

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة



شعبة : علوم الاعلام و الاتصال	كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم العلوم الانسانية
----------------------------------	---

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: اتصال و علاقات عامة
عنوان المذكرة:

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة نموذج مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف دراسة حالة

إشراف الأستاذ:

- طالب كيحول

إعداد الطالب(ة):

- كريدن مرجم

- مجامعية اميرة

السنة الجامعية: 2019-2020



إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛ إلى
الشمعة التي احترقت لتتير لي درب حياتي
(والدي الحبيب)، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.
إلى من علمتني أن الحب ليس له عمر وأن العطاء ليس له حدود
وراعتني حتى صرت كبيرة (أمي الغالية)، طيّب الله ثراها وأدام صحتها.
إلى النور الذي يضيئ حياتي.... والسند القوي والنبع الذي ارتوي منه حبا وحنانا...
إلى من عوضوا لي الفراغ الذي تركه والدي
إلى إخوتي مخلوف، رشيد، يونس، نصر الدين.... أنتم جمال الكون في عيني....
أنتم ابتسامة ثغري أنتم دمي.... أدامكم الله فخرا لي
إلى هدايا القلب وصديقات الروح.... اللواتي لا دنيا تقارن بهن ولا وطن يغني عنهن
إلى أخواتي ناجية، نورة، صليحة، شيماء، أم الخير، صفية، فاطمة، فريال.
إلى رفيقات العمر وصديقات الدرب... إلى من دامت فرحتي بحضورهم ومساعدتهم لي إلى
طيبات القلب آسيا، هدى، يسرى، آية، إيناس، دليلة، فريدة، كاتيا
أهدي تخرجي إلى كل فرد ساعدني وفرح لفرحتي سواء بالكلمة الطيبة أو بالدعاء لي
إلى أستاذي الفاضل "طالب كيحول" والذي لم يتوانى في مد يد العون لي
بنصائحه وتوجيهاته الثمينة ومعارفه القيمة في انجاز هذا العمل المتواضع
إلى كل الأسرة الجامعية
وكل أساتذة وطلبة جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل وفي الأخير لن أنسى زميلتي التي كانت رفيقي في
إنجاز هذه المذكرة وصديقتي مجامعية أميرة وإلى كل فرد في عائلتها
أهدي لكم ثمرة جهدي

كريدار مريم

شكر و عرفان

الشكر والثناء لله عز وجلّ أولا على نعمة الصبر والقدرة على
انجاز هذا العمل المتواضع، فالله الحمد على هذه النعم.
كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل طالب كيحول

الذي كان له الفضل بإشرافه على هذا البحث،
ولكل ما قدمه لي من دعم وتوجيه وإرشادات قيمة لإتمام هذا العمل
كما هو عليه فله كل الشكر والتقدير والعرفان
وألف شكر لكل من ساهم من بعيد ومن قريب وقدم لي نصيحة
أو كلمة طيبة أو دعم ساعدني للوصول إلى تحقيق طموحاتي وأهدافي.
وكل الشكر لأساتذة قسم العلوم الإنسانية
كما أسئل الله أن يوفقني وإياكم في مسيرتنا
وشكراً

كريدار مريم

ملخص

ترتكز اشكالية دراستنا حول واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأعطاف من خلال دراسة حالة
لمؤسسة العطاف. حيث تطرقنا الى فصلين الفصل الاول خاص بالاتصال الداخلي في المؤسسة بصفة عامة , وقد
قسمناه الى ثلاث مباحث , المبحث الاول حول الاتصال الداخلي في مؤسسة و انواعه و إشكاله و المبحث الثاني
حول استراتيجية الاتصالية داخلية للمؤسسة اما المبحث الثالث تناول فيه صفات الجمهور الداخلي في المؤسسة. و
الفصل الثاني لتطبيق حيث اعتمدنا على المنهج دراسة حالة , و كعينة لدراسة فقد اخذنا افراد عينة البحث المتمثلة
في موظفي المؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف. مجموع العمال يتكون من 40 مفرد نظرا لسوء الوضع بسبب وباء
كورونا تم الرد على استمارة 20 فردا. وقد اعتمدنا على الاستبيان بالإضافة الى سلم لكرت الخماسي كأداة رئيسية

لجمع البيانات من المبحوثين. حيث قمنا بتقسيم الاستمارة الى محورين المحور الاول متعلق بمكانة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف, اما المحور الثاني يتعلق بدور الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف. وقمنا بالتحليل الكمي و الكيفي للجداول و تحصلنا على النتائج ألتالية الاتصال الداخلي ذو مكانة مهمة في تسير العمل داخل مؤسسة اذ يساهم في تحسين اداء العمال و تزويدهم بالمعلومات اضافة لسير العمل و تحقيق الاهداف و كذلك الاتصال الداخلي يقوم بدور فعال في تنظيم العمل بينهم وتحقيق اهداف لها وتطويرها

مقدمة

المقدمة:

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، ومكتب هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق العمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار التي تكون أولا وأخيرا مضمون الاتصال. وفي الإطار ومن اجل التأثير على عادات وسلوك مختلف الفئات المستهدفة.

إن الإنسان اجتماعي بطبعه ولذلك كان اتصاله وتفاعله مع الحزين ضروريا لتلبية الحاجات والرغبات، ولقد بدأ الاتصال بسيطا معتمد على الأصوات والإشارات والرموز ثم انتقل الاتصال من لغة الإشارة إلى اللغة المتطوقة ثم إلى اللغة المكتوبة ثم وصل إلى ما هو عليه اليوم بفضل ثورة الاتصالات وثورة المعلومات وثورة التكنولوجيا والمعلومات (1). لذا الاتصال الداخلي في المؤسسات يعتبر أساس النظام الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار.

لذلك يعتبر في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة. حيث لا يمكن تحقيق أهدافها دون وجوده مع اختلاف المؤسسات واعددها وانتشارها في المجتمع الحديث اهتز الباحثين بدراسة الاتصال الداخلي البناء التنظيمي باعتباره أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي تركز عليها المؤسسات، إذا الاتصال الداخلي في المؤسسة يعد من أبرز المقومات التي يركز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل والانتاج وبالتالي المساهمة في تحديد فشل أو نجاح أهداف هذه المؤسسة، وكذلك ترى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى الاتصال الداخلي فعال حيث يتم من خلال نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

على اختلاف طبيعة ونشاط المؤسسات، فقد اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف على سبيل المثال تجدها تعطي أهمية كبيرة ومتزايدة للاتصال داخل مؤسسة.

لذا قمنا بتسليط الضوء على الاتصال الداخلي بها، وعلى كل جوانبه بحيث اعتمدنا على دراسة حالة كمنهج لدراستنا، ثم قسمنا العمل إلى ثلاث جوانب:

(1) د، فلي فلاح الزغبي، د، إدريس عبد الجواد الحبوني، إدارة الترويج والاعلان التجاري، مدخل معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 69،70.

الجانب المنهجي: الذي يتضمن جميع شروط البحث العلمي وبوضع الإشكالية والتساؤلات والفرضيات، ويبين الأهداف الدراسة والأسباب، اختيار الموضوع، وكذا مجالات الدراسة ومنهج البحث، والدراسات السابقة.

الجانب النظري: يشمل فصل واحد وثلاث مباحث ولكل مبحث خمسة مطالب، بحيث في المبحث الأول ذكرنا مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه والشبكات والوسائل والمعوقات، وفي المبحث الثاني تناولنا استراتيجية وأهمية الاتصال في المؤسسة، والمبحث الثالث الجمهور الداخلي للمؤسسة.

الجانب التطبيقي: فقد كان اعتمادنا فيه على دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف وحاولنا في تطبيق ما جاء في الجانب النظري وجاء في هذا الإطار نبذة عن اتصالات الجزائر بالعطاف والهيكلة التنظيمي المعمول به بالإضافة إلى نتائج تحليل الاستمارة.

مشكلة الدراسة:

ارتبط الاتصال بالإنسان منذ الأزل فقد كانت الوسيلة التي يحقق من خلالها أهدافه و بها يتواصل مع الفرد المحيطين به ومع تطور المجتمعات وتعقدتها أصبح للاتصال دور كبير في الحياة الاجتماعية حيث تشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الانساني، فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة. وبالتطور السريع أصبح للاتصال دوره كبير شمل جميع ميادين الحياة وخاصة الجانب الاجتماعي، وباعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع، كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة وكانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة. وهذه الطرق البسيطة ما لبثت حتى تطورت وتعددت في المؤسسة الحديثة. ومع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد الأفراد العاملين بها وضخامة الموارد المادية والمستعملة، استعدى الأمر تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب لتنفيذ ما هو مخطط له، ومنه هنا أدركت المؤسسات أهمية برنامج الاتصالات داخل هيكلها خاصة في المؤسسة العمومية. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع عن بناء استراتيجية اتصال بين جميع مستويات المؤسسة قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم داخليا. وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها. بمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة.

والملاحظة أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة. وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات. كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة حيث يؤدي ذلك إلى اتخاذ القرارات المشتركة، ومن ثم فإن المؤسسة التي تطمح في تحقيق الأهداف والازدهار والتقدم هي المؤسسة التي تحاول تطبيق خطة اتصال فعالة لتسيير عمل المؤسسة وتحقيق التوافق والانسجام الداخلي بين الأفراد والعاملين. وعلى ضوء هذا نطرح التساؤل التالي:

ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصال الجزائر بالعطاف؟

التساؤلات الفرعية :

- 1- ما مكانة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف؟
- 2- ما هي أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف؟
- 3- ما هي الوسائل التي يعتمد عليها الاتصال الداخلي لإنجاح العملية الاتصالية بين الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف؟
- 4- ما هي العراقيل التي يواجهها الاتصال الداخلي مع الموظفين والعاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف؟

الفرضيات:

- يحتل الاتصال الداخلي مكانة قوية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف.
- تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر جميع أنواع الاتصال الداخلي.
- الوسائل التي يعتمد عليها الاتصال الداخلي لإنجاح العملية الاتصالية بين الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر منها: المراسلات الإدارية، الهاتف، الندوات، الاجتماع، الاتصال برئيس المصلحة.
- من بين العراقيل التي يواجهها الاتصال الداخلي مع الموظفين والعاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر: ضعف القدرة اللغوية لدى المراسل أو المستقبل أو الإثنين معاً، الفروق الثقافية بين المراسل والمستقبل.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية في دراسة واقع الاتصال الداخلي بصفة عامة ومعرفة دوره في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ميلنا إلى هذا الموضوع المتعلق بالاتصالات والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تناول العلاقة بين الإدارة والعمال.
- اهتمامنا الشخصي بموضوع الاتصال الداخلي نظراً لأهميته على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.
- محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء فهم بين العمال.
- الرغبة في تقديم حوصلة دراستنا على شكل بحث علمي.

الأسباب الموضوعية:

- معرفة الدور التي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير شؤون مؤسسة اتصالات الجزائر.
- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر كونه من الموضوعات الهامة.
- معرفة العلاقة بين المدراء والعاملين داخل المؤسسة الاستشفائية ومدى نجاح هذا النوع من الاتصال في إحداث الانسجام والتكامل داخل المؤسسة.
- معرفة أهم الوسائل داخل المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال ونقل المعلومات والتفاعل بينهم.

أهداف الدراسة:

انطلاقاً من أهمية الموضوع كانت الأهداف المراد الوصول إليها كالآتي:

- معرفة مدى التزام مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف، بأساسيات الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وتحسين الأداء.
- التعرف على بعض المشاكل والمعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة وطرح حلول مناسبة.
- التعرف على دور الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية وفي تسيير المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في النتائج التي يتم التوصل إليها، فالبحث يخرج عن كونه ابتكار جديد أو إلهام ناقص، أو توضيح مبهم ومنه تظهر أهمية دراستنا إلى:

- محاولة معرفة واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تسليط الضوء على مكانة الاتصال داخل المؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف.
- محاولة إبراز أنواع الاتصال داخل المؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف.
- محاولة التعرف على وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف.

- محاولة الكشف لأهم العراقيل التي تواجهها المؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف.
- معرفة مدى التوافق بين العمال والمرداء داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف.

تحديد المفاهيم الدراسة:

- **الواقع:** مشتق من الفعل الثلاثي وقع يقع وقوع ومعناه الحاصل في الواقع أي الشخص الموصوف بالواقع. بمعنى الحصول والوجود.

اصطلاحا: عرف أنه فهم أحوال الناس والواقع الوقائع المعاصرة والأحداث الجارية عامة أو خاصة لمعرفة حقيقتها وأساليبها وأسبابه وأثرها. (1)

التعريف الإجرائي: هي معرفة مجريات الأحداث التي تقع خبين الموظفين والتواصل بينهم من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر داخلها والتواصل مع الآخرين ومعرفة الأسباب والأحداث الجارية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف.

الاتصال:

لغة: هو كلمة مشتقة من الفعل Communicate وهي تعني يشيع عن طريق المشاركة. وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع إلى الكلمة اللاتينية Communism وتعني Common أي مشترك أو عام (2).

اصطلاحا: يعرف على أنه تبادل المعلومات بين مرسل و المستقبل من خلال وسيلة اتصال شرط أن يوجد تفاهم بين الطرفين يؤدي إلى هدف (3). ويعرفه مايكل ويسترون بأنه نقل المعاني، وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف ويتصرفون وفقه بشكل سليم (4).

الاتصال الداخلي:

(1) نقلا عن المنجد في اللغة العربية والاعلام، دار المشرق للنشر والتوزيع، بيروت، 200، ص913.
(2) د. مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014 ص14.
(3) نفس المرجع ص 15.
(4) د. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2009، ص17.

اصطلاحاً: يقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تعميمها في مختلف الاتجاهات نازلة وصاعدة وأفقية، داخل الهيكل التنظيمي (1).

التعريف الإجرائي: فالإتصال فيه يتم فقط في حدود المؤسسة ويمكن من خلاله تبادل الأفكار والتوجيهات من مختلف الأطراف المتفاعلة في المؤسسة.

تعريف المؤسسة:

لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل أسس والأساس كل مبتدأ الشيء.

اصطلاحاً: المؤسسة بصورة عامة هي تكتيكية يتدعها الانسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في مجتمع. فالمؤسسة تشمل كل التنظيمات القائمة في المجتمع والملكية والمشروع الاقتصادي والهيئات الدينية والسياسية والقانونية، كما تعرف بكونها بصورة عقلانية النشاط يقوم به مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة الاعتماد على نظام تقسيم العمل تحت قيادة سلطة (2).

تعريف الاتصالات:

هناك عدة تعريفات للاتصالات، منها ان عملية الاتصالات تشمل نقل المعلومات وتبادل الأفكار، أو هي تكوين وتوحيد الأفكار بين المرسل والمستقبل، وتنطوي التعريفات على أنه لكي تتم عملية الاتصالات لابد من تكوين فكر مشترك بين طرفين (3).

(1) محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات. عالم الكتب، القاهرة، د. س. ص 344.

(2) جمال العيفة، مؤسسة الإعلام والاتصال الوظائف، الهياكل، الأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص5-6.

(3) د. شريف أحمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة، مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2006. ص 145.

تعريف اتصالات الجزائر:

هي مؤسسة كانت تابعة للتوظيف العمومي وبعد صدور القرار رقم 05 في 2003/11/11. حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة بذاتها.

المنهج الدراسة:

يعد المنهج أحد الإجراءات والأساليب الضرورية لحل المشكلات وتفسير الظواهر للكشف عن الجوانب الغموض، وتختلف هذه المشكلات والظواهر (1).

والمنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن حقيقة في العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة ومعلومة (2). وكذلك هو الطريقة التي يتعين على الباحث ان يلتزم بها في بحثه يتقيد بها بإتباع مجموعة من القواعد العامة، ويستترشد بها الباحث في سبيل الوصول إلى الحلول الملائمة لمشكلة البحث (3).

وقد استخدمنا المنهج المسحي: و هو عبارة عن عملية تحليلية لجمع من القضايا الحيوية إذ يفضلها يمكن الوقوف على الظروف المحيطة بالموضوع التي ترغب في دراسته والتعرف على الجوانب التي هي بحاجة إلى تفسير وتقييم شامل (4)، ويقسم بعض الباحثين المسح إلى نمطين، المسح الوصفي والمسح التحليلي (5)، ويعرفه أيضا أنه المنهج الذي يهتم بوصف الظواهر السلوكية والطبيعية في بيئة معينة وذلك لمعرفة أسبابها وبالتالي وضع الحلول المناسبة لها وباستخدام هذا المنهج يتم جمع المعلومات الظاهرة المدروسة وتحليلها بهدف التعرف على واقعها الحالي والعلاقات فيما بين عناصرها بالإضافة إلى استخدام دراسة الحالة وهو المنهج الذي يهتم بدراسة حالة معينة بهدف أعمق لتلك الحالة، مثل دراسة حالة الأسرة أو المكتبة، ويعتمد هذا المنهج على جميع المعلومات حول الوضع الراهن للحالة والأوضاع السابقة لها لفهم جذور الحالة (6).

(1) د. ابراهيم بن عبد الله المسند، المكتبة والبحث للصف الثالث ثانوي، ط 2008، 2007، ص 18.

(2) د. ابراهيم قنديلجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، ط (2)، عمان، 2007، ص 20.

(3) د. عيد الفتاح أخضر، أزمة البحث العلمي في العالم العربي، ط 3، 1992، ص 17.

(4) عمار بخدوش، دليل البحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.

(5) محمود عبد المجيد، دراسات الجمهورية في بحوث الاعلام، عالم الكتب، القاهرة 1993، ص 124/125.

(6) د. ابراهيم بن عبد الله، المكتبة والبحث للصف الثالث ثانوي، ط 2007/2008، ص 16.

و قد اعتمدنا في تناول هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبر أكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم، اضافة للاستعانة بمنهج دراسة حالة.

وقد استخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

أنه لا يعطي المسؤولون للاتصال أهمية و غير فعال إلى حد بعيد، كذلك فتور في العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم، ونقص في الثقة اتجاه الإدارة، ووسائل الاتصال المستعملة تقليدا كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة والتطورات التي يشهدها العالم، وأن الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم، لا أحد يستطيع أن يرفضها أو يناقشها وهي بذلك تؤثر سلبيا بحيث لا تسمح ولا تشجع المبادرات الشخصية الإبداعية للأفراد.

