



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

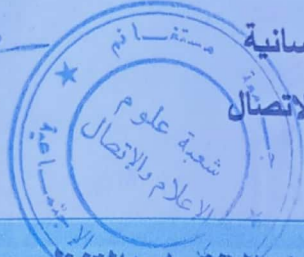
قسم العلوم الإنسانية

شعبة الاعلام والاتصال

قابلة للإيداع بالمكتبة

أ. محراز سعاد

Halma



دور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي عبر
المؤسسة الاقتصادية الخدمائية - مؤسسة اتصالات الجزائر
بمستغانم نموذجا

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

تحت اشراف الأستاذة:

سعاد محراز

إعداد الطالب:

أسامة قادة بن شعابيب

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|-------------------------|-----------------------|---------------|--------------|
| أ. بن عجامية بوعبد الله | أستاذ محاضر "أ" | جامعة مستغانم | رئيساً |
| أ. رقاد حليلة | أستاذة محاضرة "أ" | جامعة مستغانم | مناقشة |
| أ. محراز سعاد | أستاذة التعليم العالي | جامعة مستغانم | مؤطرا ومقررا |

السنة الجامعية: 2024/2023



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة الاعلام والاتصال

دور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي عبر
المؤسسة الاقتصادية الخدمائية - مؤسسة اتصالات الجزائر
بمستغانم نموذجا"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

تحت اشراف الأستاذة:

سعاد محراز

إعداد الطالب:

أسامة قادة بن شعابيب

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|------------------------|-----------------------|---------------|--------------|
| أ.بن عجائمة بوعبد الله | أستاذ محاضر "أ" | جامعة مستغانم | رئيساً |
| أ. رقاد حليلة | أستاذة محاضرة "أ" | جامعة مستغانم | مناقشا |
| أ. محراز سعاد | أستاذة التعليم العالي | جامعة مستغانم | مؤطرا ومقررا |

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

صَلَّى اللَّهُ
عَلَيْكَ
وَسَلَّمَ

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، والحمد لله رب العالمين الذي منحنا القوة وساعدنا على إتحاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة الممتازة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن ننظر إلى يوم التخرج كأنه يوم بعيد،

وإيماناً بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإننا نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة - لقبولها للإشراف علينا وعلى تعليماتها ونقدتها البناء وعمها الأكاديمي الذي ساعدنا كثيراً في مسيرتنا لإجتياز كتابة مذكرتنا لنقدمها لكم تحمل في طياتها معلومات هامة بذلت مجهوداً عظيماً لدراساتها وجمعها لتظهر لكم بهذا الشكل،

ونحن نمتن للأستاذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم المذكرة وكما علينا الأئمة الشكر الخاص لكل إدارات وموظفي شركة اتصالات الجزر فرع مستغانم، وبالخصوص السيدة - التي لم تبخل علينا بأي معلومة وتزويدنا بما يفيدها لإجتياز هذا العمل

وختاماً لشكرنا إلى كل موظفي وطلاب كلية - العلوم الاجتماعية والإنسانية -

شعبة الإعلام والاتصال .

إهداء

بسم الله وبعد جهدي إلى أرض المحبة والدماء فلسطين عظمة الشأن

ولى أبو عبيدة قند الحرب الإعلامية ويحيى وأصوات المجد فلسطين كوني لنا ...

نحن ما استطعنا أن نكون أليكي.

إلى من حملتني وكان وعانها سر نجاحي، إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا ... أمي حفظها الله ورعاها

إلى من سعى للأجل راحتي ولم يخل علي بأي شيء، إلى داعمي في الحياة ... أبي العزيز حفظه الله

إلى من قاموني الحياة بحلوها ومرها إخوتي:

إلى سبب إبتسامة العائلة

إلى أقابني وأصدقائي وكل من كان لهم أثر على حياتي

وأخيراً أختتم إهدائي للأعز الشيوخ شيخني الفاضل عبد الله بن مالك

الذي أخذت عليه العلم الشرعي وكنت أحفظ بين يديه القرآن الكريم .

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|-----------------|---------------------------------------|
| | الشكر والتقدير |
| | الإهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الاختصارات |
| | قائمة الملاحق |
| | ملخص الدراسة |
| | مقدمة عامة |
| الايطار المنهجي | |
| ب-ج | مقدمة |
| 04 | تحديد الإشكالية |
| 05 | فرضيات الدراسة - أسباب اختيار الموضوع |
| 06 | أهمية الدراسة |

| | |
|---|---|
| 07 | أهداف الدراسة |
| 08-12 | دراسات السابقة |
| 12-16 | تحديد مفاهيم الدراسة |
| 17-19 | مجالات دراسة - مجتمع دراسة |
| 18-19 | معينة - العينة - منهج الدراسة |
| 19-21 | إجراءات الدراسة - أداة جمع البيانات - أداة المقابلة والملاحظة |
| الفصل الأول : دور الاتصال التنظيمي بنسبة للمؤسسات | |
| 25 | مقدمة الفصل |
| 26-35 | المبحث الأول: الاتصال الداخلي وأنواعه |
| 26-30 | المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي |
| 29-35 | المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي |
| 36-41 | المبحث الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي |
| 36-38 | المطلب الأول: أهداف الاتصال الداخلي |
| 39-41 | المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي |
| 42-49 | المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي وخصائصه |

| | |
|---|---|
| 42-47 | المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي |
| 48-49 | المطلب الثاني: خصائص الاتصال الجيد |
| 50-56 | المبحث الرابع: استراتيجيات الاتصال الداخلي ومعوقاته |
| 50-52 | المطلب الأول: معوقات الاتصال الداخلي |
| 53-56 | المطلب الثاني: استراتيجيات الاتصال الداخلي |
| 57 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني : تعزيز الانتماء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية | |
| 59 | مقدمة الفصل |
| 60-65 | المبحث الأول: ماهية الانتماء التنظيمي وأهميته |
| 60-63 | المطلب الأول: ماهية الانتماء التنظيمي |
| 64-65 | المطلب الثاني: أهمية الانتماء التنظيمي |
| 66-71 | المبحث الثاني: أنماط الانتماء التنظيمي وطرق تعزيزه |
| 66-68 | المطلب الأول: أنماط الانتماء التنظيمي |
| 69-71 | المطلب الثاني: تعزيز الانتماء التنظيمي |
| 72-79 | المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية الخدمائية |

| | |
|--|--|
| 72-76 | المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية الخدماتية |
| 77-79 | المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الخدماتية وأهدافها |
| 80 | خلاصة الفصل |
| الاطار التطبيقي : دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر | |
| 83-88 | بطاقة فنية لمؤسسة اتصالات الجزائر |
| 89 | دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم |
| 90-91 | جدول البيانات العامة |
| 92-94 | قراءة نتائج المقابلات |
| 95-115 | استخلاص النتائج العامة للدراسة |
| 116-117 | التوصيات |
| 119-120 | خاتمة |
| 122-127 | المصادر والمراجع |
| 129-132 | الملاحق |

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|----------------------|------------|
| 90-91 | جدول البيانات العامة | 01 |

فهرس الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 30 | شكل يوضح العملية الاتصالية | 01 |
| 35 | شكل يوضح أنواع الاتصال | 02 |
| 85 | الهيكل العام لمجمع اتصالات الجزائر | 03 |
| 88 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم" | 04 |

فهرس الملاحق

| الصفحة | الملحق | رقم الملحق |
|---------|---------------|------------|
| 129-132 | دليل المقابلة | 01 |

المختص

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاتصال الداخلي على الانتماء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الخدمائية، وكذلك إلى تحديد العوامل التي تسهم في تحسين فعالية الاتصال الداخلي وذلك من أجل تعزيز أداء الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات جمع البيانات شملت المقابلات والملاحظة بالمشاركة ، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 22 موظف في قطاع الخدمات اتصالات الجزائر خلال الفترة من 12 ماي إلى 20 ماي 2024، بالإعتماد على المتغيرات المفردة مثل أساليب الاتصال الداخلي، وبيئة العمل، والقيادة، والمتغير التابع وهو مستوى الانتماء التنظيمي.

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين فعالية الاتصال الداخلي والانتماء التنظيمي للموظفين. كما أظهرت النتائج أن بيئة العمل الداعمة وأساليب القيادة الفعالة تساهمان بشكل كبير في تعزيز فعالية الاتصال الداخلي. وتوصلت نتائج الدراسة كذلك إلى أن تحسين مهارات التواصل لدى الإدارة والموظفين يساهم في رفع مستوى الانتماء التنظيمي بشكل ملحوظ. اقترحت الدراسة على المؤسسات الاقتصادية الخدمائية تطبيق برامج تدريبية متخصصة في تطوير مهارات الاتصال الداخلي وتعزيز البيئة التنظيمية الداعمة لزيادة الانتماء التنظيمي لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الانتماء التنظيمي، المؤسسات الاقتصادية الخدمائية، رضا الموظفين.

Abstract :

This study aims to identify the impact of internal communication on organizational commitment in service-oriented economic institutions, as well as to determine the factors that contribute to improving the effectiveness of internal communication in order to enhance employee performance and increase job satisfaction. The study employed a descriptive analytical method, and data collection tools included interviews and participant observation. It was conducted on a sample of 22 employees in the Algerian telecommunications service sector from May 12 to May 20, 2024, relying on explanatory variables such as internal communication methods, work environment, leadership, and the dependent variable, which is the level of organizational commitment.

The study found that there is a strong positive relationship between the effectiveness of internal communication and employees' organizational commitment. The results also showed that a supportive work environment and effective leadership methods significantly contribute to enhancing the effectiveness of internal communication. Furthermore, the study's results indicated that improving communication skills among management and employees notably raises the level of organizational commitment. The study suggested that service-oriented economic institutions implement specialized training programs to develop internal communication skills and foster a supportive organizational environment to increase employees' organizational commitment.

Keywords: internal communication, organizational commitment, service-oriented economic institutions, employee satisfaction.

مقدمة عامة

مقدمة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال استغلال جميع مواردها المتاحة، ومن أهم هذه الموارد هي الموارد البشرية، حيث يلعب الموظفون دورًا أساسيًا في نجاح المؤسسة أو فشلها. ويعد الانتماء التنظيمي أحد أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين، حيث يرتبط بالعديد من السلوكيات الإيجابية، مثل: الالتزام بالمؤسسة، ورضا الموظفين عن العمل، وانخفاض معدل دوران العمالة.

في سياق البيئة التنافسية الحالية، يُعتبر الاتصال الداخلي أحد العوامل الرئيسية في بناء وتعزيز الانتماء التنظيمي. يساهم الاتصال الداخلي في توجيه الرؤية والأهداف التنظيمية بوضوح للموظفين، كما يساعد على نشر المعلومات والمعرفة بينهم، مما يعزز فهمهم لدورهم ومسؤولياتهم في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن الاتصال الداخلي من تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين على جميع المستويات الإدارية، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تعزز التعاون والشعور بالمسؤولية المشتركة.

علاوة على ذلك، يساهم الاتصال الداخلي في خلق شعور بالوحدة والانتماء للمؤسسة بين الموظفين، حيث يعمل كوسيلة لتعزيز الاندماج الاجتماعي وبناء الروابط العاطفية داخل الفريق العامل. وبالتالي، يتطلب فهم دور الاتصال الداخلي وتحسينه بشكل مستمر لضمان تعزيز الانتماء التنظيمي وبناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والإنتاجية.

قبل الانتقال إلى مناقشة الاشكالية، يجب أن ندرك أن العمل في بيئات العمل الحديثة يتطلب فهمًا عميقًا للعوامل التي تؤثر على أداء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة. على الرغم من أن الاتصال الداخلي يعتبر أحد العوامل الرئيسية في تحقيق هذا الانتماء، إلا أن هناك تحديات تواجه الشركات في تطبيق استراتيجيات الاتصال الداخلي بشكل فعال. فمن بين هذه التحديات، يمكن ذكر قلة الوعي بأهمية الاتصال الداخلي وتفهمه بشكل صحيح من قبل الإدارة والموظفين. بالإضافة إلى التحديات التقنية مثل استخدام وسائل الاتصال الرقمية بشكل فعال وفعالية في بيئة عمل متنوعة ومتغيرة باستمرار. لذا، يعتبر فهم هذه الاشكالية أمرًا ضروريًا لتحسين استراتيجيات الاتصال الداخلي وبناء انتماء قوي للموظفين للمؤسسة.

تحديد اشكالية الدراسة

تعتبر الاتصالات الداخلية عنصرًا حيويًا في إدارة المؤسسات الاقتصادية الخدمائية، إذ تساهم في تعزيز التفاعل بين الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. وفي هذا السياق، تلعب الاتصالات الداخلية دورًا بارزًا في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة .

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم نموذجًا مثاليًا لدراسة هذا الموضوع، نظرًا لحجمها وتنوع خدماتها التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل الداخلي بين مختلف أقسامها وموظفيها. ومع ذلك، تظل هناك تساؤلات حول مدى فعالية هذه الاتصالات في تحقيق الانتماء التنظيمي، وكيف يمكن تحسينها لتحقيق نتائج أفضل. تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟
الأسئلة الفرعية:

1. ما هو مستوى الرضا عن الاتصال الداخلي بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟
 2. ما هي العوامل التي تساهم في تعزيز الانتماء التنظيمي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
 3. ما هي المهارات التي يعتقد موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر أنها ضرورية للاتصال الداخلي الفعال؟
 4. ما هي قنوات الاتصال الداخلي الأكثر استخدامًا في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- تسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذه التساؤلات من خلال جمع البيانات وتحليلها لتقديم توصيات ملموسة يمكن أن تساهم في تعزيز دور الاتصال الداخلي في رفع مستوى الانتماء التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

فرضيات الدراسة

بناءً على الدراسات السابقة، يمكن تحديد فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- يلعب الاتصال الداخلي دورًا مهمًا في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- يساهم الاتصال الداخلي في توفير المعلومات والبيانات للموظفين حول المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية، مما يعزز الانتماء التنظيمي.
- يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز التواصل بين الموظفين بعضهم البعض وبين الإدارة، مما يعزز الانتماء التنظيمي.
- يساهم الاتصال الداخلي في بناء الثقة والاحترام بين الموظفين والمؤسسة، مما يعزز الانتماء التنظيمي.

أسباب اختيار الموضوع

اختيار هذا الموضوع جاء نتيجة للأهمية المتزايدة لدور الاتصال الداخلي في بيئات العمل الحديثة، خاصة في قطاع الاتصالات الذي يتميز بديناميكية عالية وتحديات متغيرة باستمرار. يعكس انعكاس الانتماء التنظيمي على أداء الموظفين ومدى تفاعلهم مع أهداف وقيم المؤسسة، وهو ما يمثل جزءًا أساسيًا من استراتيجية الإدارة الحديثة. بالنظر إلى أهمية الاتصال الداخلي في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين، فإن فهم دوره في تعزيز الانتماء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر سيكون مفتاحًا لتحسين أدائها وفعاليتها في سوق الاتصالات المتنافس. وعليه أهم أسباب اختياري للموضوع هي :

- **الجدوى العملية:** يُساهم في حل مشكلة حقيقية أو تحسين المؤسسات من خلال دور الاتصال الداخلي من ثقافة اتصالية وتنظيمية
- **الأهمية العلمية:** يُضيف معرفة جديدة إلى مجال الاتصال التنظيمي.
- **الأهمية الاجتماعية:** يُساهم في فهم المجتمعات المؤسساتية بشكل أفضل.

أهمية الدراسة

تساهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي في مجال التواصل الداخلي والانتماء التنظيمي، حيث تقدم نتائجها نظرة ثاقبة حول العلاقة بين هذين المفهومين في مؤسسة اتصالات الجزائر. كما أنها تقدم توصيات عملية يمكن للمؤسسة تطبيقها لتعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين لديها.

1- أهمية الدراسة على المستوى النظري:

- تُساهم في إثراء المعرفة حول دور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي.
- تُقدم نموذجًا نظريًا لتحسين ممارسات الاتصال الداخلي وتعزيز الانتماء التنظيمي.
- تُساعد في فهم العلاقة بين الاتصال الداخلي والانتماء التنظيمي بشكل أفضل.

2 - أهمية الدراسة على المستوى العملي:

- تُقدم توصيات لتطوير ممارسات الاتصال الداخلي في مؤسسات اتصالات الجزائر.
- تُساعد في تحسين مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي اتصالات الجزائر.
- تُقدم نموذجًا عمليًا يمكن تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

3 - أهمية الدراسة على المستوى المنظمات :

- تُساهم في تحسين الأداء والكفاءة في المؤسسات الاقتصادية.
- تُساعد في خلق بيئة عمل إيجابية.

الإطار المنهجي

- تُعزز التماسك التنظيمي بين أفراد المنظمات.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على دور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تحديد العوامل التي تساهم في دور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي.
- تحديد ممارسات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- قياس مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي اتصالات الجزائر.
- تحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي والانتماء التنظيمي في اتصالات الجزائر.
- تقديم توصيات لتطوير ممارسات الاتصال الداخلي وتعزيز الانتماء التنظيمي في اتصالات الجزائر.

الشرح

الهدف الأول يهدف إلى فهم العلاقة بين الاتصال الداخلي والانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر. أما الهدف الثاني فيهدف إلى تحديد العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة.

وبشكل عام، يمكن القول أن أهداف الدراسة تسعى إلى فهم دور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال تحديد العوامل التي تساهم في هذا الدور.

1. الدراسة الاولى

عنوان الدراسة: دور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

الباحث: محمد بن عودة

الإشكالية الدراسة :

- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟

تتفرع من هذه الإشكالية الرئيسية العديد من الأسئلة الفرعية، مثل:

- ما هي قنوات الاتصال الداخلي الأكثر فعالية في تعزيز الانتماء التنظيمي؟
 - ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصال الداخلي؟
 - ما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- نوع الدراسة : دراسة وصفية تحليلية.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي

أهداف الدراسة :تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع عينة من الموظفين في المؤسسة.

نتائج الدراسة :وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي يلعب دورًا مهمًا في تعزيز الانتماء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال:

- توفير المعلومات والبيانات للموظفين حول المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية.

- تعزيز التواصل بين الموظفين بعضهم البعض وبين الإدارة.

توصيات الدراسة : وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتواصل الداخلي في المؤسسات، وذلك من خلال تطوير قنوات اتصال فعالة ومتنوعة، وتدريب الموظفين على كيفية استخدام هذه القنوات بشكل فعال.

2. الدراسة الثانية

عنوان الدراسة: أثر الاتصال الداخلي على الانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية

الباحث: زينب بن مبارك

الإشكالية الدراسة:

- كيف يؤثر الاتصال الداخلي على الانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية؟

تتفرع من هذه الإشكالية الرئيسية العديد من الأسئلة الفرعية، مثل:

- ما هي قنوات الاتصال الداخلي الأكثر فعالية في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصال الداخلي؟
- ما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين الاتصال الداخلي في مؤسسة التأمينات الاجتماعية؟

نوع الدراسة : دراسة وصفية تحليلية.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الاتصال الداخلي على الانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيان مع عينة من العاملين في المؤسسة.

نتائج الدراسة : وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي له أثر إيجابي على الانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية، وذلك من خلال:

- تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة.
 - زيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل.
 - تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة.
- توصيات الدراسة :** وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتواصل الداخلي في المؤسسات، وذلك من خلال تطوير قنوات اتصال فعالة ومتنوعة، وتدريب الموظفين على كيفية استخدام هذه القنوات بشكل فعال.

3. الدراسة الثالثة

عنوان الدراسة: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

الباحث: عبد الله بن محمد

الإشكالية الدراسة:

- كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يُسهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

تتفرع من هذه الإشكالية الرئيسية العديد من الأسئلة الفرعية، مثل:

- ما هي قنوات الاتصال الداخلي الأكثر فعالية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصال الداخلي في هذه المؤسسات؟
- ما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين الاتصال الداخلي وتحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- نوع الدراسة : دراسة وصفية تحليلية.
- منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي
- أهداف الدراسة :تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيان مع عينة من العاملين في هذه المؤسسات.
- نتائج الدراسة : وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي له دور مهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال:
- توفير المعلومات والبيانات للعاملين حول المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية.
- تعزيز التواصل بين الموظفين بعضهم البعض وبين الإدارة.
- بناء الثقة والاحترام بين الموظفين والمؤسسة.

توصيات الدراسة: وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتواصل الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تطوير قنوات اتصال فعالة ومتنوعة، وتدريب الموظفين على كيفية استخدام هذه القنوات بشكل فعال.

تعقيب على الدراسات :

تشير نتائج الدراسات الثلاث حول دور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي إلى أهمية هذا العنصر في بناء علاقات قوية بين الموظفين والمؤسسات. تؤكد الدراسات على أن قنوات الاتصال الفعالة، مثل الاجتماعات والنشرات الإخبارية والبريد الإلكتروني، تلعب دورًا هامًا في توفير المعلومات وتعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يسهم في بناء الثقة والانتماء.

ولذلك، تُشدد الدراسات على ضرورة تخصيص الموارد اللازمة لتطوير قنوات اتصال فعالة وتحسين مهارات التواصل لدى الموظفين.

مع ذلك، تُشير الدراسات إلى بعض نقاط الضعف، مثل اعتمادها بشكل كبير على البيانات الكمية وعدم إيلائها اهتمامًا كافيًا للعوامل الثقافية والسياقية.

ونتيجة لذلك، يُنصح بإجراء المزيد من الدراسات حول دور الاتصال الداخلي في تعزيز مؤشرات الأداء الأخرى للمؤسسات، مثل الإنتاجية والابتكار ورضا العملاء.

وإضافة إلى ذلك، من المهم مراعاة العوامل الثقافية والسياقية عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات الاتصال الداخلي لضمان فعاليتها.

تحديد مفاهيم دراسة

تعتبر عملية تحديد المفاهيم بمثابة الخلفية التي ينطلق منها الباحث لتحديد مسار بحثه وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم التي ينطوي عليها موضوع البحث.

✓ دور

أ- لغة : يمكن فهم كلمة (دور) بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل (دار)، دوراً، ودوراناً، بمعنى طاف حول الشيء، ويقال أيضاً دار حوله، وبه، وعليه، وعاد إلى الموضوع الذي أبتدأ منه¹، إذ يعرف قاموس (وببستر) مصطلح الدور لغوياً بأنه الجزء الذي يؤديه الشخص في موقف محدد.²

ب -اصطلاحاً : فالدور لا يرتبط بمجال معين إذ يتحدد دون غيره ويدخل في اختصاصات مختلفة اقتصادية وسياسية واجتماعية وطبيعية، إذ يعرف في المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بأنه موقف أو سلوك أو وظيفة لشخص داخل مجموعة³.

وكما يتضمن مفهوم الدور كذلك الممارسة الفعلية، أي ترجمة التصور إلى سلوكيات وقرارات عملية وهنا تثار قضية الاتساق بين الدور كتصور أو توجه عام وبين ممارسة هذا الدور، ولا يعد الدور تصوراً فقط بل اقتناع وقدرات وإمكانات أيضاً لممارسته بفعالية واقتدار.⁴

تعريف اجرائي : هو مجموعة السلوكيات والمهام التي يتوقع من الفرد القيام بها في سياق معين بناءً على موقعه أو منصبه في نظام اجتماعي أو مهني. يتم تحديد هذا الدور من خلال القواعد والمعايير الاجتماعية أو التنظيمية، ويشمل الواجبات والحقوق والمسؤوليات المرتبطة بهذا الموقع.

¹ - إبراهيم مصطفى، وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، 1972، ص302

² New websters Dictionary, U.S.A Lexicon Publications, 1993, p862.

³-أعياد عبد الرضا ال عبدال، دور مصر في النظام الشرق أوسطي وأفاقه المستقبلية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية (أبن رشد) ، جامعة بغداد، 2006، ص1.

⁴ - مجيد حميد شهاب البديري، الدور الإقليمي لتركيا في ترتيبات الأمنية الجديدة وأثرها في الأمن القومي العربي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الآداب، جامعة بغداد، 1997، ص311.

✓ الاتصال

أ - لغة : يعود أصل كلمة الاتصال (communication) إلى الكلمة اليونانية (communis) معنى عام أو مشترك أو المشاركة (charing) فالاتصال هنا يعني الاشتراك في الاتجاهات والمعلومات و الأفكار⁵ .

و يعرف قاموس " أكسفورد" الاتصال : على انه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات بالكلام أوبالإشارات.⁶

ب - اصطلاحا :

-يعرف "فليبو" الاتصال بأنه : تلك العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعيها المتكلم أو الكاتب⁷.

-ويرى " جي ميلير " أن : الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر⁸.

