مؤسسات الخدمات تشير إلى رصد العمليات والإشراف عليها لضمان الامتثال للسياسات والأنظمة والمعايير. وتحديد مجالات التحسين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. وقد تشمل الرقابة إجراء عمليات مراجعة الحسابات والتفتيش وتقييمات الأداء للحفاظ على الجودة والكفاءة .

وظيفة اتخاذ القرار : إن اتخاذ القرار في المؤسسة يعتبر من خصائص الإدارة العليا، حيث أن هذه العملية تختلف باختلاف الأساليب الإدارية حيث تعرف هذه العملية داخل الإدارة على أنها لحظة إختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.

تتسم وظيفة صنع القرار بأهمية حاسمة في المؤسسات الخدمية لأنها تنطوي على اتخاذ الخيارات واختيار أفضل مسار للعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الإنتاج: تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي.

دور الموارد البشرية: يشمل هذا الدور إدارة موظفي المنظمة على مستوى عال و رفيع، مع التركيز على توفير الخدمات التي تلبي الاحتياجات المادية والنفسية. ويشمل ذلك وضع معايير مناسبة لعملية الاختيار ، فضلاً عن تعزيز قوة عاملة لها علاقات قوية مع الأعضاء ومؤسسات التدريب. الهدف النهائي هو ضمان تحفيز الموظفين وتوافقهم مع مهمة الشركة.

الخدمات المالية: تتضمن هذه الخدمة الكثير من العمل والأنشطة للحصول على أموال من مصادر مختلفة للشركة. وهو يتضمن إدارة خطط الاستثمار والبرامج والاحتياجات المالية اليومية بعناية بطريقة عقلانية،

1 - ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، دار الجديدة للنشر ، (دط)، الإسكندرية، 2007، ص45

2 فايز حسين ، سيكولوجيا الإدارة العامة، دار الأسامة للنشر والتوزيع، ط 1 ، الأردن ، 2007 ، ص 89.

3 عبد اللطيف قطيش، مرجع سبق ذكره ، ص 147.

4 محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط3، الأردن، 2008، ص 174

5 - فايز الزغبي وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل ، ط1، الأردن، 1997، ص 225-226.

مما يضمن الدخل. الهدف هو تخصيص الموارد المالية بكفاءة لدعم تقديم خدمات الشركة وزيادة العائدات المالية إلى أقصى حد.

خدمات إدارة الأعمال: يؤدي هذه الخدمة أشخاص معينون أو مديرون مسؤولون عن إدارة نظام الموارد والمعدات والاحتياجات المختلفة داخل المنظمة. ويشمل ذلك الإشراف على توريد المدخلات، وعملية الإنتاج. خدمات البحث والتطوير: تشمل هذه الخدمة جميع الخدمات القائمة على البحث والتحليل لتحسين نوعية خدمات المنظمة. يتعلق الأمر بوجود وحدة تنظيمية مخصصة يمكنها الاستفادة من مبادرات البحث والتطوير لتحسين عروض الخدمات، والتوصل إلى حلول جديدة، والحفاظ على اتجاهات الشركة. وتقاس فعالية مشروع البحث والتطوير بقدرته على إيجاد معلومات مفيدة، وتنفيذ أفكار جديدة، ومواصلة تحسين أداء المنظمة.

معالجة الشكاوي: تتطلب هذه الخطوة توفر إجراءات محددة بشكل واضح ودقيق، حيث أن شكاوي العملاء وكذلك مقترحاتهم تتطلب استجابة سريعة حتى يشعر العميل باهتمام المؤسسة¹.

4.4.3. عناصر المؤسسة الخدماتية :

الزبون : العميل أو المستهلك يعتبر العنصر البشري الرئيسي في المؤسسات ذات الطابع الخدمي حيث أن الأخيرة لا تتحقق ولا تكتمل الا بوجوده.

حجم المؤسسة : ترتبط المؤسسة الخدماتية بحجمها وطبيعتها المقدمة بحيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت السياسة قائمة وعالقات غير شخصية ، ومن هنا يزداد الطابع الرسمي لها².
الأدوات: يقصد بها المعدات والأجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المؤسسة الخدماتية والتي تساعد في أداء الأنشطة والمهام وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة³.

موظفي الاتصال والاستقبال: هم الأشخاص الموظفون لدى مؤسسات الخدمات وهم على علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمونه من خدمات متنوعة وتتمثل مهمتهم في الاتصال المباشر بالزبائن⁴.

الخدمة: تشير الخدمة إلى تقديم إجراءات أو جهود قصد توفير احتياجات الآخرين. على عكس المنتجات الملموسة، فإن الخدمات غير ملموسة بطبيعتها. غير أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف ونتائج العملية التي تنفذها. تستخدم شركات الخدمات الموارد والسلع والخدمات الملموسة جنباً إلى جنب مع أهدافها الأساسية لتحقيق نتائج قيمة لعملائها.

1 سفيان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط 1 عمان 2009 ، ص: 161-164

2 ناصر محمد العديل، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة ، معهد الادارة العامة، السعودية، ط 1 ، 1985 ص62.

3 ناصر محمد العديل، نفس المرجع، ص62.

4 عمر الصخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، ط2، الجزائر ، ص 32

التنظيم الداخلي في المؤسسات الخدمية : يشير إلى الهيكلية والترتيب الداخلي الذي يحكم تنظيم وتنسيق عمليات وأنشطة المؤسسة لتحقيق أهدافها في تقديم الخدمات. يشمل التنظيم الداخلي توزيع المسؤوليات والصلاحيات، وتحديد سلطات القرار، وتنظيم تدفقات العمليات والاتصالات داخل المؤسسة.

5.4.3. معوقات المؤسسة الخدماتية :

- محدودية الموارد
- يمكن أن تحد قيود الميزانية من قدرة الشركة على الاستثمار في المعدات والتكنولوجيا والموارد اللازمة لتقديم خدمات عالية الجودة.
- يمكن أن يؤدي عدم كفاية مستويات التوظيف أو نقص المهنيين المؤهلين إلى الحد من قدرة الشركة على الاستجابة بفعالية لطلبات الخدمة.
- يمكن للموارد غير الكافية أو الموارد القديمة أن تحد من قدرة الشركة على تقديم الخدمات بشكل فعال.
- يمكن أن يستغرق الحصول على التراخيص والشهادات المطلوبة والحفاظ عليها وقتاً طويلاً ومكلفاً، مما قد يعيق تقديم الخدمات.

التحديات التقنية

- قد يكون مواكبة التقنيات سريعة التغير وتطبيقها بشكل فعال تحدياً صعباً
- يمكن أن يكون إدماج التكنولوجيات الجديدة في النظم والعمليات القائمة معقداً، ويتطلب مهارات وموارد لضمان الأداء والتنسيق بسلاسة.
- حماية البيانات والخصوصية: تمثل حماية بيانات العملاء والحفاظ على خصوصية البيانات في العصر الرقمي تحديات مستمرة، وتتطلب تدابير أمان إلكتروني قوية¹

المنافسة في السوق:

- تسعى الشركات العاملة في سوق تنافسية جاهدة للتمييز بين نفسها وتقديم عروض قيمة فريدة لجذب العملاء والاحتفاظ بهم.
- يمكن أن تؤثر اتجاهات أسعار العملاء على قدرة الشركة على تقديم الخدمات بأسعار تنافسية مع الحفاظ على الربحية.

1 عمر الصخري ، المرجع السابق ، ص 32

- يتطلب تغيير تفضيلات العملاء وتوقعاتهم تغييراً مستمراً لتلبية الاحتياجات المتغيرة، والتي يمكن أن تستهلك الموارد وتتطلب الاستثمار في أبحاث السوق والابتكار.

جودة الخدمة:

- يمكن أن يمثل ضمان استمرار جودة الخدمة تحدياً،
- قد يكون تلبية توقعات العملاء المختلفة وتوفير تجربة شخصية أمراً مهماً، مما يتطلب جهداً كبيراً.
- يمكن أن يكون التعامل مع انقطاع الخدمة وحل شكاوى العملاء بشكل فعال للحفاظ على ولاء العملاء أحد المهمات الصعبة.

العمل:

- القضاء على التكرار، وتحسين الكفاءة هي تحديات مستمرة تتطلب رصدًا وتحليلًا وتخطيطاً استراتيجياً مستمراً.
- يمكن أن تؤثر التغيرات في الظروف الاقتصادية، مثل الركود أو التضخم، على الإنفاق الاستهلاكي والاستقرار المالي بالمؤسسة.
- قد تؤدي التغييرات في اللوائح أو السياسات الحكومية إلى حالة من عدم اليقين وتؤثر على عمليات الشركة في الوصول إلى الأسواق.
- من المهم للشركات تحديد وتحليل هذه الحواجز من أجل وضع خطط واستراتيجيات فعالة.

5.3. الاجراءات الاتصالية داخل المؤسسة

1.5.3. استراتيجيات الاتصال في المؤسسة:

إذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعدا بالنسبة للإستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى ونرى للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي¹.

تتمثل استراتيجيات الاتصال الداخلي في العملية المنظمة والمحددة التي تستخدمها المؤسسات للتواصل بشكل فعال مع موظفيها. فيما يلي :

مرحلة البدء : في هذه المرحلة ، يضع قادة الشركة خطة واضحة لبدء عملية الاتصال بالشركة. يتم إعداد دفتر الشروط الذي يضم الأهداف المحددة والمرجوة من عملية الاتصال الداخلي ويتضمن المتطلبات الخاصة بنظام الاتصال الداخلي. تتم دراسة هذه الأهداف من خلال تحليل الاتصالات الحالية في المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تتطلب التحسين.

المعلومات الواضحة: يساعد التأكد من أن الاتصال واضحًا وموجزًا للمستخدمين على فهم المعلومات البسيطة وتجنب الالتباس. ولذلك يجب جمع كافة المعلومات التي تساعد على ذلك .

اختيار طريقة الاتصال الصحيحة: يتم اختيار طريقة الاتصال الصحيحة والفعالة . قد يشمل ذلك رسائل البريد الإلكتروني ، والمواقع الداخلية ، والنشرات الإخبارية الداخلية ، والاجتماعات والمنتديات ، ووسائل التواصل الاجتماعي ،... إلخ.

تحسين القنوات الداخلية: تم تحسين قنوات الاتصال الداخلية بين الموظفين والإدارة ، مثل أنظمة إدارة المعلومات ، والشاشات الإلكترونية ، والمنصات الرقمية داخل المؤسسة.

التدريب والتطوير: إن تزويد الموظفين بالتدريب والموارد لمهارات الاتصال الفعال يعزز قدرتهم على الفهم والتواصل بفعالية وكفاءة.

التقييم والمراقبة: يساعد التقييم المنتظم لفعالية الاتصال الداخلي من خلال الاستطلاعات وأنظمة التغذية الراجعة وتحليل البيانات على تحديد مجالات التحسين وتعديل الخطط حسب الحاجة لذلك.

إذا ومن خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات ، يمكن للمؤسسات تحسين الاتصال الداخلي ، والحفاظ على إنتاجية الموظفين ، ودعم بيئة عمل صحية ومنتجة.

اهداف الاتصال في المؤسسة :

تكمن أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة ضمن عدة اقسام تتمثل في :

1 - خاصر دادي عدود، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، الجزائر، 2004، ص 71.

أهداف خاصة بالعاملين : حيث يسعى الاتصال الداخلي إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الثقة و التفاهم فيما بينهم¹.

-أهداف خاصة بالإدارة: حيث تمكن القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة و الهامة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات و البيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين و بالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطته الإدارية المختلفة².

أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور: تشمل أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور مواءمة الموظفين مع مهمة المنظمة وقيمها، وتعزيز ثقافة الشركة الإيجابية، وتمثيل العلامة الخاصة بالمؤسسة و خدماتها، وتمكين الموظفين من العمل كسفراء للعلامة التجارية في تفاعلاتهم مع الجمهور.

- نذكر كذلك بعض الأهداف الأخرى :

- الاتفاق على الأهداف والغايات التنظيمية

- إشراك الموظفين وتحفيزهم

- تبادل المعارف والتعاون

- إدارة التغيير ودعم التغيير

- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

- حل النزاعات وإدارة الأزمات

- تحسين رضا الموظفين ومعنوياتهم

- تعزيز العمل الجماعي والتعاون

- تهيئة بيئة اتصال فعالة وشاملة

- الاستشارة ومناقشة المشاكل³.

2.5.3. معوقات الاتصال داخل المؤسسة :

المعوقات النفسية : يمكن أن تؤثر المعوقات النفسية على التواصل الداخلي داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحديات محتملة. و يمكن أن تؤدي هذه المعوقات إلى سوء تفسير إشارات الاتصال، وصعوبة التعبير عن

1 محمد بهجت. جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة. 1999، ص 269.

2 Gilbert. Jet coll. Génère le channent oeganisationel.pars,les édition donganisation.1995.p 139

3 ربيعي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، ط، 1، 2007، ص 239.

الأفكار بوضوح، والحساسيات الحسية التي تؤثر على التركيز، وصعوبات التفاعل الاجتماعي . يمكن للمنظمات تحقيق تواصل داخلي شامل وفعال لدعم الموظفين ذوي الإعاقة النفسية من خلال عدة إجراءات. تشمل هذه الإجراءات توفير التدريبات على مهارات الاتصال، وخلق بيئة عمل داعمة، وتوفير تكيفات لتلبية الاحتياجات الفردية، وتعزيز التفاهم والتعاطف بين الموظفين. من خلال التركيز على هذه الجوانب النفسية.

عدم وجود نظام اتصال: بدون نظام اتصال واضح، قد تعاني المنظمات للتواصل بفعالية مع الموظفين. معالجة الشكاوى: يمكن لعملية معالجة الشكاوى الصارمة أن تمنع الاتصال المفتوح والشفاف، حيث يمكن قطع المعلومات أو تشويهها أثناء تحركها صعوداً أو هبوطاً في النظام القانوني.

الموارد المحدودة: يمكن أن يحول عدم كفاية الأموال المخصصة للاتصالات الداخلية دون تنفيذ مبادرات اتصالات قوية، مثل برامج التدريب أو الموارد التقنية.

الحواجز الثقافية واللغوية: في المنظمات المختلفة، يمكن للاختلافات في اللغة أو الثقافة أو أساليب الاتصال أن تخلق حواجز تمنع الفهم والتدخل الفعال.

وللتغلب على هذه العقبات، يجب على المنظمات تطوير نظام اتصال شامل، وتعزيز ثقافة الاتصال المفتوح، وتخصيص الموارد الكافية لاستراتيجيات الاتصال الخاصة بها، وتعزيز بيئة داعمة وشاملة، وتوفير التدريب على الاتصال الفعال بالمهارات.

-عند الحديث عن المعوقات الخارجية لابد ان نذكر المعوقات البيئية ولعلها من أهم المعوقات سألقة الذكر من حيث مدى استقرار البيئة وديناميكيته فالمنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التغلب تتطلب اتصال متجدد يواكب هذا التغير /.