مجالات الدراسة:

المجال الزمني: يستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، الدراسة والتي تحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه وفي هذه الدراسة لقد تم تحديد الفترة الزمنية ابتداء من إلى

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف تهدف إلى التعرف على واقع الاتصال في المؤسسة.

المجال البشري: إجراء الدراسة مع موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف.

مجتمع البحث والعينة:

مجتمع البحث: يقصد به مجموعة الأفراد أو الأشياء أو البيانات التي تؤخذ منها العينة الإحصائية وهو عبارة عن مجموعة من المفردات التي تشترك في خاصية واحدة أو أكثر ويشمل المجتمع كل العناصر والمجموعات التي تشكل المفردات المشتركة في صفة والصفات المعينة. وهو مجموعة من ذات خصائص أو صفات الوحدات في هذا المجتمع ويطلق على هذه الخصائص اسم المتغيرات، تتطلب هذه الخطوة تحديدا واضحا ودقيقا لمفردات مشكلة الدراسة(1).

أدوات الدراسة:

لا شك أن الباحث يلجأ دائما إلى استخدام وسائل مختلفة لجمع البيانات التي تخص بحثه والوسيلة التي استخدمها لجمع المعلومات في بحثنا تتمثل في " الاستمارة بالإضافة إلى المقياس والمقابلة"

الاستمارة: تعد من أكثر الأدوات الميدانية استخداما في البحوث الإعلامية الاجتماعية وذلك لمعرفة سلوك الأفراد واتجاهاتهم إزاء قضية أو ظاهرة معينة. يمكن تعرف الاستمارة أنها أداة ملائمة ومناسبة وفعالة للحصول على معلومات أو البيانات المرتبطة بموضوع معين(2).

بالإضافة إلى : **المقياس سلم ليكرت:** يعود أساسا ظهور هذا المقياس إلى الباحث **Resis Hikert** وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث المسحية، وعند الإجابة عن مقياس ليكرت يقوم المبحوثين في تحديد مستوى موافقتهم على العبارات التي يتضمنها الاستبيان.

يعبر هذا المقياس عن مجموعة الإجابات عن البنود المختلفة المكونة لمقياس ليكرت كموافق، غير موافق، محايد، وغير ذلك من العبارات حسب مستويات الإجابة المطلوبة، وذلك لأن هذه البنود يجب أن تكون موجودة في الغالب، كما يجب أن تكون البنود متوافقة مع المقياس البصري المقابل **Visual Analog** وتعتبر البنود في معظم الأحيان مقياس

(1) لحسن عبد الله باشوية، البحث العلمي مفاهيم، أساليب، تطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 54.
(2) دلال قاضي، محمد البياتس، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي.

إني ذاتها، وهذا ما يشكل مصدر الخوف وعدم التيقن ولكن رغم هذا إلا أنها الأفضل من ناحية التطبيق، وبالتالي تتطلب الحذر عند تطبيقها على عدد من المقاييس التي يتم تجميعها، ويعرف البند وفق المقياس ليكرت لأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث لتقييم، وذلك اعتماداً على المعايير الموضوعية أو الشخصية التي يمتلكها ورؤيته المسبقة حول ذلك، ويشكل عام فإن مستوى الموافقة، وعد الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس (1).

مجتمع البحث:

يعرف على أنه جمع المفردات أو الأشياء التي تريد معرفة الحقائق معينة عنها قد يكون إعداد برامج إذاعية تليفزيونية أو أفلام وكلما كان التحديد أكثر كلما ساعد ذلك على دقة الإنتاج (2).

وهي مجموعة من الأفراد أو الأشياء أو البيانات التي تأخذ منها العينة الإحصائية وهو عبارة عن مجموعة من المفردات التي تشترك بخاصية واحدة أو أكثر ويشمل المجتمع كل العناصر والمجموعات التي تشكل المفردات المشتركة في صفة من الصفات و أحداث في هذا المجتمع ويطلق على هذه الخصائص اسم المتغيرات وتتطلب هذه خطوات تحديداً واضحاً ودقيقاً لمفردات مشكلة الدراسة (3).

العينة:

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معين وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتصميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي (4).

العينة القصدية:

(1) إيد عبد الفتاح النصور، أساليب التحليل الكمي مدخل لدراسة التسويق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع بعمان، الأردن، سنة 2011، ص 268.
(2) محمد منير حجاب، أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2003، ص 109.
(3) لحسن عبد الله، البحث العلمي مفاهيم، أساليب، تطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 54.
(4) د. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل والتطبيقات، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999، ص 84.

العينة القصدية هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة. كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من المجتمع الدراسة الأصلي (1).

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في سير المؤسسة الخدمائية. دراسة حالة البنك الوطني BNA بورقلة. 2014/2013م (2). حيث كان محور الإشكالية الدراسية:

- كيف ساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية؟ وللإجابة على الإشكالية طرح الباحث التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟

- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء البنك؟

- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك؟

هدف الدراسة: محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه.

منهج الدراسة: استخدام الباحث المنهج دراسة حالة باعتباره المنهج الملائم والذي يوافق موضوع الدراسة وهذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية.

نتائج الدراسة:

- الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه وذلك بمختلف اتجاهاته.

(1) نفس المرجع ص 85.

(2) وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادي تخصص علوم التسيير، 2014/2013.

- تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الأنترنت وتعاملهم بالبريد الإلكتروني.
- يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك لغياب المعرفي في استعمال وسائل الاتصال.
- كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة كالمحاضر، التقارير بدل وسائل الاتصال الحديثة.
- إعطاء فرصة للموظفين داخل المؤسسة البنكية.

الدراسة الثانية:

- صحراوي خضرة، مشكلة العمل وتأثيرها على أداء العمل داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمسيلة، 2013/2012م⁽¹⁾. حيث كان محور الإشكالية الدراسية:
- هل تؤثر مشكلات العمل على أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية؟
 - وللإجابة على الإشكالية طرح الباحث التساؤلات الفرعية التالية:
 - هل يؤدي تغيب العامل إلى انخفاض أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية؟
 - هل يؤدي عدم الاتصال بين الإدارة والعمال إلى انخفاض في أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية؟
 - هل تؤدي ضغوط العمل إلى انخفاض أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية؟

هدف الدراسة: التعرف على اهم العوامل أو الجوانب الخلفية التي تؤدي إلى بروز هذه المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية.

منهج الدراسة:

استخدام الباحث منهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم والذي يقوم على دراسة الظواهر كما في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كيفي مما يوضح حجم الظاهرة، أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها.

(1) صحراوي خضرة، مشكلة العمل وتأثيرها على أداء العامل داخل المؤسسة، الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنظيم وعمل نظام LMD ، 2013/2012.

نتائج الدراسة:

- يؤدي تنغيب العمال إلى انخفاض أداء العامل.
- يؤدي عد الاتصال بين الإدارة والعمال إلى انخفاض الأداء.
- تؤدي ضغوط العمل إلى انخفاض مستوى الأداء.

الدراسة الثالثة:

كنزة بلقاسم، صبرينة بوقلودة، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية، دراسة ميدانية بالديوان الوطني لمؤسسات الشباب و ملحقاته بمدينة ام البواقي 2016/2015م(1).

حيث كان محور الإشكالية الدراسة:

- كيف تساهم فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية بالمؤسسة الخدمائية؟

وللإجابة على الإشكالية طرح الباحثين التساؤلات الفرعية التالية؟

- هل المؤسسة الخدمائية تعني بالاتصال الداخلي؟
- هل الاتصال الداخلي ضروري لتفعيل المهام الإدارية المختلفة بالمؤسسة؟
- ما هي أنماط الاتصال الداخلي السائدة في المؤسسة؟
- ما هي أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في هذا النوع من الاتصال؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة الخدمائية بالاتصال الداخلي.
- التعرف على دور الاتصال في تفعيل المهام الإدارية المختلفة بالمؤسسة؟

(1) كنزة بلقاسم، صبرينة بوقلودة، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية، دراسة ميدانية بالديوان الوطني لمؤسسات الشباب و ملحقاته بمدينة ام البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2016/2015.

- الكشف عن أهم الوسائل التي تستفيدها المؤسسة في هذا النوع من الاتصال.
- معرفة أنماط الاتصال السائدة داخل المؤسسة الخدمائية.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثين المنهج الوصفي بحيث يعتمد عليه الباحثون للحصول المعلومات الوافية والدقيقة يهدف إلى الوصف ما يجري والحصول على حقائق ذات علاقة بمؤسسة او إدارة.

نتائج الدراسة:

- إن الاتصال الغالب داخل المؤسسة هو الاتصال الداخلي بنسبة 73%.
- إن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على مختصين في مجال الاتصال بنسبة 71%.
- إن الاتصال داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في تفعيل مهمة التنظيم بنسبة 82%.
- إن المؤسسة تستخدم عدة وسائل اتصالية أكثرها المكتوبة بنسبة 44%.
- إن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين صورة المؤسسة داخلها و خارجه.

الدراسة الرابعة:

صونية بانوح، لطيفة بومكواز، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف البويرة، 2018/2017م⁽¹⁾. حيث كان محور الإشكالية الدراسية.

(1) صونيا بانوح، لطيفة بومكواز، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال، جامعة البويرة 2018/2017.

- ماهة واقع الاتصال الداخلي للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف البويرة؟
- وللإجابة على الإشكالية، طرح الباحث التساؤلات الفرعية التالية:
- ما مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية لمحمد بوضياف البويرة؟
- ما هي انواع الاتصال الداخلي للمؤسسة الاستشفائية لمحمد بوضياف البويرة؟
- ما هي الوسائل التي يعتمد الاتصال الداخلي لإنجاح العملية الاتصالية بين الأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية لمحمد بوضياف البويرة؟
- ما هي العراقيل التي يواجهها الاتصال الداخلي مع الموظفين والعاملين داخل المؤسسة الاستشفائية لمحمد بوضياف البويرة؟
- كيف تقيم الموظفين للاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية لمحمد بوضياف البويرة؟

هدف الدراسة:

- محاولة معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف البويرة.
- تسليط الضوء على مكانة الاتصال الداخلي معتمدة في المؤسسة الاستشفائية البويرة.
- محاولة الكشف لأهم العراقيل التي تواجهها المؤسسة الصحية في عملية الاتصال.
- الوقوف على كيفية تقييم الموظفين للاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف البويرة.

المنهج المستخدم: استخدمت الباحثين منهج الدراسة.

دراسة حالة والذي يعرف على أنه البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه، حيث تقوم هذه الدراسة كما ذكر محمد زيان عمر على افتراض أن كل حالة قابلة للدراسة تكون على مجال الذي تتفاعل داخله وحدة وكلا:

نتائج الدراسة:

- تطوير وسائل الاتصال الداخلي والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة خاصة الأنترنت لتدعيم وترقية العمل داخل المؤسسة الاستشفائية.
- يجب على المؤسسة الاستشفائية القيام بتكوينات في مجال الاتصال وإيلائها عناية وأهمية كبرى.
- الاعتراف والاهتمام بشكاوى ومشاكل العمال وأخذها بعين الاعتبار.
- احداث توازن بين الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي.
- توعية الإدارة بأهمية الاتصال الداخلي التي تعمل على تحسين الخدمة الصحية وذلك بتفعيل خلايا اتصالية متواجدة بالمؤسسة.

الفصل الأول :

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في
المؤسسة

I- المبحث الأول:

- ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة

II- المبحث الثاني:

- الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

III- المبحث الثالث:

- الجمهور الداخلي للمؤسسة

الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تمهيد:

يمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم وبالمثل، لا يمكن تسيير أمور المنظمات، ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المنظمة، ومكا لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي.

من الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي فنجد هناك تعاريف مختلفة له وهذا يعود الى اختلاف وجهات النظر بحيث يعرفه:

- ابراهيم عبد العزيز شيخا: الاتصال الداخلي يعني تبادل البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الاداري(1).

- كما يعرفه منال طلعت محمود : الاتصال الداخلي دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها(2).

- يرى فضيل ديليو: بأنه نقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات(3).

- يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهي وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضائها ويعتبر أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري(4).

- يمكن أن يعب عنه بأنه اتصال الإدارة العليا للمستويات الإدارية التي تليه داخل الهيكل التنظيمي ومن الممكن التعبير عنه بأنه الاتصال التنظيمي الذي يتم رأسيا وأفقيا داخل المنظمة(5).

(1) ابراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارية العامة، ط2، القاهرة، 1993، ص 383.

(2) منال طلعت محمد: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 2، ص 82.

(3) فضيل ديليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري والمطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1992، ص 18.

(4) منال طلعت محمود: مدخل علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 2002، ص 22.

(5) أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة الإدارة الحديثة الاتصالات ، المعلومات، القرارات، الاسكندرية- مصر- الناشر، مؤسسة النشر الجامعية، 2007، ص

استخلاص تعريف الاتصال الداخلية:

عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى مستويات الإدارية إلى أدناها، ومن الأدنى إلى الأعلى، أو فيما بين عناصرها الوظيفية داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين بهدف تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون والتبادل الآراء لتحسين الأداء الوظيفي (1).

المطلب الثاني: أنواع اتصال الداخلي:

هناك نوعين من الاتصال الداخلي في المؤسسات:

1- الاتصال الرسمي:

هو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، تكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة، وهذا نوع من الاتصال يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة، وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، يحمل كل ما يرد جهة معينة لجهة أخرى (2)، وهو كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية يمكن أن تكون بشكل رسمي ويعرف كذلك بأنه تلك الاتصالات التي تتمم خلالها خطوات ومنافذ إتصال يقررها التنظيم ومتطلباته فتتقسم القواعد التي تكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار (3).

أ- الاتصال الهابط أو النازل:

يطلق عليه الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، وهذا يعني تدفق الأوامر والتعليمات والتوجيهات والمعلومات والأفكار والاقتراحات من الرئيس إلى المرؤوسين (4). أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أسفل، ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعاً يتم من خلاله نقل المادة المرسله من أوامر وتعليمات وبلاغات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة ومن معوقاته مثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة (5).

(1) محبوبي المنصورية: الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم 2017/2016، ص 6-7.

(2) يحي مصطفى عليان: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، ط1، عمان 1999، ص 77.

(3) الأمين بلقاضي: الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأب البواقي، العدد 2، الجزائر، ص 71.

(4).

(5) رحيمة عيساني: مدخل إلى إعلام والاتصال المفاهيم الأساسية الوظائف الجديدة في عصر العولمة الاعلامية، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 32

ب- الاتصال الصاعد:

الاتصال الصاعد يشير إلى صعود البيانات والمعلومات من أسفل إلى أعلى في شكل تغذية عكسية وهذا البعد العكسي ضروري لأي منظمة عامة تريد ترشيد قراراتها وأوامرها حيث يعمل بمثابة التغذية العكسية بالمعلومات للمستويات الأعلى.

ويطلق عليه الاتصال من أسفل إلى أعلى، وهذا يعني تدفق الاقتراحات والمعلومات من المرؤوسين إلى الرئيس (1).

ج- الاتصال الأفقي:

ويحدث بين الإدارات المختلفة للشركة أو الأقسام المختلفة للإدارة (2). والاتصال الأفقي يسمح عادة بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمومي كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع من أجل فعالية أكثر (3).

2- الاتصال غير الرسمي:

يحدث في الشركات دون التقيد بمراكز الأفراد وعلاقاتهم ورتبهم ويقوم على أساس العلاقات الشخصية لهم ويرتكز حول الأهداف الشخصية لهم وقد يكون مقصودا أو غير مقصود (4). من الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، كما أن يكون ضد أهدافها والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة، الرشيدة فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، مساراتها وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، ولهذا النوع من الاتصال عدة فوائد نذكر منها:

- توطيد العلاقة بين الموظفين وذلك يخلق جو من العمل.

- تسهيل التعامل بين الرؤساء داخل التنظيم.

- تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتبادل الخبرات والتجارب.

(1) د. علي فلاح الزغبي، إدريس عبد الجواد الحيوني: إدارة الترويج والاعلان التجاري، مدخل معاصر، ط 1، 2015، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 82.

(2) د. علي فلاح الزغبي نفس المرجع سبق ذكره، ص 82.

(3) الأمين بلقاضي: مرجع سابق ذكره، ص 72-73.

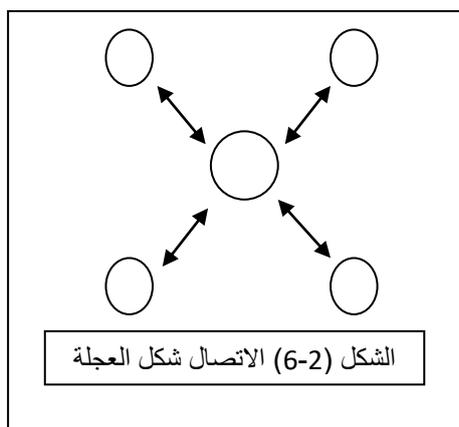
(4) د. علي فلاح الزغبي نفس المرجع سبق ذكره، ص 82.

الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

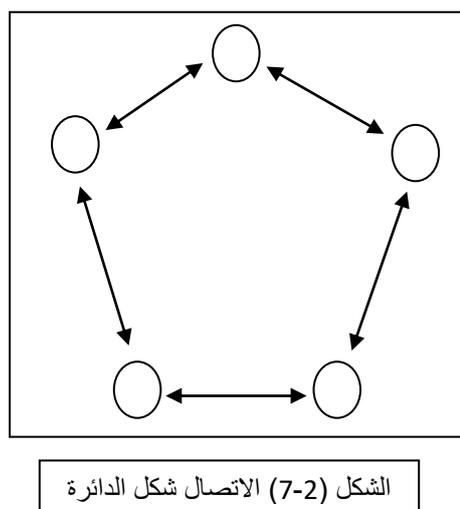
المطلب الثالث: شبكات الاتصال الداخلي.

أظهرت الدراسات عدة أنماط للاتصال جميعها تقريبا تستند الأنماط الأربعة التالية: (Knneth-Chaw and Doral-d-Baach ,2007-Smith,paul,etal.2008).

