



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير



العنوان:

أهمية الإتصال الداخلي في التشخيص الداخلي بالمؤسسة

دراسة حالة : كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجليلي بونعامة – خميس مليانة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : تسيير مؤسسة

تحت إشراف الأستاذة :

شيشة نوال

إعداد الطالبتين :

- حنان جلولي

- خيرة زاوي

تناقش علنا أمام اللجنة المكونة من :

أ/ عبد القادر خداوي مصطفى (أستاذ محاضر أ-جامعة الجليلي بونعامة) رئيسا

أ/شيشة نوال (أستاذة محاضرة ب -جامعة الجليلي بونعامة) مشرفا

أ/اليمي شهاب (أستاذ مساعد أ -جامعة الجليلي بونعامة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2016/2017

الإهداء

إلى من كان خلقه القرآن ، سيدي وحببي وقرّة عيني ،

"رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى اللذين أخذوا بيدي ووفروا لي سبيل التعلم وكانا لي الوجه الطافح حبا وحنانا، "

والداي الكريمين"

إلى من تتلمذت على أياديهم ، وإلى من أمدوني بنصائحهم، وتوجى هاتهم،

"أساتذتي"

إلى من كانوا لي حشدا لهمتي كلما رأوا ضجرا أو توان مني في بحثي ،

"إخوتي"

إلى شريك حياتي ، وقرّة عيني ،

"زوجي"

إلى كل أفراد دفعتي دون إستثناء ،

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

حنان

شكر

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، و الصلاة و السلام

على معلم البشر، و على أله و صحبه أجمعين .

أولا و قبل كل شيء أتقدم بأسمى عبارات الشكر و الامتنان و التقدير إلى

من يعجز لساني عن إيجاد العبارات المناسبة لشكره ، إلى من سدّد خطاي

و أنار طريقي، إلى واهبي الحياة، إلى ربي، رب العزة جلّ جلاله.

و نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الغالية شيشة نوال، التي لم تبخل علينا

بتوجيهاتها و نصائحها القيمة و الثمينة طوال مراحل إنجازنا لهذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى جميع أفراد جامعة الجليلي بونعامة على

ما قدموه لنا من نصائح و مساعدات، دون أن أنسى الذين اعتبرهم

بمثابة اخوتي و أخواتي الأعزاء أفراد دفعتي و أتمنى لهم جميعا كل

التوفيق و النجاح .كما لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة .

إلى أمي الغالية ، إلى الاخوة :عباس و عيسى و فاتح والاخوات :

نصيرة ،فضيلة ، وعائشة

إلى الابناء فدوى ، لينة ، محمد ،مجد ، هبة الله ،محمد عبد الوهاب

و اسلام و اميمة و بلقاسم ، فراس .

إلى صديقتي حياة.

إلى صديقتي في ميدان الدراسة : حنان و فاطمة الزهراء .

إلى كل من يعرفني و كل من الاساتذة : سعيد منصور و بناولة

حكيم .

و الاستاذة : صليحة و الأستاذة: شيشة نوال.

خيرة

الفهرس :

إهداء.....	
شكر.....	
ملخص.....	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
مقدمة:.....أ	
الفصل الأول : مدخل إلى التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي بالمؤسسة	4
تمهيد.....	5
المبحث الأول : التشخيص الداخلي للمؤسسة.....	6
المطلب الأول : تعريف التشخيص الداخلي و خصائصه	6
الفرع الأول: تعريف التشخيص الداخلي	7
الفرع الثاني : خصائص التشخيص الداخلي	7
المطلب الثاني: النماذج المتبعة في التشخيص الداخلي بالمؤسسة.....	7
الفرع الأول : مدخل التحليل المستند على الموارد و القدرات.....	8
المبحث الثاني : الإتصال الداخلي بالمؤسسة	12
المطلب الأول : تعريف الإتصال الداخلي	12
المطلب الثاني : أنواع الإتصال الداخلي بالمؤسسة	13
الفرع الاول : الإتصال التنظيمي الرسمي.....	13
الفرع الثاني : الإتصال التنظيمي الغير الرسمي.....	15

- المطلب الثالث : العلاقة بين التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي بالمؤسسة 16
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث 17
- المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة و مناقشتها 17
- المطلب الثاني : مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث 18
- خلاصة 21
- الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع تشخيص الإتصال الداخلي لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير 22
- تمهيد 23
- المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية 24
- المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة 24
- الفرع الأول : مجتمع الدراسة 24
- الفرع الثاني : عينة الدراسة 24
- المطلب الثاني : اداة الدراسة والقياس 24
- الفرع الاول : اداة الدراسة 25
- الفرع الثاني : أداة القياس و صدق الإستبانة..... 25
- المبحث الثاني : عرض و تحليل فقرات الإستبيان 27
- المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية 27
- المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبيان 28
- المطلب الثالث : نتائج الدراسة الميدانية 37
- الفرع الأول : قياس العلاقة بين التشخيص الداخلي والإتصال الداخلي بالمؤسسة..... 37
- الفرع الثاني : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية 38

39..... خلاصة

41..... خاتمة

..... قائمة المراجع

..... قائمة الملاحق

التشخيص الداخلي للمؤسسة يعتبر أحد الموضوعات الهامة لأي إعداد إستراتيجي نظرا لأهميته البالغة داخل المؤسسة، حيث يتوقف عليه جمع المعلومات و اكتشاف نقاط القوة و الضعف ، و تحديد أثارهما على إتخاذ القرارات الإستراتيجية .

-فعلى المؤسسة أن تنظر إلى الأمام و تنمي إستراتيجياتها الداخلية فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة ، و هذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة نقاط قوة يمكن استغلالها أو نقاط ضعف يجب محاولة تقاؤها ، و بناء على تشخيص الإتصال الداخلي بالمؤسسة .يجب على هذه الأخيرة ان تقوم بتغيير نظرتها حول الإتصال الداخلي نظرا للدور الهام الذي يلعبه لأنه يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف بالمؤسسة، أي الذي يتم داخل حدودها و يستخدم قنوات التنظيمية بأبعادها الثلاثة في إتمام الإتصال و هي النازلة ، الصاعدة و الأفقية ، إلا أن زيادة حجم المنظمات ، والظغوط العمالية ، و إرتفاع المستوى التعليمي و الثقافي للأفراد .أضافت بعدا جديدا للإتصال هو البعد الشخصي ، والذي يركز على الإتصال الذي يتم وجها لوجه ،سواء بين فرد و آخر أو بين فرد و جماعة ، ويتخذ في الواقع الطابع الغير رسمي .كل هذا يعتبر بحد ذاته نقاط قوة داخل المؤسسة، أي الجانب الذي يدعم و يساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها ، و بالعكس فإن أي جانب يعوق أو يوقف تقدم المؤسسة اتجاه هدفها و كذا تراجع قدرات الأفراد العاملين و غياب النظام الإداري ، ضعف كفاءة الأفراد العاملين، كل هذا يعتبر نقاط ضعف داخل المؤسسة .

وبذلك سنتطرق في الفصل الأول الذي يتمثل في مدخل إلى التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي بالمؤسسة تجسد في المبحث الأول التشخيص الإستراتيجي أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإتصال الداخلي أما المبحث الثالث فتناولنا الدراسات السابقة و القيمة المضافة، أما الفصل الثاني فخصص لدراسة ميدانية حول واقع تشخيص الإتصال الداخلي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة - .

إشكالية البحث:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير الإتصال الداخلي على التشخيص الداخلي بالمؤسسة ؟

- من أجل التفصيل أكثر في الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

-على ماذا يعتمد التشخيص الداخلي بالمؤسسة ؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير.بجامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة -.

فرضيات البحث :

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ندرج الفرضيات التالية :

- يقوم تشخيص الإتصال الداخلي بالمؤسسة أساسا على الفهم الدقيق للبيئة الداخلية (عناصر القوة و الضعف).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

***أهداف البحث:**

نهدف من خلال البحث للوصول إلى جملة الأهداف التالية :

- محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية للإتصال الداخلي ،مع إبراز أهميته.
- إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بتشخيص الإتصال الداخلي و إلقاء الضوء على التشخيص بالمؤسسة .
- توضيح أهم أهداف الإتصال الداخلي في المؤسسة .
- معرفة أهمية و مكانة الإتصال الداخلي داخل المؤسسة الإقتصادية .
- التحقق من مجمل الفرضيات المقترحة إرتكازا على الجانب الميداني.
- إبراز دور الإتصال الداخلي في التشخيص الداخلي بالمؤسسة .
- أهمية البحث : تتبع أهمية هذا البحث من خلال ما يلي :
- إعطاء مفهوم العلاقة بين التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي .
- التطلع على واقع التشخيص الداخلي و ذلك بإجراء دراسة ميدانية في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

دوافع إختيار الموضوع : من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع البحث ما يلي :

- إرتباط موضوع البحث مع التخصص المدروس .
- قناعتنا الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه الإتصال الداخلي ،و كونه عنصر مهم داخل المؤسسة ،هذا إضافة إلى رغبتنا في الوقوف على مدى الإهتمام بتشخيص الإتصال الداخلي محل الدراسة .
- قلة الدراسات و الأدبيات التي تتناول موضوع التشخيص الداخلي بالمؤسسة .

حدود البحث : تنحصر حدود البحث في ما يلي :

الحدود الزمنية : تم إجراء البحث من الفترة 10-04-2017 إلى غاية 08-05-2017 .

الحدود المكانية : تم إجراء البحث في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجبالي بونعامة -خميس مليانة- ولاية عين دقل .

منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

- من أجل سرد كل المفاهيم المتعلقة بالموضوع إعتدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري ،المتعلق بالتشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي ،أما المنهج التحليلي فأعتمدنا عليه في تحليل نتائج الإستبيان بالنسبة للفصل التطبيقي
- صعوبات البحث: من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد البحث نذكر ما يلي :
- عدم توفر الدراسات و البحوث الكافية التي تتناول تشخيص الإتصال الداخلي.
- نقص الدراسات و البحوث التي تناولت الموضوع، فمعظم الدراسات و البحوث وحتى المراجع تتطرق للإتصال بشكل عام .

هيكل البحث :

من أجل الإلمام و الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا البحث إلى فصلين ، فصل نظري و آخر تطبيقي ، حيث الفصل الأول كان بعنوان مدخل إلى التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي بالمؤسسة ،تكون من ثلاث مباحث،الأول شمل التشخيص الداخلي بالمؤسسة ،أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإتصال الداخلي بالمؤسسة،أما المبحث الثالث فخصصناه للدراسات السابقة والقيمة المضافة .

أما الفصل الثاني المخصص للدراسات التطبيقية فقد تمكنا من تطبيق دراسة ميدانية لواقع تشخيص الإتصال الداخلي لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، تناولنا فيه مبحثين ،الأول كان بعنوان منهجية الدراسة الميدانية ،أما المبحث الثاني خصص لعرض و تحليل فقرات الإستبيان .

تمهيد :

إن التشخيص الداخلي بالمؤسسة مفروض حتى قبل التشخيص الخارجي لأنه من أجل أن نتساءل بذكاء حول المحيط الإستراتيجي ،علينا أولاً أن نعرف جيداً منتجاته وأسواقه وتنظيمه وتقنياته. و البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق.

مما لا شك فيه أن المؤسسة لا تعمل في معزل عن باقي البيئة، و هذا ما أظهرت العديد من المقاربات النظرية لدراسة ظاهرة تفاعل المؤسسة مع بيئتها ، ويعتبر الإتصال الداخلي العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني و الأفكار من شخص لآخر و إلى الآخرين بصورة تحقق له التنوع لتحقيق الأهداف .

و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للمحاور التالية :

*التشخيص الداخلي للمؤسسة .

*الإتصال الداخلي بالمؤسسة.

*الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث .

المبحث الأول : التشخيص الداخلي بالمؤسسة .

إن التشخيص الداخلي بالمؤسسة أكثر أهمية من التشخيص الخارجي لأنه من أجل أن نتساءل بذكاء حول المحيط الإستراتيجي علينا أولاً أن نعرف جيداً منتجاته وأسواقه وتنظيمه وتقنياته. و البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق.

المطلب الأول : تعريف التشخيص الداخلي و خصائصه.

يعتبر التشخيص الداخلي العملية التي يتم من خلالها فحص نقاط القوة و الضعف ، مما يميزها بعدة خصائص.

الفرع الأول : تعريف التشخيص الداخلي .

يتكون تعريف التشخيص الداخلي إلى تعريف عدة تشخيصات هي :

1-تشخيص سلسلة المنافع.

