



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة مقمنة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال؛

تخصص اتصال وعلاقات عامة الموسومة بـ:

طبيعة الاتصال الداخلي بين الخلايا الإدارية لمصلحة الموارد
البشرية لولاية مستغانم



تحت إشراف:

الأستاذ بلحزري بلوفة

إعداد الطالبتين:

• بودالي شمسة

• بوقزولة عائشة

أعضاء لجنة المناقشة:

د. بلهاري الحاج..... رئيسا

أ. بلحزري بلوفة..... مؤطرا

أ. عيسى عدي نورية..... مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أحمد الله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أمي الغالية وأبي الذي سهر الليالي من أجلي وعانوا كثيرا من أجل سعادتي

إلى زميلتي بوقزولة عائشة

إلى عائلتي الكريمة من قريب أو من بعيد

إلى أخواتي

إلى كل أساتذة علوم الإعلام والاتصال.

إلى الأصدقاء المقربين

شكرا وألف شكر

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

بودالي شمسة

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ألا إن لكل جهد ثمرة، وثمره هذا العمل المتواضع مهداة إلى من قال الله عزّ وجل في حقهما:

﴿وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنِ اشْكُرْ لِي

وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ﴾ [لقمان: 14]

إلى أمي العزيزة حفظها الله وإلى أبي رحمه الله.

إلى إخوتي الأعزاء، إلى روح أختي الطاهرة رحمها الله.

إلى أولاد أخي وأولاد أختي حفظهم الله: محمد، دنيا، ريان، عقيل.

إلى العائلة الكريمة.

إلى أصدقاء الدراسة، وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل، وبالأخص إلى صديقتي ورفيقة

دربي "بودالي شمسة"

إلى كل من ساعدني بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة، أو نية صافية.

بوقزولة عائشة



المخلص

• ملخص باللغة العربية:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة (ولاية مستغانم)، مع العلم أن موضوع الاتصال الداخلي لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة مهما كان طابعها، وهو مهم ضمن العملية الاتصالية، وله دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

وهو ما حاولنا التعرف عليه من خلال الدراسة، وذلك بإبراز أثر الاتصال الداخلي بالمؤسسة، وذلك بالتركيز على وسائل الاتصال الداخلي واتجاهاته، بالإضافة إلى أهم الوظائف والمهام التي يحققها هذا الأخير، واعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية باستخدام المقابلة كأداة البحث لملائمته المنهج الوصفي، وتم معالجة البيانات وتحليلها إلى مجموعة من النتائج، أن الاتصال الداخلي ركيزة أساسية في أي مؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الداخلي، المؤسسة، العلاقات العامة.

• ملخص باللغة الانجليزية:

Based on the results reached by studying the nature of internal communication in the institution (Mostaghanem Province), knowing that the subject of internal communication is indispensable in any institution, whatever its nature, and it is important within the communication process, and has a major role in achieving the goals Enterprise.

This is what we tried to identify through the study, by highlighting the impact of internal communication in the institution, by focusing on the means and directions of internal communication, in addition to the most important functions and tasks that the latter achieves, and we relied in this study on the intentional sample using the interview as a research tool for its suitability to the descriptive approach. Processing and analyzing data into a set of results, internal communication is an essential pillar in any organization.

Keywords: communication, internal communication, organization, public relations.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء شكر و تقدير ملخص الدراسة فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
12	1. الإشكالية
13	2. تساؤلات الدراسة
13	3. فرضيات الدراسة
14	4. أسباب اختيار الموضوع
14	5. أهمية الدراسة
15	6. أهداف الدراسة
15	7. منهج الدراسة
15	8. أدوات جمع المعلومات
16	9. المجتمع الإحصائي وعينة البحث
17	10. الدراسات السابقة
21	11. الخلفية النظرية
22	12. مجالات الدراسة
22	13. مفاهيم الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
27	المبحث الأول: الاتصال الداخلي (المفهوم، الأنواع، الأهداف، الأشكال)
28	تمهيد
29	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

30	المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي
33	المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي
34	المطلب الرابع: أشكال الاتصال الداخلي
36	• المبحث الثاني: الاتصال الداخلي (الأهمية، الوظائف، المهارات)
37	المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي
38	المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي
39	المطلب الثالث: مهارات الاتصال الداخلي
41	المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي
47	المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي
50	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
دراسة حالة بـمديرية الإدارة المحلية لمصلحة الموارد البشرية ولاية مستغانم	
52	تمهيد
53	• المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية)
53	المطلب الأول: التعريف بالولاية
54	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي
56	المطلب الثالث: مهام المكاتب بمصلحة الموارد البشرية
58	• المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها
58	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة
59	1. عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول
62	2. عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني
65	3. عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث
69	المطلب الثاني: - نتائج الدراسة
70	- النتائج العامة

72	• التوصيات
ب	خاتمة
75	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة



مقدمة

يعتبر الاتصال حاجة اجتماعية ضرورية لكل إنسان، فهو عملية يتأتى بموجبها التعارف بين الناس والتفاعل بين الجماعات البشرية والتواصل بين الحضارات، ومن ثم فإنه يتموقع كسبيل يسهل عملية تبادل النشاطات الإنسانية، كما يلعب الاتصال دورا مهما في حياة الأفراد والمجتمعات بوصفه أحد العناصر التنظيمية التي تيسر عملية يسر أي نشاط داخل المنظمة والمؤسسات.

بالمقابل؛ يعد الاتصال الداخلي القلب النابض والعصب الحساس لأي مؤسسة، فهو يخلق جوا من الانسجام والثقة بين مختلف أعضاء المنشأة، وبين وحداتها وأنشطتها وبين مختلف الخلايا والهيئات الإدارية. ولعنا بهذا المنظور؛ نود أن نؤكد مدى مساهمته في بناء وتشكل العلاقات المهنية بل والاجتماعية داخل المؤسسات؛ مهما كان طابع نشاط هذه المؤسسات ومهما كانت الوسائل المستعملة فيها؛ سواء أكانت مكتوبة أو شفوية وغيرها من أشكال التواصل. ومن هذا المنطلق فإن إطلالة دراستنا تروم إلى محاولة معرفة طبيعة الاتصال الداخلي بين الخلايا الإدارية، وبشكل أخص؛ بين الخلايا الإدارية لمصلحة الموارد البشرية لولاية مستغانم.

ولقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

يتضمن الفصل الأول إطارا منهجيا للدراسة، تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية والإشكالية والتساؤلات الفرعية والفرضيات، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، أهداف الدراسة، منهج الدراسة، وأدوات جمع المعلومات والبيانات والمجتمع الإحصائي، وعينة البحث، الدراسات السابقة، مجالات الدراسات، مفاهيم الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تضمن إطارا نظريا تحت مسمى: مدخل إلى الاتصال الداخلي، علما أنه

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول الذي يحمل عنوان الاتصال الداخلي (المفهوم، الأنواع، والأهداف والأشكال)

وقسمناه إلى أربعة مطالب: المطلب الأول بعنوان مفهوم الاتصال الداخلي، أما المطلب الثاني

فيتمحور حول أنواع الاتصال الداخلي، بينما يستوعب المطلب الثالث كلاماً عن أهداف الاتصال الداخلي، فيما خصص المطلب الرابع للحديث عن أشكال الاتصال الداخلي.

أما المبحث الثاني الذي كان تحت عنوان الاتصال الداخلي (الأهمية والوظائف، المهارات، والوسائل) فإنه مقسم إلى أربعة مطالب، أولى هذه المطالب قد خصص للمبحث في أهمية الاتصال الداخلي، لنعرج في المطلب الثاني إلى وظائف الاتصال الداخلي، فيما دار الحديث في المطلب الثالث حول مهارات الاتصال الداخلي، ليخصص المطلب الرابع حول وسائل الاتصال الداخلي.

أما الفصل الثالث الذي كان بمثابة الإطار التطبيقي للدراسة، فلقد تم عنوانته بدراسة حالة لمديرية الإدارة المحلية بمصلحة الموارد البشرية ولاية مستغانم، علماً أنه قد تضمن مبحثين مهمين وهما:

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة مصلحة الموارد البشرية والذي قسمناه إلى ثلاث مطالب: المطلب الأول: التعريف المؤسسة، والمطلب الثاني، دراسة الهيكل التنظيمي، المطلب الثالث مهام المكاتب مصلحة الموارد البشرية.

أما المبحث الثاني: فتمثل في عرض النتائج وتحليلها، شمل مطلبين، المطلب الأول عرض المقابلات مثلت في عرض وتحليل البيانات، وصولاً إلى المطلب الأخير والذي تضمن استخلاص النتائج الدراسة.

وفي الأخير قدمنا مجموعة من التوصيات، وختمنا دراستنا بخاتمة تلخص لنا ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة.



الفصل الأول

الإطار المنهجي

تمهيد:

يعتبر الاتصال في عصرنا الراهن وعلى غرارهِ كما كان في العصور السالفة؛ أحد أهم العناصر التنظيمية التي يتوقف عليها أي نشاط إداري أو مؤسساتي، ولا يمكن لأي مؤسسة أو تنظيم استشراف ما يرومه من تحقيق للأهداف دونما فاعلية هذا الإطار. وإن هذا الكلام لسوف يقودنا إلى ترسيخ فكرة أهمية الاتصال.

1. الإشكالية:

إن إيلاء الأهمية للعناصر التنظيمية بما تستوعبه من أدوات اتصالية؛ ليعد بمثابة النقطة الفارقة في حجم وقيمة المؤسسة أو التنظيم أو الإدارة، فبقدر ما اعتمدت هذه التنظيمات على تقنيات وأدوات تقنية مواكبة للعصر الحديث؛ بقدر ما اختزلت المسافة إلى بلوغ الأهداف كذلك الحال بالنسبة للتنظيمات التي لم تجدد من آليات وأدوات وتقنيات توصلها؛ فإن بلوغها الأهداف قد يستغرق زمنا مضاعفا مقارنة بالتنظيمات التي تقوم بتجديد وتحديث أدوات اتصالها ونشاطها. إن حظ بلوغ المؤسسات لما سَطَّر من أهداف؛ إنما يكون بمنح الأهمية للاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، ذلك لأن كل خلية أو مصلحة أو مكتب بالهيئة الإدارية أو المؤسسة تعد طرفا مهما وحلقة ضمن سلسلة تكتمل بها الخلايا الأخرى بالمؤسسة، لاسيما على المستوى الداخلي الذي يسعى من خلاله صاحب المؤسسة أو المشرف عليها إلى بلوغ الأهداف في جو قائم على المشاركة والحوار وتنظيم العلاقات الاتصالية الداخلية بين أعوان المؤسسة ومختلف مكاتبها. وفي خضم هذا الحديث؛ فإن إدراكنا لأهمية الاتصالية بأي مؤسسة، قد قادنا إلى أن نجعل منه محور بحثنا والذي يتمحور حول طبيعة الاتصال الداخلي بين الخلايا الإدارية لمصلحة الموارد البشرية، متخذين من ولاية مستغانم ميدانا للدراسة الميدانية، وفي هذا الصدد فإن سؤال هذه الأهمية قد دفعنا إلى البحث في خضم هذه الطبيعة -أي طبيعة الاتصال

الداخلي بالولاية- من منطلقات متعددة، إلا أن أبرزها لا يمكن أن يخرج عن مسار ونطاق الإشكالية التالية:

كيف تتم عملية الاتصال بين خلايا المكاتب الإدارية لمصلحة الموارد البشرية؟

2. التساؤلات الفرعية:

- كيف يمكن من خلال الاتصال الداخلي تحقيق التفاعل والانسجام بين أعضاء مصلحة الموارد البشرية بالولاية؟

- ما وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة بمصلحة الموارد البشرية بالولاية؟

- ما أنواع الاتصال الداخلي التي يمكن أن نجدها على مستوى مصلحة الموارد البشرية بالولاية؟

3. الفرضيات:

من أجل الإجابة عن التساؤلات السابقة الذكر، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يعتمد الاتصال الداخلي بمصلحة الموارد البشرية بالولاية على نقل المعلومات لخلق جو من التماسك والانسجام بين أعضاء المؤسسة تحقيقاً لأهدافها.

- تعتمد مصلحة الموارد البشرية بالولاية في اتصالها الداخلي وفي مراسلاتها على وسائل تواصلية مثل الفاكس إلى جانب الاتصال الشفوي في مقابل ذلك لا يتم التعامل بالوسائط التكنولوجية الحديثة.

- تتوزع أنواع الاتصال الداخلي بمصلحة الموارد البشرية بالولاية على الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي مما يجعل المراسلات تختلف عن بعضها.

4. أسباب اختيار الموضوع:

4.1 الأسباب الذاتية:

- الرغبة في الاستفادة من التربص التطبيقي.
- الإطلاع عن مصالح الولاية عن كثب والتعرف على سير مجريات العمل بداخل مصلحة الموارد البشرية بالولاية ومختلف المصالح.