1- النمط الأول " شكل العجلة": هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط(1).



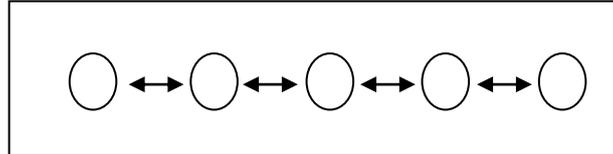
2- النمط الثاني " شكل الدائرة": هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبطا بعضوية، أي ان كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا(2).



(1) د. علي فلاح الزغبي، إدريس عبد الجواد الحيوني: إدارة الترويج والاعلان التجاري، مدخل معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، 2015، ص 103.
(2) د. علي فلاح الزغبي، بنفس المرجع سبق ذكره، ص 104.

3- النمط الثالث " شكل السلسلة":

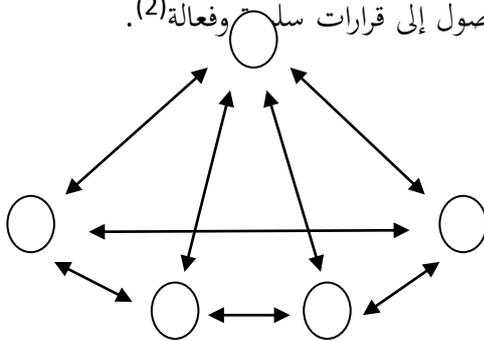
في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الفارد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النقود والتأثير الأكبر في (1) منصبه الواسطي.



الشكل (8-2) الاتصال شكل سلسلة

4- النمط الرابع:

شكل الكامل المتشابك: في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة جهاز الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة (2).



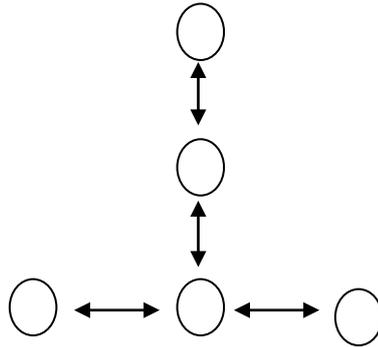
الشكل (8-2) الاتصال شكل متشابك

(1) د. علي فلاح الزغبى، نفس المرجع سبق ذكره، ص 104.
(2) د. علي فلاح الزغبى، نفس المرجع سبق ذكره، ص 105.

5- شبكة الاتصال العنقودي:

و يتمثل هذا النمط من الاتصال قدرة الرئيس (المدير) على الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستعطون الاتصال ببعضهم البعض بصورة

مباشرة إذ أن المدير (الرئيس) يتصل بمساعده والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال(1).



الشكل (10) يوضح شبكة الاتصال العنقودي

المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل والتقنيات لتسيير العمل الإداري داخل المؤسسة

وسائل الاتصال في المؤسسة: يعتمد اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال على عدة عوامل أهمها:

طبيعة الرسالة والهدف:

المقصود منها هو نوع الجمهور المستهدف ومدى قرب الجمهور والفترة الزمنية لنشر الرسالة والرغبات الشخص المرسل وطبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال.

وهناك عدة وسائل للاتصال الإداري (التنظيمي) منها الشفوي، الكتابي ووسائل أخرى كوسائل الاتصال التصويرية والتصرفية، وستتطرق إلى أهمها بإيجاز:

(1) خضير عازم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 129.

أ- وسائل الاتصال الشفوي:

وه ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون منه الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للموظفين مثلاً، وتلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من الاتصال لسرعته ولكونه يعطي ردود فعالة مباشرة ويسهل التفاعل.

ووسائل الاتصال الشفوي يمكن ان تكون مباشرة بدون استخدام الوسيط أو غير مباشرة باستخدام الوسيط.

أولاً: قنوات الاتصال الشفهي المباشر⁽¹⁾ :

التعليمات والأوامر:

تصدر التعليمات والأوامر من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر لممارسة عملية الاتصال في مختلف المؤسسات لتأدية عمل ما، فأى صورة من صورة الاتصال تتأثر بنوع التنظيم المتبع حسب المدرسة التي تنتمي إليها المدير سواء مدرسة تقليدية أو مدرسة نظرة عملية للإدارة.

الاستشارات:

قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأديته في المؤسسة، وربما تكون هذه المشاكل مادية أو اجتماعية أو فنية ويجب على المؤسسة حل هذه المشاكل عن طريق بعض الأخصائيين من ذوي الخبرة في حل هذه الأنواع من ثم على المسؤولين إحضار انتشاري من داخل وخارج المؤسسة ويقوم الاستشاري بمعرفة المشكل وجميع المعلومات حوله ثم توجيه العامل أو المسؤول الذي حدث له مشكل وذلك بإصدار توجيهات يجب أن نقابل هذه الخبرة بالإصغاء الفعال⁽²⁾.

اجتماعات العمل:

هو تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدد أو لاتخاذ قرار مهم لتصبح هذه الاجتماعات فعالة يجب ألا تتم بشكل ارتجالي، إنما يجب التحضير لها حيث تتم بشكل منظم وتصل إلى أفضل نتائج.

(1) سعيد بسن عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، رياض، بدون سنة، ص 57.

(2) محمد منير حجاب: الإعلام والتنمية، دار الفجر، القاهرة، 198، ص 203-204.

الشبكة الهاتفية الداخلية:

تسمح هذه الشبكة بإجراء الاتصالات المباشرة والسريعة دون الحاجة إلى الانتقال و غالبا كما تكون عن طريق الدليل الهاتفي الداخلي الذي يساعد على تنمية الاتصالات الداخلية(1).

ثانيا: الوسائل المكتوبة:

أ- لوحات الإعلانات:

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة والأخبار العاملين بالأمر العاجلة والهامة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل وتعتبر جريدة الحائط أحد التنويعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل جهة نظر المنظمة بصورة دورية (شهريا مثلا)، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقابتهم أو صناديق الزمالة حول الموضوعات التي تهم علاقات العاملين بالمنظمة(2).

ب- رفوف القراءة:

يمكن للمنظمة أن تخصص رفوفا (كرفوف المكتبة) يوضع عليها كتيبات ونشرات، تمس موضوعات تهم العاملين، وتشمل هذه النشرات والكتيبات مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل نظام الحوافز، نظام الترقية، لائحة التأمينات والمعاشات، وغيرها، كما تعد رفوف القراءة كوسيلة للترفيه عن العاملين في أوقات فراغهم ولامتصاص تساؤلهم بدلا من توجيهها إلى المختصين وإرهاقهم بها، على الأخص لو كان عددهم محدودا وكانوا مثقلين بالأعمال(3).

(1) فاطمة مروى: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، ط1 ، لبنان، 2004، ص 151.
(2) د. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، دار الجامعية، 2008، ص 67.
(3) د. أحمد ماهر: نفس المرجع، ص 68.

ج- المجلة:

تستخدم المجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها، سواء لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها، سواء كانت تمس العاملين أو الشركة، سواء كانت أخبار رسمية، اجتماعية، رياضية أو ترفيهية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها⁽¹⁾.

ثالثا: الوسائل السمعية البصرية:

- التلفزيون

- الإذاعة

- المخاطبة

المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال، ويتم هذا التشويش في أي خطوة من خطوات الاتصال، أي أن أي عنصر من عناصر الاتصال السابق الإشارة إليها يمكن أن يتضمن لمجموعة من المعوقات التي تخفض من فعالية الاتصال⁽²⁾.

وكذلك يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال. وهذه المعوقات كثيرة مختلفة يمكن الإمام ببعضها من خلال تصنيفه إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية و أخرى بيئية وهي كالآتي⁽³⁾.

(1) د. أحمد ماهر: نفس المرجع، ص 68.

(2) د. أحمد ماهر: نفس المرجع، ص 40.

(3)

أولاً: المعوقات الشخصية:

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات

معوقات في المرسل:

يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل إلى المرسل، ومن هذه العوامل:

الدوافع، الخبرة، التعلم، الفهم والإدراك، الشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية.

- 1- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات.
- 2- يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه يتصرف فقط لمصلحة العمل، وليس لمصلحته.
- 3- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- 4- يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.
- 5- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن حالته الانفعالية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- 6- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن فيه ومعتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه⁽¹⁾.

2- معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيئ إلى طبيعة وحجم ومعنى المعلومات والأفكار. إن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة، أو ترميز المعلومات، وتحويلها على كلمات أو أرقام وأشكال، وحركات وجمل غيرها.

- 1- يخطئ المرسل عندما لا يدرك أو يفهم معنى المعلومات التي لديه.
- 2- يخطئ المرسل عندما لا ينتقي الكلمات السهلة والمعبرة.

(1) د. أحمد ماهر: نفس المرجع، ص 41.

الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

- 3- يخطئ المرسل عندما لا يأتي بتغييرات وجه تيسر أو تعزز المعاني التي لديه.
- 4- يخطئ المرسل عندما لا يتكلم بلغة ومصطلحات يفهمها المرسل إليه⁽¹⁾.
- 5- يخطئ المرسل عندما لا يأتي بحركات جسمية تيسر من تعزيز المعاني التي لديه.

(3) - معوقات في وسيلة الاتصال:

إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال.

- 1- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- 2- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- 3- يخطئ المرسل عندما يوازي بين استخدام الوسائل المكتوبة بالوسائل الشفوية للاتصال.
- 4- يخطئ المرسل عندما لا يتعرف على الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- 5- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال⁽²⁾.

(4) - معوقات في المستقبل:

يقع المستقبل أو المرسل إليه في أخطاء عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبق الإشارة إليها عالية، وعلى القارئ أن يعود إلى هذا الجزء السابق لاسترجاع المعلومات الخاصة بمعوقات الاتصال في المرسل (إلى المستقبل)⁽³⁾.

(1) د. أحمد ماهر: نفس المرجع، ص 42.

(2) د. أحمد ماهر: نفس المرجع، ص 43.

(3) د. أحمد ماهر: نفس المرجع، ص 43.

ثانيا: معوقات في بيئة الاتصال:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون، تأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيط بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا افتصال إما غير كاملا أو مشوشا، وسنعرض فيما يلي لعناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها.

- 1- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم، أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف الأخرى في الاتصال.
- 2- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- 3- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيبا.
- 4- أحد أطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- 5- أحد أطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والأخرين من جراء سوء الاتصال.
- 6- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحيط عمليات الاتصال.
- 7- عدم اتسام البيئة بالابتكار والمبادأة والتعزيز (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
- 8- عدم توفر معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها(1).

ويمكن تلخيص المشكلات ومعوقات الاتصال كالتالي:

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال.
- الميول الشخصية والنزعة الانتقائية.
- الشرود الذهني وعدم الانتباه.
- التباين في المستوى الثقافي والمعرفي والإدراكي والخبرة.
- إغلاق قنوات ووسائل الاتصال.

(1) د. أحمد ماهر: نفس المرجع، ص 44/43.

الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

التشويش ويعني التلوث الذي يطرأ على الرسالة وهو نوعان، الأول يتعلق بوسيلة الاتصال، والثاني يتعلق بالمعنى، أي عدم القدرة على تفسير الرسالة.

- وجود فرضيات وأراء غير واضحة.

- الرقابة على الاتصال وحذف بعض أجزاء الرسالة.

- تحريف المعلومات للتأثير على صحة القرار.

- عدم اختيار الوسيلة الملائمة للاتصال.

- عدم فهم ظروف الطرف الآخر في الاتصال(1).

المبحث الثاني: استراتيجية الاتصال في المؤسسة

المطلب الأول: تعريف استراتيجية الاتصال الداخلية

يمكن تعريف استراتيجية الاتصال الداخلية في المؤسسة انها " فن تسيير، وانسجام ووضوح مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في اسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يكونون المؤسسة من جهة، وبين هؤلاء والمؤسسة من جهة أخرى، فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخ، وثقافتها، وقيمها وحقل مرجعها أيضا وسائل نقل المشتركة".

وفي حقيقة الأمر إن استراتيجية الاتصال الداخلية يكون منبعها من الإدارة الاستراتيجية التي تحملها الإدارة العامة، باعتبارها أنها تساعد في إعداد هوية المؤسسة وتساعد في تلبية أهدافها العامة حيث أن الإدارة العامة لا يمكن أن تبقى خارج دائرة الاتصال، خاصة وأن " الاتصال داخل المؤسسة أصبح أكثر حيوية من المعلومة وأصبح معترف به كمادة أولية لاتخاذ القرار"(2).

(1) د. علي فلاح الزغبي، د. إدريس عبد الجواد الحيوني: إدارة الترويج والإعلان التجاري، مدخل معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1 ، 2015، ص 108.

(2) بوهلة شهيرة: استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة، مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال استراتيجي، جامعة الجزائر 03 سنة 2012/201، ص 33.

الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثاني: مبادئ الاستراتيجية الاتصالية الداخلية في المؤسسة

لكي يكون للاستراتيجية الاتصالية قبول ويكون لها أيضا فعالية يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية وهي المبادئ الثمانية الأساسية التالية:

1- مبدأ الوجود Existence:

يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي حيث أن الكثير من المؤسسات ليس لها استراتيجية اتصال ولكن تكتفي فقط بعمليات غير منظمة.

2- مبدأ الاستمرارية Continuité:

من أهم الخواص الأساسية للاستراتيجية الاتصالية أنه يشترط فيها أن تكون مستمرة على المدى الطويل لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها.

3- مبدأ التمييز Différenciation:

إن أحد الأدوار الأساسية للاستراتيجية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (التمييز الإيجابي بالطبع)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.

4- مبدأ الوضوح Clarté:

يجب ان تكون الاستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأي استراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة تكون نتيجتها مبهمة لا قيمة لها.

5- مبدأ الواقعية **Réalisme** :

يجب أن تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة وذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف. فأي معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ثم فقدان المنتج أو الخدمة لقيمتها وجمهوره(1).

6- مبدأ المرونة: استراتيجية الاتصال يجب أن تكون:

✓ مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.

✓ مرنة حسب وسائل الاتصال.

✓ مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

7- مبدأ التناسق **Cohérence** : ي

جب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة وبالخصوص مع قرارات التسويق وهدفه وموقعه وقنوات التوزيع.

8- مبدأ القبول الداخلي **Acceptation interne** :

لا بد على الاتصال ورسائله أن لا تكون مسموعة و مفهومة من المستهلكين فقط، بل و أيضا من الجماهير داخل المؤسسة منجزا من طرف الموظفين و بالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية.

المطلب الثالث: مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية:

مثل مختلف الخطط الاستراتيجية فخطة الاتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لإعدادها. وهذه المراحل تتميز في مجموعة بتقسيمها إلى ما قبل وضع الخططة وإعدادها أو وضعها ثم متابعة تنفيذها. وحسب الكتاب فهناك أربعة مراحل إعداد وأخرى للتنفيذ كما يلي (2) :

(1) د. دحدوح منية، محاضرة مادة الاتصال في المؤسسة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، سنة 2016/2015 ص: 76-77.

(2) د. دحدوح منية، نفس المرجع، ص 78.79.

الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

1- تحديد أهداف الاتصال.

2- دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي.

3- تعيين المستقبلين وتكييف الوسائل.

4- اختبار وسائل وروابط الاتصال.

5- التنفيذ.

المبحث الثالث: الجمهور الداخلي لمؤسسة:

الجمهور الداخلي للمؤسسة هو مجموعة الأفراد او الجماعات المتجانسة التي توجه إليها الرسائل الاتصالية.

المطلب الأول: أنواع الجمهور الداخلي:

1- أنواع الجمهور حسب التمركز:

المؤسسون:

هم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة الذين يتحملون المخاطر التي قد تواجه عملية التأسيس، وتقع عليهم المسؤولية والأساسية في عملية بناء المؤسسة.

المساهمون:

هم أصحاب المؤسسة والمالكون لها وهم الذين يقومون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذين يتولون إدارة المؤسسة ومتابعة أعمالها.

العاملون:

هم الموظفون الذين يعملون داخل المؤسسة، وتختلف مهامهم الإدارية من فرد لآخر هو الأساس المهم الذي تركز عليه المؤسسة فالعامون هم جماعة من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة وارتباطات محددة ويستعطون التفكير و العمل في مجال معين وحول مسألة معينة، تجمع أفرادها. روابط معينة تجعلهم نتيجة لذلك يتأثرون تأثيرا جماعيا بالنسبة لمسألة معينة، ويقصد هنا بالروابط والمصالح المشتركة هي ليست تلك الروابط والصلات المادية بل هي الترابط والتقارب المعنوي(1).

(1) فهمي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار اسامة، ط1 ، عمان 2011، ص 112.

أنواع الجمهور حسب الخصائص:

الجمهور المثقف:

يتميز الجمهور المثقف بالاطلاع الواسع، وبأنه يعرف بعض الشيء من كل شيء فضلا عن قدرتهم المتميزة في الحوار والجدال بسبب معرفتهم وإلمامهم وخبرتهم الواسعة في العلم والحياة ويتطلب هذا الأمر في هذا المجال ان يتم استخدام وسائل تناسب هذا الجمهور من حيث الاتصال وقوة الحجة.

الجمهور العنيد:

هو الجمهور الذي يرفض في اغلب الأحيان كل ما يعرض عليه بغض النظر عن القناعات التي يحملها حول الموضوع المعروف ويغلب على هذا الجمهور التمسك بمواقفه وقد يكون مشبعا بالأفكار المضادة مما يتطلب الأناة والدقة عند الاتصال به

الجمهور الذواق:

هو الجمهور المتصل بالإحساس المرهق المتجاوب الذي يحترم وجهات النظر التي تعرض عليه، له القدرة على الإدراك المعاني وتحليلها من خلال النصوص التي تعرض عليه وتسود هذا الجمهور السمات المشتركة كالثقافة العالية والذكاء المتميز والتعلم الراقي.

الجمهور الجاهل:

الجمهور الذي يمتلك مؤهلات المعرفية اللازمة لبنائه الفكري، ويتطلب التعامل مع هذا النوع قدرا مهما من الصبر والاثارة و الحذف في اختيار أنواع الاتصال و كيفية التعامل معه(1).

(1) طارق شريف يونس: إدارة العلاقات العامة، مفاهيم ومبادئ، دار الإثراء، ط1 ، الأردن، 2008، ص 234.