تعريف الاجرائي : هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد أو المجموعات باستخدام وسائل مختلفة لتحقيق فهم مشترك وتأثير معين.

⁵ محمد جمال الفار. المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن. ،2010 ص 07.

⁶ معين محمد عياصرة . مروان محمد بني أحمد القايدة ، الرقابة والاتصال الإداري، دار حامد ، ،2005 ص 162.

⁷ محمد أبو سمر . الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 9.

⁸ فضيل دليو . الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة . ،2003 ص 15.

✓ الاتصال الداخلي

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وشملت جوانب متعددة حيث : عرفه أحمد لدوبعلی أنه : مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقته بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصيته و مهمته فيها و العمل على ازدهارها و فعاليتها فيها .¹

- وعرفته منال طلعت محمود على أنه: الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها².
- أما فضيل دليو فيرى أن الاتصال الداخلي هو: النقل و الاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات³.

-التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي هو عملية حيوية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، يتم فيها تبادل الأوامر والتوجيهات، والمعلومات والتقارير، والأفكار والمقترحات على مستويات مختلفة في الإدارة، من أجل ضمان حسن سير أعمال المؤسسة، كما تأخذ الاتصالات الداخلية أشكالاً متعددة تسمح لكل فرد في هذا التنظيم بالبروز .

✓ الانتماء

لغة : يُعرف الانتماء لغةً بأنه الانتساب إلى شيء ما .

اصطلاحاً : فهو الارتباط الحقيقي، والاتصال المباشر مع أمرٍ مُعيّن تختلف طبيعته بناءً على الطريقة التي يتعامل فيها الفرد معه، ويعرف أيضاً بأنه التمسك، والثقة بعنصر من عناصر البيئة

¹ مصطفى وآخرون . وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع 2، ط ، ص . عمان 82.

² - منال حلمت . محمود مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة . 2002 ص 22.

³ - فضيل دليو . مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره ، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر . 1998 ص 17.

المحيطة بالأفراد، والمحافظة على الارتباط به وجدانياً، وفكرياً، ومعنوياً، وواقعياً مما يدلّ على قوة الصلة التي تربط بين الفرد، والشئ الذي ينتمي له، سواءً أكان انتماءً لوطنه، أو عائلته، أو عمله، أو غيرهم¹.

✓ الانتماء التنظيمي :

اصطلاحاً : فقد عرفه بعضهم بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمؤسسة أو المنظمة ، حيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها².

تعرف الاجرائي :

الانتماء التنظيمي : في سياق مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم يُعرّف بأنه درجة ارتباط الموظفين والتزامهم بالمؤسسة، والذي يتجلى من خلال شعورهم بالولاء والرضا والانخراط الفعّال في تحقيق أهداف المؤسسة.

يتم قياس الانتماء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال استبيانات دورية تقيس هذه العناصر، بالإضافة إلى مقابلات دورية مع الموظفين وتحليل معدلات الاحتفاظ بالموظفين ومعدلات الغياب والإنجازات الفردية والجماعية.

¹-موقع الموضع ,منوعات اجتماعية : مفهوم الانتماء , مجد خضر . اخر تحديث : 7:11 , 18 أبريل 2016, أطلع عليه 27-04-2024

<https://mawdoo3.com>

²- زيد منير عبوي , التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته , دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان, ط1, 2006, ص207

مجالات الدراسة

1. الاتصال الداخلي:

- قنوات الاتصال الداخلي: تشمل البريد الإلكتروني، والاجتماعات، واللوحات الإعلانية، والمواقع الإلكترونية الداخلية، ووسائل التواصل الاجتماعي.
- مهارات الاتصال الداخلي: تشمل الكتابة الفعالة، والتحدث الفعال، والاستماع الفعال، وإدارة المعلومات، والتعاطف.
- وظائف الاتصال الداخلي: تشمل مشاركة المعلومات، وبناء العلاقات، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وتحقيق أهداف المؤسسة.

2. الانتماء التنظيمي:

- مفهوم الانتماء التنظيمي: هو شعور الموظف بالارتباط والتعلق بمؤسسته.
- عوامل الانتماء التنظيمي: تشمل ثقافة المؤسسة، وعلاقات الموظفين، وفرص العمل، ومستوى الرضا عن العمل.
- نتائج الانتماء التنظيمي: تشمل الإنتاجية، والابتكار، والاحتفاظ بالموظفين.

مجتمع دراسة

- يعتمد مجتمع الدراسة الأساسي في دراسة على الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- مجتمعات الدراسة الفرعية في دراسة يمكن أن تتضمن مجتمعات الدراسة الفرعية في دراستي:
 - الموظفون في أقسام مختلفة من مؤسسة اتصالات الجزائر.
 - الموظفون في مستويات وظيفية مختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.
 - الموظفون الذين لديهم أقدمية مختلفة في العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- العلاقة بين مجتمعات الدراسة

ترتبط مجتمعات الدراسة هذه ببعضها البعض من خلال:

- العمل في نفس المؤسسة.
- مشاركة نفس أهداف المؤسسة.
- التأثر بنفس ثقافة المؤسسة.

المعاينة

تتضمن المعاينة مجموعة من العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف .

و يعرفها "معن خليل عمر" بأنها ر، وتعني انعكاس شامل لصفات مجتمع الأصل إنما بشكل مصغ أيضا نسبة ثابتة مأخوذة من مجتمع الأصل، وهذه النسبة تساعد على الوصول إلى مجتمع الدراسة، وفي الوقت نفسه تقدم له قواعد للتنبؤ عن مست قبل الظاهرة أو المشكلة المدروسة.¹ وباختصار؛ فالمعاينة هي إجراءات اختيار العينة التي يفترض أن تكون ممثلة للمجتمع الإحصائي. في هذه الدراسة قمت بمعاينة غير احتمالية عرضية .

العينة :

وبناء على كبير حجم مجتمع البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم فقد اعتمدت على أسلوب العينة العشوائية غير احتمالية عرضية من اجل دراسة مجتمع البحث .
وتعرف بأنها عملية " سحب عينة من مجتمع البحث حسب ما يليق بالباحث " .²
حيث تم اختيار عينة عشوائية يبلغ عددها 22 مبحوث من مؤسسة اتصالات الجزائر .

¹- قريشي، عبد الكريم(2006/2005) محاضرات في منهجية البحث العلمي مقدمة لطلبة ماجستير علم التدريس. قسم علم النفس وعلوم التربية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

²- مورييس أنجرس ، منجية البحث في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحروي وآخرون ، دار القصب للناشر ، الجزائر، 2006،

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع العلمية لتحديد مفهوم الاتصال الداخلي والانتماء التنظيمي، ودراسة العلاقة بينهما. كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لتطبيق الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر..

إجراءات الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى مرحلتين :

المرحلة الأولى: جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية .

المرحلة الثانية: تحليل المقابلات واستنتاج النتائج العامة لدراسة .

أداة جمع البيانات

تعد أدوات جمع البيانات من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحثون في الدراسات الاجتماعية لفهم الظواهر الإنسانية بشكل دقيق. من بين هذه الأدوات، تبرز المقابلة والملاحظة بالمشاركة كوسيلتين فعاليتين لجمع المعلومات. تعتبر المقابلة أداة متميزة تتيح للباحث التفاعل المباشر مع المشاركين، مما يسمح بالحصول على بيانات غنية ومعقدة من خلال الحوار والاستفسارات المفتوحة. يمكن للمقابلات أن تكشف عن تجارب وآراء الأفراد بطرق تتجاوز السطح، مما يعزز فهم الباحث للموضوع المدروس. من جهة أخرى، تتيح الملاحظة بالمشاركة للباحث الانغماس في البيئة الطبيعية للمشاركين، حيث يمكنه ملاحظة السلوكيات والأنماط الاجتماعية بشكل مباشر. هذا النهج يمكن الباحث من رؤية الأمور من منظور المشاركين أنفسهم، مما يوفر سياقاً غنياً ومفصلاً للبيانات. بدمج هاتين الأداةين، يمكن للباحثين الحصول على فهم شامل ومتعدد الأبعاد للظواهر قيد الدراسة، مما يعزز دقة النتائج وعمق التحليل.

أ - أداة المقابلة

تعريفها : بالانجلو-سكسونية بمصطلح: Interview.

تعتبر تقنية مباشرة تمكن الباحث من جمع معطيات مباشرة من الميدان بطرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين بشكل منظم، أدائها هي مخطط أو دليل المقابلة أو شبكة المقابلة. تتم إما بشكل فردي في حالة المقابلة الفردية أو بشكل جماعي " في حالة المقابلة الجماعية.¹

وتعرفها Madeleine Grawitz على أنها " سيرورة للبحث العلمي تستعمل فيها سيرورة اتصال شفوي، لجمع معلومات لها علاقة بالهدف من البحث"²

الملاحظة بالمشاركة

تعريفها : تعتبر الملاحظة أقدم شكل الجمع المعطيات، استخدمها العلماء لتجميع المعطيات من الميدان الذي هو محل الدراسة تستخدمها علوم الطبيعة الملاحظة الظواهر الطبيعية على اختلافها، وأيضا العلوم الإنسانية الملاحظة الحياة الاجتماعية وتصرفات الأفراد، والأداة التي

بواسطتها يتم تجميع المعطيات اعتمادا على الملاحظة المقابلة التي تنعش وتغني حقل البحث هي إطار الملاحظة "cadre de l'observation" إما من خلال شبكة الملاحظة أو دفتر المشاهدات .

¹ لمياء مرتاض-نفوسي، تقنيات البحث الكيفي : المقابلة ، دار الهومة 2017 ، ص 76
² Madeleine Grawitz, Méthodes des sciences sociales, France, Dalloz, 11ème edition, 2005, p.644

تتطلب هذه التقنية المكوث في الميدان ليدل هذا المفهوم المستعار من الأنثروبولوجيا في نفس الوقت على موضوع الدراسة ومكانها (...). أن تلاحظ يعني ذلك أن تعيش مع أو على الأقل أن تكون قريباً، أن ترى عن قرب.

يعني ذلك أن الملاحظة تقنية تتطلب الاقتراب عن كتب من الظاهرة المدروسة لمدة متفاوتة قد تتراوح بين ساعات وتصل في حالة البحوث الأنثروبولوجية إلى عدة سنوات، وبذلك سيترب عنها تسجيل لكل التصرفات والأقوال والحركات بأكبر دقة ممكنة .

وفي الواقع، تقنية الملاحظة من خلال ملاحظة الأفراد في معيشتهم اليومي تصرفاتهم وممارساتهم الثقافية لا تستخدمها كل العلوم الاجتماعية، إذ يعتبر علم النفس هو التخصص الأكثر استخداماً لهذه التقنية مقارنة بالعلوم الاجتماعية الأخرى الملاحظة تقنية مهمة لتجميع الملاحظات بدون مساءلة الأفراد أو تقسيم استعارات عليهم في حقل العلوم الاجتماعية)، فهي توجهنا إلى ما هو مخفي إعادة تسطير تسلسل الأفعال والتفاعلات، أو حتى إدراك ما لا يقال¹.

ويعرفها موريس الجرس بأنها: تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كفيي بهدف فهم المواقف والسلوكيات².

¹-د لمياء مرتاض - نفوسي هندسة البحث الكيفي دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان 2017، ص 169 - 170

²-موريس الجرس، مرجع سابق، ص 184

الوظائف النظرية

الفصل الأول:

دور الإتصال الداخلي بنسبة للمؤسسات

مقدمة الفصل :

في هذا الفصل الأول، سنتناول دور الاتصال الداخلي في المؤسسات وأهميته الحيوية في تحقيق الأهداف التنظيمية. يُعتبر الاتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية التي تُبنى عليها العلاقات داخل المؤسسة، حيث يساهم في تعزيز التفاهم المتبادل، وتنسيق الجهود، وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأداء الأمثل. سنستعرض في هذا الفصل كيفية تأثير الاتصال الداخلي على مختلف جوانب العمل المؤسسي، بدءًا من تعزيز الانتماء التنظيمي وصولاً إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، سنناقش الأساليب والاستراتيجيات الفعّالة لتعزيز الاتصال الداخلي، مما يساهم في بناء بيئة عمل متناغمة وداعمة للنمو المستدام. ومن أجل التعرف على دور الاتصال الداخلي بنسبة للمؤسسات والمفاهيم المتعلقة به قمت بتخصيص المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: الاتصال الداخلي وأنواعه

➤ المبحث الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي

➤ المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي وخصائصه

➤ المبحث الرابع: استراتيجيات الاتصال الداخلي ومعوقاته

المبحث الأول : الاتصال الداخلي وأنواعه

الطلب الأول : ماهية الاتصال الداخلي

تمهيد

يتطلب الاتصال الداخلي فهماً عميقاً لهيكل المنظمة وعملياتها، بما في ذلك الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية. كما يستند الاتصال الداخلي على استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات مثل الاجتماعات، والبريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، والتطبيقات الخاصة بالشركة، وغيرها لتيسير تدفق المعلومات والتواصل بين الأفراد.

تعريف الأتصال :

هي العملية التي يتم من خلالها نقل الأفكار والاتجاهات والقيم والأفعال، بحيث تصبح جزءاً مشتركاً بين الأفراد.¹

هي عملية نقل الأوامر والقرارات وتبادل المعلومات بين المستويات المختلفة في التنظيم، بشرط أن تكون هذه العملية هادفة وموضوعية وأن تمر عبر قنوات الاتصال المحددة.²

¹ محمد مسلم ، "تنمية الموارد البشريو " دعائم وأدوات ، 207

² الدكتور محمد شويح ، "مبادئ ادارة الأعمال" الطبعة الأولى ، 2015، ص 108.

مفهوم الاتصال الداخلي :

تم تعريفه على أنه وسيلة للتعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، بالإضافة إلى توزيع العمل وحل المشكلات ومتابعة الجهود المبذولة.¹

كما عرفه "Thierry Libaert"، فهو يعتبره "عنصرًا مركبًا من نظام المنظمة العام يعتمد على تدفق المعلومات".²

التعريف الشامل للاتصال الداخلي هو: "مجموعة من العمليات المركبة والهادفة تشمل الجوانب العقلية والنفسية والإجرائية، بهدف تحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف. تتطلب هذه العمليات خلق إطار من التواصل الفعال باستخدام رموز وأدوات محددة، مع التركيز على جودة المدخلات والمخرجات والعمليات في بيئة متعددة الأبعاد تشمل الجوانب الثقافية والتنظيمية والاقتصادية والمادية".³

¹ مصطفى حجازي ، "الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة" ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، 2000 ، ص 17.

² Libaert (Thierry), D'Almieda (Nicole), " La communication interne des enterprise", 5ème edition, Dunod , Paris, 2007, p:09.

³ ابوبكر مصطفى محمود ، عبد الله عبد الرحمان البريدي ، "الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال" ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2008 ، ص 48.

كما تعرفه الجمعية الفرنسية، فإن الاتصال الداخلي هو مجموعة من المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي، وترسيخ قيم المؤسسة بهدف تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها.¹

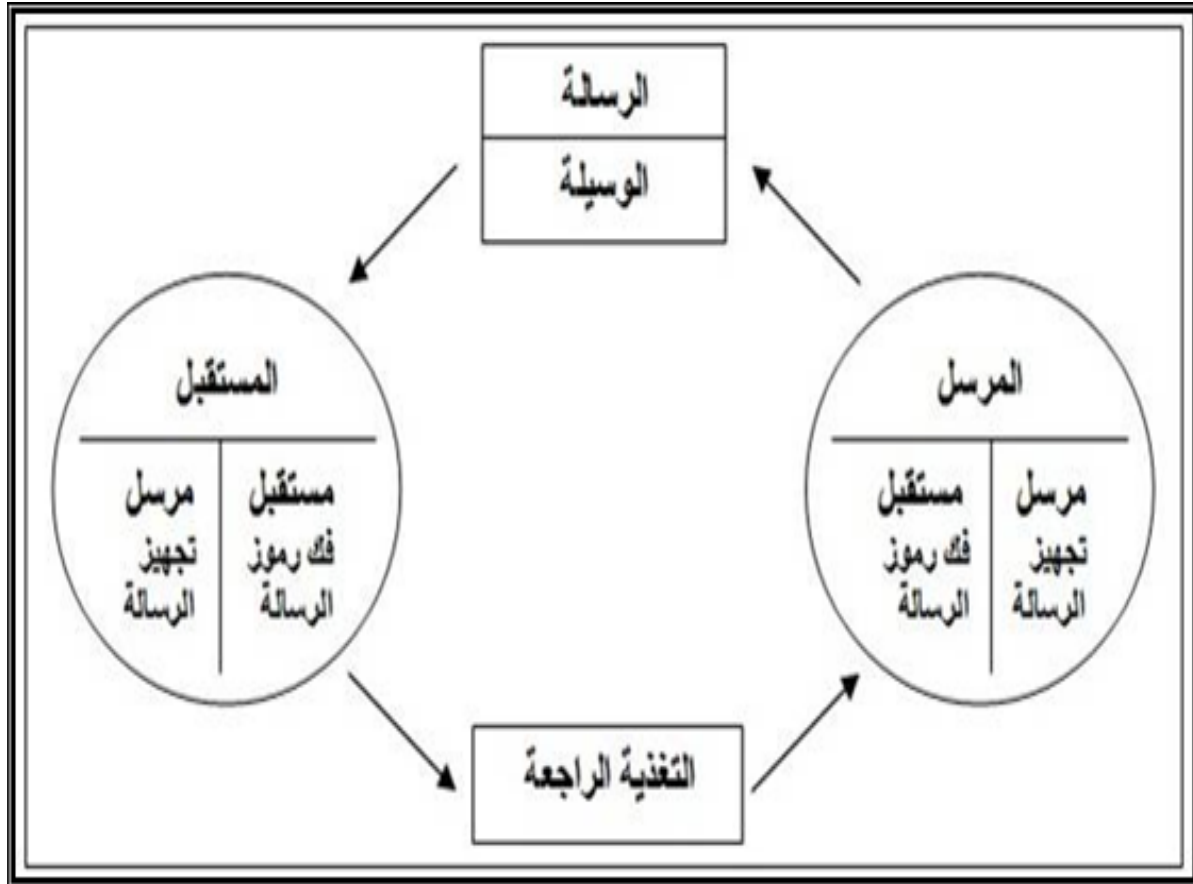
عرفه عبد الحميد درويش بأنه الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة ويهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار.²

¹ برباوي كمال ، د.سليمان الياس ، "دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية" ص95.
² رضوان بلخير ، "مدخل الى الاتصال المؤسساتاتي" دار قرطبة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص 75.

أما محمد فهمي العطروزي، فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية يتم من خلالها إيصال المعلومات، سواء كانت علمية أو تعبيرية، من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر. يمكن أن يكون الاتصال من مستوى أدنى إلى أعلى أو العكس، أو على مستوى أفقي. يهدف هذا الاتصال إلى إحداث التغيير، سواء للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بهدف أداء وتسيير العمل. وبالتالي، يصبح الاتصال أداة فعالة للتأثير على الأفراد وإحداث تغيير في سلوكهم.¹

وعليه نستنتج أن الاتصال الداخلي يشمل جميع الأعمال والنشاطات التي تهدف إلى ربط جميع العاملين في المؤسسة، من أجل تحقيق الهدف الرئيسي وهو ازدهار المؤسسة وتقدمها.

¹ محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، 1960، ص 341.



شكل رقم 1 يوضح العملية الاتصالية¹

¹ - مكونات عملية الاتصالية: https://moderninstructions.blogspot.com/2017/12/blog-post_18.html

المطلب الثاني : أنواع الاتصال الداخلي

تمهيد :

يُعتبر الاتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية في إدارة المؤسسات الحديثة، حيث يلعب دوراً محورياً في تعزيز الانتماء التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية. تتنوع أنواع الاتصال الداخلي وفقاً للأغراض والأساليب المستخدمة في التواصل بين أعضاء المؤسسة. يُسهم فهم هذه الأنواع في تحسين كفاءة التواصل، وزيادة فعالية التفاعل بين الموظفين والإدارة، وتعزيز تدفق المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة. في هذا المطلب، سنستعرض الأنواع المختلفة للاتصال الداخلي، ونوضح كيفية تطبيق كل نوع منها لتحقيق تواصل فعال وبناء ثقافة تنظيمية قوية.

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما :

1- الاتصال الرسمي : وهو الاتصال الذي يجري وفقاً للأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، حيث يتم في إطار التنظيم ويتبع إجراءات وقواعد رسمية محددة وواضحة لجميع أفراد المؤسسة. عادةً، يتم توثيق هذا الاتصال بصورة مكتوبة ورسمية، ويعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات وما شابه ذلك. يمكن أن يكون هذا الاتصال صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة، حيث يحدد التنظيم المسؤوليات ويقسم العمل ويحدد العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة. وبموجب ذلك، ينقل الاتصال الرسمي كل ما ترغب الجهة المعنية في نقله إلى جهة أخرى بطريقة منظمة وفعالة.

ويتصف الاتصال الرسمي عادة بمايلي :¹

هو الاتصال الذي يتبع أسساً قانونية ومكتوبة، متعلق بشكل مباشر بالعمل داخل التنظيم، ويكون ملزماً لجميع الأطراف. وتشمل أهم صفاته نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات، وإعلام جميع فئات المؤسسة بالأهداف المراد تحقيقها. وفيما يتعلق بتأثيره على العاملين، يظهر التأثير عندما تسيطر المستويات العليا على عملية الاتصال ويتم قبول مبادراتها من قبل العاملين².

تعتمد الاتصال الرسمي على مجموعة وسائل متعددة، منها: الخطابات، والمنشورات بأنواعها المختلفة، والتقارير، والمذكرات، والأوامر، والقرارات الإدارية. تتمثل هذه الوسائل في رسائل سمعية وبصرية. كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة وهي:

أ- **الاتصال الصاعد** (من الأسفل إلى الأعلى) يتم من المستويات الأدنى (القاعدة) إلى المستويات الأعلى (القيادة) في المؤسسة. على الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد له أهميته الخاصة؛ فهو يعكس مدى ديمقراطية المؤسسة وفاعليتها في الإدارة. تتضمن المواد المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة تقاريراً، وشكاوى، واقتراحات، وملاحظات تُوجه إلى الإدارة العليا.

¹ - ريجي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999، ص 77.

² - محمد مزيان، الاتصال المؤسساتي الانواع والانماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد، 11 دار الحكمة، الجزائر، أفريل، 1998، ص

وعلى الرغم من هذه الأهمية ، إلا انه تواجه مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى ، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي ترتبط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤسين الذي يقابله عزلة الرؤساء . ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الإتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤسين للتعبير عن مواقفهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة¹.

ب- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) هو الاتصال الذي يبدأ من قمة التنظيم

وينتقل إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى. غالبا ما يُستخدم

هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر، والتوجيه، والتعليم. تتنوع وسائله بين الشفهية

مثل الأوامر الشفهية، والمناقشات، والمحاضرات، والمؤتمرات، والهاتف، والكتابية مثل

النشرات، والخطابات، والكتيبات، والمذكرات.

هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى المستويات الدنيا المسؤولة عن التنفيذ،

كما يتيح للمرؤسين فهم مشكلات التنظيم واستيعاب طريقة العمل المطلوبة.²

¹ - ريجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص77

² - إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993، ص. 383.