4.2 الأسباب الموضوعية:

- التعرف على الوسائل المستخدمة للاتصال داخل مصلحة الموارد البشرية بالولاية.
- التعرف على طبيعة عمل مصلحة الموارد البشرية بالولاية.
- محاولة معرفة طبيعة العلاقات بين أعوان مصلحة الموارد البشرية بالولاية وما إن كان للاتصال دور في تحسين هذه العلاقات.
- إيساء المجال البحثي المتعلق بالمؤسسة مع دراسة طبيعة الاتصال.
- التعرف على ما حققه الاتصال على مستوى المؤسسة (ولاية مستغانم)؟

5. أهمية الدراسة:

- لا يزال موضوع الاتصال في الجزائر يفتقر إلى الدراسات المعمقة والتي نستشرف من خلالها رؤية مؤسسة تتأسس على مكونات متينة لضمان سيرورتها وسيرها الحسن، ومن جملة النقاط ذات الأهمية التي نرومها من خلال هذه الدراسة ما يلي:
- التركيز على أداء الموظفين ودورهم في تكوين اتصال تفاعلي من أجل تحسين صورة المؤسسة.
 - النظر في الأهمية التي يجب أن يكون عليها رؤساء الولاية من حيث الخبرة والشهادات العليا.
 - الإطلاع عن كثب لسير عمل الإدارة.

6. أهداف الدراسة:

- تبيان طبيعة الصورة التي تتميز بها المؤسسة وطبيعة العلاقة التي تربط بين الموظفين.
- إبراز مكانة الاتصال الداخلي في سير المؤسسة.
- معرفة الإستراتيجية الاتصالية الداخلية المعتمدة.
- تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الداخلي.
- إبراز أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي.
- دور الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية في تسيير وتداول المعلومات.
- رصد وتشخيص أهم فجوات الاتصال بالمؤسسة، ومحاولة اقتراح الحلول المناسبة.

7. منهج الدراسة:

لا شك أن المنهج الوصفي هو أكثر المناهج موافقة مع طبيعة الموضوع، باعتباره مسلكاً مهماً للوصول إلى المعرفة الدقيقة والمفصلة لعناصر المشكلة، ومن ثم استخلاص النتائج وجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية¹.

8. أدوات جمع المعلومات والبيانات:

وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث، ومن أجل إضفاء قيمة فنية وعلمية للبحث، فلقد اعتمدنا في دراستنا على التقنيات التالية:

8-1. الملاحظة:

هي "توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب السلوك أو خصائصه أو هي توجيه الحواس إلى ظاهرة معينة رغبة في الكشف عن صفاتها"².

¹ محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط2، دار الكتب، 2019، ص، ص 46-74.

² عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، سبق ذكره، ص81

بينما يرى آخرون على أنها "المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، مع تسجيل البيانات بغرض استخدامها في التفسير والتحليل بغية تحقيق أفضل النتائج"¹

8-2. المقابلة:

ومن بين الأدوات المعتمدة لمفصلة حيثيات المشكلة أيضا؛ تقنية المقابلة بوصفها خطوة فنية ضرورية² ومن أكثر الوسائل سهولة وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، فهي "محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر، بهدف الحصول على أنواع من المعلومات"³. أما الطبيعة التي تتخذها المقابلة في دراستنا هذه، فقد تمثلت في الحوارات المباشرة مع الفاعلين التي قادتنا إليها الزيارات الميدانية للمؤسسة بين مصالح ومكاتب الولاية.

9. المجتمع الإحصائي وعينة البحث:

- يمثل المجتمع الإحصائي للدراسة التي نحن بصددتها في مصلحة الموارد البشرية لولاية مستغانم، مما يوحي إلى أن مفردات البحث تم انتقاؤهم بشكل قصدي؛ وهو ما يحيلنا إلى اختيار نموذج العينة القصدية، إذ في ذلك موافقة للوحدات لموضوع الدراسة، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فلقد ساهم اختيار هذا النوع من العينات في التقليل من الجهد واستثمار للوقت. ونظرا لصغر حجم مجتمع بحثنا التي تمثله زهاء (06) مفردات قياسا بنفس تعداد المكاتب بالمصلحة، فإن الوحدات تبدو غير متجانسة من حيث السن والجنس والرتب. وعلى ذكر الرتب؛ فإننا نجد على مستوى المصلحة كلا من مكتب رئيس المصلحة ومكتب المستخدمين والميزانية، مكتب العطل المرضية، مكتب تسيير الملفات، مكتب التقاعد، مكتب الأمانة الذي يقوم بدور تقديم الوثائق الإدارية لرئيس المصلحة.

¹ محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، سبق ذكره، ص، ص 149-150

² عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، الجزائر، ص، ص 137-138

³ عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، سبق ذكره، ص75

10. الدراسات السابقة:

1) الدراسة الأولى:

"الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الحرف المنزلي، تافنة بمغنية"، للمؤلف: قادري محمد، وبندي عبد السلام. وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان سنة 2009-2010.¹

كان الهدف من الاعتماد على هذه الدراسة محاول الكشف عن أهم الخلفيات النظرية حول مفهوم الاتصال، وأهميته داخل المؤسسة، مع إبراز الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية. ولقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن إشكالية تتوسع في البحث حول محورية الاتصال في تسيير المؤسسة بوصفه الشريان الذي يربط مختلف مصالحها منطلقاً من الأسئلة التالية:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟
 - لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟
 - ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟
- ولقد انطلق الباحثان في متناول بحثهما من الفرضيات التالية:
- يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي منه على وجه الخصوص وبمختلف أشكاله، له أهمية بالغة، وله تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة، سواء كان سلباً أو إيجاباً، لذا يجب أن تعطى له أهمية كبيرة، والتحسن في طرق توظيفية.

¹ قادري محمد، و بندي عبد السلام: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، شهادة الماجستير في علوم التسيير وعلوم التجارية، تلمسان، 2009-2010.

- إن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة وخاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال له تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة وهذا بإيصال المعلومات في أقرب وأسرع وقت حتى تكون فعالة إلى مختلف المصالح، وتؤثر على المردودية والفعالية من خلال تحسينها.

ومن هنا كان لا بد الأخذ بعين الاعتبار أهمية التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل عملية الاتصال بالمؤسسة، وكذلك تأثيرها على التنظيم العام ونشاطها ككل، من خلال مردوديتها. ولقد اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره أكثر ملائمة في هكذا شأن. أما الأدوات؛ فقد اشتملت على الاستبيان الذي أجره مع عدد من العمال الإطارات، والملاحظة والعينة التي قوامها 87 مفردة. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- مدى أهمية دور الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية في تسيير وتداول المعلومات.
- إن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور وتأثير على تسيير المؤسسة.
- رصد وتشخيص أهم فجوات الاتصال بمؤسسة الدراسة.

(2) الدراسة الثانية:

"إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)"، للمؤلفة: بوهلة شهيرة وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال استراتيجي بجامعة الجزائر (03)، 2011-2012.¹

¹ بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، الجزائر (2011-2012).

الهدف من هذه الدراسة إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال في المنظمة، من

خلال هذه الدراسة طرح التساؤل الرئيسي: كيف تساهم إستراتيجية اتصال في تفعيل الأداء التنافسي لمؤسسة (موبيليس)؟ وما هي الأبعاد التي يمكن أن تحققها في ظل البيئة التنافسية؟ وقد تفرعت عن الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما هي أهمية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة (موبيليس)؟
 - كيف تستطيع مؤسسة (موبيليس) أن تتجح في إعداد إستراتيجية اتصالية لمواجهة المنافسة؟
 - ما هو دور إستراتيجية الاتصال في رسم صورة المؤسسة (موبيليس) في بيئة تنافسية؟
- من حيث المنهج اعتمدت المنهج الوصفي ودراسة الحالة، الذي يتجه إلى جمع المعلومات والبيانات العلمية، أما الأدوات: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات.
- بالنسبة للعينة مفرداته بمؤسسة (موبيليس) على مستوى المديرية العامة البالغ عددها (30) مفردة.

من خلال هذه الدراسة، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- التأكيد على ضرورة التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي.
- بحث واقع التخطيط للاتصال بالمؤسسات العمومية الجزائرية والكشف عن مدى احترامها للمراحل المنهجية.
- محاولة التقرب من الفكر التخطيطي الإداري في وضع استراتيجيات الاتصال المناسبة.

3) الدراسة الثالثة:

"أثر الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العنصر البشري بالمؤسسات، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء"، للمؤلف "محمد درويس"، وهي شهادة الدراسات

العليا المتخصصة في القانون، فرع القانون الاجتماعي، التي قدمها في 2010-2011 بجامعة الجزائر.¹

- وقد هدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور الاتصال وتأثيره على الأداء من خلال إجراء دراسة وصفية، حيث تطرق إلى التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يمكن للاتصال أن يسهم في التأثير على أداء العنصر البشري في المؤسسة بتفعيله وإرشاده؟
- من خلال التساؤل، تمكن الباحث من طرح التساؤلات الفرعية:
- ماهية الاتصال الداخلي وأهدافه ووظائفه وأساليبه، وقنواته، وشبكاته الأكثر استعمالا من خلال العمليات؟
 - ماهية الأداء العنصر البشري؟ وما هي العوامل التي يتأثر لها في المؤسسة؟
 - ما دور وتأثير تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديث؟
- الفرضيات:

- هناك تأثير مباشر للاتصال الداخلي على أداء العنصر البشري في المؤسسة.
 - هناك معوقات للاتصال تحول دون فعالية، وبالتالي تحول دون تأثيره على الأداء.
- من حيث المنهج، اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات والملاحظة والمقابلة، جمع الوثائق والبحوث والنظريات، الاستبيان، الإستمارة بالنسبة لعينة الفئات العمرية والمستويات التعليمية، اختيار (100) فرد.

¹ محمد درويس : أثر الاتصال في تفعيل أداء العنصر البشري بالمؤسسات، شهادة الدراسات العليا المتخصصة في القانون، جامعة الجزائر ، 2010-2011.

من خلال هذه الدراسة، فقد توصل إلى النتائج التالية:

- أهمية وضع سياسة إستراتيجية واضحة وفعالة.
- تفعيل أداء العنصر البشري.
- دراسة واقع الاتصال بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

1.1. الخلفية النظرية:

• النماذج الخطية:

(1) نموذج أرسطو: يرى أرسطو في كتابه "فن البلاغة" أن البلاغة ويعني بها الاتصال: هي البحث

عن جميع وسائل الإقناع المتاحة، وقد نظم أرسطو دراسته على العناوين الرئيسية الآتية:

- الخطيب المرسل.
- الخطبة الرسالة.
- المستمع الملتقي.

(2) نموذج هارولد لازويل: يقترح خمسة أسئلة للتعبير عن الاتصال هي: من؟ ويقول ماذا؟ بأي

وسيلة (قناة)؟ لمن؟ وبأي تأثير؟

(3) نموذج سانون وويفر: نشر "سانون" نتائج البحث الذي أجراه لشركة سيل للهاتف وكانت هذه

النتائج هي أساس نموذج (شاوونو ويفر) للاتصال، وقد وصف الاتصال من خلال ستة عناصر

رئيسية:

مصدر، مرسل، القناة، المستقبل، الهدف، مصدر، الضوؤاء.¹

¹ فاطمة دريدري، أمال زرفاوي: نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى الدراسات المعرفية والحضارية، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2021م، ص 137.

12. مجالات الدراسة: (الإطار الزمني والمكاني):

- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة في مؤسسة (ولاية مستغانم).
- **المجال الزمني:** لقد أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 26-02-2023 إلى 17-03-2023م.
- **المجال البشري:** أجريت الدراسة المنهجية، فقد اشتملت دراستنا على ولاية مستغانم، بكل فئات الذكور والإناث بمختلف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية، كما اعتمدت الدراسة على بعض موظفي مصالح الولاية من خلال المقابلة التي تم إجرائها معهم.

13. مفاهيم الدراسة:

- **الاتصال الداخلي:**
 - لغويا: يعرف "محمود عودة": "الاتصال بأنه العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار بين الناس داخل النسق الاجتماعي المعين يختلف من حيث الحجم، ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه".¹
 - اصطلاحا: هي كافة الأنشطة التي تهدف إلى خلق قنوات تواصل مشتركة بين الموظفين في المؤسسة، ونشر المعلومات المتعلقة بالعمل.
 - إجرائيا: الاتصال الداخلي هو عبارة عن عملية النقل يتم من خلالها نقل المعلومات من شخص إلى آخر أو أكثر وذلك لغرض التبادل وفهم المعلومات داخل المؤسسة.

¹فضيل دليو: الاتصال (مفاهيمه- نظرياته- وسائله)، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003، ص15.

• المؤسسة:

- لغة: مشتقة من الأسس، يعني حدودها ورفع قواعدها، أسس البيت، فتأسست، وجعل له أساس.¹

- اصطلاحاً: هو تنظيم يهدف إلى خلق تغيير في المجتمع بذلك بالسهر على متابعة وتنفيذ القرارات والبرامج، وتوجههم نحو الأهداف المرسومة.²

- إجرائياً: تمثلها في الولاية أو الهيئة الولائية المتمثلة في الإطار التنظيمي الإداري لمستغانم.

• العلاقات العامة:

- لغة: جمع مفردة علاقة، وتعني الرابطة والعلاقة وتستعمل في المحسوسات كعلاقة خصوصية.

- اصطلاحاً: الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة علاقة الثقة واستمرارها بين أعضائه، والروابط والاتصالات المتبادلة مع الجماهير الداخلية والخارجية، والحفاظ على استمرارها.³

- إجرائياً: العلاقات هي عملية اتصال بين المنظمة والجمهور الذي يتعامل معه قصد نشر وتبادل المعلومات حول خدمات المؤسسة ومنتجاتها، بهدف كسب ثقة الجمهور.

¹ ابن منظور: لسان العرب، ط4، دار الجبل، بيروت، 2003، ص10.

² ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 29.

³ حسين محمود ميثمي: العلاقات العامة و شبكات التواصل الاجتماعي، درا أسامة، الأردن، عمان، 2015.

• الاتصال:

- لغة: مشتقة من (communis) والتي تعني عام أو شائع، أو بذيع، عن طريق مشاركة طرفين أو أكثر في العملية الاتصالية.
- اصطلاحاً: هو عملية يتم من خلاله نقل الرسائل، يتضمن معلومات أو آراء أو اتجاهات أو أفكار أو مشاعر إلى الآخرين، لهدف معين عن طريق الرموز أو الإشارات.
- إجرائياً: الاتصال عملية يقوم بها الشخص (المرسل) بإرسال منبه (رسالة) بقصد تعديل سلوك لشخص آخر أو مجموعة.¹

¹محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم، ط4، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 109.

الإطار النظري



الفصل الثاني

مدخل إلى الاتصال الداخلي

المبحث الأول:

الاتصال الداخلي: المفهوم، الأنواع، الأهداف والأشكال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي.

المطلب الرابع: أشكال الاتصال الداخلي

تمهيد:

يعتبر الاتصال العصب الحساس في سيرورة حياة الإنسان والمؤسسات والتنظيمات أيًا كان شكلها، فمن خلال الاتصال تتفاعل المؤسسة مع محيطها الداخلي بما تتضمنه من أولويات العملية الاتصالية بين المصالح من حيث نقل المعلومات والبيانات بين تشكيلة المكاتب التي تستوعبها المؤسسة.

وسنتناول في هذا الفصل من خلال مدونة المباحث والمطالب إلى عدد من العناصر التي نتمثلها ونحسبها كفيلة بتغطية ما يندرج تحت مظلة الاتصال الداخلي؛ بدءاً من المفهوم؛ انتقالاً إلى أنواع الاتصال الداخلي وأهدافه وأهميته، كما سيتم التطرق إلى وظائفه وأهم أشكاله.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.

من البديهي أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده حاضرتنا المعاصر، ومع هذا التسارع في التطور؛ فقد تزامنت بمعيتة الاجتهادات التي ساهم المختصون في تقديمها من حيث تنوع التعاريف وفق اختلاف وجهات النظر فيما بينهم، وعلى العموم فإن ما لا يمكن أن نختلف حوله؛ هو أن الاتصال لا ينفك أن يكون "عملية الربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار".

ويعرفه "إبراهيم عبد العزيز شيخا" الاتصال الداخلي على أنه العملية التي تتضمن "تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري". أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.

كما يعرفه "أحمد البدوي" أن الاتصال الداخلي إنما يمثل "مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد، وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها يعمل على ازدهارها وفعاليتها"¹.

ومن جهته يعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" أن الاتصال الداخلي لا يخرج عن نطاق "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"². ومن خلال التعاريف السالفة الذكر؛ يتبين أن الاتصال الداخلي يتضمن كل عملية تقتضي نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة سواء في تعاطيها مع الشأن الإداري المتعلق بالمسائل والمراسلات الداخلية أو بالمراسلات الخارجية.

¹ رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص. ص 75-76.

² فضيل دليو، الاتصال (مفاهيمه-نظرياته-وسائله)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص. ص 15-

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي.

يشتمل الاتصال الداخلي على نوعين أساسيين هما¹:

أولاً: الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية بدورها ثلاثة اتجاهات أساسية، هي:

1. **الاتصالات الهابطة:** حيث تتساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

2. **الاتصالات الصاعدة:** حيث أن أغلب هذه الاتصالات تشتمل على تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى إلى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجها.

3. **الاتصالات الأفقية:** يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة، بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

وتتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية، وتوفيراً للوقت في جميع المعلومات.

¹حسين جلوب، مهارات الاتصال مع الآخرين، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، (1431هـ/2010م)، ص27.

- أنواع الاتصالات الأخرى:

بحسب الباحثين وتخصصاتهم وتوجهاتهم هناك تصنيفات عديدة لأنواع الاتصال، نذكر أهمها: يرى "محمد منير حجاب" أن هناك أربعة تصنيفات تبعا لمؤشرات اللغة المستخدمة، الاتجاه درجة التأثير ومصدر الاتصال¹.

الجدول رقم (01): يمثل أنواع الاتصال.

المؤشرات	أنواع الاتصال
اللغة	اتصال لفظي (شفهي أو كتابي)
	اتصال غير لفظي: إشارات، حركات، صمت، صور، رسوم...
الاتجاه	في اتجاه واحد: عندما تكون السرعة أو النظام مطلوبين أو رغبة المرسل ألا تكتشف أخطأه، أو ألا يستمع لنقد الآخرين، المحافظة على الهيئة.
	و في اتجاهين: الزيادة في الثقة والقدرة على فهم الرسالة (مقابلات، اجتماعات، ندوات...)
درجة ومدى التأثير	اتصال شخصي: مباشر، وجها لوجه و دون قنوات وسيطة
	اتصال تنظيمي: يختص بالمنظمات و يأخذ أشكالا عديدة مثل: اجتماعات صنع القرارات، حفلات التكريم ...
	اتصال جماهيري: وتستعمل فيه وسائل الاتصال الجماهيرية (الراديو، التلفزيون...)
طبيعة المصدر	اتصال رسمي: يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة (صاعد، هابط، أفقي)
	اتصال غير رسمي: يتم خارج المسارات الاتصالات الرسمية وهو إما مكمل للاتصال الرسمي أو معيق له.

¹ فضيل دليو: الاتصال (مفاهيمه-نظرياته-وسائله)، سبق ذكره، ص 20.

كما يمكن تحديد أنواع الاتصال استناداً إلى "خضرة عمر مفلح" إلى¹:

الجدول رقم (02): يمثل أنواع الاتصال

<p>الاتصال اللفظي: كل أنواع الاتصال التي يدخل فيها (اللفظ) كوسيلة لنقل الرسالة، و يكون هذا اللفظ منطوقاً فيدركه المستقبل بحاسة السمع. ويجمع هذا النوع من الاتصال بين الألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية.</p>	<p>من حيث اللغة المستخدمة</p>
<p>الاتصال الغير اللفظي: يعتمد على اللغة الغير اللفظية. وينقسم إلى: لغة الإشارة، لغة الحركة والأفعال، لغة الأشياء مثل ارتداء الملابس السوداء، و دلالتها...</p>	
<p>الاتصال الذاتي: وهو ما يحدث داخل الفرد، أو بين الفرد و نفسه ...، أي أنه يحدث داخل عقل الفرد، ويتضمن أفكاره وتجاريه ومدركاته</p>	<p>من حيث حجم المشاركة في العملية الاتصالية</p>
<p>الاتصال الشخصي: وهو الاتصال المباشر أو المواجهي، حيث يمكن أن نستخدم فيه حواسنا الخمس. ويتيح هذا النوع التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك.</p>	
<p>الاتصال الجمعي: يحدث بين مجموعة من الأفراد مثل: أفراد الأسرة، زملاء الدراسة أو العمل.</p>	
<p>الاتصال العام: و يعني وجود الرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد، كما هو الحال في الندوات و المسارح.</p>	
<p>الاتصال الجماهيري: هو عملية تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، يتميز في قدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات والأفراد الغير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في نفس اللحظة، و بسرعة فائقة.</p>	
<p>الاتصال الوسطي: وهو يحتل مكاناً وسط بين الاتصال المواجهي، والاتصال الجماهيري، يشتمل على الاتصال السلبي من نقطة إلى أخرى، مثل الهاتف و الفاكس...</p>	

¹خضرة عمر المفلح، الاتصال (المهارات و النظريات و أسس عامة)، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ص31.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي.

1. أهداف الاتصال الداخلي¹:

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق، ومن أجل جمع المعلومات، أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، أو من أجل نشاطات مبرمجة أو الطارئة، أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة، أو وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، ويمكن أن يكون هذا الاتصال داخل المؤسسة أو خارجها حسب متطلبات الموقف.

أ. أهداف خاصة بالعاملين:

- تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.
- مراقبة سير العمل، واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط.
- خلق الرضا والارتياح بين العاملين.

ب. أهداف خاصة بالقيادات الإدارية:

تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، والعمل على اتخاذ القرارات السليمة، والهامة القائمة على القدر الكافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية و تطبيقية)، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011م، ص. 16-17.

ج. أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور¹:

- ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه.
- تعريفه بإنتاجها وخدماتها.
- التعرف على رأيه في المؤسسة، وكذا اقتراحه للتحسين من خدماتها.

المطلب الرابع: أشكال الاتصال الداخلي

إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يأخذ عدة أشكال تتناسب عبر القنوات الرسمية والمتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتأخذ اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية ودور كل واحد منها، بحسب طبيعة ومهام عمل المنظمة، وتأخذ الأساليب التالية²:

1. الاتصال النازل:

هو الاتصال الصادر من القمة إلى القاعدة، أي يكون من المواقع الإدارية العليا في المنظمة، وصولاً إلى المستويات الدنيا، وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات التنظيمية وغير التنظيمية المتعلقة بسير المؤسسة، وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط المسطرة من قبل الإدارة العليا.

2. الاتصال الصاعد:

هو الاتصال الصادر من القاعدة إلى القمة، وهو الاتصال المتمثل في المعلومات المستحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا، وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الإنجاز المتحقق، وما هي المعوقات التي حالت دون ذلك، ويمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفهي، أو تقرير لمختلف مجالات العمل في المنظمة، وكذا تقييم النتائج المتحصل عليها عن تنفيذ الأوامر والتوجيهات الصادرة عن الرئيس.

¹ رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، سبق ذكره، ص 97.

² بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، سبق ذكره.

3. الاتصال الأفقي:

وهي تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوى الإداري الواحد، والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق ما بينهم باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها، هذا النوع من الاتصالات له دور في سرعة وصول المعلومات والقيام بالمهام بسهولة.

المبحث الثاني:

الاتصال الداخلي؛ الأهمية، الوظائف، المهارات، الوسائل و المعوقات.

المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي.

المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث: مهارات الاتصال الداخلي.

المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي.

المطلب الخامس: معوقات الاتصال في المؤسسة.

توطئة:

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على طبيعة نظام الاتصال بها، وبهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما ينبغي النظر إليها أيضا على أنها ركائز تقوم عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة، ذلك لأنها عملية ترتكز عليها جميع المكونات الرئيسية للعملية الإدارية.

لقد أظهرت الدراسات من خلال الأدبيات المختلفة (الكتب والمقالات) خلال السنوات العشرة الأخيرة من القرن الحادي والعشرين، أن تحقيق النجاح بالتسيير الإداري، إنما هو منوط كليا بالتعاطي مع طبيعة المقتضيات والمشاكل التي تعترض المؤسسة في وقت قياسي يكون بموجبه اتخاذ القرار المناسب مبني على التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم.

المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي

وإن أهمية الاتصال الداخلي حسب "شاستر بيرنارد" تكمن في المجالات التالية:

1. الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال الداخلي دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار، وعن طريقه يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الصحيحة الواردة من خارج المؤسسة، سواء كانت صاعدة أو هابطة. يساعد هذا النوع من الاتصال على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.

2. الاتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات، حيث يستطيع المدير استخدام سبل الاتصال المتاحة له؛ على أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها، مع مراعاة الإمكانيات التي تضعها

الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأبها في مستويات أدائهم.

2. الاتصال الداخلي والتنسيق:

يقصد بالتنسيق؛ التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو الجهود التي تقوم بها جماعة من جماعات المؤسسة لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، بحيث يكون تسيير جهود الجماعة في شكل متجانس ومنسجم، لذلك فإن التنسيق الفعال يستلزم وجود قنوات اتصال جيدة في مؤسسة من المؤسسات، وعليه؛ تبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية¹.

المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي.

يؤدي الاتصال داخل المؤسسة العديد من الوظائف، نذكر أهمها:

- مساهمة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات، بما ينعكس على بيئتهم العملية بالإيجاب.
- المساهمة في خلق وعي اجتماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف المنظمة واتجاهاتها وعلاقتها بالمنظمات الأخرى.
- إتاحة فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساهم في تطويرها والرقى بها.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعمل الاتصال داخل المؤسسة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.

¹ بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، سبق ذكره، ص.ص. 94-95-96.

ولقد لخص "برنت روبن" أهم وظائف الاتصال الداخلي فيما يلي¹:

- التنسيق بين الأنشطة المتباينة للأفراد والوحدات الفرعية.
- تسهيل عملية تدفق المعلومات بين التنظيم والجمهور.
- الحفاظ على خطوط السلطة والمهام.
- تسهيل عمليات التبادل المعلومات داخل التنظيم.

المطلب الثالث: مهارات الاتصال الداخلي.

نقصد بمهارات الاتصال؛ القدرة على استخدام المعلومات بفعالية، والسرعة في التنفيذ والأداء. ومن المهارات الضرورية التي ينبغي أن يتميز بها كل من يتولى عملية الاتصال؛ مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الإنصات، مهارة التفكير، مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، مهارة الحصول على المعلومات الكافية. وفيما يلي رصد لأهم تفاصيل هذه المهارات.

1. مهارة التحدث:

وتعني استخدام الجمل والفقرات، وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة، وعندما يتم التحدث مع الطرف الآخر، يجب مراعاة درجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.

2. مهارة الكتابة:

تعتبر الكتابة وسيلة من وسائل التعبير عن الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين. ولا شك أن هذه المهارة تستوجب مراعاة بعض الحثيات وعلى رأسها؛ أن يتضمن الخطاب أو التقرير الأفكار الأساسية والمعاني المحددة، وأن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز، والدقة والموضوعية، وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، كما تتوقف مهارة الكتابة على محصول الفرد اللغوي، وأسلوبه في الكتابة.

¹ ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، سبق ذكره، ص. ص 28-29.

3. مهارة القراءة (الصامتة والمسموعة):

من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال، مهارة القراءة؛ حيث أن التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة، وتساعده على اتخاذ القرارات المناسبة.

4. مهارة الإنصات:

وهي القدرة على الاستماع الجيد والتركيز، وتتضمن الاستماع إلى المحادثات الهاتفية، والاجتماعات، عملية الإصغاء والإنصات مع أهمية إعطاء فرصة للآخرين للكلام، وأن يكون الفرد صبوراً، وأن يتقبل المناقشات والانتقادات الموضوعية¹.

5. مهارة التفكير:

تعتبر مهارة التفكير ضرورية لكل اتصال جيد وبدونه لا ينجح أي عملية اتصال، وتعتبر مهارة التفكير ملازمة لكل من مهارة التحدث، والقراءة، والكتابة، والإنصات.

6. مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:

المقصود ليس اختيار الوسيلة، وإنما المهارة في استخدام هاته الوسيلة، فعلى سبيل المثال، عند إجراء مقابلة مع الرئيس في العمل، يجب مراعاة: الهدف من المقابلة، خصائص المستقبل، الصوت الهادئ، إحالة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة (الانتباه والتركيز بالوقت المحدد للمقابلة).

¹ رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، سبق ذكره، ص. 101-102.

7. مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل:

حتى يتمكن المدير من الحصول على المعلومات التي يريدها بالدقة والسرعة المطلوبة لا بد من توفر مهارات التعامل مع الآخرين، إذ من المهم معرفة طبيعتهم وأنماطهم السلوكية، ومدى نضجهم الفكري، ونوع علاقات العمل التي يفضلونها، ومستوى التفاهم معهم¹.

المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي وأساليبه

1. وسائل الاتصال الداخلي:

تعتبر وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة الصلة التي تمر من خلالها المعلومات ومختلف القدرات والأهداف، أو بصيغة أخرى مضمون محتوى الاتصال، وتنقسم وسائل الاتصال إلى ثلاث أنواع وهي: وسائل مكتوبة وشفوية وسمعية وبصرية، ولكن قبل التطرق إلى هاته الوسائل، ارتأينا أن نذكر المعايير التي تتم من خلالها تصنيفها²:

معايير تصنيف الوسائل الاتصالية: اختلف الباحثون في تصنيف هاته الوسائل معتمدين على المعايير:

أولاً: هناك من صنفها لطبيعتها أي وسائل مكتوبة، شفوية، سمعية وبصرية، ووسائل مركبة، وعلى رأس هؤلاء الباحثين نجد "فرونسوا غوردون".

¹ المرجع نفسه، ص 102

² رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، سبق ذكره، ص 103.

ثانياً: نجد هنا بعض الذين رفضوا مثل هذا التصنيف، فقسم كل من: "إيمانويل دوبيري، طوماديغير، إيزابيل ريمون"، وسائل الاتصال على أساس الهدف التي تسعى إلى تحقيقه، وهذا حجر ثلاثة أشكال، وهي:

أ. وسائل الاتصال الصاعد: والمقصود بها تلك الوسائل التي تكون الهدف منها التحقيق، الكشف، التتبية، والفحص.

ب. وسائل الاتصال النازل: والمقصود هنا أنها كل الوسائل التي تهدف إلى التوجيه، الإعلام، التفسير، الشرح، وتعبئة العاملين وتجنيدهم لخدمة المؤسسة.

ج. وسائل الاتصال الخطي: وهدف هذه الوسائل هو تحقيق التوافق والانسجام، وكذلك التضامن بين العاملين لأجل غرض ما.

ثالثاً: قدمت هذا التصنيف الباحثة "أنى بارتولي" ترى أن الوسيلة الاتصالية تقدم وظيفة، وبالتالي صنفها على أساس وظيفتها، أي أن هناك وسائل ذات وظيفة إعلامية، ووسائل ذات وظيفة اتصالية.

رابعاً: الباحثة "صوفي بيترفان دينر" التي صنفت وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة، على أساس معيار مدة تخزين المعلومات، إلا أنه في هذا التصنيف تم المزج بين الطبيعة والدور الذي تؤديه.

هذه مختلف المعايير التي تم على أساسها تصنيف الوسائل الاتصالية، والتي سنتطرق لها.

2. وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تنقسم وسائل الاتصال إلى ثلاث أنواع هي: الاتصال الكتابي، الشفهي، السمعي البصري¹:

1) الاتصال الشفهي:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أقدم الأدوات التي يستخدمها المدراء للقيام بأعمال، وهذا يوفر الوقت ويخلق جو من الصداقة داخل المؤسسة حيث يتم دون استخدام أداء وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين حيث يقوم المدير بالتحدث المباشر إلى عماله حتى تكون هناك مناقشة وحوار بينهما، وبالتالي سيؤدي هذا إلى الوصول إلى قرارات سليمة، ويمكن أن يحدث الاتصال الشفهي عبر الهاتف، أي دون أن يرى المتصل به، ونجد من بين المستخدمة لهذا النوع: المقابلات الشخصية، الاجتماعات، اللجان التنظيمية، الهاتف، المؤتمرات، والندوات.

أ. المقابلات:

تكون هذه المقابلات غالبا بين المدير ومساعدته، أين بين إطارين تسمح بالحديث ومعالجة موضوع معين للتعرف على وجهة نظر كل من طرف، وتعتبر المقابلة أداة هامة من أدوات الاتصال الداخلي في المؤسسة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال الشفوي أن تأثيره كبير، هذا لأنه يعطي للمحدث فرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم، وذلك عن طريق رد فعل الذي يظهر على وجوههم.

¹رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، سبق ذكره، ص 104.

ب. الاجتماعات أو الندوات:

يعتبر هذا النوع من أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، وعن طريقه تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة والحلول، وكذلك يعتبر أداة لتبادل الأفكار والآراء، ونميز نوعان من الاجتماعات:

- **اجتماعات تبادل الخبرات:** يضم هذا النوع عددا كبيرا من الإطارات والمسؤوليين، يناقشون موضوعا ويخرجون بتوصيات تأخذ شكل تقرير، توزع على بقية العاملين.
- **اجتماعات إعلامية:** عبارة عن اجتماعات داخلية لها مهمة إعلامية بحثية، موجهة إلى كل العمال. في المؤسسة، والإستراتيجية العامة التي تتبعها، وكذلك النتائج التي حققتها المؤسسة... .

ويسمح الاجتماع بمعرفة وملاحظة ردود أفعال المشاركين مباشرة، وحتى يحقق الاجتماع الفعالية المطلوبة، يجب مراعاة الأمور التالية:

- القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالآخرين عن طريقه.
- يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع، بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال له.
- يجب أن يحضروا الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر ولديهم المعلومات أو خبرات يساعد على النجاح المرتقب، والمطلوب من الاجتماع¹.

هذه بعض الوسائل المستخدمة في الاتصال الشفهي، وما يميز هذا الأسلوب أن عملية تبادل المعلومات تتم عن طريق الكلمة المنطوقة والمكتوبة، وكذلك يتميز بأنه أكثر إقناعاً وتأثيراً للمرسل إليه.

¹ رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، سبق ذكره، ص 105-106.

• الاتصال الكتابي:

- ازداد دور الاتصالات الكتابية مع ازديادهم لمؤسسات اليوم، وأكثر ما يميز الإنصات الاتصالات المكتوبة أنه يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، كما أنها تحقق شرط الوضوح، وتحول دون التلاعب بالرسائل أو تشويه المعلومات فيما لو تم نقلها بوسائل أخرى، وخاصة إذا كانت الرسائل كاملة ومختصرة في اصطلاحاتها، بالإضافة إلى أن العامل يستطيع أن يتم عن الرسالة كبير من الأوراق من حيث فهرسته أو تصنيفها وحفظها والرجوع إليها، ولكن مع التطور الهائل للحاسوب فإن حلّ هذه المشكلة أصبح سهلاً ويوجد العديد من وسائل الاتصالات المكتوبة، نذكر منها على سبيل المثال¹: مذكرات، تقارير، ملصقات الحائط، الكتيبات، محاضرات، الاجتماعات.

• كما أن لها عيوب:

- منها عدم توفير فرص لإجراء مناقشات أو طرح أسئلة حول مضمون الرسالة.
- تحد من التعبير التلقائي عن النفس والصراحة في إبداء الرأي.
- أكثر استهلاكاً للوقت.²

• الاتصال التصويري: (الوسائل السمعية البصرية):

تخاطب هذه الوسيلة العاطفة أكثر من العقل، فهذا الاتصال يعتمد على الوسائل السمعية البصرية ويحدث هذا الاتصال تأثيراً كبيراً على نفوس المستقبلين لهذه الرسالة نظراً للاعتماد على الصور و الوسائل المرئية، الأفلام على أنواعها، والتلفاز وغيرها، ومن الممكن أن يكون ناطق أو صامت، ومن المعقول أن يكون تأثير الناطق أكبر من الصامت، هذا النوع من

¹ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة (المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات)، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص 90.

² صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم ومراسلات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2007، ص 52.

الاتصال يعتمد على حاسة البصر، وكذلك اللغة كـمكون أساسي لعملية الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب عدة معوقات مثل معرفة الطرفين للغة نفسها، كذلك فهو لا يستخدم لوحده بل في حالات كثيرة تسهيل مع نوع آخر من أنواع الاتصال، اختيار الوسيلة السمعية البصرية لا يكون تلقائي، بل هو خاضع إلى مجموعة من المقاييس¹:

- توافق الأهداف مع الوسيلة المختارة.
- توافق الوسيلة مع طبيعة الرسالة التي ترد تمريرها.
- توافق الوسيلة مع حجم المستقبلين.

ومن بين أهم الوسائل المستخدمة في هذا النوع:

- اللوحات الخشبية: وهي عبارة عن لوح تنتشر فيه المعلومات، يسمح بنشر كافة المعلومات المتعلقة بنشاطات المؤسسة.
- المحاضرة عن طريق الشاشة: وهي وسيلة اتصال بالصوت والصورة تربط بين الأشخاص المتباعدين في مختلف الرقع الجغرافية عن طريق تواجدهم أمام جهاز الإعلام الآلي والكاميرا.
- كما توجد أنواع ووسائل أخرى، كمجلة المؤسسة والتصوير والأفلام السينمائية، وعلى العموم فإن الاتصالات الداخلية في المؤسسة تتم عبر هاته الوسائل المختلفة التي تحاول المؤسسة استخدامها حسب الإمكانيات وأهدافها، سواء كلها أو بعض منها، بالإضافة إلى بعض الوسائل الأخرى.

¹رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، سبق ذكره، ص.ص 110-111.

المطلب الخامس: معوقات الاتصال في المؤسسة:

يوجد العديد من المعوقات التي تؤدي في بعض الأحيان إلى نتائج سلبية خطيرة على الأفراد والمنظمات معا، ومما لا شك فيه أن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال يترك آثار سلبية على نوعية الرسالة المنقولة، فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات وأن أي ثغرة تحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام، وجعله عقيما في حالات عديدة. وتتمثل عوائق العملية الاتصالية فيما يلي¹:

1. المعوقات الخاصة بالمرسل:

- قصور المرسل وعدم قدرته على صياغة الرسالة بوضوح.
- صعوبة تفاعله مع الآخرين.
- إصدار الأحكام المسبقة تجاه المستقبل.
- عدم قدرته على تخطيط الاتصال.²

2. المعوقات الخاصة بالمستقبل:

- التخوف من الاتصال، إذ يعتمد الأفراد للاتصال بصورة أقل فعالية، وذلك لخوفهم من عملية الاتصال مع الآخرين، وهذا يؤثر على القدرة في تحقيق الفهم المشترك خوفاً من الانتقاد والسخرية.
- افتقار مستلمي الرسائل لمهارات الإنصات والتحليل والمنطق، وهي مهارات في غاية الأهمية لفهم الاتصال وآلياته.

¹ بوهلة شهيرة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات في الجزائر (موبيليس)، شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص اتصال استراتيجي، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص 39

² منماني نادية: واقع الاتصال الداخلي (الرسمي، واللا رسمي)، بين جمهور الأساتذة الجامعية، شهادة ماجستير، تخصص اتصال في التنظيمات كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1997م، ص 272.

- إدراك انتقائي مفرط لدى المستقبل، وهو من أخطر المعوقات، حيث أنه لا ينتبه لكل الحديث وإنما يركز على العناصر المتقلبة مسبقاً، وهذا ما يؤدي إلى سوء تفسير الرسالة وبالتالي اضطراب عملية الاتصال.
- إن تعامل المستقبل مع كم هائل من الرسائل يعرقل عملية الاتصال، مما يؤدي إلى تعامله مع البعض منها، وإهمال البعض الآخر، مما يؤدي إلى تأثير سلبي إلى الأثر السلبي على الأثر الرجعي لعملية الاتصال.

3. المعوقات الخاصة بالقناة:

- أهم المعوقات المتعلقة بقنوات الاتصال، والتي تتمثل فيما يلي:
- الافتقار إلى نظام للاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات في كل اتجاه.
 - استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
 - عدم توفر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال.
 - حدوث مشكلة فنية وإدارية تتحول دون وصول الرسالة أو تصل بشكل مشوه.¹

4. المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة:

يمكن إيجاز هذه المعوقات فيما يلي:

- أ. لغة الرسالة: يمكن أن يكون مرتبكا وضعيفا، وأحيانا مشوها.
- ب. هدف الرسالة: يكون الهدف غير واضح أو غير موجود في الأساس.
- ج. أسلوب كتابة الرسالة: يكون الأسلوب معقدا جدا أو مبسطا جدا، وفي كلتا الحالتين يتشوه الاتصال ولا يحقق أهدافه.

¹ بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات في الجزائر (موبيليس)، مرجع سبق ذكره، ص 41.

د. أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها: فقد يكون النص جيدا، إلا أن نطق محتواه، خصوصا في الاتصال اللفظي، قد يكون سيئا ما يؤدي إلى تشويه الاتصال أو إضعافه.¹

5. المعوقات والمشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية:

تعد التغذية العكسية من أهم العناصر العملية الاتصالية قدر تعلق الأمر بالانتفاع من الاتصال ذاته وتقييم عملية الاتصال على المستلم، وبالتالي فإن معوقات التغذية العكسية تفسد الاتصال يرمنه ويمكن إيجاز هذه المعوقات فيما يلي:

- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.
- تركيز المرسل على الأهداف التي يسعى لبلوغها دون أدنى اهتمام بدوافع المستقبل وأهدافه.
- عدم إيلاء اهتمام كاف بالرسائل غير اللفظية، أو تلميحات التي تعطي مؤشرات عن الوصول الرسالة من عدمها.²

6. معوقات الاتصال البيئية والثقافية والاجتماعية: وتتمثل فيما يلي³:

- الانتشار الجغرافي الكبير لفروع المؤسسة وتعدد مواقع العوامل.
- مجموع القيم والأفكار السائدة بالمؤسسة.
- ضعف الفهم الصحيح لعملية العملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة.
- كبر عدد العمال في المؤسسات، واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم.

¹ بشير العلق وحميد الطائي: أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، ط1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، ص 53-54.

² بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات في الجزائر (موبيليس)، مرجع سبق ذكره، ص.ص 40-41.

³ بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات في الجزائر (موبيليس)، مرجع سبق ذكره، ص43.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تبين لنا أنّ الاتصال يعتبر بمثابة أداة رئيسية في سير العلاقات الإنسانية، والأمور المهمة للمنظمة.

بحيث أن لا يمكن الاستغناء عن الاتصال الداخلي كون أنه حلقة وصل بين أعضاء الإدارة من خلال الأنواع المختلفة للاتصال، وذلك من أجل تسيير كافة الأنشطة وتحقيق الأهداف وضمان السير الجيد للمؤسسة، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال بشكل واضح في المنظمة لأنها العملية الإدارية تتوقف على فاعلية مختلف وسائله والتي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع التي الذي يتعامل معه، وكلما كانت عملية الاتصال أكثر فاعلية كلما أمكن وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، ومما لا يمكن تجاهله، هو وقوع المؤسسة في عوائق تعترض سير العملية الاتصالية، حيث تعمل المؤسسة وموظفيها إلى تحسين عملية الاتصال باعتباره خطوة مهمة للسماح بالمحافظة على الصورة الجيدة للمؤسسة في أذهان الجماهير.



الفصل الثالث

دراسة حالة لولاية مستغانم (مصلحة الموارد
البشرية)

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري ومختلف جوانبها المتعلقة بالاتصال الداخلي، أنواعه وخصائصه وأشكاله ومهاراته المتبعة من قبل المؤسسة فمن خلال هذا سنتطرق إلى الجانب التطبيقي محاولين معرفة طبيعة الاتصال الداخلي بالولاية مستغانم، ومعرفة إذا كان هناك تجسيد لأنواع الاتصال الداخلي بالمؤسسة، وتوضيح أهم عراقيل العملية الاتصالية، وذلك من خلال معرفة تسيير الاتصال والعلاقات الناجمة عنه بين الموظفين، بالاعتماد على المقابلة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة التي وجهت على المعنيين بها، ومحاولة تحليلها من خلال تصريحات المصرح بها من قبل الجمهور الداخلي للمؤسسة (الموظفين).

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة (مديرية الإدارة المحلية مصلحة الموارد البشرية).

1. تعريف الولاية:

ولاية مستغانم هي الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم، وكذلك في التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية. اسمها ومقرها الحالي تم تحديده بموجب مرسوم رئاسي، تم إنشائها في 16 ماي 1963، من خلال المرسوم التنفيذي رقم 63-189 الذي نظم الإقليم الوطني الجزائري في إطار خمسة عشر ولاية. وحالياً تتكون ولاية مستغانم من عشرة دوائر تابعة لها واثنان وثلاثون بلدية تحت تسيير تصرف الولاية.

• كيفية الاتصال والتواصل بالولاية:

- العنوان المحلي لمقر الولاية: 20 أوت مقابل المحكمة طريق وهران (نهج ولد عيسى محمد).
- العنوان الإلكتروني: contact@wilaya-mostaganem.dz
- الهاتف الثابت: 045 35 35 35
- الصفحة الرسمية لولاية: <https://www.facebook.com/WilayadeMostaganem>

تضع الولاية تحت تصرف المتعاملين معها هذه العناوين للاتصال بها وتنتشر جميع مستجداتها عبر صفحتها الرسمية.

وبناءً على تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 94-2015 المؤرخ في 23 يوليو سنة 1994 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها، وكذلك المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 الذي يُحدد صلاحيات هيكلها. يتكون الهيكل الإداري

للولاية من الوالي، الديوان الأمانة العامة، مديرية التقنين والشؤون العامة، المفتشية العامة ومديرية الإدارة المحلية*.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي:

- **الوالي:** هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، بصفته هيئة تنفيذية بالولاية.
- **الديوان:** هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة، وتحت رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه بالولاية مكلف بالعلاقات الخارجية وبأجهزة الإعلام والاتصال.
- **الأمانة العامة:** هي هيئة تحت إشراف الوالي، وتنظيم هيكلها يكون في عدة مصالح، تضم كل واحد منها ثلاثة مكاتب على الأكثر.
- **مديرية التقنين والشؤون العامة:** تم إنشاء مديرية التنظيم والشؤون العامة وفق الهيكل والصلاحيات الموجودة حالياً بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية.
- **المفتشية العامة:** ويعين موظفيها بمرسوم رئاسي تحت سلطة الوالي، يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة من نفس المرسوم، وتسهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما والمطبقين على مهام أعمال الهياكل والأجهزة والمؤسسات.
- **مديرية الإدارة المحلية:** سوف نتطرق إلى مديرية الإدارة المحلية بشكل معمق كونها تضم مصلحة الموارد البشرية باعتبار هذه المصلحة الحقل الميداني الذي تمت فيه دراستنا الميدانية، وتتكون مديرية الإدارة المحلية من أربعة مصالح هي مقسمة كما يلي:
- ✓ **مصلحة الميزانية والممتلكات:** وهي مصلحة تشمل كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة، بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب هي:

*انظر: الملحق رقم 02.

- أ. **مكتب ميزانية الدولة:** يقوم هذا المكتب بتحضير ميزانية الولاية وتقسيمها على القطاعات المعنية وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية. وتقوم الولاية بدورها بتوزيعها على قطاعات معينة مثلا على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية: عتاد، خدمات، اجتماعية.
- ب. **مكتب ميزانية الولاية:** يقوم بتسيير الميزانية خاصة بالولاية من نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين، شراء ألبسة حراس الأمن الولاية الغير مرسمين.
- ج. **مكتب الممتلكات:** يختص هذا المكتب بجميع ممتلكات الولاية، ويتكف بالميزانية الخاصة بالولاية ودوائرها وبلدياتها فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حاضرة السيارات... والخ.
- ✓ **مصلحة الموارد البشرية:** هي التي تتكف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر، والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي: تتكون بدورها من مكتبين:
- أ. **مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية:** هو المكف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، ومتابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، وتقديمها للتأشيرة، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين والترقية في الدرجة وفي الرتبة، وهذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.
- ب. **مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات:** تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية والرقابة عن طرق توجيهات وتعليمات، توجه لمسيرى الموظفين على مستوى البلديات، وكذلك تبلغ لهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.
- ✓ **مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية:** وتنقسم إلى قسمين:
- أ. **مكتب صفقات تابعة للولاية (أي مسجلة في قطاع الداخلية وميزانية الولاية)**
- ب. **مكتب مراقبة الصفقات** التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها.

✓ **مصلحة التنشيط المحلي:** تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر والبلديات التابعة للولاية والإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها وأموالها، ودراسة الميزانية ومراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي وجانب الأملاك (العقارية، المنقولة).

أ. **مكتب الميزانية وممتلكات البلديات:** خاص بكل ما يتعلق بالميزانية والممتلكات العقارية والمنقولة للبلدية.

ب. **مكتب النشاط الاجتماعي:** يختص النشاطات الاجتماعية بعقد اتفاقيات مع قطاعات مختلفة.

ج. **مكتب تثمين الممتلكات البلدية:** تنقسم إلى قسمين: ممتلكات البلدية المنتجة تضم المحلات التجارية، الأسواق، الشواطئ، المذبح البلدي، و الملعب البلدي...، ممتلكات البلدية غير المنتجة لا تملك مدخول مادي محسوس كالمحلات البلدية، مقر البلدية، المدارس، المقابر، قاعات العلاج، و الملاعب الجوارية.

• مهام المكاتب بمصلحة الموارد البشرية:

- **مديرية الإدارة المحلية:** تتكون مديرية الإدارة المحلية من مصلحتين إلى أربع مصالح، وتضم كل مصلحة ثلاث مكاتب على الأكثر، وتكلف مصالح مديرية الإدارة المحلية، على الخصوص بما يأتي:

- تعد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية، كما تسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة.

- تدرس وتقترح وتضع كيفيات المستخدمين المعنيين لدى مصالح المشتركة في الولاية.

- تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم.

- تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات تسييراً منظماً وتحللها وتوزعها.

- **مصلحة الموارد البشرية:** هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر، والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على المستوى المحلي، من مهامها تسيير الحياة المهنية من تاريخ بداية التوظيف إلى نهايته، تتكون بدورها إلى ثلاث مكاتب أو خلايا وهي كالاتي:
- **مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية:**

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها، والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية.

- أ. **مكتب مكلف بالتوظيف:** إجراء من الإعلان عن التوظيف، متابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، وتقديمها للتأشير، بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه المصلحة بمتابعتهم عن طريق التكوين والترقية في الدرجة وفي الرتبة، وهذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.
- ب. **مكتب تسيير ملفات التقاعد:** خاص بتقديم الملفات للموظفين، وذلك من أجل التقاعد ويعمل على البلديات والدوائر.
- الإحالة على التقاعد.
- بالإضافة إلى تقديم شهادة العمل والأجر و العطل المرضية للموظفين.
- **مكتب مستخدمي البلدية:**

يعتبر وصايا على مستخدمي البلدية، توجد 32 بلدية، حيث تعمل على تسيير الموارد البشرية للبلديات.

- التنسيق والتعاون للبلديات بالموارد البشرية.
- المداولات في البلدية من كل سنة والعمل على وضع إحصائيات حول العمال.
- يتم التعامل مع مختلف الوزارات عن طريق البريد الالكتروني، ومن الرئيس المصلحة الموارد البشرية إلى مكتب مستخدمي البلدية عن طريق الفاكس.

• مكتب التكوين:

- يضم عدة نشاطات، مثل: عقد الاجتماعات واللقاءات والندوات لتكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية، مصالح الولاية لشرح مضامين قانون جديد يتعلق بمتطلبات العمل.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في ولاية مستغانم، والتي دامت مدة أسبوعين، تم اختيارنا لأداة المقابلة والملاحظة لجمع البيانات حول مؤسستنا، حيث تم عمل 12 مقابلة مع مختلف عمال المصلحة، وتمثلت في طرح 12 سؤال مقسم على 3 محاور، وهذا ما سنعرضه في عرض وتحليل بيانات المقابلة، أما المطلب الثاني فهو نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة:

رقم المبحوث	الجنس	المستوى الدراسي	الوظيفة	سنوات الخبرة
01	ذكر	مستوى جامعي	رئيس مصلحة	13 سنة
02	أنثى	مستوى جامعي	متصرف إداري	4 سنوات
03	أنثى	مستوى جامعي	عون إدارة	6 سنوات
04	أنثى	مستوى ثانوي	عون إدارة	23 سنة
05	أنثى	مستوى ثانوي	عون حفظ البيانات	15 سنوات
06	أنثى	مستوى ثانوي	تقني سامي في الإعلام الآلي	7 سنوات
07	أنثى	مستوى ثانوي	رئيسة مكتب	32 سنة
08	ذكر	مستوى ثانوي	مكلفة بملف اللجان المتساوية	32 سنة
09	أنثى	مستوى ثانوي	مكلفة الأعضاء المتساوية	26 سنة
10	أنثى	مستوى جامعي	مكلفة بملف تطبيقية الحضور	20 سنة
11	أنثى	مستوى جامعي	رئيسة مكتب	سنة واحدة

12	أنثى	مستوى جامعي	رئيسة مكتب مستخدمي البلدية	5 سنوات
----	------	-------------	----------------------------	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين

• المحور الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية).

السؤال الأول: ما مفهومكم للاتصال الداخلي؟

ج1: أجاب معظم المبحوثين أن الاتصال الداخلي هو عملية الربط بين أعضاء المؤسسة، بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار، حيث أجاب المبحوث رقم (1) ذكر، رئيس مصلحة الموارد البشرية "الاتصال الداخلي هو التواصل مع الموظفين في إطار إداري من أجل تنفيذ العمل المطلوب منهم"، كما يرى المبحوث رقم (2) أنثى، متصرف في مكتب مستخدمي البلديات "الاتصال الداخلي يعرف على أنه طريقة انتقال وإيصال المعلومة ما بين الموظفين وبين الرئيس والمرؤوس"، ويضيف المبحوث رقم (3) أنثى، عون إدارة "الاتصال هو عملية تواصل بين الموظف والمواطن، ويعتبر عنصر هام في نقل المعلومات، من المرسل إلى المتلقي"، في حين يرى المبحوث رقم (4) أنثى، عون إدارة "الاتصال هو نشاط إداري يتم من خلاله تبادل الحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة بين الأطراف المعنية في الأمر".

التحليل:

نلاحظ من خلال تحليل المقابلات، أن معظم المبحوثين أجابوا أن الاتصال الداخلي هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله تتفاعل المؤسسة مع الجمهور الداخلي، (الموظفين) من جهة، والجمهور الخارجي من جهة أخرى، حيث تتم عملية نقل وتبادل المعلومات في إطار متطلبات العمل لتحقيق مجموعة من الأهداف الإدارية.

السؤال الثاني: ما هي الوسائل الأكثر استعمالا داخل المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية)؟

ج2: أجاب أغلبية المبحوثين أن الاتصال داخل المؤسسة يعتمد بطبيعة الحال على مختلف الوسائط الاتصالية على مستوى مصلحة الموارد البشرية، فيرى المبحوث رقم (5) ذكر، رئيس مكتب تسيير المستخدمين "الوسائل الأكثر استخداما هي الوثائق المكتوبة الفاكس"، كما يرى المبحوث رقم (6) أنثى، عون حفظ البيانات "تستخدم في مختلف تعاملاتنا، مجموعة من الوسائل الاتصالية، مثل: الهاتف، الاتصال المباشر، الفاكس، بالإضافة إلى استخدام الوسائل الإلكترونية منها (الحاسوب، البريد الإلكتروني، شبكة الإنترنت، التلغرام)".

التحليل:

نلاحظ أن أغلب المبحوثين أكدوا على أن الاتصال الداخلي يركز على مجموعة من الأدوات الاتصالية منها: الشفوية، الكتابية، الحديثة التي يستخدمها الموظف لإرسال المعلومات واستقبالها، يتم بواسطتها تبادل مختلف المعلومات في إطار متطلبات العمل.

- **السؤال الثالث:** ما هي اتجاهات الاتصال الداخلي المستعملة بكثرة في المؤسسة؟

ج3: أجاب معظم المبحوثين على أن الاتجاه الذي يأخذه الاتصال الداخلي بكثرة هو الاتجاه الصاعد، وذلك من تقارير، شكاوي واقتراحات،... الخ، حيث يرى المبحوث رقم (1) ذكر، رئيس مصلحة الموارد البشرية "تستخدم المؤسسة أو المصلحة على شكل الاتجاه النازل، وذلك من خلال تواصلنا اليومي بيننا، والتي تكون عن طريق الهاتف، أو أوامر شفوية، أما المبحوث رقم (7) أنثى، عون حفظ البيانات "نستخدم في اتصالنا اتجاهين الاتجاه الصاعد والاتجاه الأفقي، وذلك من خلال التقارير التي تصلنا، ويتمثل الاتجاه الأفقي في المؤسسة من خلال تواصل الموظفين فيما بينهم.

ويرى المبحوث رقم (8) ذكر، رئيس مكتب تسيير مستخدمين "نستخدم في تواصلنا كل الاتجاهات بطبع أي اتجاه صاعد، اتجاه نازل، اتجاه أفقي، وذلك من خلال تواصلنا اليومي الذي يجري بيننا تقارير، أوامر شفوية كانت أو كتابية، محاضرات، لقاءات، هاتف،... الخ.

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات، نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا على أن الاتجاه المستخدم بكثرة داخل المؤسسة هو الاتجاه النازل والاتجاه الصاعد.

الاتجاه النازل: وهو الاتصال الذي ينطلق من القمة، نزولا إلى القاعدة أي بدءا من الوالي كأعلى سلطة الذي يصدر القرارات والأوامر إلى مختلف رؤساء المصالح والخلايا داخل الولاية، والذين ينقلونها بدورهم إلى كافة الموظفين والعمال التابعين لها.

أما عن محتوى هذه التعليمات الصادرة من الوالي تدور حول أمور مهنية تخص شؤون الولاية وتهدف إلى ضبط العمل وتأدية المهام على أكمل وجه عن طريق عقد اجتماعات وإصدار التعليمات لكافة الموظفين.

الاتجاه الصاعد: وهو عكس الاتجاه النازل وهنا يقوم رؤساء المصالح والمكاتب، بالإضافة إلى الأمانة العامة بإعداد تقارير تتمحور حول وضعية العمل والعمال بالنسبة لمصلحة الموارد البشرية، كما يمكن أن يكون الاتصال الصاعد عبارة عن انشغالات أو طلبات مثل تقديم الإجازة وطلبات المتعلقة بالتجهيزات.

حيث أن هذين الاتجاهين يستعملان بكثرة لتسهيل سير المعلومات وتبادلها، ولضمان التنسيق بين مختلف المهام، واختصار الوقت دون تكلفة.

السؤال الرابع: ما هو تقييمكم لفعالية الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة؟

ج4: أجاب معظم المبحوثين على أن الوسائل المستخدمة فعالة ولها دور كبير فيها، حيث أجاب المبحوث رقم (9) أنثى، مكلفة بملف اللجان المتساوية "تقييمي للوسائل التي تستخدمونها جيدة من ناحية التسيير الجيد للعمل"، ويرى المبحوث رقم (11) أنثى، مكلفة بملف تطبيقية الحضور "رأيي في الوسائل المستعملة داخل المؤسسة فعالة بشكل كبير لدورها في تسهيل الوظائف والمهام"، ويرى أيضا المبحوث رقم (06) أنثى، تقني سامي في الإعلام الآلي "الوسائل المستخدمة في المؤسسة جيدة نوعا ما" في حيث يرى المبحوث رقم (02) أنثى، متصرف إداري "تعتبر الوسائل المستعملة داخل المؤسسات ذات أهمية كبيرة وضرورية في التسيير الحسن للعمل".

التحليل:

إن وسائل الاتصال المذكورة سابقا المستخدمة داخل الولاية بمستغانم جيدة وفعالة ولها أهمية كبيرة لسير العمل على أكمل وجه من حيث سرعتها في إيصال المعلومات والبيانات بالإضافة إلى تسهيل مختلف المهام والوظائف بين الرؤساء والموظفين.

• المحور الثاني: الاتصال الداخلي بالمؤسسة:

السؤال الأول: كيف نعزز الاتصال الداخلي ونحقق رضا الموظفين؟

ج1: أجاب أغلبية المبحوثين أن الاتصال الداخلي هو التواصل داخل المصلحة وجماهيرها مثل: الإداريين ورؤساء المكاتب والمصالح، حيث أجاب المبحوث رقم (01) ذكر، رئيس مصلحة الموارد البشرية "يتم تعزيز الاتصال الداخلي، وذلك من خلال إخبار الموظفين بجديد المصلحة، وتوضيح رؤية الإدارة العليا، وما الهدف من مختلف إنجازاتها". كما أجاب المبحوث رقم (05) أنثى، عون حفظ البيانات "إفساح المجال للعاملين للمشاركة بأرائهم ومعرفة وجهة

نظرهم، وطرح أفكارهم والمساهمة في تطوير الأعمال، تعتبر من بين أهم الطرق في تعزيز الاتصال الداخلي في الولاية". في حيث يقول المبحوث رقم (08) ذكر، رئيس مكتب تسيير مستخدمي الولاية "حسب اقتراحي نجد أن الاتصال الداخلي يمكن تعزيزه من خلال الثناء على العاملين في المؤسسة بذكر إنجازاتهم وإعلانها وتوزيع شهادات الشكر لمختلف الموظفين، وبالتالي زيادة من ولائهم للمؤسسة".

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات نجد أن الولاية تستخدم مختلف الطرق لتعزيز الاتصال الداخلي وتحقيق رضا الموظفين، حيث نلاحظ أن المصلحة تقوم بإعلام الموظفين بمستجداتها وتوضيح إنجازاتها لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك السماح للعاملين بمشاركة آرائهم ومعرفة وجهة نظرهم للاستفادة منها في تطوير العمل، وحتى يكون هناك ولاء كبير للمؤسسة، وتعزيز المكثف للاتصال تقوم هذه الأخيرة بالثناء على العاملين بذكر إنجازاتهم وتوزيع شهادات التقدير خاصة في المناسبات، كل هذا يساهم في تحقيق رضا الموظفين وتمكينهم من تعزيز الاتصال داخل المؤسسة.

السؤال الثاني: فيما تتمثل وظائف الاتصال الداخلي بالمصلحة؟

ج2: أجاب المبحوث رقم (07) أنثى، رئيسة مكتب التكوين "باعتبار الاتصال عملية نقل المعلومات والبيانات، فإن وظيفته تبليغ المعلومات وتوصيلها"، أما المبحوث رقم (11) أنثى، مكلف بملف تطبيقية الحضور "وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسة هي تسهيل المهام المسندة إليك، وتخفيف الضغط في إيصال المعلومة"، أيضا يضيف المبحوث رقم (04) أنثى، عون إدارة "وظائف الاتصال الداخلي هي القدرة في نقل المعلومات من شخص إلى آخر وفهمها".

التحليل:

من خلال مقابلتنا للمبجوثين، اختلفت إجاباتهم من مبحوث إلى آخر، حول وظائف الاتصال الداخلي، فمنهم من يرجع ذلك إلى وظيفة التبليغ بالمعلومات والقدرة في نقلها ومنهم من يرى عكس ذلك، أن وظيفته الابتكار، وتنمية الإبداع من خلال عملية نقل المعلومات واتخاذ القرارات، وذلك من خلال تبادل الأفكار والآراء بين الموظفين، كما يرجع ذلك إلى كل موظف من خلال عمله اليومي.

السؤال الثالث: هل ترون أن هناك لقاءات أو اجتماعات أو مقابلات بين الموظفين والإدارة؟ ولماذا؟

ج3: يرى المبحوث رقم (01) ذكر، رئيس مصلحة "أکید هنالك، وذلك لأنهما أفضل الطرق في اتصال العمال والموظفين مع بعضهم البعض خاصة عند الحاجة"، أما المبحوث رقم(07) أنثى، رئيسة مكتب "بطبع هنالك لقاءات واجتماعات بين العمال والإدارة، وذلك من أجل تسهيل الوظائف"، ويضيف المبحوث رقم (03) أنثى، عون إدارة " نعم ومن الضروري أن تكون هنالك لقاءات بين العمال والإدارة، وذلك لفهم ما يدور حول ما يجب أن يكون، ووضع أطر وخطة محكمة لضمان السير الحسن للمؤسسة"، أما المبحوث رقم(06) أنثى، تقني سامي في الإعلام الآلي "هنالك لقاءات واجتماعات ومقابلات بين العمال والإدارة، وذلك يبيث في المشاكل وحلها".

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات أجمع المبحوثين، على أن هناك لقاءات واجتماعات ومقابلات بين العمال والإدارة، ويرجع الكل إلى تسهيل العمل بين الموظفين والتواصل فيما بينهم، كما تعتبر من الطرق التي يلجأ إليها لحل مختلف المشاكل أو القضايا المتعلقة بالمؤسسة أو الخدمة

التي تنشطها داخليا، كما أنها وسيلة لاحتكاك الموظفين مع بعضهم البعض والتشاور للوقوف على مختلف النقائص الموجودة داخل الإدارة.

السؤال الرابع: هل ترى أن الاتصال ينسق بين الموظفين والوظائف الداخلية للمؤسسة؟

ج4: أجاب أغلب المبحوثين أن الاتصال خلق جو بناء التنسيق بين العمال والوظائف الداخلية، حيث أجاب المبحوث رقم (02) ذكر، متصرف إداري "بصفة عامة نعم الاتصال الداخلي مكن من التنسيق بيننا وبين مختلف الوظائف الإدارية"، ويرى أيضا المبحوث رقم (03) أنثى، عون إدارة "بطبيعة الحال، أن الاتصال بيننا يحقق بما يسمى الانسجام الداخلي لتحقيق الأهداف، وكذا تضافر الجهود للتنسيق بين الوظائف لتسيير العمل بشكل جيد"، ويضيف المبحوث رقم (09) أنثى، مكلفة بملف اللجان المتساوية "الاتصال الداخلي ينسق بين الموظفين والوظائف الإدارية، وذلك يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة".

التحليل:

إن الاتصال الداخلي يعمل على خلق جو من التعاون والتنسيق بين الموظفين والوظائف الداخلية للمؤسسة، وذلك من أجل تحقيق هدف من أهدافها، حيث يجب أن يكون الاتصال بين الموظفين جيدا، كما يحدث هذا التنسيق بواسطة وجود قنوات اتصال جيدة وهو يساعد على الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية.

• المحور الثالث: مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة.

السؤال الأول: ما هي الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

ج1: أجاب معظم المبحوثين على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي بطبيعة الحال يحققها الاتصال الداخلي باعتباره أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة،

حيث يرى المبحوث رقم (09) أنثى، مكلفة بملف اللجان المتساوية "هدفنا الأساسي هو التكامل والتنسيق في جميع مجالات العمل، من أجل تقديم أحسن الخدمات للزبائن"، ويضيف المبحوث رقم (04) أنثى، عون إدارة "الهدف من الاتصال هو تبادل الأفكار لتحسين العلاقات الاجتماعية بيننا، وزيادة التفاهم لبذل مجهودات أكبر لسير العمل بشكل جيد"، أما المبحوث رقم (12) أنثى، رئيسة مكتب مستخدمي البلدية" نقوم بعملية الاتصال لحل مختلف المشاكل الإدارية التي تواجهنا عادة كل يوم، مثل تجديد أجهزة الحواسيب، فبدون الاتصال يتعطل العمل، يتوقف تبادل المعلومات"، كما يرى المبحوث رقم (10) أنثى، مكلفة بالأعضاء المتساوية "الاتصال يهدف إلى خلق جو من التعاون لتسهيل العمل بيننا، وتقوية علاقتنا والعمل بجذ لنجاح المؤسسة".

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات، نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا على أن الاتصال في المؤسسة يسعى إلى تحقيق أهداف معينة يتوقف على عاتقها النجاح والرفع من مستوى خدمات المؤسسة، تتضافر جهود الموظفين لتسييرها على أكمل وجه، باعتباره وسيلة أساسية في الإدارة، يمكن إدراكها من خلال المهام، الارتقاء بمعنويات العمال من خلال اشتراكهم في عملية تسيير المنظمة بإبداء آرائهم لتحسين الخدمات، ويسعى أيضا إلى تبادل المعلومات والبيانات الهامة في العمل، والأخذ بعين الاعتبار أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها راجع بالضرورة على نظام الاتصال، أي أن الاتصالات الإدارية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية فالمؤسسة دائما تكون بحاجة إلى الاتصالات لأنها تؤدي إلى زيادة فعاليتها وكفاءتها في أداء نشاطاتها ووصولها إلى الهدف المقصود، كما يهدف الاتصال في المؤسسة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، مما يزيد من تحسين أداء المؤسسة.

السؤال الثاني: فيما تكمن أهمية الاتصال الداخلي داخل المصلحة؟

ج2: كانت إجابات المبحوثين مختلفة حول أهمية الاتصال الداخلي داخل المصلحة، حيث يرى المبحوث رقم (01) ذكر، رئيس مصلحة "يحظى الاتصال بأهمية كبيرة في المصلحة، إذ يجب العناية الاتصالية بغية تحقيق الربح والتنمية المستدامة"، وأجاب المبحوث رقم (02) أنثى، متصرف إداري "تكمن أهمية الاتصال الداخلي في التواصل مع الغير، والتسيير الحسن وتنظيم العمل"، أما المبحوث رقم (08) ذكر، رئيس مكتب "للاتصال الداخلي أهمية كبيرة كونه وسيلة لتحسين أداء العمال والموظفين"، فيما يرى المبحوث رقم (11) أنثى، مكلفة بملف تطبيقية الحضور "تكمن أهمية الاتصال الداخلي في نقل المعلومات فهمها بطريقة أسهل كونه الوسيلة التي تساعد الموظفين في تحسين عملهم، وبالتالي التنسيق بين المصالح".

التحليل:

من خلال تحليل المقابلات أن أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة تكون في نجاح سير المؤسسة ورفع مستوى خدماتها، وتضافر جهود الموظفين لتسييرها باعتبارها الوسيلة الأساسية في الإدارة، وباعتبار أن نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها أو غير ذلك، يتوقف على الاتصال، وسعيه إلى تبادل البيانات والمعلومات بين الموظفين، كما أن الاتصال الداخلي بالإدارة يعتبر أداة فعالة لمواجهة مختلف الصعاب والمشاكل التي تواجهها المؤسسة والتي تضر بها.

السؤال الثالث: ما هي الصعوبات التي تعيق العمل في مصلحتكم؟

ج3: أجاب أغلب المبحوثين، أن المصلحة تواجه بعض المشاكل التي تعيق السير الحسن للعمل، فأجاب المبحوث رقم (01) ذكر، رئيس المصلحة "مطالبة الموظفين بالحقوق مع إهمال الواجبات"، وأجاب المبحوث رقم (03) وأنثى، عون إدارة "نواجه مشكلة ضيق الوقت وانقطاع الإنترنت بالإضافة إلى ضياع الوثائق في الأرشيف"، في حين أجاب المبحوث رقم (05) أنثى،

عون حفظ البيانات "ضعف تدفق الإنترنت وانقطاعها، وهي مشاكل ظرفية وليست دائمة"، ويضيف المبحوث رقم (07) أنثى، رئيسة مكتب التكوين "التأخر في الرسائل والصعوبة في تلقي المعلومات من بين أهم المشاكل التي تواجه المؤسسة".

التحليل:

إن مصلحة الموارد البشرية، كغيرها التي تواجه بعض الصعوبات التي تعيق السير الحسن للعمل، فهناك الانقطاعات المتكررة لشبكة الإنترنت وبطء تدفقها بالإضافة إلى مطالبات الموظفين بالحقوق وإهمال الواجبات، كما تواجه المصلحة مشكلة التأخر في الرسائل، وبالتالي الصعوبة في تلقي المعلومات.

السؤال الرابع: ما هي التوصيات التي تقترحها لتحسين فعالية الاتصال الداخلي بالمصلحة؟

ج4: أجاب المبحوث رقم (02) الأنثى، متصرف إداري "يجب على المؤسسة توفير واستخدام الوسائل المتطورة لتحسين من خدمة المؤسسة"، أجاب المبحوث رقم (05) أنثى، عون حفظ البيانات "إن الاتصال داخل المؤسسة يجب تبادل الآراء، ومحاربة الشائعات التي تدور بين العاملين في المؤسسة، وخلق جو من التعاون والثقة".

التحليل:

نلاحظ أن هناك عدة أساليب لتحسين الاتصال الداخلي، والذي بموجبه تتشكل تزايد من فعالية من خلال الاتصال المباشر، وحسن الاستفادة في مجال الاتصال، خلق جو من الثقة بين العاملين والاتفاق والتعاون بين الرئيس والمرؤوس.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة:

• النتائج الجزئية:

- نتائج المحور الأول: المعنون: ب(الاتصال الداخلي في المؤسسة مصلحة الموارد البشرية).

1. يعد الاتصال داخل قاعدة أساسية داخل مصلحة الموارد البشرية، حيث يعتبر الميكانيزم الذي من خلاله تتفاعل المؤسسة مع الجمهور الداخلي والخارجي، وهو الأساس المعمول به.
2. يركز الاتصال الداخلي على مجموعة من الأدوات الاتصالية والتي تتمثل في الشفوية والكتابية والحديثة، تستعمل لإرسال المعلومات وتلقيها.
3. يعتبر الاتصال النازل والصاعد أهم الاتجاهات الاتصالية التي تساهم في توطيد العلاقات بين الموظفين لتسهيل سير المعلومات ولضمان الانسجام بين مختلف المهام.
4. الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل مصلحة الموارد البشرية فعالة ولها أهمية كبيرة لتسهيل متطلبات العمل والتنسيق بين المهام.

- نتائج المحور الثاني: تحت عنوان (أثر الاتصال الداخلي بالمؤسسة)

1. يتعزز الاتصال الداخلي ويحقق الرضا الوظيفي من خلال طرق مختلفة، كل ذلك يصب في تطوير العمل و زيادة الولاء للمؤسسة.
2. تتمثل وظائف الاتصال الداخلي في المصلحة في التبليغ بالمعلومات والقدرة في نقلها، بالإضافة إلى الابتكار وتنمية الإبداع وغيرها من الوظائف.
3. من خلال اللقاءات والاجتماعات والمقابلات المتبادلة بين الموظف والإدارة يساهم في تسهيل العمل بين العمال، بالإضافة إلى اللجوء إلى هذه المقابلات والاجتماعات، في حل مختلف المشاكل المتعلقة بالمؤسسة.

4. يعمل الاتصال على التنسيق بين الموظفين والوظائف الداخلية للمؤسسة، حيث يخلق جو من التعاون والتنسيق، وذلك بوجود قنوات إنسانية جيدة، مما يساعد على الانسجام بين الوحدات الإدارية.

- نتائج المحور الثالث: عنوانه: مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة.

1. يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترفع من مستوى خدمات المصلحة، مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية للموظفين.
2. للاتصال الداخلي أهمية كبيرة داخل المصلحة، فهو يحسن من مستوى خدماتها.
3. مصلحة الموارد البشرية بولاية مستغانم، كغيرها من المصالح تواجه عراقيل وصعوبات تعيق العمل الاتصالي، ومن بينها: نقص الكفاءات، الضغط في العمل...
4. العمل على تحسين الاتصال الداخلي بالولاية بصفة عامة، ومصلحة الموارد بصفة خاصة من أهم الاقتراحات التي أدلى بها الموظفون.

• النتائج العامة:

من خلال النتائج الجزئية المذكورة سابقا، لا بد من الخروج بنتائج عامة، يمكن من خلالها الإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث، التي من أهمها:

1. يعتبر الاتصال الداخلي العمود الفقري للمؤسسة، وعملية أساسية لتحقيق أهدافها، وأحد الركائز المهمة، كون هناك ارتباط، وهذا لوجود احتكاك متواصل بين الموظفين داخل المنشأة لإيصال المعلومات بطريقة منظمة وفورية.
2. تتم عملية الاتصال في المؤسسة من خلال رصد كل مختلفة لتسهيل سير العمل وتنقسم إلى وسائل تقليدية وحديثة.
3. يتم الاتصال الداخلي بين الموظفين بطرق إدارية متنوعة والمتمثلة في الإتصال النازل والاتصال الصاعد، حيث يعتبر هذا النوعين أهم أنواع الاتجاهات المستخدمة.

4. الوسائل الاتصالية التي تستعملها مصلحة الموارد البشرية جيدة وفعالة من حيث سرعتها في إيصال المعلومات، ولها أهمية كبيرة في أداء مختلف الوظائف.
5. يساهم الاتصال الداخلي في التحسين والتنسيق بين العلاقات المهمة وتحسين أداء وظائفها.
6. يحقق الاتصال الداخلي الرضا الوظيفي بواسطة طرق متعددة.
7. تستخدم مصلحة الموارد البشرية الاتصال الداخلي لأهمية كبيرة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمصلحة والولاية ككل.
8. الاتصال الداخلي له دور كبير في الولاية كونه عنصر فعال في الجمع بين الأفكار وتبادلها.

➤ التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة الاهتمام بالاتصال الداخلي، مما يجعل المعلومات تتحرك في المؤسسة في جميع الاتجاهات وهذا يضمن السير الحسن للعمل.
- زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بالموظفين للرفع من معنوياتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في إطار التسيير الجيد للعمل.
- إعطاء مكانة جيدة للاتصال الداخلي، إذ يعتبر وسيلة للتسيير وعامل لتحسين الأداء الوظيفي.
- إجراء دورات تكوينية في مجال الاتصالات.
- العمل على خلق جو من التنسيق والانسجام بين مختلف المصالح.
- تطوير أساليب الاتصال.
- محاولة القضاء على مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة من خلال توظيف مختلف الاستراتيجيات.



خاتمة

تناولنا في هذه الدراسة طبيعة الاتصال الداخلي بين الخلايا الإدارية لمصلحة الموارد البشرية (مديرية الإدارة المحلية) لولاية مستغانم، وحاولنا فيها الكشف عن المكانة والوظائف والمهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير وتسهيل العمل في المؤسسة.

وبعد دراسة الموضوع نظريا وتطبيقيا، وجمع المعلومات تم التوصل إلى أن الاتصال الداخلي فعال وضروري تستخدمه الولاية في تسيير وظائفها وتحقيق أهدافها بمختلف الأساليب لزيادة فعاليتها.

ومن خلال التنسيق والانسجام بين الموظفين والتحكم في سيرورة العملية الاتصالية وتحقيق أهدافها، فهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات الصائبة وتكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرئيس ومرؤوسه، والعامل والزملاء، أما أن الاتصال الجيد يساعد على فهم أهداف المؤسسة.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها، نجد أن المؤسسة ولاية مستغانم بصفة عامة، ومصلحة الموارد البشرية بصفة خاصة، محل الدراسة تمارس الاتصال الداخلي بغية تحقيق مختلف الأهداف، وبالتالي السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.



قائمة المراجع

• قائمة الكتب:

1. ابن منظور: لسان العرب، ط4، دار الجبل، بيروت، 2003.
2. بشير العلاق وحמיד الطائي: أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
3. حسين جلوب: مهارات الاتصال مع الآخرين، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، (1431هـ/2010م).
4. حسين محمود مثممي: العلاقات العامة و شبكات التواصل الاجتماعي، درا أسامة، الأردن، عمان، 2015.
5. خضرة عمر المفلح: الاتصال (المهارات و النظريات و أسس عامة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
6. رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، ط1، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015.
7. سامية عواج: الاتصال في المؤسسة (المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات)، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.
8. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم ومراسلات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2007.
9. عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، ط2، الجزائر.
10. فضيل دليو: الاتصال (مفاهيمه- نظرياته- وسائله)، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003.
11. محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط2، دار الكتب، 2019.
12. محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم، ط4، دار المسيرة، عمان، 2014.
13. محمد عبيدات، أبو ناصر، غفلة، البحث العلمي و القواعد و المراحل التطبيقية، ط2، دار وائل، الأردن، 1996.
14. ناصر داداي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

15. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية و تطبيقية)، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

• المجالات:

1. فاطمة دريدي، أمال زرفاوي: نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى الدراسات المعرفية والحضارية، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2021.

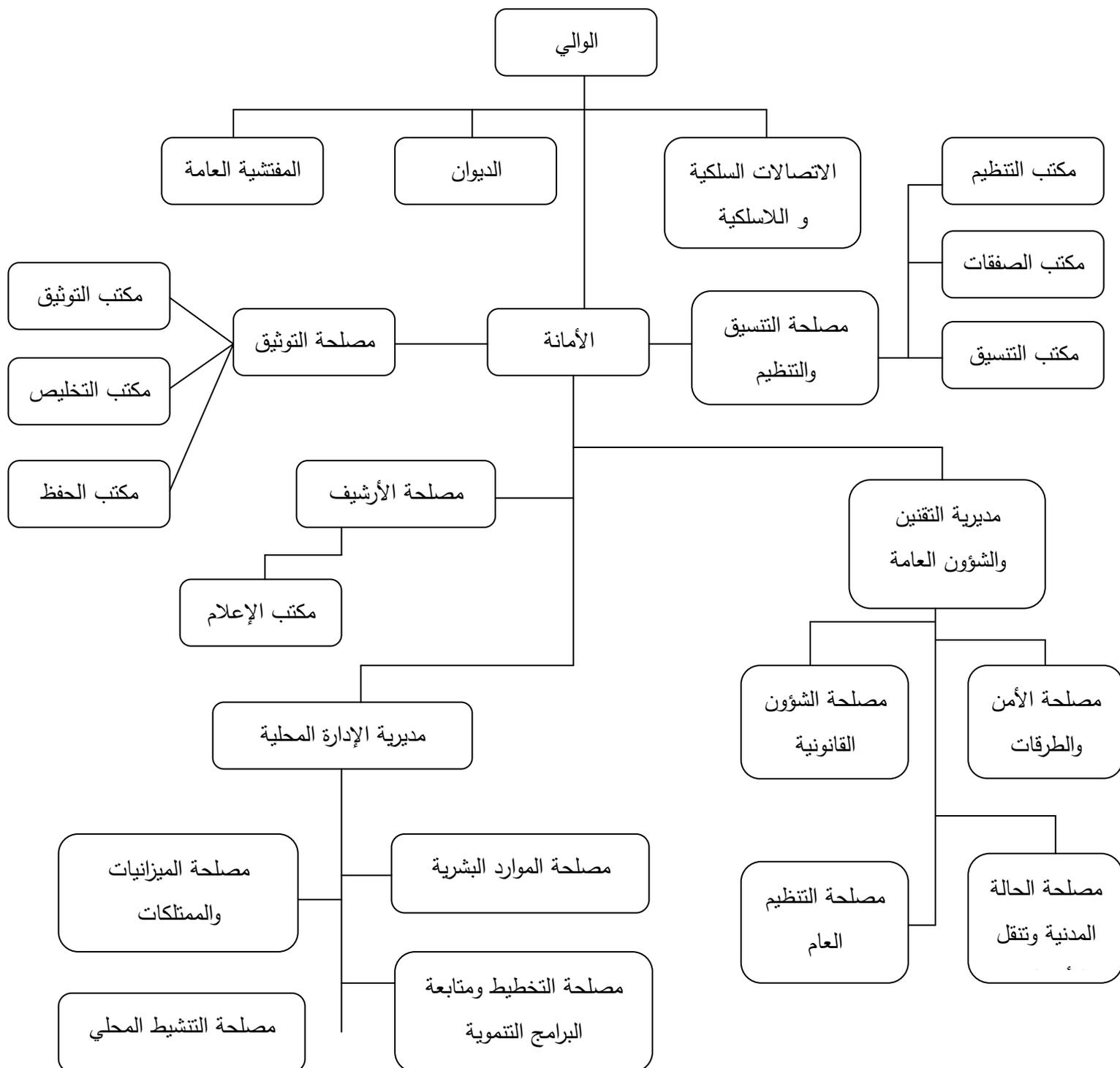
• الرسائل الجامعية:

1. بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال و دورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، الجزائر (2011-2012).
2. قادري محمد، و بندي عبد السلام: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، شهادة الماجستير في علوم التسيير و علوم التجارية، تلمسان، 2009-2010.
3. محمد دروسي : أثر الاتصال في تفعيل أداء العنصر البشري بالمؤسسات، شهادة الدراسات العليا المتخصصة في القانون، جامعة الجزائر ، 2010-2011.
4. منماني نادية: واقع الاتصال الداخلي (الرسمي، واللا رسمي)، بين جمهور الأساتذة الجامعية، شهادة ماجستير، تخصص اتصال في التنظيمات كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1997م.



الملاحق

* الملحق رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي لولاية مستغانم



الملحق رقم (02): يمثل الإطار القانوني لولاية مستغانم

2 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 12 7 ربيع الثاني عام 1433 هـ 29 فبراير سنة 2012 م

فهرس

قوانين

- 5 قانون رقم 12 - 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012، يتعلق بالولاية.....
- 25 قانون رقم 12 - 08 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012، يتضمن تسوية الميزانية لسنة 2009.

هواسيم تنظيمية

- مرسوم رئاسي رقم 12- 87 مؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 26 فبراير سنة 2012، يتضمن إنشاء مركز التكوين والدعم في مجال الأمن النووي وتنظيمه وسيره
- 30 مرسوم تنفيذي رقم 12- 88 مؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 26 فبراير سنة 2012، يعدل توزيع نفقات ميزانية الدولة للتجهيز لسنة 2012 حسب كل قطاع
- 34

هواسيم فردية

- مرسوم رئاسي مؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1433 الموافق 14 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام رئيس أركان قيادة القوات البرية.....
- 35 مرسوم رئاسي مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1433 الموافق 8 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام نائبة مدير بوزارة الداخلية والجماعات المحلية.....
- 35 مرسوم رئاسي مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1433 الموافق 8 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام نائب مدير بالمديرية العامة للحرس البلدي.....
- 35 مرسوم رئاسي مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1433 الموافق 8 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام الكاتب العام لولاية الوادي.....
- 35 مرسوم رئاسي مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1433 الموافق 8 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام مفتشين عامين في الولايات.....
- 35 مرسوم رئاسي مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1433 الموافق 8 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام مدير الإدارة المحلية في ولاية جيجل.....
- 35 مرسوم رئاسي مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1433 الموافق 8 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام رؤساء دوائر في الولايات.....
- 35 مرسوم رئاسي مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1433 الموافق 8 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام الكاتب العام لدى رئيس دائرة مسكينة بولاية أم البواقي.....
- 36 مرسوم رئاسي مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1433 الموافق 8 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام مدير دراسات لدى الأمين العام لوزارة المالية.....
- 36 مرسوم رئاسي مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1433 الموافق 8 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام في المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية.....
- 36 مرسوم رئاسي مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1433 الموافق 8 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام مديرة جمع المعلومات في المديرية العامة للتقدير والسياسات بوزارة المالية.....
- 37 مرسوم رئاسي مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1433 الموافق 8 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام نائب مدير بوزارة المالية.....
- 37 مرسوم رئاسي مؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1433 الموافق 8 فبراير سنة 2012، يتضمن إنهاء مهام رئيسة دراسات بوزارة المالية.....
- 37

- الملحق رقم (03): مصالح مديرية الإدارة المحلية.

مديرية الإدارة المحلية	
مكتب ميزانية الولاية	مصلحة الميزانيات و ممتلكات الولاية:
مكتب الميزانية غير الممركزة للدولة	
مكتب الوسائل العامة و الممتلكات	
مكتب مراقبة الميزانيات و الحسابات البلدية:	مصلحة التشغيل المحلي:
مكتب تامين الممتلكات البلدية	
مكتب النشاط الإجتماعي :	
مكتب تسيير المستخدمين:	مصلحة الموارد البشرية
مكتب التكوين	
مكتب مستخدمي البلدية :	
مكتب الصفقات العمومية	مصلحة التخطيط و متابعة البرامج التنموية
مكتب البرامج التنموية	
مكتب الإعلام الآلي :	

الملحق رقم (04): يمثل دليل المقابلة

➤ البيانات الأولية:

- السن:
- الجنس:
- المستوى التعليمي:
- الوظيفة:
- سنوات الخبرة:

• المحور الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة مديرية الإدارة المحلية (مصلحة الموارد البشرية)

- السؤال الأول: ما مفهومكم للاتصال الداخلي؟
- السؤال الثاني: ما هي الوسائل الأكثر استعمالا داخل المصلحة؟
- السؤال الثالث: ما هي الاتجاهات الاتصال الداخلي المستعملة بكثرة في المؤسسة؟
- السؤال الرابع: ما هو تقييمكم لفعالية الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة؟
- المحور الثاني: أثر الإتصال الداخلي بالمؤسسة :
- السؤال الأول: كيف نعزز الاتصال الداخلي ونحقق رضا الموظفين؟
- السؤال الثاني: فيما تتمثل وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسة؟
- السؤال الثالث: هل ترون أن هناك لقاءات أو اجتماعات أو مقابلات بين الموظفين والإدارة؟ ولماذا؟

- السؤال الرابع: هل ترى أن الاتصال ينسق بين الموظفين والوظائف الداخلية للمؤسسة؟

• المحور الثالث: مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة:

- السؤال الأول: ما هي الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي في المصلحة؟
- السؤال الثاني: فيما تكمن أهمية الاتصال الداخلي داخل المصلحة؟
- السؤال الثالث: ما هي الصعوبات التي تعيق العمل في مصلحتكم؟
- السؤال الرابع: ما هي التوصيات التي تقترحها لتحسين فعالية الاتصال الداخلي بالمصلحة؟