المطلب الثاني: صفات الجمهور الداخلي للمؤسسة:

- الجماهير تتأثر بالإيجاء، فالإنسان في الجماعة يتأثر تفكيره بالاتجاهات الجامعة فيجد نفسه منساقا في وسط تفكير الجمعي مندجما في الجماعة ويقوم بسلوك لا يقوم به إذا كان بمفرده.
- الجماهير المتقبلة في مفاهيمها وحركاتها، فهي تندفع بسهولة نحو الرضى وتساق بسرعة نحو الغضب، يمكن استغلال هذه الصفة في المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها عن طرق اثاره عواطف الموظفين.
- تميل الجماهير الداخلية إلى المبالغة سواء كان الموضوع مبهجا أو سيئا، فالإنسان في الجماعات لا يقدر العواقب لمشاركته مع الآخرين في المسؤولية ومع ذلك فإن الجماهير إذا أحسن توجيهها فإنها تتجه اتجاها نافع لذلك تستفيد المؤسسة من هذه الخاصية بتنظيم القيادات والتوجيه السليم.
- من الصعب على الجماهير التسامح في عاداتها وتقاليدها لذلك لا ينبغي أن يصطدم الشخص الذي يتعامل معها بمعتقداتها ومواصفاتها الاجتماعية حتى لا تفشل في معاملتهم.
- تميل الجماهير الداخلية إلى حب الاستطلاع إلى كل ما هو جديد ولاسيما إذا كان يتعارض مع قيمهم الاجتماعية⁽¹⁾.

المطلب الثالث: نظم الاتصال بالجمهور الداخلي:

- هناك عدة طرق يمكن للمؤسسة استخدامه للاتصال بأفراد الجمهور الداخلي، وذلك عن طريق مقابلاتهم بأنديتهم أو بنقابتهم أو بإنشاء جمعيات للرحلات والحملات وغيرها، ومن الطبيعي أن لكل وسيلة من الوسائل مزايا وعيوب على المؤسسة استخدامها في أحسن الظروف.
- هناك عدة أنظمة للاتصال بالجمهور الداخلي، يمكن حصرها فيما يلي:
 - **نظم الباب المفتوح:** وإتاحة الفرصة لمقابلة المسؤولين والإدلاء بأرائهم.
 - **نظام الاقتراحات:** وذلك عن طريق السماح للموظفين بتقديم اقتراحات تخص المؤسسة أو الأمور التي تشغلهم.
 - **نظم مشاركة العمال:** وهو نظام يعتمد لمعرفة رغبات الجمهور والعوامل التي يتكون فيها وهي مشاركتهم للإدارة في وضع السياسات والقرارات المختلفة والمتعلقة بالعلاقات بين الموظفين.
 - **الاتصال المباشر بين رؤساء والمشرفين** يتيح لهم فرص عديدة لمناقشة الأفراد في كافة المواضيع⁽¹⁾.

(1) محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2003، ص 192.

الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الرابع: أهمية الاتصال الجمهور الداخلي للمؤسسة

تهدف كل مؤسسة إلى كسب ثقة الجماهير بالمؤسسة وبأهدافها وإنجازاتها، ومن المهم ان هذه الثقة يجب أن تتوفر أولاً في عمال المؤسسة، فليس من المعقول أن نسعى إلى كسب الثقة وتأييد الجماهير الخارجية في الوقت الذي يفقد عمال المؤسسة ثقتهم بها، ولا شك أن كل مؤسسة تأمل وتتطلع أن تتصل بالجماهير فرداً فرداً للتعرف بدقة على آراءهم ورغباتهم بهدف توصيل الحقيقية إلى الجماهير وتحقيق التفاهم والاقناع، لذلك يعتبر الاتصال للجمهور الداخلي من أهم الأمور التي تركز عليها المؤسسة حيث يترتب على كل مؤسسة تعزيز طرق الاتصال بالعاملين من خلال اللقاءات والاجتماعات و المقابلات لشرح وتبيان أهداف المؤسسة، كما تقوم من خلال هذا الاتصال بتحديد ودراسة البنية الداخلية لمعرفة ما يواجه الأفراد والأقسام من خلال مناقشات وطرح الأفكار والآراء ونقلها للإدارة العليا والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها(2).

تتمثل أهمية الاتصال للجمهور الداخلي في الحاجة إلى إعلام وإرشاد العمال والموظفين من وقت لآخر بالأهداف الجديدة التي تعمل من أجلها المؤسسة والفلسفة التي تسير عليها.

كما أن الامثال بالجمهور الداخلي يجعل الموظفين على دراية بالحقائق حتى تكون تصرفاته معقولة وأقرب إلى الواقع في مناقشة شروط العمل، كما أن الارتباط الوثيق والقوي بين كمية المعلومات التي لدى الفرد عن الشركة ودرجة اهتمامه بها وشعوره بالفخر للعمل فيها.

المطلب الخامس: أهداف الاستراتيجية الاتصالية الداخلية لمؤسسة:

إن استراتيجية الاتصال الداخلية في المؤسسة تسعى لتحقيق الهدف العام والمتمثل في التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة والقرار مع المرسل، وبالتالي تحفيزه من أجل الرفع من مستوى أداء المؤسسة، ومنه يمكن ذكر العديد من الأهداف والرهانات التي تسعى إليها المؤسسة من خلال وضع استراتيجية اتصال داخلية.

(1): نفس المرجع، ص 107.

(2) موسى اللوزي: أسس العلاقات العامة، مفاهيم وأسس، زمزم الناشر وموزعون، ط1، الأردن، 2010، ص 96.

الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

أ- هدف توجيهي:

من خلال الاتصال يتم توجيه العاملين بالمؤسسة في مختلف مهامهم ومناصبهم.

ب- تحفيز المستخدمين:

تمكن الاتصالات الجيدة العامل من التعبير عن آرائه إلى الإدارة الممثلة في رؤسائه، " مما هيء له فرصة الحصول على كل ما يلزمه من معلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل في التنفيذ" وهذا ما يؤدي إلى تحفيزه للقيام بعمله على أحسن وجه. وبالتالي كسب الرهان

و المتمثل في تحسين الانتاجية والمنافسة داخل المؤسسة.

ج- تنسيق الأفعال:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق اهدافها الاستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها.

د- تغيير التصرفات والعقليات: يعمل الاتصال على مواجهة التصلبات في المواقف، وتقديم الإجابات الضرورية للاستفسارات المطروحة دون إهمال جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالبا من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه.

هـ- التعليم والتثقيف:

إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يهدف إلى إكساب المتدخلين فيه وخصوصا العاملين معارف ومهارات ومفاهيم جديدة سواء في إطار عملهم او خارج إطار عملهم، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحفيزهم للاطلاع أكثر على المستجدات والمشاركة في القرارات⁽¹⁾.

و- الترويج والترفيه.

ز- هدف اجتماعي.

ح- هدف تخطيطي و إداري.

(1) بوهلة شهيرة: نفس المرجع، ص 35-36.

الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

- رفع الوعي بين القوى العاملة بأهمية الدور الذي تلعبه في التقدم الاقتصادي حتى تشعرهم ببعض المسؤوليات اتجاه المجتمع.
- اقناع كل من العمال والإدارة بأن مصالحهما مشتركة وأن تعاونهم سيؤدي إلى زيادة الأرباح وارتفاع الأجور.
- جذب الموظفين ذوي الخبرات الممتازة للعمل في المؤسسة ذلك لأن سمعة المؤسسة في كمعاملاتها لموظفيها وعمالها(1).

(1) زباد محمد الشerman: عبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء، ط1 ، عمان، 2002، ص 106

خلاصة الفصل الأول:

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الانسان، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة، وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم وما يميز الاتصال الداخلي في المؤسسة هو وجود أنظمة عمل وقواعد وإرشادات ومسؤوليات ونماذج وخطوات تتبع بواسطة المديرين المسؤولين والعاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والانجازات وحل مشاكلها.

فالمؤسسة التي تطمح للرفي و الازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي، وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية، لأن إهمال الاتصال الداخلي للمؤسسة قد يؤثر على مردودها، لذا فإن الاهتمام بالاتصال الداخلي حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

الفصل الثاني:

الفصل الثاني: الجانب النظري

- تمهيد

- تقديم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف
- الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف
- مهام الهياكل الإدارية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف.
- عرض البيانات الشخصية للمبحوثين.
- التحليل الكمي والكيفي لمحور مكانة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي:

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري الذي تناول فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث والذي يضم مختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال الداخلي ومختلف أنواعه، والشبكات والأساليب الاتصالية المتبعة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى بعض المعوقات التي تعرقل العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

من أجل تدعيم المعلومات المتطرفة إليها لجأنا إلى الجانب التطبيقي والذي يضم العناصر التالية:

- تقديم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف
- الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف
- مهام الهياكل الإدارية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف.
- عرض البيانات الشخصية للمبحوثين.
- التحليل الكمي والكيفي لمحور مكانة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف.

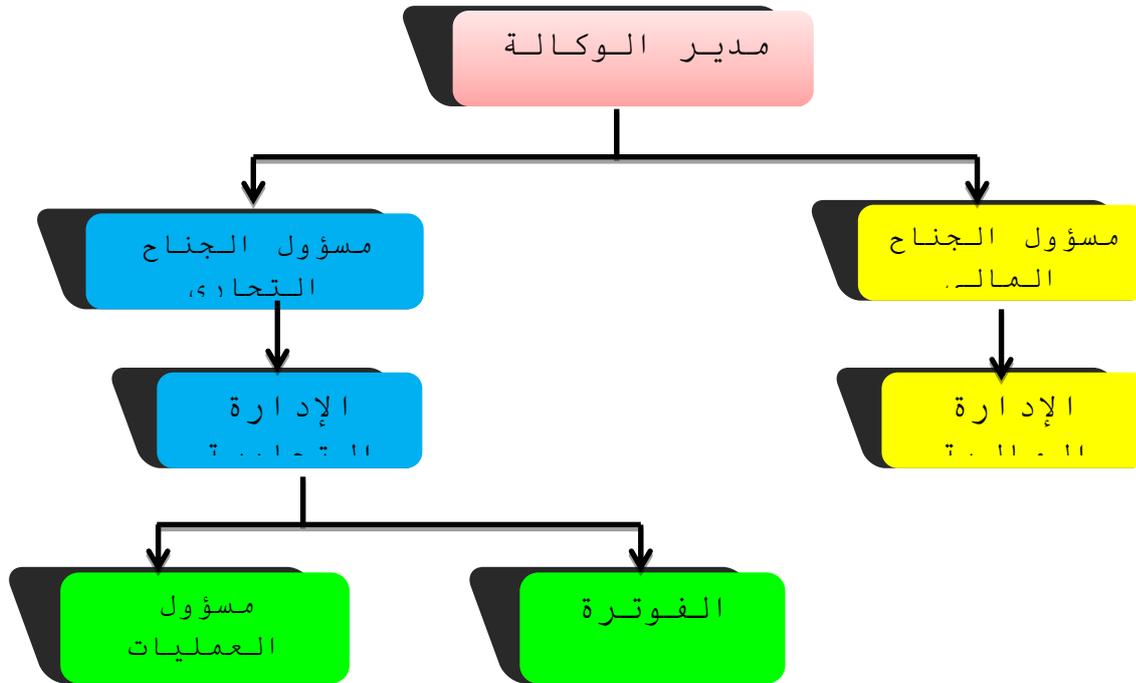
الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

المبحث الأول: تقديم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف

من بين الأهداف التي تسعى اتصالات الجزائر لتحقيقها هي المحافظة على الزبائن الحاليين والتقرب منهم لتحسين صورة الشركة لدى الرأي العام وفي هذا الصدد اعتمدت الشركة وكالات تجارية (ACTEL) والتي يبلغ عددها حاليا عبر الوطن 143 وكالة تجارية منذ 2003/01/01 لذا نقوم بتسليط الضوء على وكالة العطاف باعتبارها أحد واجهات مؤسسة اتصالات الجزائر.

تأسست الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف في 02 أبريل 2005 مقرها الإجتماعي في وسط مدينة العطاف تشرف على حوالي أكثر من 16258 زبون تنظم الوكالة أعمالها حسب ما يوضحه الشكل (03).

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف



المصدر: وثائق الوكالة التجارية

المبحث الثالث: مهام الهياكل الإدارية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف

1- مديرية الوكالة: ت

تمثل الوظيفة الرئيسية له في مراقبة الموظفين ومدى تنفيذهم المهام الموكلة إليهم كما يقوم بضمان السير الحسن لأداء المهمات داخل الوكالة.

2- مسؤول الجناح التجاري: توكل إليه المهام التالية:

- ✓ معالجة الحالات الخاصة (شكوى، احتياجات، طلبات خاصة).
- ✓ متابعة ومعالجة تواريخ الإستحقاق المالي للطلبات.
- ✓ يوفر الجو المناسب لموظفي الجناح التجاري لأداء مهامهم على احسن وجه.
- ✓ متابعة المؤشرات التجارية: مثل عدد المترددين على الوكالة، عدد الزبائن الذين تم خدمتهم يوميا.....إلخ.
- ✓ القائم على الإدارة التجارية: يقوم بما يلي:
- ✓ معالجة الطلبات على الهاتف الثابت التي هي مصدر التوصيل.
- ✓ متابعة تطور الطلبات على خدمات الوكالة بما يتوافق مع الجودة.
- ✓ تحديث تصحيح المعلومات المتعلقة بالزبائن في نظام التشغيل GAIA.

4- مسؤول الاستقبال: يهتم بما يلي

تسيير طلبات الزبائن ومعالجة الحالات الخاصة (تغيير اسم الزبون بنظام التشغيل أو إلغاء الهاتف أو الأنترنت).

5- مسؤول العمليات التجارية:

يعمل هذا الأخير بالتنسيق مع الاستقبال بحيث يحدد المستحقات الواجب تسديدها من طرف الزبائن التي تحولت طلبا فعم وتم قبولها.

6- الفوترة:

تم هذه الوظيفة باستخراج الفواتير التي تأخرت أو لم تصل إلى أصحابها(زبائن)، بالإضافة إلى أعداد الفواتير الخاصة بتوصيل الهاتف أو الانترنت إلى الزبائن.

7- مسؤول جناح المالية: يقوم بالمهام التالية

- ✓ معالجة الحالات الخاصة (إخطار بالفاتورة، احتجاج على قيمة الفاتورة.....).
- ✓ متابعة تواريخ استحقاق الفواتير.
- ✓ متابعة وتحليل المؤشرات المالية (رقم أعمال الوكالة، تكاليف توصيل الخدمات للزبائن).
- ✓ إدخال مبلغ الفواتير المسددة في نظام التشغيل (GAIA).
- ✓ إحصاء الفواتير غير المسددة.

8- القائم على الإدارة المالية: مكلف بالمهام التالية:

- ✓ ضمان تعويضات الزبائن تثبت الأخطاء بفواتيرهم.
- ✓ متابعة طلبات الهاتف العمومي والشخصي من حيث تسديد المستحقات المالية.

نتائج الدراسة:

النتائج الجزئية لدراسة:

لقد توصلنا من خلال دراستنا الميدانية التي تدور حول واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف , إلى النتائج الجزئية التي أجبنا فيها عن تساؤلات الدراسة.

المحور الأول :

مكانة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف حيث من خلال النتائج التي جاءت بيها إجابات أفراد العينة يتبين لنا أن الاتصال الداخلي عامل ضروري وهام في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف حيث قدرت بنسبة 20% حيث يعمل على زيادة التنسيق بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

— وأن العمال في المؤسسة يستعملون المرسلات الإدارية , في التواصل بينهم داخل المؤسسة وذلك يعد أسهل وسيلة لتواصل , والوسيلة الأكثر لتجنب عرقلة التواصل سواء بين العمال أو بين العمال والإداريين.

— يطغى على مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف الاتصال المساعد حيث يلعب دورا مهم لهم ويأتي على شكل طرح انشغالهم ومشاركة آرائهم لرؤسائهم .

— وصول المعلوم في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف كانت الإجابات إيجابية بحيث تعتبر الأهم في تفعيل ونجاح التواصل وسيرورة العمل الداخلي .

من خلال النتائج السابقة تبين لنا أن الاتصال يكتسب مكانة مهمة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف , حيث يعد أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط الاتصالي بين جميع العمال والوحدات داخل المؤسسة , ومنه أجبنا على التساؤل الأول والثاني والثالث , مامكانة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف ؟ وماهي أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف ؟ وماهي الوسائل التي يعتمد عليها الاتصال الداخلي لإنجاح العملية الاتصالية بين الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف ؟

المحور الثاني : دور الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

من خلال اجابة المبحوثين على جدول العبارات التي تمثل دور الاتصال الداخلى للمؤسسة . حيث لاحظ ان نسبة 70% من المبحوثين وافقوا حول وجود الاتصال المستمر في ما بينهم داخل المؤسسة .

— كذلك في ما يخص استلام المعلومات فيما بينهم كانت إيجابية حيث قدرة نسبتها ب 70% .

— ونجد الاحترام بين الزملاء داخل المؤسسة كذلك بنسبة 70% وأيضا بعض المبحوثين أكدوا بترحيب التساؤلات والاستفسارات أثناء الاجتماعات مع الزملاء داخل المؤسسة

— يستخدم الموظفون داخل المؤسسة الحركات أثناء التواصل مع زملاءه لإيصال المعلومة لطرف الآخر

— بحيث نجد العمال بنسبة 65% يعلم رئيس المؤسسة بعمله من أجل تقييمه وتوجيهه بتواصل أفضل

—وجود عمال يحسون المسؤول بأنهم موظفين فعالين داخل المؤسسة من أجل التحفيز .

—وجود تطبيق قواعد الكتابة الجيدة داخل المؤسسة من طرف بعض المبحوثين في جميع إتصالاتهم .

— في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف بحيث وافق بشدة من طرف العمال بنسبة 55% وأكدوا أن خلية الاتصال تلعب دور مهم داخل المؤسسة بحيث تعتبر الركيزة الأساسية لتسيير العمل داخلها.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الموضوع واستنادا لمعطيات السابقة لدراسة وبالتركيز على الاستمارة الموجودة للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر العطف توصلنا إلى نتائج عديدة أهمها :

— الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطف يحظى بأهمية ومكانة لدى المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة.