ج - الاتصال الأفقي: هو الاتصال الذي يتم بين أفراد المؤسسة الذين يشغلون نفس المستوى الإداري، مثل الاتصال بين الموظفين، أو بين رؤساء الأقسام، أو بين المدراء في نفس المستوى الرسمي للمؤسسة. يهدف هذا النوع من الاتصال إلى تحقيق التعاون، وحل المشكلات، وتبادل الأخبار، والأفكار، ووجهات النظر، والمعلومات، والخبرات بشكل شفهي ومباشر دون عوائق إدارية. لذا، يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي. من وسائل الاتصال الأفقي اللقاءات، وتبادل الزيارات، والاجتماعات، واللجان، والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.¹

ومن أبرز ما يحققه الإتصال الأفقي ما يلي :

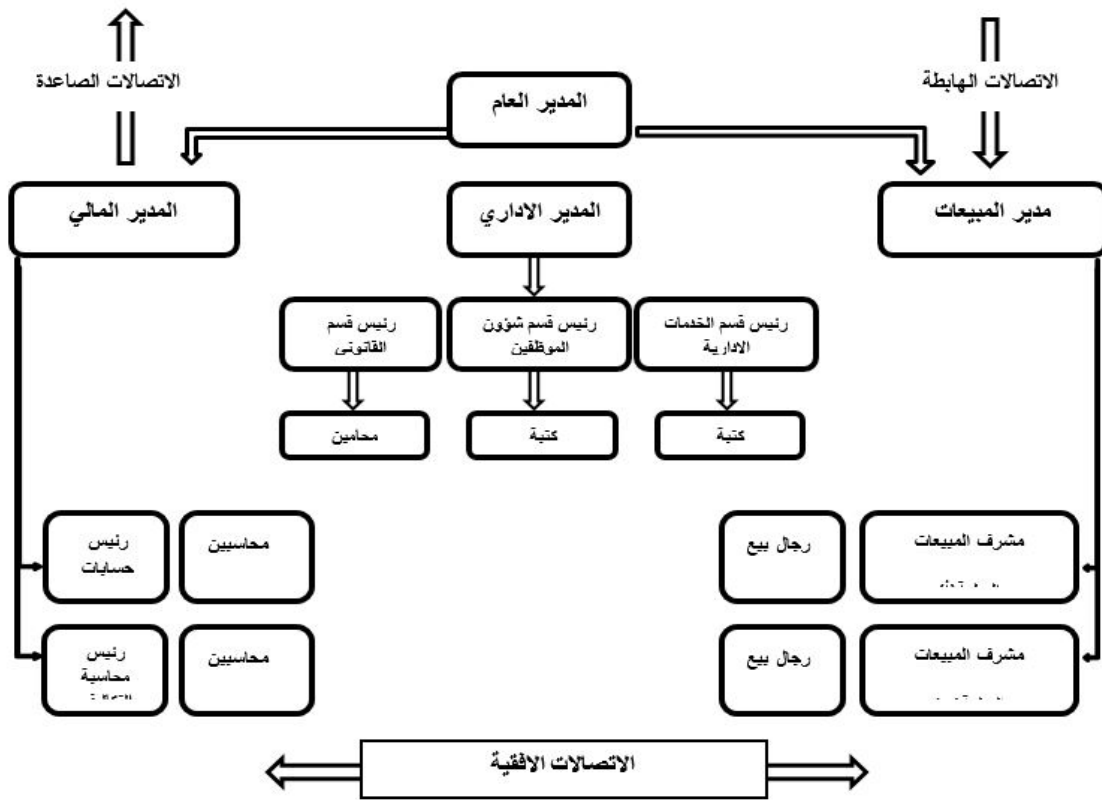
- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق الأهداف مؤسسة وخلق روح التعاون.
- يسمح بالاتصال المباشر.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.

-الاتصال غير الرسمي: هذا النوع من الاتصال لا يتبع القواعد والإجراءات والقوانين الإدارية المثبتة والمكتوبة كما هو الحال في الاتصال الرسمي. يتم غالبًا خارج القنوات الرسمية داخل التنظيم، ويمكن أن يحدث بين مستويات إدارية مختلفة، متجاوزًا خطوط السلطة الرسمية .

لا يقتصر الاتصال غير الرسمي على داخل التنظيم فقط، بل يمكن أن يمتد إلى خارجه من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية. ينبغي

¹ - محمد مزيان، مرجع سابق، ص. 111

على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي بشكل إيجابي، ومنع تأثيره السلبي على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة، مثل الإشاعات الكاذبة وغيرها¹.



شكل رقم 2 : أنواع الاتصال

¹ - محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004 ص 22

المبحث الثاني : أهداف وأهمية الاتصال الداخلي .

المطلب الأول : اهداف الاتصال الداخلي .

تمهيد: يُعد الاتصال الداخلي عنصراً أساسياً في بنية أي مؤسسة ناجحة، حيث يهدف إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تدعم الأداء العام وتعزز من فعالية العمل الجماعي. ونستعرض كيف يمكن لهذه الأهداف أن تساهم في بناء بيئة عمل متكاملة تدعم الابتكار والإنتاجية وتحقق النجاح المستدام للمؤسسة.

1. أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة تتمثل في مايلي:

- تنسيق الأفعال والقرارات: يسهم الاتصال في تحقيق التناغم بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة. بدون الاتصال، تصبح المؤسسة مجرد مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل منفصل عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، مما يجعل التنسيق مستحيلاً.
- تبادل المعلومات: يسهم الاتصال في تبادل المعلومات الهامة التي تحقيق الأهداف التنظيمية.
- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دوراً حيوياً في عملية اتخاذ القرارات. فلاتخاذ قرار معين، يحتاج الأفراد إلى معلومات لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات، وتقييم النتائج.

2- أهداف الاتصال للقيادات الادارية :

يساعد الاتصال الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة من خلال توفير البيانات والمعلومات الضرورية، وكذلك بين العاملين والمسؤولين، لتحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات.
- التعبير عن المشاعر والآراء ، وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات.
- انطواء المسؤولين في الإدارات تحت قيم و أهداف المؤسسة.
- تحقيق عنصر القيادة داخل مختلف الإدارات¹.

3- أهداف الاتصال بالنسبة للعمال²:

يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى توعية العاملين بما يحدث داخلها، مما يزيد من الفهم والدقة، وينعكس إيجابياً على سير العمل. لا شك أن تزويد العمال بقدر كافٍ من المعلومات يمكنهم من تبادل الخبرات ومعرفة الحقائق لتحقيق المصالح المختلفة. يمكن تصنيف المعلومات المقدمة للعمال في أربعة مجالات:

- معلومات عن المؤسسة وما يتعلق بوظائف العمال.
- معلومات خاصة بقرارات المؤسسة ومستقبلها.
- معلومات خاصة بالمشاكل التي تعاني منها المؤسسة.
- معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي للعمال.

¹- عبد العزيز شرفة، نموذج الاتصال في الفنون والإعلام وإدارة الأعمال، ط1، القاهرة، دار المعرفة للنشر، 2005. ص 90.

²- خيري خليل الجميل، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1995، ص 65.

4- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور :

يتلخص ذلك في إقامة نظام اتصال يتيح لنا توصيل الجهود المبذولة بوضوح، وترسيخ صورة المؤسسة ونشاطاتها وطبيعتها وإنتاجها وخدماتها في أذهان العاملين. من جهة أخرى، يساعد هذا النظام في التعرف على آراء الجمهور ومقترحاتهم لتحسين الخدمات المقدمة.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي .

تمهيد:

يُعد الاتصال الداخلي من العناصر الجوهرية في نجاح أي مؤسسة، حيث يسهم في تحقيق التناغم والتفاهم بين جميع أفرادها. من خلال الاتصال الداخلي الفعّال، يمكن نقل المعلومات والأهداف والسياسات بوضوح، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل التوتر والصراعات، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

1- أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة¹:

بالنسبة للمؤسسة، تعتمد جميع العمليات الإدارية على نظام الاتصال، مما يسهل اتخاذ القرارات، التوجيه، والتنسيق. من خلال الاتصال الداخلي، يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى قرارات رشيدة.

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد الاتصال الداخلي على توجيه العاملين، حيث يمكن للمدير من خلال وسائل الاتصال المتاحة تحديد أهداف المؤسسة بشكل عام، والواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم تنفيذها. كما يعد الاتصال أداة فعالة لمواجهة الشائعات وإدارة النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى "بيتر دراكر"، لتنظيم الإدارة الديناميكية للمؤسسة، يجب تحديد أهداف كل مستوى، حيث يساهم كل منها جزئياً في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وهذا يتطلب درجة عالية جداً من

¹ - الأمين بلقاضي " الاتصال الداخلي في المؤسسة " ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، ص 70.

التنسيق بين مختلف المستويات ويعتمد على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة. فالاتصال يمثل الغراء الاجتماعي الذي يحقق التماسك بين أجزاء المنظمة ويحسن مستواها.

2- أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة :

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة. كما يرى "سانسوليو"، المؤسسة هي منبع للتعلم الثقافي؛ فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكيات جديدة. يعتبر العديد من الباحثين أن الهدف من الاتصال الداخلي هو جعل المعلومات تعبر عن فلسفة المؤسسة، تاريخها، تقاليدها، أهدافها، وسياساتها، وذلك من أجل خلق الشعور بالانتماء. هذا الشعور لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة، بل يمتد إلى المجتمع ككل، حيث تعتبر المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي.

3- أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد¹ :

لا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد، بل تمتد أيضًا إلى أفراد التنظيم. في هذا السياق، يقول "الشريف سوامي" أن الاتصال الداخلي يساهم في بحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجرى كشخص، وتعزيز روح الجماعة، وبذلك يتم خلق ثقافة المؤسسة. بالإضافة إلى تعزيز روح الجماعة وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في بيئة عمله، يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد. فهذه الروح تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال،

¹ - الأمين بلقاضي ، مرجع سبق ، ص 69.

فمن المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه. وهذا يحفز الفرد ويزيد من دافعيته للعمل ويحقق له الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث : وسائل الاتصال الداخلي وخصائصه

المطلب الأول : وسائل الاتصال الداخلي .

تمهيد : عرفنا أن عملية الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر، وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل ، فمنها المكتوبة و الشفوية و السمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات.

أ- الوسائل المكتوبة :

يتم الاتصال الكتابي عن طريق استخدام الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل. يمكن وصف الاتصال الكتابي بأنه القناة الأكثر دقة في نقل المعلومات، وهو الأسلوب الأكثر استخدامًا في المنظمات الكبيرة. وعليه، يجب أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة. يتم ذلك من خلال الاعتماد على وسائل مثل:¹

التقرير : يحرر الاتصال الكتابي من قبل مسؤول يعمل داخل المؤسسة، ويتم ذلك بعد انتهاء اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي. يهدف الاتصال الكتابي إلى نقل المعلومات التي تم تبادلها في الاجتماع إلى باقي المستخدمين في المؤسسة. وبهذا يتم تقديم مقترحات لحل المشكلات المطروحة في المؤسسة.

¹ - مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998، ص 160-161

الإعلان : يعتبر الإعلان وثيقة رسمية تحمل توقيتاً أو تاريخاً، وتستخدمه المؤسسة لنشر المعلومات الهامة وإعلام الموظفين بالقرارات الهامة والتوجيهات الضرورية للسير الحسن لمصالح المؤسسة.

المذكرة (المدونة الإعلامية) : وهي عبارة عن المعلومات والتوجيهات التي يتم توزيعها على عدد كبير ومحدد من المسؤولين في المؤسسة. تتناول هذه التعليمات مواضيع متنوعة مثل تنظيم العمل، والأجور، والحوافز الاجتماعية، وعموماً تشمل المدونة الإدارية كل ما يتعلق بالتغييرات الجديدة في المؤسسة وكيفية التعامل معها.

جريدة المؤسسة : تُعتبر هذه الوسيلة وسيلة اتصال خاصة تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة المتعلقة بطبيعة العمل ومشكلاته لدى العاملين، ومساهماتهم في تقدم العمل. وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إنتاجها، حيث يتمكنون من المشاركة في إصدارها، مما يساعد على الحصول على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال المساهمة في كتابة المقالات والتعليقات.

دليل المنظمة : يشتمل هذا الوثيقة على ملخص يتضمن معلومات حول المنظمة وتطورها عبر الزمن، ونشاطاتها وتنوعها، والإدارات المختلفة داخل المنظمة ووظائف كل إدارة، بالإضافة إلى التركيز على الممارسات الإدارية المتميزة التي تشكل مصدر فخر للمنظمة. كما تتضمن مواعيد العمل والإجازات والإنجازات البارزة التي تم تحقيقها، بالإضافة إلى كل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها.

لوحة الإعلانات : وسيلة سهلة التنفيذ والتسيير، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة، وتسمح بنشر مجموعة متنوعة من المعلومات، مثل المعلومات المتعلقة بالصحة والسلامة، وحقوق وواجبات العمال، بالإضافة إلى المعلومات الاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بظروف العمل.

علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات : تتيح هذه الوسيلة للمستخدمين تقديم آرائهم واقتراحاتهم للمؤسسة بشأن الاستفادة من المعلومات الهامة التي يمتلكونها، كما تعمل كوسيلة اتصال تسمح لهم بالحصول على تفاصيل أكثر دقة¹.

ب- الوسائل الشفوية:

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفهيًا، أي عن طريق الكلمة المنطوقة. يتميز هذا الأسلوب عن الاتصال الكتابي لأنه أكثر سهولة وإقناعاً للمستقبل. ومن الملاحظ أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب :

الاجتماعات : وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ، ونميز بين نوعين من الاجتماعات²:

¹ -Marie Hélèn west phalen. Le dictionnaire,les pratique,Professionnelles,de la communication, edition traingle paris, 1992,p81.

² -Marie hélèn west phalen ,lpid ,p88.

- **اجتماع تبادل الخبرات** : هو اجتماع مباشر يجمع بين مجموعة من المستخدمين والمسؤولين في المؤسسة، سواء كانوا مدراءً أو رؤساء أقسام. يهدف هذا الاجتماع إلى تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين، وذلك بهدف تعزيز التعاون وتحسين أداء الفريق العمل.
- **الاجتماع الإعلامي**: هذا الاجتماع يجمع عددًا من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة، ويهدف إلى نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين. كما يتيح هذا النوع من الاجتماعات طرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات من قبل المشاركين.
- **المحاضرات** : يتم تنظيم هذا النوع من اللقاءات من قبل الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها، وتتناول المحاضرة خلالها مواضيع متعلقة بالحياة المهنية أو غيرها. ومن بين الإيجابيات التي تتمتع بها هذه اللقاءات، أنها تساهم في زيادة الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتعزز من تكوينهم الشخصي والمهني.
- **الهاتف** : يُعتبر الاتصال الهاتفي من بين الوسائل الهامة في الوقت الحالي، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته، ويعتبر السيد في الاتصالات الشفوية بدون منازع.
- **المقابلة** : تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار.

- اللجان وجماعات الدراسة : هو اجتماع يجمع عددًا من المستخدمين لدراسة مشكلة محددة معًا، وتعتبر اللجنة مؤسسة ذات فعالية واسعة. تستهدف هذه الاجتماعات تعزيز المسؤولية العمالية من أجل تحقيق منصة موحدة للتواصل، حيث يتم حل المشاكل بواسطة المستخدمين أنفسهم¹.

ت - الوسائل التكنولوجية²:

تجمع هذه الوسيلة بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال. نتيجة لذلك، لفتت انتباه المؤسسات إليها واستفادت منها من خلال دمجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية :

المذياع : يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة.

الانترنت : هي شبكة الحواسيب الداخلية، تمكن من الاتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ، وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وربح الوقت والجهد.

الصحيفة الالكترونية : يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة إلكترونية داخلية ، تكون عبارة عن فضاء إلكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.

¹- مختار تهايمي، ابراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الاولى، بدون سنة، ص.175

²- عمرو غنايم، علي الشراوي، تنظيم وإدارة الاعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص.188

البريد الإلكتروني : يتم عن طريق الكمبيوتر ، وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات و إيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.

الأقراص المضغوطة : هي دعامة تكنولوجية هامة ،فهي وسيلة ملتميديا ،حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة و المكتوبة و الصوتية ، ويمكن استرجاعها في أية لحظة .

الفيديو والسينما : تعتبر أفلام الفيديو والأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة من بين أهم وسائل الاتصال الداخلي مع العاملين . فهي تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة والوقاية، بالإضافة إلى توفير الترفيه لهم. ومع ذلك، فإن تكلفتها عالية وكبيرة.

المطلب الثاني : خصائص الاتصال الجيد

تمهيد :

الاتصال الداخلي الجيد يُعتبر أساسياً لنجاح أي مؤسسة أو منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة. فهو يعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين ويعزز الفهم المشترك والتعاون داخل الفرق والأقسام المختلفة. يتأثر الأداء العام للمؤسسة بشكل كبير بجودة الاتصال الداخلي، وبالتالي يعتبر العمل على تعزيزه وتطويره استثماراً ضرورياً.

- **التفاعلية:** ذلك يرجع إلى وجود سلسلة من الأفعال الاتصالية حيث يقوم المرسل بتلقي وإرسال المعلومات في نفس الوقت، وكذلك المستقبل. يُعد الهاتف، التلفاز التفاعلي، والمؤتمرات عبر الإنترنت، والكمبيوتر الشخصي، وحتى البريد الإلكتروني أمثلة على بعض الوسائل التي يتم فيها التفاعل بين المستخدم والمرسل.
- **اللاتزامنية:** تعني هذه الإمكانية إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم، ولا تتطلب من كل المشاركين استخدام النظام في نفس الوقت. على سبيل المثال، في نظم البريد الإلكتروني، يمكن للرسائل أن ترسل مباشرة من مرسلها إلى مستلمها في أي وقت دون الحاجة لتواجد المستلم في ذلك الوقت¹.

¹ - حديد يوسف، تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد، 17، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، ص263.

- **الانتشار والتدويل:** تطور التكنولوجيا في صناعة وسائل الاتصال والمعلومات قلل تكاليف إنتاجها إلى حد كبير، مما جعلها متاحة ومستخدمة على نطاق واسع بين الأفراد، بغض النظر عن مستوياتهم الاقتصادية والثقافية. لم يعد استخدام هذه الوسائل يُعتبر فاخرًا، بل أصبح ضرورة لا غنى عنها. وقد تم ربط وسائل الاتصال الحديثة على الصعيدين العالمي والقاري، مما يُمكن الاتصال بأي مكان في العالم من الهاتف المحمول أو الهاتف العمومي. تعددت قنوات البث التلفزيوني الفضائي، وتكاملت واندمجت وسائل الإعلام وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، مما أحدث تحولًا هيكليًا في بنية العمليات الاتصالية. فأصبح بالإمكان للمتلقين الاختيار والتفاعل مع القائمين بالاتصال، وتبادل الأدوار الاتصالية، وكسر مركزية الاتصال. كما تزايد استخدام وسائل الإعلام والاتصال في التسويق والترويج والتجارة على الصعيدين المحلي والدولي. جميع هذه التحولات تبلورت بوتيرة متسارعة، ما أدى إلى تشكيل ما يُعرف بمجتمع المعلومات.
- **اللاجماهيرية:** فلم تعد وسائل الاتصال تعتمد على مخاطبة الجماهير فحسب في رسائل عامة ومنظمة، بل أضحت من امكانياتها توجيه رسائلها ومضامينها إلى فرد بعينه¹.

¹ - خالد منصر، علاقة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة باغتراب الشباب الجامعي، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص الاعلام وتكنولوجيا الاتصال الحديثة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012، ص.57.

المبحث الرابع : استراتيجيات الاتصال الداخلي ومعوقاته

المطلب الأول : معوقات الاتصال الداخلي

تمهيد : يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسات عاملاً حاسماً لنجاحها وتحقيق أهدافها. إلا أن هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تؤثر سلباً على فعالية هذا الاتصال. معوقات الاتصال الداخلي تتنوع بين عوامل تنظيمية، وتكنولوجية، وشخصية، وثقافية. تناول هذه المعوقات وتحليلها يساعد المؤسسات على تحسين التواصل الداخلي، وتعزيز التفاهم بين الموظفين، وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

اهم المعوقات للاتصال الداخلي :

- 1) عدم القدرة على التعبير بوضوح عن معن مضمون الرسالة نتيجة افتقاد الخلفية السليمة من التعليم والثقافة اليت تمكن من نقل المعنى بصورة واضحة سهلة سواء شفاهة أو كتابة.
- 2) عائق احلالة النفسية لمستقبل الرسالة ومدى استعداد لتقبلها .
- 3) عدم فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل الرسالة .
- 4) الإفراط في استخدام وسائل قد تكون عبئاً كبيراً على المستقبل .
- 5) التظاهر بفهم المعلومات المعروضة من جانب المرسل¹ .
- 6) عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.
- 7) الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
- 8) عدم تلاؤم الجو الاتصال وكذلك بالنسبة للهياكل.

¹ - الزاوي محمد الطيب ، قنودر عبد القادر " المدخل إلى علوم الإعلام والاتصال "المطبعة العربية، ط11 ، ص38 .

9) عدم وضوح الأهداف وغير محددة وغير قابلة للقياس.

10) احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية.

وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى : عقبات مادية، عقبات شخصية ، عقبات لفضية.

- العقبات المادية: تشمل ندرة الاتصالات أو الإفراط فيها، وكذلك تداخل متحدث آخر أثناء إجراء مكالمة هاتفية، مما يعوق تحقيق الاتصال لأغراضه. كما أن كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة تُعتبر عبئاً ثقیلاً على العاملين، وتؤدي إلى ضياع الوقت والشعور بالملل والضجر. هذا يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق الأهداف المرجوة¹.
- العقبات الشخصية: ترتبط هذه العقبات بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد، مثل مدى حكمته في التعامل مع الأمور، وحالته النفسية والعاطفية، وطباعه، ونزعتة، وقيمه الشخصية. نظراً لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبائعهم التفاعلية، يمكن أن ينشأ عن ذلك صراعات أو جو يسوده التوتر. هذا الوضع يعتبر معرقلاً لعملية الاتصال.

- العقبات اللفظية "التعبيرية": تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال، فكما تساهم في عملية الاتصال وتسييرها، يمكنها أيضاً أن تعرقلها. العديد من الكلمات تحمل أكثر من

¹ - الزاوي محمد الطيب ، قندور عبد القادر ، مرجع السابق نفسه ، ص 39.

معنى وفقاً للموقف الذي تُستخدم فيه، مما يجعل المعنى غامضاً وغير مفهوم. نتيجة لذلك، قد لا يصل المعنى إلى المستقبل بشكل صحيح، وبالتالي لا يتحقق الاتصال وهدفه المتمثل في نقل المعلومات بوضوح وتجنب الغموض¹.

¹ - الزاوي محمد الطيب ، قندور عبد القادر ، مرجع نفسه ، ص 39.

المطلب الثاني : استراتيجيات الاتصال الداخلي .

تمهيد:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات اليوم، أصبح تطوير استراتيجيات فعالة للاتصال الداخلي أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح والاستدامة. الاتصال الداخلي الجيد لا يعزز فقط التواصل بين الموظفين والإدارة، تعد استراتيجيات الاتصال الداخلي أدوات أساسية لتحسين تدفق المعلومات، وتيسير التعاون بين الأقسام المختلفة، وزيادة الكفاءة والإنتاجية .

الإستراتيجية : هي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجاًلاً من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة. تهدف إلى تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، تضمن هذه المبادئ أساليب تقويم مناسبة لتقييم التقدم والنجاح في تحقيق الأهداف المنشودة¹.

إستراتيجية الاتصال الداخلي: إستراتيجية الاتصال الداخلي هي فن تسيير يهدف إلى تحقيق انسجام وتكامل بين مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة، وذلك من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة. تحقيق هذه الأهداف يمر عبر تطوير وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد الماديين الذين يعملون في المؤسسة، وبين هؤلاء الأفراد والمؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين وآليات عملها. تشمل هذه الاستراتيجية الرموز المرتبطة بتاريخ المؤسسة وثقافتها وقيمها، بالإضافة إلى وسائل الاتصال المشتركة لنقل هذه الرموز والمعلومات².

¹ - محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص10.

² - صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2003 ص.101

❖ استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة : ¹

يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسات إلى تعزيز العلاقات بين الموظفين، مما يجعلها أكثر ترابطاً وسهولة. يمكن تحقيق ذلك من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات، والتي سيتم توضيحها فيما يلي:

● تعزيز التعارف بين الموظفين :

يكمّن دور دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع المدراء في المؤسسة في تنظيم بعض الفعاليات والأنشطة التي تعزز التعارف بين الموظفين وتشكيل الروابط بينهم. هذا يسهم في تسهيل سير العمل وتحقيق أهدافه بفاعلية أكبر، نتيجة للتفاهم الذي يتولد بين الموظفين.

● بناء مجموعات تُعزز التعاون بين الموظفين :

يساعد إنشاء مجموعات دردشة أو مجموعات عمل على تعزيز التفاعل بين الموظفين، كما ينمي قدرتهم على مساعدة بعضهم البعض من خلال تبادل الخبرات، والعروض التقديمية، والمستندات، والمجلدات المشتركة، والتقويمات..

● التأكد من شعور الموظفين بالراحة :

¹- استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة ،[آية الطير](https://mawdoo3.com)، موقع موضوع، أطلع عليه في 05/17/2024 ، <https://mawdoo3.com>

يُعدّ التأكد من سلامة بيئة العمل وخلوها من المضايقات والتنمر، واتخاذ سياسة واضحة تجاه كل من يُعرقّل العمل على زملائه، أمرًا مهمًا للغاية. هذا يعزز شعور الراحة لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم وإنتاجيتهم وسرعة إنجازهم.