1 عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، أصول الإدارة والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006، ص 439.

خلاصة الفصل :

في نهاية هذا الفصل تم التعرف على الاتصال الداخلي وكذلك المؤسسات الخدماتية حيث وجدنا علاقة بين الاتصال الداخلي ومؤسسات الخدمات، كما تعرفنا على وظائف المؤسسة الخدماتية وارتباط نجاحها بالاتصال الداخلي. ونقدم في هذه الخلاصة ان الاتصال الداخلي الفعال يؤدي نحو النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل مؤسسات الخدمات. اذا تشكل هذه الخلاصة موردا أكاديميا. يسلم الضوء على الإمكانيات الهائلة للاتصال الداخلي في دفع عجلة النجاح التنظيمي وتحقيق التميز في النتائج للمؤسسات الخدمية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

واجراءاتها المنهجية

1. مرتكزات الدراسة المنهجية

1.1. منهج الدراسة

-المنهج: عرّف المنهج أنه الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو في

دراسة لمشكلة موضوع البحث 1

إذا منهج البحث العلمي هو الطريقة النظامية التي يتبعها العلماء والباحثون في القيام بالأبحاث العلمية وتحقيق الأهداف البحثية. يشمل منهج البحث العلمي مجموعة من الخطوات المنهجية التي يتم اتباعها لتحقيق الهدف البحثي بشكل دقيق ومنهجي. ويشمل ذلك تحديد المشكلة البحثية وصياغة الأهداف البحثية وتصميم الدراسة وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وإعداد التقرير النهائي. يهدف منهج البحث العلمي إلى زيادة المعرفة العلمية وفهم أفضل للظواهر والعمليات الطبيعية والاجتماعية والتكنولوجية وتطوير الحلول العملية والتقنية التي تلبى احتياجات المجتمع وتحسين جودة الحياة.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي و هو منهج بحثي يهدف إلى تحليل وصف الظواهر والمتغيرات المختلفة في المجتمع أو الواقع المدروس، والتي يتم تفسيرها وفهمها بطريقة علمية ومنطقية. يتم استخدام هذا المنهج في العديد من المجالات البحثية مثل العلوم الانسانية والاجتماعية والتربية والصحة وغيرها. وهو الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما أو مجتمع محليا أو علميا قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها 2

ويعتمد على الوصف الدقيق للظواهر والمتغيرات المختلفة بحيث يتم تحليلها وتفسيرها بطريقة علمية تساعد على فهمها بشكل أفضل. ويتضمن هذا المنهج عادة الاستعانة بالأساليب الإحصائية والتحليلية المختلفة لتحليل وتفسير البيانات والمعلومات المجمعة. ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى الكشف عن العلاقات والارتباطات بين المتغيرات المختلفة. وبالتالي يساعد هذا المنهج على توفير معلومات دقيقة ومفصلة حول الظواهر والمتغيرات المختلفة التي يتم دراستها.

2.1. اسلوب ومجتمع الدراسة:

1.2.1. اسلوب الدراسة

بما ان بحثنا يتطلب دراسة شاملة حول دور الاتصال الداخلي في تحقيق اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر. و الذي يلزم جمع كل المعلومات فقد وجدنا ان الاعتماد على تقنية المسح الشامل هي الافضل .

1 عمار بخوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعتماد البحوث، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص29.

2 أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص50.

و يعرف هذا الأسلوب على انه إجراء دراسة شاملة لجميع أو جزء من السكان أو المجتمعات أو المناطق المختلفة، بهدف جمع وتحليل البيانات والمعلومات بشكل نموذجي وعلمي، وتقديم نتائج الدراسة بشكل كمي أو نوعي أو مختلط، وذلك باستخدام العينات والاستبانات والمقابلات والملاحظات والأدوات والتقنيات الإحصائية والبحثية المختلفة، ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق عدة أهداف محددة كفهم و وصف الظواهر والعلاقات بينها، وتحليلها، وتوضيح الاتجاهات والميول والسلوكيات، وتقييم الأثر والتأثير في مختلف المجالات البحثية.

وكان ايضا سبب اختيارنا لأسلوب المسح الشامل هو ان بعد توجيهنا من قبل المديرية الولائية لاتصالات الجزائر بتبسة الى وكالتها التجارية بنقرين وجدنا ان عدد أفراد العينة يضم 15 مفردة.

2.2.1. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من الأشخاص أو العناصر التي يهتم الباحث بتحليلها أو جمع معلومات عنها. يتم اختيار مجتمع الدراسة وفقاً لمعايير محددة وبناءً على هدف الدراسة، ويمكن أن يكون عينة تمثل المجتمع الأكبر أو مجموعة مختارة من الأشخاص أو العناصر إذا كان من الصعب الحصول على عينة تمثيلية أو لا يناسب الهدف المحدد للدراسة. بالإضافة إلى ذلك، قد يتم اختيار مجتمع الدراسة بناءً على عوامل مثل الجنس، العمر، المهنة، التعليم، الثقافة، أو حتى المكان الجغرافي. بشكل عام، يتم اختيار مجتمع الدراسة بناءً على الأهداف البحثية والأسئلة التي يحاول الباحث الإجابة عليها. ومن خلال تحليل ودراسة مجتمع الدراسة، يمكن للباحث الوصول إلى معلومات وبيانات تساعده على فهم الظواهر الاجتماعية والنفسية والثقافية والاقتصادية وغيرها. اذا فمجتمع البحث محل الدراسة يتكون من جميع وحدات مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين وكافة العاملين به والذي يضم 15 مفرد وبما اننا اعتمدنا اسلوب المسح الشامل فلا نحتاج الى تحديد عينة .

3.1. المجال الزمني والمكاني للدراسة:

1.3.1. المجال الزمني :

- هو الفترة الممتدة من تاريخ بداية الدراسة إلى غاية الوصول إلى النتائج نذكرها مفصلة كالآتي:
- القراءات الأولية: تمت في كل من شهر ديسمبر 2022 وجانفي 2023.
- المعلومات النظرية: امتدت بين شهر فيفري 2023 وأفريل 2023.
- الدراسة الاستطلاعية: كانت من 06 مارس الى 28 مارس 2023
- توزيع الاستمارة: في شهر مارس 2023.

المجال البشري : موظفي وكالة اتصالات الجزائر نقرين .

1.3.1. المجال المكاني:

هو المكان الذي ستجرى على نطاقه الدراسة ، وبما أن دراستنا بوكالة اتصالات الجزائر ببلدية نقرين-ولاية تبسة-، فمجالنا المكاني هو: بلدية نقرين التابعة إداريا لولاية تبسة.

التعريف ببلدية نقرين (مكان التريص):

بلدية نقرين اداريا تابعة لولاية تبسة تقع جنوب شرق الولاية. في الجزائر، تبعد عن عاصمة الولاية مدينة تبسة ب150 كم، ذات مناخ قاري صحراوي جاف، تتميز بنخيلها وإنتاجها القمح والشعير. يبلغ عدد سكانها 11,000 نسمة يحدها من الشمال دائرة بئر العاتر ومن الشرق الجمهورية التونسية من الجنوب ولاية الوادي ومن الغرب بلدية فركان وبلدية ثليجان. تلقب بلدية نقرين ببوابة الصحراء .

وتعد بلدية نقرين من أقدم المدن في الشرق الجزائري إذ أنها كانت بلدية رسمية منذ 1920.

4.1. أدوات جمع البيانات:

الاداة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث المعلومات اللازمة للبحث، و قدحيث تمت الاستعانة ببعض أدوات البحث العلمي أثناء هذه الدراسة والتي من بينها:

استمارة الاستبيان:

استمارة الاستبيان هي وسيلة أو أداة لجمع البيانات في الأبحاث الانسانية الاجتماعية والنفسية وغيرها من المجالات. وهي عبارة عن وثيقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المختلفة، تم إعدادها بشكل مسبق لغرض جمع المعلومات والبيانات من المشاركين المستهدفين في الدراسة. يتم توزيع هذه الأسئلة على الأفراد أو المجموعات المستهدفة ويتم طلب منهم الإجابة عليها بشكل صريح. ويتم تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستمارة الاستبائية للاستفادة منها في دراسة الظواهر والعمليات الاجتماعية والنفسية وغيرها. يتم الاستبيان عنى شكل مقابلة مقننة بين الباحث والمبحوث الوسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الاسئلة عليهم واحدا واحدا بنفس الطريقة، بهدف استخلاص إجابات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الاجوبة المتحصل عليها.

و تنقسم الى :

1 استبيان المغلق : وهو التي تكون أسئلته محددة الإجابة مثل بنعم أو لا .

2- الاستبيان المفتوح : أسئلته غير محددة و الإجابة بشكل مفتوح .

3- الاستبيان المغلق المفتوح : تحتاج بعض أسئلته إلى إجابات محددة والبعض الآخر إلى إجابات مفتوحة.

1عمار طيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط 1، دار المنهج، عمان، 2017، ص 199.

و قد تكونت الاستمارة المعتمدة من قبلنا على 04 اجزاء(انظر الملحق رقم 04) ،تم توزيعها على أفراد العينة (موظفي وكالة اتصالات الجزائر بنقرين) وتم تقسيم هذا الاستبيان إلى 28 سؤال موزع على كل المحاور:

1- البيانات الشخصية (06 أسئلة).

المحور الأول: مدى الاهتمام بالاتصال الداخلي (07 أسئلة).

المحور الثاني: اساليب الاتصال الداخلي السائدة (09 أسئلة)..

المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالوظائف الادارية(06 أسئلة).

الملاحظة: إن الملاحظة في البحث العلمي هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب وفي إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية، أي الملاحظة المقصودة وفق خطة مرسومة للبحث العلمي في إطار منهج متبع 1.

وقد استخدمنا في دراستنا الملاحظة دون مشاركة و هي عملية فردية تشمل استيعاب وتصوير وتقييم الأحداث والظواهر والمواقف دون المشاركة الفعلية فيها. تستخدم في عدة مجالات مثل البحث العلمي والدراسات الاجتماعية وتحليل السلوك.

1 أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، المرجع السابق، ص203.

2. مجال الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة نقرين

تمهيد : بعد الانتهاء من الدراسة النظرية ، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الوكالة التجارية - نقرين- تبسة، مبرزا دور الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الخدمية. سيتم فيه التعريف بمؤسسة الدراسة تحليل النتائج و الوصول للاستنتاجات النهائية.

ميلاد وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

منذ عام 1999، أدخلت الجزائر تغييرات في قطاعات البريد و وسائل الإعلام والاتصالات استجابة للتغيرات السريعة والجذرية في عالم التكنولوجيا التي أدت إلى ولادة قانون جديد في أغسطس 2000. وضع حد لاحتكار الدولة. في أعمال البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والفصل بين التنظيم واستغلال الشبكة ، ومن ثم انشاء سلطة مستقلة في تنظيم الأعمال الإدارية والمالية، إحداها يتمثل في تسيير في الخدمات المالية البريدية، أي مكتب بريد الجزائر ، والثاني، مكتب الاتصالات الجزائر ، المسؤول عن تطوير شبكة الاتصالات الجزائرية. وبعد هذا القرار، أصبحت الاتصالات الجزائرية مستقلة عن وزارة البريد. واضطرت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى انتظار بداية 2003 لبدء عملها الذي باشرته منذ الاستقلال. ولكن في بافكار مختلفة تمامًا عما كانت عليه قبل ذلك اليوم، فقد أصبحت الشركة مستقلة واضطرت إلى إظهار وجودها في سوق مع منافسة شديدة، وبعتمادها على ثلاثة ركائز لقيامها هم : الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات . وقد مكنت هذه الأهداف المسطرة من بقائها في الريادة وجعلها رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر خاصة وأن هذا الأخير يصبح أكثر تنافسية يوما بعد يوم.

ثانيا : ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي مؤسسة خدمية بحتة . شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنت.(هويتها البصرية :انظر الملحق رقم 03) تأسست وفق القانون 03/ 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

الاطار القانوني :

وفق هذا القانون الذي ذكر سابقا الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج (انظر الملحق 02) ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 102B 0018083.

البطاقة التقنية :

المقر الاجتماعي لمقر مجمع اتصالات الجزائر : الطريق الوطن رقم 05 الديار الخمس . المحمدية . الجزائر ،16130

رقم السجل التجاري : 202B 0018083.

التعريف الجبائي : 000216299033049.

البند الضريبي: 1629383821.

رقم التعريف الإحصائي : 000216290656936 .

موقع الانترنت: www.algeriatelecom.dz.

شعار المجمع : اختياركم الأمثل.

1 الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر ، مرجع سابق.

2 الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر ، مرجع سابق.

اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة و هي الجودة ، الفعالية ونوعية الخدمات وتلخص في جملة من الاهداف التالية/:

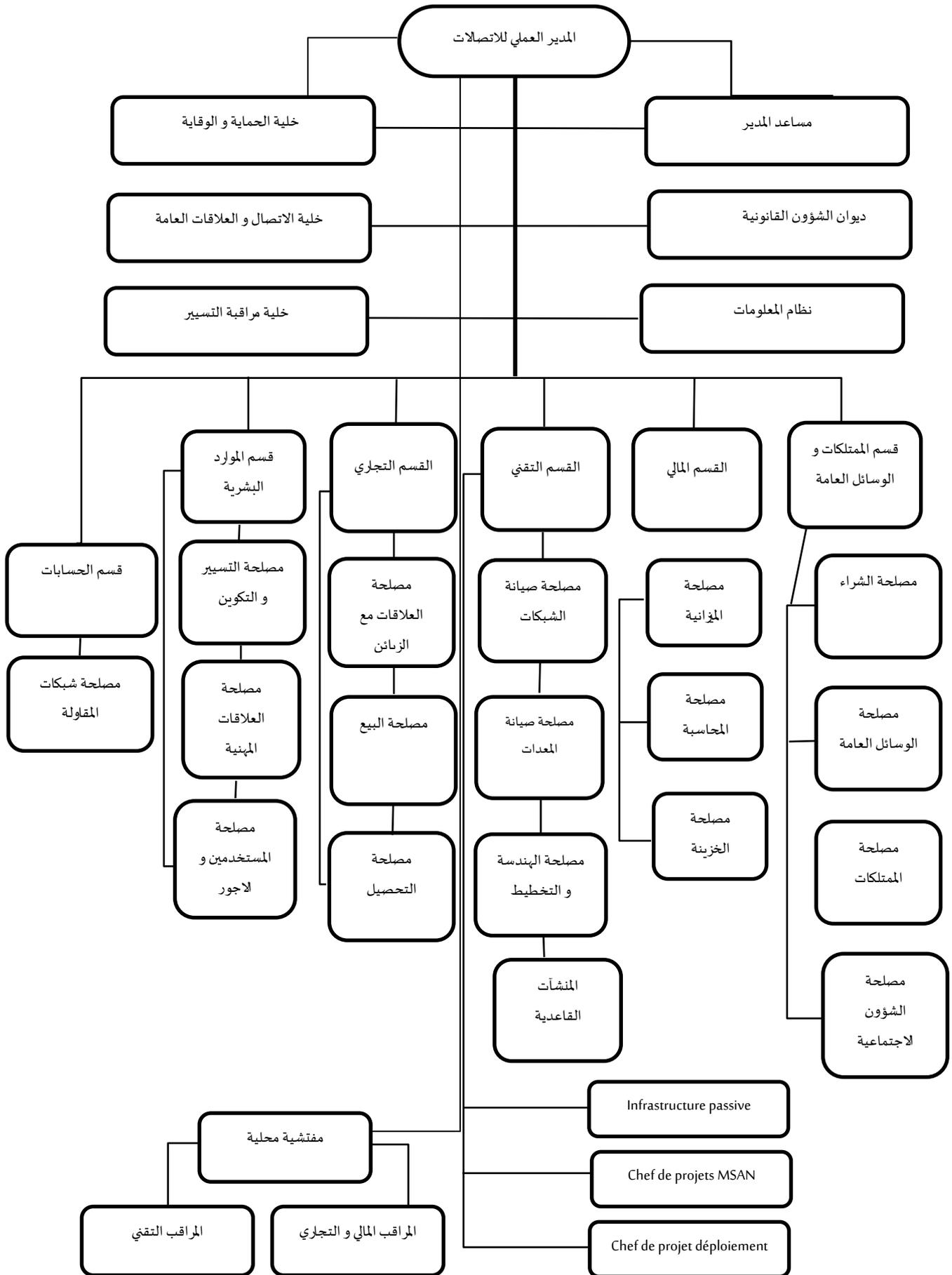
- زيادة في عروض الخدمات للهاتف وربطها بشبكة الانترنت ، و تسهيل الاشتراك في خدماتها وتلبية متطلبات عدد كبير من المستعملين. توفير خدمات اتصالات موثوقة حيث تهدف شركة اتصالات الجزائر إلى توفير خدمات اتصالات موثوقة وعالية الجودة للأفراد والشركات والهيئات الحكومية في جميع أنحاء البلاد. وهذا يشمل خدمات مثل الخطوط الأرضية والهواتف المحمولة والوصول إلى الإنترنت.
- توسيع البنية التحتية للشبكة وتحسينها اذ يتمثل أحد أهداف شركة اتصالات الجزائر في توسيع وتحسين البنية التحتية لشبكتها لتلبية الاحتياجات المتزايدة لخدمات الاتصالات. ويشمل ذلك الاستثمار في نشر التكنولوجيا المتقدمة وتوسيع مناطق التغطية وزيادة سعة الشبكة لضمان الاتصال السلس.
- تحسين تجربة العملاء حيث تسعى شركة الجزائر للاتصالات جاهدة لتحسين تجربة العملاء بشكل عام من خلال تقديم دعم سريع للعملاء وحل فعال للشكاوى. الهدف هو ضمان رضا العملاء والاحتفاظ بهم ، وجذب عملاء جدد.
- تهدف شركة اتصالات الجزائر إلى أن تظل في طليعة التطورات التكنولوجية في صناعة الاتصالات. تركز الشركة على البحث والتطوير لإنشاء خدمات ومنتجات وحلول جديدة تلي الاحتياجات المتغيرة لعملائها. -كجزء من مهمتها ، تلتزم شركة اتصالات الجزائر بقيادة التحول الرقمي في البلاد. يتعلق الأمر بتعزيز اعتماد التقنيات الرقمية ودعم التجارة الإلكترونية ودعم رقمنة الخدمات الحكومية والتجارية.

1 الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر ، مرجع سابق.

- تدرك شركة اتصالات الجزائر دورها في المساهمة في التنمية الاقتصادية للجزائر. حيث تهدف الشركة إلى سد الفجوة الرقمية من خلال توسيع الاتصال في المناطق المحرومة ، من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- تمتلك شركة اتصالات الجزائر أهدافاً مالية لضمان استدامة ربحية الشركة. وتشمل هذه الأهداف تحسين الكفاءة التشغيلية ، والتحكم في التكاليف وتوليد الإيرادات لدعم الاستثمار المستمر والنمو المستقبلي.
- تعمل شركة اتصالات الجزائر ضمن الإطار القانوني والتنظيمي الذي تحدده الحكومة. تتمثل مهمة الشركة في الامتثال للقوانين و متطلبات الترخيص لتعزيز المنافسة العادلة وضمان حماية المستهلك.
- تسعى شركة اتصالات الجزائر إلى تعزيز التعاون والعلاقات الدولية لتبادل المعرفة وأفضل الممارسات والمهارات في قطاع الاتصالات. يشمل هذا الهدف المشاركة في المؤتمرات الدولية ، والتعاون مع المؤسسات الإعلامية الأخرى وتعزيز قدرات الاتصال الجزائرية على نطاق عالمي.
- تهدف الشركة إلى إحداث تأثير إيجابي على المجتمع والمساهمة في تنمية الجزائر.

دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة:-



الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر الإدارية المركزية.

المصدر: فاطمة راقد الخنساء دلول، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي 2016

تحليل الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر الإدارية المركزية _تبسة_

رئيس مجلس الإدارة: يشغل المدير العملي للاتصالات منصب رئيس مجلس الإدارة ويشغل منصب كبير الموظفين المسؤولين عن الإشراف على العمليات التجارية القائمة. ويشمل دورها المساعدة في تحقيق الأهداف التي حددها مساعده لضمان سلاسة أداء المؤسسة.

مدير التخطيط: مدير التخطيط مسؤول عن إدارة الإعلام، والموافقة على الفواتير أو تعطيلها، وتنسيق الأنشطة.

المفتشية العامة: تجري المفتشية العامة عمليات تفتيش سنوية مفاجئة للعمليات التجارية لإجراء التحقيقات وتنفيذ المخطط السنوي حسب الاقتضاء.

المفتشية المركزية: تتولى المفتشية المركزية الإشراف على الأهداف المحددة، وتقييم نوعية الخدمات المقدمة للعملاء.

مديرية التسويق وإدارة الجودة: تشارك مديرية التسويق وإدارة الجودة في إدارة المشاريع وتستخدم تقنيات مبتكرة في وضع وتنفيذ مخططات سنوية.

مديرية تجهيز الاتصالات: تتولى مديرية تجهيز الاتصالات التعامل مع جميع أجهزة الاتصال مثل الهواتف وأسلاك الاتصالات والحواسيب، بما يكفل حسن أدائها وصيانتها.

مديرية تجهيز المراسلات: تتمثل مهمتها في توفير المعدات اللازمة لتجهيز المراسلات بين الشركة وعملائها.

المديرية الفنية لإدارة شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية: تتولى هذه المديرية رصد تشغيل الخدمات، وتوسيع وصيانة شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وضمان أدائها بكفاءة.

مديرية التخطيط لنظم المعلوماتية: تشرف مديرية التخطيط لنظم المعلوماتية على تطوير الشبكة، الحاسوب.

مديرية الإدارة العامة: تتولى مديرية الإدارة العامة مسؤولية معالجة المسائل القضائية، وإدارة الالتزامات المالية وحمايتها، وإنشاء مراكز تشغيلية.

مديرية الموارد البشرية: تتولى مديرية الموارد البشرية إعداد الدراسات، ووضع البرامج التدريبية، وإدارة نظم المكافآت والحوافز.

مديرية المالية والمحاسبة: مديرو الشؤون المالية والمحاسبة مسؤولون عن الإشراف على المحاسبة والإدارة المالية للشركة، بما في ذلك إدارة المزاينة والتحصيل.

المدير: يعمل المدير كمتحدث رسمي باسم المنظمة وينسق مختلف مصالح الوكالات والفروع. خلية الأمن والحماية: تتمثل مهمة خلية الأمن والحماية في الحفاظ على أمن وحماية الأفراد والممتلكات. خلية التفتيش: تتولى خلية التفتيش مسؤولية رصد أداء مختلف الفروع والمصالح. وتجري ملاحظات دورية وتتواصل مباشرة مع المدير فيما يتعلق بأي قضايا أو شواغل. فرقة مراقبة الجودة: تتولى فرقة مراقبة الخلية والجودة مسؤولية رصد نوعية الخدمة وتجميع المعلومات لأغراض التقييم. اتصالات الجزائر هي إدارة عامة خدماتية تجارية. وتتألف الوحدة من أربعة أقسام، كل منها مسؤول عن عمليات إدارية محددة وعن خدمة العملاء.

1. الشعبة التجارية: تنقسم الشعبة التجارية كذلك إلى ثلاث مجالات: العلاقات مع العملاء، وقوة البيع وشبكات وكالات الأعمال التجارية، وتسوية المنازعات، وإعداد الفواتير، والتحصيل.
2. القسم التقني: يشمل القسم التقني مختلف الاهتمامات، بما في ذلك خدمات البيانات والقيمة المضافة، وخدمات المؤسسات الشعبية، وإدارة شبكة الولوج أو الوصول.
3. إدارة المالية والمحاسبة والشؤون القانونية والتأمين: يهتم بمسائل التأمين. تتكون الإدارة من أربع عناصر: إدارة المحاسبة، وإدارة الخزينة، وإدارة الميزانية، وإدارة الشؤون القانونية. حيث يشرف هذا القسم على الجوانب المالية والمحاسبية للشركة، بما في ذلك إدارة الضرائب. كما تتولى الشؤون القانونية وحل القضايا بين الموظفين وتمثيل المؤسسة في المحكمة.
4. إدارة الموارد والوسائل البشرية: إدارة الموارد والوسائل البشرية مسؤولة عن الإشراف جمع ودراسة والإحصاءات، وتشغيل نظم المكافآت والحوافز. كما يتولى توفير المعدات الإدارية. يتكون هذا القسم من أربع اهتمامات: إدارة المستخدمين والأجور، الملكية، التوريد، التكوين.

وكالة اتصالات الجزائر-نقرين-

التعريف بوكالة اتصالات الجزائر نقرين:

الوكالة التجارية هي واجهة متميزة بين المؤسسة وزبائنها، وتقوم بدور أساسي في تلبية احتياجات العملاء وتسويق مجموعة منتجات وخدمات اتصالات الجزائر. تتضمن مهام الوكالة التجارية التواصل الفعال مع العملاء والاستماع إلى استفساراتهم ومتطلباتهم، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية حول منتجات الاتصالات المتاحة وميزاتها وفوائدها.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل الوكالة على تسويق وترويج مجموعة متنوعة من منتجات وخدمات اتصالات الجزائر، مثل الهواتف النقالة، وخدمات الإنترنت، وخدمات الهاتف الثابت، وحلول البيانات والتجوال.

تهدف الوكالة إلى زيادة الوعي بمنتجات الشركة وجذب عملاء جدد، وتعزيز العلاقة مع العملاء الحاليين من خلال تقديم خدمات عالية الجودة وتلبية احتياجاتهم بشكل فعال.

فرع من فروع اتصالات الجزائر المنتشرة عبر كافة أرجاء الوطن تحمل على عاتقها خدمة الزبائن الذين يقعون في نطاقها، فيما يخص خدمة الثابت والإنترنت. تم افتتاح الفرع التجاري لوكالة اتصالات الجزائر بنقريين في 05 اوت 2019، حيث أن موقع الفرع الذي يتوسط الدائرة بحي المطار يسمح لحوالي 8000 آلاف زبون من التخلص من عناء التنقل إلى مقر اتصالات الجزائر بولاية تبسة وكذا طوابير الانتظار من جهة، وفك الضغط عن الوكالة الرئيسية التي ما تشهد اكتظاظ واسع. يشمل نطاق خدمة الوكالة نقرين وفركان.

تضم الوكالة:

المدير وهو المسؤول على الوكالة والمكلف بالتسيير والتواصل مع المديرية الولائية. مكنتي مصالح وموظفي استقبال وبيع وإدارة بالإضافة الى تقنيين. والامن الخاص بالمؤسسة 1.

يذكر أن اتصالات الجزائر قامت خلال السنوات الفارطة بافتتاح خمس مقرات جديدة ما بين وكالات ونقاط بيع على مستوى الولاية

باختصار، يعد الوكالة التجارية نقطة اتصال حيوية بين المؤسسة وعملائها، حيث تعمل على توفير المعلومات والدعم اللازم للعملاء وتسهيل عملية اختيار واستخدام منتجات الاتصالات بالجزائر. كما تهدف إلى تعزيز الوعي بالعلامة التجارية وزيادة رضا العملاء.

3.المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية

1.3. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نتائج الاستبيان الموجه للموظفين

أولاً: بيانات عامة

الجدول رقم 1: توزيع افراد مجتمع البحث حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
86.67%	13	ذكر
13.33%	02	انثى
100.00%	15	المجموع

تحليل الجدول رقم 01: يمثل الجدول توزيع افراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين حيث ان هذا الأخير يحتوي على 15 عينة ونجد ان الذكور 13 عينة بالنسبة 86.67% واثنين من الاناث بنسبه 13.33% وهنا نجد ان نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الاناث داخل المؤسسة لنستنتج عدة عوامل متحكمة في ذلك ومن أهم هذه العوامل:

يمكن ان يكون السبب الرئيسي في ذلك هو ان بلدية نقرين منطقة محافظة بعاداتها و تقاليدها و ديننا أولاً مما يعود ذلك في انخفاض امتهان الجنس الانثوي للعمل في المؤسسات مثل اتصالات الجزائر او المؤسسات الإدارية بصفة عامة عكس التعليم .

- الاختلاف في اختيار المهن: في المناطق التي لا تعتبر مدن كبرى قد يختار الرجال مهناً معينة بشكل أكثر من النساء، مثل المجالات التقنية والهندسية، في حين يفضل النساء مهناً أخرى، مما يؤثر على توزيع الجنسين في المؤسسات

- الأدوار الجنسية النمطية: قد يعتبر المجتمع الرجل الشخص الأنسب للوظائف القيادية والتي تتطلب اتخاذ القرارات الصعبة، في حين ينظر إلى النساء عادةً على أنهن يتمتعن بالرفقة بالعاطفة، مما يؤثر على توزيع الجنسين في المؤسسات.

- الفرص المتاحة: قد يكون الرجال أكثر حظاً في الحصول على الفرص العملية والتعليمية المتاحة، مما يؤثر على نسبة الجنسين في المؤسسات.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
66.67%	10	من 20 الى 29 سنة
26.67%	04	من 30 إلى 39 سنة
6.67%	01	من 40 الى 49 سنة
100.00%	15	المجموع

تحليل الجدول رقم 02: يمثل الجدول الثاني توزيع افراد مجتمع البحث حسب العمر فنجد ان الفئة العمرية من 20 الى 29 سنة في 10 افراد بنسبة 66.67% بينما الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة كانت اربعة افراد بنسبة 26.67% بينما الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة كانت فقط فردا واحدا ونجد تفوق نسبة الشباب في مؤسسة اتصالات الجزائر بنقرين لعدة أسباب نذكر منها:

- سياسات التوظيف: قد تفضل المؤسسة توظيف الشباب بشكل أكبر، نظراً لأنهم يمثلون أفضل فئة لتطوير التكنولوجيا وتبني الأساليب الحديثة في مجال الاتصالات.
- اهتمام الشباب بالتكنولوجيا: قد يتمتع الشباب بمهارات تقنية أكثر، نظراً لكونهم يتعاملون بشكل أكبر مع التقنيات الحديثة، مما يجعلهم يتمتعون بميزة عن الأشخاص الأكبر سناً.
- النمو السريع لقطاع الاتصالات: قد يؤدي النمو السريع لقطاع الاتصالات إلى زيادة الحاجة إلى الموظفين الشباب الذين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة لمواكبة التغييرات الحديثة في هذا المجال.
- عوامل عمرية أخرى: قد تؤثر عوامل عمرية أخرى، مثل الرغبة في العمل لفترة أطول وقدرة الشباب على تحمل الضغوط العملية والعمل بساعات إضافية، على نسبة الشباب في المؤسسة.

جدول رقم 03: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
6.67%	01	مستوى ثانوي
93.33%	14	مستوى جامعي
100.00%	15	المجموع

تحليل الجدول رقم 03: يمثل الجدول توزيع افراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي فنجد ان المستوى الثانوي متمثلا في فرد واحد اما بالنسبة للمستوى الجامعي فكان بعدد كبير متمثل في 14 فرد كما بنسبة الجامعيين بقوة 93.33% مقارنة بالمستويات الأخرى لنستنتج عدة عوامل قد تؤدي إلى زيادة عدد الموظفين أصحاب المستوى الجامعي في مؤسسات مثل اتصالات الجزائر، ومن بين هذه العوامل:

- متطلبات الوظيفة: يمكن أن تتطلب بعض الوظائف في مؤسسة اتصالات الجزائر مستوى تعليمي عالي أو خبرة في مجال محدد، مما يعني أن الموظفين أصحاب المستوى الجامعي قد يكونون الأكثر ملاءمة لهذه الوظائف.

- التطور التكنولوجي: تعد مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من المجالات التي تتطلب معرفة واسعة بالتقنيات الحديثة والمتطورة، ويمكن أن يكون الموظفون أصحاب المستوى الجامعي الأكثر تأهيلاً لتلك التقنيات.

- الرواتب والمزايا: يمكن أن تكون الرواتب والمزايا الإضافية للموظفين أصحاب المستوى الجامعي أكثر جاذبية مما يجذبهم للعمل في مؤسسات مثل اتصالات الجزائر.

- التحديات والفرص: قد توفر مؤسسات مثل اتصالات الجزائر فرصاً للتحدي والنمو المهني والفرص للعمل في مشاريع جديدة ومثيرة، وقد تكون هذه الفرص أكثر جاذبية للموظفين أصحاب المستوى الجامعي.

بشكل عام، يمكن أن يؤدي مزيج من هذه العوامل إلى زيادة عدد الموظفين أصحاب المستوى الجامعي في مؤسسات مثل اتصالات الجزائر

الجدول رقم 04: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التخصص الدراسي.

التخصص الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
إدارة اعمال	04	26.67%
تقني سامي	04	26.67%
اتصال	02	13.33%
تسويق	04	26.67%
علوم تجريبية	01	6.67%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 04 : يمثل الجدول توزيع افراد مجتمع البحث حسب التخصص الدراسي فنلاحظ ان كلا من التخصصين ادارة الاعمال والتقني سامي والتسويق كانت تتمثل في اربعة افراد لكل تخصص منهم اما بالنسبة للاتصال فكان ممثلا بفردين و تخصص علوم التجريبية والذي يتمثل في المستوى الثانوي بفرد واحد. اي ان كل من التخصصات ادارة الأعمال 26.67% والتسويق 26.67% والاتصالات 13.33% والتخصصات التقنية 26.67% من الأقسام الحيوية في مؤسسات مثل اتصالات الجزائر. ويمكن أن يكون الطلب الكبير على هذه التخصصات يرجع إلى عدة عوامل منها:

- إدارة الأعمال: يعتبر تخطيط الأعمال والإدارة الفعالة هما عنصران مهمان في نجاح المؤسسات، ويمكن لأصحاب التخصصات في إدارة الأعمال أن يلعبوا دورًا حيويًا في تطوير خطط الأعمال وإدارة الموارد البشرية والمالية.

- الإعلان والتسويق: يعتبر التسويق والإعلان عن المنتجات والخدمات هو أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات، وبالتالي فإنه يتطلب وجود أفراد متخصصين في التسويق والإعلان داخل المؤسسة.

- التطور التكنولوجي: في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، يجب على المؤسسات الحفاظ على التحديث المستمر لتقنياتها وتطويرها، ومن هنا يأتي دور التخصصات التقنية في تحديث وصيانة تلك التقنيات.

- الجودة والتحسين المستمر: يتطلب قطاع الاتصالات والتكنولوجيا المعلوماتية وجود متخصصين في إدارة الجودة والتحسين المستمر، حيث يمكن لهؤلاء الأشخاص العمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة وضمان رضا العملاء.

الجدول رقم 05: أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب
6.67%	01	عون اداري
46.67%	07	اداري (مكلف بالزبائن-الادارة)
26.67%	04	تقني
13.33%	02	رئيس مصلحة
6.67%	01	مدير
100.00%	15	المجموع

تحليل الجدول رقم 05: يمثل الجدول افراد مجتمع الدراسة حسب المنصب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين فنلاحظ ان منصب عون اداري تمثل في فرد واحد 6.67% ومنصب موظف بسبعة افراد بنسبة 46.67% تقني بأربعة افراد بنسبه 26.67% ورئيس المصلحة بفردين بالنسبة 13.33% ومنصب واحد متمثلا في المدير. يتم توزيع هذه المناصب بناءً على طبيعة نشاط المؤسسة واحتياجاتها.

الجدول رقم 06: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
60.00%	09	من 1 سنة الى 05 سنوات
33.33%	05	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
6.67%	01	من 10 سنوات الى 15 سنة
100.00%	15	المجموع

تحليل الجدول رقم 06: يمثل الجدول توزيع اغراض مجتمع البحث حسب الخبرة ل 15 فرد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين حيث نجد ان الخبرة التي تكون من سنة الى خمسة سنوات تتمثل في تسعة افراد بنسبه 60% اما سنوات الخبرة من ستة الى 10 سنوات تمثلت في خمسة افراد بالنسبة 33.33% اما بالنسبة للخبرة الممتدة من 10 سنوات الى 15 سنة تمثلت في فرد واحد نسبة 6.67%. حيث نستنتج انه يمكن أن يكون السبب وراء توظيف موظفين بخبرة مهنية أقل في مؤسسة اتصالات الجزائر المتفتحة قبل عامين هو الحاجة إلى تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم وزيادة قدرتهم على تلبية احتياجات المؤسسة. كما يمكن أن يكون السبب وراء ذلك هو الحاجة إلى توظيف شباب متفوقين وذوي شغف بالتكنولوجيا والاتصالات، والذين يمتلكون القدرة على التكيف مع تغييرات الصناعة والابتكارات التقنية الجديدة. كما ان السبب الرئيسي هو ان المؤسسة تم انشائها حديثا في المنطقة بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون هناك اهتمام بتوظيف موظفين بتكاليف أقل لتحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة وتخفيض تكاليف الإنتاج. ويمكن أن يكون الهدف هو توفير بيئة عمل محفزة لتطوير مهارات الموظفين وزيادة فرص النمو المهني في المؤسسة

المحور الأول:مدى الاهتمام بالاتصال الداخلي

الجدول رقم 07: أكثر أنواع الاتصالات استخداما داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال الداخلي	14	93.33%
الاتصال الخارجي	01	6.67%
المجموع	15	100.00%

من خلال الجدول رقم 07: يمثل الجدول أكثر نوع اتصالات استخداما داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين حيث نجد ان نسبة اعتماد الاتصال الداخلي وصلت الى 93.33% بينما الاتصال الخارجي بنسبة 6.67، ويتضح من خلال عوامل عدة سبب استخدام الاتصال الداخلي أكثر من الاتصال الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

قد يكون الاتصال الداخلي أسرع وأكثر فعالية في بعض الحالات، حيث يمكن للموظفين التواصل مع بعضهم البعض بسرعة وسهولة دون الحاجة إلى المرور عبر خطوط الاتصال الخارجية. كما يمكن للمؤسسة أن تتحكم بشكل أفضل في جودة الاتصال الداخلي وتوفير خدمات الدعم بسهولة.

علاوة على ذلك، قد تواجه المؤسسة تحديات تتعلق بالامتثال للمعايير واللوائح فيما يتعلق بالاتصالات الخارجية، والتي قد تؤدي إلى تأخير أو تعطيل بعض العمليات التجارية. لذلك، يمكن للاتصالات الداخلية أن تعتبر بديلاً أكثر سهولة وأماناً.

الجدول رقم 08: مدى اختصاص مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين بالاتصال الداخلي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
كبيرة	13	86.67%
متوسطة	01	6.67%
ضعيفة	01	6.67%
المجموع	15	100.00%

من خلال الجدول رقم 08: يمثل الجدول ومدى اختصاص مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين بالاتصال الداخلي حيث تم وضع ثلاث احتمالات اولاً كبيرة بنسبة 86.97 ب 13 فرد يولي للاتصال الداخلي اهمية داخل المؤسسة وثانياً وثالثاً متوسطة وضعيفة على التوالي فكانت بالنسبة 6.67% فرد واحد لكل منهما. إذا نلاحظ اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالاتصال الداخلي بنسبة كبيرة لأسباب عدة. أولاً، تعتبر الاتصالات وسيلة حيوية لتوفير التواصل بين الأفراد والمؤسسات في العصر الحديث. وثانياً، تعتبر الاتصالات مهمة لنقل البيانات والمعلومات بسرعة ودقة، وهذا يتيح للشركات والمؤسسات تحسين إنتاجيتها وفعاليتها.. وأخيراً، يمكن أن تساعد تكنولوجيا الاتصالات في تحسين جودة الخدمات عن طريق توفير المعلومات بسهولة وسرعة. لذلك، فإن اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالاتصالات يعود إلى أهميته الحيوية.

الجدول رقم 09: نسبة اختصاص اتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	73.33%
لا	04	26.67%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 09: يمثل الجدول نسبة المختصين في مجال الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين فكانت الاجابة بنعم 11 من أصل 15 فردا واربعه افراد اجابوا بلا بنسبة 26.97%. إذا نلاحظ اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين على أصحاب تخصص الاتصال في عمليات الاتصال الداخلي بنسبة 73.33% لأن الاتصالات الداخلية هي عنصر مهم في تحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. وتساعد الاتصالات الداخلية على بناء بيئة عمل إيجابية وصحية وتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة وتعزيز التواصل والتفاعل بينهم.

ويقوم أصحاب تخصص الاتصال بتصميم وتنفيذ استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسة، وتطوير الرسائل الداخلية والمحتوى المناسب لتحقيق التواصل الفعال بين الموظفين. كما يساعدون في تنظيم الفعاليات الداخلية وتوفير الأدوات اللازمة لتسهيل التواصل داخل المؤسسة، مثل المنصات الإلكترونية والنشرات الإخبارية والورش العمل والاجتماعات.

الجدول رقم 10: التخصصات الأخرى للقائمين بالاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إدارة اعمال	02	50.00%
تجارة -تسويق-	02	50.00%
المجموع	04	100.00%

تحليل الجدول رقم 10 : يمثل الجدول التخصصات الاخرى للموظفين القائمين بالاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين حيث تمثلت في اربعة افراد منقسمة الى فردين من تخصص ادارة الاعمال وفردين تخصص تجارة , فنجد انه على غرار تخصص الاتصال ، فإن الأشخاص الذين يحملون درجات في إدارة الأعمال والتجارة مكلفين بالاتصال بنسبة 50.00% في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين , و غالبًا ما يكونون مدربين على التفكير الإستراتيجي وإدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي وتحليل البيانات والتسويق والتمويل وغيرها من المجالات ذات الصلة.

وعلاوة على ذلك، فإن حملة درجة في إدارة الأعمال قد تمكنهم من تطوير مهارات إدارة الفرق وتوجيه الموظفين وإدارة الأزمات وغيرها من المهارات القيادية التي يمكن أن تكون ضرورية لإدارة الاتصالات الداخلية في المؤسسات.

اما بالنسبة للذين يحملون درجة تجارة -تسويق- ويمثلون الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 50.00% فهم يساهمون في عملية الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين من خلال توفير المعلومات والأبحاث اللازمة لتحديد احتياجات العملاء وتحليل سلوكهم واحتياجاتهم. كما يقوم المتخصصون في هذا المجال بتطوير الاستراتيجيات التسويقية وتنفيذها لتعزيز الاتصالات الداخلية من خلال الإعلان والتسويق الداخلي للمنتجات والخدمات.

بشكل عام، يمكن أن يكون لحملة الدرجات في إدارة الأعمال والتسويق دور مهم في تحسين عمليات الاتصال داخل المؤسسة، بما في ذلك العمل على تحسين تجربة الموظفين وتحسين الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك، يجب أن تخضع أي سياسة لتكليف أي شخص لدور محدد للتقييم والتحليل المستمر لتأثير هذا الدور على أداء المؤسسة.

الجدول رقم 11: الجهة المسؤولة عن الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الإدارة العليا	01	6.67%
الإدارة الوسطى	12	80.00%
الإدارة الدنيا	02	13.33%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 11: يمثل الجدول الجهة المسؤولة عن الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين. حيث نجد انه من أصل 15 فردا اجاب 12 فرد على ان الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن ذلك فيما فردين أجابوا ان الإدارة الدنيا مسؤولة عن الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين فيما يرى كذلك فرد واحد ان الإدارة العليا هي المسؤولة. نلاحظ ان الإدارة الجهوية أو الوسطى وبنسبة 80.00% هي المسؤولة عن الاتصال الداخلي في الوكالات المحلية لأنها المسؤولة عن توفير التوجيه والدعم اللازمين لهم لتنفيذ سياسات وخطط المؤسسة بشكل موحد وفعال. وتحتاج الوكالات المحلية إلى توجيهات وتوضيحات مستمرة من الإدارة الجهوية لتحسين عملياتها الداخلية وضمان التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة وبين الوكالة والجهات الأخرى المعنية.

الجدول رقم 12: الدورات التكوينية في مجال الاتصال الداخلي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر
نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أحيانا	09	60.00%
نادرا	05	33.33%
ابدا	01	6.67%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 12: يمثل الجدول مدى اعتماد الدورات التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر في مجال الاتصال الداخلي فنجد ان 9 من المبحوثين يرون ان الدورات التكوينية داخل المؤسسة تكون احيانا بنسبة 60% وخمسة منهم يرون ذلك نادرا ويرى واحد انه لا توجد هناك دورات تكوينية

نجد انه يتم تنظيم دورات تكوينية فقط أحيانا بنسبة 60.00% ونادرا بنسبة 33.33% في مؤسسة اتصالات الجزائر المحلية بسبب عدة أسباب، منها قد يكون نقص الميزانية المخصصة للتدريب أو عدم وجود الحاجة إلى تدريب الموظفين في مجالات معينة، أو صعوبة في تحديد الأولويات والتنظيم. قد تواجه الفروع المحلية أيضاً صعوبات في توفير الموارد اللازمة لتنظيم الدورات التدريبية بشكل مناسب، كما أن الجدول الزمني للعمليات والمشاريع قد يعوق تنظيم الدورات بانتظام. كما يمكن أن يلعب عدم وجود إستراتيجية واضحة للتدريب وتطوير الموظفين دوراً في ندرة تنظيم الدورات التكوينية. لذلك يجب على المؤسسة النظر في تحسين إستراتيجيات التدريب وتطوير الموظفين لتحسين جودة العمل وتعزيز الإنتاجية والرضا.

الجدول 13: سبب قلة الدورات التكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لضيق الوقت	06	66.67%
نقص الخبراء والمختصين	01	11.11%
عدم اهتمام العمال بمثل هاته الدورات	01	11.11%
نقص الإمكانيات المادية للمؤسسة	01	11.11%
المجموع	09	100.00%

تحليل الجدول رقم 13: يمثل الجدول اسباب قلة الدورات التكوينية بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث نجد ان ستة افراد يرون ان ضيق الوقت سبب في ذلك بنسبة 66.67% فيما تمثل كل من نقص الخبراء ومختصين 1. وعدم اهتمام العمال بمثل هذه الدورات 01. كذلك نقص الامكانيات المادية للمؤسسة 01 بنسبة متساوية تمثلت في 11.11%

نجد ان ضيق الوقت بنسبة كبيرة قدرت ب 66.67% وتعد عاملاً رئيسياً لعدم تنظيم دورات تكوينية في المؤسسات، حيث تتطلب التدريبات الكثير من الوقت والجهد، وقد يتسبب ذلك في انقطاع الموظفين عن العمل وتأثير ذلك على إنتاجية المؤسسة وأرباحها..

علاوة على ذلك، يتطلب تنظيم دورات تدريبية تنسيقاً جيداً مع مواعيد عمل الموظفين وجدول المهام المحدد للفترات الزمنية المحددة، وهو أمر يمكن أن يكون صعباً في ظل الجدول الزمني المشغول للمؤسسة. لذلك، يمكن أن يكون ضيق الوقت عاملاً رئيسياً في عدم تنظيم دورات تكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الجدول 14: إمكانية الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المحدد بمؤسسة اتصالات الجزائر
نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	100.00%
لا	00	0.00%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 14: يمثل الجدول امكانية الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المحدد داخل المؤسسة. حيث نجد انه يمكن الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب بنسبة 100% في مؤسسة اتصالات الجزائر لأنها تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة والسريعة وتساهم في تحسين عملية التخطيط والتنظيم والتحكم في العمليات المختلفة. وبالتالي، فإن الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في العمل، كما يساعد على التعرف على النقاط القوية والضعف في العمليات المختلفة للمؤسسة، مما يتيح فرصة لاتخاذ إجراءات تصحيحية وتحسين الأداء في المستقبل

الجدول 15: مساهمة وفرة المعلومات في تحسين أداء المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	100.00%
لا	00	0.00%
المجموع	15	100.00%

من خلال الجدول رقم 15: يمثل الجدول مساهمة معلومات في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين. نجد ان مساهمة وفرة المعلومات بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة بنسبة 100.00%، حيث تعتبر المعلومات أساسية في صنع القرارات وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة. فيما يلي بعض الطرق التي يمكن لوفرة المعلومات أن تحسن أداء المؤسسة:

- تحليل البيانات: توفر وفرة المعلومات المتعلقة بعمليات المؤسسة وخدماتها البيانات الضرورية لتحليل الأداء وتحديد المناطق التي يمكن تحسينها.

- التخطيط الاستراتيجي: توفر وفرة المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسين والعملاء المحتملين بيانات دقيقة لتحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

- تحسين الاتصالات: يمكن استخدام وفرة المعلومات لتحسين التواصل داخل المؤسسة ومع العملاء و، وذلك من خلال استخدام أحدث تقنيات الاتصالات وتبادل المعلومات بين الأقسام والموظفين.

- تحسين خدمات العملاء: يمكن لوفرة المعلومات المتعلقة بالعملاء واستخداماتهم لخدمات الاتصالات أن تساعد في تحسين خدمات العملاء، وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

المحور الثاني: أساليب الاتصال الداخلي السائدة

الجدول 16: أساليب الاتصال الداخلي السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر نقريين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
شفوية	05	33.33%
مكتوبة	01	6.67%
الكثرونية	09	60.00%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 16: يمثل الجدول اساليب الاتصال الداخلي السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر نقريين حيث كان الاسلوب الشفوي معتمدا من قبل خمسة افراد بنسبة 33.33% والاتصال المكتوب بتأييد فرد واحد بنسبة 6.67% والاتصال الالكثروني وهو الاعلى بتسعة افراد من أصل 15 بنسبة 60%.

نلاحظ اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على أسلوب الاتصال الالكثروني بنسبة 60.00% داخل المؤسسة لعدة أسباب. أولاً، يساعد الاتصال الالكثروني على تحسين كفاءة التواصل داخل المؤسسة، ويسهل عملية التنسيق بين الفرق المختلفة. كما يساعد على توفير الوقت والجهد، حيث يمكن للموظفين التواصل وتبادل المعلومات بشكل فوري دون الحاجة إلى الانتظار الاجتماعات وجهاً لوجه.

ثانياً، يمكن للاتصال الالكتروني أن يوفر تكاليف الاتصالات، حيث يمكن للمؤسسة استخدام برامج الاتصال المجانية بدلاً من الاتصالات التقليدية. كما يساعد على توفير المساحة والموارد المادية المخصصة لتخزين الوثائق والملفات الورقية.

وأخيراً، يمكن للاتصال الالكتروني أن يزيد من سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث يتيح الوصول السريع إلى المعلومات المطلوبة وتحليلها بسرعة وفعالية. كما يساعد على تحسين التعاون بين الفرق المختلفة وتبادل الخبرات والمعرفة بشكل أفضل.

أيضاً يتم الاعتماد على الاتصال الشفوي بنسبة 33.33% حيث الاتصال الشفوي يساعد على التواصل الفعال وتبادل الأفكار والمعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يمكنه من التكيف مع التحولات السريعة في السوق واحتياجات العملاء. كما يمكن للاتصال الشفوي أن يوفر فرصاً للتواصل العفوي والمباشر بين الموظفين والمشرفين، مما يمكنهم من التفاعل معاً بشكل أفضل وبالتالي تحسين العملية الإنتاجية

الجدول 17: الوثائق الإدارية الغالبة في المراسلات المكتوبة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقريين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التعليمات	13	86.67%
التقارير	01	6.67%
المحاضر	01	6.67%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 17: يمثل الجدول الوثائق الادارية الغالبة في المراسلات المكتوبة داخل المؤسسة حيث نجد ان التعليمات معتمدة بنسبة كبيرة قدرت ب 13 من أصل 15 عينة بنسبة 86.67% فيما كانت التقارير والمحاضر مختارة بتكرار واحد لكل منهما.

نجد ان التعليمات من أهم الوثائق الإدارية في المراسلات المكتوبة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقريين بنسبة 86.67% لعدة أسباب. أولاً، تساعد التعليمات على توحيد الأساليب والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة، وتضمن تنفيذ العمليات بشكل موحد وفقاً للمعايير المحددة، مما يحقق الاستقرار والتنظيم داخل المؤسسة.

ثانياً، توفر التعليمات إرشادات محددة للموظفين حول كيفية تنفيذ المهام والعمليات المختلفة داخل المؤسسة، وتعزز بذلك الكفاءة والفعالية في الأداء. كما تمكن الموظفين من تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بهم بشكل واضح، وبالتالي تعزز الانضباط والتركيز على تحقيق الأهداف المحددة.

بالمجمل، يمكن القول إن التعليمات تعد من أهم الوثائق الإدارية في المراسلات المكتوبة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تساعد على توحيد الإجراءات وتعزيز الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

الجدول 18: طريقة الاتصال الشفوي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاجتماعات	04	26.67%
الاتصال المباشر	06	40.00%
الهاتف	05	33.33%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 18 : يمثل الجدول طرق الاتصال الشفوي المعتمدة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين حيث يرى اربعة من الافراد المبحوثين ان الاجتماعات هي الطريقة المثلى و ستة من الافراد ان الاتصال المباشر هو الامثل ويرى خمسة منهم ان الهاتف هو الافضل في ذلك من اصل مجموع 15 عينة مدروسة. اذا نلاحظ اعتماد الاتصال الشفوي في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين على الهاتف بنسبة 33.33% والاجتماعات ب 26.67% والاتصال المباشر 40.00% لعدة أسباب.

أولاً، يوفر الاتصال الهاتفي وسيلة سهلة وسريعة للتواصل مع العملاء والشركاء والموظفين في المؤسسة، مما يتيح تنفيذ الأعمال بشكل أكثر فعالية وتحقيق أهداف العمل بشكل أسرع.

ثانياً، تساعد الاجتماعات الشفوية على تعزيز التواصل والتفاعل بين أفراد الفريق والموظفين، وتعمل على تحسين العلاقات الشخصية والمهنية بينهم. كما تمكن الاجتماعات من تنسيق الجهود وتبادل الأفكار والمعلومات واتخاذ القرارات الهامة بشأن المشاريع المختلفة.

ثالثاً، يساعد الاتصال المباشر على تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة، حيث يسمح للموظفين بتبادل المعلومات والتواصل بشكل مباشر وفعال. كما يمكن للموظفين استخدام الاتصال المباشر للتعاون والتنسيق فيما بينهم في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المحددة.

بشكل عام، يمكن القول إن الاتصال الشفوي يعتبر من الأساليب الأكثر فعالية في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يساعد على تنفيذ الأعمال بشكل أكثر فعالية وتحقيق الأهداف

الجدول 19: الوسائل الإلكترونية التي يعتمدها الموظفون للتواصل فيما بينهم في مؤسسة اتصالات الجزائر نقريين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الفاكس	02	13.33%
البريد الإلكتروني	06	40.00%
الهاتف	07	46.67%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 19: يمثل الجدول الوسائل الإلكترونية التي يعتمدها الموظفون للتواصل فيما بينهم في مؤسسة اتصالات الجزائر نقريين حيث نلاحظ ان عينتين يعتمدون على الفاكس فيما يعتمد 6 افراد على البريد الإلكتروني كما يفضل سبعة من الافراد الهاتف بنسبة 46.67%.

نجد ان البريد الإلكتروني والهاتف من الوسائل الإلكترونية الرئيسية التي يعتمدها الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر للتواصل فيما بينهم لعدة أسباب. منها: ان استخدام البريد الإلكتروني يتيح للموظفين إمكانية الاتصال ببعضهم البعض بسهولة وسرعة، حيث يتم إرسال الرسائل الإلكترونية على الفور ويمكن للمستلمين الرد عليها بسرعة أيضاً. كما يمكن للموظفين إرسال ملفات مرفقة والتي قد تكون ضرورية لأداء الأعمال المكلفين بها.

ايضا يعتبر الهاتف وسيلة اتصال مهمة بين الموظفين في المؤسسة، حيث يمكن استخدامه للتواصل الشخصي أو المهني. فعندما يتعلق الأمر بالتواصل في الوقت الحقيقي، فإن الهاتف يعد وسيلة سريعة وفعالة

لتبادل المعلومات بشكل فوري ولتوضيح الأمور التي يتعين التعاون فيها. دون الحاجة إلى الحضور الشخصي في المكتب أو في مكان العمل.

وبالتالي، يتبين أن البريد الإلكتروني والهاتف يعتبران من الوسائل الإلكترونية الأساسية التي يعتمدها الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات بينهم بشكل فعال وسري

الجدول 20: مدى تفضيل الموظف للأوامر الشفوية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	53.33%
لا	07	46.67%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 20: يمثل الجدول مدى تفضيل الموظف للأوامر الشفوية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين فكانت الاجابة بنعم لثمانية افراد فيما لا يجذب سبعة افراد الاوامر الشفوية من أصل 15 عينة مبحوث. لا يمكن الجزم بأن الموظف يفضل الأوامر الشفوية أو المكتوبة بشكل عام لشبه ساوي النسب بين المؤيدين والمعارضين ب 53.33 و 46.67% على التوالي، فالأمر يعتمد على الظروف والسياق الذي يتم فيه تقديم الأمر. ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض الأوامر التي يكون من الأفضل تقديمها شفويًا مثل الأوامر الطارئة التي تحتاج إلى تنفيذ سريع، بينما تكون الأوامر المكتوبة أكثر وضوحاً ودقة وتتيح إمكانية الرجوع إليها في أي وقت لتفادي أي سوء تفاهم. وفي مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين، يتم استخدام كلا الأسلوبين بشكل مناسب وفقاً للحاجة والظروف

الجدول 21: كيفية تقديم الاقتراحات حول نشاطات المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
بصفة مباشرة	02	13.33%
عبر سجل الاقتراحات	13	86.67%
لا يوجد حق في الاقتراح	00	0.00%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 21: يمثل الجدول طريقة تقديم الاقتراحات حول نشاطات المؤسسة فنلاحظ ان شخصين يقومان بذلك بصفة مباشرة بنسبة 13.33% فيما البقية بنسبة 86.67% يقدمونها عبر سجل الاقتراحات فيما لا يوجد اي اختيار لعدم الحق في الاقتراح.

نلاحظ ان سجل الاقتراحات أداة مهمة في مؤسسة اتصالات الجزائر لتلقي وتسجيل الاقتراحات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة ونشاطاتها بنسبة كبيرة قدرت ب 86.67% فمن خلال هذا السجل، يمكن للموظفين تقديم اقتراحاتهم بشكل مباشر وسهل وبدون تعقيدات، كما يمكن تسجيل تلك الاقتراحات بشكل مفصل ودقيق، ومن ثم إدارتها بشكل منظم ومناسب.

وعلاوة على ذلك، يساعد سجل الاقتراحات في تعزيز الشفافية والمشاركة الفعالة للموظفين في عملية صنع القرارات، مما يعزز روح الفريق والانتماء للمؤسسة ويحفز الموظفين على تقديم مزيد من الاقتراحات والافكار الهامة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام سجل الاقتراحات كأداة للتقييم والتحليل والتطوير المستمر لأداء المؤسسة ونشاطاتها. وبالتالي، يعتبر سجل الاقتراحات الأفضل لتقديم الاقتراحات حول نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الجدول 22: كيفية توجيه الاتصال النازل في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الرئيس الإداري مباشرة	02	13.33%
رؤساء المصالح	13	86.67%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 22: يمثل الجدول كيفية توجيه الاتصال النازل في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين حيث نجد ان الاتصال النازل من الرئيس الاداري مباشرة كان مختارا لعينتين فيما بقية افراد العينة اختاروا رؤساء المصالح والعدد كان 13 عينة من أصل 15.

نجد ان التوجهات الصادرة للموظفين تكون عن طريق رؤساء المصالح بنسبة 86.67% في مؤسسة اتصالات الجزائر لأسباب عدة. فعلى سبيل المثال، يساعد ذلك في تنظيم العمل وتوجيه الجهود نحو أهداف محددة، كما يساعد في تحديد المسؤوليات والواجبات لكل موظف، وبالتالي تحسين كفاءة العمل في المؤسسة.

كما أن رؤساء المصالح لديهم المعرفة اللازمة والخبرة في مجال عملهم، ويستطيعون توجيه الموظفين بشكل فعال وفي الاتجاه الصحيح، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمؤسسة. كما يساعد ذلك في تحسين التنسيق والتعاون بين الأقسام والمصالح المختلفة داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة بأفضل طريقة ممكنة.

الجدول 23: عملية الاتصال الأفقي في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مصالحة ومصالحة أخرى	04	26.67%
مكتب ومصالحة	06	40.00%
مكتب ومكتب	05	33.33%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 23: يمثل الجدول عملية الاتصال الأفقي في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين حيث ان عملية الاتصال بين مصالحة ومصالحة اخرى كانت 4 تكرارات بنسبه 26.67% فيما بين مكتب ومصالحه بستة وبنسبة 40% وكانت بين المكتب ومكتب اخر بخمسة تكرارات بنسبه 33.33%.

نجد ان الاتصال يكون بين جميع الأطراف بنسب شبه متساوية بين المصالح والمكاتب في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين ويعد الاتصال الأفقي من الأمور الحيوية لتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، وذلك للعديد من الأسباب الهامة، ومنها:

الاتصال الأفقي بين المصالح والمكاتب في المؤسسة أن يساعد على تحسين تدفق العمل، وتجنب الاختلالات والتأخير في الأعمال.

يساعد الاتصال الأفقي بين المصالح والمكاتب في المؤسسة على تعزيز التعاون بينهم وتبادل الأفكار والمعلومات، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

من خلال الاتصال الأفقي، يمكن تحسين الاتصالات الداخلية في المؤسسة، وتبادل المعلومات بين المصالح والمكاتب المختلفة، وبالتالي تحسين الاتصالات بين العاملين في المؤسسة.

الاتصال الأفقي بين المصالح والمكاتب في المؤسسة أن يساعد على تحسين الصورة الإدارية للمؤسسة، حيث يمكن للعاملين فيها أن يعرفوا بشكل أفضل بعملية اتخاذ القرارات والأنشطة والمشاريع المشتركة.

الاتصال الأفقي بين المصالح والمكاتب في المؤسسة أن يساعد على تحسين الأداء العام للمؤسسة، حيث يمكن تحسين جودة الخدمة المقدمة وتحسين المنتجات المصنعة، وبالتالي زيادة الربحية وتحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول 24: أهمية الاتصال غير الرسمي في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	100.00%
لا	00	0.00%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 24: يمثل جدول اهمية الاتصال غير الرسمي في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين حيث كانت الإجابة بنعم ب 15 وبنسبة 100%, نجد ان النسبة كبيرة في أهمية العلاقات بين الموظفين والتي ينتج عنها تحقيق الجو المناسب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين ة كذلك في العديد من الجوانب المختلفة. أولاً، تساعد العلاقات الجيدة بين الموظفين على تعزيز روح التعاون بين المصالح المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام. وثانياً، تساهم العلاقات الإيجابية بين الموظفين في خلق جو عمل صحي وإنتاجي، والذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية لدى الموظفين. وثالثاً، تؤثر العلاقات الجيدة بين الموظفين على مستوى الانضباط والالتزام بالقواعد والتعليمات داخل المؤسسة، حيث يميل الموظفون الذين يتمتعون بعلاقات جيدة إلى الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية المطلوبة في العمل. وأخيراً، تساهم العلاقات الإيجابية بين الموظفين في تحسين بيئة العمل وجعلها مكاناً ممتعاً ومليئاً بالإيجابية والمشاركة والتعاون، وبالتالي تجعل المؤسسة مكاناً مرغوباً للعمل بها وتزيد من الولاء والانتماء لدى الموظفين.

المحور الثالث:

الجدول 25: أهمية المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في عملية التخطيط داخل مؤسسة اتصالات الجزائرنقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	100.00%
لا	00	0.00%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 25: يمثل الجدول أهمية المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في عملية التخطيط بالمؤسسة حيث اجاب الجميع بنعم بنسبة 100% تعتبر المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في عملية التخطيط داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ذات أهمية كبيرة وحاسمة لعدة أسباب:

المشاركة الفعالة بين الرئيس والمرؤوسين أن تساعد في تحقيق التناغم والتنسيق بين الأهداف والأنشطة والخطط المختلفة داخل المؤسسة، مما يزيد من فعالية عمليات التخطيط وتحسين جودة الأداء والإنتاجية.

يمكن للمشاركة الفعالة أن تزيد من الالتزام والمسؤولية لدى المرؤوسين بتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، حيث يشعر المرؤوسون بأنهم جزء من عملية التخطيط وأن لهم دوراً فاعلاً في تحقيق الأهداف المرجوة.

المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين أن تحقق الابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسة، حيث يتم إدراج الأفكار والمقترحات الجديدة وتطوير الخطط والبرامج بمشاركة الجميع، مما يؤدي إلى تحسين الجودة والإنتاجية والريادة في سوق الاتصالات.

للمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين أن تزيد من الثقة والتفاعل بين الجميع داخل المؤسسة، حيث يشعر المرؤوسون بأنهم جزء من العملية وأنهم يحظون بالاهتمام والاحترام من الرئيس

الجدول 26: نوع الاتصال الذي يتم اثناء عملية التنسيق داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
منظم	13	86.67%
غير منظم	02	13.33%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 26: يمثل الجدول نوع الاتصال الذي يتم اثناء عملية التنسيق داخل المؤسسة وكانت الاجابة بمنظم من قبل 13 عينة مقابل عينتين اختاروا انه غير منظم. نلاحظ ان التنسيق بين المكاتب والمصالح داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين يقوم على اتصال منظم بنسبة 86.67% وهذا راجع لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء. ويتم استخدام الاتصال المنظم لعدة أسباب، منها ضمان التواصل الفعال بين المكاتب والمصالح، حيث يتم تحديد أوقات محددة للاتصال ومعرفة الأطراف المشاركة والأجندة المطروحة، وهذا يساعد على تفادي الأخطاء وتوفير الوقت والجهد. كما يمكن للاتصال المنظم أن يساعد في تجنب التداخلات بين المهام والأنشطة المختلفة التي تنفذ في المؤسسة، حيث يتم تحديد الوقت والأهداف المحددة للاتصال وتحديد مجالات الاختصاص والمسؤولية لكل مكتب أو مصلحة، وهذا يساعد في تحسين جودة العمل وتجنب الأخطاء الناتجة عن التداخلات، و يمكن للاتصال المنظم أن يساعد في توحيد الرؤية بين المكاتب والمصالح وتحديد الأهداف المشتركة والمحددة، وذلك من خلال مناقشة الأنشطة والمهام والتوصل إلى اتفاق مشترك حول الخطط والبرامج المستقبلية، وهذا يساعد في تعزيز الثقة بين المكاتب والمصالح وتحقيق الأهداف المحددة. أيضا يمكن للاتصال المنظم أن يساعد في تحقيق التكامل بين المكاتب والمصالح المختلفة، حيث يتم التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة وتطوير العمليات والخدمات، وهذا يساعد على تحسين كفاءة العمل وزيادة رضا العملاء.

الجدول 27: أهمية التقارير كوسيلة رقابية في المساعدة على توجيه الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	93.33%
لا	01	6.67%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 27: يمثل الجدول أهمية التقارير كوسيلة رقابية في المساعدة على توجيه الموظفين بالمؤسسة حيث اغلب الموظفين اجابوا بعدد 14 عينه من أصل 15 بنعم فيما اختارت عينة واحده لا. نجد ان التقارير كوسيلة رقابية تساهم على توجيه الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين بطريقة فعالة ومنظمة بنسبة 93.33%. فالتقارير تعتبر أداة مهمة لمراقبة أداء الموظفين والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، حيث تقدم المعلومات والبيانات المحدثة حول الأنشطة والعمليات التي تم تنفيذها ونتائجها. ويمكن أن تشمل التقارير العديد من المعلومات والبيانات، مثل تحليل الأداء الشهري أو السنوي، أو تقديم تفاصيل المشاريع الجارية، أو عرض بيانات الإيرادات. ومن خلال تحليل هذه المعلومات والبيانات، يتمكن المديرين والمشرفين من تحديد النقاط الضعيفة والقوية في الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين. كما أنها تساعد في رصد أي تغييرات في الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها قبل أن تتفاقم المشكلة.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للتقارير أن تشكل مصدرًا هامًا لاتخاذ القرارات في المؤسسة، فالمعلومات الواردة في التقارير تساعد في تحديد المشكلات والفرص وتحديد الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة. وبذلك، يمكن للمؤسسة أن تستفيد من تحليل البيانات لتحسين الإنتاجية والكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة.

وبالتالي، فإن التقارير تعتبر أداة رئيسية لرصد ومراقبة أداء الموظفين وتوجيههم بطريقة فعالة، وذلك من خلال تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة

الجدول 28: اهمية الاتصال الداخلي في صنع القرار من قبل الرئيس الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر
نقرين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	93.33%
لا	01	6.67%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 28: يمثل الجدول اهمية الاتصال الداخلي في عملية صنع القرار من قبل الرئيس الاداري بمؤسسة اتصالات الجزائر نقرين حيث كانت الاجابة بنعم من قبل 14 عينة واختيار لا لعينة واحدة. نلاحظ ان الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين من أهم العوامل التي تساعد في عملية صنع القرار للرئيس الإداري بنسبة 93.33%، فهو يتيح له الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة. كما يمكن للاتصال الداخلي أن يساعد في تحديد الأولويات وتنظيم الأعمال بشكل أفضل، وتحسين التواصل بين الموظفين وبين الإدارة العليا، مما يزيد من فعالية العمل ويحسن من أداء المؤسسة بشكل عام.

الجدول 29: طريقة اسهام الاتصال الداخلي في صنع القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر نقريين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تزويده بالمعلومات الكافية	06	42.86%
تقديم البدائل المتاحة لحل المشكلات	06	42.86%
إشراك الموظفين في صنعه	02	14.29%
المجموع	14	100.00%

تحليل الجدول رقم 29: يمثل الجدول مساهمة الاتصال الداخلي في صنع القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر نقريين من قبل 14 عينه. حيث تم اختيار الاجابة المتمثلة في تزويد الرئيس الاداري بالمعلومات الكافية بستة تكرارات معادلة تقديم البدائل المتاحة لحل المشكلات. كذلك عينتين اختاروا انها تساهم في اشراك الموظفين في صنعه. اذا نجد انه يتمثل دور الاتصال الداخلي في تزويد الرئيس الاداري بالمعلومات الكافية والدقيقة بنسبة 42.86% و التي تساعد على فهم حالة المؤسسة بشكل أفضل، وتحديد المشاكل والعراقيل التي تواجهها، وكذلك تقديم البدائل المتاحة لحل هذه المشكلات بنسبة 42.86% يتم ذلك من خلال توفير قنوات اتصال داخلية فعالة ومنظمة تسمح للموظفين بالتواصل مع الإدارة العليا وتبادل الآراء والأفكار بشأن المشاكل المتعلقة بالعمل، ومن ثم يتم دراسة تلك المعلومات وتحليلها لتقديم البدائل والحلول الأنسب. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام التقارير والتقييمات الداخلية لتحديد ما إذا كانت الخطط والأهداف الإدارية تحققت بنجاح والبحث عن سبل لتحسينها وتطويرها. وبهذا يمكن للرئيس الاداري أن يتخذ القرارات الصائبة التي تضمن نجاح المؤسسة.

الجدول 30: أهمية عملية التوجيه في القيادة وإدارة العنصر البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر
نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	100.00%
لا	00	0.00%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 30: يمثل جدول اهميه عملية التوجيه في القيادة وإدارة العنصر البشري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين فنلاحظ ان الجميع اجاب بنعم عن أهمية عملية التوجيه فيما ذكر. إذا نلاحظ ان عملية التوجيه أساسية في القيادة وإدارة العنصر البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين، حيث تساعد في تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتوضح الخطط والاستراتيجيات التي يجب اتباعها لتحقيق تلك الأهداف.

وتشمل عملية التوجيه الإشراف والتوجيه اليومي للموظفين والفرق العاملة في المؤسسة، وتوضح لهم الأهداف المحددة وكيفية تحقيقها، وتساعد في تحديد المسؤوليات والأدوار التي يجب أن يلعبها كل شخص في الفريق. كما توضح عملية التوجيه السلوكيات المطلوبة والقيم التي يجب على جميع الموظفين الالتزام بها، مما يعزز ثقافة العمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسة.

وبالإضافة إلى ذلك، تساعد عملية التوجيه في تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، وتساعد في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وتوفر للإدارة العليا الفرصة للتدخل في الوقت المناسب لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة.

الجدول 31: مدى اقتصار عملية توجيه الاتصال الداخلي للمدير في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	06	40.00%
لا	09	60.00%
المجموع	15	100.00%

تحليل الجدول رقم 31: يمثل الجدول مدى اقتصار عملية توجيه الاتصال الداخلي للمدير في مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين. حيث نلاحظ ان ستة افراد أيدوا ان عملية التوجيه فقط من قبل المدير فيما يرى تسعة افراد ان عملية التوجيه لا تقتصر فقط على المدير. نلاحظ أن عملية التوجيه الداخلي تشمل جميع أفراد المؤسسة بنسبة 60.00%، وليس فقط المدير أو القيادات العليا. فالتوجيه الفعال للاتصال الداخلي يتطلب تعاون وتنسيق جميع أفراد المؤسسة، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، ويحتاج إلى اتجاهات وتوجيهات واضحة من جميع الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.

على سبيل المثال، يجب على الموظفين توجيه الاتصالات الداخلية للمستويات المناسبة داخل المؤسسة، وتبادل المعلومات والخبرات بشكل فعال، والعمل معاً للتغلب على أي مشاكل تواجه المؤسسة. وهذا يساعد على تحسين العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وتعزيز روح الفريق والانتماء إلى الهدف المشترك. لذلك، يجب أن يتحمل الجميع مسؤولياتهم في عملية التوجيه الداخلي وكذا التواصل الفعال داخل المؤسسة.

2.3. النتائج الجزئية للدراسة:

النتائج في ضوء التساؤل الأول:

- ✓ استخدام الاتصال الداخلي بصفة أكبر كونه أكثر سرعة وفعالية (حيث عبرت نسبة 93.33% من العينة على ذلك)
- ✓ الاهتمام الكبير بالاتصال الداخلي بالمؤسسة الخدماتية (بنسبة 86.67%)
- ✓ الاعتماد على المختصين في مجال الاتصال لشغل المناصب الاتصالية (بنسبة 73.33%)
- ✓ اعتماد تخصصات اخرى (التسويق وادارة الاعمال) في مهام الاتصال كون الاتصال يدخل ضمن تخصصاتهم (بنسبة 50%)
- ✓ تعتمد الوكالات المحلية على ما يرد من الوكالات الوسطى او الولائية اي وكالة بلدية نقرين الجهة المسؤولة عن الاتصال لديها هي المديرية الولائية لاتصالات الجزائر بتبسة (بنسبة 80%)
- ✓ لا تعتمد الدورات التكوينية الا احيانا وذلك بإدلاء الموظفين عن ذلك (بنسبة 60%)
- ✓ وسبب ذلك (بنسبة 66.67%) ضيق الوقت.
- ✓ الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب بالأجماع.
- ✓ وفرة المعلومات تساهم في تحسين اداء وفعالية المؤسسة (بنسبة 100%).

النتائج في ضوء التساؤل الثاني:

- ✓ يتم الاعتماد على الوسائل الإلكترونية والشفوية (بنسبة 60% و 33.33%) على التوالي كونها أكثر سرعة وتساعد في مرونة العمل.
- ✓ يتم الاعتماد الشبه كامل على التعليمات كونها موحدة وتعزز بذلك الكفاءة والفعالية في اداء العمل (بنسبة 86.67%).
- ✓ الاتصال الشفوي متعدد الطرق من اجتماعات واتصال مباشر وعبر الهاتف
- ✓ يعتمد الموظفون في وكالة نقرين لاتصالات الجزائر للتواصل فيما بينهم الكترونيا على الهاتف المحمول (بنسبة 46.67%) البريد الإلكتروني (بنسبة 40%) وبنسبة اقل عبر الفاكس.

- ✓ انقسم الموظفون في طريقة التوصل معهم واستقبالهم للأوامر الشفوية (نسبة 53.33%) ترى ان ذلك أفضل فيما لا يفضل الباقون ذلك.
- ✓ يتم تقديم الاقتراحات داخل المؤسسة من قبل الموظفين عبر سجل الاقتراحات (بنسبة 86.67%). تعزيزا للشفافية والتحفيز لتقديم المزيد.
- ✓ يتم توجيه الاتصال النازل عبر رؤساء المصالح الذين يستلمون الاوامر من المدير ثم يتم توزيعها على باقي الموظفين (بنسبة 86%).
- ✓ عملية الاتصال الافقي تتم بين جميع أطراف المؤسسة فيما بينهم.
- ✓ الاتصال الغير رسمي مهم جدا في المؤسسة الخدمائية ولا غنى عنه لأنه يقوي العلاقة بين الموظفين مما يساهم في انتاجية أكبر.

النتائج في ضوء التساؤل الثالث:

- ✓ يجب على الرئيس ان يشارك مرؤوسيه قصد ايجاد سبل واهداف جديدة وتنسيق أفضل وتحقيق ما تم تسطيره.
- ✓ الاتصال يكون منظم اثناء عملية التنسيق قصد ضمان تحقيق الاهداف (بنسبة 86%).
- ✓ تعتبر التقارير مهمة باعتبارها وسيلة رقابة للحد من التلاعبات وفرض القوانين للعمل وفق نظام مريح.
- ✓ يساهم الاتصال الداخلي في عملية صنع القرار بمشاركة الرئيس الاداري مرؤوسيه ذلك (بنسبة 93.33%). وذلك عن طريق تزويد الرئيس بالمعلومات الكافية وتقديم البدائل المتاحة لحل المشاكل بالمؤسسة (بنسبة 42%) لكل منهما.
- ✓ عملية التوجيه مهمة جدا في القيادة وادارة العنصر البشري (الموظفين) بالمؤسسة.
- ✓ لا تقتصر عملية توجيه الاتصال الداخلي على المدير فقط بل يتم التعاون في ذلك بين جميع افراد المؤسسة ففعالية التوجيه تتطلب تنسيقا بينهم. (وعبر عن ذلك ب نسبة 60%).

2.3. النتائج العامة للدراسة:

يدعم نظام الاتصال الداخلي التنسيق بين مختلف المصالح والمكاتب والفروع داخل المؤسسة. هذا المزيج يخلق يعزز الاستقرار والكفاءة.

من بين النتائج المتحصل عليها بعد معالجة الاستمارة تبين لنا ان الاتصال الصحيح يقوم بإبلاغ الموظفين على نحو فعال بمهمة المؤسسة وخططها الاستراتيجية ورؤيتها التنظيمية. ويعزز هذا الفهم العام، ويحفز الموظفين على المشاركة في تحقيق الأفضل.

يؤدي الاتصال الداخلي دورا بالغ الأهمية في ضمان تدفق المعلومات بنجاح داخل المنظمة. يسمح الاتصال الدقيق في الوقت المناسب للموظفين بالبقاء على اطلاع دائم على سياسات الخدمة وتغييرات العملية وتعليقات العملاء، مما يجعل اتخاذ القرار أسهل.

تساعد ممارسات الاتصال الداخلي في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية للتعاون والتفاهم والعمل الجماعي. حيث تبني قنوات الاتصال الثقة والمشاركة بين الموظفين، وبالتالي زيادة الحافز والالتزام بأهداف العمل.

تمكن فعالية الاتصال الداخلي الموظفين من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار والاعتراف بمساهماتهم في الأنشطة المتعلقة بالعمل. ويعزز هذا الالتزام الشعور بالانتماء والمشاركة في إنجاز مهمات المؤسسة.

يعمل الاتصال الداخلي الفعال كمنصة لحل المشكلات والقضايا والصراعات داخل المؤسسة. ومن خلال تشجيع الحوار المفتوح، والاستماع النشط، وعمليات التغذية المرتدة البناءة، تعمل الاتصالات الداخلية على تحسين وتسوية العلاقات، وبالتالي تحسين فعالية تقديم الخدمات. وتبرز هذه النتائج الدور الهام الذي تؤديه الاتصالات الداخلية في تحقيق مهمة المؤسسة.

لممارسات الاتصال الداخلي الفعالة تأثير إيجابي على مستويات إشراك الموظفين. عندما يشعر الموظفون بالرضا عن الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية ويشاركون فيها، فمن المرجح أن يشاركوا في تقديم خدمة عالية الجودة.

يعزز الاتصال الداخلي التعاون بين مختلف الإدارات والمصالح والأفراد في. ويؤدي تعزيز تبادل المعلومات والاتصال المفتوح على نحو فعال إلى تحسين العمل الجماعي والتنسيق، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق نتائج أفضل في العمل.

يساعد وجود نظام اتصال داخلي قوي على تنسيق جهود مختلف المصالح والمديرين لتحقيق أهداف العمل المشترك. ويضمن أن يكون لدى جميع الموظفين فهم كامل لرؤية المنظمة ومهمتها وقيمتها، مما يعزز الاستقرار وتقديم الخدمات.

عند ملاحظتي لوتيرة العمل داخل الوكالة تبين لي ان الاتصال الداخلي الفعال له تأثير مباشر على رضا العملاء. عندما يكون الموظفون على دراية أفضل باحتياجات العملاء وتوقعاتهم ويكون ذلك ضمن الاستراتيجيات التي يتم وضعها في الاجتماعات وما الى ذلك من اساليب اتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر، يمكنهم الاستجابة بسرعة وفعالية، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم.

يؤدي الاتصال الداخلي دورا حاسما في إدارة التغيير التنظيمي. يساعد الموظفين على فهم أسباب التغيير، ومعالجة مخاوفهم، وإبقائهم على اطلاع أثناء العملية. مما يسمح للمنظمة بالتكيف وتحقيق أهدافها التشغيلية بشكل أكثر فعالية.

تساعد ممارسات الاتصال الداخلي على تشكيل الثقافة التنظيمية. من خلال تعزيز التفاهم والثقة والتواصل المفتوح، فإنها تساعد في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، مما يجعل الموظفين أكثر إنتاجية ويساعدهم على تحقيق الأهداف.

مقترحات الباحثين في الدراسات المستقبلية:

- معوقات استخدام الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية.
- دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في مؤسسات القطاع الخدماتي العمومي.
- تأثير تكنولوجيات الاتصالات الرقمية على تحقيق أهداف الخدمات الداخلية.
- دور الاتصال القيادي في فعالية الاتصالات الداخلية وتحقيق أهداف المؤسسة.
- تأثير ثقافة المنظمة على ممارسات الاتصال الداخلية.
- إشراك الموظفين وعلاقته بالاتصال الداخلي وتحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية.
- دور الاتصال الداخلي في إدارة التغيير التنظيمي وأثره على أهداف المؤسسة.

- تعدد الثقافات بشأن الاتصال الداخلي وأثاره على تحقيق أهداف المؤسسة الخدمانية.
- استخدام منصات التواصل الاجتماعي للتواصل الداخلي وأثاره على تعاون الموظفين ونتائج خدماتهم.
- قياس وتقييم فعالية الاتصالات الداخلية فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة.
- دور الاتصالات الداخلية في تعزيز التعلم والابتكار التنظيميين من أجل تحسين تقديم الخدمات.
- تكامل استراتيجيات الاتصال الداخلي والخارجي من أجل تحسين الانتاجية.

توصيات و اقتراحات لمصالح اتصالات الجزائر نقرين:

- إجراء تقييم شامل لممارسات الاتصال الداخلية الحالية لتحديد مواطن القوة ومجالات التحسين.
- استخدام قنوات ومنصات اتصال مختلفة لتلبية تفضيلات الموظفين المختلفة واحتياجات الاتصال.
- إجراء دراسات استقصائية منتظمة لجمع ردود الفعل من الموظفين بشأن خبراتهم في مجال الاتصال
- وضع برامج تدريبية أو ورش عمل موجهة لتعزيز مهارات الاتصال لدى الموظفين، بما في ذلك الاستماع النشط، والكتابة، ومهارات التحدث....
- وضع عمليات اتصال ومبادئ توجيهية واضحة وشفافة لضمان تدفق المعلومات بشكل متسق وفي الوقت المناسب عبر جميع مستويات المؤسسة.
- تعزيز ثقافة الثقة والسلامة النفسية، حيث يشعر الموظفون بالراحة في مشاركة أفكارهم واهتماماتهم وتعليقاتهم علانية.
- تشجيع التعاون وتبادل المعارف عن طريق تهيئة الفرص للموظفين للعمل في مشاريع أو مبادرات خارج مصالحتهم ومهامهم.
- قياس الاتصالات الداخلية لتقييم فعاليته وتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية.
- النظر في استخدام الحلول التكنولوجية مثل الشبكات الداخلية وأدوات التعاون وتطبيقات الهواتف المحمولة لتيسير الاتصالات السليمة وتبادل المعلومات.

وضع خطة للاتصال في حالات الأزمات تحدد بروتوكولات الاتصال أثناء حالات الطوارئ أو الحالات الصعبة، بما يكفل نشر المعلومات في الوقت المناسب وبشكل دقيق.

تقديم معلومات مستكملة وتقارير مرحلية منتظمة عن أهداف المنظمة ومبادراتها وأدائها من أجل إبقاء الموظفين على علم وإشراك.

تشجيع رؤساء المصالح والمدير على المشاركة بنشاط في الاتصالات، وتعزيز ثقافة الحوار والتغذية المرتدة والاحترام المتبادل.

التعاون مع خبراء الاتصال الخارجيين أو الخبراء الاستشاريين لاكتساب رؤى وأفضل الممارسات من منظمات ومؤسسات أخرى.

خاتمة

خاتمة:

وفي الختام، اتضح لنا ان الاتصال الداخلي يؤدي دورا حاسما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد استكشفت هذه الدراسة أهمية الاتصال الداخلي الفعال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نقرين وأثره على أهدافها. ومن خلال تحليل متعمق لممارسات الاتصال الداخلية القائمة، ظهرت نتائج مختلفة.

أولا، التواصل الداخلي الفعال يعزز الشعور بالوحدة والهدف المشترك بين الموظفين. من خلال توفير معلومات واضحة ومتسقة حول أهداف المنظمة واستراتيجياتها وأدائها، فيصبح الموظفون مجهزين بشكل أفضل لبذل جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف. ويعزز هذا الاتساق بيئة عمل تعاونية ومتماسكة، حيث يعمل الأفراد معا من أجل تحقيق هدف مشترك.

ثانياً، يعزز الاتصال الداخلي الفعال مشاركة الموظفين وتحفيزهم. عندما يكون الموظفون على دراية جيدة برؤية المؤسسة وتقدمها، فإنهم يشعرون بالتقدير والارتباط بالغرض الأكبر. يؤدي هذا الشعور بالمشاركة إلى زيادة الإنتاجية والابتكار ومستوى أعلى من الالتزام بأهداف المؤسسة.

وعلاوة على ذلك، يعمل الاتصال الداخلي كحافز لتبادل المعارف والتعاون. ويتيح تبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين، وكذا التعلم والتحسين المستمرين. وتؤدي ثقافة تبادل المعارف هذه إلى تعزيز قدرات حل المشاكل، وكفاءة العمليات، ووضع حلول مبتكرة داخل المؤسسة.

كذلك، يؤدي الاتصال الداخلي دورا حيويا في إدارة التغيير داخل المؤسسة. خلال فترات التحول التنظيمي أو التحولات في الاستراتيجيات، وتوضيح التوقعات. يمكن أيضا الموظفين من فهم الأساس المنطقي للتغييرات، والتكيف مع طرق العمل الجديدة، والمساهمة بنشاط في نجاح هذه المبادرات.

بالإضافة إلى ذلك، يعمل الاتصال الداخلي كألية للردود وصوت الموظفين. إذ ان توفير قنوات للموظفين للتعبير عن آرائهم واهتماماتهم واقتراحاتهم يخلق ثقافة الحوار المفتوح والشمولية. تسمح حلقة الردود هذه بالتحسين المستمر، حيث يمكن للمؤسسة جمع رؤى قيمة واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على المدخلات الواردة من الموظفين.

وفي الختام، تبرز نتائج هذه الدراسة الدور الذي لا غنى عنه للاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر الخدمائية نقرين. ومن خلال إرساء ممارسات اتصال فعالة، يمكن للمؤسسة أن تعزز قوة عاملة متحمسة، وتشجع التعاون، وتيسر تبادل المعارف، وتدير التغيير، وتنشئ ثقافة

التحسين المستمر. لذلك، فإن الاستثمار في استراتيجيات وقنوات اتصال داخلية قوية أمر بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة ونموها على المدى الطويل.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
2. البكري ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
3. بلخيري رضوان، جابري سارة. مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013.
4. بلقاضي الأمين، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد2، الجزائر.
5. بن مرسل أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
6. بهجت محمد. جاد الاله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999.
7. جابر سامية محمد ونعمان أحمد عثمان، الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
8. الجيوسي محمد رسلان وجاد الله جميلة، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008.
9. حجازي محمد حافظ، وسائط الاتصال الرسمي البيروقراطية الكمبيوترية، دار الوفاء للنشر والطباعة، ط1، الإسكندرية، 2006.
10. حسين غني ناصر: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
11. حسين فايز، سيكولوجيا الإدارة العامة، دار الأسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
12. الحلو ماجد راغب: علم الإدارة العامة، دار الجديدة للنشر، (د، ط)، الإسكندرية، 2007.
13. خليل محمد، حسن الشماع خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
14. خوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق اعتماد البحوث، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.

15. دادي عدود خاصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، الجزائر، 2004.
16. دادي عدون ناصر. اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية. الجزائر. 2003.
17. الزغبي علي فلاح، بن بريكة عبد الوهاب، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب الأساسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2013.
18. الزغبي فايز وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، ط1، الأردن، 1997.
19. شوية سيف الاسلام، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية مختبر التربية، الانحراف والجريمة في المجتمع، جامعة عنابة. 2006.
20. صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007.
21. الصخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط2، الجزائر.
22. عباس علي، أساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
23. عبد الغفار رشاد، دراسات في الاتصال، (دط)، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، القاهرة
24. عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، أصول الإدارة والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006.
25. عبد ربه رائد محمد، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية، ط1، عمان، 2013
26. العتيبي ضرار وآخرون، العملية الادارية، مبادئ وأصول عالم الفن، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
27. العديل ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الادارة العامة، السعودية، ط 1، 1985.
28. العطروري محمد فهمي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1974.
29. عطية عبد الحميد و مهدي محمد محمود، الإتصال الإجتماعي وممارسة الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزايطة، (دط)، الإسكندرية 2014.
30. العلاق بشير، تنظيم وادارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2009.
31. عليان ربيعي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1، 2007.
32. عليان ربيعي مصطفى، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم دار الصفاء، ط1، عمان، 1999.

33. عواج سامية، الاتصال في المؤسسة المفاهيم -المحددات- الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة 1، 2019.
34. عياصرة معن محمود، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط، 11 دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
35. فرج سفيان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط 1 عمان 2009 .
36. فواد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ط، 2، 1977.
37. قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط، 1 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
38. قطيش عبد اللطيف، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الحلبي القانونية، ط 1، لبنان، 2013.
39. كشرود عمار طيب، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط ، 1 دار المنهج، عمان، 2017 .
40. ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، د ط، 2006.
41. المساعد زكي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط 1، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003
42. مكاوي حسن عماد و د. حسين ليلي السيد : الاتصال و نظرياته المعاصرة ،الدار المصرية اللبنانية، الطبعة 1 ،مصر، 1997 .
43. مهد أبو شنب جمال، نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم النظرية والقضايا، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.، 2013.
44. النجار فريد راغب، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، (د، ط)، الإسكندرية، مصر، 2008.

الرسائل الجامعية:

1. بن جروة حكيم، دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعد دحلب. البليدة، 2007.

2. تمار يوسف: نظرية Agenda Setting، دراسة نقدية على ضوء الحقائق الاجتماعية والثقافية والإعلامية في المجتمع الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر، 2004/2005.
3. حاج أحمد كريمة، العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الاتصالية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017-2018.
4. دلول، فاطمة راقد الخنساء، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي 2016.
5. رماش صبرينة، (الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)، (دكتوراه) منشورة في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة 2008-2009.
6. قادري محمد: الإتصال الداخلي في المؤسسة بين النظرية والتطبيق، (مذكرة ماجستير منشورة في علوم التسيير)، جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان 2010-2011.
7. قبايلي حياة إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة ماجستير منشورة في العلوم الاقتصادية)، جامعة بومرداس 2006-2007.

المقالات:

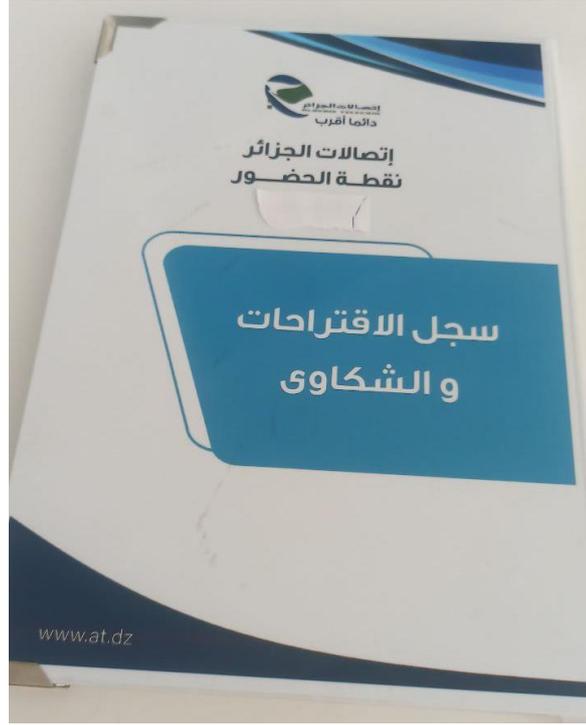
1. قابس خالد، أ.ر دارم ابح: أثر الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسات في الخارج المركز الجامعي، تيبازة- مجلة اقتصاديات المال والأعمال FBF العدد السابع سبتمبر.

المواقع الإلكترونية:

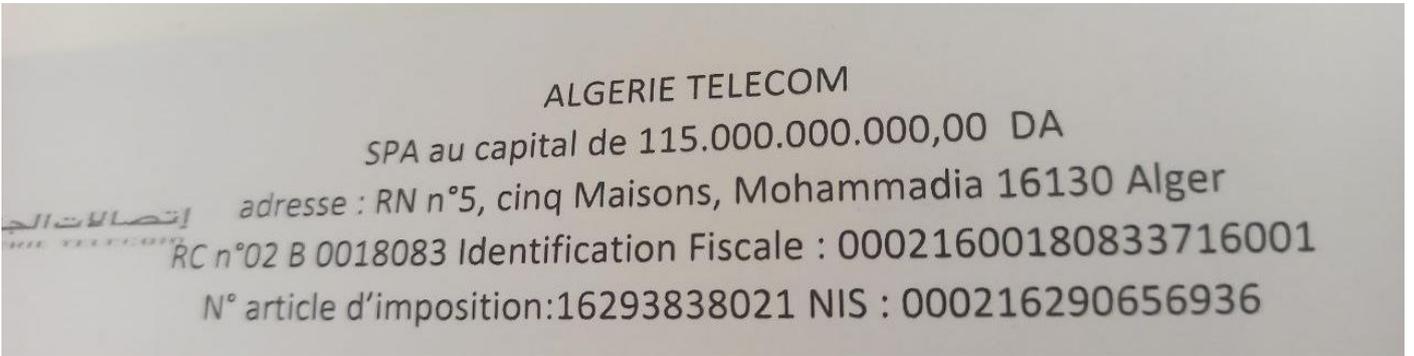
1. الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر www.algeriatelecom.dz.

الملاحق

ملحق رقم 01: دفتر الاقتراحات والشكاوى بمؤسسة اتصالات الجزائرنقرين.



ملحق رقم 02: راس مال مؤسسة اتصالات الجزائر.



ملحق رقم 03: الهوية البصرية او الشعر لمؤسسة اتصالات الجزائر.



جامعة الشبج العربي النسبة وكالة العلوم البنسازبة و الأناجناعبة



قسم علوم الإعلام و الإتصال
تخصص إتصال تنظيمي

استمارة استبيان حول

دور الإتصال الداخلي في تحقيق الاهداف
الاستراتيجية للمؤسسات الخدماتية

دراسة ميدانية في وكالة اتصالات الجزائر-نقرين-

أنا طالب يدرس الإتصال التنظيمي . اجري حاليا دراسة لمذكرة ماستر اكايمي لدور الإتصال الداخلي في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات الخدماتية بمؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة نقرين-تبسة-). أدعوك بإخلاص للمشاركة في هذا الاستطلاع من خلال ملء الاستبيان التالي. مساهمتك في هذا ثمينة. وفقاً لاستبيانات الاستطلاع ، تحتاج إلى حوالي خمس دقائق لإكمالها. أخيراً ، أؤكد لكم أنني سأبقي المعلومات سرية وأن أستخدمها فقط لأغراض أكاديمية.

وضع علامة (x) في الخانة المختارة
سعيد للحصول على مساعدتك! شكرًا لك!

المحكم من طرف الدكتورة

اميرعلي فاطمة
الزهراء

من اعداد الطالب

خالد رضوان

الهيئة الجامعية
2023/2022

أولاً: بيانات شخصية

1 الجنس

ذكر أنثى

2 السن:

من 20 الى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 الى 49 سنة 50 سنة فما فوق

3 المستوى التعليمي

أقل من المستوى الثانوي مستوى ثانوي مستوى جامعي د ما بعد التدرج

4 التخصص الدراسي:

5 المنصب

عون إداري اداري تقني رئيس المصلحة مدير

6 الخبرة عدد السنوات

المحور الأول: مدى الاهتمام بالاتصال الداخلي

7 ماهي أكثر أنواع الاتصال استخداما في مؤسستكم؟

الاتصال الداخلي الاتصال الخارجي

8 هل الجهة القائمة بالاتصال داخل مؤسستكم تعنى بالاتصال بنسبة

كبيرة متوسطة ضعيفة

9 هل القائمون بالاتصال داخل مؤسستكم مختصون في مجال الاتصال؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ: لا ماهي اختصاصاتهم.....

10 هل ترى أن الجهة المسؤولة عن الاتصال يجب أن يكون:

على مستوى الإدارة العليا (المركزية)

على مستوى الإدارة الوسطى (الوكالات الجهوية)

على مستوى الإدارة الدنيا (الوكالات المحلية)

11 هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية في مجال الاتصال الداخلي .

دائما أحيانا نادرا أبدا

إذا كانت الإجابة بأحيانا في اعتقادك لماذا؟

- ضيق الوقت نقص الخبراء والمختصين
- عدم اهتمام العمال بمثل هاته الدورات نقص الإمكانيات المادية للمؤسسة
- 12 هل يمكنك الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؟

نعم لا

13 من وجهة نظرك هل ترى أن وفرة المعلومات تساهم في تحسين أداء المؤسسة؟

نعم لا

المحور الثاني: أساليب الاتصال الداخلي السائدة

14 ماهي أساليب الاتصال الداخلي السائدة بمؤسستكم؟

الشفوية المكتوبة الإلكترونية

15 ماهي الوثيقة الإدارية الغالبة في المراسلات المكتوبة داخل مؤسستكم؟

التعليمات التقارير المحاضر

أخرى تذكر

16 الاتصال الشفوي داخل مؤسستكم يكون عن طريق :

الاجتماعات الاتصال المباشر الهاتف

أخرى تذكر:.....

17 ماهي الوسائل الإلكترونية التي يعتمدها الموظفون للتواصل في ما بينهم؟

الفاكس البريد الإلكتروني الأنترنت

الهاتف الموقع الرسمي للمؤسسة

18 هل يجذب الموظف الأوامر الشفوية؟

نعم لا

19 اقتراحاتكم حول نشاطات المؤسسة تكون :

بصفة مباشرة عبر سجل الاقتراحات

أخرى تذكر.....

20 التوجيهات الصادرة للموظفين تكون عن طريق :

- الرئيس الإداري مباشرة رؤساء المصالح أخرى تذكر.....

21 الاتصال الإداري داخل مؤسستكم يكون بين:

مصالحة و مصالحة أخرى مكتب ومصالحة مكتب ومكتب

22 هل العلاقات بين الموظفين تخلق جو مناسب للعمل داخل مؤسستكم؟

نعم لا

المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالوظائف الإدارية

23 في اعتقادك هل عملية التخطيط يمكن ان تتم داخل مؤسستكم دون اللجوء إلى المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين؟

نعم لا

24 هل التنسيق بين المكاتب و المصالح داخل مؤسستكم يقوم على اتصال:

منظم عفوي (دون تخطيط مسبق)

25 هل التقارير كوسيلة رقابية تساعد على توجيه الموظفين بمؤسستكم؟

نعم لا

26 من وجهة نظرك هل الاتصال الداخلي بمؤسستكم يساعد الرئيس الإداري في صنع القرار؟:

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم .كيف ذلك؟

تزويده بالمعلومات الكافية تقديم البدائل المتاحة لحل المشكلات إشراك الموظفين في صنع

27 هل تعتبر عملية التوجيه أساسية في عمليات القيادة و إدارة العنصر البشري في المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا . كيف يتم ذلك؟

28 حسب رأيك، هل توجيه الاتصال الداخلي بمؤسستكم يقتصر على المدير؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة لا كيف يتم ذلك؟

ملخص

يلعب الاتصال الداخلي دورًا كبيرًا في إدارة المؤسسات، وخاصةً المؤسسات الخدمية، حيث يولي الباحثون والمديرون اهتمامًا كبيرًا لتحديد تأثيره على أداء هذه المؤسسات. وبالتالي، تبذل الكثير من الجهود لفهم أنواع الاتصال الداخلي وأهدافه، وتحديد العوائق التي تعرقل تدفق المعلومات داخل المؤسسة. وبعد دراسة شاملة، يتضح أن الاتصال الداخلي هو عنصرٌ لا يمكن تجاهله في تعزيز أداء المؤسسات، إذ تعتبر فعاليته مؤشرًا لجودة تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ونجاحها.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الداخلي، الأهداف الاستراتيجية، المؤسسة الخدمية.

Abstract:

Internal communication plays a significant role in the management of organizations, especially service institutions, where researchers and managers pay great attention to determining its impact on the performance of these institutions. Thus, much effort is being made to understand the types and objectives of internal communication and to identify the barriers to the flow of information within the organization. After a thorough study, it is clear that internal communication is an element that must be addressed to enhance the performance of institutions. Its effectiveness indicates the quality of the organization's management, achievement of its strategic objectives, and success.

Keywords: communication, intercom, strategic objectives, service enterprise.