الاستبيان:

تمهيد

يتمثل هذا الفصل في تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تمت على عينة من الجمهور الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة العطف حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة إذ قمنا بإجراءات الدراسة ثم تفرغ البيانات ثم تحليلها ثم النتائج على ضوء الفرضيات وبناء على هذه النتائج قدمنا مجموعة من الاقتراحات.

نتائج الدراسة:

• توزيع وتحليل نتائج الدراسة:

• تحليل محور البيانات الشخصية:

توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول 01: يمثل توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	5	25%
أنثى	15	75%
المجموع	20	100

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 25 % مقارنة

بجنس الإناث الذي بلغت نسبتهم 75%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسب الجنسين جاءت متباينة بعد فرز الاستمارات المسترجعة، حيث أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور.

-تعزى هذه النتائج المتعلقة بمتغير الجنس أن نسبة الإناث تجاوزت في عملية الاستبيان الذي أجريناه في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطف وذلك راجع إلى طموحات و رغبات الإناث في تعلم مجال الاتصالات.

بحيث تتشابه دراستنا مع دراسة الباحثين صونيا بانوح ولطيفة بومكراز بعنوان واقع الإتصال الداخلي في مؤسسات

الاستشفائية الجزائرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف البويرة 2018/2017، مما توصلوا إلى نتائج بحثهم أن

نسبة الإناث تجاوزت بنسبة كبيرة بحيث قدرت ب39%، وهذا بسبب طموح في مجال الصحة فوجدهن يكون بنسبة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

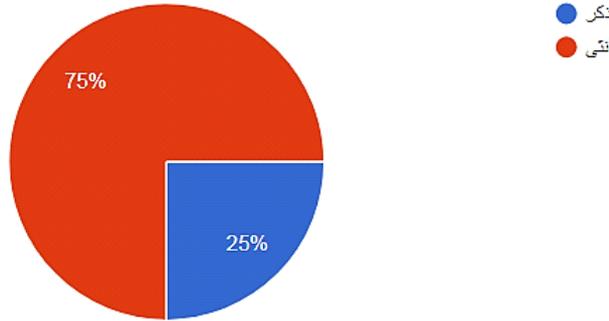
كبيرة خاصتنا بقسم الولادة.

ومن خلال تحليل نلاحظ أن رغبات الإناث في مجال العمل يزداد تارة تلوى الأخرى وهذا بسبب حبهن للعمل.

التمثيل البياني:

الجنس:

20 رداً



شكل رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

• توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير السن:

جدول 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	06	30
من 25 إلى 30 سنة	08	40
من 31 سنة فأكثر	06	30
المجموع	20	100

يبين الجدول أعلاه سن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة العطف، حيث بلغت نسبة الذين من هم أقل من 25 سنة 30%، والعاملين الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 30 سنة بلغت نسبتهم 40%، أما الذين تتراوح أعمارهم 31 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم 30%.

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة العطف شملت فئات مختلفة من الأعمار مما شكل مزيج من ذوي الخبرة والعمال الجدد أو من هم أقل خبرة.

-تعزى هذه النتائج المتعلقة بمتغير السن أن فئة الأعمار من 25 سنة إلى 30 سنة قدرت بنسبة أكبر وهذا يرجع إلى

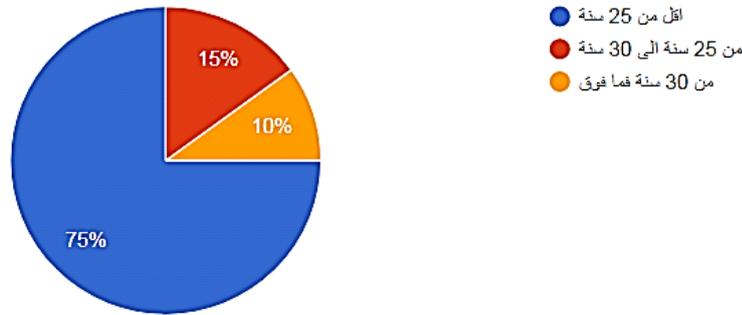
الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

أغلبية فئة الشباب مما يسهل عملية الاتصال داخل المؤسسة وخلق جو الفعالية .
وتشابه دراستنا مما توصلت إليه دراسة الباحثين صونيا بانوح ولطيفة بومكراز بعنوان واقع الإتصال الداخلي في مؤسسات الاستشفائية الجزائرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف البويرة 2018/2017. بأن الفئة الغالبة في المؤسسة الاستشفائية هم الأفراد التي تتراوح أعمارهم من 21 سنة إلى 31 سنة وهي فئة شبابية، إلا إن دراستنا قد اختلفت عن دراستهم بحيث فئة العمر في مؤسسة التي قمنا بدراستنا فيها اصغر من فئة اعمار لديهم.
ومن هنا نلاحظ أن فئة الشبابية في المؤسسة تخلق نوعا من الاستمرار ، والتفاهم وسيرورة المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف

التمثيل البياني:

السن :

20 رداً



شكل رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

• توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

جدول 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
شهادة جامعية	18	90%
شهادة التكوين المهني	02	10%
المجموع	20	100

يبين الجدول أعلاه توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي لعمال وكالة اتصالات الجزائر العطاف، حيث بلغت نسبة الذين من لهم شهادة جامعية من 90%، والعاملين الذين متحصلين على شهادة التكوين المهني بلغت نسبتهم

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

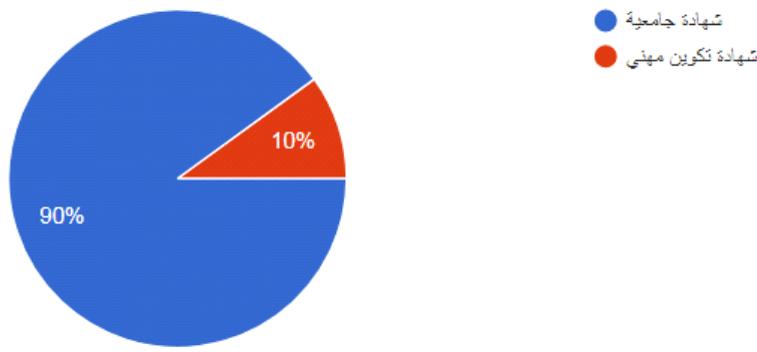
10% .

- وتعزى هذه النتائج المتعلقة بنوع عقد العمل أن نسبة عقود المؤقتة سجلت بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى شؤون المؤسسة بإعطائها فرص العمل للشباب لإكتساب الخبرة .
ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن ضرورة تعاقد العمل الدائم مع المؤسسة لا بد أن يكون لصالح ذوي الخبرة أما بالنسبة للعمال المؤقتين يكون فرصة لتعلم بعض العمال لإكتسابهم الخبرة .

التمثيل البياني:

نوع الشهادة :

20 ردًا



شكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

• توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد:

جدول 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائم	08	40%
مؤقت	12	60%
المجموع	20	100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الرقم 4 الذي يمثل توزيع افراد العينة سب عقد العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف حيث تعود المرتبة الاولى للعقد المؤقت حيث بلغت نسبته 60 % بتكرار 12 ثم تليه نسبة 40% لعقد العمل الدائم بتكرار 8.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- وتعزى هذه النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي إلى أن المؤسسة تعتمد في معيار التوظيف على المستوى التعليمي العالي، والكفاءات في المجال.

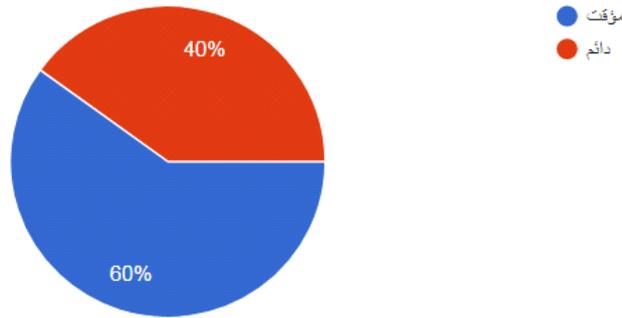
وتتشابه دراستنا مما توصلت إليه دراسة الباحثين كنزة بلقاسمي و صبرينة بو قلوذة مما توصلت إلى نتائج بحثهم أن نسبة المتحصلين على الشهادة الجامعية فاقت بنسبة أكبر وهذا راجع إلى المستوى العالي داخل المؤسسة الخدمائية، ولكن اختلفت درلستنا بحيث وجدت نسبة قليلة لمتحصلين على شهادة التكوين المهني. إلا إن دراستهم وجدت نسبة راجعة إلى متحصلين على المستوى الثانوي .

ومن خلال تحليل نلاحظ أن مستوى التعليمي العالي ضروري للعمال داخل المؤسسة لتفعيل واقع الإتصال الداخلي لها.

التمثيل البياني:

عقد العمل

20 رداً



شكل رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

• الخبرة المهنية (الأقدمية): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	11	55%
من 05 إلى 10 سنوات	8	40%
11 سنة فأكثر	1	05%
المجموع	20	100

يبين لنا الجدول أن الموظفين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات يمثلون أقل نسبة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

ب 55% بتكرار 11

أما خبرة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من خمس إلى عشر سنوات تمثلت بأعلى نسبة ب40% بتكرار 8

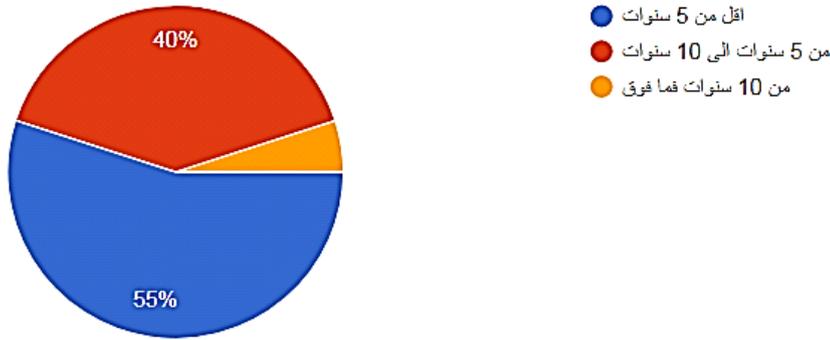
أما الذين خبرتهم تمتد من 11 سنة فاكثر ب5% بتكرار 1

- وتعزى هذه النتائج المتعلقة عنصر الأقدمية في العمل أنه هام حيث نجد أن أغلبية العمال تقل خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات دليل على أن المؤسسة يكون توظيفها للعمال بكفاءات الاستثمار من خلال جهودها وطاقاتها. ومن خلال تحليل نلاحظ بأن الأقدمية في العمل تخلق لدى الفرد الإحساس بأنه عنصر هام داخل المؤسسة، و الوقت الطويل الذي يعمل فيه داخل المؤسسة يجعله يعرف كيفية نقل المعلومات، وطريقة الحصول عليها وعلى الأفكار، وتقديم خدمة قيمة بين أصدقائه في العمل.

التمثيل البياني:

الأقدمية

20 ردًا



شكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

هل يعتبر الاتصال الداخلي عامل ضروري في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

جدول رقم 06: يمثل ضرورة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	100%
لا	0	0%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول الرقم 06 الذي يبين ضرورة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطف بحيث اجابت جميع افراد العينة بنعم ان الاتصال الداخلي عامل ضروري في المؤسسة بحيث قدرت بنسبة 100% .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

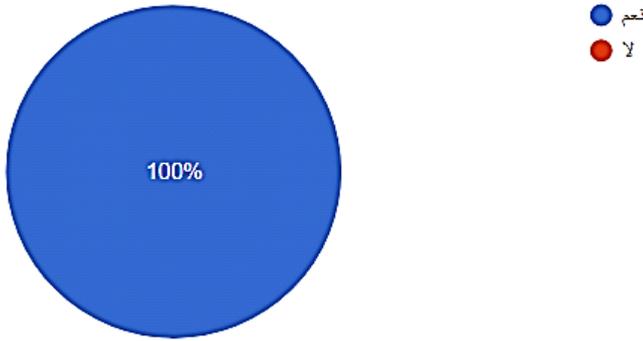
- وتعزى هذه النتائج المتعلقة حسب ضرورة الإتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف أن جميع أفراد العينة صرحو بضرورته داخل المؤسسة، وذلك راجع لأهميته في تسهيل عملهم و إتصالهم مع بعضهم البعض. وتتشابه دراستنا مما توصلت إليه دراسة الباحثين صونيا بانوح ولطيفة بومكراز بعنوان واقع الإتصال الداخلي في مؤسسات الاستشفائية الجزائرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف البويرة سنة 2018/2017. بأن ضرورة الإتصال داخل المؤسسة الإستشفائية عامل ضروري لسيرورة التواصل داخلها. بحيث اختلفت درلستنا بالنسبة إلى نتائجهم، وهو في نتائج بحثنا جميع أفراد المجتمع العينة انفو مقولة أن الاتصال ليس عامل ضروري،عكس نتائجهم هناك نسبة صرحت بأنه غير ضروري داخل مؤسستهم.

من خلال تحليل نلاحظ أن الاتصال عامل ضروري وعضو مهم في تسير الإتصال الداخلي، نظرا لتسهيله عملية نقل المعلومات بشكل واضح ومنظم.

التمثيل البياني:

هل يعتبر الاتصال الداخلي عامل ضروري في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

20 ردًا



شكل رقم 06: يمثل ضرورة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر العطاف

- ماهي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها داخل مؤسستكم؟

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

جدول 07: يمثل توزيع الوسائل الإتصالية التي تستخدمها داخل المؤسسة

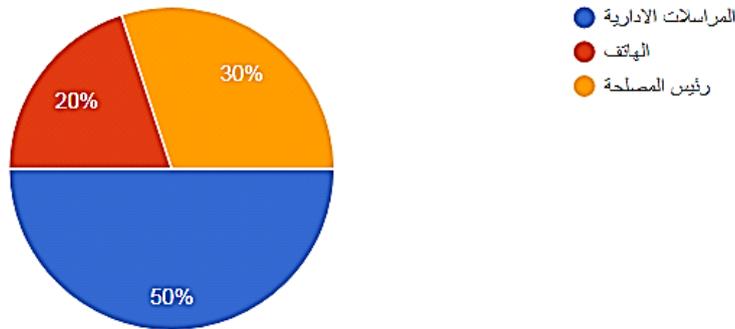
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المراسلات الادارية	10	50%
الهاتف	4	20%
رئيس المصلحة	6	30%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ بان المرتبة الاولى للمراسلات الادارية بنسبة 50% بتكرار 10 ثم تليه نسبة 30% بتكرار 6 لرئيس المصلحة و المرتبة الاخيرة تعود لوسيلة الهاتف بحيث تقدر نسبته ب 20% بتكرار 4 - وتعزى هذه النتائج المتعلقة بالوسائل المستخدمة داخل المؤسسة بأن المراسلات الإدارية هي الوسيلة الأكثر استخداماً في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف وذلك راجع إلى عدم قدرة العمال في مواجهة رئيس المؤسسة. ومن هنا نلاحظ أن موظفي مؤسسة، يعتمدون على الوسائل الغير المباشرة كأداة للتواصل مع بعضهم البعض، لكن المراسلات الإدارية تعتبر من الوسائل المهمة في تسهيل عرقلة التواصل بينهم والتبادل المعلومات ونشر اهم نشاطاتهم داخل المؤسسة.

التمثيل البياني:

ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة ؟

20 ردًا



شكل 07: يمثل توزيع الوسائل الاتصالية التي تستخدمها داخل المؤسسة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

• ما نوع الاتصال الذي يتم داخل مؤسستكم؟

جدول 08: يبين نوع الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
صاعد	17	85%
نازل	03	15%
المجموع	20	100

من خلال الجدول يتضح لنا ان اغلبية الباحثين صرحو بان الاتصال الصاعد يسود داخل المؤسسة بنسبة 85 % بتكرار 17 عكس الباحثين الذين صرحو بان الاتصال النازل يسود داخل المؤسسة بنسبة 15 % بتكرار 03 .

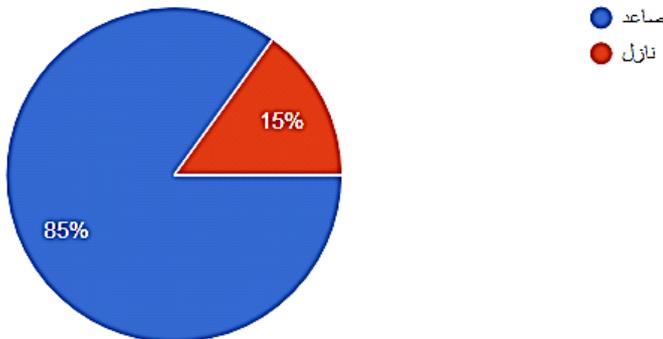
- وتعزى هذه النتائج المتعلقة بنوع الاتصال السائد داخل المؤسسة بحيث كانت الإجابة بالنسبة الأكبر إلى الاتصال الصاعد، اي انتقال المعلومات داخل المؤسسة تكون من الأسفل إلى الأعلى، وهذا راجع إلى إهتمام المؤسسة بمؤهلات العمال، و اعطائهم الفرصة في إبداء آرائهم.

ومن خلال تحليل نتائج نلاحظ أن الاتصال الصاعد يساعد في تواصل بين العمال ومدى وجود الديمقراطية لدى المؤسسة و الإدارة في عملية تعاملها واتصالاتهم مع الموظفين والعاملين داخل المؤسسة.

التمثيل البياني:

ما نوع الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة؟

20 ردًا



شكل 08: يمثل نوع الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة

هل تصلك المعلومات في الوقت المناسب؟

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

جدول 09: يبين توزيع اجابات العاملين حول وصول المعلومات في الوقت المناسب

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	80%
لا	4	20%
المجموع	20	100

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ بان افراد العينة وافقو بنسبة 80% بتكرار 16 بسرعة وصول المعلومة اما بنسبة 20% اجابو ب لا بتكرار 4 .