قدم بورتر في كتابه الشهير (Competitive advantage) سنة 1985 ،فكرة سلسلة المنافع كأسلوب لتشخيص الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع منفصلة للعميل ،سواء أكانت منفعة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع و نقل السلع الجاهزة إلى الأسواق و منافع شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد و السلع المشتراة إلى شكل آخر أكثر فائدة للعميل . و منافع زمنية تتم بتخزين المواد والسلع لحين الحاجة لها ، ومنفعة حيازية تتحقق عن طريق بيع السلع و الخدمات لإشباع حاجات العملاء و رغباتهم .فإذا كانت المؤسسة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الإعتماد عليها في بناء الإستراتيجيات.¹

2-تشخيص الموارد :

موارد المؤسسة هي :

✓ الموارد المالية .

✓ الموارد البشرية .

✓ الموارد التقنية.

تشخيص الموارد يسمح ب:

✓ تقدير القدرة المالية للمؤسسة .

✓ تقييم الجهد التقني و البشري لمواجهة الرهانات المستقبلية.

✓ تحديد المشاكل التي يجب حلها.

✓ الكشف عن مصادر الرقي و التقدم المستغلة .

¹- محمد عوض ،الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر،

✓ التحقق من أن الموارد و الكفاءات المتوفرة مستعملة بشكل جيد.

في تشخيص الموارد يجب إتباع المراحل التالية :

1- جمع المعلومات .

2- البحث عن المعايير المرجعية .

3- معالجة المعلومات.¹

الفرع الثاني: خصائص التشخيص الداخلي بالمؤسسة .

1- التشخيص عملية مهنية تتوسط عمليتي الدراسة و العلاج.

2- التشخيص عملية لتحديد طبيعة المشكلة فبعد أن يستمع الأخصائي لتشخيص الذاتي يستطيع تحديد طبيعة المشكلة و نوعيتها العامة و الخاصة كأن يقول مشكلة مدرسية - تأخر دراسي.

3- التشخيص عملية عقلية فهو يعتمد على قدره العقل على الإستدلال و الإستنتاج ، وذلك عندما يلتزم الأخصائي بالأسلوب المنطقي السليم في ممارسة العمليات العقلية الرئيسية فالتفكير والتذكر و الترابط و التخيل و التحكم.

4- التشخيص يعتمد على الدراسة بمستوياتها الرأسية و الأفقية فالأخصائي يتعامل مع العميل على أساس أنه شخص في موقف ، لذلك يحاول جاهدا في إبراز علاقة الشخص بالمواقف وفهمها و ذلك بعد دراسة الماضي و الحاضر الذي يؤثر بها كل منهما في إيجاد الموقف.

5- التشخيص رأي مهني للأخصائي الإجتماعي.

6- التشخيص عملية مشتركة هدفها التوصل إلى خطة العلاج.

7- التشخيص يرتبط بوظيفة المؤسسة حتى لا تأتي الخطط العلاجية طموحة لا تتناسب وإمكانيات المؤسسة.²

المطلب الثاني : النماذج المتبعة في التشخيص الداخلي بالمؤسسة .

عرض wheelen E hanger أدوات تحليل البيئة الداخلية و التي تتمثل في : مدخل الإعتماد على الموارد حيث

يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة و الموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية

، و تتمثل هذه الموارد بالموارد المادية ، والبشرية ، و المالية ، و الموارد الغير ملموسة .أما الأداة الثانية فهي تحليل

سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) المؤسسة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدء من

المواد الخام مرورا بسلسلة من أنشطة إضافية القيمة ، وتتعلق الأداة الثالثة ، تحليل الموارد الوظيفية ، من خلال

دراسة الهياكل التنظيمية و أنواعها و تقييم جوانب القوة و الضعف، و التركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة

من القيم و التقاليد التي تحظى بالقبول و أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد و المدراء في أي مؤسسة .³

1- خري عبد الناصر ، التشخيص الإستراتيجي ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسويق ، جامعة سعد دحلب (البلدية) ، 2010 ، ص 25.

2- طارق المجدوب ، الإدارة العامة العملية الإدارية الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري ، منشورات الحلبي ،بيروت 2000 ص 3

3-خالد محمد بني غمدان ، وائل محمد ادريس ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ،دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،2009، ص ص 74-75.

الفرع الأول: مدخل التحليل المستند على الموارد و القدرات :

أبسط طريقة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ، هي تلك التي تعتمد على الفحص الدقيق للأنشطة الوظيفية للكشف على نقاط القوة و الضعف بها ، و تشمل على الموارد التنظيمية كل من الأصول المالية و المادية و البشرية في كل مجال ، بالإضافة إلى قدرة الأفراد في كل مجال على صياغة و تنفيذ الأهداف و الإستراتيجيات و السياسات الوظيفية.¹

أولاً: تحليل موارد المؤسسة :

تشمل الموارد على أصول الشركة المادية ومهارات و قدرات بشرية و مواهب إدارية .² ونظراً لأهمية الموارد و دورها في منح التميز للمؤسسة و اختلافها عن المنافسين، أصبح تحليلها يمثل مدخل قائماً بذاته ، يعرف باسم المقاربة الإستراتيجية للموارد ، ويعتبر هذا المدخل أن التوقع الذي يديم الأفضلية التنافسية للمؤسسة هو ذلك المبنى أولاً على خصوصيات مواردها . لأن واقع المنافسة قد كشف أن المؤسسات التي تمتلك نفس الحجم من الموارد لا تحقق في أغلب الأحيان نفس مستوى الأداء و الفعالية ، و يرجع ذلك إلى التميز في أسلوب استغلال هذه الموارد و المزج بينها هو الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى و باختلاف بصمات الأفراد خلال مزجهم لهذه الموارد الخاصة .³

1- تحليل الهيكل التنظيمي و ثقافة المؤسسة :

يرتكز تحليل الهيكل التنظيمي و ثقافة المؤسسة على عدة تحاليل نذكر ما يلي :

1-1- تحليل الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن رسم بياني ، و أداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال و تحديد علاقتهم الوظيفية و اتجاهات انسياب السلطة و المسؤولية ، فهو عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين أعمال المؤسسة و الوظائف التي تؤديها .

و الهيكل التنظيمي للمؤسسات له تأثير على قدرتها على النجاح في الأسواق معينة فعندما يكون الهيكل التنظيمي ميكانيكي، فإنه من الصعب أن تتجح هذه المؤسسات في السوق يتطلب منتجات تتطور بسرعة لأن قدرة هذا الهيكل على التطوير السريع ضعيفة ، و بالتالي يجب دراسة الهيكل التنظيمي الحالي و انعكاساته على قدرات المؤسسة.⁴ هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما النموذج الكلاسيكي و العضوي ، إضافة إلى الهيكل الشبكي الحديث.

1--نادية المعارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2001/2000، ص 111.

2- المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الإستراتيجية للتربية و التعليم، الطبعة الأولى، طيبة للنشر و التوزيع، مصر، 2011، ص 59.

3- عبد الملوك مزهودة، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/2004، ص 86.

4- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص ص 191-190.

1-2- النموذج الكلاسيكي :

هو بدوره يتكون من عدة تنظيمات تتمثل في ما يلي :

-**التنظيم التنفيذي** : ويعتبر من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية ، يتكون من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة ، بحيث تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر و متصل ، و أهم ما يميزه البساطة و الوضوح في العلاقات الإدارية ، ووحدة القيادة و سرعة اتخاذ القرارات .

-**التنظيم الوظيفي** : يقوم على أساس التخصص في العمل ، و من أهم مزاياه أنه يتيح استخدام الخبراء و المختصين مما يساعد على إتقان العمل ، و الحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة ، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنشأة .

-**التنظيم التنفيذي الإستشاري** : يجمع بين النوعين التنفيذي و الاستشاري ، محققاً مزاياهما معا ، يتميز أساساً بتوفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة ، مما يمكنها من اتخاذ القرارات الأفضل .

1-3- **النموذج العضوي** : ويسمى أيضاً بالنموذج المفتوح ، وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي . في هذا النوع التنظيمي يحدد لكل مدير وحدة إدارية أهداف محددة و نتائج معينة عليه أن يحققها ، و يمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته ، و يصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنشآت التي تعيش في بيئات غير مستقرة و غير متجانسة حيث تساعد المرونة في هذا الهيكل ، على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة¹ .

1-4- **التنظيم الشبكي** : يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمياً مرناً ، يتميز بالصلوات الفائقة بين أفراد التنظيم من جهة، وديناميكية هذه الصلات التي تتغير حسب المهام و الحاجة إلى تقاسم المعلومات و المعرفة بهذه المهام من جهة أخرى ، وهذا يؤدي إلى تجاوز الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع و المستمر بين العاملين² .

1-5- **تحليل ثقافة المؤسسة** :

ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم و المعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة و إدراكاتهم و من ثم تؤثر على أسلوب ملاحظتهم و تفسير للأشياء داخل المؤسسة و خارجها ، مما ينعكس على سلوك الفرد وممارسات الإدارة و أسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة و رؤيتها الإستراتيجية و أهدافها . والثقافة التنظيمية تكون إما معضلة أو داعمة للتفكير الاستراتيجي و ممارسة الإدارة الإستراتيجية ، و من ثم تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و رسالتها³ .

و يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1- رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص 371، 373.

2- نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص ص 249-250.

3- مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية ، وجود التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص 420.

-بناء حس بالتاريخ : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء و العمل و المثابرة و الأشخاص البارزين في المؤسسة ، مما يحفز على الإقتداء بها و تحسين الأداء .

-إيجاد شعور بالتوحد: فالثقافة توحد السلوكيات ، وتعطي معنى للأدوار ، و تقوي الإتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي .

-تطوير الإحساس بالعضوية و الإلتزام : و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و تقرر جوانب الإختبار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم .

زيادة التبادل بين الأعضاء : و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد¹.

ثانيا: التحليل الوظيفي:

يعتبر التحليل الوظيفي من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتشخيص البيئة الداخلية ، و يقوم هذا المدخل بلفت نظر المديرين بطريقة موضعية إلى الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية و فيما يلي أهم الأنشطة التي يتناولها التحليل الوظيفي².

1-الإنتاج و العمليات:

تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بالبحث عن عوامل الإنتاج و العمليات في المؤسسة و عما يشكل قدرات مميزة تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهتها أخطارها و تهديداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة .

1-1-العوامل التسويقية :

يرى GLueck s Jauch أن الإستراتيجيات التسويقية تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي:

- تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة و مطلوبة من قبل الزبون.

- تحديد السعر ، و الجودة ، و الصورة الذهنية التي يتوقعها كل من الزبون و المؤسسة .

- تحديد وسائل الإتصال المختلفة للوصول إلى الزبون .

- جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع الزبون أن يجدها فيها .

1-ظاهر منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007، ص 296.

2-ثابت عبد الرحمان ادريس ، جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006، ص 215.

1-2-العوامل المالية :

يهدف تحليل العوامل المالية إلى تبيان قدرات المؤسسة المالية مقارنة بالمنافسين، و تتضمن عوامل الهيكل المالي و هيكل رأس المال و مصادر التمويل، و الفوائد و الإستثمارات، و العوائد و الموقع الضريبي، و الموازنات ، و نظم المحاسبية السائدة و كفاءتها، و الحسابات المخزنية و مدى ملائمتها للسياسات المالية و العملائية ¹.

1-3-الموارد البشرية :

يعد تحليل الموارد البشرية على قدر كبير من الأهمية ، بسبب أن مخرجات التحليل تعطي مؤشرات مهمة لنوعية الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة و حجمها و تركيبها من حيث المهارات و الخبرات و المؤهلات و الولاء و القيم التي تحملها .

1-4-البحث و التطوير :

يعد نشاط البحث و التطوير من أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الناجحة ، إذ أن الاهتمام بهذا المجال عادة ما يترتب عليه نتائج ايجابية تتعلق بالمخرجات تدعم مؤشرات القوة لدى المؤسسة ، لذا يجب أن يتم تقييم هذا النشاط وتحليل عوامله الرئيسية بغية التركيز على نواحي الإيجاب و تعزيزها و معالجة أية إخفاقات في هذا النشاط ²

¹-محمد عوض ، مرجع سابق ، ص 35

²-محمد حسين العيساوي و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة : مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص ص 314-316.

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي بالمؤسسة .

يعتبر الإتصال الداخلي بالمؤسسة العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص لآخر و إلى الآخرين ، بصورة تحقق له التنوع . كما يتضح لنا علاقته بالتشخيص الداخلي بالمؤسسة .

المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي بالمؤسسة .

إن مفهوم الإتصال الداخلي ما تتكفل به مديريةة الإتصال و الموارد البشرية من خلال إقامة شبكات الإتصالات و تعتبر أحد الأساليب الأساسية التي ظهرت حديثاً وكذلك تسويق داخلي ناجح ،وتسعى المؤسسات التوفيق بين المادية و الوسائل البشرية لإثبات عاطفة الإلتواء إليها ويعتبر بشكل كبير هام ،لأنه يمثل عملية تواصل داخلي في المؤسسة مثل جريدة المؤسسة اليومية ،الرسائل و التطلعات و الأخبار و الإستقبال.¹

-وقد وردت العديد من التعاريف لاتصال المؤسسة ،وبالتحديد الداخلي طرحها عدد من الباحثين في مختلف العلوم الإجتماعية و الإعلام و الإتصال ،على أساس أنه نظام و هناك من تناوله على أساس أشكاله وهناك من تناوله من حيث أهميته .

الإتصال الداخلي : (هو ذلك الإتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستويات ويهتم بسير المعلومات و الحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف)

كما أنه : (هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان على مستوى رسمي أو غير رسمي)

-يعرف schwebing Philippe الإتصال كما أنه المنظمة أو المؤسسة تحدث عن نفسه أي أن المؤسسة هي المرسل و المستقبل ،هذا التعريف يعني أنها وحدة متجانسة و هي كيان قانوني و شخصي ،اعتباري تتألف من أفراد و مجموعات ،و الحفاظ على العلاقات بينهما تؤثر على الحياة².

*يمكن تعريف هذه الآلية التي بواسطتها تخلق النمو و التطور لوحدة متجانسة ،تسمى المؤسسة استراتيجية الإتصال الداخلية هي فن توجيه و تنسيق و الجمع بين أشكال مختلفة من الإتصالات في المؤسسة لتلبية المصلحة العامة و الأهداف ،تنفيذها من خلال التنمية البشرية و الإجتماعية التي تشكل العلاقات بين الأفراد للمؤسسة من جهة ،و بين هذه الأعمال و الأفراد و الكيانات من خلال تمثيل رمزي و آليات عملية ،من جهة أخرى ، وهو يشمل كل الرموز من التاريخ و الثقافة و القيم .³

*إنه العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال وتشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة و القوة العاملة الحية للمؤسسة .

1- برباوي كمال ،دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، مجلة علمية محكمة للعلوم و التكنولوجيا ،2007، ص 79.

2- أ.د.محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ،4 شارع هاتم الأشقر -النزهة الجديدة- القاهرة.ص15

3- حلال نورة ، الإتصال الداخلي في تنمية قدرة و كفاءة المورد البشري في المؤسسة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر إدارة أعمال ، جامعة جيلالي بونعامة ، خميس مليانة 2014-2015، ص 45.

ومسؤول الإتصال الداخلي مثلا يجب من جهة أن يعلم الإدارة عن تطلعات و طلبات المستخدمين (إتصال صاعد) و من جهة أخرى إعلام العمال عن جديد الإدارة (إتصال نازل) وأخيرا إثراء المعرفة المتبادلة بين هؤلاء المستخدمين (إتصال جانبي) من أجل تطوير الإحساس بالانتماء لدى العمال و إثارة الفاعلية و النشاط.¹

الإتصال الداخلي هو : {وسيلة فعالة في خلق الإنسجام و التنسيق الداخلي في المؤسسة باعتبارها نظاما بشريا {
-الإتصال الداخلي هو : {وسيلة من وسائل التسيير الإستراتيجي للمؤسسات {

المطلب الثاني :أنواع الإتصال الداخلي بالمؤسسة .

تتم الإتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ، والإتصال نوعان رسمي وغير رسمي .

الفرع الأول : الإتصال الرسمي :

الإتصال داخل المنظمة هو الذي يتم من خلال اللوائح والقرارات المكتوبة داخل المنظمة وخارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى وتنقسم الإتصالات الرسمية إلى ثلاث أنواع: الإتصال الصاعد . الإتصال النازل . الإتصال الأفقي.² و تعريفها على النحو التالي :

أولا: الإتصال النازل:

ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال ، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم " كاتز وكاهن " العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الإتصال إلى:

1-تعليمات الوظيفة: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل .

2-التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل ، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسين الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها .

3-الإيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها ، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء .

4-المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتصرف على سياسات المؤسسة واستراتيجياتها واحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها ، وهي عناصر تسمح للعامل بالإهتمام أكثر والانضمام إلى المؤسسة بعد اطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته .

1- عبد الكريم درويشو ليلي ت كلا ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الإنجلوا مصرية ، مصر 1974، ص 475.

2- عبد الرحمان عبد الباقي عمر ، الإتصالات في مجال الإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 1997 ، ص 6.

5-الرد: هو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل ، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا، وفي نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه المجهودات أو التباطؤ في النشاط، عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا أو ترقية ومكافآته ولو شفهيًا وفي حالة العكس بالتحذير أو بالتوبيخ أو الطرد.¹

ثانيا: الإتصال الصاعد:

يرى روزنفيلد أن الإتصالات الصاعدة تتطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي، ومن هنا تبدأ عملية التفاعل بين المرؤوسين. والمشرفين حيث أن المرؤوسين يقدمون اقتراحات أو شكاوي إلى الرؤساء الذي يستدعي التدخل لحل المشكل أو توضيح بعض اللوائح والقرارات ويتلخص الاتصال الصاعد فيما يلي:

- ✓ تقديم تقارير عند الأداء وظروف العمل .
- ✓ تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين .
- ✓ الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى .
- ✓ رفع شكاوي عن مشاكل ومعاناة المرؤوسين .²

ثالثا : الإتصال الأفقي:

إن الإتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، وهذا البعد يعتبر أمرا حيويا لنجاح الأداء في المنظمة ، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة.³

الإتصال ضروري لفعالية العمليات ، فهو يمر عبر الإدارات والمصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، كما أن هذا النوع يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الإتصال النازل، وخاصة المنشآت التي يسودها التسلط الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر، القوة والسلطة .

وتتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للإتصال الرسمي على عدة عوامل هامة من بينها:

- وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة .
- صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الإتصالات .

¹ بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ،دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن، 2009، ص100 .

² محمد حافظ حجازي ،وسائط الإتصال التنظيمي ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الاسكندرية ،2006، ص 15.

³ عبد الرحمان عبد الباقي عمر، مرجع سابق ، ص6.

- أن يدرك الأشخاص الذين يتبعون مناصب معينة في مراكز الإتصال بهذه القنوات ، أهمية دورهم وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والإنباء والتعليمات ، تتوقف فعالية المنظمة .
- استخدام خطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل .
- عدم توقف قنوات الإتصال بسبب تغييب بعض الرؤساء أو خلق المناصب التي يشغلونها .
- إن تتم الإتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وان يكون مضمونها في نطاق اختصاصه .

ومنه لا يكتفي أن تكون الخطط الإتصالية سليمة وإنما ينبغي أن يكون الإتصال فعالا ليفهم الأفراد الذين يقومون بتنفيذ ما تقصده الإدارة فعلا ، وان لاتصل قرارات الإدارة متغيرة إلى المستخدمين نتيجة مرورها عبر مستويات إدارية عدة تتغير قليلا في كل مستوى منها حتى تصل إلى الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ وقد فقدت بعض جوهرها مما يؤدي إلى عدم مطابقة التنفيذ للخطة المرسومة.¹

الفرع الثاني : الإتصال الغير رسمي:

الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو إتصال غير مباشر يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية.² ويمتاز بسرعة وسهولة الإنتشار حيث ان الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية وتتمثل خصائصه فيما يلي:

✓ انتشاره بسهولة في المنظمة .

✓ يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين.

-تعتمد الإتصالات الغير رسمية على الوسائل الشفوية في الإتصال.

والإتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال ، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بثمره أكثر فعالية، وقد تكون ضد مصالح المنظمة في حالة الصراعات الذاتية والمحلية ، مما ينتج عنها ظهور الإشاعات المعرضة التي تسم أجواء العمل ، وأيضا تحريف الوقائع لنقل المعلومات المشوهة، وقد يصل الأمر لحد التجسس.³

¹ رضوان بوجمعة ، أشكال الإتصال التقليدية في منطقة القبائل ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر ، 2006-2007،ص 145.

² ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سابق ، ص 145.

³ مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، مرجع سابق، ص ص 128 - 129.

المطلب الثالث : العلاقة بين التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي بالمؤسسة .

يعتبر الإتصال الداخلي تلك الوسيلة التي تحدث بين مختلف المستويات و تهتم بسير المعلومات و الحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف. كما أنه العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال و تشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة و القوة العاملة الحية بالمؤسسة ، أو الجانب الذي يدعم و يساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها .لأنه يمكن المؤسسة من خلق ميزة لها في إشباع حاجات و رغبات الأفراد داخلها، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على قدرات كفاءتها لتشخيص محيطها ، فتساهم في التشخيص الداخلي من خلال تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف بهدف تعزيز نقاط قوتها و حمايتها و الحفاظ عليها ، و العمل على تجنب نقاط الضعف أو معالجتها بأحسن الطرق الممكنة حتى ينخفض تأثيرها إلى أكبر قدر ممكن.

كما نلاحظ أن تميز الأفراد العاملين بمستوى تعليمي عالي ، و كذا تميزهم بخبرة طويلة نسبيا ، إرتفاع معنويات الموظفين ،ازدياد عدد الأفراد العاملين ذو كفاءة عالية ، كل هذا يعتبر بحد ذاته نقاط قوة داخل المؤسسة ،أي الجانب الذي يدعم و يساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها ، وبالعكس فإن أي جانب يعوق أو يوقف تقدم المؤسسة اتجاه هدفها و كذا تراجع قدرات الأفراد العاملين و غياب النظام الإداري ، ضعف كفاءة الأفراد العاملين ،كل هذا يعتبر نقاط ضعف داخل المؤسسة.

لا ننسى أن التشخيص معناه تحليل المؤسسة بهدف تسليط الضوء على نقاط ضعفها ، و تحليلها و أسباب الخلل فيها ، و الإهتمام و التركيز و محاولة كسب أكبر قدر من نقاط القوة الذي يضمن سيرورتها و تطورها ، وهذا يعني أن هذه النقاط تتعلق بالهيكل الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ، أي العلاقات بين أفراد المؤسسة من جهة ، و الأعمال و الأفراد و الكيانات من جهة أخرى ، و هذا معناه الإتصال الداخلي بالمؤسسة .

كما أن تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ،هي تحديد الإيجابيات و السلبيات داخلها ، وليس بالضرورة أن تكون نقاط الضعف نقاط سوداء بل قد تكون نقاط تساعد الأفراد العاملين على تطوير أنفسهم و السعي إلى النجاح وبالتالي يتبين لنا أن هناك علاقة متكاملة بين تشخيص الإتصال و الإتصال الداخلي ، بحيث أن تشخيص الإتصال داخل المؤسسة هو العملية التي تقوم بتحديد نقاط القوة و الضعف ، من أجل الرفع من مستوى الأفراد داخل المؤسسة و بالتالي توطيد و استمرارية عملية الإتصال داخل المؤسسة .أي يشكل الإعراف بالتشخيص الداخلي (نقاط القوة و الضعف) التي تواجه جهود الأفراد العاملين الخطوة الأولى نحو التغلب عليها بمجموعة متينة و خلاقة من نقاط القوة.¹

1- غسان عيسى العمري ،سلوى أمين السامرائي ،نظم المعلومات الإستراتيجية ، مدخل استراتيجي معاصر ،الطبعة الأولى ،دار السيرة والنشر والتوزيع و الطباعة ،الأردن ،2008 ،ص39 .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث .

لقد حظي موضوع التشخيص الداخلي بالمؤسسة ،باهتمام الباحثين في مختلف التخصصات ،وقد اطلعنا على عدد معتبر من هذه الدراسات .

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة و مناقشتها .

إن المسح الذي قمنا به للتعرف على الجوانب التي مستها الدراسات السابقة في موضوع بحثنا هذا ،مكننا من حصرها في ثلاث جوانب ،الجانب الأول ماهية تشخيص المؤسسة ،الجانب الثاني ماهية الإتصال الداخلي بالمؤسسة ،الجانب الثالث العلاقة بين التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي بالمؤسسة .

هذا وقد استعنا ببعض الدراسات السابقة والمتمثلة في :

1-برباوي كمال ،دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ،امارباك :مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا .المجلد الرابع ،العدد العاشر سنة 2005

هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية الإتصال بين الأفراد داخل المنظمة (الإتصال الداخلي) باعتباره واحد من أهم هذه الطرق لجميع الوسائل و لإنجاح التغيير و على أساس ان الإنسان (الفرد) هو القاسم المشترك لجميع مجالات التنظيم داخل المؤسسة .

توصلت إلى إن تنفيذ أي تغيير أو تطوير يتوقف على نجاح أو فشل التنظيم و التخطيط و باعتباره يملك مهارات عملية التعامل (اتصالات) مع أي عملية التغيير .

2-رضوان بوجمعة ،أشكال الاتصال التقليدية في منطقة القبائل ،أطروحة الدكتوراه ،في تخصص علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر ،سنة 2006-2007.

-هدفت إلى استعراض أسس النسق التقليدي للإتصال التي حددت في ستة أسس ،و مدونة الاتصالية ،بالإضافة إلى فئات المرسلين في هذا النسق .

-كما أنها هدفت إلى إبراز الأهمية العلمية لدراسة الأشكال التقليدية للإتصال ،خاصة في السياق الجزائري الذي يبقى مجال دراسات الإتصال فيه بوجه عام حديث نسبيا .

-المساهمة و لو بالقليل في نقل الدراسات الإتصالية في الجزائر من مقاربات تحكمها التعاريف الكلاسيكية للإتصال ، إلى تلك المقاربات التي توضح تعقيدات المسار الإتصالي في أية جماعة .

توصلت إلى بنيات و وسائل و دعائم الإتصال التقليدي هي أكثر من ضرورية ،لأنها تبقى أساسية في فهم بنية الإتصال في هذه المجتمعات في العصر الحالي.

3-قبائلي حياة ،استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ،مذكرة لنيل درجة الماجستير ،تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ،سنة 2006-2007

-هدفت إلى تحديد خطة الإتصال الداخلي ،وتحديد الإمكانيات المادية و البشرية ،وأهدافها البعيدة والقريبة و فترة إنجازها .

توصلت إلى ان الاتصال الداخلي لم يعد يقصد به مجموعة الوسائل الإعلامية المتوفرة داخل المنظمة ،إنما هو استراتيجية تحتاج إلى مختصين ومهنيين لوضعها و تنفيذها والسهر على استمراريتها.

4-خري عبد الناصر ،التشخيص الاستراتيجي ،مذكرة ماجستير ،تخصص تسويق ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سعد دحلب (البليدة).سنة 2010

-هدفت إلى إبراز أهمية التشخيص الإستراتيجي التي تكمن في الوقاية من مختلف الأخطار التي قد تهدد المؤسسة ،كذا العلاج في حالة وقوع الخطر .

توصلت إلى استعمال المؤسسة التشخيص الإستراتيجي كطريقة وقائية وليس كطريقة علاجية.

5-حلال نورة ،الإتصال الداخلي في تنمية قدرة وكفاءة المورد البشري في المؤسسة ،مذكرة ماستر ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة ،سنة 2014-2015.

هدفت إلى ربط الموارد البشرية مع بعضها البعض من جهة والتنسيق بين باقي الوظائف من جهة أخرى و إعداد مواردها البشرية لتقبل التغيير و تحقيق رضا كل طرف من الاطراف المتواجدة بالمؤسسة .

-وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فإدارة الموارد البشرية بكفاءات عاطلة لا يمكنها الوصول من خلالها إلى الأهداف المرجوة .

توصلت إلى وجوب المؤسسة أن تضع شبكة أو ميكانيزمات إتصال و توفير وسائل الحوار لتبادل مع غيرها الاراء و الافكار بشكل مستمر و سريع.

-ضعف التكوين خاصة في المستويات الدنيا من الإدارة .

-التظاهر بعدم الحاجة إلى الوسائل التكنولوجية من طرف المسؤول و هذا يدل على عدم الرغبة في التغيير و التطوير .

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث.

-سنتطرق إلى أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسات السابقة ، و نتحدث عن القيمة التي أضافها بحثنا .

الفرع الأول: أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسات السابقة .

من خلال الجدول يتضح أن هناك العديد من تشابه و اختلاف بين الدراسات السابقة .

الجدول رقم 1 أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسات السابقة

الاختلاف	التشابه
<p>* ركزت الدراسة الأولى على إيضاح درجة إرتباط نجاح أو فشل التنظيم بتنفيذ أو تغيير الإتصال لأنه يملك مهارات عملية التعامل مع أي عملية التغيير .</p> <p>* أما الدراسة الثانية ركزت على وسائل و دعائم الإتصال التي بين فهم بنيته في العصر الحالي ، كما أنها حصرت الإتصال في مجال التعريف الكلاسيكي .</p> <p>* بالنسبة للدراسة الثالثة فقد اختلفت عن الباقي كونها تحدثت بشكل أساسي على استراتيجية الإتصال الداخلي و تحديد خطة له لتحديد الإمكانيات المادية و البشرية .</p> <p>* أما الدراسة الرابعة فتحدثت عن ضرورة استعمال التشخيص الإستراتيجي داخل المؤسسة كطريقة وقائية و ليس كطريقة علاجية . كما أنها فصلت بين الموارد البشرية التي تكون من جهة و التنسيق بين باقي الوظائف من جهة أخرى .</p> <p>* أما الدراسة الأخيرة فكانت مختلفة عن الباقي تماما لكونها تحدثت على وجوب المؤسسة بوضع أو توفير ميكانيزمات إتصال داخل المؤسسة ، لتبادل الحوار بين الأطراف الداخلية بالمؤسسة . كما أن هذا التكوين ضعيف في المستويات الدنيا من الإدارة .</p>	<p>* تشابهت الدراسات مع بعضها حول تعريف موضوع التشخيص الداخلي و موضوع الإتصال الداخلي بالمؤسسة .</p> <p>* فكل الدراسات تناولت موضوع التشخيص الداخلي كموضوع منفصل عن الإتصال الداخلي .</p> <p>* كما أنها تشابهت في إبراز ضرورة التشخيص الداخلي بالمؤسسة .</p> <p>* كذلك تشابهت مع بعضها في استعراض أنواع الإتصال الداخلي .</p> <p>* كما أنها تشابهت في الشرح الدقيق لكيفية علاج نقاط الضعف ، وطرق اكتساب نقاط القوة .</p>

المصدر : من إعداد الطالبتين .

الفرع الثاني : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

من خلال الجدول يتضح لنا أوجه تشابه دراستنا مع الدراسات السابقة ، وأوجه الإختلاف معها .

الجدول رقم 2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

الإختلاف	التشابه
*تضمنت كل الدراسات السابقة موضوع التشخيص الداخلي كموضوع منفصل عن الإتصال الداخلي ، أما دراستنا فتناولت موضوع التشخيص و الإتصال الداخلي بالمؤسسة كموضوع واحد ، نظرا لدرجة ترابطهم . *كما أن دراستنا تضمنت أهمية الإتصال الداخلي في تشخيص الإتصال داخل المؤسسة بتفاصيله ، عكس الدراسات الأخرى.	*تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في موضوع البحث و ضرورة تشخيص الإتصال الداخلي بالمؤسسة ، من أجل التفاعل و تبادل الآراء و الأفكار بين الموظفين أو المسؤول مع موظفيه . *كما أنها تشابهت في إبراز الأهمية العلمية للإتصال الداخلي بالمؤسسة . *كذلك تشابهت في استعراض خصائص الإتصال الداخلي . *كل الدراسات تحدثت عن ضرورة تشخيص الإتصال داخل المؤسسة ، كونه الطريق الذي يكتشف نقاط القوة و الضعف للمؤسسة ، و من ثم إذا كانت المؤسسة في حالة سيئة أو اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها و تحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيدة.

المصدر : من إعداد الطالبتين .

الفرع الثالث : القيمة المضافة للبحث .

-عموما تطرقت الدراسات السابقة إلى ضرورة الإتصال داخل المؤسسة ، و لكن في أغلب الوقت كعنصر مهم أو كنقطة يجب التركيز عليها في كل مشروع مهما كان نوعه و حساسيته دون التطرق فقط للنظام الإتصالي لوحده و كيفية بنائه.

وعملا على ذلك سنحاول في بحثنا التعمق أكثر و محاولة التركيز على البناء الداخلي في المؤسسة ، على اعتبار الدراسات التي أشارت إليها تباينت بين الداخل و خارج المؤسسة ، دون التخصص في المحيط الداخلي فقط ، و لو أن هذا الموضوع يتطلب الإشارة إلى تشخيص الإتصال داخل المؤسسة ، كذلك كل مرة مثلما هو الشأن بالنسبة لتناوله في بحثنا الخاص ، كما سنحاول أن نضيف شيئا جديدا بالإمكان من خلال الدراسة الميدانية المجسدة ، في الفصل الثاني و رصد تشخيص الإتصال الداخلي بالمؤسسة .

كما ركزنا على إيضاح الخطوات العلمية و العملية الواجب اتباعها في تشخيص الإتصال الداخلي بالمؤسسة . ، و أهمية تطبيقه بشكل جاد كأسلوب فعال لزيادة وسائل الحوار و تطوير الأداء داخل المؤسسة .

خلاصة :

يعتبر الإتصال الداخلي من العوامل الأساسية في إنجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، و الإسهام بفعالية في تحقيق برامج و أهداف المؤسسة . كما يجب أن يستوجب من مسيري المؤسسة إعطاء الكلمة لجمهورها الداخلي بالدرجة الأولى ، و الإستمتاع له و إشراكه في العملية الإتصالية ، مما يسمح بتسهيل عملية التفاعل مع المعلومات و استيعابها وبالتالي تفادي المشاكل و الصراعات و مقاومة التغيير التي قد تنجم عن ضعف الإتصال بين المسير و الموظف . وانطلاقاً من هذا فإن إقامة استراتيجية إتصالية فعالة تستجيب لمتطلبات الجمهور الداخلي بمختلف مستوياته المهنية ضرورة يفرضها المحيط الإقتصادي الجديد، إضافة إلى معايير و شروط المؤسسة المعاصرة و التي يتكامل فيها التسيير مع الإتصال .

المؤسسة يجب عليها بالمقابل أن توفر للإتصال الداخلي موضوع الإبداع للروابط و الترابط حسب مصطلح "ادفار مورين" ، و يجب كذلك فحص نقاط القوة و الضعف من أجل تمييزها و استمرارها ، وتطويرها و تحقيق أهدافها ، حيث أن الإتصال الداخلي لا يتخلص من خلال نشاط الخدمة التي تحمل هذا الإسم . منذ أن توسعت المؤسسة جغرافياً و ثقافياً أصبح الإتصال أكثر صعوبة حيث أنها تحتوي على أفراد ذوي اتجاهات و ثقافات مختلفة .

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري ، و من خلال تعرضنا لدراسة تشخيص الإتصال الداخلي بالمؤسسة و تدعيما لمعلوماتنا و استكمالا للإجابة عن الاشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على التشخيص الداخلي بالمؤسسة و العلاقة التي تربطه بالإتصال الداخلي .

- تم اختيار كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، وعلوم التسيير، بجامعة الجبالي بونعامة -خميس مليانة - لتطبيق الدراسة ، ونظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى ببحثنا المدروس. إذ أنها تعتمد على العمل في بيئة تتسم بالتغيير مما يستدعي تجنب نقاط الضعف ، ومحاولة اقتناص نقاط القوة الممكنة . كذلك كون المؤسسة تمتلك كفاءات حقيقية تدير بها أعمالها ، و وفقا لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين كالآتي :

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية التي تضمنت تقديم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، بجامعة الجبالي بونعامة -خميس مليانة - .

الثاني : عرض و تحليل فقرات الإستبيان .

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق إلى محاولة الإلمام بدراسة لمنهجية الجانب الميداني ، بصورة واضحة حيث أننا سنلم الفهم لمجتمع و عينة الدراسة ، و بعدها أداة الدراسة و القياس و صدق الإستبانة .

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة .

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع الأفراد او الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع البحث و بالتالي يكون عبارة عن إجراء دراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة و هذه المجموعة نسميها عينة الدراسة.

الفرع الأول : مجتمع الدراسة .

هو تحديد للمكان الذي يدرس فيه الباحث موضوع بحثه لتكون النتائج أقرب للواقع و أكثر دقة .

أولاً : بطاقة تعريفية للكلية .

تعتبر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، وعلوم التسيير ، واحدة من أهم الكليات في جامعة الجليلي بونعامة - خميس مليانة-، كونها تضم عدة تخصصات مهمة تمس مباشرة عدة قطاعات اقتصادية ، كالبنوك و التأمينات . و من جهة أخرى تبرز أهمية الكلية في الميول المتزايد و الإقبال المتصاعد لحاملي شهادة البكالوريا على هذه الكلية. و تطلع الكلية بمختلف أقسامها بمهمة تكوين الطلبة في عدة تخصصات تابعة لهذا الميدان و ذلك في مستوى الليسانس و الماستر و الدكتوراه ، و تتوفر كليتنا إلى حد كتابة هذه الأسطر على بعض التخصصات في انتظار التوسع لباقي التخصصات في المواسم القادمة بإذن الله.

ولا يمكن أن نتكلم عن التكوين دون الكلام عن الأستاذ ،فالكلية تضم نخبة من الأساتذة المؤهلين لضمان التكوين العالي و المتميز للطلبة ، فالأساتذة بمختلف تخصصاتهم و رتبهم و درجاتهم يسعون جاهدين لرفع المستوى و مد الطالب بما يلزمه من معلومات و مؤهلات و خبرات تعينه على النجاح في حياته المهنية .

و بالإضافة إلى التكوين في مختلف التخصصات تسعى الكلية إلى الإفتتاح على المحيط الخارجي من خلال مختلف النشاطات التي نحاول دوما إشراك مختلف القطاعات و الإدارات فيها ، و من خلال التريصات التي يجريها الطلبة في محيطهم الميداني.

الفرع الثاني : عينة الدراسة .

تعتبر عملية إختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته ، والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له ، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث.

فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم إختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية ، هذا بشرط أن تمثل العينة جميع المفردات أو العناصر المكونة للمجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً و عادلاً ، و هذا يستلزم من الباحث أن يختار العينة على أساس تكافؤ فرص الإختبار لمفردات المجتمع الأصلي للبحث كله .

و قد قمنا بتحديد عينة الدراسة من خلال إختيار عدد من موظفين لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجليلي بونعامة -خميس مليانة -و الذي بلغ عددهم 30 فرد ، و قد اخترنا هذه الفئة تحديداً ،

لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة .

حيث قمنا بتوزيع 30 إستمارة إستبيان ، وتم استرجاعها كاملة .

المطلب الثاني : أداة الدراسة ، و القياس .

لنجاح الباحث في بحثه يجب عليه استخدام أدوات البحث و القياس ، وعلى الباحث أن يحدد الطريقة المثلى التي تناسب بحثه .

الفرع الأول : أداة الدراسة .

لكل بحث علمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه ، و ترتبط الأدوات بموضوع البحث ، و المنهج المستخدم في البحث .

أولاً :الإستبيان .

هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة و التي تربط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه ، و يرسل الإستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث .

كما أن الباحث قام بإعداد استبانة التشخيص الداخلي بالمؤسسة ، بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة- واتبع الباحث الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:

- الاستعانة برأي عدد من أساتذة الجامعات والمختصين في تحديد فقرات الاستبانة.

- عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث عدلت بعض الفقرات، وحُذف بعضها الآخر حتى أصبحت في صورتها النهائية.

استخدم الباحث مقياس ثلاثي ، حيث تنحصر الإجابة المستخدمة في الأسئلة المصممة على هيئة مصفوفة على النحو الآتي:

متوسط

ضعيف

مرتفع

اشتملت استبانة الدراسة على أربع مجموعات، تناولت المجموعة الأولى معلومات ديمغرافية أولية عن أفراد العينة مثل المستوى التعليمي و الجنس وسنوات الخدمة والعمر. واشتملت المجموعة الثانية من الاستبانة على مجموعة من الأسئلة متعلقة بالتشخيص الداخلي. أما المجموعة الثالثة من الاستبانة فتتضمن أسئلة عن الإتصال الداخلي بالمؤسسة. أما المجموعة الرابعة من الاستبانة فتضمنت أسئلة عن أنواع الإتصال الداخلي .

الفرع الثاني : أداة القياس و صدق الإستبانة.

تكونت أداة القياس من برنامج SPSS و ألفا كرومباخ.

أولاً :برنامج spss

برنامج ال SPSS هو اختصار للأحرف الأولى من الكلمات الآتية :

STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES أي "الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "

وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات و تحليلها .

-يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية ، و قد أنشئ خصيصا لتحليل بيانات البحوث الإجتماعية ، لكنه لا يقتصر عليها فقط ، بل يشمل على معظم الإختبارات الإحصائية تقريبا .

ثانيا : صدق الإستبانة .

للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس الممثلة بالإستبيان ،تم اختبار مدى صدق الإستبيان باستخدام معامل ثبات ألفا كرومباخ ، بالنسبة لاستمارة الإستبيان .

جدول رقم (3)أداة صدق الإستبانة .

ألفا كرومباخ	حجم العينة
0.638	30

المصدر : مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss .

و قد بلغ معامل الثبات ألفا لأفراد العينة كوحدة واحدة و للإستبيان بشكل عام 63.8 % ، و هي نسبة تدل على قبول مستوى الثبات و صدق الإستبانة .

المبحث الثاني : عرض و تحليل فقرات الإستبيان

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الاطار النظري و المفاهيم لدراستنا المتعلقة ، بالإتصال الداخلي بالمؤسسة يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة ، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الاطار المنهجي للدراسة .

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية

من خلال نتائج الإستبيان وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بجملة من الخصائص الشخصية نوضحها في الجدول رقم (4) وذلك بناء على معلومات الإستمارة.

جدول رقم 4 تحليل البيانات الشخصية .

المتغير	الفئات و الخصائص	تكرار	نسبة
الجنس	ذكر	14	%46.7
	أنثى	16	%53.3
	المجموع	30	%100
السن	25-20	1	%3.3
	30-26	8	%26.7
	أكثر من 30	21	%70
	المجموع	30	%100
المستوى التعليمي	متوسط	02	%6.6
	ثانوي	07	%23.3
	جامعي	15	%50
	الدراسات العليا	06	%20
	المجموع	30	%100
المستوى الوظيفي	متصرف	12	%40
	متصرف رئيسي	06	%20
	متصرف الإدارة	03	%10
	ملحق رئيسي للإدارة	05	%16.7
	محاسب إداري رئيسي	02	%6.7
	تقني سامي	02	%6.7
	عون إداري رئيسي	-	-
	محاسب إداري	-	-
	المجموع	30	%100
	الخبرة	أقل من 5	16
من 5 إلى 10		8	%26.7
أكثر من 10		6	% 20
المجموع		30	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

* **بالنسبة لمتغير الجنس** : يتضح من الجدول رقم 4 أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور من مجموع أفراد عينة الدراسة بحيث بلغت نسبة الإناث ب 53.3% و تكرر 16 ، أما نسبة الذكور فبلغت 46.7% بتكرار 14.

* **بالنسبة لمتغير العمر** : فيتضح أن الفئة العمرية (أكثر من 30) هي أعلى نسبة بمقدار 70% وتكرر 21 ، تليها نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (26-30) بلغت نسبتها 26.7% و تكرر 8 ، أما الفئة التي تنحصر بين (20-25) نسبتها 3.3% بتكرار 1 .

* **بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي** : قد تبين أن المبحوثين الحاصلين على شهادة الجامعية هو الذي طغى داخل الجامعة بتكرار 15 تقابله نسبة 50% ، يليها المبحوثين الحاصلين على شهادة الثانوي بتكرار 7 تقابله نسبة 23.3% ، ثم المبحوثين الحاصلين على شهادة الدراسات العليا بنسبة 6.6% و تكرر 6 ، و أخيرا المبحوثين الحاصلين على شهادة المتوسط بتكرار 2 تقابله نسبة 6.6%

* **بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي** : بحيث أن المستوى الوظيفي لمتصرف كان أكبر من التخصصات الباقية بنسبة 40% وتكرر 12 ، يليه متصرف إداري بتكرار 6 بنسبة 20% ، يليها ملحق إداري تكرر 5 مرات بنسبة 16.7% ، أما متصرف للإدارة فقد كان التكرار 3 بنسبة 10 ، ثم محاسب إداري رئيسي و تقني سامي بنفس التكرار الذي قدر ب 2 ونسبة 6.7%

* **بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة** : مانسبته 53.33% من أفراد العينة خبرتهم تتراوح من السنة إلى 5 سنوات بتكرار عالي بلغ 16 ، وما نسبته 26.7% تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بتكرار 8 ، وما نسبته 20% خبرتهم أكثر من 10 سنوات بتكرار 6 ، و هذا يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات الوظيفية طويلة نسبيا .

المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبيان .

تحتوي محاور الإستبيان على عبارات قد استهدفنا من خلالها التعرف على التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة- ، بحيث قسم إلى ثلاثة محاور : المحور الأول التشخيص الداخلي ، أما المحور الثاني الإتصال الداخلي ، و المحور الثالث أنواع الإتصال الداخلي .

المحور الأول : التشخيص الداخلي

-يحتوي هذا المحور " تشخيص الإتصال الداخلي " على خمسة (5) عبارات ، استهدفت تشخيص الإتصال الداخلي داخل كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجيلالي بونعامة و يبين الجدول رقم (5) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي .

جدول رقم 5 التشخيص الداخلي.

العبارة	إقتراح الإجابة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
يشمل التشخيص الداخلي بالمؤسسة في عملية فحص و تحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة المؤسسة	غير موافق تماما	0	0	3.40
	غير موافق	7	23.3	
	محايد	8	26.7	
	موافق	11	36.7	
	موافق تماما	4	13.3	
يقاس من طرف المؤسسة التشخيص الداخلي مرة مرتين أكثر من مرة	غير موافق تماما	0	0	3.46
	غير موافق	5	16.7	
	محايد	8	26.7	
	موافق	15	50	
	موافق تماما	2	6.7	
يوجد إمكانيات تنافسية ضائعة أو ضعيفة داخل المؤسسة في المجالات الرئيسية للعمل	غير موافق تماما	3	10	3.63
	غير موافق	2	6.7	
	محايد	6	20	
	موافق	11	36.7	
	موافق تماما	8	26.7	
تعتمد المؤسسة في التشخيص الداخلي على نقاط القوة (مواد إبداعات كفاءات)	غير موافق تماما	8	26.73	2.90
	غير موافق	2	6.7	
	محايد	7	23.3	
	موافق	11	36.7	
	موافق تماما	2	6.7	
تعتمد المؤسسة في التشخيص الداخلي على نقاط الضعف (مشكل الموردين ، و المواد أولية)	غير موافق تماما	8	26.7	3.06
	غير موافق	0	0	
	محايد	4	13.3	
	موافق	18	60	
	موافق تماما	0	0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

*يتضح من العبارة رقم (3) "يوجد إمكانيات تناقسية ضائعة أو ضعيفة داخل المؤسسة في المجالات الرئيسية للعمل" في الترتيب الأول ، وكان وسطها الحسابي "3.63" وبالتالي فإن اتجاه الموظفين كان "الموافقة" فيما يخص نسبة 36.7%، ونسبة 10% غير موافق تماما ، ونسبة 6.7% غير موافق، أما محايد بنسبة 20%.

* جاءت العبارة رقم (2) "يقاس من طرف المؤسسة التشخيص الداخلي مرة مرتين أكثر من مرة" . في الترتيب الثاني ، وكان وسطها الحسابي "3.46" ، وبالتالي فإن اتجاه الموظفين كان "الموافقة" فيما يخص نسبة 50% ونسبة 16.7% غير موافق ، ونسبة 26.7% محايد ، وفي الأخير موافق تماما بنسبة 6.7%.

* جاءت العبارة رقم (1) "يشمل التشخيص الداخلي بالمؤسسة في عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة" . في الترتيب الثالث وكان وسطها الحسابي "3.40"، وبالتالي فإن اتجاه الموظفين كان "موافق" فيما يخص نسبة 36.7% ، ونسبة 23.3% غير موافق ونسبة 26.7% لمحايد اما نسبة 13.3% لموافق تماما .

* جاءت العبارة رقم (5) "تعتمد المؤسسة في التشخيص الداخلي على نقاط الضعف (مشكل الموردين ، موارد أولية)" في الترتيب الرابع ، وكان وسطها الحسابي "3.06" ، وبالتالي فإن اتجاه الموظفين "الموافقة" بنسبة 60% ، أما غير موافق تماما بنسبة 26.7% ، ونسبة 13.3% محايد .

* جاءت العبارة رقم (4) "تعتمد المؤسسة في التشخيص الداخلي على نقاط القوة (موارد ، إبداعات ، كفاءات)" في الترتيب الاخر ، وكان وسطها الحسابي "2.90" ، وبالتالي فإن اتجاه الموظفين كان "الموافقة" فيما يخص نسبة 36.7% ، ونسبة 26.7% غير موافق تماما ، أما غير موافق فكانت نسبة 6.7% ، أما محايد فكانت نسبة 23.3% ، و أخيرا نسبة 6.7% لموافق تماما .

المحور الثاني: الإتصال الداخلي.

-يحتوي هذا المحور "الإتصال الداخلي" على خمسة (5) عبارات ، استهدفت الإتصال داخل كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجيلالي بونعامة ، و يبين الجدول رقم (6) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها ووفقا للمتوسط الحسابي .

جدول رقم 6 الإتصال الداخلي .

المتوسط الحسابي	النسب	التكرار	اقتراح الاجابة	العبارات
3.23	6.7	2	غير موافق تماما	تصلك المعلومات من الإدارة بسهولة
	30	9	غير موافق	
	60	18	محايد	
	3.3	1	موافق	
	0	0	موافق تماما	
3.30	6.7	2	غير موافق تماما	إتصالك بالمسؤول المباشر يكون باستمرار
	30	9	غير موافق	
	3.3	1	محايد	
	46.7	14	موافق	
	13.3	4	موافق تماما	
3.73	3.3	1	غير موافق تماما	الحصول على معلومة معينة تكون بالاستعانة بزميل
	13.3	4	غير موافق	
	73.3	22	محايد	
	10	3	موافق	
	0	0	موافق تماما	
3.53	6.7	2	غير موافق تماما	يتطلب تحسين أداء الموظف المساهمة من طرف التكوين في مجال الإتصال الداخلي .
	26.7	8	غير موافق	
	40	12	محايد	
	26.7	8	موافق	
	0	0	موافق تماما	
3.50	6.7	2	غير موافق تماما	المشاكل الخاصة بالإتصال الداخلي لا تتمثل في التزامات للإدارة .
	16.7	5	غير موافق	
	6.7	2	محايد	
	60	18	موافق	
	10	3	موافق تماما	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

*يتضح من الجدول رقم 6 أن :

-العبارة رقم (3) "للحصول على معلومة معينة تكون بالاستعانة بزميل " في الترتيب الأول ، و كان وسطها الحسابي "3.73" ، و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان التحايد ، عبر 73.3 % من العينة بالتحايد و 3.3% بعدم الموافقة تماما ، و 13.3 % في ما يخص غير موافق ، وفي الأخير 10 % أجابوا بالموافقة

-جاءت العبارة رقم (4) " يتطلب تحسين أداء الموظف المساهمة من طرف التكوين في مجال الإتصال الداخلي . " في الترتيب الثاني ، بوسط حسابي 3.53" و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان التحايد ، حيث ارتأى 40% من العينة التحايد ، 6.7% بعدم الموافقة تماما ، أما نسبة 26.7% بعدم الموافقة ، و 26.7% أجابوا بالموافقة .

-جاءت العبارة رقم (5) " المشاكل الخاصة بالإتصال الداخليلا تتمثل في إلتزامات للإدارة " في الترتيب الثالث ، و كان وسطها الحسابي 3.50 ، و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان " الموافقة " ، عبر 60% من العينة بالموافقة ، و نسبة 6.7% في ما يخص غير موافق تماما ، ونسبة 16.7 % غير موافق ، أما 10% أجابوا بالموافقة تماما .

-جاءت العبارة رقم (2) " إتصالك بالمسؤول المباشر يكون باستمرار " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 3.30 ، و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان "الموافقة " ، عبر 46.7% من العينة بالموافقة ، و 6.7% نسبة غير موافق تماما ، أما غير موافق بنسبة 30% ، أما محايد فكانت نسبته 3.3% ، و اخيرا موافق تماما بنسبة 13.3% .

-جاءت العبارة رقم (1) " تصلك المعلومات من الإدارة بسهولة" في الترتيب الاخير ، بوسط حسابي 3.23 ، و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان " التحايد " فيما يخص نسبة 60% من العينة بالتحايد ، ونسبة 6.7% غير موافق تماما ، أما نسبة 30% فكانت لغير موافق ، و في الأخير نسبة 3.3% موافق.

المحور الثالث : أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة

يحتوي هذا المحور " أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة " على عشرون عبارة و قد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على أنواع الإتصال داخل جامعة الجيلالي بونعامة . ويبين الجدول رقم (7) (ينظر الملحق رقم 2) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها ووفقا للمتوسط الحسابي .

يتضح من الجدول رقم 7 (ينظر الملحق رقم 2) أن :

-العبارة رقم (2) " عند الاتصال برئيسي في العمل تكون استجابة سريعة " في الترتيب الأول و كان وسطها الحسابي "3.80" ، و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان "الموافقة " عبر نسبة 83.3% ، أما غير موافق تماما فكانت نسبته 6.7% ، و 3.3% لغير موافق ، وفي الأخير نسبة 6.7 % لموافق تماما.

- العبارة رقم (5) " أجد رسالتي الاتصالية مفهومة بالنسبة لرئيسي" و العبارة رقم 8 " أجد القناة الاتصالية أو طريقة اتصالي بزميلي مناسبة " في الترتيب الثاني بوسط حسابي يقدر ب "3.66" و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان "الموافقة " ، بنسب على التوالي 46.7% و 60% ، أما غير موافق تماما فكانت النسبة 6.7% ، أما غير موافق بنسبة 13.3% ، و نسبة المحايد كانت على التوالي 10% و 3% ، و في الاخير كانت نسب موافق تماما على التوالي 23.3% و 16.7% .

- العبارة رقم (4) " لا يوجد هناك تشويش أو معوقات في اتصالي مع رئيسي مناسبة " في الترتيب الثالث، بوسط حسابي "63.3" و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان "الموافقة" ، و نسبة 13.3% لغير موافق ، أما محايد فكانت نسبته 16.7% ، و في الأخير نسبة 6.7% موافق تماما .

- جاءت العبارة رقم (3) " أجد القناة الإتصالية أو طريقة اتصالي برئيسي مناسبة " و العبارة رقم 6 " الإتصال مع زميلي في العمل بسهولة " و العبارة رقم 9 " لا يوجد هناك تشويش في اتصالي مع زميلي في العمل " و العبارة رقم 10 " أجد رسالتي الإتصالية مفهومة بالنسبة لزميلي " بوسط حسابي " 3.56 " و نسبة 50% للعبارة رقم 3 و 6 أما العبارة رقم 9 فكانت النسبة 40% و العبارة رقم 10 63.3% و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان " الموافقة " .

- جاءت العبارة رقم (7) " عند الإتصال بزميلي في العمل تكون استجابة سريعة " بوسط حسابي " 3.53 " ، و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان الموافقة بنسبة 56.7% ، و نسبة 6.7% عبرت عن غير موافق تماما ، أما غير موافق فكانت نسبته 16.7% ، و 6.7% محايد ، و في الاخير كانت نسبة موافق تماما تقدر ب 13.3% .

- جاءت العبارة (11) " الإتصال مع باقي المصالح على نفس المستوى التنظيمي بسهولة " بوسط حسابي " 3.43 " ، كما قدرت نسبة 63.3% كأعلى نسبة لموافق ، و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان الموافقة ، و نسبة 6.7% لغير موافق تماما ، و نسبة 20% لغير موافق ، أما محايد فكانت نسبته تقدر ب 10% ، و أخيرا نسبة موافق تماما تقدر ب 6.7% .

- جاءت العبارة رقم (15) " أجد رسالتي الإتصالية مفهومة بالنسبة لنفس المستوى الوظيفي " بوسط حسابي " 3.40 " و بالتالي كان اتجاه الموظفين "الموافقة" بنسبة 60% ، و نسبة 20% لغير موافق، و نسبة 20% لمحايد .

- جاءت العبارة رقم (1) " الإتصال مع رئيسي في العمل بسهولة " و العبارة رقم 16 " أعتد على طريقة الإتصال غير الرسمي في الحصول على المعوقات الخاصة بالعمل " بوسط حسابي " 3.63 " ، و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان " الموافقة " بنسبة 50% و 43.3% على التوالي ، و نسبة 6.7% و 10% لغير موافق تماما على التوالي، و نسبة 20% و 13.3% لغير موافق على التوالي ، و 13.3% و 20% لمحايد على التوالي ، و 10% و 13.3% لموافق تماما.

- جاءت العبارة رقم (13) " أعتد على طريقة الإتصال غير رسمي في الإتصال مع باقي الموظفين " و العبارة رقم 20 " أجد القناة الإتصالية مناسبة في جميع المستويات الوظيفية " بوسط حسابي " 3.30 " ، و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان "موافق" بنسبة 26.7% و 30% على التوالي ، و نسبة 6.7% و لغير موافق تماما ، أما غير موافق فكانت على التوالي 30% و 13.3% ، و نسبة 13.3% و 36.7% لمحايد على التوالي ، و نسبة 23.3% و 13.3% لموافق تماما .

- جاءت العبارة رقم (12) " يوجد استجابة سريعة في نفس المستوى الوظيفي " بوسط حسابي " 3.23 " و بالتالي فإن اتجاه الموظفين كان " الموافقة " بنسبة 50% ، و نسبة 6.7% غير موافق تماما ، أما نسبة غير موافق تقدر ب 26.7% ، أما محايد بنسبة 10% ، و أخيرا نسبة 6.7% لموافق تماما .

- جاءت العبارة رقم (14) " لا يوجد تشويش في العملية الاتصالية مع نفس المستوى الوظيفي " بوسط حسابي " 3.16 " و بالتالي فان اتجاه الموظفين كان " غير موافق " بنسبة 33.3% ، و نسبة 10% غير موافق تماما ، و نسبة 6.7% محايد ، أما 30% فهي نسبة من العينة لموافق ، و نسبة 20% لموافق تماما .

- جاءت العبارة رقم (17) " أجد طريقة الإتصال الغير رسمي فعالة " و العبارة رقم 19 " أعتد على طريقة الإتصال الغير رسمي للإتصال بالمرؤوسين " بوسط حسابي " 3.10 " ، و بالتالي فان اتجاه الموظفين كان " الموافقة " بنسبة 43.3% و 40% على التوالي ، و نسبة 10% لغير موافق تماما ، و نسبة 26.7% و 16.7% لغير موافق على التوالي ، اما نسبة محايد على التوالي فكانت 13.3% و 30% . و في الاخير كانت النسب لموافق تماما على التوالي 6.7% و 3.3% .

- جاءت العبارة رقم (18) " اعتمد على طريقة الاتصال الغير رسمي للاتصال برؤسائي " بوسط حسابي " 2.86 " و بالتالي فان اتجاه الموظفين كان " موافق " بنسبة 43.3% ، و نسبة 10% غير موافق تماما ، و نسبة 36.7% غير موافق ، و نسبة 10% محايد .

طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات .

عدد المستويات 3 = (مرتفع ، متوسط ، منخفض)

طول الفئة = 3 / (1-5) = 1.33

الجدول رقم 8 طول الفئة.

كبير	متوسط	ضعيف	درجة الأهمية
(3.33 إلى 5)	(2.33 إلى 3.33)	(1.33 إلى 2.33)	الدرجة
درجة مرتفع	درجة متوسط	درجة ضعيفة	الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

المحور الأول : ترتيب أسئلة المحور الأول حسب الأهمية .

جدول رقم 9 ترتيب أسئلة المحور الأول حسب الأهمية

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	العبارات
3	مرتفع	3.40	يشمل التشخيص الداخلي بالمؤسسة في عملية فحص و تحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة المؤسسة
2	مرتفع	3.46	يقاس من طرف المؤسسة التشخيص الداخلي مرة ، مرتين ، أكثر من مرة
1	مرتفع	3.63	يوجد إمكانيات تنافسية ضائعة أو ضعيفة داخل المؤسسة في المجالات الرئيسية للعمل
5	متوسط	2.90	تعتمد المؤسسة في التشخيص الداخلي على نقاط القوة (موارد ، الإبداعات ، الكفاءات)
4	متوسط	3.06	تعتمد المؤسسة في التشخيص الداخلي على نقاط الضعف (مشكل المورددين ، موارد أولية)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

*بالنظر في الجدول رقم (09) نلاحظ أن هناك إمكانيات تنافسية داخل المؤسسة ، و أن عملية تشخيص الإتصال الداخلي مستمرة ، و أن هناك عملية قياس للتشخيص الداخلي من طرف المؤسسة ، كل هذا يبين أن المؤسسة ناجحة في مجال التشخيص الداخلي و ذلك من أجل رفع مستواها و العمل على تطوير ذاتها و كفاءاتها المتوفرة لديها .
المحور الثاني : ترتيب أسئلة المحور الثاني حسب الأهمية .

جدول رقم 10 ترتيب أسئلة المحور الثاني حسب الأهمية .

الترتيب	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	العبارات
5	متوسط	3.23	-تصلك معلومات من الإدارة بسهولة
4	متوسط	3.30	إتصالك بالمسؤول المباشر يكون باستمرار
1	مرتفع	3.73	الحصول على معلومة معينة تكون بالاستعانة بزميل
2	مرتفع	3.53	يتطلب تحسين أداء الموظف المساهمة من طرف التكوين في مجال الإتصال الداخلي .
3	مرتفع	3.50	المشاكل الخاصة بالإتصال الداخلي لا تتمثل في إلتزامات للإدارة .

المصدر: : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

-بالنظر في الجدول أعلاه يتبين أن الموظفين يعتمدون على الزملاء من أجل الحصول على المعلومات و التي احتلت المرتبة الأولى ، أما الإتصال بالإدارة أو بالمسؤول المباشر في المرتبة الثانية ،أما مشاكل الإتصال الداخلي التي تتمثل في إتزمات الإدارة جاءت في المرتبة الثالثة ، و أخيرا كان رأي الموظفين بخصوص المساهمة في مجال الإتصال الداخلي كمرتبة أخيرة .و ذلك لسهولة التواصل و التعاون بين موظفي الإدارة في تبادل المعلومات .

المحور الثالث: ترتيب أسئلة المحور الثالث حسب الأهمية .

الجدول رقم 11 ترتيب أسئلة المحور الثالث حسب الأهمية .

الترتيب	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	العبارات
8	مرتفع	3.36	الإتصال مع رئيسي في العمل بسهولة
1	مرتفع	3.80	عند الاتصال برئيسي في العمل تكون استجابة سريعة
4	مرتفع	3.56	أجد القناة الاتصالية أو طريقة اتصالي برئيسي مناسبة.
3	مرتفع	3.63	لا يوجد هناك تشويش أو معوقات في اتصالي مع رئيسي مناسبة .
2	مرتفع	3.66	أجد رسالتي الإتصالية مفهومة بالنسبة لرئيسي.
4	مرتفع	3.56	الإتصال مع زميلي في العمل بسهولة
5	مرتفع	3.53	عند الاتصال بزميلي في العمل تكون استجابة سريعة
2	مرتفع	3.66	أجد القناة الاتصالية أو طريقة اتصالي بزميلي مناسبة.
4	مرتفع	3.56	لا يوجد هناك تشويش في اتصالي مع زميلي في العمل
4	مرتفع	3.56	أجد رسالتي الإتصالية مفهومة بالنسبة لنفس المستوى الوظيفي.
6	مرتفع	3.43	الإتصال مع باقي المصالح على نفس المستوى التنظيمي بسهولة
10	متوسط	3.23	يوجد استجابة سريعة في نفس المستوى الوظيفي
9	متوسط	3.30	أجد القناة الاتصالية مناسبة في جميع المستويات الوظيفية .
11	متوسط	3.16	لا يوجد هناك تشويش أو معوقات في العملية الاتصالية مع نفس المستوى الوظيفي.
7	مرتفع	3.40	أجد رسالتي الإتصالية مفهومة بالنسبة لنفس المستوى الوظيفي

8	مرتفع	3.36	أعتمد على طريقة الإتصال غير الرسمي في الحصول على المعوقات الخاصة بالعمل
12	متوسط	3.10	أجد طريقة الإتصال الغير رسمي فعالة
13	متوسط	2.86	أعتمد على طريقة الإتصال الغير الرسمي للإتصال برأسائي
12	متوسط	3.10	أعتمد على طريقة الإتصال الغير رسمي للإتصال بمرؤسين
9	متوسط	3.30	أعتمد على طريقة الإتصال الغير رسمي في الإتصال مع باقي الموظفين

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

*بالنظر في الجدول رقم (11) يتبين أن معظم الموظفين متحدين في إجاباتهم حول سرعة الإستجابة عند الإتصال بالرئيس التي جاءت أهميتها بدرجة مرتفع و ذلك يدل على أن هناك عملية إتصالية فعالة بين الموظفين و رئيسهم في العمل .

و كذلك الرسالة الإتصالية مفهومة بالنسبة للرئيس لذلك هناك ردة فعل سريعة بينه و بين الموظفين التي بدورها لها أهمية مرتفعة في نظر هذا الأخير .

*ومنه العملية الإتصالية داخل المؤسسة تعمل بشكل جيد و متكامل بين الموظفين و رئيسهم.

المطلب الثالث :نتائج الدراسة الميدانية .

لمعرفة ما توصلت إليه دراستنا قمنا أولاً بدراسة العلاقة بين التشخيص الداخلي و الإتصال ، أما ثانياً فقمنا باختبار فرضيات الدراسة الميدانية .

الفرع الأول : قياس العلاقة بين التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي .

الجدول رقم 12 قياس العلاقة بين التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي.

معامل الارتباط	t المحسوبة	sig المعنوية	مستوى المعنوية %5
R=0.993	0.483	0.633	5%
	45.225	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

*من خلال الجدول نلاحظ أن هناك علاقة إرتباط قوية موجبة بين الإتصال الداخلي و التشخيص الداخلي بالمؤسسة ،تمثل نسبة 99.3% من مجموع المشاهدات .

الفرع الثاني :إختبار فرضيات الدراسة الميدانية .

-فرضية العدم : لا توجد علاقة بين الإتصال الداخلي و التشخيص الداخلي بالمؤسسة .

-الفرضية البديلة : توجد علاقة بين الإتصال الداخلي و التشخيص الداخلي .

من خلال الجدول نلاحظ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الداخلي و التشخيص الداخلي عند مستوى معنوية %5 أي أن التشخيص الداخلي يؤثر على الإتصال الداخلي تأثيرا قويا و مترابطا ، بحيث أن التشخيص الداخلي هو الذي يحدد نقاط القوة و الضعف ، من أجل رفع مستوى الأفراد و بالتالي توطيد عملية الإتصال داخل المؤسسة.

العلاقة بين الإتصال الداخلي و التشخيص الداخلي يمكن كتابتها بالعلاقة الرياضية التالية :

$$Y=0.620 + 0.990 x$$

حيث أن :

x الإتصال الداخلي و يمثل المتغير المستقل .

Y التشخيص الداخلي و يمثل المتغير التابع .

خلاصة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة -خميس مليانة - تعرفنا على تشخيص الإتصال الداخلي بالمؤسسة من خلال استخدام معامل الارتباط و ذلك بعد جمع البيانات الأولية و باستخدام الإستبيان الذي تم توزيعه بكلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية، وعلوم التسيير و بعدها قمنا بعرض و تفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي هدفت لإكتشاف مدى تأثير المؤسسة ببيئتها الداخلية في عملية التشخيص الداخلي ، عبر التجنيد الكامل للمعارف ، ومهارات و قدرات مواردها في متابعة تغيرات البيئة الداخلية ، و من ثم مواكبة هذه التطورات ، بما يحقق لها الإستخدام الأمثل في مواردها و تحسين أدائها العام.

فمن خلال الدراسة توصلنا إلى أن جامعة الجليلي بونعامة تعتمد على عملية التشخيص في بيئتها الداخلية و هو الأمر المنطقي الواجب توفره في المؤسسة الإقتصادية .

يعتبر الإتصال الداخلي ضرورة لابد منها في تحقيق أهداف المؤسسة من نجاح وتطور وإستمرارية، حيث لايمكن تصور سير نشاط ونجاحه دون نقل وتبادل للمعلومات أي دون وجود إتصال ويأتي دور الإتصال من خلال ما يقدم للمؤسسة من دعم في مختلف مراحل العملية الإدارية، وكذا ما تستفيد منه في تعاملها مع محيطها الخارجي وتكوين صورة إيجابية للمؤسسة، والتي تعتبر المحرك الرئيسي و الضروري لحركتها وبقائها، فالإتصال الداخلي يلعب دورا هاما في توجيه نشاط المؤسسة وإستمرارها من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية حيث أن للإتصال الدور الفعال في الربط بين مختلف أقسام المؤسسة في وحدة واحدة متكاملة، لتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن الإتصال عملية حيوية في مجال العلاقات العامة بين الرؤساء و المرؤوسين.

ومنه فإن دور عملية تشخيص الإتصال بالمؤسسة تبدأ من العمل على تحديد وبلورة أهدافها، إستراتيجياتها وسياساتها، ثم العمل على تخطيطها إلى أن تصل العملية إلى التنفيذ وهي كلها خطوات ومراحل تتحدد من خلالها عملية الإتصال وفعاليتها عن طريق عملية التخطيط الإستراتيجي، وقد تبدأ هذه الإستراتيجية بمحاولة التخفيف من آثار إزدواجية الثقافة و القيم، بإنشاء ثقافة للمؤسسة تحاول الجمع بين مختلف الآراء، الإتجاهات و القيم الموجودة فيها، من أجل بناء صورة جيدة للمؤسسة تظمن من خلالها إستمراريتها ومكانتها.

وباعتبار صورة المؤسسة القاعدة الأساسية لأي إستراتيجية إتصالية يجب على المكلف بالإتصال السعي إلى تحسين هذه الصورة، والعمل على ضمان التنسيق و الإنسجام بين الصورة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، بهدف الوصول إلى الصورة المبتغاة ، وذلك لا يتم إلا عن طريق إعداد إستراتيجية إتصالية محكمة، هذا ماقد يجعل الجامعة تهتم بتشكيل صورة مميزة لدى جمهوره الداخلي و الخارجي، وهذا من خلال إهتمامه بالعملية الإتصالية و التخطيط من أجل إستراتيجية إتصالية جيدة.

*نتائج الدراسة الميدانية .

- تشير نتائج البحث أن الكلية تأخذ على عاتقها وضع وظيفة الإتصال، والتي سمحت لها بالظهور ضمن الهيكل التنظيمي، وجعلها وظيفة قائمة بذاتها من خلال إنشاء قسم خاص بها.

- أوضحت نتائج الدراسة أن تنظيم الإتصال يخضع لهيكل تنظيمي يجعله يؤدي مهام محددة من خلال الرغبة في تحقيق أهداف واضحة ويوحي هذا الإهتمام إلى الوعي بضرورة جعل المعلومة كعنصر أساسي للتسيير، كما يؤكد على إكتمال الصورة لدى المسيريين حول الدور الكبير الذي يلعبه الإتصال في بناء الصورة الذهنية الحسنة للمؤسسة.

- تشير جميع المعلومات على أن هناك علاقة تكامل بين الإتصال الداخلي ، و التشخيص الداخلي بالمؤسسة.

- تشير نتائج البحث بعدم وجود إستراتيجية إتصالية محكمة تجسد الترابط و الإنسجام المطلوب بين الإدارة و العمال حيث أثبتت نتائج الدراسة أن الإدارة لا تولي الإهتمام بالجانب البشري كعضو مشارك ومهم في المؤسسة، وهذا بعدم منح العمال فرص للحوار و المساهمة بأفكارهم وآرائهم بنسبة مخطط لها ، وعدم الإهتمام بحل مشاكل العمال

وهو ما نتج عنه عدم رضى العمال بالسياسة الإستراتيجية المتخذة من طرف الإدارة وهو ما أدى بهم إلى تقييم الإتصال بالسلبى.

- رضا وإقتناع الموظفين بعملهم ، يجعلهم يكونون صورة ذهنية مقبولة عن مكان عملهم التي تمثل نقطة قمة داخل المؤسسة ، مما يجعلهم يعتبرون أن الجامعة لها صورة مقبولة .

- عدم وجود الصورة الذهنية المرغوب فيها من طرف الموظفين ولهذا يقترح كل أفراد العينة أنه على كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، وعلوم التسيير العمل أكثر من أجل تحسين صورته وهذا من خلال العمل على الإتصال الدائم و المستمر بين الإدارة والعمال ،وتعزيز علاقته مع الموظفين أكثر.

*إختبار الفرضيات :

- من خلال النتائج المتوصل إليها تبين لنا قبول الفرضية الأولى التي مفادها " يقوم تشخيص الإتصال الداخلي بالمؤسسة أساسا على الفهم الدقيق للبيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف) ". لأن إجابات المستجوبين كانت الموافقة لأسئلتنا المطروحة حول وجود نقاط قوة داخل المؤسسة كما ان هناك نقاط ضعف ، و أن عملية التشخيص هي بحد ذاتها فهم دقيق للبيئة الداخلية.

- كما أننا توصلنا إلى أن الفرضية الثانية مقبولة والتي كان مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي " لان إجابات المستجوبين كانت بالموافقة و الموافقة بشدة حول التأثير المتبادل بين التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي .

*الإقتراحات:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في إطار هذه الدراسة ، يمكن أن تقترح التالية :

✓ من الضروري أن يدرك مسؤولي المؤسسة أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة ،و أنها هي الأساس في فهم ما يحدث في بيئة المؤسسة.

✓ التخلي عن بعض الأحكام الشخصية و الأسلوب التخميني في تحليل المعلومات و اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها ، و انتهاج أساليب علمية أكثر .

✓ تخصيص برامج تكوينية للأفراد العاملين بالمؤسسة (خاصة بالنسبة للإطارات) في المجالات التي لها علاقة بتطوير المعارف و المهارات التي تساعد الكفاءات في التحليل البيئي ، و ذلك حتى يتم إيجاد أفراد مؤهل ذو كفاءة أكثر قدرة على تتبع المتغيرات البيئية للمؤسسة .

✓ بناء نظام معلوماتي جيد له القدرة على البحث عن أفضل المصادر الممكنة و مستوى أفضل للمعلومات و تحليلها بشكل جيد.

✓ تخصيص تكوين خاص يتركز أساسا على تطوير القدرات الشخصية مثل الإبداع ، روح المبادرة ، المخاطرة ، تحمل المسؤولية و مرونة التعامل مع التغيير و القدرة على حل المشاكل ، تفعيل دور الإتصال و تبادل المعلومات لاكتساب الخبرات .

*آفاق البحث :

بعد الإنتهاء من معالجة إشكالية بحثنا التي تحاول إظهار التشخيص الداخلي بالمؤسسة ، نقترح جملة من الدراسات المستقبلية :

- إمكانية توسيع البحث ليشمل مجموعة من المؤسسات بدل مؤسسة واحدة .
- إتباع أساليب أخرى في الدراسة بدل التوجه الكمي للبحث .
- القيام ببحوث أخرى تتعلق بالإتصال الداخلي بالمؤسسة كون هناك اختلاف كبير .

الملحق رقم 1

ملاحظة : ضع علامة * في الخانة المناسبة .

البيانات الشخصية :

1-الجنس :

ذكر أنثى

2-السن :

25-20 30-26 أكثر من 30

3-المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي الدراسات العليا

4-المسمى الوظيفي:

متصرف متصرف رئيسي ملحق للإدارة ملحق رئيسي للإدارة

محاسب إداري رئيسي تقني سامي عون إداري رئيسي محاسب إداري

5-الخبرة المهنية:

أقل من 5 من 5-10 أكثر من 10

المحور الأول: الإتصال الداخلي .

مفهومه :هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات و المستويات و تقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان على مستوى رسمي أو غير رسمي.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تصلك المعلومات من الإدارة بسهولة.					
02	إتصالك بالمسؤول المباشر يكون باستمرار.					
03	للحصول على معلومة معينة تكون بالإستعانة بزميل .					
04	يتطلب تحسين أداء الموظف المساهمة من طرف التكوين في مجال الإتصال الداخلي .					
05	المشاكل الخاصة بالإتصال الداخلي تتمثل في إلتزامات للإدارة .					

المحور الثاني : أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة .

النازل: يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر و التعليمات و التوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين و العمال.

الصاعد: تنطوي الإتصالات الصاعدة على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها و أنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن.

الأفقي : هو إرسال و استقبال المعلومات بين الإدارات و الأقسام و الأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	الإتصال مع رئيسي في العمل بسهولة .					
02	عند الإتصال برئيسي في العمل تكون استجابة سريعة.					
03	أجد القناة الإتصالية أو طريقة اتصالي برئيسي مناسبة .					
04	لا يوجد هناك تشويش أو معوقات في اتصالي مع رئيسي مناسبة .					
05	أجد رسالتي الإتصالية مفهومة بالنسبة لرئيسي.					
06	الإتصال مع زميلي في العمل بسهولة .					
07	عند الإتصال بزميلي في العمل تكون استجابة سريعة .					
08	أجد القناة الإتصالية أو طريقة إتصالي بزميلي مناسبة .					
09	لا يوجد هناك تشويش في اتصالي مع زميلي في العمل.					
10	أجد رسالتي الإتصالية مفهومة بالنسبة لزميلي.					

					الإتصال مع باقي المصالح على نفس المستوى التنظيمي بسهولة .	11
					يوجد استجابة سريعة في نفس المستوى الوظيفي.	12
					أجد القناة الإتصالية مناسبة في جميع المستويات الوظيفية .	13
					لا يوجد تشويش في العملية الإتصالية مع نفس المستوى الوظيفي.	14
					أجد رسالتي الإتصالية مفهومة بالنسبة لنفس المستوى الوظيفي	15
					أعتمد على طريقة الإتصال غير الرسمي في الحصول على المعوقات الخاصة بالعمل .	16
					أجد طريقة الإتصال الغير رسمي فعالة .	17
					أعتمد على طريقة الإتصال الغير رسمي للإتصال برؤسائي .	18
					أعتمد على طريقة الإتصال الغير رسمي للإتصال بالمرؤوسين .	19
					أعتمد على طريقة الإتصال غير رسمي في الإتصال مع باقي الموظفين .	20

المحور الثالث : تشخيص الإتصال الداخلي .

مفهومه : عملية فحص و تحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة المؤسسة ، و كذا مهنة المؤسسة ، و الكفاءات التي تتوفر عليها ، و نظام المعلومات فيها ،فالتشخيص هذا يعني عملية تحليل الأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا .

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يشمل التشخيص الداخلي في المؤسسة في عملية فحص و تحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة المؤسسة .					
02	يقاس من طرف المؤسسة التشخيص الداخلي مرة ، مرتين ، أكثر من مرة .					
03	يوجد إمكانيات تنافسية ضائعة أو ضعيفة داخل المؤسسة في المجالات الرئيسية للعمل .					
04	تعتمد المؤسسة في التشخيص الداخلي على نقاط القوة (موارد ،إبداعات ،كفاءات)					
05	تعتمد المؤسسة في التشخيص الداخلي على نقاط الضعف (مشكل الموردين ،موارد أولية)					

الملحق رقم : 2

المتوسط الحسابي	النسب	التكرار	اقتراح الاجابة	العبارات
3.36	6.7	2	غير موافق تماما	الإتصال مع رئيسي في العمل بسهولة
	20	6	غير موافق	
	13.3	4	محايد	
	50	15	موافق	
	10	3	موافق تماما	
3.80	6.7	2	غير موافق تماما	عند الإتصال برئيسي في العمل تكون استجابة سريعة
	3.3	1	غير موافق	
	0	0	محايد	
	83.3	25	موافق	
	6.7	2	موافق تماما	
3.56	0	0	غير موافق تماما	أجد القناة الاتصالية أو طريقة اتصالي برئيسي مناسبة.
	20	6	غير موافق	
	16.7	5	محايد	
	50	15	موافق	
	13.3	4	موافق تماما	
3.63	0	0	غير موافق تماما	لا يوجد هناك تشويش أو معوقات في اتصالي مع رئيسي مناسبة .
	13.3	4	غير موافق	
	16.7	5	محايد	
	63.3	19	موافق	
	6.7	2	موافق تماما	
3.66	6.7	2	غير موافق تماما	أجد رسالتي الإتصالية مفهومة بالنسبة لرئيسي.

	13.3	4	غير موافق	
	10	3	محايد	
	46.7	14	موافق	
	23.3	7	موافق تماما	
3.56	13.3	4	غير موافق تماما	الإتصال مع زميلي في العمل بسهولة
	13.3	4	غير موافق	
	0	0	محايد	
	50	15	موافق	
	23.3	7	موافق تماما	
3.53	6.7	2	غير موافق تماما	عند الإتصال بزميلي في العمل تكون استجابة سريعة
	16.7	5	غير موافق	
	6.7	2	محايد	
	56.7	17	موافق	
	13.3	4	موافق تماما	
3.66	6.7	2	غير موافق تماما	أجد القناة الاتصالية أو طريقة اتصالي بزميلي مناسبة.
	13.3	4	غير موافق	
	3.3	1	محايد	
	60	18	موافق	
	16.7	5	موافق تماما	
3.56	6.7	2	غير موافق تماما	لا يوجد هناك تشويش في اتصالي مع زميلي في العمل
	16.7	5	غير موافق	
	13.3	4	محايد	
	40	12	موافق	
	23.3	7	موافق تماما	

3.56	6.7	2	غير موافق تماما	أجد رسالتي الإتصالية مفهومة بالنسبة لزميلي .
	13.3	4	غير موافق	
	6.7	2	محايد	
	63.3	19	موافق	
	10	3	موافق تماما	
3.43	6.7	2	غير موافق تماما	الإتصال مع باقي المصالح على نفس المستوى التنظيمي بسهولة
	20	6	غير موافق	
	3.3	1	محايد	
	63.3	19	موافق	
	6.7	2	موافق تماما	
3.23	6.7	2	غير موافق تماما	يوجد استجابة سريعة في نفس المستوى الوظيفي
	26.7	8	غير موافق	
	10	3	محايد	
	50	15	موافق	
	6.7	2	موافق تماما	
3.30	6.7	2	غير موافق تماما	أجد القناة الاتصالية مناسبة في جميع المستويات الوظيفية .
	30	9	غير موافق	
	13.3	4	محايد	
	26.7	8	موافق	
	23.3	7	موافق تماما	
3.16	10	3	غير موافق تماما	لا يوجد هناك تشويش أو معوقات في العملية الاتصالية مع نفس المستوى الوظيفي .
	33.3	10	غير موافق	
	6.7	2	محايد	
	30	9	موافق	

	20	6	موافق تماما	
3.40	0	0	غير موافق تماما	أجد رسالتي الإتصالية مفهومة بالنسبة لنفس المستوى الوظيفي .
	20	6	غير موافق	
	20	6	محايد	
	60	18	موافق	
	0	0	موافق تماما	
3.36	10	3	غير موافق تماما	-أعتمد طريقة الاتصال غير الرسمي في الحصول على المعوقات الخاصة بالعمل .
	13.3	4	غير موافق	
	20	6	محايد	
	43.3	13	موافق	
	13.3	4	موافق تماما	
3.10	10	3	غير موافق تماما	أجد طريقة الاتصال الغير رسمي فعالة .
	26.7	8	غير موافق	
	13.3	4	محايد	
	43.3	13	موافق	
	6.7	2	موافق تماما	
2.86	10	3	غير موافق تماما	أعتمد على طريقة الاتصال الغير رسمي للاتصال برؤسائي
	36.7	11	غير موافق	
	10	3	محايد	
	43.3	1513	موافق	
	0	0	موافق تماما	
3.10	10	3	غير موافق تماما	اعتمد على طريقة الاتصال الغير رسمي للاتصال بالمرؤوسين
	16.7	5	غير موافق	
	30	9	محايد	

	40	12	موافق	
	3.3	1	موافق تماما	
3.30	6.7	2	غير موافق تماما	اعتمد على طريقة الاتصال الغير رسمي للاتصال مع باقي الموظفين.
	13.3	4	غير موافق	
	36.7	11	محايد	
	30	9	موافق	
	13.3	4	موافق تماما	

الملخص :

يهدف البحث إلى محاولة ايجاد العلاقة بين التشخيص الداخلي و الإتصال الداخلي في المؤسسة ، والذي يحدث بين مختلف المستويات في المؤسسة التي تعتمد على قدرات كفاءتها لتشخيص محيطها الداخلي و ذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ، و العمل على تجنب هذه الأخيرة أو معالجتها بأحسن الطرق الممكنة ، و تعزيز نقاط قوتها و حمايتها و الحفاظ عليها .

و عليه توصلنا إلى العديد من النتائج ، أهمها ضرورة إدراك مسؤولي المؤسسة بأهمية الإتصال الداخلي و أنه يجب بناء نظام معلوماتي جيد ، القدرة على البحث عن أفضل المصادر الممكنة و مستوى أفضل للمعلومات و تحليلها بشكل جيد ، كذلك القيام بعملية التشخيص الداخلي (نقاط القوة و الضعف) ، من أجل الرفع من مستوى الأفراد و توطيد و استمرارية عملية الإتصال داخل بيئته .

الكلمات المفتاحية :

الإتصال الداخلي ، التشخيص الداخلي ، البيئة الداخلية للمؤسسة .

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسات السابقة	1
20	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة	2
26	أداة صدق الاستبانة	3
27	تحليل البيانات الشخصية	4
29	التشخيص الداخلي	5
31	الإتصال الداخلي	6
34	طول الفئة	7
35	ترتيب أسئلة المحور الأول حسب الأهمية	8
35	ترتيب أسئلة المحور الثاني حسب الأهمية	9
36	ترتيب أسئلة المحور الثالث حسب الأهمية	10
37	قياس العلاقة بين التشخيص الداخلي والإتصال الداخلي	11

قائمة المراجع:

*الكتب:

1. المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الإستراتيجية للتربية و التعليم، الطبعة الأولى، طيبة للنشر و التوزيع مصر، 2011.
2. بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازودي للنشر و التوزيع، الأردن 2009.
3. بلقاسم سلاطنية ،اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة : (التصور و المفهوم)، دار الفجر للنشر و التوزيع مصر، 2008.
4. ثابت عبد الرحمان إدريس ،جماد الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية : (مفاهيم و نماذج تطبيقية) ،الدار الجامعية ، مصر 2006.
5. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، داراليازودي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن 2009.
6. خضر مصباح اسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن 2013.
7. رضا صاحب أبو محمد آل علي، سنان كاظم الموسي، الإدارة لمحات معاصرة،_الوراق للنشر و التوزيع ، الاردن 2006.
8. طارق المجذوب، الإدارة العاملة العملية الإدارية الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري ،منشورات الحلبي، بيروت 2000.
9. طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2007.
10. عبد الرحمان عبد الباقي عمر، الإتصالات في مجال الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة 1997.
11. عبد الكريم درويش ليلي ت كلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الإنجلوا مصرية، مصر 1997.
12. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2008.
13. محمد حسين العيساوي و آخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة) الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان 2012.
14. محمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع مصر 2001.
15. محمد منير حجاب ،الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 4 شارع هاتم الأشقر، النزهة الجديدة، القاهرة 2011.

*** الأطروحات و المذكرات:**

أ- الأطروحات:

رضوان بوجمعة ، أشكال الإتصال التقليدية في منطقة القبائل ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه ، كلية العلوم السياسة و الإعلام ، جامعة الجزائر ، 2006-2007.

ب- المذكرات :

16. قبائلي حياة ،استراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة ،مذكرة الماجستير ، تخصص علوم اقتصادية و علوم التسيير ،جامعة احمد بوقرة ،بومرداس ،سنة 2006-2007.

17. خري عبد الناصر ، التشخيص الإستراتيجي ،مذكرة ماجستير ،تخصص تسويق ، جامعة سعد دحلب (البلدية) سنة 2010.

18. حلال نورة ، الإتصال الداخلي في تنمية قدرة كفاءة المورد البشري في المؤسسة ،دراسة حالة -مديرية التجارة لولاية عين الدفلى ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر 2014-2015.

*** المجلات :**

19. برياوي كمال ، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة علمية محكمة للعلوم و التكنولوجيا .

*** الملتقيات :**

20. عبد الملوك مزهودة ،محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير ، 2004.2005.