• توطيد العلاقة بين القادة والموظفين :

يُعتبر توطيد العلاقة بين القادة والموظفين أحد أهمّ الاستراتيجيات الواجب اتباعها داخل المؤسسة لتعزيز الاتصال الداخلي، إذ يكسر هذا حواجز الخوف بين الموظف والقائد، ويبني جسورًا من الثقة بينهم، ويُساعدهم في التعرف على بعضهم أكثر. يُسهّل هذا التواصل في العمل بينهم، والقدرة على تنفيذ المهام الموكلة فيما بعد، وهذا عن طريق التأكد من المحادثات المستمرة بينهم.

• الورشات التدريبية :

تُعدّ الورشات التدريبية أحد الاستراتيجيات المهمة لتحفيز الموظفين على بناء العلاقات والتواصل الداخلي في الشركة، وذلك عن طريق عقد التدريبات اللازمة بالتعاون مع جهات مختصة تُوضح أفضل السبل لبناء العلاقات، وتعزيز التواصل، وضمان استمراريته وتحقيق الفائدة منه.¹

• القيادة الواعية :

¹ - استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة ، المرجع نفسه. <https://mawdoo3.com>

يُساعد تركيز الشركات على تطبيق نهج القيادة الواعية بدلاً من القيادة التقليدية على تعزيز الاتصال الداخلي بين الشركات، والتي تقوم بدورها في صقل مهارات الموظفين، وتعزيز مواهبهم وقدراتهم، وذلك لتمكينهم، وتحقيق الهدف الأسمى لإنجاز العمل.

• استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل :

يُساعد التطور التكنولوجي وأدواته المتنوعة على تعزيز التواصل بين الموظفين أنفسهم، وبين الموظفين والمدراء، فعلى سبيل المثال، يُعدّ البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية أحد الأدوات المستخدمة في الشركات للتواصل، إذ يُمكنها مثلاً التذكير بعيد ميلاد موظف ما، أو أول يوم لبدايته في العمل، أو المناسبات الوطنية، إذ يُساعد الاحتفال بها على توطيد العلاقات.

• الحوار المفتوح :

يُمكن لاستراتيجية الحوار المفتوح التي تتبعها بعض الشركات مع موظفيها كلّ أسبوعين مثلاً على تعزيز الاتصال الداخلي بين الموظفين أنفسهم، وبين الموظفين ومدراءهم، إذ يُعطي الفرصة للموظفين بتوجيه الأسئلة المرغوبة خلاله، وتلقي الإجابة عليها من المختصين في الشركة أو

المؤسسة.¹

¹ - استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة , مرجع نفسه. <https://mawdoo3.com>

خلاصة الفصل :

يعد الاتصال الداخلي ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات الاقتصادية والخدماتية، حيث يلعب دوراً محورياً في تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف وحدات وأقسام المؤسسة. يتناول الفصل الأول من الدراسة مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته في بيئة العمل، بالإضافة إلى الاستراتيجيات والوسائل المستخدمة لتعزيز فعاليته.

في الختام، يُعد الاتصال الداخلي الفعّال عاملاً حاسماً في تحقيق الأداء المؤسسي الأمثل. من خلال تعزيز التواصل بين جميع مستويات المؤسسة، يمكن تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية، وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

الفصل الثاني:

تعزيز الانتماء التنظيمي في المؤسسة

الاقتصادية الخدمية

مقدمة الفصل:

في هذا الفصل، سنستكشف أهمية تعزيز الانتماء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على الأداء العام والاستدامة. يعتبر الانتماء التنظيمي عنصرًا أساسيًا في بناء بيئة عمل فعّالة ومثمرة، حيث يؤدي شعور الموظفين بالانتماء والارتباط بالمؤسسة إلى زيادة التفاني في العمل وتحسين الأداء. سنناقش في هذا الفصل العوامل المؤثرة في تعزيز الانتماء التنظيمي، بما في ذلك إلى استراتيجيات تعزيز الانتماء وكيفية تطبيقها في سياق المؤسسات الاقتصادية. المؤسسات الاقتصادية الخدمائية، التي تشمل مجموعة واسعة من القطاعات مثل الاتصالات. تتميز المؤسسات الاقتصادية الخدمائية بدورها الحيوي في تلبية احتياجات المجتمع وتوفير الخدمات الأساسية التي تعزز الرفاهية وتحسن جودة الحياة. سنتناول أيضًا كيفية تعزيز الانتماء في هذه المؤسسات، مع التركيز على عوامل مثل التواصل بين الموظفين والإدارة. وللتوضيح أكثر وبغية التعرف على الانتماء التنظيمي وطرق تعزيزه في المؤسسات والمفاهيم المتعلقة به ، قمت بتقسيم هذا الفصل إلى:

➤ المبحث الأول: ماهية الانتماء التنظيمي وأهميته

➤ المبحث الثاني: أنماط الانتماء التنظيمي وطرق تعزيزه

➤ المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية الخدمائية

المبحث الأول : ماهية الانتماء التنظيمي وأهميته

المطلب الأول : ماهية الانتماء التنظيمي

تمهيد : يعتبر الانتماء التنظيمي من المفاهيم الحيوية التي تلعب دورًا محوريًا في تحقيق فعالية الأداء المؤسسي وتعزيز الاستقرار الوظيفي، فهو يعكس مدى التزام العاملين تجاه مؤسستهم والشعور بالولاء والانتماء الذي يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة. إن قوة الانتماء التنظيمي تنبع من الشعور بالرضا الوظيفي والتقدير الشخصي، مما يعزز من القدرة الإنتاجية ويحسن من بيئة العمل بشكل عام.

مفاهيم الانتماء التنظيمي :¹

إن الانتماء إلى المنظمة هو أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقها، نظرًا للآثار الإيجابية التي تنعكس على الفرد والمنظمة على حد سواء. يلعب الانتماء دورًا هامًا في استقرار بيئة العمل وتعزيز الدوافع الإيجابية لدى العاملين، مما يزيد من رضاهم عن العمل والتفاني في أدائهم. تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية مفهوم الانتماء التنظيمي (Organizational Commitment)، الذي يعبر عن مدى الولاء والانتماء الذي يظهره الفرد تجاه عمله والمنظمة التي يعمل فيها.

فهو يعكس قدرة الفرد على قبول أهداف المنظمة وتبنيها، ويعبر عن استعداده للعمل بجد وتفاني لتحقيق هذه الأهداف. يجدر التنويه إلى أن مفهوم الانتماء التنظيمي يختلف تمامًا عن مفهوم الرضا عن العمل، حيث يمكن أن يكون الفرد راضيًا عن عمله ولكنه غير ملتزم بالمنظمة، وبالعكس أيضًا.

¹- ابتسام عبده علي كيري ، الانتماء والولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي ، ماجيستر الإدارة التربوية المستوى الاول ، المملكة العربية السعودية ، جامعة جازان كلية التربية ، ص10

لتحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة، ينبغي تغيير ثقافة المجتمع تجاه العمل، بالإضافة إلى تغيير ثقافة القيادة من الرؤساء والمرؤوسين. يتميز الانتماء التنظيمي عن الرضا الوظيفي، حيث قد يكون الموظف راضيًا عن وظيفته دون أن يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها. لذا، يجب التركيز على تعزيز الانتماء بين الموظفين من أجل خلق بيئة عمل مثالية. هناك تنوع في مفاهيم الانتماء التنظيمي، ولكن الباحثون يتفقون على وجود ثلاث مداخل أساسية :

1. مدخل التبادل.
2. المدخل النفسي.
3. المدخل المشترك.

1. مدخل التبادل:

هذا المدخل يستند إلى فكرة الانتماء التنظيمي التي قدمها بيكر في عام 1960، حيث شرح أن الانتماء التنظيمي يعبر عن ارتباط الفرد بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها نظرًا لوجود منافع أو فوائد "الرهانات الجانبية" التي قد يفقدها في حال مغادرته للمنظمة. وتتعدد هذه المنافع والفوائد لتشمل جوانب مادية ومعنوية، مثل مكانة الفرد في المنظمة أو العلاقات الاجتماعية التي يكونها. وفقًا لتعريف هريبينياك وألوتو، الانتماء التنظيمي هو ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر هذه العلاقة باستمرار الانتماء.

2. المدخل النفسي :

يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام 1974 م . ووفقًا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر :

- * قبول القيم وأهداف المنظمة .
 - * رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة .
 - * رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة .
- وفيما يلي يعرض الباحث لبعض مفاهيم الانتماء التنظيمي ووفقًا لهذا المدخل:

. تعريف (Porter et al): الانتماء التنظيمي عبارة عن القوة النسبية لمدى اندماج الفرد في منظمة معينة¹⁰

3. المدخل المشترك :

يؤمن أنصار المدخل المشترك بأن كل من مدخل التبادل والمدخل النفسي بمفردهما لا يكفيان لشرح الانتماء التنظيمي. وبناءً على هذا الاعتقاد، قدّم ألن وماير في عام 1984 المدخل المشترك. وفقاً لهذا المدخل، يُعتبر الانتماء التنظيمي له بعدان رئيسيان:

أ. الانتماء الاستمراري : Continuance Commitment

يعكس هذا البعد " ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة " ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل 0

ب. الانتماء العاطفي : Affective Commitment

ويعكس هذا البعد " ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها 0 ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي .

ثم أضاف Meyer & Allen بعداً آخر للانتماء التنظيمي هو " الانتماء المعياري " Normative Commitment الذي يعكس " تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد " . وتتبع هذه القيم من مصدرين هما :

- * المصدر الأول: القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية
- * المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة والناجئة عن التطبيع التنظيمي organizational socialization .

وبهذا يظهر أن مفهوم الانتماء التنظيمي وفقاً للمدخل المشترك يشمل ثلاثة أبعاد هي: الانتماء الاستمراري، والانتماء العاطفي، والانتماء المعياري. وجود كل هذه الأبعاد يعزز من الشعور الإيجابي للموظف تجاه شركته. وقد تتفاوت أهمية الانتماء التنظيمي بين الشركات المختلفة، سواء كانت مؤسسات ذات طابع نسائي أو غير ذلك. يقوم القادة داخل الشركة بتعزيز هذا الشعور بالانتماء ونقله إلى الإدارات المختلفة، فالشخص قد يكون راضياً عن عمله ومهنته، لكن قد لا

¹⁻ ابتسام عبده علي كيري ، المرجع السابق نفسه ، ص 11

يكون راضيًا عن الشركة التي يعمل فيها، وذلك بسبب عوامل مثل الأنظمة، والحوافز، والسياسات، والسلطات، والمسؤوليات، وغيرها.¹

¹ - ابتسام عبده علي كيري ، المرجع السابق نفسه، ص 12

المطلب الثاني : أهمية الانتماء التنظيمي

تمهيد :

يُعد الانتماء التنظيمي من العوامل الحيوية التي تساهم بشكل كبير في تعزيز فعالية المؤسسات واستدامتها. يمثل الانتماء التنظيمي الشعور بالولاء والانتماء الذي يحمله الموظفون تجاه مؤسستهم، تتجلى أهمية الانتماء التنظيمي في دوره المحوري في تحفيز الموظفين على تحقيق أداء عالٍ، حيث أن الموظف الذي يشعر بالانتماء يكون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي وتقديم أفكار إبداعية تساهم في تطوير المؤسسة.

إذا من أسباب التي تجعل أهمية بالغة للانتماء التنظيمي والاهتمام المتزايدة حوله هي :¹

- ان الانتماء التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية , وخاصة معدل دوران العمل . فمن المفترض ان الأفراد الأكثر انتماء سيكونون اطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة .

- ان انتماء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها .

- ان الانتماء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال المنظمات كونه أصبح يتولى مسؤولية

- ان الانتماء التنظيمي يمكن ان يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الافراد هدفا في الحياة .

- المحافظة على المنظمة ويجعلها في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء .

وتتمثل أهميته أيضا في انعكاساته الايجابية على الفرد والمنظمة اذ انه :²

- يزيد من انتاجية الفرد وفعاليتة , وبتالي انتاجية المنظمة وفعاليتها .

- كما يعد عاملا أساسيا في استمرارية المنظمة .

- يمنع التسبب الوظيفي .

- يعزز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين العاملين .

- زيادة الرضا الوظيفي والاحساس بالدافعية للعمل والانجاز .

¹- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان ، دارواي، 1999 ، ص 118

²- محمد عابدين، درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين

والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، م6، ع3، 2010، ص 205

أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الانتماء التنظيمي لأنه عامل رئيسي في استمرارية وفعالية المنظمة. فالأفراد الذين يشعرون بالانتماء للمنظمة يتحملون مسؤولية كبيرة في المحافظة على العمل وضمن استمراريته بفعالية، ويظهرون التقاني في أداء واجباتهم من أجل استمرار حياة المنظمة بشكل عام، بغض النظر عن الفوائد الشخصية المحتملة.

لذلك كان على المنظمات ان توجد هذا الانتماء ¹.

ومن خلال الدراسات التي أجريت عن الانتماء التنظيمي يمكن رصد بعض المؤشرات منها ²:

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة .
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة .
- درجة الاستعداد للتضحية من اجل المنظمة .
- الدفاع عن المنظمة من اي نقد أو هجوم .
- عدم التفكير في الانتقال الى منظمة أخرى .
- ارتفاع معنويات العاملين .
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها .
- الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة المنظمة .
- تفصيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان .

نظرًا للأهمية الكبيرة للانتماء التنظيمي، يجب على المنظمات السعي لتعزيز هذا الانتماء وتتميته لدى موظفيها. الأفراد الذين يمتلكون انتماءً قويًا للمنظمة يكونون أقل عرضة لترك العمل أو الغياب، مما يعني أنهم يظهرون استقرارًا أكبر في مكان العمل، ويكونون أكثر رغبة في البقاء في المنظمة وتقديم التضحيات من أجل استمراريته وتحقيق أهدافها.

¹ - خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2007، ص 20

² - محمد ابونصر مدحت، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة ط1، بدوم

المبحث الثاني : أنماط الانتماء التنظيمي وطرق تعزيزه

المطلب الأول : أنماط الانتماء التنظيمي

تمهيد :

يُعد الانتماء التنظيمي من العوامل الحيوية التي تساهم بشكل كبير في تعزيز فعالية المؤسسات واستدامتها. يمثل الانتماء التنظيمي الشعور بالولاء والانتماء الذي يحمله الموظفون تجاه مؤسساتهم، وهو ما يعكس التزامهم بقيم وأهداف المؤسسة. تتجلى أهمية الانتماء التنظيمي في دوره المحوري في تحفيز الموظفين على تحقيق أداء عالٍ، حيث أن الموظف الذي يشعر بالانتماء يكون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي وتقديم أفكار إبداعية تساهم في تطوير المؤسسة.

❖ أنماط الانتماء التنظيمي :

- ويمكن تعديد مظاهر الانتماء والتوسع في صفاته على النحو التالي¹ :
- ← أن الأفراد في المجتمع لديهم عدة انتماءات في الوقت ذاته، تجاه: الأمة، والدين، والأقارب، والمدرسة، والمهنة، أو العمل... إلخ
 - ← أن تغيير الانتماء، أو انتهاءه لا يستلزم بالضرورة التحول لعدم الانتماء، بل من الجائز ألا يكون هذا الانتماء متوافقاً .
 - ← أن الانتماء يمثل حالة عقلية، وصورة للفعل، وبالتالي يؤثر على الإحساس الداخلي للإنسان، أو السلوك الخارجي الاجتماعي للإنسان .
 - ← أن بعض الانتماءات يمكن اختيارها بحرية، والبعض الآخر يأتي من التنشئة، والتربية.
 - ← أن بعض الانتماءات مؤقتة أي قصيرة المدى، بينما البعض الآخر طويل المدى .
 - ← أن بعض الانتماءات تتحكم فيها عوامل الثقافة، والتدريب، والضمائر الشخصية .

¹ - يوسف بن ميخائيل أسعد، الانتماء وتكامل الشخصية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992 ، ص 246

← أن تعدد الانتماءات يمكن أن يدعم الوحدة، أو الانفصال داخل المجتمع الواحد.

← أن الانتماءات تتنوع في درجتها من القبول إلى الالتزام، إلى الإذعان .

← أن الانتماءات تختلف في درجة الإحساس بها، والرضا عنها¹ .

تنوعت صور تنميط الانتماء نتيجة لتباين وتعدد الرؤى حول طبيعة الانتماء ودوافعه، وتحديد أبعاده. فعلى سبيل المثال، يقوم "ايتزيوني" بتصنيف أنماط الانتماء استنادًا إلى إرادة العاملين في الانضمام إلى المنظمة وطبيعة السلطة المفروضة من المنظمة. بينما تصنف "كانتر" أنماط الانتماء بناءً على السلوك الذي يتبعه الأفراد نتيجة لانتمائهم والذي يفرضه المنظمة. ونعتبر هذين النمطين مهمين في تنميط الانتماء؛ الأول لأنه يمثل رائدًا في هذا المجال ويعتبر أساسًا لتصنيف المنظمات استنادًا إلى الانتماء، والثاني لأنه يعد مرجعًا للعديد من الباحثين في تحليل مفهوم الانتماء²:

- تقترح Etzioni (1961) تصنيفًا لنماط الانتماء في المنظمات يستند إلى مدى امتثال الأفراد لقوانين ولوائح المنظمة. يعتقد Etzioni أن كل فرد لديه دوافعه الخاصة للامتثال، ويبدأ هذا الامتثال بقرار الفرد بالانتماء للمنظمة. وينمط Etzioni هذا الانتماء حسب السلطة التي تمتلكها المنظمة على الأفراد من خلال بيئتها التنظيمية :
- الانتماء الاختياري ، الانتماء النفعي ، الانتماء الإجباري/ القسري .
- الانتماء الاختياري: يعتبر هذا النمط الأكثر شيوعًا في المنظمات التي تتيح للفرد حرية الانضمام أو عدم الانضمام إليها. فإذا اختار الفرد الانضمام، فهذا يعكس اقتناعه بأهداف المنظمة، مما يجعل امتثاله للسلطة داخلها يكون طوعيًا تمامًا. ومن الأمثلة على ذلك الجمعيات الخيرية.

¹ - يوسف بن ميخائيل أسعد، المرجع السابق نفسه ، ص 247

² - طلعت إبراهيم ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب، مصر، 2007، ص.28

- الانتماء الإجباري (القسري): ينطبق هذا النمط على المنظمات التي لا تمنح الفرد خياراً في الانضمام إليها، بل يجبر عليه بظروف قاهرة. في هذه المنظمات، يفقد الفرد حريته وإرادته، مما يجعله مضطراً للانضمام دون اختيار.
- الانتماء النفعي: يصف هذا النمط طبيعة الانتماء في المنظمات التي تقدم العوائد النفعية لأفرادها كمقابل لامتثالهم للوائحها. يصنف النمط النفعي ضمن الأنماط القائمة على مصالح الأفراد، حيث تتجه كل منظمة نحو أحد الأنماط بناءً على السياسات الإدارية التي تتبناها. أنماط الانتماء عند (Kanter 1968) : أكدت «كانتر» على أن الأنماط المختلفة من الانتماء تنتج من متطلبات سلوكية مختلفة تفرض على الأعضاء من قبل المنظمة، وفي ضوء ذلك اقترحت ثلاثة أنماط مختلفة من الانتماء: الانتماء المستمر، انتماء التماسك، وانتماء التحكم¹.

¹ - عبد المحسن عبد السالم نعياني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2001،

المطلب الثاني : تعزيز الانتماء التنظيمي

تمهيد :

يُعَدُّ هذا الانتماء أحد العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. تتنوع مجالات الانتماء التنظيمي لتشمل جوانب عدة مثل الولاء للمؤسسة، التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، الالتزام بالقيم والأهداف التنظيمية، والشعور بالانتماء والاندماج في بيئة العمل. يُساهم الانتماء التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي، تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة مستويات الإبداع والابتكار. من خلال تعزيز هذه الجوانب، يمكن للمنظمات بناء ثقافة عمل قوية ومستدامة تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتضمن نمواً مستداماً في بيئة تنافسية متزايدة.

❖ ميكانزمات تعزيز الانتماء التنظيمي :

هناك ميكانزمات كثيرة يمكن ان تدعم وتبني الانتماء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيمي نذكر أهمها¹:

1) اشباع الحاجات الانسانية للعاملين في المنظمة :

الفرد لديه مجموعة من الاحتياجات التي يسعى إلى تلبيتها من خلال التنظيم، وعندما تتم تلبية هذه الاحتياجات، ينشأ لدى الشخص شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء. تلك الاحتياجات الإنسانية هي جزء طبيعي من وجود الإنسان، وهي تميل إلى دفعه نحو تحقيق أهداف داخلية أو خارجية.

¹ - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 126

وعندما لا تُشبع هذه الاحتياجات، يمكن أن يحدث نوع من الاضطراب أو الاختلال، سواء كان ذلك اضطراباً فسيولوجياً أو نفسياً أو اجتماعياً بالنسبة للفرد.¹

(2) ايجاد نظام مناسب للحوافز :

كثيراً من الباحثين تناولوا موضوع حفز الأفراد وتأثيره على السلوكيات المتنوعة داخل التنظيم، ولاسيما تأثيره على انتماء الفرد للمنظمة. كانت غالبية جهودهم تتمحور حول كيفية إيجاد أفكار تحفز الفرد للعمل بجد ورفع مستوى الأداء والإنتاجية، بالإضافة إلى كيفية تعزيز انتمائهم للتنظيم. ومن ضمن تلك الجهود، نجد أهمية الحوافز التي تسهم في تحقيق مصالح متعددة، من بينها :

أ- حث الأفراد على اتمام العمل المطلوب بكفاءة .

ب- اشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الامكانيات المتاحة .

احتياجات الإنسان متعددة ومتنوعة، وبالتالي تتطلب مصادر متعددة للرضا عنها. فهناك بعض الاحتياجات التي يمكن تلبيتها بشكل مادي، في حين يمكن تلبية البعض الآخر منها على المستوى الروحي أو المعنوي. وبالتالي، يوجد بعض الاحتياجات التي لا يمكن تلبيتها إلا من خلال الحوافز ذات الطابع المعنوي.²

الحوافز المعنوية : الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تلبى احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية، وتعزز شعوره بالارتقاء في مجال عمله، وتعزز انتماءه وولائه للمنظمة، وتعزز التعاون بينه وبين زملائه في العمل.³

الحوافز المادية : تكون ذو طابع مالي نقدي أو اقتصادي .

توفير الحوافز التي تلبى حاجات الإنسان الأساسية يشجع العمال على بذل جهودهم في العمل. بشكل عام، يمكن القول أن جميع أنواع الحوافز تعمل كمحفزات للعمال، مما يؤثر في دفع الأفراد

¹ - محمد أبو نصر مدحت ، مرجع سابق ، ص 81

² - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 213-214

³ - عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة ، دار زهران، عمان، 1999، ص90

وتوجيه سلوكهم وتعزيز العلاقة بينهم وبين عملهم وإدارتهم، وبالتالي تعزيز الصلة بينهم وبين المنظمة بأكملها.¹

(3) بناء ثقافة تنظيمية :

يعرف كيرت لوين " kurt Lewin " الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة .

العديد من الباحثين يرون أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحديد مستوى الأداء والإنجاز ومدى الانتماء للمنظمة. بالتالي، يؤمنون بأن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على جودة

وتأثير الثقافة التنظيمية التي تمتلكها.²

¹ - منصور فهمي، ادارة القوة البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط6، 1982، ص335

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي—سلوك الأفراد والمنظمات ، دار زهران والتوزيع ، عمان ، 1997، ص 245

المبحث الثالث : المؤسسة الاقتصادية الخدمائية .

المطلب الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية الخدمائية

تمهيد :

المؤسسة الاقتصادية الخدمائية هي كيان تنظيمي يهدف إلى تقديم خدمات متنوعة للأفراد أو الشركات أو المؤسسات الأخرى، بدلاً من إنتاج السلع المادية. تعتبر هذه المؤسسات جزءاً أساسياً من القطاع الثالث في الاقتصاد، المعروف بقطاع الخدمات، والذي يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة الاقتصادية التي تتنوع بين الخدمات المالية والصحية والتعليمية والترفيهية والنقل والسياحة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها.

❖ المؤسسة الاقتصادية الخدمائية:

تعتبر عملية تحديد تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية أمراً بالغ الصعوبة نظراً لتعدد وتباين آراء الاقتصاديين حول مفهومها. وهناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى عدم توحيد التعريفات للمؤسسة الاقتصادية، ومن أهم هذه الأسباب¹:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.
- تباين الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية قد أدى إلى اختلاف وجهات نظر الاقتصاديين حول المؤسسة، حيث يتباين تعريف المؤسسة بين النظام الاشتراكي والنظام الرأسمالي، مما يؤدي إلى إعطاء تعاريف متنوعة لها.²

¹ - ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998 ص 08

² - ناصر دادي عدون، المرجع السابق نفسه، ص 08

بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها :

- تُعرف المؤسسة على أنها تجمع لعدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أطراف اقتصادية أخرى، ، تحت شروط متفاوتة تعتمد على مكان وجود المؤسسة ونوعية نشاطها وحجمه، ويتم هذا التجمع لعوامل الإنتاج من خلال تدفقات نقدية ومعنوية، وترتبط كل من هذه العوامل بشكل وثيق بالأفراد المتعاملين مع المؤسسة.¹
- يُعرف المؤسسة أيضًا بأنها هيكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي يُنظم العمل المشترك للعاملين بها، ويُدير استخدام أدوات الإنتاج وفقاً لنهج محدد لقيم العمل الاجتماعي، بهدف إنتاج السلع أو الوسائل الإنتاجية أو تقديم مجموعة من الخدمات المتنوعة.²
- المؤسسة تُعرف أيضًا بأنها تجمع للطاقات البشرية والموارد المادية، سواء كانت هذه الموارد طبيعية أو مادية أو غير ذلك، وتعمل هذه الطاقات والموارد معاً وفق تركيب وتوازن محدد، بهدف أداء المهام المناطة بها من قبل المجتمع أو تحقيق أهداف محددة.³

❖ مراحل تطور المؤسسة الخدمائية :

تطورت المؤسسات الخدمائية التي نشاهدها اليوم في الواقع عبر سلسلة من التغيرات المتواصلة والمتوازية مع التطورات التي شهدتها الحضارات البشرية. بدءاً من تلبية احتياجات الإنسان وصولاً إلى رغباته، فقد تم تقديم خدمات تهدف إلى تحقيق منافع الأفراد. إلا أن الرغبات المتزايدة تستدعي تطوير موارد جديدة.

لهذا، خضعت المؤسسات الخدمائية لعدة مراحل خلال دورة حياتها، بدءاً من مرحلة التأسيس وصولاً إلى مرحلة الانحدار، حيث حاولت تجديد النشاط. سنقوم بتفصيل أهم مميزات وخصائص كل مرحلة لفهم العملية التطورية لهذه المؤسسات بشكل أفضل :

¹ - المرجع السابق، ص 10

² - صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982 ص 58

³ - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999 ص 15.

- أ- المرحلة الأولى: مرحلة الإنشاء أو التأسيس تتميز هذه المرحلة بالتركيز على بناء الأسس ووضع الأسس للمؤسسة الخدمائية. يتم في هذه المرحلة تحديد الاحتياجات والرغبات الجديدة التي يتعين تلبيتها، وذلك من خلال تنسيق مجموعة متنوعة من الوسائل، سواء كانت مادية أو معنوية ، يتعين على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة الالتزام بوضع استراتيجيات فعّالة وبناء هياكل تنظيمية قوية تدعم عملياتها وتحقيق أهدافها بنجاح ب¹ :
- إقامة وتوطيد مفهوم الخدمة .
 - تحديد الفئات المستهدفة .
 - تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق في المؤسسة.

ب- التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع .

- هدف المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة اختيار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصل في المؤسسة بطريقة تضمن النمو وزيادة إنتاج الخدمة والمردودية كسب عمال جدد ويجب على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط التالية² :
- تتميط مختلف النشاطات الانتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة
 - تحديد معايير الخيارات الانتاجية المتاحة.
 - تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة واختيار مصادر التمويل.
 - تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة.
- أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي تتعلق بطرق التسيير، التحليل، الانضباط وبعد تحديد المؤسسة لكل مفهومها للخدمة وصيغتها التنظيمية ستنقل إلى مرحلة أكثر تطوراً وهي مرحلة النمو.

1 -- هاني حامد الضمور، بشير عباس العالق، سوق الخدمات، الشركة العربية للتسويق والتروريدات، مصر، 2013، ص، 9

2 -- هاني حامد الضمور، بشير عباس العالق، المرجع السابق، ص 09

ت- مرحلة النمو

في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعاً مما يساعد المؤسسة الخدمائية على توسيع نشاطها والانتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني، مع إمكانية استعمال وسائل إعلام واتصال أخرى تسمح فيها باستثمار صورتها بشكل أفضل كما يسمح لها بتوسيع نشاطها وانتشارها الجغرافي السريع، والاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمائية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها. وتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في¹:

- اختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة .

- بناء شبكة تعمل فعالة.

- انشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة التي أهمها ارساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى، التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة وتزويد وحداتها المختلفة بأنجع الوسائل اللازمة لتقديم خدمات المستوى والجودة.

أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة جد ديناميكية وعملية بالنسبة للمؤسسة وتحفيزية بعمالها لأنهم يستفيدون من فرض واختيارات إضافية من نمو مؤسستهم وتوسعها، وتقضي هذه المرحلة بتشبع السوق المستهدف .

ث- النضج.

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار، حيث يتوقف نمو رقم أعمالها بسبب تشبع السوق المحلية واشتداد المنافسات، ويصعب على المؤسسة الحصول على عمال جدد وبالتالي توسع حصتها السوقية ويصبح من الصعب انشاء مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا في هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر² :

- الفتنور واهمال مراقبة التكاليف بدقة.

¹- سعيد محمد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص

²- سعيد محمد المصري ، المرجع السابق نفسه ، ص 39

- القدرة على تجديد وتطوير خدماتها وتنوعها.
 - الاختبار الأمثل للاستثمارات الستععمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة .
 - الاهتمام بالإدارة وتسيير الاطارات الدائمة للمؤسسة .
- في هذه المرحلة ينبغي لمسيرى المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعايير الاستراتيجية من الانفتاح على الأسواق وتطوير نظرة مستقبلية واسعة.

ج-الانحدار أو الرجوع.

بعد مرور المؤسسة الخدمائية بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخولها في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تتفادها إذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة . ويمكن إعادة تجديد نشاط المؤسسة الخدمائية ومساعدتها على الاستقرار من خلال¹ :

- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.
- تطوير خدمات جديدة من خلال:
- انشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء .
- محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة.
- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من العملاء .

¹2- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع،

المطلب الثاني : وظائف المؤسسة وأهدافها .

تمهيد :

تعد المؤسسات الاقتصادية الخدمائية ركناً أساسياً في الاقتصاد الحديث، حيث تلعب دوراً حيوياً في تلبية احتياجات المجتمع وتوفير الخدمات التي تدعم النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي. تتنوع هذه المؤسسات بين قطاعات مختلفة مثل التعليم، الصحة، النقل، السياحة، المالية، والاتصالات، مما يجعلها عنصراً محورياً في تحقيق الاستقرار والتنمية المستدامة.

أ- وظائف المؤسسة الاقتصادية :

يرتبط عمل المؤسسة الاقتصادية مع مجموعة من الوظائف وهي :

الوظيفة المالية : تشمل العمليات والمهام التي تهتم بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة والممكنة للمؤسسة الاقتصادية. تعتمد هذه الوظيفة على تحديد الحاجات المالية للمؤسسة من خلال دراسة خططها وبرامجها الاستثمارية، ومن ثم اتخاذ القرار باختيار أفضل الإمكانيات لتحقيق هذه الخطط للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الموارد البشرية: من الوظائف الأساسية والمنتشرة في المؤسسات الاقتصادية، وتُعنى بصياغة الخطط وكافة الأمور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بما في ذلك التوظيف، التدريب، وتطوير الموظفين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.¹

التموين : هي الوظيفة التي تبدأ منها أغلب النشاطات والعمليات في المؤسسة الاقتصادية، وتحتل هذه الوظيفة أهمية كبيرة في بيئة عمل المؤسسات .

¹ - السيد عبد النبي محمد ، وظائف المؤسسة وأهدافها ، موقع المرجع الإلكتروني للمعلوماتية ،نشر بتاريخ 2022/10/12

<https://almerja.com/more.php?idm=186479>

الإنتاج: هو تنفيذ كافة النشاطات التي تُساهم في جذب عوامل الإنتاج، أو المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومن ثم المساهمة بتحويلها إلى مخرجات، وغالباً يجمع الإنتاج مجموعة من النشاطات الموجهة نحو هدف واحد.

الوظيفة التجارية: هي عبارة عن العمليات والمهام التي تنفذها المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على الإداريين، والموظفين الذين يساهمون بضمان حركة المنتجات والمواد، وأغلب الحاجات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية، كالمدخلات والمخرجات .

ب - أهداف المؤسسة الاقتصادية:¹

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها :

تحقيق الأرباح: هو الهدف الأساسي من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية، إذ تسعى إلى ضمان تحقيق الأرباح بالاعتماد على استمرار نشاطها، وزيادة نمو وتطور أعمالها، من خلال مجموعة من المعايير الأساسية التي تضمن القوة للمؤسسة الاقتصادية.

تحقيق المتطلبات المجتمعية : هو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في إنتاج وبيع منتجاتها، سواء أكانت خدمات أم سلعاً ؛ مما يساهم في تغطية الطلبات المجتمعية المحلية.

عقلنة الإنتاج : هو ترشيد المؤسسة لعوامل الإنتاج؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيد، مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ.

¹ - السيد عبد النبي محمد، المرجع نفسه <https://almerja.com/more.php?idm=186479>

الأهداف الاجتماعية: هي مجموعة من الأهداف تقسم إلى الآتي¹:

- المساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين.
 - تأسيس أنماط استهلاك محددة؛ من خلال التأثير في أذواق الجمهور بالاعتماد على توفير منتجات جديدة لهم.
 - الحرص على تحقيق التماسك بين عملاء المؤسسة، والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الأهداف التكنولوجية:** هي الأهداف المرتبطة بتطبيق البحث العلمي؛ بهدف تطوير المنتجات، ومواكبة التطور التكنولوجي للمساهمة في المحافظة على القدرة التنافسية في السوق.

¹ - السيد عبد النبي محمد، المرجع نفسه <https://almerja.com/more.php?idm=186479>

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق إلى الأداء المالي الذي أصبح يمثل محورا أساسيا و فعالا للنمو والاستمرارية، فهو آلية تمكن من نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة من أجل تقييم وضعيتها المالية و معرفة كفاءة الإدارة في استغلال الموارد و تحقيق أهدافها .

و لكي يقوم المسير الجبائي باتخاذ قرارات سليمة و تحقيق التوقعات السليمة التي رسمتها، يجب اعتماده على التحليل المالي لكونه تقنية من تقنيات الإدارة الحديثة و وسيلة للتخطيط المالي، بحيث يقوم بترجمة المعطيات المالية و الوثائق المحاسبية عن طريق استخدامه للنسب المالية و مؤشرات التوازن المالي. و بهذا يحظى التسيير الجبائي أهمية كبيرة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة في جميع مراحلها: مرحلة الاستثمار، التمويل، الاستغلال، و يعمل على استمراريته في نشاطاتها .

الوطار
التطبيقي

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في مؤسسية اتصالات الجزائر

فرع مستغانم

❖ بطاقة فنية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر: ¹

منذ عام 1999، باشرت الدولة الجزائرية إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات لمواكبة التطورات في تكنولوجيا الإعلام والاتصال. تمثلت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد في أغسطس 2000، لإنهاء احتكار الدولة لهذا القطاع. ركز القانون على الفصل بين تنظيم واستغلال الشبكات، مما أدى إلى إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً. كما تم تقسيم المتعاملين في القطاع إلى مؤسستين: "بريد الجزائر" للنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية، و"اتصالات الجزائر" للاتصالات.

فاتح جانفي الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

اضطرت شركة "اتصالات الجزائر" وإطاراتها إلى الانتظار حتى الأول من يناير 2003 لتبدأ مشوارها بشكل مستقل تماماً عن وزارة البريد. هذه الخطوة جاءت بعد إصلاحات كبيرة، حيث أصبحت الشركة مسؤولة عن إدارة نفسها في سوق مفتوحة على المنافسة. هذا التغيير تطلب رؤية جديدة، لأن السوق أصبحت محتدمة والتحدي الأكبر هو إثبات وجودها والبقاء بين الأقوى في مجال الاتصالات، خاصة مع تحرير السوق من الاحتكار وفتحها للمنافسة.

تأسست "اتصالات الجزائر" كمؤسسة عمومية جزائرية في عام 2003، وهي تنشط في مجالات الهاتف الثابت والنقال (موبيليس)، خدمات الإنترنت (جواب)، والاتصالات الفضائية. جاءت هذه المؤسسة إلى الوجود بموجب قانون فبراير 2000، الذي فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات. بدأت الشركة رسمياً عملياتها في السوق في 1 يناير 2003، وحددت مجموعة من الأهداف الأساسية تشمل تطوير البنية التحتية للاتصالات، تحسين جودة الخدمات المقدمة، توسيع نطاق التغطية، والابتكار في تقديم حلول اتصالية متقدمة في:

¹ - المصدر وثيقة داخلية للمؤسسة . بطاقة فنية .

-المردودية.

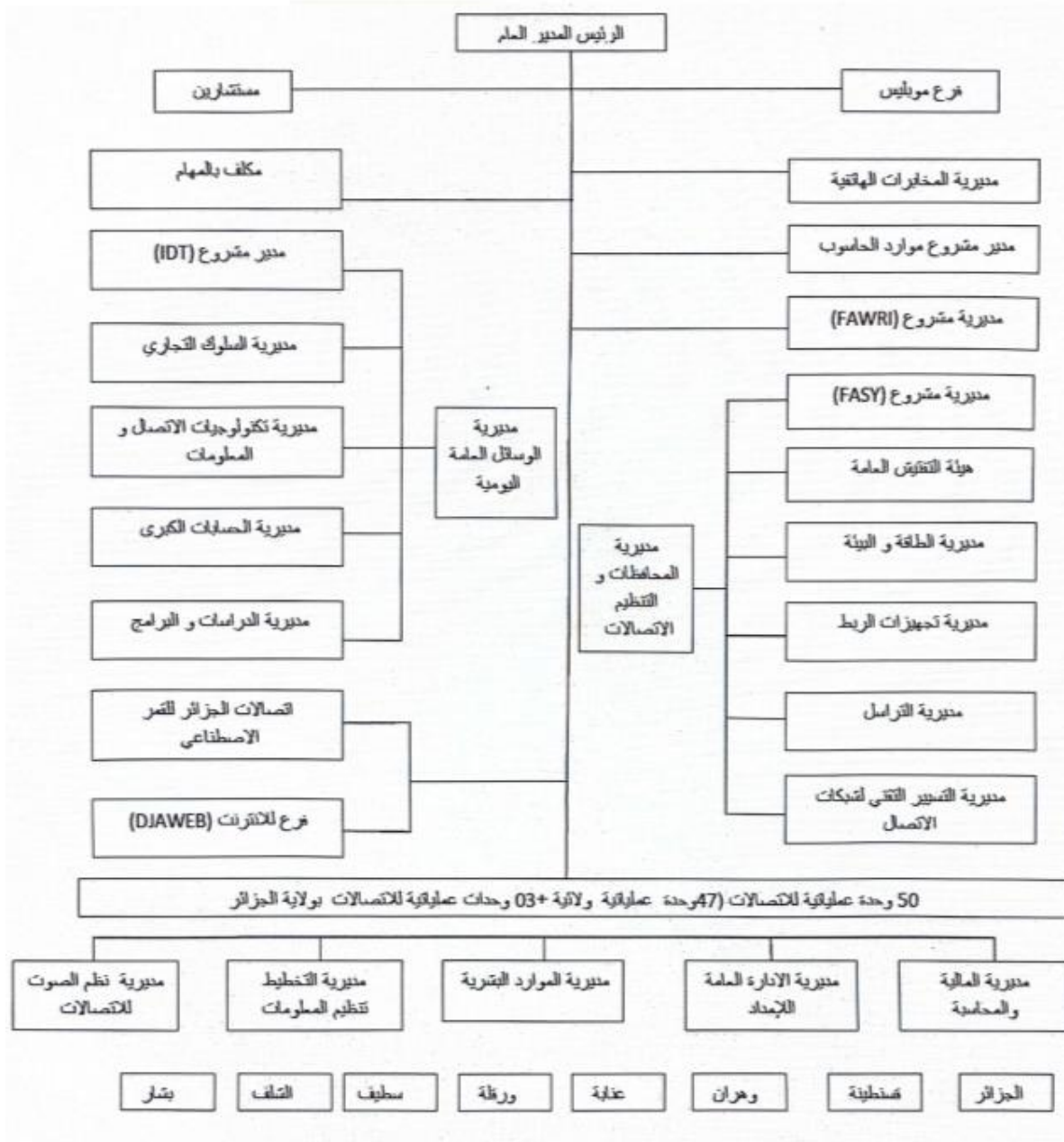
-الفعالية.

-الجودة في الخدمات.

الهيكل التنظيمي العام لمجمع اتصالات الجزائر.

إن دراسة الحالة التي قمنا بما تحسدت في مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم " ، لكن قبل أننتطرق إلى الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة ، سوف نورد الهيكل التنظيمي العام لمجمع اتصالات الجزائر حسب الشكل التالي :

الشكل رقم 3 : الهيكل العام لمجمع اتصالات الجزائر



Source : Algérien telecom, 17-01-2006 ,entreprise organigramme direction générale,

www.algéeitelecom.dz

❖ تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم":¹

مؤسسة "اتصالات الجزائر" في مستغانم هي وحدة تابعة للمديرية الإقليمية بوهران. تعمل على تقديم أفضل الخدمات لزبائننا من خلال تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات والبرامج المستمدة من محيط المؤسسة الداخلي، والتي تتماشى مع رغبات وحاجات زبائننا. تقوم بذلك عبر هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مهام وصلاحيات كل فرد داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.

ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم" :

مؤسسة "اتصالات الجزائر" بوحدة مستغانم تعمل تحت سلطة المديرية الإقليمية بوهران وفق القانون 03/2000 الذي يحدد النظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية. تتمثل مهامها في إدارة المركزية والمصالح التابعة لها على مستوى الولاية. تسعى المؤسسة لتحقيق إنجازات تقنية، اقتصادية واجتماعية عالية لتبقى رائدة في مجالها، مع التركيز على التنافسية وتنمية قدراتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة رائدة في مجال الإعلام والاتصال في الجزائر.

(أ) مهام وأهداف الشركة : طبقا للمرسوم 03/2000 فان الوحدة العملية للاتصالات الجزائر

مستغانم متعددة المهام أهمها مايلي :

- القيام بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات .
- دراسة وتحقيق وصيانة شبكة اتصالات الجزائر .
- رسم برنامج الاستغلال والصيانة والسهر على تطبيقها .
- احترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة .
- اعداد الميزانية الزمنية الشهرية والسنوية .
- تسيير المستخدمين والوسائل العامة .
- توسيع الشبكة وتلبية حاجيات المواطنين .

¹ - بطاقة فنية ، المرجع السابق نفسه .

- منح الاشتراكات للزبائن وبيع الخطوط الهاتفية .
- وبحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الاعلام والاتصال فان من بين أهدافها :
- لزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال الأكبر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص ، حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51,000 مشترك .
- تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام .
- تموين خدمات الاتصال التي تسمح بتبادل الأصوات و الرسائل المكتوبة معطيات عديدة والإعلام السمعي البصري.
- تسيير المشتركين و ربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر.
- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة و الزيادة في التنافس في خدمات الاتصال في الميدان

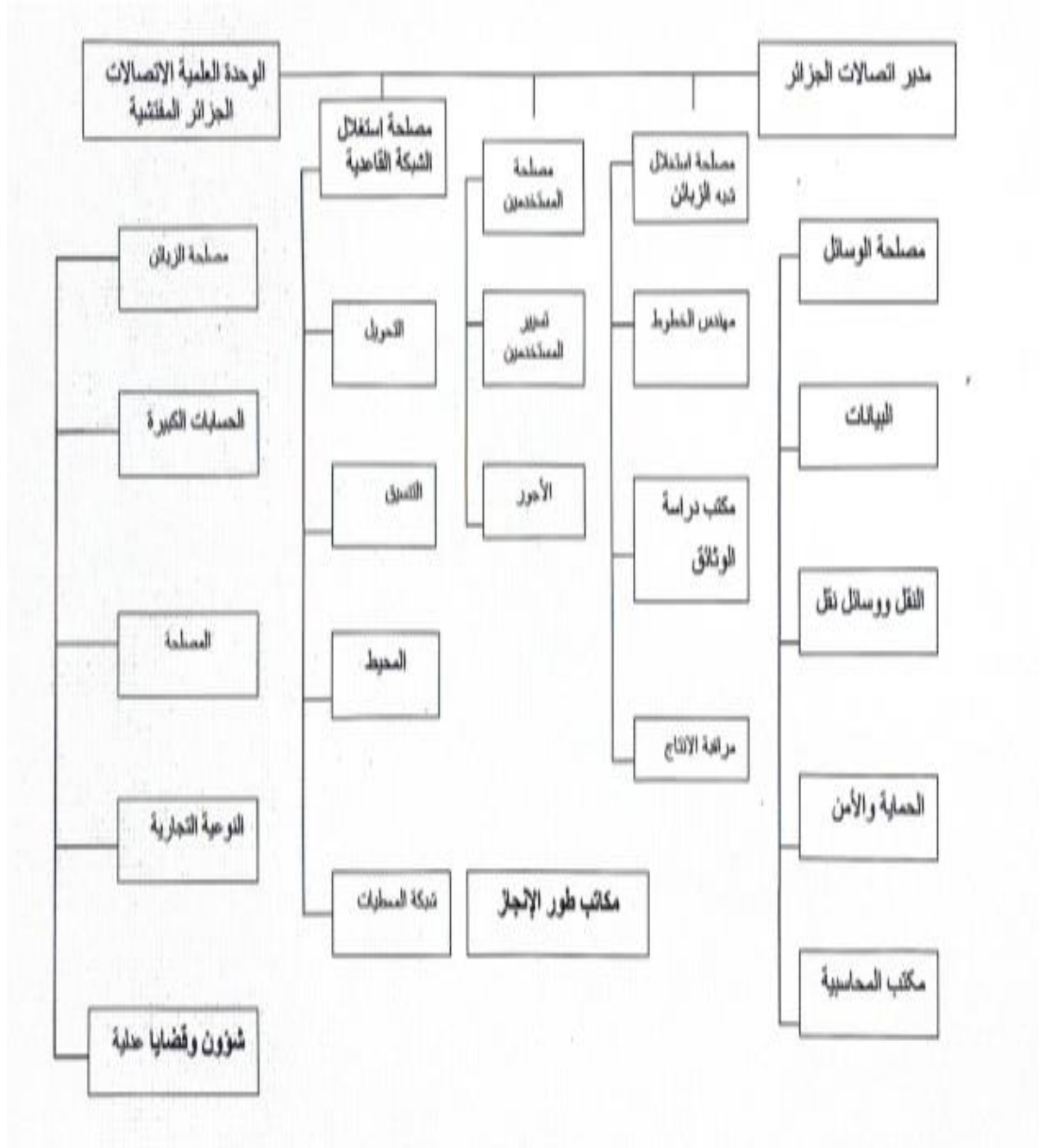
(ب) تنظيم اتصالات الجزائر : ¹

- اتصالات الجزائر مصنفة إلى مديرية مركزية جهوية، إدارات ومديريات عملية في كل ولاية، ومديريتين للمشاريع؛ الأولى مكلفة بالإنترنت والثانية بالاتصالات الخاصة. تسعى لتوفير الوسائل الهامة لربط الأماكن المنعزلة والمؤسسات المدرسية. كما تقوم بدراسة السوق لتعزيز صورة الشركة وجذب الزبائن باستخدام نظام الإعلام الآلي GATA System الذي يتيح للزبائن ميزات متعددة ب:
- الحصول على شباك خاص به على مستوى الوكالة التجارية حيث يتسلم الطلبات و المعلومات الخاصة به.
 - إلغاء الوثائق المكتوبة بين المصلحة التقنية المركز الصيانة و تركيب الخطوط الهاتفية.
 - تسمح للزبون بتصفح الفاتورة عبر الانترنت.

¹- بطاقة فنية ، المرجع السابق نفسه .

الشكل رقم 4

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "



المصدر وثيقة داخلية للمؤسسة

❖ دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "

تقديم المقابلة :

1- تعريف المقابلة:

هي إحدى وسائل جمع البيانات ، وهي وسيلة يقوم بواسطتها الباحث بجمع المعلومات، وعليه إستطعت بتوجيه مجموعة من الأسئلة موجهة إلى رؤساء المصالح وعينات مختلفة وعشوائية من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم " ، حيث أجبني بكل شفافية ومصداقية حيث دوينت كل الإجابة لكل سؤال مع طلب الإستفسار بكل ما هو له علاقة الاتصال الداخلي والانتماء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"، أقيمت المقابلة يوم الأول 12 ماي 2024 مع رئيس مصلحة المستخدمين ورئيس مصلحة الموارد البشرية .

اليوم الثاني 14 ماي 2024 مع رئيس المشاريع وبعض الموظفين .

اليوم الثالث 16 ماي 2024 مع رئيس مصلحة الميزانية وعينة من الموظفين

اليوم الرابع 19 ماي 2024 مع عينات عشوائية من عدة مصالح في المؤسسة .

اليوم الخامس 20 ماي 2024 في الإدارة المركزية للمديرة للمؤسسة .

جدول البيانات العامة

| الخبرة | الوظيفة/الرتبة | العمر | الجنس | السمات المبحوثين |
|--------|--|-------|-------|---------------------|
| 12 سنة | عون تجاري | 38 | ذكر | 1 |
| 13 سنة | عون تجاري | 44 | ذكر | 2 |
| 1 سنة | ادارة ارشيف اتصالات الجزائر الرتبة 16 | 29 | أنثى | 3 |
| 10 سنة | رئيس مصلحة | 40 | أنثى | 4 |
| 10 سنة | مكلف بأجهزة النقل رتبة 20 | 34 | ذكر | 5 |
| 36 سنة | مصلحة التطوير والتكوين | 57 | أنثى | 6 |
| 05 سنة | ممثل قانوني | 35 | ذكر | 7 |
| 20 سنة | مكلف بالدعم التجاري CHD | 44 | ذكر | 8 |
| 15 سنة | مكلف بتحصيل الديون رتبة ايطار | 40 | ذكر | 9 |
| 20 سنة | Charge sumr des Encasement | 46 | أنثى | 10 |
| 09 سنة | مكلف FIBER OPTIC بالشبكات 20 | 40 | ذكر | 11 |

| | | | | |
|--------|--------------------------------------|----|------|----|
| 1 سنة | مساعد اداري أساسي مستوى 2 رتبة 16 | 33 | ذكر | 12 |
| 10 سنة | مستشار زبون | 34 | ذكر | 13 |
| 17 سنة | رئيسة مصلحة | 40 | أنثى | 14 |
| 21 سنة | مكلف بالحسابات الكبرى | 47 | ذكر | 15 |
| 20 سنة | عون ادارة 22 | 45 | أنثى | 16 |
| 4 سنة | عون أمن | 52 | ذكر | 17 |
| 12 سنة | عون اداري 25 | 47 | ذكر | 18 |
| 11 سنة | مهندس رئيس مشروع | 35 | ذكر | 19 |
| 21 سنة | مكلفة بالاعلام 20 | 45 | أنثى | 20 |
| 32 سنة | مساعدة ادارية رئيسية 15 | 54 | أنثى | 21 |
| 20 سنة | رئيسة مصلحة المزاينة | 44 | أنثى | 22 |

قراءة نتائج المقابلات :

• نتائج مقابلة المبحوثين المحور الأول :

(1)- من خلال السؤال الأول أجاب أغلب المبحوثين بأن القنوات الاتصال الداخلي الأكثر استخداما هي البريد الالكتروني بدرجة الأولى والاجتماعات بدرجة الثانية .

لكن اجاب البعض من المبحوثين بأن اغلب القنوات الاتصال الداخلي الأكثر استخداما هي الفاكس اي الهاتف الثابت و احيانا اللوحات الاعلانية .

(2)- من خلال السؤال الثاني أجاب اغلب المبحوثين بأن الوسيلة التي أحدثت تغير في ممارسة الاتصال الداخلي للمؤسسة هو الحاسوب بدرجة الاولى .

حيث أجاب أحد المبحوث بأن الوسيلة التي أحدثت تغير في ممارسة الاتصال الداخلي للمؤسسة هي مجموعات الدردشة بالاضافة لتطبيق والحاسوب .

(3)- من خلال السؤال الثالث أجاب عدد كبير من المبحوثين بأن اغلب نوع الرسائل التي يتلقونها من خلال قنوات الاتصال الداخلي هي تعليمات من المسؤولين وارشادات .

لكن اجب بعض المبحوثين ان جل الرسائل هي تعليمات من المسؤولين . حيث اجابني مبحوثين بأن نوع الرسائل التي يتلقونها من خلال قنوات الاتصال الداخلي هي تعليمات وارشادات وكذلك توبيخات .

(4)- من خلال السؤال الرابع أجاب جل المبحوثين عن مستوى رضاهم عن محتوى الرسائل بتقدير جيد وأجاب اربع مبحوثين بتقدير جيد جدا .

لكن اجابني احد المبحوثين عن مستوى رضاه عن محتوى الرسائل بعدم رضاه .

(5)- من خلال السؤال الخامس أجاب جل المبحوثين عن مستوى رضاهم عن فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة بمرتفع .

لكن هناك اربع مبحوثين عبرو عن مستوى رضاهم عن فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة بمتوسط .

• نتائج مقابلة المبحوثين المحور الثاني :

(1)- من خلال السؤال الأول اجاب جل المبحوثين عن شعورهم بالانتماء الى مؤسسة اتصالات الجزائر بشعور جيد جدا .

الانه اجاب مبحوثين عن شعورهم بالانتماء الى مؤسسة اتصالات الجزائر بشعور عادي.

(2)- من خلال السؤال الثاني أجاب اغلب المبحوثين عن العوامل التي تؤثر على شعورهم بالانتماء الى المؤسسة بالتعاون الانه اجاب البعض بالاضافة لتعاون الانتظام .

حيث اجابني مبحوثين بالعوامل التي تؤثر على شعورهم بالانتماء الى المؤسسة عامل التنافس.

(3)- من خلال السؤال الثالث أجاب جل المبحوثين عن نظرتهن للمؤسسة في تعزيز شعورهم بالانتماء بنظرت جيد .

لكن عبر لي ثلاثة مبحوثين عن نظرتهن للمؤسسة في تعزيز شعورهم بالانتماء بنظرت عادية.

(4)- من خلال السؤال الرابع اجاب جل المبحوثين عن تشجيع المؤسسة للموظفين على التفاعل الاتصالي باجابة نعم .

لكن اجابتي مبحوثة عن اذا تشجع المؤسسة الموظفين على التفاعل الاتصالي بجواب لا تشجع على ذلك .

(5)- من خلال السؤال الخامس أجاب جل المبحوثين عن اذا كانت المؤسسة تعمل على رفع من الانتماء التنظيمي باجابة نعم .

لكن اجابتي مبحوثة عن اذا كانت المؤسسة تعمل على رفع من الانتماء التنظيمي بجواب لا .

(6)- من خلال السؤال السادس أجاب سبعة مبحوثين عن الخطوة الرئيسية لبناء علاقات فوية ومستدامة مع الجمهور الخارجي وتعزيز الولاء لمؤسسة اتصالات الجزائر هي الثقة وصدق والمصادقية . وأجاب اخرون بتقديم خدمة جيدة وحسن الاستقبال والمعاملة لبناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور الخارجي .

لكن اجاب اربع مبحوثين بتفعيل تواصل المستمر مع الجمهور لظمان استمرارية العلاقات القوية.

• نتائج مقابلة المبحوثين المحور الثالث :

(1)- من خلال السؤال الأول أجاب جل المبحوثين عن كيف تؤثر ممارسات الاتصال الداخلي على شعورهم بالانتماء الى المؤسسة باجاب تأثير ايجابي .

الا مبحوث واحد اجاب عن كيف تؤثر ممارسات الاتصال الداخلي على شعوره بالانتماء الى المؤسسة بتأثير عادي .

(2)- من خلال السؤال الثاني أجاب جل المبحوثين ان طرق العمل وفق الاتصال الداخلي للمؤسسة على شكل فريق .

حيث أجاب ثلاث مبحوثين على طرق العمل وفق الاتصال الداخلي للمؤسسة على شكل أفراد.

(3)- من خلال السؤال الثالث أجاب أغلب المبحوثين عن طرق تفاعل الموظفين مع الرسائل اغلبها تعليقات وردود تفاعلية .

الانه هناك بعض المبحوثين كانت اجابتهم على طرق تفاعل الموظفين مع الرسائل باطرح أسئلة لتفاعل مع الرسائل التي يتلقونها .

(4)- من خلال السؤال الرابع أجاب اغلب المبحوثين حول المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة لقياس فعالية الاتصال الداخلي بمايلي : رضا الموظفين وفهمهم للرسائل وسلوكهم . وأجاب عدد آخر من المبحوثين بمؤشر انتاجهم .

حيث أجاب مبحوث واحد بعدم وجود اي مؤشر لقياس فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة.

(5)- من خلال السؤال الخامس أجاب أغلب المبحوثين بأن المهارات التي يعتقد موظفوا مؤسسة اتصالات الجزائر أنها ضرورية للاتصال الداخلي الفعال هي مهارت التعاون والعمل الجماعي لاننتاج اكبروتحقق أهداف المؤسسة .

حيث اجاب البعض باتقان مهارات التواصل وفن الحوار وتبادل المعلومات بستعمال التقنيات المتوفرة لتحقيق اتصال فعال .

استخلاص النتائج العامة للدراسة:

1) القنوات الاتصال الداخلي الأكثر استخدامًا

من خلال تحليل إجابات المبحوثين ، تبين أن هناك تفاوتًا في استخدام قنوات الاتصال الداخلي داخل المؤسسة. ومع ذلك، يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

(أ) البريد الإلكتروني:

- الأكثر استخدامًا: أفاد أغلب المبحوثين أن البريد الإلكتروني هو القناة الأكثر استخدامًا في الاتصال الداخلي. يفضل المبحوثون البريد الإلكتروني نظرًا لسهولة استخدامه وسرعة توصيل الرسائل والإمكانية العالية لتوثيق المحادثات والمراسلات.

(ب) الاجتماعات:

- الثانية في التفضيل: حلت الاجتماعات في المرتبة الثانية من حيث الاستخدام. يتم استخدام الاجتماعات لكونها توفر فرصة للتفاعل المباشر وتبادل الأفكار والنقاشات الجماعية بشكل فعال، مما يساهم في توضيح الأمور المعقدة واتخاذ القرارات المشتركة.

(ت) البدائل الأخرى:

- الفاكس والهاتف الثابت: بعض المبحوثين ذكروا أن الفاكس والهاتف الثابت هما القنوات الأكثر استخدامًا في مؤسساتهم. يُستخدم الفاكس بشكل خاص لإرسال الوثائق الرسمية، بينما يُستخدم الهاتف الثابت للتواصل الصوتي السريع والمباشر.

- اللوحات الإعلانية: تم ذكر اللوحات الإعلانية كوسيلة أخرى للاتصال الداخلي، حيث تُستخدم لنشر الإعلانات والإشعارات العامة التي تهم جميع الموظفين.

تفسير النتائج :

-التنوع في استخدام القنوات: تشير هذه النتائج إلى أن هناك تنوعًا في تفضيل واستخدام قنوات

الاتصال الداخلي بين المؤسسات وحتى بين الموظفين داخل نفس المؤسسة .

-العوامل المؤثرة: يمكن أن تكون هذه التفضيلات نتيجة لعوامل متعددة مثل حجم المؤسسة، طبيعة العمل، تكنولوجيا المعلومات المتاحة، وثقافة الاتصال داخل المؤسسة.

-الاتجاهات التكنولوجية: البريد الإلكتروني يظل هو القناة المفضلة للأغلبية، مما يعكس التوجه نحو الحلول التكنولوجية الحديثة والاعتماد على الأدوات الرقمية في تسهيل عمليات الاتصال.

تعكس هذه النتائج الأهمية الكبيرة للبريد الإلكتروني والاجتماعات كوسيلتين رئيسيتين للاتصال الداخلي، مع وجود بدائل أخرى تستخدم بحسب متطلبات وطبيعة العمل في المؤسسات المختلفة.

تعتبر هذه النتائج مؤشراً على ضرورة تكيف المؤسسات مع التطورات التكنولوجية وتوفير قنوات اتصال متنوعة لضمان فعالية الاتصال الداخلي.

(2) الوسائل التي أحدثت تغييراً في ممارسة الاتصال الداخلي

من خلال تحليل إجابات المبحوثين ، تم تحديد الوسائل التي أحدثت تغييراً كبيراً في ممارسة الاتصال الداخلي داخل المؤسسة. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

(أ) الحاسوب :

- الأكثر تأثيراً: أفاد أغلب المبحوثين أن الحاسوب هو الوسيلة التي أحدثت أكبر تغيير في ممارسة الاتصال الداخلي. يعتبر الحاسوب أداة مركزية في بيئات العمل الحديثة حيث يسهم في تسهيل الوصول إلى البريد الإلكتروني، الدردشة الفورية، وإدارة الاجتماعات عبر الإنترنت.

- تكامل الأدوات: يستخدم الحاسوب لدمج العديد من أدوات الاتصال المختلفة مثل البريد الإلكتروني، برامج الاجتماعات الافتراضية، وتطبيقات إدارة المشاريع، مما يزيد من كفاءة التواصل ويسرع تبادل المعلومات.

(ب) مجموعات الدردشة وتطبيقات التواصل :

- تأثير ملحوظ: أشار أحد المبحوثين إلى أن مجموعات الدردشة، بالإضافة إلى الحاسوب، قد أحدثت تغييراً ملموساً في ممارسة الاتصال الداخلي. توفر مجموعات الدردشة وتطبيقات التواصل مثل Slack و Microsoft Teams وسيلة فورية وفعالة للتواصل الجماعي، تسهل تبادل المعلومات في الوقت الحقيقي وتعزز التعاون بين الفرق.

- التفاعل الفوري: هذه التطبيقات تتيح تفاعلات فورية وسهلة، مما يساهم في تحسين استجابة الفريق وسرعة اتخاذ القرارات.

تفسير النتائج :

-الدور المحوري للحاسوب : تشير النتائج إلى أن الحاسوب، بصفته جهازاً شاملاً، يلعب دوراً محورياً في تحسين وتحديث ممارسات الاتصال الداخلي. يتيح الحاسوب الوصول إلى مجموعة متنوعة من أدوات الاتصال التي تساهم في تسهيل عمليات التواصل اليومية.

-التكامل مع التكنولوجيا الحديثة: مجموعات الدردشة والتطبيقات الأخرى أصبحت جزءاً لا يتجزأ من بيئة العمل الحديثة، مكملة لدور الحاسوب في تعزيز فعالية الاتصال الداخلي.

تعكس هذه النتائج الدور البارز للحاسوب كمحفز رئيسي لتغيير ممارسات الاتصال الداخلي في المؤسسات، بجانب الأثر الملحوظ لمجموعات الدردشة والتطبيقات التعاونية. تمثل هذه الوسائل أساساً لتطوير وتحسين الاتصال الداخلي، مما يساهم في زيادة الكفاءة والتفاعل بين الموظفين في بيئة العمل.

(3) أنواع الرسائل المتلقاة من خلال قنوات الاتصال الداخلي

من خلال تحليل إجابات المبحوثين ، تم تحديد أنواع الرسائل التي يتلقاها الموظفون من خلال قنوات الاتصال الداخلي في المؤسسة. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

أ) تعليمات وإرشادات من المسؤولين:

- الأكثر شيوعاً: أفاد عدد كبير من المبحوثين بأن غالبية الرسائل التي يتلقونها من خلال قنوات الاتصال الداخلي تتضمن تعليمات وإرشادات من المسؤولين. تعكس هذه الرسائل توجيهات العمل اليومية، والتوجيهات التنظيمية، والتعليمات المتعلقة بتنفيذ المهام.

- أهمية التوجيه: تعكس هذه النتائج أهمية قنوات الاتصال الداخلي في نقل التعليمات والإرشادات من الإدارة إلى الموظفين لضمان سير العمل بشكل سلس ومنظم.

(ب) تعليمات فقط:

- تركيز على التعليمات: بعض المبحوثين أكدوا أن جميع الرسائل التي يتلقونها تقريباً هي تعليمات من المسؤولين، مما يشير إلى تركيز كبير على نقل التوجيهات والأوامر التنظيمية من الإدارة إلى الموظفين.

(ت) تعليمات، إرشادات، وتوبيخات:

- تنوع في الرسائل: أشار بعض المبحوثين إلى أن نوع الرسائل التي يتلقونها لا يقتصر فقط على التعليمات والإرشادات، بل يشمل أيضاً توبيخات. يعكس هذا التنوع في الرسائل استخدام قنوات الاتصال الداخلي أيضاً للتعبير عن عدم الرضا أو معالجة الأخطاء.

تفسير النتائج :

- التركيز على التعليمات والإرشادات: تشير النتائج إلى أن قنوات الاتصال الداخلي تُستخدم بشكل رئيسي لنقل التعليمات والإرشادات من المسؤولين إلى الموظفين، مما يبرز دورها الأساسي في توجيه العمل وتنظيمه.

- استخدام التوبيخ: يشير ذكر التوبيخات إلى أن قنوات الاتصال الداخلي قد تُستخدم أحياناً لمعالجة القضايا السلبية أو توجيه النقد، مما يمكن أن يؤثر على جو العمل والعلاقات بين الموظفين والإدارة.

تعكس النتائج أن قنوات الاتصال الداخلي في المؤسسات تُستخدم بشكل رئيسي لنقل التعليمات والإرشادات من المسؤولين إلى الموظفين، مع وجود بعض الرسائل التي تشمل توبيخات. تنوع هذه الرسائل يعكس الدور الحيوي لقنوات الاتصال الداخلي في توجيه العمل، مع الإشارة إلى الحاجة لتحسين أساليب الاتصال لضمان بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

(4) مستوى الرضا عن محتوى الرسائل من خلال قنوات الاتصال الداخلي

من خلال تحليل إجابات المبحوثين ، تم تحديد مستوى رضا الموظفين عن محتوى الرسائل التي يتلقونها عبر قنوات الاتصال الداخلي في المؤسسة. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

(أ) مستوى رضا جيد:

- الأكثر شيوعاً: أفاد جل المبحوثين بأن مستوى رضاهم عن محتوى الرسائل هو "جيد". يشير هذا إلى أن المحتوى المرسل عبر قنوات الاتصال الداخلي يُعتبر مفيداً وملبياً للاحتياجات الأساسية لمعظم الموظفين.

- إيجابية عامة: يعكس هذا التقدير الإيجابي رضا عام لدى الموظفين عن نوعية المعلومات والتوجيهات التي يتلقونها من الإدارة.

(ب) مستوى رضا جيد جداً:

- بعض المبحوثين: أربعة مبحوثين أبدوا رضاهم بتقدير "جيد جداً"، مما يشير إلى أن هؤلاء الموظفين يجدون محتوى الرسائل ذا جودة عالية ويعتبرونه ممتازاً في تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

- تقدير أعلى: يعكس هذا التقدير أن هناك بعض الجوانب التي تفوق التوقعات، سواء في وضوح الرسائل أو في تفاصيل التوجيهات المقدمة.

(ت) عدم الرضا:

- حالة فردية: أحد المبحوثين أفاد بعدم رضاه عن محتوى الرسائل. يعكس هذا الرأي وجود بعض التحديات أو القضايا التي تجعل محتوى الرسائل غير ملبياً لتوقعات أو احتياجات هذا المبحوث.

- اختلاف التجربة: يبرز هذا عدم الرضا الفردي أهمية مراعاة الاختلافات الفردية في توقعات الموظفين وتحسين طرق التواصل لتلبية احتياجات الجميع.

تفسير النتائج :

- رضا عام مرتفع: تشير النتائج إلى أن الأغلبية العظمى من الموظفين راضون عن محتوى الرسائل التي يتلقونها، مع تقديرات إيجابية تتراوح بين "جيد" و"جيد جداً".

- احتياجات فردية: وجود حالة من عدم الرضا يسلط الضوء على ضرورة مراعاة الاحتياجات الفردية والتأكد من أن الرسائل الموجهة تلبية توقعات جميع الموظفين.

تعكس النتائج أن مستوى رضا الموظفين عن محتوى الرسائل عبر قنوات الاتصال الداخلي هو إيجابي بشكل عام، حيث حصلت معظم التقييمات على "جيد" و"جيد جدًا". ومع ذلك، يبرز وجود حالة من عدم الرضا أهمية متابعة تحسين جودة المحتوى المرسل وتلبية احتياجات وتوقعات جميع الموظفين لضمان رضا شامل وتعزيز فعالية الاتصال الداخلي.

5) مستوى الرضا عن فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة

من خلال تحليل إجابات المبحوثين ، تم تحديد مستوى رضا الموظفين عن فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

(أ) رضا مرتفع عن فعالية الاتصال الداخلي:

- الأكثر شيوعًا: أفاد جل المبحوثين أن مستوى رضاهم عن فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة هو "مرتفع". يشير هذا إلى أن غالبية الموظفين يعتبرون أن قنوات الاتصال الداخلي تعمل بفعالية، وتلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

- فعالية الاتصال: تعكس هذه النتائج أن الاتصالات الداخلية تعتبر فعالة في نقل المعلومات والتوجيهات وتسهيل التواصل بين مختلف مستويات المؤسسة.

(ب) رضا متوسط عن فعالية الاتصال الداخلي:

- بعض المبحوثين: أربعة مبحوثين عبروا عن مستوى رضاهم عن فعالية الاتصال الداخلي بمتوسط. يشير هذا إلى وجود بعض التحفظات أو التحديات التي تواجه هؤلاء الموظفين فيما يتعلق بفعالية الاتصال الداخلي.

- فرص التحسين: تعكس هذه النتائج وجود فرص لتحسين نظام الاتصال الداخلي بحيث يتماشى مع توقعات هؤلاء الموظفين ويعزز من فعاليته.

تفسير النتائج :

-تقييم عام إيجابي: تشير النتائج إلى أن الأغلبية العظمى من الموظفين راضون عن فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة، مما يعكس صورة إيجابية عن نظام الاتصال الداخلي.

-تحفظات لدى بعض الموظفين: وجود تقييم "متوسط" من بعض المبحوثين يشير إلى وجود بعض الجوانب التي يمكن تحسينها لتعزيز فعالية الاتصال الداخلي وتحقيق رضا شامل بين الموظفين.

تعكس النتائج أن مستوى رضا الموظفين عن فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة هو إيجابي بشكل عام، حيث عبرت الأغلبية عن رضا مرتفع. ومع ذلك، يعبر تقييم "متوسط" من بعض الموظفين عن وجود تحديات أو جوانب يمكن تحسينها لضمان تحقيق رضا شامل وتعزيز فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة. من المهم استغلال هذه النتائج كفرصة لتحسين نظام الاتصال وتلبية توقعات جميع الموظفين.

6) شعور المبحوثين بالانتماء إلى مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال تحليل إجابات المبحوثين على السؤال الأول، تم تحديد مستوى شعور الموظفين بالانتماء إلى مؤسسة اتصالات الجزائر. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

أ) شعور جيد جدًا بالانتماء:

- الأكثر شيوعًا: أفاد جل المبحوثين أن شعورهم بالانتماء إلى مؤسسة اتصالات الجزائر هو "جيد جدًا". يعكس هذا الشعور الإيجابي ارتباطًا قويًا ورضا عامًا عن العمل في المؤسسة.

- مؤشر على الاندماج: يشير هذا التقدير إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بالاندماج والانتماء إلى بيئة عملهم، مما قد يسهم في زيادة التحفيز والإنتاجية.

ب) شعور عادي بالانتماء:

- بعض المبحوثين: اثنان من المبحوثين عبّروا عن شعورهم بالانتماء إلى مؤسسة اتصالات الجزائر بشعور "عادي". يشير هذا إلى وجود شعور أقل قوة بالارتباط والانتماء لدى بعض الموظفين.

- فرص للتحسين: يعكس هذا التقييم وجود فرصة لتحسين شعور الانتماء لدى هؤلاء الموظفين من خلال مبادرات تهدف إلى تعزيز الروح الجماعية والانتماء.

تفسير النتائج :

-شعور إيجابي عام: تشير النتائج إلى أن الأغلبية العظمى من الموظفين لديهم شعور قوي بالانتماء إلى مؤسسة اتصالات الجزائر، مما يعكس بيئة عمل إيجابية وداعمة.

-احتياجات فردية: يشير وجود بعض الموظفين الذين يشعرون بانتماء عادي إلى الحاجة لمبادرات إضافية لتعزيز الشعور بالانتماء لجميع الموظفين.

تعكس النتائج أن مستوى شعور الموظفين بالانتماء إلى مؤسسة اتصالات الجزائر هو إيجابي بشكل عام، حيث أعربت الأغلبية عن شعور جيد جدًا بالانتماء. ومع ذلك، يشير وجود بعض الموظفين الذين يشعرون بانتماء عادي إلى أهمية تعزيز المبادرات التي تهدف إلى تعزيز شعور الانتماء لدى جميع الموظفين، لضمان بيئة عمل متكاملة ومتحفزة.

(7) العوامل المؤثرة على شعور الموظفين بالانتماء إلى مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال تحليل إجابات المبحوثين ، تم تحديد العوامل التي تؤثر على شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

(أ) التعاون:

- الأكثر شيوعًا: أفاد غالبية المبحوثين أن التعاون هو العامل الأهم الذي يؤثر على شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة. يشير ذلك إلى أن بيئة العمل التعاونية التي يتم فيها تبادل الدعم والمساعدة بين الزملاء تعزز من شعور الانتماء.

- روح الفريق: يعكس هذا التقدير أهمية التعاون بين الموظفين في تعزيز الروح الجماعية والشعور بأنهم جزء من فريق متكامل.

(ب) التعاون والانتظام:

- عامل إضافي: بالإضافة إلى التعاون، أشار بعض المبحوثين إلى أن الانتظام (الالتزام والانضباط) يلعب أيضًا دورًا في تعزيز شعورهم بالانتماء. يشير ذلك إلى أن بيئة العمل المنظمة والملتزمة بالقواعد والسياسات تعزز من شعور الأمان والانتماء.

- الانضباط التنظيمي: يعكس هذا التقدير أن وجود نظام واضح وإجراءات منتظمة يساعد الموظفين على الشعور بالاستقرار والانتماء إلى المؤسسة.

(ت) التنافس:

- عامل آخر: أفاد مبحوثان بأن التنافس هو العامل الذي يؤثر على شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة. يشير هذا إلى أن وجود بيئة تنافسية يمكن أن يكون دافعاً للشعور بالانتماء، حيث يسعى الموظفون للتفوق والتميز داخل المؤسسة.

- الدافع الشخصي: يعكس هذا التقدير أن التنافس قد يكون حافزاً قوياً لبعض الموظفين للشعور بالفخر والانتماء إلى مؤسسة تشجع التميز والتفوق.

تفسير النتائج :

-أهمية التعاون: تشير النتائج إلى أن التعاون يُعتبر العامل الأساسي الذي يعزز شعور الموظفين بالانتماء، مما يعكس أهمية بيئة العمل التعاونية والداعمة.

-دور الانتظام: يشير وجود الانتظام كعامل مؤثر إضافي إلى أهمية البيئة المنظمة والملتزمة في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء.

-التنافس كحافز: وجود التنافس كعامل مؤثر لبعض الموظفين يعكس الحاجة إلى توازن بين التعاون والتنافس داخل بيئة العمل لتحقيق أفضل النتائج.

تعكس النتائج أن العوامل الرئيسية التي تؤثر على شعور الموظفين بالانتماء إلى مؤسسة اتصالات الجزائر تشمل التعاون كعامل أساسي، بالإضافة إلى الانتظام والتنافس كعوامل إضافية. تعزز هذه العوامل من شعور الموظفين بالانتماء والاندماج في بيئة العمل، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية. من المهم أن توازن المؤسسة بين تعزيز التعاون والتنافس والالتزام بالانتظام لضمان بيئة عمل متكاملة وداعمة.

8) نظرة المبحوثين للمؤسسة في تعزيز شعورهم بالانتماء

من خلال تحليل إجابات المبحوثين على السؤال الثالث، تم تحديد نظرة الموظفين نحو جهود المؤسسة في تعزيز شعورهم بالانتماء. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

أ) نظرة جيدة:

- الأكثر شيوعاً: أفاد جل المبحوثين أن نظرتهم للمؤسسة في تعزيز شعورهم بالانتماء هي "جيدة". يعكس هذا التقدير الإيجابي رضى عام بين الموظفين عن الجهود التي تبذلها المؤسسة لتعزيز الشعور بالانتماء.

- الجهود المؤسسية: يشير هذا إلى أن المؤسسة تقوم بمبادرات وإجراءات فعالة تسهم في شعور الموظفين بالانتماء، مثل برامج الدعم، الأنشطة التعاونية، والسياسات المحفزة.

ب) نظرة عادية:

- بعض المبحوثين: ثلاثة مبحوثين عبروا عن نظرتهم للمؤسسة في تعزيز شعورهم بالانتماء بنظرة "عادية". يشير هذا إلى أن هؤلاء الموظفين يرون أن جهود المؤسسة في هذا المجال قد تكون متوسطة أو تحتاج إلى تحسين.

- الحاجة للتحسين: يعكس هذا التقييم وجود بعض الجوانب التي يمكن تحسينها لتعزيز شعور الانتماء لدى جميع الموظفين بشكل أكثر فعالية.

تفسير النتائج :

- نظرة إيجابية عامة: تشير النتائج إلى أن الأغلبية العظمى من الموظفين لديهم نظرة إيجابية نحو جهود المؤسسة في تعزيز شعورهم بالانتماء، مما يدل على فعالية الإجراءات الحالية.

- تفاوت في الرضا: وجود تقييمات "عادية" يشير إلى وجود تفاوت في رضا الموظفين، مما يستدعي تحليل الأسباب والعمل على تحسين الجوانب التي تؤثر على شعورهم بالانتماء.

للحصول على ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول كيفية تحسين وتعزيز شعورهم بالانتماء.

تعكس النتائج أن نظرة الموظفين نحو جهود المؤسسة في تعزيز شعورهم بالانتماء هي إيجابية بشكل عام، حيث أبدى معظم الموظفين رضى جيد عن هذه الجهود. ومع ذلك، فإن وجود بعض

التقييمات العادية يشير إلى ضرورة استمرار المؤسسة في تحسين وتطوير استراتيجياتها لضمان تلبية توقعات جميع الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء بشكل مستدام.

9) تشجيع المؤسسة للموظفين على التفاعل الاتصالي

من خلال تحليل إجابات المبحوثين ، تم تحديد مستوى تشجيع المؤسسة للموظفين على التفاعل الاتصالي. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

(أ) تشجيع المؤسسة على التفاعل الاتصالي:

- الأكثر شيوعاً: أفاد جل المبحوثين أن المؤسسة تشجع الموظفين على التفاعل الاتصالي. يعكس هذا التقدير أن غالبية الموظفين يشعرون بأن المؤسسة تحفزهم على التواصل والتفاعل بشكل فعّال داخل بيئة العمل.

- إجراءات التشجيع: يشير هذا إلى وجود سياسات وبرامج داخل المؤسسة تهدف إلى تعزيز التفاعل الاتصالي، مثل الاجتماعات الدورية، وورش العمل، والأنشطة التعاونية.

(ب) عدم تشجيع المؤسسة على التفاعل الاتصالي:

- حالة فردية: أجابت إحدى المبحوثات بأن المؤسسة لا تشجع الموظفين على التفاعل الاتصالي. يعكس هذا التقييم الفردي وجود تجربة شخصية قد تختلف عن الغالبية.

- تباين التجارب: يشير هذا إلى أن هناك تفاوتاً في كيفية إدراك الموظفين لجهود المؤسسة في تشجيع التفاعل الاتصالي، مما قد يتطلب تقييماً أكثر تفصيلاً لتحديد أسباب هذا التفاوت.

تفسير النتائج :

-تشجيع عام على التفاعل: تشير النتائج إلى أن الأغلبية العظمى من الموظفين يشعرون بأن المؤسسة تشجعهم على التفاعل الاتصالي، مما يعكس بيئة عمل تدعم التواصل الفعّال.

-احتياجات فردية: وجود حالة فردية تعبر عن عدم التشجيع يشير إلى أن هناك حاجة للنظر في التجارب الفردية وتقديم الدعم اللازم لضمان شعور جميع الموظفين بالتشجيع على التفاعل

الاتصالي.

تعكس النتائج أن مستوى تشجيع المؤسسة للموظفين على التفاعل الاتصالي هو إيجابي بشكل عام، حيث أفادت الأغلبية بأن المؤسسة تشجعهم على ذلك. ومع ذلك، يشير وجود حالة فردية تعبر عن عدم التشجيع إلى أهمية مراعاة التجارب الفردية وتحسين سياسات التشجيع لتلبية احتياجات جميع الموظفين وضمان شعورهم بالتشجيع على التفاعل الاتصالي داخل المؤسسة.

10) عمل المؤسسة على رفع الانتماء التنظيمي

من خلال تحليل إجابات المبحوثين ، تم تحديد مدى عمل المؤسسة على رفع مستوى الانتماء التنظيمي بين الموظفين. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

(أ) المؤسسة تعمل على رفع الانتماء التنظيمي:

- الأكثر شيوعاً: أفاد جل المبحوثين بأن المؤسسة تعمل على رفع الانتماء التنظيمي. يعكس هذا التقدير الإيجابي أن غالبية الموظفين يرون أن المؤسسة تبذل جهوداً ملموسة لتعزيز شعورهم بالانتماء.

- مبادرات تعزيز الانتماء: يشير هذا إلى وجود سياسات وبرامج تهدف إلى رفع الانتماء التنظيمي، مثل الأنشطة الجماعية، وفرص التطوير المهني، وبيئة العمل الداعمة.

(ب) المؤسسة لا تعمل على رفع الانتماء التنظيمي:

- حالة فردية: أجابت إحدى المبحوثات بأن المؤسسة لا تعمل على رفع الانتماء التنظيمي. يعكس هذا التقييم الفردي تجربة شخصية قد تختلف عن الغالبية، مما يشير إلى وجود تباين في كيفية إدراك بعض الموظفين لجهود المؤسسة.

- تباين التجارب: يشير هذا إلى أن هناك تفاوتاً في إدراك الموظفين لجهود المؤسسة في تعزيز الانتماء التنظيمي، مما يستدعي فحص الأسباب وراء هذه التباينات.

تفسير النتائج :

-تقدير عام إيجابي: تشير النتائج إلى أن الأغلبية العظمى من الموظفين يعتقدون أن المؤسسة تبذل جهوداً فعّالة في رفع مستوى الانتماء التنظيمي، مما يدل على فعالية السياسات والمبادرات الحالية.

- وجود تباين فردي: وجود حالة فردية تعبر عن عدم رفع الانتماء التنظيمي يشير إلى أن هناك بعض الموظفين الذين قد لا يشعرون بفعالية هذه الجهود، مما يستدعي النظر في تحسين التواصل وتقديم الدعم اللازم لهؤلاء الموظفين.

تعكس النتائج أن مستوى عمل المؤسسة على رفع الانتماء التنظيمي هو إيجابي بشكل عام، حيث أفادت الأغلبية بأن المؤسسة تعمل على تعزيز هذا الشعور. ومع ذلك، يشير وجود حالة فردية تعبر عن عدم العمل على رفع الانتماء التنظيمي إلى أهمية الاستمرار في تحسين السياسات والمبادرات لضمان شمولية الجهود وتلبية احتياجات جميع الموظفين، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر انتماءً ودعماً.

11) الخطوة الرئيسية لبناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور الخارجي وتعزيز الولاء لمؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال تحليل إجابات المبحوثين ، تم تحديد الخطوات الرئيسية التي يرونها ضرورية لبناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور الخارجي وتعزيز الولاء للمؤسسة. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

أ) الثقة والصدق والمصداقية:

- الأكثر شيوعاً: سبعة مبحوثين اعتبروا أن الخطوة الرئيسية لبناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور الخارجي وتعزيز الولاء هي الثقة والصدق والمصداقية. يعكس هذا التقدير أهمية هذه القيم في بناء علاقة طويلة الأمد مبنية على الثقة المتبادلة بين المؤسسة والجمهور.

- القيم الأساسية: يشير هذا إلى أن الموظفين يرون أن الالتزام بالشفافية والمصداقية في التعامل مع العملاء هو الأساس لتعزيز الولاء.

ب) تقديم خدمة جيدة وحسن الاستقبال والمعاملة:

- رأي آخر: عدد من المبحوثين أشاروا إلى أن تقديم خدمة جيدة وحسن الاستقبال والمعاملة هي الخطوة الرئيسية لبناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور الخارجي. يعكس هذا التقدير أهمية جودة الخدمة والتجربة الإيجابية في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والعملاء.

- التجربة العملية: يشير هذا إلى أن الموظفين يرون أن تقديم خدمات عالية الجودة والتعامل اللطيف مع العملاء يعزز من رضاهم وولائهم للمؤسسة.

(ت) تفعيل التواصل المستمر مع الجمهور:

- توجه إضافي: أربعة مبحثين أكدوا أن تفعيل التواصل المستمر مع الجمهور هو الخطوة الأساسية لضمان استمرارية العلاقات القوية. يعكس هذا التقدير أهمية الحفاظ على قناة اتصال مفتوحة ومستمرة مع العملاء.

- التواصل الفعال: يشير هذا إلى أن الموظفين يرون أن التواصل المستمر والمتابعة الدورية مع العملاء يعزز من الشعور بالاهتمام والولاء للمؤسسة.

تفسير النتائج :

-الثقة والمصداقية كقيمة أساسية: تشير النتائج إلى أن الثقة والصدق والمصداقية تعتبر القيم الأساسية التي يعتقد الموظفون بأنها تعزز العلاقات القوية والمستدامة مع الجمهور الخارجي.
-جودة الخدمة وحسن المعاملة: تبرز جودة الخدمة وحسن المعاملة كعوامل رئيسية تساهم في تعزيز العلاقة والولاء لدى العملاء.

-أهمية التواصل المستمر: يعكس التوجه نحو أهمية التواصل المستمر أن الموظفين يدركون أهمية الحفاظ على قنوات اتصال فعّالة ومستدامة مع الجمهور لتعزيز الولاء.

تعكس النتائج أن الخطوات الرئيسية التي يرونها الموظفون لبناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور الخارجي وتعزيز الولاء لمؤسسة اتصالات الجزائر تتوزع بين تعزيز الثقة والصدق والمصداقية، وتقديم خدمة جيدة وحسن الاستقبال، وتفعيل التواصل المستمر. تعتبر هذه العوامل مجتمعة أساسية في بناء علاقات طويلة الأمد وولاء قوي مع العملاء، مما يستدعي من المؤسسة مواصلة الجهود في هذه المجالات لضمان رضا الجمهور وتعزيز علاقاته مع المؤسسة.

12) تأثير ممارسات الاتصال الداخلي على شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة

من خلال تحليل إجابات المبحوثين ، تم تحديد مدى تأثير ممارسات الاتصال الداخلي على شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

(أ) تأثير إيجابي:

- الأكثر شيوعاً: أفاد جل المبحوثين بأن ممارسات الاتصال الداخلي تؤثر إيجابياً على شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة. يعكس هذا التقدير الإيجابي أن غالبية الموظفين يشعرون بأن قنوات الاتصال الداخلية تساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء.

- تعزيز الشعور بالانتماء: يشير هذا إلى أن ممارسات الاتصال الداخلي مثل الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، وقنوات الاتصال الأخرى تساهم في خلق بيئة عمل متكاملة يشعر فيها الموظفون بأنهم جزء من فريق واحد.

(ب) تأثير عادي:

- حالة فردية: أجاب مبحوث واحد بأن ممارسات الاتصال الداخلي تؤثر تأثيراً عادياً على شعوره بالانتماء إلى المؤسسة. يعكس هذا التقييم الفردي تجربة شخصية قد تختلف عن الأغلبية.

- تباين في الإدراك: يشير هذا إلى أن هناك تفاوتاً في كيفية إدراك بعض الموظفين لتأثير ممارسات الاتصال الداخلي على شعورهم بالانتماء، مما قد يتطلب فحص الأسباب وراء هذا التباين.

تفسير النتائج :

-تأثير إيجابي عام: تشير النتائج إلى أن الأغلبية العظمى من الموظفين يشعرون بأن ممارسات الاتصال الداخلي في المؤسسة تساهم بشكل إيجابي في تعزيز شعورهم بالانتماء، مما يدل على فعالية هذه الممارسات.

-وجود تباين فردي: وجود حالة فردية تعبر عن تأثير عادي يشير إلى أن هناك بعض الموظفين الذين قد لا يشعرون بنفس مستوى التأثير الإيجابي، مما يستدعي النظر في تحسين وتخصيص ممارسات الاتصال الداخلي لتلبية احتياجاتهم.

تعكس النتائج أن ممارسات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر تؤثر بشكل إيجابي على شعور غالبية الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة. ومع ذلك، يشير وجود حالة فردية تعبر عن تأثير عادي إلى أهمية استمرار تحسين وتخصيص هذه الممارسات لضمان تلبية احتياجات جميع الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء بشكل مستدام.

13 طرق العمل وفق الاتصال الداخلي للمؤسسة

من خلال تحليل إجابات المبحوثين على السؤال الثاني، تم تحديد كيفية تنظيم العمل في المؤسسة بناءً على ممارسات الاتصال الداخلي. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

(أ) العمل على شكل فريق:

- الأكثر شيوعاً: أفاد جل المبحوثين بأن طرق العمل وفق الاتصال الداخلي للمؤسسة تعتمد على العمل بشكل فريق. يعكس هذا التقدير أن غالبية الموظفين يرون أن بيئة العمل تشجع التعاون والعمل الجماعي.

- بيئة العمل التعاونية: يشير هذا إلى أن المؤسسة تفضل وتدعم نهج العمل الجماعي، مما يسهم في تعزيز روح الفريق وتكامل الجهود بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.

(ب) العمل على شكل أفراد:

- رأي أقل شيوعاً: ثلاثة مبحوثين أشاروا إلى أن طرق العمل وفق الاتصال الداخلي للمؤسسة تتم على شكل أفراد. يعكس هذا التقييم الفردي أن هناك بعض الموظفين الذين يعملون بشكل أكثر استقلالية ولا يعتمدون على العمل الجماعي.

- العمل الفردي: يشير هذا إلى أن بعض المهام أو الأدوار داخل المؤسسة قد تتطلب العمل الفردي أو أن بعض الموظفين يفضلون هذا الأسلوب من العمل.

تفسير النتائج :

- تفضيل العمل الجماعي: تشير النتائج إلى أن الأغلبية العظمى من الموظفين يعملون وفق ممارسات الاتصال الداخلي التي تشجع على العمل الجماعي، مما يعزز التعاون وروح الفريق داخل المؤسسة.

-وجود العمل الفردي: وجود عدد من المبحوثين الذين أشاروا إلى العمل الفردي يعكس التباين في طبيعة المهام والأدوار داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يكون هناك مزيج من العمل الجماعي والفردي بناءً على المتطلبات الوظيفية.

تعكس النتائج أن طرق العمل وفق الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر تركز بشكل رئيسي على العمل الجماعي، حيث يرى معظم الموظفين أن العمل كفريق هو النهج المفضل. ومع ذلك، يوجد بعض الموظفين الذين يعملون بشكل فردي، مما يشير إلى ضرورة تحقيق التوازن بين العمل الجماعي والفردي لضمان تلبية احتياجات جميع الموظفين وتعزيز الإنتاجية بشكل شامل.

14) طرق تفاعل الموظفين مع الرسائل في المؤسسة

من خلال تحليل إجابات المبحوثين على السؤال الثالث، تم تحديد طرق تفاعل الموظفين مع الرسائل التي يتلقونها ضمن إطار الاتصال الداخلي في المؤسسة. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

أ) التعليقات والردود التفاعلية:

- الأكثر شيوعاً: أفاد أغلب المبحوثين بأن طرق تفاعل الموظفين مع الرسائل تتم غالباً عبر التعليقات والردود التفاعلية. يعكس هذا التقدير أن غالبية الموظفين يفضلون التفاعل المباشر مع الرسائل من خلال إبداء آرائهم وتعليقاتهم، مما يعزز من ديناميكية الاتصال الداخلي.

- التفاعل المباشر: يشير هذا إلى أن الموظفين يشعرون بالراحة في التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بشكل مباشر، مما يساهم في خلق بيئة تواصلية حية ونشطة داخل المؤسسة.

ب) طرح الأسئلة:

- رأي أقل شيوعاً: بعض المبحوثين أشاروا إلى أن طرق تفاعل الموظفين مع الرسائل تشمل طرح الأسئلة للتفاعل مع الرسائل التي يتلقونها. يعكس هذا التقدير رغبة بعض الموظفين في الاستيضاح والفهم الأعمق للرسائل من خلال طرح الأسئلة.

- التفاعل الاستفهامي: يشير هذا إلى أن هناك حاجة لدى بعض الموظفين للتفاعل مع الرسائل عبر طرح الأسئلة للحصول على توضيحات ومعلومات إضافية، مما يعزز من فهمهم للرسائل ومضمونها.

تفسير النتائج :

-التفاعل الإيجابي العام: تشير النتائج إلى أن غالبية الموظفين يتفاعلون بشكل إيجابي مع الرسائل من خلال التعليقات والردود التفاعلية، مما يعكس بيئة تواصلية نشطة.

-حاجة للاستيضاح: وجود عدد من الموظفين الذين يفضلون طرح الأسئلة يشير إلى أهمية توفير قنوات تواصل تسمح بالتفاعل الاستفهامي لضمان فهم شامل للرسائل.

تعكس النتائج أن طرق تفاعل الموظفين مع الرسائل في مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بشكل رئيسي على التعليقات والردود التفاعلية، مما يشير إلى بيئة تواصلية حية. ومع ذلك، يوجد بعض الموظفين الذين يفضلون التفاعل عبر طرح الأسئلة، مما يشير إلى أهمية توفير قنوات تواصل متنوعة تلبي جميع احتياجات الموظفين وتعزز من فهمهم وتفاعلهم مع الرسائل بشكل شامل.

15) المؤشرات المستخدمة لقياس فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة

من خلال تحليل إجابات المبحوثين على السؤال الرابع، تم تحديد المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة لقياس فعالية الاتصال الداخلي. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

(أ) رضا الموظفين وفهمهم للرسائل وسلوكهم:

- الأكثر شيوعاً*: أفاد أغلب المبحوثين بأن المؤسسة تستخدم رضا الموظفين وفهمهم للرسائل وسلوكهم كمؤشرات رئيسية لقياس فعالية الاتصال الداخلي. يعكس هذا التقدير أهمية متابعة مستوى رضا الموظفين ومدى فهمهم للرسائل وتأثير ذلك على سلوكهم اليومي.

- مؤشرات متعددة: يشير هذا إلى أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المؤشرات المتكاملة لتقييم فعالية الاتصال الداخلي، مما يساعد على تقديم صورة شاملة ودقيقة حول تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي.

(ب) مؤشر الإنتاج:

- رأي إضافي: عدد من المبحوثين أشاروا إلى أن مؤشر الإنتاج هو أحد المؤشرات المستخدمة لقياس فعالية الاتصال الداخلي. يعكس هذا التقدير الربط بين فعالية الاتصال الداخلي وتحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي.

- الأداء الوظيفي: يشير هذا إلى أن المؤسسة تراقب الإنتاجية كجزء من تقييم فعالية الاتصال الداخلي، مما يساعد على ربط التواصل الفعال بزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

(ت) عدم وجود مؤشرات:

- حالة فردية: أجاب مبحوث واحد بعدم وجود أي مؤشر لقياس فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة. يعكس هذا التقييم الفردي وجهة نظر قد تشير إلى نقص الوعي أو التفاوت في استخدام المؤشرات بين الأقسام المختلفة.

- تباين في التطبيق: يشير هذا إلى أن هناك تفاوتاً في كيفية إدراك بعض الموظفين لوجود أو استخدام مؤشرات قياس فعالية الاتصال الداخلي، مما يستدعي فحص هذا التباين ومعالجته.

تفسير النتائج :

-تقييم شامل وفعال: تشير النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المؤشرات المتنوعة لقياس فعالية الاتصال الداخلي، مما يساعد على تقديم تقييم شامل لمدى تأثير الاتصال على الموظفين وأدائهم.

-تفاوت في الإدراك: وجود حالة فردية تعبر عن عدم وجود مؤشرات يشير إلى تفاوت في الإدراك أو التطبيق، مما يستدعي تعزيز التواصل حول وجود واستخدام هذه المؤشرات بين جميع الموظفين.

تعكس النتائج أن المؤسسة تعتمد على مجموعة متنوعة من المؤشرات لقياس فعالية الاتصال الداخلي، مثل رضا الموظفين وفهمهم للرسائل وسلوكهم، بالإضافة إلى مؤشر الإنتاج. ورغم وجود حالة فردية تعبر عن عدم وجود مؤشرات، فإن ذلك يشير إلى ضرورة تعزيز التواصل حول

استخدام هذه المؤشرات وضمان تطبيقها بشكل متنسق وشامل لتحسين فعالية الاتصال الداخلي وتعزيز أداء الموظفين.

16) المهارات الضرورية للاتصال الداخلي الفعال في مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال تحليل إجابات المبحوثين على السؤال الخامس، تم تحديد المهارات التي يعتقد الموظفون أنها ضرورية لتحقيق اتصال داخلي فعال في المؤسسة. يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

(أ) مهارات التعاون والعمل الجماعي:

- الأكثر شيوعاً: أفاد أغلب المبحوثين بأن المهارات الضرورية للاتصال الداخلي الفعال هي مهارات التعاون والعمل الجماعي. يعكس هذا التقدير أهمية القدرة على العمل كفريق لتحقيق إنتاج أكبر وتحقيق أهداف المؤسسة.

- توحيد الجهود: يشير هذا إلى أن الموظفين يدركون أن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب توحيد الجهود والتعاون بين جميع الأفراد، مما يعزز من روح الفريق ويزيد من الكفاءة والإنتاجية.

(ب) مهارات التواصل وفن الحوار وتبادل المعلومات باستخدام التقنيات المتوفرة:

- رأي إضافي: بعض المبحوثين أشاروا إلى أن إتقان مهارات التواصل وفن الحوار وتبادل المعلومات باستخدام التقنيات المتوفرة هو أمر ضروري لتحقيق اتصال فعال. يعكس هذا التقدير أهمية القدرة على التواصل بشكل فعال وواضح باستخدام الأدوات التكنولوجية المتاحة.

- التواصل الفعال: يشير هذا إلى أن الموظفين يرون أن مهارات التواصل الجيد واستخدام التقنيات الحديثة تسهم في تحقيق اتصال داخلي فعال، مما يساعد في نقل المعلومات بشكل أكثر كفاءة ودقة.

تفسير النتائج :

-أهمية التعاون والعمل الجماعي: تشير النتائج إلى أن أغلبية الموظفين يرون في مهارات التعاون والعمل الجماعي أساساً لتحقيق اتصال داخلي فعال، مما يعكس أهمية العمل كفريق في تحقيق أهداف المؤسسة.

- دور مهارات التواصل والتكنولوجيا: يشير وجود بعض الآراء التي تركز على مهارات التواصل وفن الحوار واستخدام التقنيات إلى أن هناك أيضًا اهتمامًا بقدرة الموظفين على التواصل بشكل واضح وفعال باستخدام الأدوات التكنولوجية المتاحة.

تعكس النتائج أن الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن مهارات التعاون والعمل الجماعي هي المهارات الأساسية لتحقيق اتصال داخلي فعال. كما يُدرك بعض الموظفين أهمية مهارات التواصل وفن الحوار واستخدام التقنيات الحديثة. بناءً على ذلك، توصي المؤسسة بتعزيز وتطوير هذه المهارات من خلال برامج تدريبية متخصصة لضمان تحقيق اتصال داخلي فعال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متكامل وفعال.

التوصيات :

1) طرق العمل وفق الاتصال الداخلي للمؤسسة:

- تعزيز بيئة العمل الجماعي: تنظيم ورش عمل وأنشطة جماعية لتطوير مهارات التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.

- مراعاة احتياجات العمل الفردي: توفير الموارد والدعم اللازمين للموظفين الذين يعملون بشكل فردي، لضمان تحقيق التوازن بين العمل الجماعي والفردي.

- تقييم مستمر: إجراء استبيانات دورية لفهم تفضيلات الموظفين في طرق العمل وفق الاتصال الداخلي وتحسينها بناءً على ملاحظاتهم.

2) طرق تفاعل الموظفين مع الرسائل:

- تعزيز التعليقات والردود: تشجيع الموظفين على التفاعل عبر التعليقات والردود التفاعلية من خلال منصات تواصل تتيح لهم التعبير عن آرائهم بحرية.

- توفير قنوات للاستفسارات: إنشاء قنوات تواصل مخصصة لطرح الأسئلة والاستفسارات لضمان تفاعل أعمق وفهم أفضل للرسائل.

- تقييم مستمر: تنفيذ استبيانات دورية لقياس تفضيلات الموظفين في طرق التفاعل مع الرسائل وتحسين قنوات الاتصال بناءً على ملاحظاتهم.

3) المؤشرات المستخدمة لقياس فعالية الاتصال الداخلي:

- تعزيز التواصل حول المؤشرات: التأكد من أن جميع الموظفين على دراية بالمؤشرات المستخدمة لقياس فعالية الاتصال الداخلي وكيفية استخدامها، من خلال ورش عمل أو نشرات داخلية.

- تحسين استخدام المؤشرات: ضمان تطبيق المؤشرات بشكل متسق في جميع الأقسام ومتابعة نتائجها بانتظام لتحسين فعالية الاتصال الداخلي.

- تقييم مستمر: تنفيذ استبيانات دورية لقياس فعالية المؤشرات المستخدمة وجمع ملاحظات الموظفين لتحسين نظام القياس.
- (4) المهارات الضرورية للاتصال الداخلي الفعال:
- تعزيز مهارات التعاون** *: تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز مهارات التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.
- تطوير مهارات التواصل: توفير تدريبات متخصصة في مهارات التواصل وفن الحوار، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة في تبادل المعلومات.
- تقييم مستمر: تنفيذ استبيانات دورية لقياس مستوى المهارات بين الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، والعمل على تطوير البرامج التدريبية بناءً على النتائج.

خلاصة التوصيات :

من المهم أن تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تعزيز بيئة العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي بين الموظفين من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة. كما ينبغي تحسين التواصل حول المؤشرات المستخدمة لقياس فعالية الاتصال الداخلي وضمان تطبيقها بشكل متسق وشامل. بالإضافة إلى ذلك، يجب التركيز على تطوير مهارات التعاون والتواصل بين الموظفين لضمان تحقيق اتصال داخلي فعال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متكامل وفعال.

خاتمة

الخاتمة :

تعتبر هذه الدراسة حول "دور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي عبر المؤسسة الاقتصادية - مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم نموذجًا" بمثابة جهد بحثي مهم لفهم تأثير الاتصال الداخلي على تعزيز شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة. من خلال جمع وتحليل البيانات من المبحوثين، تمكنت الدراسة من تسليط الضوء على ممارسات الاتصال الداخلي الأكثر استخدامًا وأثرها على الروح التنظيمية للموظفين. تم تحديد القنوات الأكثر فعالية، مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات، وكيفية تأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز شعور الانتماء لدى الموظفين.

أظهرت النتائج أن ممارسات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الانتماء التنظيمي. أشارت غالبية المبحوثين إلى أن الاتصال الداخلي له تأثير إيجابي على شعورهم بالانتماء، مما يعزز من التزامهم وأدائهم في العمل. ومن خلال فهم هذا التأثير، يمكن للمؤسسة تحسين استراتيجيات الاتصال لتلبية احتياجات الموظفين وتعزيز الروح الجماعية والتعاون بينهم. كما أن هناك اهتمامًا خاصًا بأهمية العمل الجماعي كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

أبرزت الدراسة أيضًا أهمية استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات لقياس فعالية الاتصال الداخلي. شملت هذه المؤشرات رضا الموظفين، فهمهم للرسائل، سلوكهم، وإنتاجيتهم. تعتبر هذه المؤشرات أدوات حاسمة لتقييم مدى نجاح استراتيجيات الاتصال الداخلي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يشير ذلك إلى ضرورة وجود نظام تقييم متكامل يمكن من خلاله قياس تأثير الاتصال الداخلي بشكل دوري لضمان استمرارية تحسين الأداء.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بمواصلة تعزيز بيئة العمل الجماعي وتطوير مهارات التواصل بين الموظفين. من المهم أن تستمر المؤسسة في تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز هذه المهارات، مما يساهم في تحقيق اتصال داخلي أكثر فعالية. كما ينبغي تحسين استخدام التقنيات الحديثة لتسهيل تبادل المعلومات وتعزيز التفاعل بين الموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، من الضروري توفير قنوات تواصل تسمح للموظفين بطرح الأسئلة والاستفسارات لضمان فهم أعمق للرسائل وتعزيز التفاعل الإيجابي.

في النهاية، تعتبر هذه الدراسة خطوة هامة نحو فهم أفضل لدور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي. من خلال تقديم توصيات عملية لتحسين هذا الجانب الحيوي، يمكن لمؤسسة اتصالات الجزائر أن تعزز من مستوى الانتماء التنظيمي بين موظفيها، مما يسهم في تحقيق أداء أعلى وزيادة الإنتاجية. إن تعزيز بيئة عمل إيجابية وتواصل فعال سيساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحسين الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نجاح مستدام على المدى الطويل .

المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- 1) إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، منشأ المعارف ، الإسكندرية ، 1993.
- 2) إبراهيم مصطفى ، وآخرون ، المعجم الوسيط ، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1972.
- 3) ابوبكر مصطفى محمود ، عبد الله عبد الرحمان البريدي ، "الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال " ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2008.
- 4) أحمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999 .
- 5) برباوي كمال ، د.سليمان الياس ، "دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية" .
- 6) حسين حريم ، السلوك التنظيمي —سلوك الأفراد والمنظمات ، دار زهران والتوزيع ، عمان ، 1997.
- 7) خلف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار الحامد، عمان ، 2007.
- 8) الدكتور محمد شويح ، "مبادئ ادارة الأعمال" الطبعة الأولى ، 2015.
- 9) ربحي مصطفى عليان ، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء ، عمان ، 1999.
- 10) خيرى خليل الجميل ، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1995.
- 11) رضوان بلخير ، "مدخل الى الاتصال المؤسساتاتي" دار قرطبة لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2015 .
- 12) الزاوي محمد الطيب ، قندور عبد القادر " المدخل إلى علوم الإعلام والاتصال "المطبعة العربية، ط11.
- 13) زيد منير عبوي ، التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2006.
- 14) سعيد محمد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
- 15) صالح بن نوار ، الاتصال في المؤسسة ، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، الجزائر ، 2003.
- 16) صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 1982 .
- 17) طلعت إبراهيم ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، مصر ، 2007.

- (18) عبد العزيز شرفة، نموذج الاتصال في الفنون والإعلام وإدارة الأعمال، ط1، القاهرة، دار المعرفة للنشر، 2005.
- (19) عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة ، دار زهران، عمان، 1999.
- (20) عمرو غنايم، علي الشراوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية ، للطباعة والنشر، بيروت، 1982.
- (21) فضيل دليو . الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة . ، 2003.
- (22) فضيل دليو . مقدمة في وسائل الاتصال بجماهيره ، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر . ، 1998.
- (23) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006
- (24) مختار تهامي، ابراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الاولى، بدون سنة.
- (25) محمد أبو سمر . الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- (26) محمد ابونصر مدحت، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة ط1، بدون تاريخ .
- (27) محمد جمال الفار . المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن . ، 2010 .
- (28) محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ، عالم الكتب، الطبعة الاولى، القاهرة ، 1960 .
- (29) محمد مزيان، الاتصال المؤسساتي الانواع والانماط (الحواليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أفريل، 1998.
- (30) محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2004.
- (31) مصطفى حجازي ، "الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة "، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، 2000.
- (32) مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998.
- (33) مصطفى وآخرون . وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع 2، ط، عمان.
- (34) معين محمد عياصرة . مروان محمد بني أحمد القايدة ، الرقابة والاتصال الإداري، دار حامد ، ، 2005 .
- (35) منال حلمت . محمود مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة . ، 2002 .
- (36) منصور فهمي، ادارة القوة البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط6، 1982.

قائمة المراجع

- (37) موريس أنجرس ، منجية البحث في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبية للنشر ، الجزائر، 2006 .
- (38) موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان ، داروائ، 1999 .
- (39) ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
- (40) هاني حامد الضمور، بشير عباس العالق، سوق الخدمات، الشركة العربية للتسويق والتروريدات، مصر، 2013.
- (41) يوسف بن ميخائيل أسعد، الانتماء وتكامل الشخصية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992 .

ثانيا : المذكرات الرسائل و الأطروحات

- 1) مجيد حميد شهاب البدري، الدور الإقليمي لتركيا في ترتيبات الأمنية الجديدة وأثرها في الأمن القومي العربي، أطروحة دكتوراه ، كلية الآداب، جامعة بغداد، 1997.
- 2) عبد المحسن عبد السالم نعساني, أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى, اطروحة دكتوراة غير منشورة, كلية التجارة , جامعة عين شمس , مصر , 2001 .
- 3) خالد منصر، علاقة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة باغتراب الشباب الجامعي، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص الاعلام و تكنولوجيا الاتصال الحديثة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012.
- 4) أعياد عبد الرضا ال عبدال، دور مصر في النظام الشرق أوسطي وأفاقه المستقبلية، رسالة ماجستير ، كلية التربية (أبن رشد) ، جامعة بغداد، 2006.
- 5) ابتسام عبده علي كريري ، الانتماء والولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي ، ماجستير الإدارة التربوية المستوى الاول ، المملكة العربية السعودية ، جامعة جازان كلية التربية .
- 6) قريشي، عبد الكريم(2006/2005) محاضرات في منهجية البحث العلمي مقدمة لطلبة ماجستير علم التدريس. قسم علم النفس وعلوم التربية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

ثالثا : المقالات و المداخلات

- 1) الأمين بلقاضي " الاتصال الداخلي في المؤسسة " ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية .
- 2) حديد يوسف، تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ،17 جامعة جيجل، الجزائر،2014.
- 3) محمد عابدين، درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، م6، ع3، 2010.
- 4) حديد يوسف، تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ،17 جامعة جيجل، الجزائر،2014.

رابعا : المواقع الالكترونية

- استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة ،[أية الطبر](https://mawdoo3.com)، موقع موضوع، أطلع عليه في 05/17/2024 ,
<https://mawdoo3.com>
مكونات عملية الاتصالية :-https://moderninstructions.blogspot.com/2017/12/blog-post_18.html
موقع الموضوع ,منوعات اجتماعية : مفهوم الانتماء , مجد خضر. اخر تحديث : 11:7, 18 أفريل 2016, أطلع عليه 27-04-2024
السيد عبد النبي محمد ، وظائف المؤسسة وأهد افها ، موقع المرجع الالكتروني للمعلوماتية ،نشر بتاريخ 2022/10/12
<https://almerja.com>

خامسا : الوثائق التوجيهية

- 1) المصدر وثيقة داخلية للمؤسسة . بطاقة فنية لمؤسسة اتصالات الجزائر .

قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

Rapports :

1)libaert (thierry), d'almieda (nicole)," la communication interne des entreprise", 5ème edition, dunod , paris, 2007, p:09.

2)marie hèlèn west phalen. Le dictionnaire,les pratique,professionnelles,de la communication, edition traingle paris, 1992,p81.

3)new websters dictionary, u.s.a lexicon publications, 1993, p862.

4)Source : algérien telecom, 17-01-2006 ,entreprise oraganigramme direction générale, www.algéeietelecom.dz

الملاحق

دليل المقابلة لدراسة "دور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي عبر المؤسسة الاقتصادية الخدمائية - مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم نموذجاً"

معلومات أساسية:

- الموضوع: دور الاتصال الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي.
- الهدف: فهم دور الاتصال الداخلي في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة.
- المشارك: موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الأسئلة:

البيانات عامة:

- الجنس : ذكر أنثى
- العمر :
- الوظيفة :
- الرتبة :
- الخبرة :

المحور الأول : ممارسات الاتصال الداخلي

- ما هي قنوات الاتصال الداخلي التي تستخدمها في المؤسسة؟ (مثلاً: البريد الإلكتروني، الاجتماعات، اللوحات الإعلانية)

-

- ما هي الوسيلة التي أحدثت تغيير في ممارسة الاتصال الداخلي للمؤسسة؟

مجموعات الدردشة تطبيق الحاسوب

- ما نوع الرسائل التي تتلقاها من خلال قنوات الاتصال الداخلي؟

تعليمات ارشادات توبيخات

- ما هو مستوى رضا الموظفين عن محتوى الرسائل؟

جيد جيد جدا متوسط

- ما هو مستوى رضاك عن فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

مرتفع متوسط منعدم

المحور الثاني : تأثير الاتصال الداخلي على الانتماء التنظيمي

- ما هو شعورك بالانتماء إلى مؤسسة اتصالات الجزائر؟
 جيد جدا عادي غير متفائل
- ما هي العوامل التي تؤثر على شعورك بالانتماء إلى المؤسسة؟
 التعاون التنافس انتظام
- ما هي نظرتك للمؤسسة في تعزيز شعورك بالانتماء؟
 جيد عادية منعدمة
- هل تشجع المؤسسة الموظفين على التفاعل الاتصالي؟
 نعم لا
- هل المؤسسة تعمل على رفع من الانتماء التنظيمي؟
 نعم لا
- ما هي الخطوه الرئيسية لبناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور الخارجي وتعزيز الولاء -
-لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

المحور الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي والانتماء التنظيمي

• كيف تؤثر ممارسات الاتصال الداخلي على شعورك بالانتماء إلى المؤسسة؟

- ايجابي عادي سلبي

• هل تتمثل طرق عمل وفق الاتصال الداخلي للمؤسسة على شكل التالي؟

- فريق افراد مجموعات عشوائية

• ما هي فرص تفاعل الموظفين مع الرسائل؟

- التعليقات الأسئلة الردود

• ما هي المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة لقياس فعالية الاتصال الداخلي؟ (مثلاً: رضا الموظفين، فهمهم للرسائل، سلوكهم، إنتاجيتهم)

-

• ما هي المهارات التي يعتقد موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر أنها ضرورية للاتصال الداخلي الفعال؟

-



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

تحت اشراف حاضنة أعمال جامعة مستغانم **UMAB Incubator**

عرض تقديم BMC لنيل شهادة مؤسسة ناشئة حسب قرار 1275

تحت اشراف :

بن دحو مصطفى الشيخ

محرارز سعاد

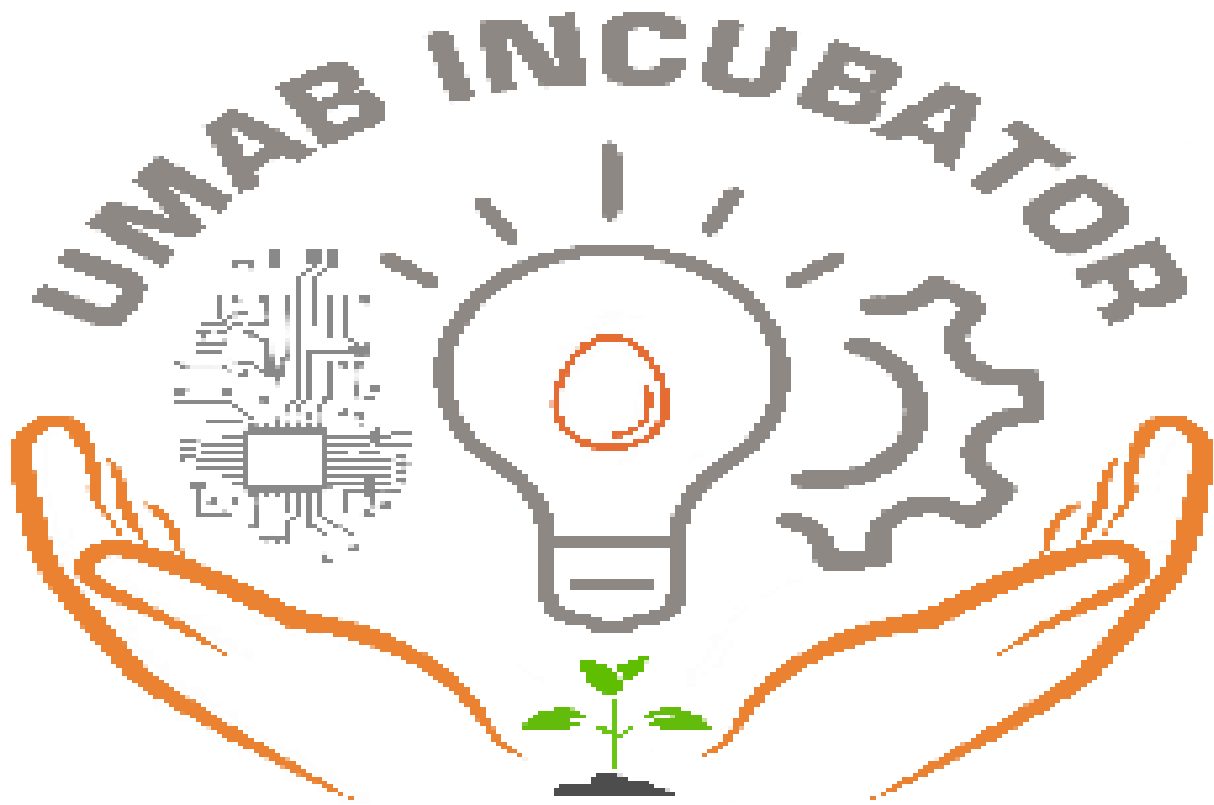
إعداد الطالب:

أسامة قادة بن شعابيب

السنة الجامعية: 2024/2023

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|---------------------------|-----------------------|---------------|------------------|
| أ.د العربي بوعمامة | أستاذ التعليم العالي | جامعة مستغانم | رئيسا |
| أ.د بن عجايمية بوعبد الله | أ.محاضر "أ" | جامعة مستغانم | ممتحنا |
| أ.د رقاد حلينة | أ.محاضر "أ" | جامعة مستغانم | ممتحنا |
| أ.د بن دحو مصطفى الشيخ | أ.محاضر "أ" | جامعة مستغانم | مشرف |
| أ.د محراز سعاد | أستاذة التعليم العالي | جامعة مستغانم | مساعد مشرف |
| أ.د بعلي سعيد | أ.محاضر "أ" | جامعة مستغانم | ممثل حاضنة أعمال |
| السيد بوشيخي أمين | ممثل وكالة nazda | جامعة مستغانم | شريك اقتصادي |



حاضنة أعمال جامعة مستغانم

نموذج الأعمال التجاري (BMC) لمشروع مطعم صحي موجه للرياضيين، خصوصاً رياضيي
كمال الأجسام. سنقوم بتناول كل قسم من الأقسام التسعة بالتفصيل.

مخطط نموذج العمل التجاري



1 شريحة العملاء (Customer Segments)

- عملاء أساسيين: رياضيون عامة، ممارسو رياضة كمال الأجسام خاصة
- عملاء ثانويين: الأفراد المهتمون بالتغذية الصحية، المدربون الشخصيون، نوادي اللياقة البدنية.

2 قيمة العرض (Value Propositions)

- وجبات صحية متكاملة مخصصة لتلبية احتياجات الرياضيين.
- مكونات عالية الجودة، طازجة وعضوية.
- خطط غذائية مخصصة حسب أهداف اللياقة البدنية (زيادة العضلات، فقدان الوزن، إلخ).
- خدمات استشارية غذائية فردية.

3 القنوات (Channels)

- المطعم: موقع فعلي يقدم الوجبات في الموقع الاستراتيجي .
- التوصيل: خدمات توصيل الوجبات للمنازل، النوادي الرياضية، والمكاتب.
- الإنترنت: موقع إلكتروني وتطبيق للطلب عبر الإنترنت.
- الهاتف : الاتصال الشخصي .

4 علاقات العملاء (Customer Relationships)

- تفاعل شخصي: تقديم استشارات غذائية شخصية في المطعم.
- خدمة ذاتية: نظام طلب سهل الاستخدام عبر التطبيق والموقع الإلكتروني.
- مجتمع: إنشاء مجتمع عبر وسائل التواصل الاجتماعي للنصائح الغذائية واللياقة.

5 مصادر الإيرادات (Revenue Streams)

- بيع الوجبات في المطعم.
- اشتراكات شهرية لخدمات التوصيل والخطط الغذائية.
- رسوم الاستشارات الغذائية.
- بيع المنتجات ذات الصلة مثل المكملات الغذائية والمشروبات الصحية.

6 الموارد الرئيسية (Key Resources)

- الموظفون: طهارة متخصصون في التغذية الصحية، خبراء تغذية، موظفو خدمة العملاء.
- الموقع: مطعم بموقع استراتيجي، منشأة نظيفة ومجهزة تجهيزاً جيداً.
- التكنولوجيا: موقع إلكتروني، تطبيق للهواتف الذكية، نظام إدارة الطلبات.
- الشركاء والموردون: موردون للمواد الغذائية الطازجة والعضوية، موردو المكملات الغذائية و شركاء لوجستيون لخدمات التوصيل.

(7) الأنشطة الرئيسية (Key Activities)

- تحضير وتقديم الوجبات الصحية.
- تطوير وتحديث خطط غذائية مخصصة.
- إدارة خدمات التوصيل.
- التسويق وبناء العلاقات مع العملاء.
- إدارة وتشغيل الموقع الإلكتروني والتطبيق.

(8) الشركاء الرئيسيون (Key Partners)

- موردو المواد الغذائية الطازجة والعضوية.
- نوادي اللياقة البدنية ومحلات المكملات الغذائية.
- شركات التوصيل المحلية.
- خبراء تغذية ومتخصصون في اللياقة البدنية.

(9) هيكل التكاليف (Cost Structure)

- تكاليف المواد الغذائية والمكونات.
- أجور الموظفين والرواتب.
- إيجار المطاعم والتكاليف التشغيلية.
- تكاليف التكنولوجيا والتطوير (الموقع الإلكتروني والتطبيق).
- نفقات التسويق والإعلان.