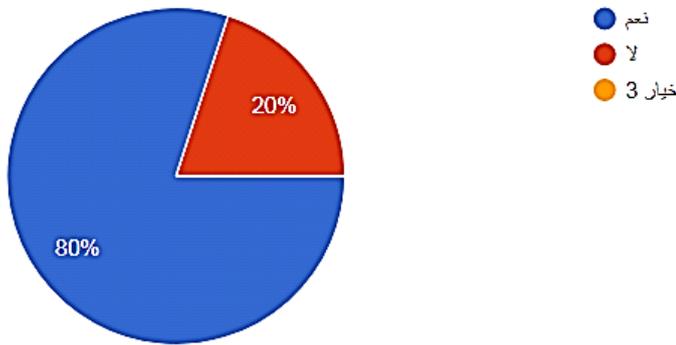
- وتعزى هذه النتائج المتعلقة بوصول المعلومات في الوقت المناسب ، بحيث أفراد العينة صرحو بسرعة الوصل المعلومة في وقتها المناسب ، وهذا دلالة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف تعمل على تفعيل واقع الإتصال الداخلي لها لسيرورة التواصل ونجاحه بين الموظفين.

ومن هنا نلاحظ أن سرعة انتقال المعلومات في وقتها المناسب ضرورية للعمال ولتواصلهم مع بعضهم البعض، فتأخيرها قد يؤدي لنقص التفاعل فيما بينهم وعدم التفاهم .

التمثيل البياني :

هل تصلك المعلومات في الوقت المناسب ؟

20 ردًا



شكل رقم 09: يبين توزيع اجابات العاملين حول وصول المعلومات في الوقت المناسب

أعطي أهمية كبيرة للإتصالات المستمرة مع الموظفين

جدول 10: يمثل توزيع إجابات أفراد العينة حول الاتصالات المستمرة مع الموظفين

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	70%
موافق بشدة	6	15%
غير موافق	1	10%
غير موافق بشدة	0	0
محايد	1	5%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة موافقون على ان الاتصالات قائمة باستمرار مع الموظفين بحيث بلغت "موافق" نسبة 70% بتكرار 12 و تليها "موافق بشدة" بنسبة 15% بتكرار 6 اما "غير موافق" اخذت نسبة 10% بتكرار 1 و "محايد" اخذت اقل نسبة 5% و "غير موافق بشدة" لم تاخذ اي نسبة ولا اي تكرار .

أستلم المعلومات المرتدة من الزملاء وأتصرف بالإيجابية إتجاهها:

جدول التكرارات:

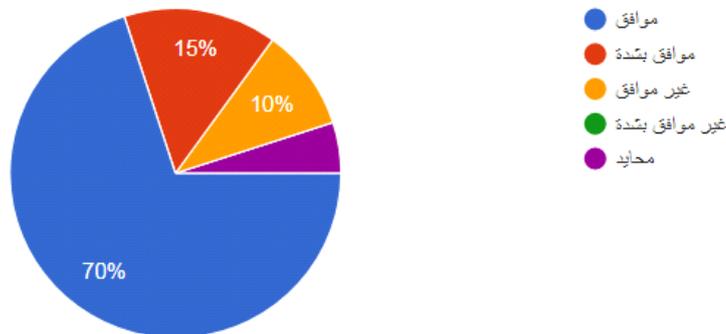
الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	14	70%
موافق بشدة	03	15%
غير موافق	2	10%
غير موافق بشدة	0	0%
محايد	1	05%
المجموع	20	100%

جدول 11: يمثل توزيع إجابات أفراد العينة حول استلام المعلومات المرتدة من الزملاء والتصرف بالإيجابية إتجاهها:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة موافقون حول استلام المعلومات المرتدة من الزملاء والتصرف بالإيجابية إتجاهها بحيث بلغت "موافق" نسبة 70% بتكرار 14 وتليها "موافق بشدة" بنسبة 15% بتكرار 03 اما "غير موافق" اخذت نسبة 10% بتكرار 02 و "محايد" اخذت اقل نسبة 05% بتكرار 1 و "غير موافق بشدة" لم تاخذ اي نسبة ولا اي تكرار

أستلم المعلومات المرتدة من الزملاء وأتصرف بالإيجابية إتجاهها

20 ردًا



أرحب بالتساؤلات والاستفسارات الخاصة بالزملاء اثناء الإجتماعات

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

جدول التكرارات:

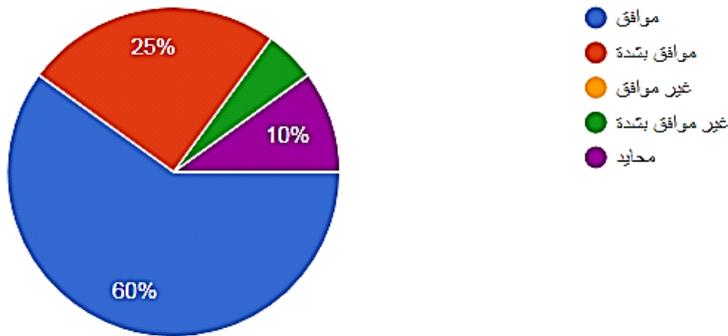
الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	60%
موافق بشدة	5	25%
غير موافق	0	0
غير موافق بشدة	2	05
محايد	3	10%
المجموع	20	100%

جدول 12: أرحب بالتساؤلات والاستفسارات الخاصة بالزملاء اثناء الإجتماعات

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الموظفين يرحبون بالتساؤلات والاستفسارات الخاصة بالزملاء اثناء الاجتماعات بنسبة 60 بتكرار 12 و جاءت نسبة 25 بالنسبة للموظفين الموافقون بشدة بتكرار 5 و غير موافق ب نسبة و تكرار خاليين اما غير موافق بشدة بنسبة 5 بتكرار 2 اما بالنسبة للمحايدين بتكرار 3 نسبة 10.

أرحب بالتساؤلات والاستفسارات الخاصة بالزملاء اثناء الإجتماعات

20 ردًا



استخدم الكلمات و الحركات وغيرها لتبادل المعلومات أثناء التواصل مع الموظفين

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

جدول التكرارات:

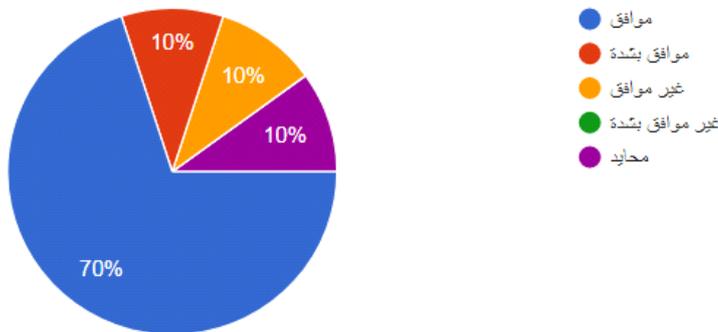
الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	14	70%
موافق بشدة	2	10%
غير موافق	2	10%
غير موافق بشدة	0	0
محايد	02	10%
المجموع	20	100%

جدول 13 استخدم الكلمات و الحركات وغيرها لتبادل المعلومات أثناء التواصل مع الموظفين

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان هناك نسبة كبيرة تستخدم الكلمات و غيرها لتبادل المعلومات اثناء التواصل مع الموظفين حيث بلغت النسبة 70 بتكرار 14 اما بالنسبة للاقتراحات موافق بشدة و غير موافق ومحايد اخذت نفس النسبة ب 10 وايضا نفس التكرار ب 2 و غير موافق بشدة اخذت 0 بالنسبة للنسبة و التكرار كذلك .

استخدم الكلمات و الحركات وغيرها لتبادل المعلومات أثناء التواصل مع الموظفين

ردًا 20



الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

اعلم رؤسائي بما اعلم من اجل تقييمي و توجيهي لتواصل افضل

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	65
موافق بشدة	6	20
غير موافق	1	10
غير موافق بشدة	0	0
محايد	1	5%
المجموع	20	100%

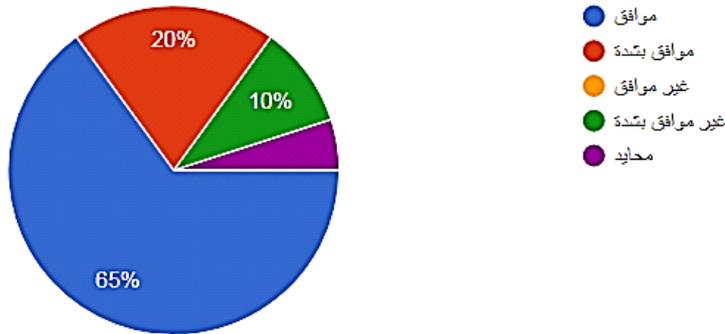
جدول 14: اعلم رؤسائي بما اعلم من اجل تقييمي و توجيهي لتواصل افضل

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 65 تمثلت في الموظفين الذين هم موافقون باعلام رؤسائهم من اجل التقييم بتكرار 12 اما من وافقو بشدة هم 20 بتكرار 6 و غير موافق نسبة 10 تكرار 1 و غير موافق بشدة ب 0 كل من التكرار والنسبة و اخذت محايد نسبة 5 بتكرار 1.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

اعلم رؤسائي بما اعلم من اجل تقييمي و توجيهي لتواصل افضل

20 ردًا



تحسيس رؤسائي بانني موظف فعال في اداء مهامتي من اجل التحفيز و الاداء الجيد

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	70
موافق بشدة	6	15
غير موافق	2	15
غير موافق بشدة	0	0
محايد	0	0
المجموع	20	%100

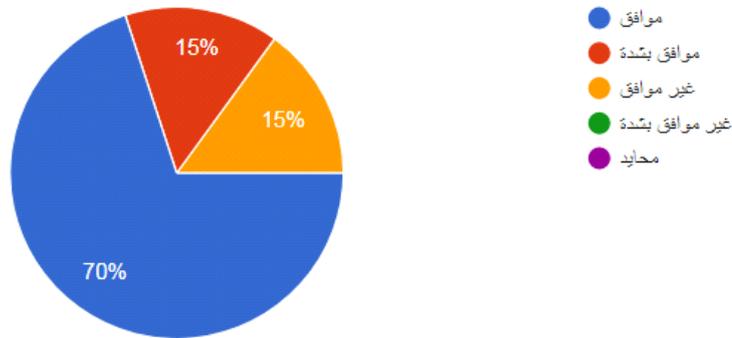
جدول 15: تحسيس رؤسائي بانني موظف فعال في اداء مهامتي من اجل التحفيز و الاداء الجيد

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه اخذت "موافق" اعلى نسبة ب 70 بتكرار 12 اما موافق بشدة بنسبة 15 و تكرار 6 اما غير موافق بنسبة 15 بتكرار 2 اما غير موافق بشدة و محايد بنسبة و تكرار 0 .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تحسيس رؤسائي بانني موظف فعال في اداء مهامي من اجل التحفيز و الاداء الجيد

20 ردًا



اطبق كافة قواعد الكتابة الجيدة في جميع اتصالاتي الجيدة

جدول التكرارات:

الاقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	60%
موافق بشدة	6	30%
غير موافق	1	5%
غير موافق بشدة	0	0%
محايد	1	5%
المجموع	20	100%

جدول 16: اطبق كافة قواعد الكتابة الجيدة في جميع اتصالاتي الجيدة

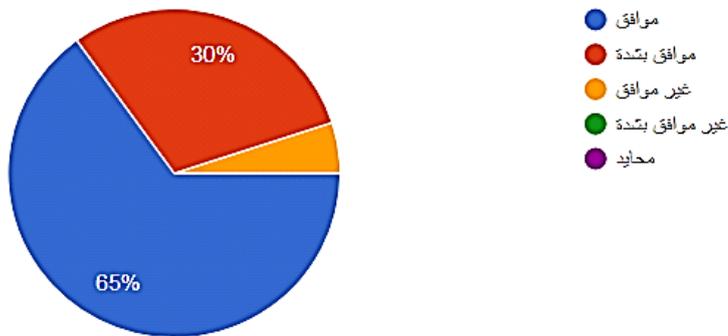
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه نسبة "موافق" اعلى نسبة ب 60 بتكرار 12 اما موافق بشدة بنسبة 30 بتكرار

6 اما غير موافق ومحايد بنفس النسبة 5 و بتكرار 1 اما غير موافق بشدة بنسبة وتكرار 0

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

اطبق كافة قواعد الكتابة الجيدة في جميع اتصالاتي الجيدة

20 ردًا



اراجع الخطبات و المستندات المهمة بأمانة قبل ان اتخذ القرار

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	60%
موافق بشدة	7	30%
غير موافق	0	0
غير موافق بشدة	0	0
محايد	1	10
المجموع	20	100%

جدول 17: اراجع الخطبات و المستندات المهمة بأمانة قبل ان اتخذ القرار

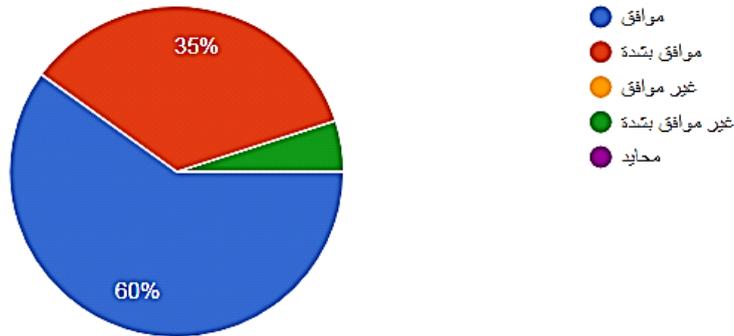
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة موافق جاءت بنسبة 60 بتكرار 12 اما موافق بشدة بنسبة 30 بتكرار 7

اما غير موافق و غير موافق بشدة ب 0 نسبة و تكرار ايضا و محايد بنسبة 10 و 1 تكرار .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

اراجع الخطبات و المستندات المهمة بأمانة قبل ان اتخذ القرار

20 ردًا



استخدم اساليب القراءة السريعة لزيادة كفاءتي في العمل

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	60%
موافق بشدة	6	20
غير موافق	1	5%
غير موافق بشدة	0	0
محايد	1	15
المجموع	20	100%

جدول 18 : استخدم اساليب القراءة السريعة لزيادة كفاءتي في العمل

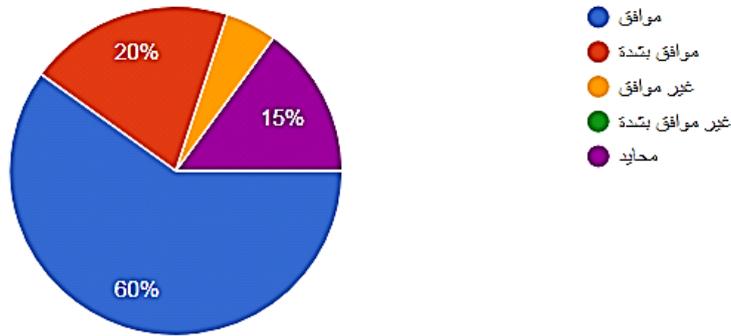
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه انا نسبة 60 اخذتها موافق بتكرار 12 اما موافق بنسبة 20 بتكرار 6 و غير موافق

بلغت نسبتها ب 5 و بتكرار 1 وغير موافق بشدة ب 0 نسبة وتكرار ايضا اما محايد بنسبة 15 و بتكرار 1

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

استخدم اساليب القراءة السريعة لزيادة كفاءتي في العمل

20 ردًا



أستخدم كل الوسائل الإتصال الإلكترونية الحديثة المتاحة في المؤسسة للتواصل مع العمال

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	60%
موافق بشدة	6	25%
غير موافق	1	10%
غير موافق بشدة	0	0%
محايد	1	5%
المجموع	20	100%

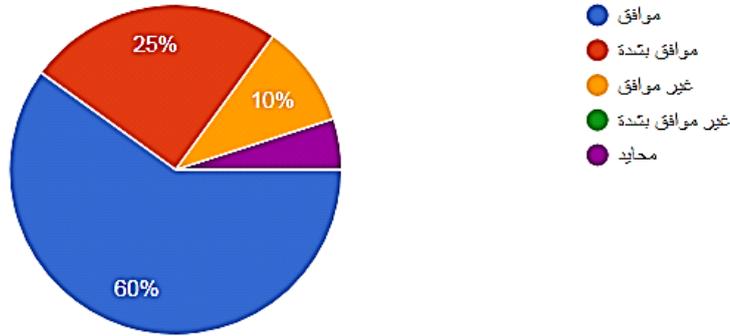
جدول 19: أستخدم كل الوسائل الإتصال الإلكترونية الحديثة المتاحة في المؤسسة للتواصل مع العمال

نلاحظ من خلال الجدول اننا نسبة موافق 60 وتكرار 12 و موافق بشدة بنسبة 25 و تكرار 6 اما غير موافق بنسبة 10 و تكرار 1 و غير موافق بشدة بنسبة 0 و تكرار 0 اما محايد بنسبة 5 ومحايد 1 .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

أستخدم كل الوسائل الإتصال الإلكترونية الحديثة المتاحة في المؤسسة للنواصل مع العمال

20 ردًا



استخدم اسلوب الاجتماع مع كل فرد على حدى لتقييم الأداء و التوجيه

جدول التكرارات:

الافتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	60%
موافق بشدة	6	20
غير موافق	1	15
غير موافق بشدة	0	0
محايد	1	5%
المجموع	20	100%

جدول 20: استخدم اسلوب الاجتماع مع كل فرد على حدى لتقييم الأداء و التوجيه

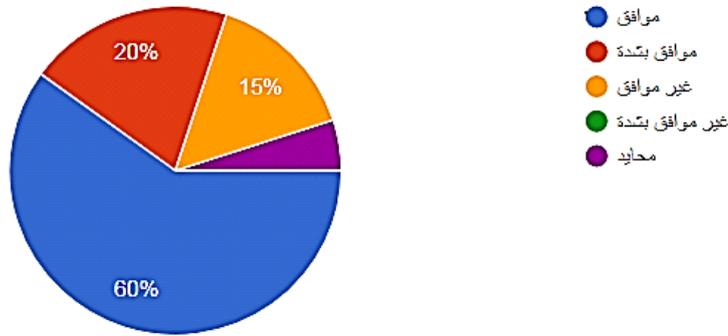
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 60 اخذتها موافق بتكرار 12 اما موافق بشدة بنسبة 20 وتكرار 6 و

غير موافق بنسبة 15 و تكرار 1 اما غير موافق بشدة بنسبة 0 و محايد ب 5 وتكرار 1 .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

استخدم اسلوب الاجتماع مع كل فرد على حدى لتقييم الأداء و التوجيه

20 ردًا



استغل امكانيات الهاتف المتاحة في المؤسسة لتحسين عملية الاتصال

جدول التكرارات:

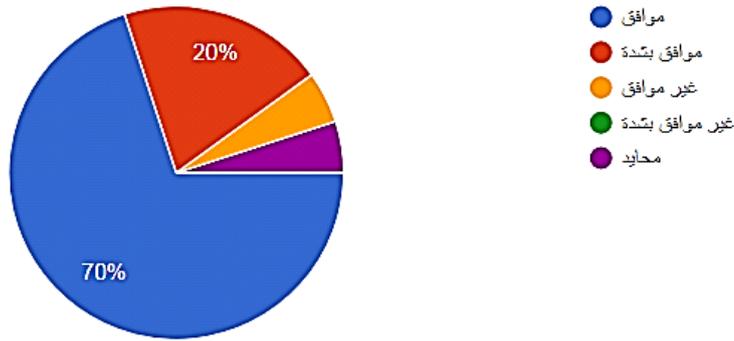
الاقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	70
موافق بشدة	6	20
غير موافق	1	5%
غير موافق بشدة	0	0
محايد	1	5%
المجموع	20	100%

جدول 21: استغل امكانيات الهاتف المتاحة في المؤسسة لتحسين عملية الاتصال

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 70 اخذها الاقتراح موافق بتكرار 12 اما الاقتراح موافق بشدة بنسبة 20 بتكرار 6 اما غير موافق بنسبة 5 بتكرار 1 و اقتراح غير موافق بشدة بنسبة 0 و تكرار 0 و محايد بنسبة 5 و تكرار 1

استغل امكانيات الهاتف المتاحة في المؤسسة لتحسين عملية الاتصال

20 ردًا



أراعي قواعد الكتابة عند كتابة الخطبات وتقارير الاجتماع

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	8	50
موافق بشدة	6	45
غير موافق	3	5%
غير موافق بشدة	2	0
محايد	1	0%
المجموع	20	100%

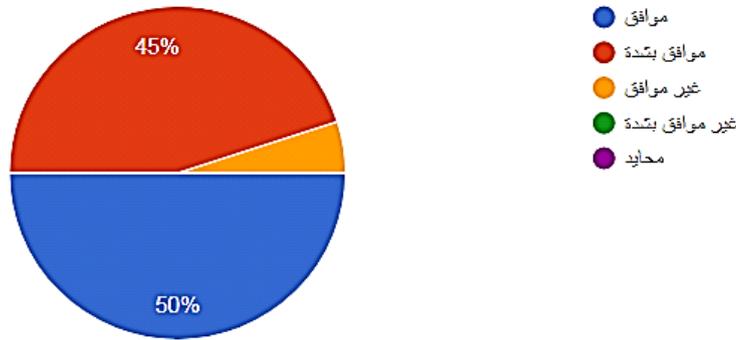
جدول 22 : أراعي قواعد الكتابة عند كتابة الخطبات وتقارير الاجتماع

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاقتراح موافق اخذ نسبة 50 بتكرار 8 انا نسبة موافق بشدة جاءت بنسبة 45 بتكرار 6 اما غير موافق اخذت نسبة 5 و بتكرار 3 اما اقتراح غير موافق بشدة بنسبة 0 و تكرار 2 اما محايد اخذ نسبة 0 و تكرار 1 .

أراحي قواعد الكتابة عند كتابة الخطبات وتقارير الاجتماع

20 ردًا



افضل الاتصال المباشر وجه لوجه عن الاتصال الغير مباشر مع العمال مثل الخطبات و التقارير

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	06	30
موافق بشدة	4	55
غير موافق	7	05%
غير موافق بشدة	0	0
محايد	3	10
المجموع	20	100%

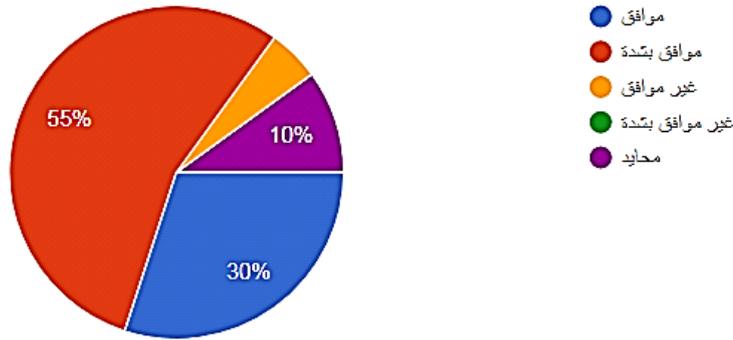
جدول 23: افضل الاتصال المباشر وجه لوجه عن الاتصال الغير مباشر مع العمال مثل الخطبات و التقارير

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول ان اقتراح موافق اخذ نسبة 30 بتكرار 6 اما موافق بشدة بنسبة 55 بتكرار 4 وغير موافق بنسبة 5 وتكرار 7 اما غير موافق بشدة بنسبة وتكرار 0 و بالنسبة لمحايد اخذ نسبة 10 وتكرار 3.

افضل الاتصال المباشر وجه لوجه عن الاتصال الغير مباشر مع العمال مثل الخطبات و التقارير

20 ردًا



افهم كثيرا من الامور من خلال ملاحظة لغة الجسد لدى العمال

جدول التكرارات:

الاقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	4	50
موافق بشدة	6	15
غير موافق	7	10
غير موافق بشدة	0	0
محايد	3	25
المجموع	20	%100

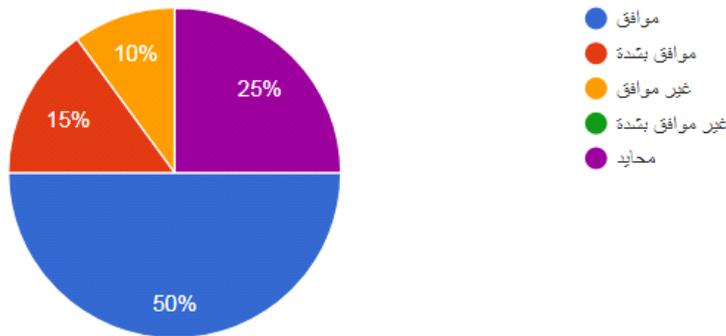
جدول 24: افهم كثيرا من الامور من خلال ملاحظة لغة الجسد لدى العمال

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول ان موافق اخذت نسبة 50 بتكرار 4 و موافق بشدة بنسبة 15 وتكرار 6 وغير موافق بنسبة 10 و تكرار 7 اما غير موافق بشدة بنسبة و تكرار 0 اما محايد بنسبة 25 وتكرار 3 .

افهم كثيرا من الامور من خلال ملاحظة لغة الجسد لدى العمال

20 ردًا



اضع افكاري في صياغة رسالة في وسيلة مناسبة بحيث يمكن ان يتفهمها الطرف الاخر ويتصرف بالشكل المطلوب

جدول التكرارات:

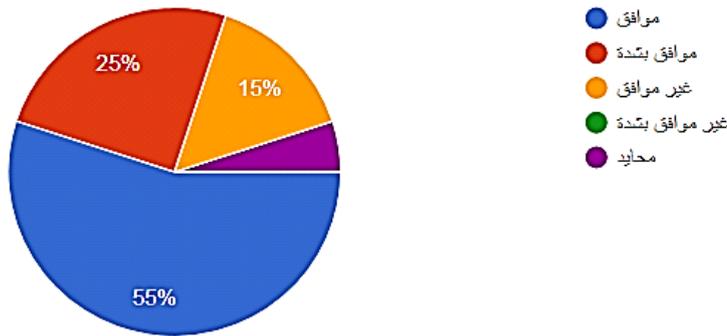
الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	6	55
موافق بشدة	4	25
غير موافق	5	15
غير موافق بشدة	0	0
محايد	5	5
المجموع	20	%100

جدول 25: اضع افكاري في صياغة رسالة في وسيلة مناسبة بحيث يمكن ان يتفهمها الطرف الاخر ويتصرف بالشكل المطلوب

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول ان موافق اخذت اعلى نسبة ب 55 بتكرار 6 اما موافق بشدة بنسبة 25 بتكرار 4 اما غير موافق بلغت نسبتها 15 بتكرار 5 اما غير موافق بشدة بنسبة وتكرار 0 اما محايد بنسبة وتكرار 5.

اضع افكاري في صياغة رسالة في وسيلة مناسبة بحيث يمكن ان يفهمها الطرف الاخر ويتصرف بالشكل المطلوب
20 ردًا



إصدار التوجيهات الشفهية لتوضيح متى وأين وكيف يؤدي العمل في التسلسل منطقي وصبر وأداة

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	7	60%
موافق بشدة	5	25%
غير موافق	5	5%
غير موافق بشدة	0	0%
محايد	3	10%
المجموع	20	100%

جدول 26: إصدار التوجيهات الشفهية لتوضيح متى وأين وكيف يؤدي العمل في التسلسل منطقي وصبر وأداة

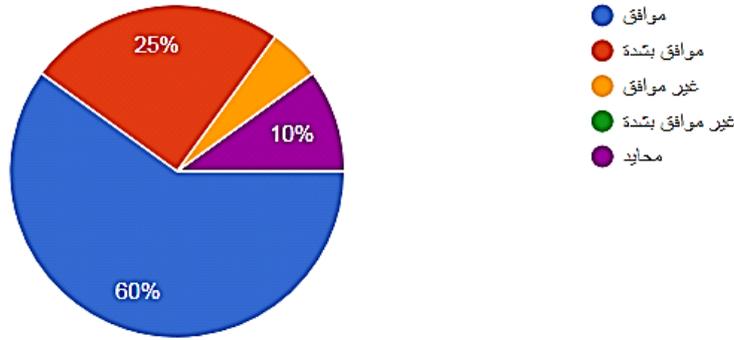
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اقتراح موافق اخذ نسبة 60 بتكرار 7 اما موافق بشدة بنسبة 25 وتكرار 5 و

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

غير موافق بنسبة وتكرار 5 وغير موافق بشدة أيضا بتكرار ونسبة 0 اما محايد بنسبة 10 و تكرار 3 .

إصدار التوجيهات الشفهية لتوضيح متى وأين وكيف يؤدي العمل في التسلسل منطقي وصير وأداة

ردًا 20



لدي إستراتيجيات متعلقة بالاتصالات وأقوم بالتقييم المستمر لسياستها

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	4	65
موافق بشدة	6	20
غير موافق	2	10
غير موافق بشدة	0	0
محايد	8	5%
المجموع	20	100%

جدول 27: لدي إستراتيجيات متعلقة بالاتصالات وأقوم بالتقييم المستمر لسياستها

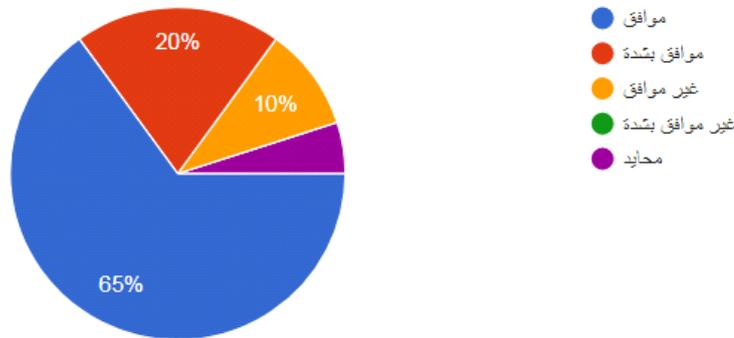
نلاحظ من خلال الجدول ان موافق اخذت نسبة 65 بتكرار 4 اما موافق بشدة نسبة 20 بتكرار 6 اما غير موافق

جاءت بنسبة 10 بتكرار 2 اما غير موافق بشدة بنسبة وتكرار 0 ومحايد بنسبة 5 و تكرار 8

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

لدي إستراتيجيات متعلقة بالاتصالات وأقوم بالتقييم المستمر لسياستها

20 ردًا



لي دور فعال وملمووس في التسير الداخلي للموظفين

جدول التكرارات:

الاقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	6	85
موافق بشدة	4	10
غير موافق	6	5%
غير موافق بشدة	0	0
محايد	4	0%
المجموع	20	100%

جدول 28: لي دور فعال وملمووس في التسير الداخلي للموظفين

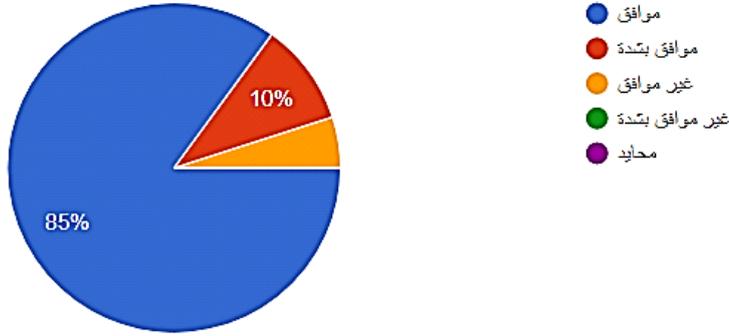
نلاحظ من خلال الجدول ان اقتراح موافق اخذ ايضا اعلى نسبة ب 85 وتكرار 6 اما موافق بشدة بنسبة 10

وتكرار 4 اما غير موافق بنسبة 5 وتكرار 6 و غير موافق بشدة بنسبة وتكرار 0 اما محايد بنسبة 0 وتكرار 4 .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

لي دور فعال وملموس في التسير الداخلي للموظفين

20 ردًا



أشترك في المفاوضات وأنا مستعد لها تماما وأعرف اهدائي واهداف الزملاء فيها

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	4	60%
موافق بشدة	5	15
غير موافق	9	5%
غير موافق بشدة	0	0
محايد	2	20
المجموع	20	100%

جدول 29: أشترك في المفاوضات وأنا مستعد لها تماما وأعرف اهدائي واهداف الزملاء فيها

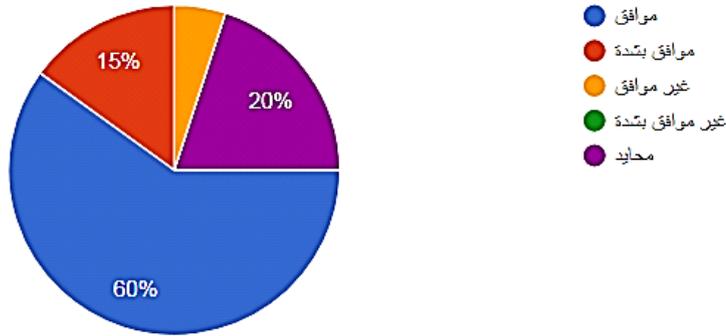
نلاحظ من الجدول ان اقتراح موافق جاء بنسبة 60 وتكرار 4 اما موافق بشدة بنسبة 15 وتكرار 5 اما غير موافق

جاء بنسبة 5 وتكرار 9 وغير موافق بشدة اخذ نسبة وتكرار 0 ومحايد بنسبة 20 و تكرار 2 .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

أشترك في المفاوضات وأنا مستعد لها تماما وأعرف اهدافي واهداف زملاء فيها

20 ردًا



تستخدم الإدارة الوسائل الإلكترونية الحديثة مثلا الفاكس والحاسب الألي المتاحة لتنظيم قوانينها الإدارية

جدول التكرارات:

الاقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	55
موافق بشدة	6	40
غير موافق	1	5%
غير موافق بشدة	0	0
محايد	1	5%
المجموع	20	100%

جدول 30: تستخدم الإدارة الوسائل الإلكترونية الحديثة مثلا الفاكس والحاسب الألي المتاحة لتنظيم قوانينها الإدارية

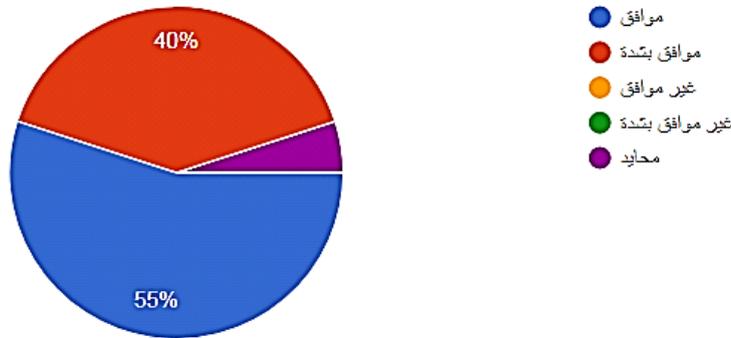
نلاحظ من خلال الجدول ان موافق جاءت بنسبة 55 بتكرار 12 وموافق بشدة بنسبة 40 وتكرار 6 وغير موافق

بنسبة 5 و تكرار 1 اما غير موافق بشدة بنسبة وتكرار 0 اما محايد بنسبة 5 و 1 تكرار .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

تستخدم الإدارة الوسائل الإلكترونية الحديثة مثل الفاكس والحاسب الآلي المتاحة لتنظيم قوانينها الإدارية

20 ردًا



اتعامل مع موظفين بشفافية متجنبين في ذلك البيروقراطية مع إحترام السلم الإداري وحقوق الموظفين ووجباتهم

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	8	55
موافق بشدة	2	40
غير موافق	1	5%
غير موافق بشدة	0	0
محايد	9	5%
المجموع	20	100%

جدول 31: تعامل مع موظفين بشفافية متجنبين في ذلك البيروقراطية مع إحترام السلم الإداري وحقوق الموظفين

ووجباتهم

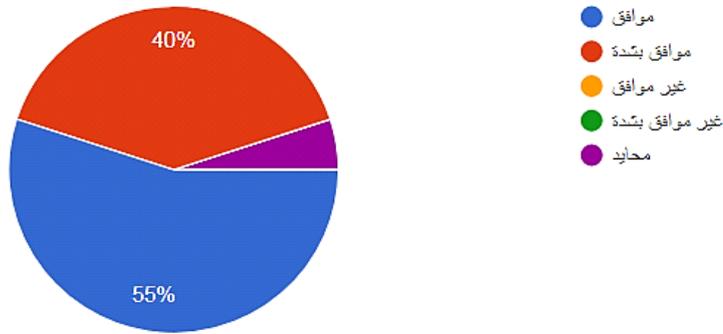
نلاحظ من خلال الجدول ان موافق اخذت نسبة 55 بتكرار 8 و موافق بشدة نسبة 40 و تكرار 2 و غير موافق

نسبة 5 وتكرار 1 و غير موافق بشدة بنسبة وتكرار 0 اما محايد بنسبة 9 و تكرار 9.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

اتعامل مع موظفين بشفاافية متجنبين في ذلك البيروقراطية مع إحترام السلم الإداري وحقوق الموظفين وواجباتهم

20 ردًا



إحترام القوانين التي تعتمد عليها الإدارة لتنظيم عملية التواصل بين العمال داخل المؤسسة

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	65
موافق بشدة	6	35
غير موافق	1	0%
غير موافق بشدة	0	0
محايد	1	0%
المجموع	20	100%

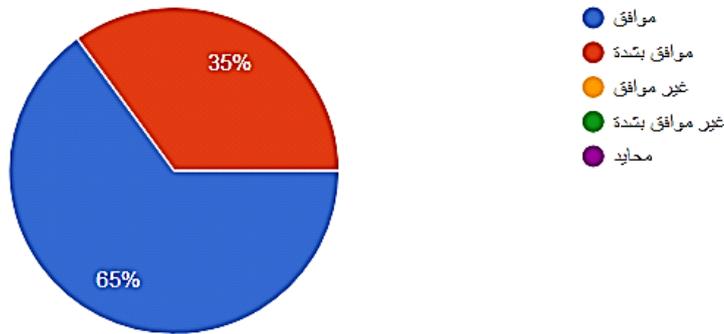
جدول 32 : إحترام القوانين التي تعتمد عليها الإدارة لتنظيم عملية التواصل بين العمال داخل المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة موافق احتلت المرتبة الاولى بنسبة 65 وتكرار 12 اما موافق بشدة بنسبة 35 و تكرار 6 اما غير موافق و محايد بنسبة 0 و تكرار 1 و غير موافق بشدة 0 في كل من النسبة و التكرار .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

إحترام القوانين التي تعتمد عليها الإدارة لتنظيم عملية التواصل بين العمال داخل المؤسسة

20 ردًا



ترحب الإدارة بالإقتراحات والأفكار التي يطرحها الموظفون لتحسين الخدمات

جدول التكرارات:

الاقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	70
موافق بشدة	6	15
غير موافق	1	15
غير موافق بشدة	0	0
محايد	1	0
المجموع	20	%100

جدول 33: ترحب الإدارة بالإقتراحات والأفكار التي يطرحها الموظفون لتحسين الخدمات

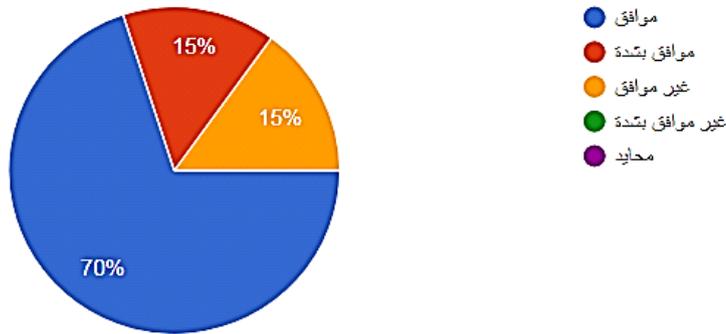
نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة موافق جاءت ب 70 و تكرار 12 و نسبة موافق بشدة ب 15 و تكرار 6 و

غير موافق بنسبة 15 و تكرار 1 و غير موافق بشدة بتكرار ونسبة 0 ومحايد بنسبة 0 و تكرار 1.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقية

ترحب الإدارة بالإقتراحات والأفكار التي يطرحها الموظفون لتحسين الخدمات

20 رداً



تلعب خلية الإتصال دورا فعالا في نجاح الإتصال داخل المؤسسة

جدول التكرارات:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	45
موافق بشدة	6	55
غير موافق	1	0%
غير موافق بشدة	0	0
محايد	1	0%
المجموع	20	100%

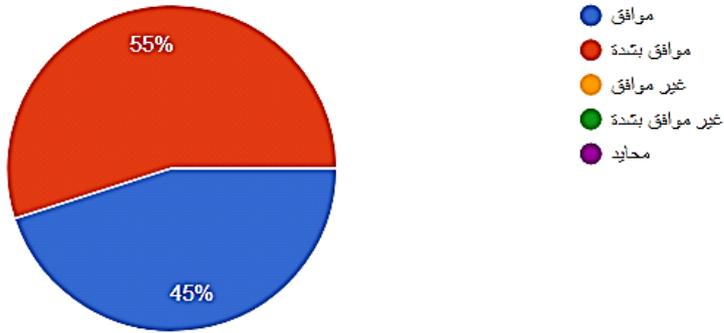
جدول 34: تلعب خلية الإتصال دورا فعالا في نجاح الإتصال داخل المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول اننا اعلى نسبة كانت لاقتراح موافق بشدة بنسبة 55 و تكرار 6 اما موافق اخذت نسبة

45 بتكرار 12 اما غير موافق و غير موافق بشدة ومحايد اخذو نسبة 0 .

تلعب خلية الإتصال دورا فعالا في نجاح الإتصال داخل المؤسسة

20 رداً



الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذا البحث انطلقت هذه الدراسة حول واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف. فمن خلال هذه الدراسة التي تضمنت جانب نظري وآخر تطبيقي حاولنا ابراز أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة بصفة عامه وفي مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة. فتطبيق الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف يؤثر على أداء العمال. حيث توصلنا فيها الى ان الاتصال الداخلي و واقعه يعتبر الجوهر الاساسية و العامل المميز و الضروري لسيرورة العمل و نجاحه. فواقع الاتصال الداخلي لديه مهام كثيرة بفضله تكون هناك علاقة ترابط بين الموظفين ورؤساءهم فكلما كان اتصال جيد بينهم كلما كان هناك سهولة في التعامل. كلما حققت نجاحا مستمرا. فالمؤسسة لاتستطيع الوصول الى تحقيق أهدافها مهما كانت, فغياب الاتصال الداخلي فيها يؤدي الى عدم التوازن داخل المؤسسة وتنظيم عديم الجدوى فهو ضروري لتواصل و توصيل المعلومات التي تبنى عليها القرارات في المؤسسة. فعندما نقول الاتصال الداخلي في المؤسسة بطبيعة الحال لابد من توفير مجموعة من قوائم اساسية لتسييره. فالاتصال الداخلي يحتاج مجموعة من الوسائل الاتصالية مستخدمة على مستوى المؤسسة فنجدها متنوعة ومختلفة و ايضا متطورة سواء كانت شفوية او كتابية , ام الكترونية حديثة. مثل الهاتف المراسلات الادارية الاعلانات وغيرها من الوسائل. كما نجد ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف تستعمل المراسلات الادارية رغم وجود الوسائل المتطورة و البريد الإلكتروني إلا انهم اختاروا هذه الوسيلة لتعزيز الاتصال الداخلي و تقوية العلاقة فيما بينهم. وهذا التنوع من الوسائل الاتصال الذي يرفع واقع و فعالية الاتصال الداخلي و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة. و الذي يشعروهم بالانتماء و الرضا و خلق التناسق مما يؤدي الى تحقيق التكامل و الثقة في العمل.

كما وجدنا ايضا ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف لا تخلو من أديمقراطية و برهاننا على ذلك وجدنا ان العمال في المؤسسة يسود فيها الاتصال الصاعد الذي يكون على شكل لاقتراحات و نشاطات للعمال يتم اقتراحها على مؤسسة غرض تحسين مهام المؤسسة. وهذا يؤكد ان واقع الاتصال الداخلي فعال لتحقيق الاهداف ونجاح عملية التواصل.

يمكن القول ان الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالعطاف حسن او جيد نوعا ما, و مع هذا يجب المحاولة الدائمة على تحسينه و وضع المزيد من قوانين التي تساعد الموظف في تواصله مع غيره. لذا يمكننا وضع بعض

التوصيات و الاقتراحات التي من شأنها تقوم بزيادة واقع و دور الاتصال الداخلي أكثر و أكثر. وكذلك تحسين التعامل بين الموظفين و في الاخير يمكن الوصول الى اقتراحات التالية

* تعزيز ضرورة الاتصال الداخلي في مؤسسة.

تطوير الوسائل المستخدمة الحديثة خاصتا الانترنت لتدعيم العمال داخل المؤسسة.

* تنوع الاتصال و اساليبه داخل المؤسسة.

* الانصات و الاهتمام لشكاوي العمال و اخذها بعين الاعتبار.

* احداث توازن بين الاتصال الصاعد و الاتصال النازل.

* توعية المؤسسة و العمال بأهمية و ضرورة الاتصال الداخلي الذي يعمل على تحسين العمل بين الموظفين و سيرورة العمل.

و في الاخير نجد ان واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر يحضا بمكانة مهمة لنجاح المؤسسة.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال:

1- قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الشهادة المتحصلة	
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل	
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	
06	يبين ضرورة الإتصال الداخلي في المؤسسة	
07	يبين الوسائل الاتصالية التي تستخدم داخل المؤسسة	
08	يبين نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة	
09	يبين وصول المعلومات في الوقت المناسب	
10	يبين نوع الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الادارة لنقل التعليمات داخل المؤسسة	
11	أعطي أهمية كبيرة للاتصالات المستمرة مع الموظفين	
12	أستلم المعلومات المرتدة من الزملاء وأتصرف بإيجابية تجاهها	
13	أرحب بتساؤلات واستفسارات الزملاء أثناء الاجتماعات	
14	استخدم الكلمات والحركات وغيرها لتبادل المعلومات أثناء التواصل مع الموظفين	
15	أعلم رؤسائي بما أعلم من أجل تقييمي وتوجيهي لتواصل أفضل	
16	تحسيس رؤسائي بأنني موظف فعال في أداء مهامي من أجل التحفيز والاداء الجيد	
17	أطبق كافة قواعد الكتابة الجيدة في جميع اتصالاتي الداخلية	
18	أراجع الخطابات والمستندات المهمة بأمانة قبل اتخاذ القرار	
19	استخدم اساليب القراءة السريعة لزيادة كفاءتي في العمل	
20	استخدم كل وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة المتاحة في المؤسسة للتواصل مع العمال	
21	استخدم أسلوب الاجتماع مع كل فرد على حدا لتقييم الاداء والتوجيه	
22	استغل إمكانيات الهاتف المتاحة في المؤسسة لتحسين عمليات الاتصال	

23	أراعي قواعد الكتابة لكتابة الخطابات وتقارير الاجتماع
24	أفضل الاتصال المباشر وجهها لوجه عن الاتصال الغير مباشر مع العمال مثل الخطابات والتقارير
25	أفهم الكثير من الامور(من خلال ملاحظة لغة الجسم او الجسد لدى العمال)
26	أضع أفكارى فى صياغة رسالة وفى وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الاخر ويتصرف بالشكل المطلوب
27	اصدار التوجيهات الشفوية لتوضيح متى وأين وكيف يؤدي العمل فى تسلسل منطقي وصر وأداة
28	لدى استراتيجيات متعلقة بالاتصالات وأقوم بتقييم مستمر لسياستها
29	لدى دور فعال وملموس فى التسيير الداخلى للموظفين
30	اشترك فى المفاوضات وأنا مستعد لها تماما واعرف أهدافى و أهداف زملاء فيها
31	تستخدم الإدارة الوسائل الالكترونية الحديثة مثل الفاكس والحاسب الآلى المتاحة لتنظيم قوانينها الإدارية
32	أتعامل مع الموظفين بشفافية متجنبين فى ذلك البيروقراطية مع احترام السلم الادارى وحقوق الموظفين وواجباته
33	احترم القوانين التى تعتمد عليها الادارة لتنظيم عملية التواصل بين العمال داخل المؤسسة
34	ترحب الإدارة بالاقترحات والأفكار التى يطرحها الموظفين لتحسين الخدمات
35	تلعب خلية الاتصال دورا فعالا فى تجاح الاتصال داخل المؤسسة

2- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الشهادة المتحصلة	
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل	
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	
06	يوضح ضرورة الإتصال الداخلي في المؤسسة	
07	يوضح الوسائل الاتصالية التي تستخدم داخل المؤسسة	
08	يوضح نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة	
09	يوضح وصول المعلومات في الوقت المناسب	
10	يوضح الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الادارة لنقل التعليمات داخل المؤسسة	
11	أعطي أهمية كبيرة للاتصالات المستمرة مع الموظفين	
12	أستلم المعلومات المرتدة من الزملاء وأتصرف بإيجابية تجاهها	
13	أرحب بتساؤلات واستفسارات الزملاء أثناء الاجتماعات	
14	استخدم الكلمات والحركات وغيرها لتبادل المعلومات أثناء التواصل مع الموظفين	
15	أعلم رؤسائي بما أعلم من أجل تقييمي وتوجيهي لتواصل أفضل	
16	تحسيس رؤسائي بأبني موظف فعال في أداء مهامي من أجل التحفيز والاداء الجيد	
17	أطبق كافة قواعد الكتابة الجيدة في جميع اتصالاتي الداخلية	
18	أراجع الخطابات والمستندات المهمة بأمانة قبل اتخاذ القرار	
19	استخدم اساليب القراءة السريعة لزيادة كفاءتي في العمل	
20	استخدم كل وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة المتاحة في المؤسسة للتواصل مع العمال	
21	استخدم أسلوب الاجتماع مع كل فرد على حدا لتقييم الاداء والتوجيه	
22	استغل إمكانيات الهاتف المتاحة في المؤسسة لتحسين عمليات الاتصال	
23	أراعي قواعد الكتابة لكتابة الخطابات وتقارير الاجتماع	
24	أفضل الاتصال المباشر وجهها لوجه عن الاتصال الغير مباشر مع العمال مثل الخطابات والتقارير	
25	أفهم الكثير من الامور من خلال ملاحظة لغة الجسم او الجسد لدى العمال	

26	أضع أفكارى فى صياغة رسالة وفى وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الأخر ويتصرف بالشكل المطلوب
27	إصدار التوجيهات الشفوية لتوضيح متى وأين وكيف يؤدي العمل فى تسلسل منطقي وصبر وأداة
28	لدى استراتيجيات متعلقة بالاتصالات وأقوم بتقييم مستمر لسياستها
29	لدى دور فعال وملموس فى التسيير الداخلي للموظفين
30	اشترك فى المفاوضات وأنا مستعد لها تماما واعرف أهدافى و أهداف زملاء فيها
31	تستخدم الإدارة الوسائل الالكترونية الحديثة مثل الفاكس والحاسب الآلي المتاحة لتنظيم قوانينها الإدارية
32	أتعامل مع الموظفين بشفافية متجنبين فى ذلك البيروقراطية مع احترام السلم الإداري وحقوق الموظفين وواجباته
33	احترم القوانين التي تعتمد عليها الإدارة لتنظيم عملية التواصل بين العمال داخل المؤسسة
34	ترحب الإدارة بالاقترحات والأفكار التي يطرحها الموظفين لتحسين الخدمات
35	تلعب خلية الاتصال دورا فعالا فى نجاح الاتصال داخل المؤسسة

قائمة

المراجع

المراجع:

- 1- بوهلة شهيرة: استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة، مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال استراتيجي، جامعة الجزائر 03 سنة 2012/201، ص 33.
- 2- بوهلة شهيرة: نفس المرجع، ص 35-36.
- 3- خضير عازم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 129.
- 4- د. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، دار الجامعية، 2008، ص 67.
- 5- د. دحدوح منية، محاضرة مادة الاتصال في المؤسسة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة 08 ماي 1945 قلمة، سنة 2016/2015 ص: 76-77.
- 6- د. دحدوح منية، نفس المرجع، ص 78.79.
- 7- د. علي فلاح الزغبى، د. إدريس عبد الجواد الحيوني: إدارة الترويج والإعلان التجاري، مدخل معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1 ، 2015، ص 108.
- 8- زياد محمد الشрман: عبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء، ط 1 ، عمان، 2002، ص 106
- 9- سعيد يسن عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، رياض، بدون سنة، ص 57.
- 10- طارق شريف يونس: إدارة العلاقات العامة، مفاهيم ومبادئ، دار الإثراء، ط 1 ، الأردن، 2008، ص 234.
- 11- فاطمة مروى: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، ط 1 ، لبنان، 2004، ص 151.
- 12- فهمي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار اسامة، ط 1 ، عمان، 2011، ص 112.

- 13- محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، ط 1 ، مصر، 2003، ص 192.
- 14- محمد منير حجاب: الإعلام والتنمية، دار الفجر، القاهرة، 198، ص 203-204.
- 15- موسى اللوزي: أسس العلاقات العامة، مفاهيم وأسس، زمزم الناشر وموزعون، ط 1 ، الأردن، 2010، ص 96.

فهرس المحتويات

الفهرس

أ.....	المقدمة:
1	مشكلة الدراسة:
2	أسباب اختيار الموضوع:
3	أهداف الدراسة:
4	تحديد المفاهيم الدراسة:
4	الاتصال الداخلي:
5	تعريف الاتصالات:
6	تعريف اتصالات الجزائر:
17.....	الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة:
17.....	تمهيد:
18.....	المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة
18.....	المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي.
19.....	المطلب الثاني: أنواع اتصال الداخلي:
21.....	المطلب الثالث: شبكات الاتصال الداخلي.
23.....	المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة
26.....	المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة:
30.....	المبحث الثاني: استراتيجية الاتصال في المؤسسة
30.....	المطلب الأول: تعريف استراتيجية الاتصال الداخلية.....
32.....	المطلب الثالث: مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية:

34.....	المبحث الثالث: الجمهور الداخلي لمؤسسة:
34.....	المطلب الأول: أنواع الجمهور الداخلي:
36.....	المطلب الثاني: صفات الجمهور الداخلي للمؤسسة:
36.....	المطلب الثالث: نظم الاتصال بالجمهور الداخلي:
37.....	المطلب الرابع: أهمية الاتصال بالجمهور الداخلي للمؤسسة:
37.....	المطلب الخامس: أهداف الاستراتيجية الاتصالية الداخلية للمؤسسة:
40.....	خلاصة الفصل الأول:
41.....	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي:
41.....	تمهيد:
42.....	المبحث الأول: تقديم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف
42.....	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف
43.....	المبحث الثالث: مهام الهياكل الإدارية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالعطاف
45.....	نتائج الدراسة:
47.....	خلاصة الفصل
48.....	الاستبيان:
88.....	فهرس الجداول والأشكال:
90.....	2- قائمة الأشكال:
88.....	المراجع:

