



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر)

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة بعنوان:

دور الإتصال الداخلي في تحفيز أداء العنصر البشري
داخل المؤسسة
دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية في سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال.

تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

* مصطفى كحلوش

إعداد الطلبة:

* سعود سفيان

* بوسكين نجم الدين

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
			مشرفا ومقررا
			عضو مناقش

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى
وأهله ومن وفى، الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم
نكن لنصل اليه لولا فضل الله علينا ومن دواعي
الفخر والاعتزاز ان نهدي ثمرة هذا العمل
المتواضع الى الوالدين حفظهما الله والى كل العائلة
والأصدقاء اطال الله في عمرهم ان شاء الله.

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على

المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه اجمعين

أولا وأخيرا كل الحمد والثناء لله عز وجل نشكره

على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنه توفيقنا

تعالى على إتمام هذا العمل وكل الشكر والعرفان

والتقدير الى الأستاذ "مصطفى كحلوش" من

خلال توجيهاته ونصائحه القيمة، كما نتوجه

بالشكر الى كل الذين ساهموا من قريب او من

بعيد في اتمام هذا العمل وأخص بالذكر أصدقائنا.

فقرين

المحتويات

رقم الصفحة	
	الاهداء
	الشكر والعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ-ب	مقدمة
	الإطار المنهجي
2-1	الإشكالية
2	الأسئلة الفرعية
3-2	أسباب اختيار الموضوع
3	اهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
5-4	تحديد المفاهيم
11-5	الدراسات السابقة
12-11	نظرية الدراسة
12	مجتمع الدراسة
13	عينة الدراسة
14-13	منهج الدراسة
14	الحدود الزمانية والمكانية
16-14	أدوات جمع البيانات

الإطار النظري	
الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة	
27-19	المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي
20-19	*المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي
26-20	*المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأهميته
27-26	*المطلب الثالث: خصائص الاتصال الداخلي
39-27	المبحث الثاني: أنواع ومبادئ الاتصال الداخلي ومعيقاته
34-27	*المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله
35-34	*المطلب الثاني: مبادئ الاتصال الداخلي
39-35	*المطلب الثالث: معيقات الاتصال الداخلي
42-39	المبحث الثالث: تجسيد الاتصال الداخلي في المؤسسة
39-38	*المطلب الأول: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة وأهدافه
41-40	*المطلب الثاني: تقنيات الاتصال الحديثة
42-41	*المطلب الثالث: التحكم في الاتصال داخل المؤسسة
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تحفيز أداء العنصر البشري داخل المؤسسة	
48-45	المبحث الأول: ماهية التحفيز
46-45	المطلب الأول: مفاهيم حول التحفيز
47-46	المطلب الثاني: أنواع التحفيز

48	المطلب الثالث: متطلبات عملية التحفيز وشروط نجاحه
53-49	المبحث الثاني: ماهية الأداء للعنصر البشري
50-49	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء
52-50	المطلب الثاني: عناصر الأداء وانواعه
53-52	المطلب الثالث: ابعاد الأداء واهميته
57-53	المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية
55-53	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
56-55	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية
57-56	المطلب الثالث: اهداف المؤسسة الاقتصادية
58	خلاص الفصل
	الإطار التطبيقي
61	1-نبذة عن المؤسسة المينائية بسكيكدة
85-62	2-تحليل البيانات
86	3-خلاصة الدراسة
88-87	4-نتائج الدراسة
89	خاتمة
94-90	قائمة المصادر والمراجع
98-95	الملاحق

فقرين

الجبأول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	أنواع التحفيز	1
62	الخصائص الشخصية والوظيفية لإفراد العينة	2
66	الاتصال الداخلي بالنسبة لإفراد العينة	3
67	طرق استعمال الاتصال داخل المؤسسة	4
68	اتجاهات الاتصال الداخلي بالنسبة لإفراد العينة	5
69	تقييم وسائل الاتصال التنظيمية	6
71	مدى الشعور بالرضا داخل المؤسسة بالنسبة لإفراد العينة	7
72	أسباب شعور أفراد العينة بالرضا في عملهم	8
73	أسباب عدم الشعور بالرضا داخل المؤسسة	9
74	تقييم توجهات المؤسسة للعامل حول الأهداف والتوقعات	10
76	التواصل الفعال بين الفرق داخل المؤسسة	11
77	تقدير الإدارة لجهود ومساهمات الموظفين في المؤسسة	12
78	تقدير الإنجازات الفردية والجماعية في المؤسسة	13
79	استخدام المؤسسة لتطبيقات او برمجيات لنقل الرسائل داخل الفريق	14
80	استخدام البريد الالكتروني او الرسائل بين الموظفين	15
81	مساهمة المؤسسة في توفير منصات عبر الانترنت للتواصل بين الموظفين	16
83	استخدام التكنولوجيا يساهم في تحفيز الموظفين داخل المؤسسة	17
84	استخدام المؤسسة لمنصات لتقديم الاقتراحات والشكاوى	18
85	توفير المؤسسة لدورات تعليمية لتعلم استخدام التكنولوجيا	19

فقرين

الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	الاتصالات النازلة	1
30	الاتصالات الصاعدة	2
31	الاتصالات الافقية	3
63	متغير الجنس في عينة الدراسة	4
63	متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة	5
64	متغير المستوى التعليمي في عينة الدراسة	6
64	متغير المنصب الوظيفي بالنسبة لإفراد عينة الدراسة	7
65	متغير الاقدمية في العمل لعينة الدراسة	8
66	الاتصال الداخلي بالنسبة لإفراد عينة الدراسة	9
68	طرق استعمال الاتصال بالنسبة لإفراد عينة الدراسة	10
69	اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة بالنسبة لإفراد عينة الدراسة	11
70	تقييم وسائل الاتصال بالنسبة لإفراد عينة الدراسة	12
71	مدى الشعور بالرضا بالنسبة لإفراد العينة	13
72	أسباب الشعور بالرضا بالنسبة لإفراد العينة	14
74	أسباب عدم الشعور بالرضا بالنسبة لإفراد العينة	15
75	تقييم توجيهات العامل نحو التوقعات والاهداف بالنسبة لإفراد العينة	16
76	تقييم التواصل الفعال بين الفرق بالنسبة لإفراد العينة	17

77	تقييم تقدير الإدارة لجهود ومساهمات الموظفين بالنسبة لأفراد العينة	18
79	تقييم تقدير الإنجازات الفردية والجماعية في المؤسسة بالنسبة لأفراد العينة	19
80	تقييم استخدام المؤسسة لتطبيقات داخل الفرق بالنسبة لأفراد العينة	20
81	تقييم استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الأخرى بالنسبة لأفراد العينة	21
82	تقييم مساهمة المؤسسة في توفير منصات عبر الانترنت بالنسبة لأفراد العينة	22
83	اراء افراد العينة في دور التكنولوجيا في تحفيز الموظفين	23
84	تقييم استخدام المؤسسة لمنصات تقديم الاقتراحات والشكاوى بالنسبة لأفراد العينة	24
85	تقديم المؤسسة لدورات تعليمية لاستخدام التكنولوجيا	25

مقدمة

ان الطبيعة البشرية للإنسان بفطرتها اجتماعية، حيث ان الفرد لا يمكنه العيش بمعزل عن المجتمع والذي بدوره قائم على نظام اتصال، ويعد هذا النظام شرطا أساسيا في بقاء العنصر البشري، وارث البشرية من العصور القديمة منذ النقش على الحجر و الكتابة المسمارية الى عصر الرقمنة، الذي يشهده العالم في وقتنا الحاضر، من بث الأقمار الصناعية وشبكات الانترنت وما الى ذلك من تكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث يمكن ملاحظة هذا التطور متناسقا مع تطور وسائل الاتصال التي من خلالها تربط بين الافراد والمجتمعات، فالاتصال عملية اجتماعية يتفاعل الفرد مع غيره من الأشخاص والبيئة المحيطة به، حتى يستطيع الاستمرار والبقاء والتأقلم في سعادة وتفاهم وسلام.

ويعد الاتصال عملية ديناميكية، تمس كل قطاعات المجتمع حيث يقوم من خلالها الافراد والمجتمعات بتبادل المعلومات والأفكار والمسائل مع غيره من الافراد او جماعات أخرى، ومكونات العملية الاتصالية تتغير حسب الزمان والمكان وتتغير أيضا من خلال المواقف والمجالات التي منها يتم اختيار استخدام وسائل وأساليب متنوعة في الاتصال.

حيث تشهد وسائل الاتصال تطورا ثوريا في تاريخ البشرية حيث تقدمت من الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي الى التقنيات المتطورة من استخدام الهاتف و شبكات الانترنت، حيث تعتبر ثورة الانترنت نقلة نوعية أدت الى تحول كبير في طرق التواصل بين البشر، تخطت كل الحدود المكانية و اختصرت المسافات البعيدة واقتصرت الكثير من الوقت، حيث اصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة، وساهمت هذه الوسائل في زيادة فعالية العملية الاتصالية، وكانت المؤسسات الاقتصادية اكبر مستفيد من كل هذا التطور الحاصل في وسائل الاتصال التي تعتمد بشكل رئيسي على الاتصال ويعرف بالاتصال الداخلي للوصول الى أهدافها المراد الوصول لها. حيث تعد الاتصال الداخلي عنصر أساسي في بناء بيئة عمل فعالة تهدف لنجاح، حيث يعرف الاتصال الداخلي بأنه تبادل المعلومات والبيانات بين الافراد في المؤسسة بهدف تعزيز التعاون والتفاهم والتناسق، وتحقيق الأداء المتميز من خلال تسهيل عملية تداول التوجيهات

والتعليمات حيث يساهم في تحسين الإنتاجية ويخلق بيئة اجتماعية تسودها روح الجماعة داخل المؤسسة.

وباختصار يمكن القول ان أداء العنصر البشري في المؤسسة متعلق بعدة عناصر منها ما مادي مرتبط بالتحفيزات المادية، ومنها ما هو متعلق بالتحفيزات المعنوية مرتبط بالتفاعلات الاجتماعية والمعاملات داخل المؤسسة، فالعنصر البشري يولي اهتماما كبير للجانب المعنوي وهنا يتجلى لنا الاتصال الداخلي كأهم عامل مؤثر على الحالة المعنوية للعنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال هذا قمنا بدراسة دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، وقسمت الدراسة لإطار نظري يتضمن فصلين، فصل تحدثنا فيه عن الاتصال الداخلي وماهيته، وفصل تطرقنا فيه الى تحفيز أداء العنصر البشري، وقمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية الميناءين بسكيكدة.

الطاهر

المنزه جبري

-الإشكالية-

-الأسئلة الفرعية-

-أسباب اختيار الموضوع-

-أهداف الدراسة-

-أهمية الدراسة-

-تحديد المفاهيم-

-الدراسات السابقة-

-نظرية الدراسة-

-مجتمع الدراسة-

-عينة الدراسة-

-منهج الدراسة-

-الحدود الزمانية والمكانية للدراسة-

-أدوات جمع البيانات-

الإشكالية:

تعتبر المؤسسات في وقتنا الحاضر ان الاتصال ليس مجرد أداة فقط لتحسين صورة المؤسسة او لزيادة القدرة الإنتاجية، بل هو أكثر من ذلك اذ أصبح في وقتنا الحاضر عبارة عن عنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي حيث أصبح الاهتمام بهذا الجانب ملحوظا من خلال الاهتمام الأكاديمي المتزايد في مجال البحث والتكوين من اجل رفع التحدي في السوق ومواكبة التطورات التي تشهدها المؤسسات بشكل عام.

من هذا المنطلق يتبين لنا مدى أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة و من بينها المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية كالمؤسسة المينائية لان الاقتصاد القوي هو الحصن المنيع الذي يحمي المجتمعات في حالة التعرض لازمات مالية وغيرها بالتالي اصبح الاتصال الداخلي له بالغ الأهمية فمن خلاله تستطيع المؤسسة تسهيل انتقال المعلومات بين اطراف العملية الاتصالية والعمل على تنظيم و تسير الآراء والأفكار والجهود نحو الهدف العام للمؤسسة حيث يعتبر المحرك الرئيسي واحد اهم العناصر في الإستراتيجية التي تقوم عليها المؤسسة ككل.

وبما ان المؤسسة عبارة عن منظمة اجتماعية تضم العديد من العاملين يطلق عليهم العنصر البشري تربطهم وتجمعهم هياكل وتنظيمات فانه لا يمكن تصور وجود تنسيق فيما بينهم دون وجود اتصالات داخلية تعزز وتنظم هذا التجمع، فالعنصر البشري تربطه داخل التنظيم عدة عوامل منها الجانب المادي متعلق بالحوافز المادية والجانب المعنوي متعلق بالعلاقات الإنسانية والتواصل داخل المؤسسة فهو يعطي لهذا الجانب أكبر قدر من الأهمية لما له أثر كبير على ادائه.

وبحكم ان أداء العنصر البشري هو أكثر ما يهم او يشغل المؤسسات لأنه يمثل المصدر الحقيقي لخاق قوة تنافسية امام المنافسين فهنا تعتمد المؤسسة على تبني استراتيجيه اتصالية تساعد للوصول الى الأداء المطلوب من العنصر البشري وهنا يتجلى لنا الاتصال الداخلي كأحد اهم العوامل المؤثرة على الحالة النفسية في العنصر البشري حيث يساهم في تحفيزه على إعطاء أكبر قدر من الأداء للوصول الى الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها والوصول اليها.

ومن خلال هذا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي
- ما هو دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العنصر البشري داخل المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- هل هنالك علاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العنصر البشري داخل المؤسسة؟
- ما هي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في تحفيز التفاعل بين الموظفين داخل المؤسسة؟

أسباب اختيار الموضوع:

* أسباب موضوعية:

- وجود قابلية لدراسة الموضوع.
- تلائم موضوع الدراسة مع تخصصنا.
- ابراز مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة ووجوب العمل به لتحسين الأداء
- تبيان أهمية الاتصال في المنظمات الجزائرية والعمل على تطويره
- الاهتمام بالإدارة الحديثة بموضوعي الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بالتحفيز العنصر البشري

* أسباب ذاتية:

- الرغبة الملحة في توضيح دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين
- باعتبار ان تخصصنا هو الاتصال التنظيمي فان هذا خلق لدينا نوع من الميول الشخصي في استكشاف دور الاتصال الداخلي في تحفيز العنصر البشري داخل المؤسسة
- وفرة المراجع حول هذا الموضوع

- تجاهل الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسات وعدم الاهتمام بهذا الجانب في واقعنا الحاضر

اهداف الدراسة:

- يتوجب في أي دراسة بحث مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث للوصول اليها ومن هذا المنطلق نسعى من خلال دراستنا الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- معرفة هل للاتصال الداخلي علاقة ارتباطية بأداء العمال الوظيفي داخل المؤسسة.
- توضيح مسار الاتصال الداخلي في المؤسسة ومعرفة راي العنصر البشري فيه ومدى تأثيره على أدائهم بصفة عامة.
- اثرء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من الإدارة والتسيير في المؤسسة.
- تبيان واقع الاستراتيجية الاتصالية المعمول بها والعمل على تحسين الأداء في المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- التطوير من المعارف الإدارية في مجالات الاتصال التنظيمية الداخلية وأداء العنصر البشري.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية موضوعنا من أهمية الاتصال داخل المؤسسة حيث يعتبر الاتصال الداخلي عملية ضرورية لبناء نموذج مؤسسة ناجحة ومتكاملة و تحظى بتنسيق عالي يتخللها التفاعل وسهولة نقل الأفكار و ما شابه ذلك من اعلى الهرم الى الأسفل لتأكيد انتقال المعلومات بصفة منتظمة وتظهر أهمية الدراسة من خلال الدور الحيوي للاتصال الداخلي ومدى مساهمته في التحفيز والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة من خلال تفعيله وتحفيزه لزيادة عطائه إضافة الى انها تعطي صورة للاتصالات الداخلية للمؤسسات الجزائرية من بينها المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة حيث تعتبر من اهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

تحديد المفاهيم:

الاتصال: لغة

أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة communication وهي الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك وفعالها communicare أي يذيع أو يشيع فنحن عندما نتصل فأنا نحاول ان نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكون علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك¹.
اصطلاحاً: يمكن ايجاز مفهوم الاتصال على انه تبادل مشترك للحقائق، أو الأفكار، أو الآراء، أو المعلومات مما يتطلب عرضاً واستقبال يؤدي التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف².

التحفيز: لغة

يقصد بهذه الكلمة في اللغة بتجميع آراء العلماء بانها الدفع من الخلف كما يشير قاموس اللغة حيث ورد ذكره في باب الحاء ح ف ز، مختار الصحاح ما يلي: حفزه من الخلف وبابه ضرب والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته محفزا أي مستوفر³.

اصطلاحاً:

تشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي الى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وادائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته⁴.

الأداء: لغة

يرجع مصدر مصطلح الأداء في اللغة الى كلمة إنجليزية "TO PERFORM" ومصطلح "PERFORMER" باللغة الفرنسية يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل أو خدمة⁵.

1- محمد عبد الحميد: نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، طبعة 2 عالم الكتب، القاهرة، 200، ص19.

2- فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2010 ص24.

3- الجبار الطيب، نموذج لتخطيط الحوافز الإدارية التربوية في جمهورية اليمن ومدى ممارستها من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية، سلسلة إصدارات جامعة صنعاء اليمن سنة 2004، ص114.

4- عمر وصف العقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ص223.

5- نيل حامد موسى، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 2010، ص416.

اصطلاحاً:

تتوعد التعاريف حول مصطلح الأداء حيث يرتبط بالمجهود الذي يقدمه العامل في المؤسسة وهو يمثل المستوى الذي يحققه هذا العامل سواء من ناحية الجودة او من ناحية الكمية المطلوبة، او الوقت المحدد للقيام به.⁶

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مهمة جدا للباحث العلمي من اجل الوقوف على التراث العلمي وهي تحتوي على أهمية بالغة في حقول المعرفة والاطلاع عليها قبل البدء في اول خطوات الباحث، ولان المعرفة العلمية عبارة عن تراكم للمعارف السابقة وامتداد لها، ومن خلالها تعطي للباحث العديد من المعارف وتوفر له بعض النقاط نذكر منها:

- تزويد الباحث بالعديد من المراجع والمصادر التي تساهم في توجيه الباحث الى المعلومات بدقة.
- تجنب الباحث في الوقوع في أخطاء الباحثين السابقين في مجال تخصصه.
- الاستفادة من النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بنتائج دراسة الباحث.
- استكمال النقائص التي تركها الباحثون من قبل.
- تساهم في اختيار المنهج المناسب لدراسة الباحث.

الدراسة الأولى:

قادري محمد. بعنوان "الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق" دراسة حالة المؤسسة الخزف بمغنية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2009-2010.

ولقد تناولت إشكالية هذه الدراسة الاتصال كعنصر أساسي للمؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي وأهمية العملية الاتصالية في المؤسسة بحيث توصل الباحث الى طرح السؤال التالي، -هل يمكن اعتبار الاتصال عنصر هاماً في تسيير المؤسسة؟

⁶ -علي غربي، إسماعيل بلقاسم سلاطينه، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، مصر، 2007، ص130.

وتمثلت الأسئلة الفرعية فيما يلي:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟

- ما هي اهم التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟

- ما هي اهم المخططات الاستراتيجية الاتصالية؟

ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج دراسة حالة باعتباره منهج يوافق ويلائم الدراسة، ولقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج من أهمها ان الاتصال الداخلي قائم على اتصال رسمي بحكم طبيعة نشاطه وذلك بمختلف اشكاله وأيضا اعتبار ان العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك لغياب المعرفة في استعمال تقنيات ووسائل الاتصال *أوجه التشابه والاختلاف

وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تناول دور الاتصال الداخلي، ولكنها تختلف عنها من ناحية تركيزها على أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة دون التطرق لتأثيره على العنصر البشري في تحفيزه داخل المؤسسة والاختلاف أيضا من ناحية المجال الزمني والمكاني التي تمت فيه الدراسة.

*الاستفادة من الدراسة

يمكن القول اننا استفدنا من هذه الدراسة في إطار مفاهيمي فيما يخص بعض تقنيات الاتصال الداخلي المنتهجة في المؤسسات.

الدراسة الثانية:

قبائلي حياة بعنوان: "استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة" حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات. مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان 2017.

وقد تطرقت اشكالية هذه الدراسة الى نشأة الاتصال وتطوره ثم تناولت أهمية الاتصال الداخلي كعنصر مهم لإداء العملية الإدارية ثم تطرقت للمنظمات الجزائرية بمختلف اشكالها وانواعها ثم احكامها وربطها بالاتصال الداخلي وكان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كالتالي:

- ما هو الدور الذي تؤديه استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟

وطرحت مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت فيما يلي:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي؟
- ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟
وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي لشرح أهمية الاتصال الداخلي وتحليله بطريقة دقيقة، اما بالنسبة لمجتمع البحث تمثل في عمال الشركة الوطنية لإنجاز القنوات وكانت العينة العشوائية قد بلغت 50 عامل من إطارات واعوان التنفيذ.
كما استخدم المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات والملاحظة اعتمدت من خلال الاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالشركة
وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج نذكر منها:

- نقص الفئات الشابة وهذا يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة
 - استراتيجية الاتصال ليس لها أهمية كأهمية الاستراتيجيات الأخرى حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق لهذه العملية
- وركزت هذه الدراسة على استراتيجية الاتصال التي تعتبر مجموعة من مهارات التسيير ووضع مختلف اشكال الاتصال الموجودة فيها من اجل تلبية المصلحة اما فيما يخص دراستنا التي نحن بصدد القيام بها فركزنا على الاتصال الداخلي ودوره في تحفيز الأداء.

-الدراسة الثالثة:

للباحث بكرتي عبد الهادي بعنوان: "فعالية الاتصال داخل المؤسسة "
" دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الاقتصادية "مركب تمييع الغاز النفطي GPLZ نموذجاً".
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع
الاتصال 2018/2019.

ولقد تناولت إشكالية هذه الدراسة مدى تأثير الاتصال داخل المؤسسة وطرحت التساؤل

الرئيسي التالي

- مدى فعالية الاتصال بين الافراد داخل المؤسسة؟

وتخللها مجموعة من الأسئلة الفرعية

-هل توجد روابط وعلاقات بين افراد المؤسسة؟

-كيف يساهم الاتصال في تطور المؤسسة؟

واعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي الذي يستخدم في العلوم الاجتماعية ويعد أكثر المناهج الملائمة للواقع الاجتماعي ولفهم ظواهره واستعمل تقنية المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات عن طريق اللقاءات المباشرة مع مجتمع الدراسة.

ولقد توصلت الدراسة على ان المؤسسة الجزائرية لازالت تعاني من نقص الاتصال الداخلي وعدم الاهتمام به بالشكل الكافي وغياب استراتيجية اتصالية واضحة وصريحة وفعالة تعتمد عليها المؤسسات، وتؤكد هذه الدراسة ان للاتصال الداخلي وزن ثقيل وهام وعنصر بارز في كل مؤسسة مهما اختلفت وظيفتها فالالاتصال القوي يقابله او يرافقه نجاح المنظمة بشكل عام.
*أوجه التشابه والاختلاف.:

تشابه في المتغير الأول وهو الاتصال الداخلي. وتم القيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة اقتصادية جزائرية واعتماده على المنهج الوصف واختلفت في أدوات جمع البيانات حيث استعملت المقابلة الشخصية في جمع البيانات.
*الاستفادة من الدراسة:

-الخروج بفكرة واضحة على مدى أهمية الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية المثلى داخل المؤسسة.

-الاعتماد على المنهج الوصفي يساعد في تحليل الدراسة بطريقة واضحة ودقيقة.

-رؤية واقع المؤسسة الجزائرية والتكيف مع التطورات والتغيرات الحاصلة في مجال الاتصال بمختلف اشكاله.

-الدراسة الرابعة:

سؤالية مومن، زياني نورة. بعنوان "تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية بمقر بلدية بئر قاصد. 2021-2022.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

وطرحت الدراسة الإشكالية التالية معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي من خلال توضيح اسهام الاتصال الداخلي في حل المشكلات المتعلقة بالأداء التي تواجه العمال، ولقد طرحت التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية؟
واندرجت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر عامل السن على أداء العاملين في المؤسسة العمومية؟

- هل لعامل الجنس تأثير على مردود الأداء داخل المؤسسة؟

ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعرف على انه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها لدراسة، واعتمد على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات عن طريق وضع استمارة تحمل مجموعة من الأسئلة المتناسقة والمترابطة والمتسلسلة التي يتم الإجابة عنها من قبل المبحوثين.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي تمثلت في ان الاتصال من اهم المكونات للبيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء العمال، وان الاتصال هو الأداة الأساسية الذي يخلق بيئة متناسقة ومترابطة وتسيير النشاطات في جميع المستويات بفعالية وأداء وسرعة ووضوح في العمل ونقل المعلومات.

*أوجه التشابه والاختلاف:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من ناحية الاعتماد على المنهج الوصفي واختيار نفس الأدوات في جمع البيانات والتقارب الكبير في متغيرات الدراسة، ولكن تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة عمومية عكس دراستنا تمت في مؤسسة اقتصادية.

*الاستفادة من الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة استفدنا من العديد من المراجع والمصادر حول موضوع بحثنا والوصول الى فكرة واضحة عن مدى أهمية الاتصال الداخلي بصفة عامة.

-الدراسة الخامسة:

عبد المؤمن عز الدين، حرنام حمزة، شيخاوي حمزة. بعنوان "الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في مديرية مصالح الفلاحية ولاية قالمة.2022-2023.

ولقد قامت هذه الدراسة من اجل فهم ما مدى تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة والوقوف على واقع الاتصالات الداخلية من خلال معرفة اسهام الاتصال الداخلي في حل المشكلات الأداء التي تواجه العمال والوقوف أيضا على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة او غير مباشرة على أدائهم على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها الذي يساهم على بقائها، ومن خلال هذا المنطلق طرحت التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي؟

واندرجت تحت هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية نذكر منها:

-هل هنالك علاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي؟

-كيف يمكن ان يؤثر فهم الثقافة الاتصالية على الموظفين داخل المؤسسة؟

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستمارة كوسيلة رئيسية في أدوات جمع البيانات التي تعتبر من أهمها في البحث الاجتماعي والأكثر شيوعا بينها وانتشارا حيث تتميز هذه الأخير بالشمولية وقليلة التكلفة والجهد وسهولة المعالجة للبيانات.

وتوصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج نذكر منها:

-عندما تكون الثقافة الاتصالية ضعيفة فأنها تعيق أداء الموظف وتثر بالسلب عليه.

-فهم الثقافة الاتصالية يمكن من زيادة التفاهم والتعاون مما يؤدي الى زيادة العلاقات المهنية وحل النزاعات بشكل فعال.

-لثقافة الاتصالية فعالية كبيرة في صنع القرار على مستوى المنظمة ككل.

-التقنين من ان البيئة لها تأثير كبير على أداء الموظفين يتضمن ذلك خلق بيئة عمل منتجة ومحفزة بالإضافة الى تزويد العاملين بالمساعدة وايصال معلومات واضحة لتحقيق أداء متفوق وجعلهم يحققون او يقدمون اقصى ما لديهم من إمكانيات للبلوغ للهدف المنشود.
*اوجه التشابه والاختلاف

تشابه هذه الدراسة مع درايتنا من ناحية المتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي والتطرق له بشكل موسع ومفصل والاعتماد أيضا على الاستمارة في جمع البيانات في الدراسة الميدانية، وتختلف من حيث المتغير الأول حيث تناولت الثقافة الاتصالية بشكل عام.
*الاستفادة من الدراسة

يمكن القول ان هاته الدراسة سلطت الضوء على الثقافة الاتصالية بشكل مفصل في المؤسسة مما سمح لنا بمعرفة مدى أهمية الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته الارتباطية بالأداء الوظيفي.

نظرية الدراسة:

النظرية البنائية الوظيفية: تمثل النظرية البنائية الوظيفية رؤية سوسولوجية تنتمي الى الفكر الوضعي كما تقدم سلفا فالنزعة الوضعية منذ بداية القرن التاسع عشر معارضة للميتافيزيقيا التقليدية وتؤيد العلم والمنطق التجريبي وهذا كان يقتضي الزامية الوصول الى القوانين التي تخضع لها الوقائع والظواهر الاجتماعية لذلك لجا البنائين الموظفين الى تطعيم أفكارهم من العلم الطبيعي. ويعود الفضل لسوسولوجي بارسون TALCOTE في تأسيس البنائية الوظيفية التي تهدف الى انشاء سوسولوجيا مجردة وشاملة وبناء نظرية عامة للمجتمع في عمومه بالنسبة له كل الأفعال الإنسانية يجب ان تفسر في ظل وظيفتها مقابل البنية الاجتماعية والتي اخذت تسميتها منها البنائية الوظيفية، اما STRUCTURE FOCTIMALISNE يهدف في تحليله الى تحديد الضروريات الوظيفية التي تضمن السير الحسن للوظيفة العامة للمجتمع وهذه الضروريات تضمن السير الحسن للوظيفة العامة للمجتمع وتتمثل في - التكيف -تحقيق الأهداف - اندماج النسق - الحفاظ على النماذج الكامنة.⁷

⁷ خواجة عبد العزيز. اساسيات في علم الاجتماع. دار نزهة الالباب. الجزائر. ص209.

وترتكز هذه النظرية على عدة فروض نذكر منها ما يلي:

-ان أفضل طريقة للنظر للمجتمع هي اعتباره نظام الأجزاء المترابطة.

-يميل المجتمع نحو حالة من التوازن الديناميكي.

-يساهم الجميع في الأنشطة المتكررة في المجتمع التي يعود بالاستقرار له.

-ان بعض الأنشطة في المجتمع لا غنى عنها في استمرار وجوده.⁸

اسقاط النظرية على دراستنا

تسلط نظرية البنائية الوظيفية الضوء على كيفية تكامل المؤسسات والهياكل الاجتماعية

لتحقيق اهداف محددة وضمان استمرار الوظائف بالمجتمع عند تطبيقها على دراسة الاصل

الداخلي في المؤسسة المينائية يمكن ان تؤثر بالطرق التالية:

-توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة:

يمكن ان توجه الاتصالات الداخلية الجهود نحو تحقيق اهداف المؤسسة بشكل فعال مما

يعزز التنسيق والتعاون بين العاملين ويحفزهم للعمل نحو التحسين المستمر.

-تعزيز الثقة والانتماء:

من خلال توجيه الاتصالات الداخلية لنشر المعلومات وتوضيح الأهداف والتوجيهات

يمكن ان تساهم النظرية في بناء الثقة بين العاملين مما يعزز الروح المعنوية والمشاركة الفعالة.

-تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي:

يمكن ان تدعم الاتصالات الداخلية الفعالة في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون

والابتكار مما يؤدي الى زيادة مستويات الرضا الوظيفي.

-تعزيز التعلم والتطوير المستمر:

بواسطة توجيه الاتصالات الداخلية لنقل المعرفة وتبادل الخبرات، يمكن ان تساهم النظرية

في تعزيز التعلم والتطور داخل المؤسسة مما يساهم في قدرتها على التكيف مع التحديات.

مجتمع البحث:

⁸ مصطفى يوسف العافي وآخرون. نظرية الاتصال والاعلام الجماهيري. دار الاعمار العلمي. الطبعة الأولى. ص 196.

تشكل مجتمعات البحث نسيجاً حيويًا داخل العالم الأكاديمي حيث تتقاطع فيها أفكار الباحثين وتبادل المعرفة والتجارب، تسهم هذه البيئة الديناميكية في تعزيز التطور العملي وتحقيق الاكتشافات الجديدة يهدف هذا إلى استكشاف دور مجتمع البحث في تعزيز الابتكار والتقدم العلمي، بالإضافة إلى مناقشة التحديات التي قد تواجهه وسبل تعزيز تفاعله وتأثيره الإيجابي على المجتمع وقامت مجموعة البحث في هذه الدراسة بتمثيل موظفي مكتب المؤسسة الميناءين بسكيكدة و من خلال دراسة هذه الفئة يمكننا شرح الطريقة التي يتم بها التواصل الداخلي في المؤسسات وثقافة الاتصال وواقعها و دورها في تحفيز العنصر البشري داخل المؤسسة.

عينة الدراسة:

العينة هي نموذج يقوم أي باحث من خلالها بأجراء كل بحثه أو جزء معين من مجتمع البحث في دراسته، حيث يشارك فيه المبحوثين بغية تحليل والبحث من أجل الخروج بنتائج حول الدراسة المراد العمل عليها، ويجب أن تمثل هذه العينة المجتمع الأساسي للدراسة، وفي دراستنا أخذنا عينة تمثل المجتمع الأصلي وهو العاملين بداخل المؤسسة الميناءين بسكيكدة، واعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة حيث رأينا أنها المناسبة لتحقيق أهداف دراستنا، واخترنا عينة صغيرة لتمثل مجتمع الدراسة، حيث ضم مجتمع البحث حوالي 100 فرداً من قسم المؤسسة، حيث أخذنا 25 فرداً لتمثل مجتمع الدراسة.

منهج الدراسة:

يعتبر منهج الدراسة وإجراءاتها من الأمور الأساسية التي يجب على الباحث العلمي أن يعرفها، حيث إن كل بحث علمي يلزمه منهج دراسة يتبعها الباحث أو الطالب، والهدف هو الخروج بنتائج مقبولة من الناحية الفكرية والمنطقية، بعيداً عن الطرق العشوائية في إجراءات الدراسات، لما له أهمية بالغة في أي بحث لأنه من خلاله يحدد للباحث المسار الذي يتبعه لبلوغ أو الوصول إلى نتائج علمية موضوعية.

ومما سبق وباعتبار أن موضوعنا يتناول "دور الاتصال الداخلي في تحفيز العنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، فقد رأينا أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب للاستخدام في هذه الدراسة، حيث يعمل هذا المنهج على دراسة الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها

وصفا دقيقا مع تبيان خصائصها ولا يقتصر دور المنهج الوصفي عند هذا فقط، بل ينظم المعلومات ويعمل على ترتيبها والتعبير عنها كما وكيفا حتى الوصول الى فهم العلاقة بين الظاهرة ومع غيرها.

لهذا قمنا باختيار المنهج الوصفي لأنه مناسب لدراستنا ويتوافق معها ومن خلاله يمكن تفسير وتوضيح العلاقة بين الاتصال الداخلي ودوره في تحفيز العنصر البشري داخل المؤسسة فمن خلاله يمكن الوصول الى كل هذه النتائج المطلوبة.

-الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمانية ومكانية كما يلي:

*الحدود الزمانية:

يشترط في كل دراسة فترة زمنية للقيام بها، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وإمكانيات الباحث على إنجازه، وفي دراستنا بدأنا العمل على هذه الدراسة من مارس 2024 الى جوان 2024.

*الحدود المكانية:

بهدف التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، قام اختيارنا على المؤسسة المينائية بسكيكدة لكونها تعتبر من أكبر المؤسسات في الجزائر ولها تأثير كبير على حركة الاقتصاد في البلاد.

أدوات جمع البيانات:

تستند الدراسات العلمية على مجموعة من الأدوات التي تنتقل البحث من مشاكل ومتغيرات غامضة ومشوهة إلى حقائق واضحة ومثبتة، وأدوات جمع البيانات في البحث العلمي هي العامل الأول في كشف دقيق عن التفاصيل الغامضة وشرح أسبابها ودرجة تأثير المحيط بها، فهي تستهدف عينات الدراسة للوصول إلى تفسير لبعض النقاط والعقبات التي تواجههم فيما يخص الدراسة.

وأدوات جمع البيانات في البحث العلمي تتعلق بالباحث نفسه من خلال قدراته على الملاحظة وقراءة بيئة الدراسة والمحيط الذي يعمل على الدراسة فيه، وخبرته ومعرفته بأحدث أدوات جمع البيانات العلمية وعلاقاته الاجتماعية وقدرته على انتقاء الكلمات وتوجيهها.

فعملية جمع البيانات تبدأ بتحديد المجتمع الذي يريد أن تجري الدراسة فيه أو تقام عليه، واختيار عينات البحث وهي مجموعة أفراد مثلا متأثرين بالظاهرة، ومرتبطين بها تاريخيا كمتغيرين فيها وليس كثوابت، وهذا ملاحظ في أي بحث أو دراسة وخاصة فيما يتعلق بالعلوم الاجتماعية والطبيعية والتابعة لمتغيرات زمانية ومكانية.

فالفائدة من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي كبيرة وهي عنصر أساسي أيضا يصعب لبعض الدراسات القيام بها دون وجوده حيث تؤمن الحصول على أحدث المعلومات والنتائج المبدئية للدراسة والتي هي عبارة عن إجابات عن بعض التساؤلات التي تدور حول مشكلة البحث أو حل لبعض حيثيات الفرضيات التي يضعها الباحث ويسير لتحقيقها، وقد تقود هذه الأدوات للوصول لمعلومات مغايرة عن بعض الدراسات السابقة في نفس مشكلة البحث والتي توصل إليها باحثون في دراسات سابقة بظروف مغايرة.

كما تعد أدوات البحث العلمي مفيدة للمهتمين بالدراسة من القراء لفهم المعلومة المقصودة ومن الباحثين الآخرين لاعتمادها ربما في دراساتهم التي ترتبط بموضوع البحث.

وعليه فقد اعتمدنا في أدوات جمع البيانات على الاستمارة، وكأداة رئيسية، والوثائق، والسجلات.

-الاستبيان:

من أهم أدوات جمع البيانات في البحث العلمي و في طبيعتها، و هو أداة معروفة و منتشرة و لا بد أنها واجهت كل شخص في مرحلة من حياته، و يقوم على مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات التي تحتاج لجواب بطريقة معينة قد تكون هرمية متسلسلة و دقيقة بدءا من بيانات العينة و انتهاء بالمشكلة أو قد تكون عشوائية بهدف تقديم دراسة بشكل عام دون إقحام خواص العينة، و يعرف أيضا بالاستطلاع لآراء عينة ضمن حدود البحث الزمانية و المكانية و ردود أفعالهم و تأثيرهم بمشكلة الدراسة، وللوصول الى الأهداف المنشودة لدراسة و الكشف عن علاقة الاتصال الداخلي بتحفيز العنصر البشري في المؤسسة المينائية بسكيكدة، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات حول الدراسة،

وقد قمنا بتقسيم الاستمارة الى أربع محاور رئيسية، ارتبطت هذه المحاور بالأسئلة الفرعية للدراسة، وقمنا بتبسيط هذه الأسئلة حتى تكون سهلة الفهم بالنسبة للعينة المستهدفة. وقد تضمنت الاستمارة أسئلة مغلقة ومفتوحة في ان واحد وذلك لإتاحة الفرصة للعمال التعبير عن أفكارهم بشكل أفضل والحصول على نتائج دقيقة وكافية لتفسير الدراسة كما كانت الأسئلة سهلة ومبسطة حتى يسهل عليهم فهمها والاجابة عنها، واحتوت الاستمارة على 20 سؤالاً.

-الوثائق والسجلات:

يمكن القول انها من الأدوات المهمة في مجال البحث ومن خلالها يحصل الباحث على المعلومات والحقائق والبيانات ويستخلص النتائج التي تقيده في دراسته، مثل الدراسات السابقة، وما الى ذلك، وقد افادتنا الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة في التعرف على العنصر البشري داخل المؤسسة ومجال المؤسسة الجغرافي، والاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومعرفة تاريخها وكيفية إدارة مواردها داخل التنظيم.

وہی چار

انتظاری

الإطار النظري للدراسة:

1- الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

-المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

* -المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

* -المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأهميته

* -المطلب الثالث: خصائص الاتصال الداخلي

-المبحث الثاني: أنواع ومبادئ الاتصال الداخلي ووسائله

* -المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله

* -المطلب الثاني: مبادئ الاتصال الداخلي

* -المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي

-المبحث الثالث: تجسيد الاتصال الداخلي في المؤسسة

* -المطلب الأول: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة وأهدافه

* -المطلب الثاني: تقنيات الاتصال الحديثة

* -المطلب الثالث: التحكم في الاتصال داخل المؤسسة

خلاصة الفصل.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

أصبح الاتصال الداخلي للمؤسسة في وقتنا الحاضر من أهم العناصر الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها داخل المؤسسة، فهو يعتبر الرابط الوحيد بين الافراد الموجودين داخل المؤسسة والإدارة العليا لها حيث يقوم على خلق بيئة يسودها التناغم والتفاهم داخل المؤسسة ويعمل على تنظيم العلاقات الداخلية والسير الحسن للعمل.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

*المطلب الأول:

-تعريف الاتصال الداخلي:

لقد تنوعت الكثير من التعريفات حول مصطلح الاتصال الداخلي من طرف الباحثين في مختلف علوم الاجتماعية وعلوم الاعلام والاتصال فهناك من تناوله على أساس اشكاله وهنالك من تطرق له من حيث أهميته ومن جملة هذه التعريفات تطرقنا الى ما يلي:

-هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي الى عضو اخر بمقصد احداث التغيير، فهو العملية التي تهدف الى تجميع وتوفير او انتاج البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار حياة المؤسسة.

-وتعرفه الجمعية الفرنسية (HALL-1972.P20) على انه مجموعة المبادئ والتطبيقات التي تهدف الى تشجيع سلوك الاستماع، لتسهيل تمرير ونشر المعلومات، لتسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من اجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها.⁹

⁹ -هشام القاضي، علوم الاعلام والاتصال "رؤية جديدة بعد جائحة كورونا"، دار خيال للنشر والتوزيع، الجزائر 2021، ص154.

-الاتصال الداخلي هو اتصال يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بتسيير ونقل المعلومات والحقائق بين العمال داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف.¹⁰

-ويعرفه SEHWEBIG PHILIPPE ان الاتصال او المنظمة تعبر عن نفسها أي ان المؤسسة هي المرسل والمستقبل ويقصد بهذا التعريف انها وحدة واحدة منسجمة ومتجانسة وهي كيان قانوني وشخص اعتباري يتكون من عدة افراد ومجموعات بالنسبة لها المحافظة على العلاقات بينهما تؤثر على حياتها ويمكن تعريف هذه التركيبة والالية التي بموجبها تحقق وتخلق النمو والتطور لوحدة منسجمة بالمؤسسة.¹¹

-يعرف أيضا بانه نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها وهو عبارة عن أداة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار بين افراد المؤسسة وعن طريقه يستطيع المسؤول تحريك الجماعة نحو الهدف المنشود بسهولة تامة.¹²

-يعرف زهير احدان الاتصال الداخلي على انه عبارة عن تفاعلات اجتماعية التي تخلق طريق الإشارات والكلمات تهدف مثل هذه الرسائل الى وجود تفاعل بين العمال.¹³

-ويعرفه أيضا فؤاد شريف على انه عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسبل والوسائل والترتيبات التي تضمن انتاج وتوصيل واستعمال البيانات في تطوير أساليب العمل وتقوي العلاقات الاجتماعية بين افراد العمل داخل المنظمة.¹⁴

***المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي واهميته.**

-عناصر الاتصال الداخلي:

¹⁰ احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، ص19.

¹¹ -FANELLGNAUGEN-THANH-OPEIT.P27.

¹² منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، مكتب جامعي الحديث، مصر 2001، ص22.

¹³ زهير احدان، مدخل الى علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002، ص90.

¹⁴ -فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، الطبعة الثانية سنة 1967، ص7.

1-المرسل: ويعتبر مصدر للمعلومة ومن خلاله تنطلق العملية الاتصالية، ويعمل هذا الأخير على تحمل مسؤولية حمل الفكرة او المعلومة المراد نقلها او نشرها، وقد تكون هذه المعلومة على شكل امر او اقتراح لتحقيق غاية معينة، ويكون المرسل عبارة عن فرد، او جماعة، او رئيس، او مرؤوس وقد تكون مؤسسة او شركة... الخ.

2-الرسالة: هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات او افراد محددين في الهيكل التنظيمي.

الرسالة الاتصالية هي قلب عملية الاتصال وحلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، فلا يمكن ان تتم عملية الاتصال بدونها ولا بد من توفر بعض الخصائص فيها حتى تكون ناجحة ولها فعالية في التأثير على المستقبل ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي:

-**صريحة او مضبوطة:** بمعنى انها لا يوجد فيها لبس ويجب ان تقول الحقيقة حتى تعبر الى القلب والعقل، وتؤدي الى تغير معلومات واتجاهات المستقبل.

-**صحيحة ومضبوطة:** بمعنى سلامة لغة فيها وخلوها من الأخطاء النحوية او الاملائية واختيار الكلمات الصحيحة ووضعها في جمل صحيحة وفقرات مميزة، فاللغة السليمة تبين مدى حرص المرسل على إيصال رسالته للمستقبل على أكمل وجه.

-**واضحة او جلية:** يجب ان يكون معنى الرسالة الاتصالية واضحا بحيث لا يكون هنالك أدنى إمكانية لسوء فهم، وهذا يتطلب فحص كل كلمة وجملة وعبارة من عبارات الرسالة الاتصالية حتى تكون مفهومة لدى المستقبل.

-**تامة او كاملة:** يجب ان تعطي الرسالة الاتصالية معنى كاملا عن طريق تزويد المستقبل بمعلومات وفيرة تجيب عن جميع اسئلته وتوضح الهدف الاتصالي وهذا يتطلب من المرسل ان يحلل جمهوره ويعرفهم حق المعرفة حتى يعوا قصده من الاتصال المباشر، وكذلك يجب الا يفترض بان المستقبل يفهم رسالته من اول مرة،

فلا بأس ان يكرر رسالته أكثر من مرة حتى يعطي صورة كاملة عن هدفه من الاتصال.

-موجزة ومختصر: على المرسل ان يوجز ويكون الايجاز بحذف المعلومات التي لا تهم في تحقيق هدف الاتصال وتجنب الحشو الزائد.

-لطيفة او دمثة: ويجب على المرسل ان يستخدم الكلمات الطيبة واللطيفة التي تضفي جوا من الاحترام والتقدير والسرور على جو الاتصال.

-محسوسة او ملموسة: يجب ان تكون كلمات الرسالة الاتصالية محسوسة لان الكلمات المحسوسة أكثر تحديدا للمعنى من الكلمات المجردة لكونها تشير الى الإنسانية.¹⁵

3-**القناة:** وهي الوسيلة او الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة، وتحدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال ومنها ما يلي:

-**القناة اللفظية:** وفيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت محكية او مكتوبة.

-**القناة الكتابية:** وفيها تستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز والمعاني (صحف ومجلات وكتب ومطبوعات).

-**القناة التصويرية:** وفيها تستخدم الملصقات وكتابات الحائط ولوحة الإعلانات.. الخ.

-**القناة الحركية:** وفيها تستخدم اللغة دون اللفظية والتي تضم اشكالا متعددة أهمها اللغة الحركية مثل (الايماءات-الإشارات-حركة الاصبع واليدين-شكل المشي- شكل الوقوف)، وكذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل (ملامح وتقاطيع الوجه- النظرات- العبوس- الابتسام- تقطيب الحاجبين)، وما الى ذلك من انفعالات.

¹⁵ -احمد النواصرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، ص15 الى

والمهارة هنا تتوقف في تحديد أي نوع من تلك القنوات يجب استخدامها كما تتوقف اختيار القناة على طبيعة الرسالة ومهارات المرسل وعلى ظروف الشخص المستقبل لها.¹⁶

4-المستقبل: يعد المتلقي أهم حلقة من حلقات العملية الاتصالية، فالقارئ هو الشخص المهم حينما نكتب والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث، لذا يعد المستقبل وسماته الشخصية هو أولى أولويات المرسل التي يجب أن يضعها أمامه إذا أراد أن يحقق هدفه من الرسالة التي يبثها، وقد أطلق عليه مجازا المصطلح الفيزيائي المستقبل ويقوم المرسل اليه بعملية التفكيك لكل أجزاء الرسالة سواء كانت كلمة، أم جملة، أم نصا، لذلك يعتبر الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية أو الإعلامية ويتفاعل معها ويتأثر بها هو الهدف في عملية الاتصال.

يقوم المستقبل بحل أو فك رموز الرسالة بغية التواصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها وبعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب أن يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف والمتلقي هم أهم حلقة في عملية الاتصال فالقارئ هو الشخص الوحيد المهم عندما نكتب ، والمستمع الشخص الوحيد المهم عندما نكتب والمستمع الشخص المهم عندما نتحدث ويجب أن يضمن تحقيق الهدف من الرسالة، فالطرف الآخر يتقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة ويختار وينظم المعلومات يحاول تفسيرها ويعطي لها معاني ودلالات.¹⁷

5-التغذية العكسية او رجع الصدى: يقصد برجع الصدى أو التغذية العكسية إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدم تحقيقها، أي رد الفعل الذي يبديه المتلقي استجابة لما يكون المرسل قد أرسله من معلومات ورسائل ويعتبر رجع

¹⁶ -محمد الصرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع 2002-2006، ص44-42.

¹⁷ -صاقد سميرة، مولا هم كاميليا، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة-دراسة حالة جامعة محمد اولحاج بالبويرة-20012-2013، ص10.

مهما في تبادل المعاني بين المرسل والمستقبل ومؤشرا للمرسل أن يقرر في ضوءه ضبط رسائله اللاحقة بصورة فعالة.

ورجع الصدى أو التغذية الراجعة مفهوم مستعار من الأجهزة الالكترونية التي تغذي بالخامة الأولية وتخطيء في معالجتها فيتم إعادة تغذيتها ذاتيا في الماكينات الحديثة للتصحيح والتصويب، فالإنسان يعتبر مصدر ومستقبل ويضيع الشفرة ويحللها وكل هذه العمليات في جهازه العصبي.

ويتخذ رد الفعل اتجاها عكسيا في عملية الاتصال، وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لمعناها، وقد أصبح رد الفعل مهما في تقويم عملية الاتصال، حيث يسعى الإعلاميون لمعرفة مدى وصول الرسالة للمتلقي ومدى فهمها واستيعابها.¹⁸

6-التشويش: تتأثر عملية الاتصال بالتشويش وهو شيء يمكن ان يعوق او يحد من كفاءة عملية الاتصال سواء لدى المرسل او المستقبل او في قنوات الاتصال، وقد يحدث التشويش في أي مرحلة من مراحل الاتصال وهناك نوعان من التشويش هما:

-**التشويش المادي:** وهو التشويش الذي يطرا على الوسيلة او القناة بسبب مشكلات فنية او غيرها كالتشويش الالكتروني مثل التشويش على البث الإذاعي، او صوت صفارة انذار، او سيارة اسعاف، او دوي انفجار، او ازيز الطائرات او قد يكون التشويش على شكل تأتأة اثناء الكلام او الم معين يصيب بعض الحواس في حالة الاتصال الذاتي، وينتج عن هذا فقدان كل أجزاء او جزء من الرسالة الاتصالية وبالتالي عدم وضوحها بالنسبة للمستقبل

-**التشويش على المعنى:** وهو الذي يطرا على الكلمات او العبارات او الجمل التي تتكون منها الرسالة الاتصالية، يحصل هذا النوع من التشويش بان يكون للكلمة او العبارة او الجملة أكثر

¹⁸-احمد النواعرة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

من معنى مما يؤدي الى ارباك المستقبل لعدم معرفته بهذه المعاني المتعددة الذي من شأنه في المحصلة النهائية ان يؤدي الى سوء فهم بين المرسل والمستقبل.¹⁹

أهمية الاتصال الداخلي: يعتبر نجاح أي مؤسسة في بلوغ أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها، وهذا يعني ان الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر لها على انها مجرد عملية مستقلة قائمة بذاتها، ولكنها عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة.

وتكمن أهمية الاتصال الداخلي في المجالات التالية:

1-الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات:

للاتصال دور هام في عملية اتخاذ القرار، حيث من خلاله يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة او هابطة، والتي تساهم او تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول الى القرار الذي يتصف بالرشد.

2-الاتصال الداخلي والتوجيه:

يستخدم المدير في توجيه للعاملين او العنصر البشري داخل المنظمة على هيكل من الاتصالات حيث يستطيع من خلاله استخدام سبل الاتصال المتاحة له ان يحدد للعاملين اهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات والاعمال التي تتوقع الإدارة منهم ان يؤديها والامكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما ان الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

3-الاتصال الداخلي والتنسيق:

¹⁹-محمد الصرفي، مرجع سبق ذكره، ص53.54.

من خلال الاتصال الداخلي تكون هنالك تناسق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة او جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة وذلك لتفادي أي تضارب او تداخل بين وحدات المنظمة بحيث يسير الجهود المبذولة من طرف العاملين في تجانس تام وانسجام، لذلك فان التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة، وتكمن أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الافقية او العرضية.²⁰

*المطلب الثالث: خصائص الاتصال الداخلي:

ان عملية الاتصال لها خصائص تميزها عن غيرها وتتمثل فيما يلي:

- 1-الديناميكية: يقصد بها ان عملية الاتصال تكون دائما في حالة من التغير الدائم وليس لها نقطة بداية او نهاية محددة.
- 2-التفاعلية التعاملية: يقصد بها انه كل من المرسل او المستقبل على حد سواء يكونا في رسالة واحدة" التصرف، التفسير، الصياغة" مع انه كل واحد منهما يؤثر على الآخر.
- 3-عملية ادراكية و تفسيرية: من اجل ان تقوم عملية الاتصال بتحقيق الأهداف المراد منها يستوجب ذلك ان يفهم المستقبل الرسالة و يدركها بالمعنى الذي يدركه المرسل، لان عملية الإدراك تتأثر بمجموعة من العوامل الذاتية مثل (الدوافع، الميول، قيم، معتقدات، اتجاهات، خبرات، معارف، مهارات) للفرد، لذا على المرسل قبل ارسال رسالته يتوجب عليه ان يفهم او يدرك كل هذه العوامل الذاتية للمستقبل وبناء على هذا الادراك يتم اعداد الرسالة وصياغتها بالطريقة والأسلوب والوسيلة والوقت المناسب التي تمكن المستقبل فهمها وادراكها كما لو كان هو المرسل.

²⁰ - عمر عبد الرحمان، نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.ص59.

- 4-**التمييز:** من النادر جدا ان نعثر على تشابه بين موقفين معينين للاتصال فاختلف الاحداث تؤدي الى تغير محتوى الرسالة والهدف منها كما ان الاختلاف بين أطراف الاتصال واختلاف أسلوب الارسال او الاستقبال يترتب عليه نفس الامر.
- 5-**علاقة تكاملية:** ان كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية يكمل الآخر وغياب أحد العناصر يؤثر على العملية ويؤدي لفشلها.
- 6-**الشمولية:** بحيث تشمل عملية الاتصال جميع الافراد والجماعات سواء داخل المؤسسة او خارجها وبكافة مستوياتهم، بغرض اشباع رغباتهم وحاجاتهم او لإنجاز أعمالهم بجودة عالية لتحقيق اهداف المؤسسة.
- 7-**عملية هادفة:** عملية الاتصال ليست هدف بحد ذاتها، بل هي وسيله لتحقيق هدف معين او مجموعة من الأهداف وتتمثل في الاستعلام والاخبار والتأثير.²¹

-المبحث الثاني: أنواع ومبادئ الاتصال الداخلي ومعيقاته.

*المطلب الأول: -أنواع الاتصال الداخلي ووسائله:

-أنواع الاتصال الداخلي:

وينقسم الاتصال الداخلي الى قسمين حسب القنوات التي يعبر من خلالها

²¹ -ميدون ايمان، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل، أطروحة دكتورا، جامعة ابي بكر بالقائيد، تلمسان

1-الاتصال الرسمي:

هو الذي يتم من خلال شبكة اتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن ان يتم من الأعلى الى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.

ويمكن أيضا تعريفه انه الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في المؤسسة.²²

ويأخذ الاتصال الرسمي عدة اتجاهات أساسية هي:

أ-الاتصال النازل:

ويقصد بهذا النوع من الاتصالات تدفق المعلومات من الإدارة العليا للمؤسسة الى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، بحيث ان المعلومات تتم خلال سلسلة تدريجية رسمية، ويكون البعض من هذه المعلومات على شكل قرارات او توجيهات او في شكل أوامر يطلقها المدراء على المرؤوسين، ولذلك فان هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الامر والتوجيه والتعليم.

ومن خلال هذا النوع من الاتصالات يمكن الوصول للأهداف التالية:

²² -بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة مستوري محمود قسنطينة، 2009.2008.ص39.

- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساهم على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.
- خلق شعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير من الإدارة في المستويات العليا وهذا يخلق لدى الفرد روحا من الكبرياء ويعزز من ثقته وتفانيه في أداء واجبه.
- التحفيز المادي والمعنوي، ومن الطرق المشاع استخدامها في مثل هذا النوع الاجتماعات الرسمية والنشران الخاصة بالموظفين ومجالات التنظيم ومجالات الحائط.²³ **والشكل (1) التالي يوضح الاتصالات النازلة:**



المصدر: بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 43

ب-الاتصال الصاعد:

²³ - بخونة خديجة، خوف فاطمة، الاتصال التنظيمي والفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد النتاج البلاط الطاهير جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مجد الصديق بن حبي جيجل 2015/2016، ص ص.66،67

ويعرف بأنه الرسائل التي تأتي من مستويات الهيكل التنظيمي السفلى الى المستويات العليا داخل المؤسسة، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات حاسما ومهما لنمو وتطور التنظيم بشكل عام.

وقد لخص محتوى هذا النوع من الاتصالات حسب ليسلي وليود الى أربع نقاط مهمة والمتمثلة فيما يلي:

- يحمل معلومات حول أداء المرؤوس ومدى التقدم في خطته وأهدافه المستقبلية.
 - مشكلات العمل التي تحتاج الوقوف من طرف المدير والتي تحمل جملة من الشكاوى والمشاكل التي تعرقل سير العامل.
 - أفكار وحلول من اجل تحسين طرق انجاز العمل ولطلب تفسيرات عن بعض النقاط والوامر الغامضة في سياسة التنظيم.
 - معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.²⁴
- والشكل (2) التالي يوضح الاتصالات الصاعدة:



المصدر: بوعطي جمال الدين مرجع سبق ذكره. ص 45

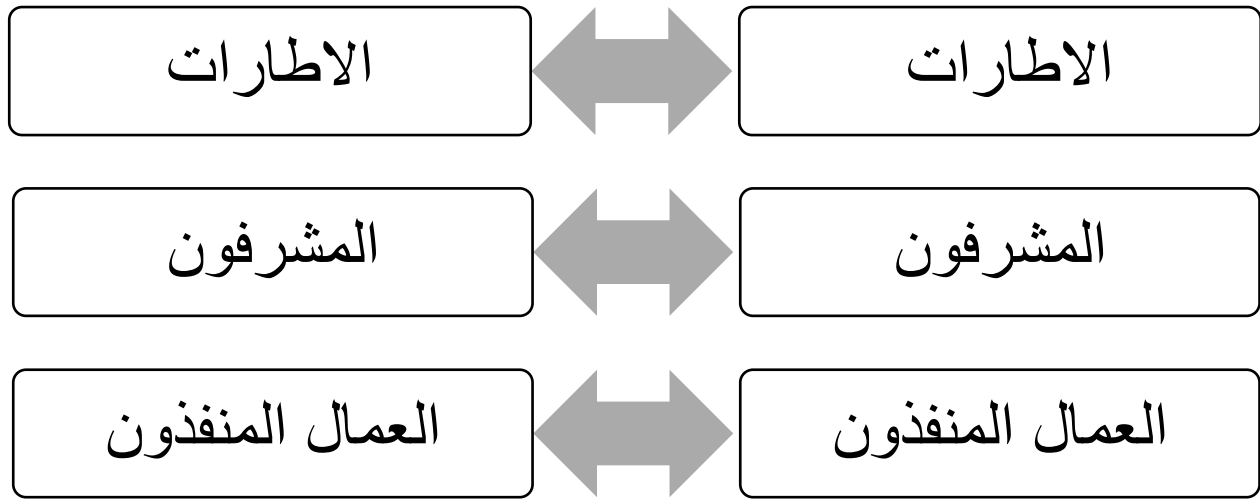
²⁴ -بوعطي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 43.

ج-الاتصال الأفقي:

وتسمى أيضا بالاتصالات العرضية وتتم على المستوى الإداري الواحد²⁵.

وتعود الى انسياب الاتصالات بين الافراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير انتاج بمدير التسويق، ويقصد بها تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري.

وتسمى الأفقية او الموازية تميزا لها عن الاتصالات الصاعدة او الهابطة، حيث هذا النوع ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما انها توفر من الوقت اللازم لأداء الاعمال²⁶. والشكل (3) التالي يمثل الاتصالات الأفقية:



المصدر: بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

2-الاتصال غير الرسمي:

²⁵ -محمود امين، الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، مكتبة الوفاء القانونية للنشر 2010. ص22.

²⁶ -د. نوري منير، تسيير العلمي والاتصالات الإدارية، المفاهيم والتطبيقات، ديوان مطبوعات الجامعة. ص145.

هو الاتصال الذي يتم بين الافراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.

ويمكن أيضا تعريفه انه اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون ان تحدد الإدارة موضوعه او طريقه او تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فاذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان اخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية حيث يتعذر كبتة تماما.

اذن فان الاتصالات غير الرسمية نحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة او ملزمة، وظهر لنا جليا ان الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على إثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، اذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز اهداف المنظمة²⁷.

-وسائل الاتصال الداخلي: وتستخدم عدة وسائل في الاتصال داخل المؤسسة، ويعتمد اختياره على وسيلة دون أخرى على طبيعة المعلومة المراد نقلها، وعلى المسافة التي تفصل بين أطراف العملية الاتصالية، ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

1- وسائل الاتصال الرسمي:

1-1: **الاتصال اللفظي:** ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على وسائل تكون من كلمات مكتوبة او غير مكتوبة لإيصال الفكرة او المعنى ويقسم هذا النوع ما يلي:

أ- **الاتصالات الشفوية:** وهي التي تتم بشكل مباشر بين شخصين او أكثر، ميزتها انها تؤدي الى نقل المعلومات دون تشويش الى الأطراف المعنية، ومن خلال هذه الوسيلة

²⁷ -بو عطيظ جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص47.

يستطيع المرسل التأكد من وصول الرسالة للمستقبل بالشكل المطلوب، ومن أهم وسائل الاتصال الشفوي²⁸:

- **المقابلة:** وتتم بين اثنين أو أكثر يتم فيها مناقشة حول موضوع أو مسألة لتحقيق هدف معين ومن خلالها تتيح الفرصة للتعرف على مشاعر العاملين وانفعالاتهم وتصلح لان تكون وسيلة للاتصال الراسي والافقي.
 - **الاجتماعات:** وهي احدى وسائل الاتصال اللفظي المباشر الشفوي من خلالها تتيح الفرصة اما الإدارة للالتقاء بالعاملين ودراسة اتجاهاتهم وآرائهم.
 - **الخطابات:** حيث تتم مواجهة العاملين مباشرة عن طريق القاء خطاب او تقديم عرض بصورة شفوية، يهدف للإقناع والشرح وعرض التقارير التقديمية.
- ب- **الاتصالات المكتوبة:** يمكن هذا النوع من الاتصالات انه يمكن حفظها والرجوع اليها وقت الحاجة، كما انه من خلالها يتحقق شرط الوضوح، وتحول دون التلاعب بالرسائل او تشويه المعلومات، ومن أبرز وسائل الاتصالات المكتوبة نذكر ما يلي:
- **التعليمات والاورام:** يمكن ان تأخذ الأوامر طابعا مكتوبا، وتمثل مرجع يمكن الرجوع له في حالة المخالفة.
 - **لوحة الإعلانات:** تعتبر من الوسائل الواسعة الاستعمال في مختلف أنواع المؤسسات وتعتمد عليها الإدارة في تبليغ العمال بالأوامر والتوجيهات الخاصة بالعمل.
 - **التقارير:** تعتبر من أهم الوسائل حيث يتم من خلالها معرفة ما يجري داخل المؤسسة وتحقق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعتبر التقارير معيار قياس كفاءة الإدارة.
 - **جريدة المؤسسة:** وهي من وسائل الاتصال النازل موجهة أساسا الى كل العاملين دون استثناء، من خلالها يخلق شعور الانتماء والانتساب للمؤسسة.

28- سامية عواج، الاتصال في المؤسسة "المفاهيم-المحددات-الاستراتيجيات"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2019. ص 88

1-2- الاتصال غير اللفظي: يعتمد هذا النوع على اللغة غير اللفظية مثل الإشارات وتعبيرات الوجه، الأيماء بالراس وعادة ما تكون لها معاني مألوفة ومتداولة.²⁹

2-الاتصال غير الرسمي:

أ-الإشاعات: هو خبر غير مؤسس يتم إرساله شفويا، ويلقى صدى إيجابي ويظهر عادة هذا النوع في حالة عندما يكون الاتصال في المؤسسة محدودا.

ب-مصرح المؤسسة: هذه الوسيلة تستخدم لإزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي الذي يعاني منه العاملون اثناء أدائهم مهامهم، وتكشف المشكلات ومعالجة الاختلافات الناتجة عن سير العمل في المؤسسة.³⁰

*المطلب الثاني: - مبادئ الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال أحد الجوانب الأساسية في العملية الإدارية، وقد حددت الجمعية الأمريكية للإدارة هذه المبادئ كالتالي:

- أ- محاولة تحليل مضمون الرسالة وتوضيح كل جوانبها على الأقل اما القائم بالاتصال من اجل وضوح الفكرة وأثرها على المستقبل.
- ب- التحقق من الهدف الفعلي للاتصال.
- ت- مراعاة الظروف الطبيعية والإنسانية من خلال اختيار الوقت المناسب للاتصال.
- ث- المشورة والمشاركة بقدر الإمكان في التخطيط للاتصال أي ان موضوع الرسالة يخص الإدارة والعاملين وهدف المنظمة.
- ج- ان يكون مضمون الرسالة بما يثير انتباه المستقبل في تحقيق مصلحة، فلا يكون الاتصال فقط للمطالبة بمواصلة العمل وتحقيق اهداف المنظمة فقط.

²⁹ -سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص 89-92.

³⁰ -سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص93.

- ح- المتابعة المستمرة للاتصال، فهناك اهداف تستغرق ساعات او أيام لتحقيقها.
- خ- ضرورة تفهم ما سيكون عليه أساليب الاتصال في المستقبل ومراعاة انها ستتغير عن الوقت الحالي كما تغيرت تماما عن الماضي³¹.
- د- ان تتناسب الأفعال مع الاقوال في الاتصال.
- ذ- على المرسل والمستقبل ان يمارسا الاتصال التبادلي في ان واحد لان فاعلية الاتصال تكمن من خلال تناول الحديث بين الرئيس والمرؤوس.
- ر- وجوب وجود تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولا عن تنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وان تكون الإدارة لديها قناعة تامة بأهمية إدارة الاتصال.
- ز- مبدا اخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصال مباشرة بين القائد وبين مرؤوسيه³².

*المطلب الثالث: -معوقات الاتصال الداخلي:

تعترض عملية الاتصال بعض المعوقات التي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويهها والحد من فاعليتها، ولا بد من التعرف على هذه المعوقات والوقوف عل أسبابها ومحاولة معالجتها ويمكن تقسيم هذه المعوقات الى ثلاث اقسام وهي كما يلي:

1-المعوقات الشخصية:

ويقصد بها مجموعة من المؤثرات التي ترجع الى المرسل والمستقبل في العملية الاتصالية وتحدث فيها اثرا عكسيا وترجع ظهور هذه الفئة من المعوقات الى مجموعة من الأسباب وهي:

³¹ -سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، ص190-191.

³² -محمودا حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، 2014.ص138.

أ- **تباين الإدراك:** يدرك الافراد الأشياء والمواقف في ضوء مجموعة العوامل الفردية والبيئية التي يتعرض لها كلا منهم، حيث ان العوامل الفردية تختلف من احد الى اخر فمن المتوقع ان يتباين ادراكهم وان تختلف معاني الأشياء لديهم فتصبح امام عقبة في سبيل الاتصال، وكم من موقف اختلفت فيها الإدارة العليا مع العاملين في ادنا المستويات التنظيمية، فان نظرة هذه الإدارة الى موضوع مثل التشغيل الإضافي او المكافاة التشجيعية او الترقية بالاختيار تختلف عن نظرة العاملين اليها ولا شك انه كلما زاد البعد بين الإدارة العليا والعاملين كلما زاد التباين في ادراكه للأشياء والأمور، ومن ثم فان التقريب بينهما عن طريق الاتصال الحر يعمل على تحقيق التفاهم وتلاقي وجهات النظر³³.

ب- **صعوبات اللغة:** قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة او كلمات غير محددة او كلمات تقول الى أكثر من معنى، او عدد استخدام المرسل لأساليب إنشائية مطاطة او معقدة او غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه.

ت- **الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل:** وتتمثل في اختلاف العادات والقيم او عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف امام الاتصال وتحد من فعاليته، حيث سيؤثر كل هذا على عملية الاندماج مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

ث- **البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:** فعندما تكون المسافة بين العاملين بعيدة تؤثر وخاصة في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة بالسلب على عملية الاتصال حتى مع وجود التكنولوجيا المتطورة من وسائل التواصل مثل الإنترنت والهواتف وغيرها من هذه الوسائل³⁴.

³³ -هاني عرب، الاتقان في فن مهارات الاتصال، ملتي البحث العلمي، ص41.

³⁴ - رويم فائزة، معوقات الاتصال في المؤسسة وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد السابع، جانفي

2- معوقات تنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، إذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال. ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق الي ما يلي:

أ- **صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:** حيث ان عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية يؤدي الى عدة عوائق مثلا

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون اقل في المستويات الدنيا مقارنة بالمستويات الأخرى
- ان تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي الى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، لعدة أسباب كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل
- ان تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض لعملية التحريف والتشويه.

ب- **صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل:** مع وجود تقسيم العمل من اجل زيادة الإنتاجية للعاملين وبالتالي رفع من نجاعة التنظيم، الان التقسيم حسب التخصص في العمل قد يكون عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع عبارة عن جماعات متباينة حيث تلجا كل فئة الى استخدام لغتها الفنية

الخاصة مما يؤدي الى صعوبات كثيرة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة ويؤثر هذا على سيرورة العمل داخل المنظمة.³⁵

3- معوقات بيئية:

ان درجة الحرارة والاضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعال، ويضيف اخرون ان الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية ان الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرق الاتصال الفعال ويؤدي الى فشل العملية الاتصالية. وهناك عوامل مختلفة نذكر منها ما يلي:

- عدم وجود نشاط اجتماعي للعاملين حيث يعتبر من الوسائل التي تحقق التقارب الاجتماعي داخل المنظمة
- حجم المنظمة يؤثر على عملية الاتصال لان كبر حجم المنظمة يؤدي بعد المسافة بين مصدر الرسالة والمستقبل للرسالة وقد يؤدي ذلك الى تغير محتوى الرسالة³⁶.

-المبحث الثالث: تجسيد الاتصال الداخلي في المؤسسة

*المطلب الأول: استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة وأهدافه

يعتبر الاتصال الداخلي من الأدوات المهمة داخل المؤسسة حيث يساهم في بناء الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين وخلق الاستجابة اتجاه أهداف المؤسسة ويشجع العاملين على تحمل المسؤولية وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة وهذا يؤثر إيجابا على رغبة العاملين في العمل والذي يعتبر عاملا أساسيا في رفع مستوى الأداء الفردي.

³⁵ -بوعط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص62-63.

³⁶ -نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص69.

- اتصال مؤسساتي في الداخل: يهدف الى الترويج لدى طواقم العمل توجهات تتمحور حول قيم الانفراط والتنسيق وتقوية صورة المؤسسة.

- اتصال الازمة: يهتم بتمرير الرسائل للعمال بهدف تحسين ديناميكية إيجابية ورفع التنسيق وهدفها تجنب الصراعات الاجتماعية بالاعتماد على تقنيات الاتصال الاجتماعي داخل المؤسسة.

- اتصال اجتماعي: الاتصال الاجتماعي مهم لسياسة المؤسسة وهدفه خلق التناغم والتفاهم داخل المؤسسة.

-أهدافه:

- * نشر وتعزيز رؤية ورسالة واهداف القائمين بالعملية الاتصالية.
- * ضمان تدقيق المعلومات بشكل فعال داخل المؤسسة.
- * إيجاد اليات الاتصال الداخلي بين جميع الأقسام والموظفين والإدارة العليا والفرد العامل وتكون من مهام العلاقات العامة.
- * إيجاد بيئة داخلية ملائمة للتعاون والتبادل في المعلومات والخبرات.
- * تقديم خدمة لكافة الوحدات والموظفين على أكمل وجه.
- * المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة ونقل المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.
- * تقسيم وسائل الاتصال الداخلي على كافة الموظفين (شبكة الانترنت، البريد الالكتروني)³⁷.

³⁷-سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص 242-243.

*المطلب الثاني: تقنيات الاتصال الحديثة

يشهد العالم في وقتنا تطورا سريعا في العديد من المجالات وخاصة تكنولوجيا الاتصال وانتشارها بشكل واسع في شتى المجالات سواء في الحياة العادية او في مجال العمل وقد أصبحت محل المؤسسات التي تسعى لمواكبة هذه التطورات حيث ان هذه التقنيات في الاتصال تساهم في تسهيل سيرورة العمل داخل المؤسسة وتساهم في تحقيق اهداف المؤسسة بشكل سريع ومن هذه التقنيات في تكنولوجيا نستعرض أهمها فيما يلي:

1- الأقمار الاصطناعية:

تقوم الأقمار الاصطناعية بتغطية خدمات الاتصال التقليدية بالإضافة لخدمات الارتباط (كاستخدام الفيديو والتلكس)، وهذه العمليات تفيد الإدارة في كافة اعمالها ومراسلاتها كما ان وضع القمر الاصطناعي في مداره يوفر خدمات متعددة الجوانب في دعم الاتصالات فيما بين مختلف المستخدمين سواء الاتصالات مع الأهداف المتحركة كالبواخر والطائرات وغيرها³⁸.

2- الهاتف:

ويتحقق هذا في أنماط الاتصال التي تتم بين عدد كبير من المتصلين، وهو ما يمكن ان يسمى بالمؤتمرات الهاتفية، ويقوم على أساس اتصال أكبر عدد من المشتركين في عملية اتصالية واحدة عبر الهاتف او الحاسبات الموصلة بالهاتف، مع اتاحة التقنيات الحديثة لإمكان ان يرى المشتركين بعضهم اثناء عملية الاتصال عبر استخدام أنظمة الفيديو.³⁹

3- الحاسوب:

³⁸ -محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، 'دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، جامعة نايف العربية، الرياض2006.ص53.

³⁹ -ابو السعد إبراهيم، تكنولوجيا الاتصال ووسائله الحديثة، المدير العام لمركز الاهرام للترجمة والنشر، 2007.ص09.

يعتبر الحاسوب بداية لظهور ثورة تكنولوجيا الرقمية، واستخدم في كثير من المجالات ومع انتشاره بشكل واسع ساهم في تطوير هذه التكنولوجيا، وكذلك تطوير البرمجيات المختلفة وقد تعددت طرق استخدام الحاسوب في التعليم او الاتصال، وتعددت استراتيجياته، حيث عرف على انه عبارى عن جهاز الكتروني يقوم بتحليل البيانات ومعالجتها لإعطاء معلومات ويقوم بالتحكم بها عن طريق برامج (software)، وذلك لتنفيذ الأوامر وتحليل البيانات التي تقوم بإدخالها اليه ومن ثم الحصول على نتائج او مخرجات. 90 عبيدة صبي. فكري لطيف متولي. المؤسسة العربية لتربية والعلوم والآداب المركز العربي للنشر والتوزيع 2018.

4-الانترنت:

تعد الانترنت الأداة الرقمية الرئيسية لتبادل المعرفة والخبرات وتطويرها، وقد فرضت نفسها على كافة المجالات والتخصصات العلمية، وساعدت على الاتصال المباشر وغير المباشر بين الافراد والجماعات.⁴⁰

5- البريد الالكتروني:

يعتبر البريد الالكتروني من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستهدف تسهيل تبادل المعلومات على الفور، ويمكن ان تكون هذه البيانات على شكل نصوص text، او صوت voice، او رسوم graphics، وتتم باستخدام نظم البريد التي تعتمد على الحاسب الالكتروني في استقبال الرسائل، وتخزينها ونقلها الى أماكن بعيدة⁴¹.

*المطلب الثالث: التحكم في الاتصال داخل المؤسسة

هنالك العديد من العوامل التي تساهم في التحكم بالاتصال داخل المؤسسة ويمكن ذكر الكثير منها والتي نستطيع ان نصنفها في جملة من المحاور التقنية والمادية، الاجتماعية والثقافية

⁴⁰ - عبيدة صبي. فكري لطيف متولي. تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها في مجال التعليم، المؤسسة العربية لتربية والعلوم والآداب، المركز العربي للنشر والتوزيع 2018.ص90-99.

⁴¹ -حسن عماد مكاي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، دار المصرية اللبنانية للنشر، ص222

والهيكلية والنفسية والعقلية، والجوانب المتعلقة بمستوى الكفاءات والمستوى التعليمي للعاملين والرؤساء، وكما يوجد عناصر أخرى نذكر منها ما يلي:

1-الاتصال أكثر من معلومات: حسب ما تطرق له علماء الاجتماع فان الاتصال في

المؤسسة يخلق بيئة اجتماعية تسهل من قيامهم بالنشاطات وفعلهم الجماعي بينما المعلومات هي فعل احادي الجانب،

2-الاتصال والجو النفسي: ولقد أظهرت العديد من الدراسات بان الجو النفسي للمؤسسة

يخضع لنمط الاتصال السائد والاهتمام الذي نوليه لأمال واهتمامات العاملين داخل المؤسسة.

3-حل التساؤلات: هنالك العديد من المؤسسات التي تميل الى حل مشكلة كيفية الاتصال

قبل الإجابة على السؤال: لماذا الاتصال؟ ما هي محفزاته؟ حيث تقوم بصرف مبالغ كبيرة لتغطية النقص في التخطيط للاتصال.

4-ادخال الاتصال في جدول التوقيت: في كثير من الأحيان ما يشتكي المسؤولين بضيق

الوقت مما لا يسمح الاهتمام بالاتصال والواقع ان تسيير الوقت هو عملية صعبة.

5-عدم التناقض بين الهدف الاجتماعي والاقتصادي للاتصال: بحث ان الاتصال له اهداف

اجتماعية كما له اهداف اقتصادية ترمي اليها المؤسسة ولا يمكن الفصل بينهما فكما نتصل جيدا يطبق القرار بصفة جيدة وصحيحة.

6-التزام الرئيس والاطارات: ذالك من خلال عدم خوفهم ومن الاحسن التحكم في الاتصال

بدلا من ترك المجال لضجيج الأروقة الذي يحتل المجالات الشاغرة⁴².ص80-82

⁴² -ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،

خلاصة الفصل

مما سبق ذكره في هذا الفصل يمكن القول ان لاتصال الداخلي اصبح عنصرا مهما في المؤسسة لتعزيز التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق، وبناء بيئة عمل مثمرة ومليئة بالإبداع والابتكار، حيث يخلق علاقة ثقة بين الإدارة العليا و العاملين وبين الزملاء مما يساهم في تحفيز الإنتاجية من خلال التواصل المستمر بين اطراف العمل حيث يؤدي لتحقيق الأهداف بشكل سريع وفعال وبجودة عالية كما يلعب دورا مهما في إدارة الازمات التي قد تواجه المؤسسة من خلال التفاعل السريع مع الازمة وتبادل المعلومات بشكل منظم وتوجيه الاستجابة للازمة بصورة متناسقة، من اجل هذا اصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام كبير في المؤسسات الحديثة لأنه يعتبر العامل الرئيسي في نجاح المؤسسة واستمرارها بشكل مستقر، واصبح يوضع له خطط استراتيجية من اجل نجاح تطبيقه في ارض الواقع داخل كل منظمة.

2-الفصل الثاني: تحفيز أداء العنصر البشري داخل المؤسسةتمهيد-المبحث الأول: ماهية التحفيز*-المطلب الأول: مفاهيم حول التحفيز*-المطلب الثاني: أنواع التحفيز*-المطلب الثالث: متطلبات عملية التحفيز وشروط نجاحه-المبحث الثاني: ماهية الأداء العنصر البشري*-المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء*-المطلب الثاني: عناصر الأداء وأنواعه*-المطلب الثالث: ابعاد الأداء وأهميته-المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية*-المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية*-المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية*-المطلب الثالث: اهداف المؤسسة الاقتصادية-خلاصة الفصل

الفصل الثاني: تحفيز أداء العنصر البشري داخل المؤسسة

تمهيد:

يعتبر أداء العنصر البشري هو السبب الرئيسي الذي من خلاله تحقق المؤسسة الأهداف المراد الوصول لها، وبالتالي تعمل هذه المؤسسات على العمل على تحفيز العنصر البشري من أجل تقديم كل ما لديه من قدرات او مهارات في العمل من سيورة النشاطات بشكل سريع ومتناسق مع ما تطمح المؤسسة الوصول له.

المبحث الأول: ماهية التحفيز

*المطلب الأول: مفاهيم حول التحفيز

ان السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تمكين و تحقيق اهداف معينة سواء كان شخص واعيا لما يبتغي من اهداف او غير واع و بشكل عام يمكن القول ان الافراد العاملين لا يختلفون في مؤهلاتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب بل في دافعيتهم او في رغبتهم في القيام بها و تحقيق انجازات مرضية فالحوافز هي مؤثرات خارجية تشكل سلوك للأداء فليس الجانب المادي هو المحرك لوحيد لسوك الموظفين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر و المميزات و المشاركة و السلطة و الهيبة و النفود و غيرهم من انواع يصعب استبدالها بقيم مادية حيث تعد محركات و محددات لسلوك الاداء⁴³.

وقد اشير لمصطلح التحفيز على انه القوة التي تستثير العمال لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الادارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها في أثارة الرغبة لبذل مجهود أكبر وذلك عن طريق الربط وفق الية ما بين الوضعية الخارجية المتمثلة في الحوافز والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل والعامل ومميزاته الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في المواقف معينة ومن هذه المواقف مثلا الرضا الوظيفي.

⁴³ -حمود خيضر كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان 2005، ص17.

من هنا تمت الإشارة الى مفهوم التحفيز على انه قوة او احساس داخلي يحرك وينشط الفرد لملئ فراغ حاجات او رغبات معينة من اجل تخفيف حالات التوتر لنقص في اشباع تلك الرغبات وبشكل مفصل لقد وصف التحفيز على انه متغير بسيط لا يمكن مشاهدته او الاصغاء له او الاحساس به لكن يمكن استنتاجه من السلوك عن طريق ملاحظة سلوك او اداء الفرد اثناء اشغاله⁴⁴.

وفي هذا السياق تم تعريف لتحفيز من ناحية سلوكية للأفراد بانه دافع الفرد لاتخاذ سلوك معين او ايقافه او تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه لرغبة للقيام بسلوك او نشاط معين للوصول الى تحقيق اهداف معينة.

*المطلب الثاني: أنواع التحفيز

هنالك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة امام الإدارة بحيث يمكن الاختيار من بين هذه الأنواع لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم واشباع حاجاتهم وهي تصنف الى ثلاث أصناف وهي كما يلي:

أ-التصنيف الأول: - الجدول (1): أنواع التحفيز

حوافز مادية	حوافز معنوية	حوافز مالية
*ظروف عمل ملائمة. *تحسين بيئة العمل. *تحسين أدوات العمل. *توفير أدوات حديثة للعمل	*الثناء والمديح والتشجيع. *التقدير، الجوائز التقديرية. *خطابات الشكر والتقدير. *بطاقات التهئة. *التدريب *كؤوس/ميداليات الإنجاز.	*الحصول على الراتب. *اجر الوقت الإضافي. *العلاوات الدورية. *العلاوات الاستثنائية. *البدلات. *المكافأة المالية.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر " الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال

“المجموعة العربية للنشر 2012.ص153.

44 -هلال محمد عبد الغني، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء التنمية للنشر، ط1، 2009.ص27.

ب-التصنيف الثاني:

تقسم الى نوعين حوافز إيجابية وحوافز سلبية

1-**الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تخلق روح الابداع والابتكار والتجديد وتتمثل فيما يلي

- **حوافز مادية:** وتتمثل في الزيادات في الأجور، والعلاوات السنوية، والمكافئات والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الاجر على أساس الساعة، او الأسبوع، او اليوم، او السنة إضافة الى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.
- **الحوافز المعنوية:** وتتمثل في الترقية وتقدير الجهود العاملين، واشراك العاملين في الإدارة وضمان استقرار العمل.

2-**الحوافز السلبية:** وتعني عقوبات مختلفة يتم تسليطها على المرؤوسين، قد تؤدي في الأخير الى تغيير العامل للسلوك الذي عوقب عليه، او تحسين سلوكه، وبالتالي تكون دافعا له من اجل دفعه للقيام بعمله على أكمل وجه⁴⁵.

ج-التصنيف الثالث:

كما تم تقسيم أنواع الحوافز بطريقة أخرى كما يلي:

- **حوافز فردية:** حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد اتم إنجازه، او قد تفوق على الهدف المسطر له، وقد تكون هذه الحوافز اما مادية او معنوية.
- **حوافز جماعية:** وتقدم مثل هذه الحوافز لعدد من العاملين في المنظمة، بحيث يعملوا في قسم واحد او وحدة واحدة داخل المؤسسة، وتساهم مثل هذه الحوافز في تنمية روح الجماعة وتخلق جوا عائليا وسط العمل وتعاون الافراد مع بعض للإتمام الأهداف بشكل منظم وسريع وكفاءة عالية وتحسين زيادة الإنتاجية⁴⁶.

⁴⁵ -مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1.

1994.ص66.

⁴⁶ -ارباعية علي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2.ص45.

*المطلب الثالث: متطلبات عملية التحفيز وشروط نجاحه

من اجل اتمام عملية التحفيز يجب ان تتوفر عدة عوامل نذكر منها ما يلي:

- تحديد مجموعة الحوافز التي ستقرر المؤسسة العمل بها، وتكون في حدود امكانياتها.
- العمل على ممارسات إدارية ناضجة، تتعلق بتوفير العوامل التي تساهم في تحفيز أداء المرؤوسين، بحيث يمكن للفرد ان يتحكم بعمله، ويحقق الأداء الأفضل له.
- تحديد أولويات وحاجيات العمل للعمال داخل المؤسسة، حيث ترتبط الحاجيات والدوافع بنوعية المهام والاعمال ونوعية الافراد العاملين.
- خلق أنظمة الأجور والمزايا، والعمل على ترتيبات دقيقة وواعية يعتمد عليها الرئيس في تحفيز مرؤوسيه.
- القيام بكل هذا، للفئات المتنوعة من العاملين، حيث ان تحفيز الرئيس يختلف كل الاختلاف عن تحفيز الخبراء والموظفين الاعتيادين، ولهذا يحتاج ذلك الى اتباع أنظمة مختلفة لكل فئة من الفئات داخل المنظمة.⁴⁷

- شروط نجاح عملية التحفيز:

- هناك العديد من الشروط الاساسية التي لا بد من اخدها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من المحفزات في تحقيق الاداء لوظيفي نذكر منها ما يلي:
- ان تكون الحوافز مرتبطة بأهداف العاملين والإدارة في نفس الوقت.
 - ان يكون اختيار الوقت ملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية.
 - إيجاد رابط او صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الفرد لتحقيق حاجياته.
 - ضمان وجود استمرارية للحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
 - ان تنمي الحوافز العلاقة العضوية بين الأداء الجيد وال حصول على الحافز بالنسبة للفرد

⁴⁷ -TOSHIBA Cecilia (2006). sparks a wave of innovation new structure incentive employee creativity journal human resourcesK management international digest case study volume ،14 issues6.

- إدراك ومعرفة الافراد لسياسة التي من خلالها تنظم وتمنح الحوافز⁴⁸.

المبحث الثاني: ماهية الأداء للعنصر البشري.

*المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء

يعتبر الأداء معيار يعبر عن مدى إتمام المهام، حيث يرى البعض انه يعني قيام الفرد بالأنشطة وعدة مهام مختلفة التي يتشكل منها عمله، حيث عرفه باحثون اخرون بانه يعني الطريقة التي يؤدي بها العاملون مهام اثناء العمليات الإنتاجية والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل او سبل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والاهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة.⁴⁹

ويعرفه(العديلي،1995-499) الأداء بانه الحصول على حقائق او بيانات محددة، من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله.⁵⁰ وعرف هلال الأداء انه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى او ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

اما الخزامي فقد اعتبر الأداء سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة، فعرفه انه ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته او فرضها عليه اخرون.⁵¹

⁴⁸ -زوليف مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁴⁹ -سهام بلخيري، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير جامعة اكلي محمد اولحاج البويرة، علوم التسيير2012، ص68.

⁵⁰ -فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر، عمان 2010، ط1، ص43.

⁵¹ -محمد بن علي المانع، مرجع سبق ذكره.

الأداء هو درجة تحقيق واكمال المهام التي تكون الوظيفة للفرد، وهو يعكس الطريقة التي من خلالها يحقق او يشبع الفرد متطلبات الوظيفة او المهمة الموكلة اليه، وفي معظم الأحوال ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد، اما بالنسبة للإداء فيقاس على أساس النتائج التي يتمكن الفرد من تحقيقها⁵².

وفي مفهوم اخر للإداء هو مساهمة العاملين او الموظفين في وصول المنظمة لأهدافها وتحقيقها، عن طريق السلوكيات التي تؤدي الى زيادة او نقص من قيمة المساهمة والمشاركة في وصول المنظمة الى الفعالية المطلوبة⁵³.

*المطلب الثاني: عناصر الأداء وانواعه.

1-عناصر الأداء:

للأداء عناصر او مكونات اساسية بدونها لا تستطيع وجود اداء فعال وذلك يعود لأهميتها في تحليل وتحديد مستوى اداء العمال في المنظمات وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الاداء من اجل حصول على مزيد من مساهمات لدعم وتنمية فعالية واداء الموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه المكونات حسب تنوع اهتمام الباحثين لكن يمكن حصر تلك عناصر فيما يلي:

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة العامة، والمهارات الفنية والفعالية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه ويعلمه الافراد في عملهم الذي يقومون به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم، وتنفيذ دون الوقوع في الأخطاء.

⁵²-حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.ص216.

⁵³-فراحتي فاطمة، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر2، قسم علم الاجتماع، 2014.ص109.

- ت- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ث- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقات محددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله⁵⁴.

2-أنواع الأداء:

بعد ان تعرفنا على مفهوم الاداء وعناصره يمكننا الانتقال الى انواع الأداء في المنظمات علما أن اداء المؤسسة يتم عن طريق السيطرة على أداء العنصر البشري والعمل على تطويره وتحديثه باعتباره المحرك الفعال للأداء الكلي للمؤسسة والذي يمكن تقسيمه وتصنيفه الى عدة انواع حسب معايير محددة مثل معيار شمولييه ومعيار المصدر كما يلي:

أ- **حسب معيار المصدر:** من خلال هذا المعيار يقسم الأداء الى نوعين كالتالي:

1-الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو يتكون مما يلي

- **الأداء البشري:** وهو أداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئ واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-الأداء الخارجي:

يتمثل في الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة، فهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه الأشياء تنعكس على الأداء سواء بالسلب او بالإيجاب.

⁵⁴ -بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لتوزيع، قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم، 2008-2009-ص116.

ب- حسب معيار الشمولية: من خلال هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين وهما كالتالي:

1- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهم فيها جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، ففي هذا النوع يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والربح والشمولية.

2-الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو أيضا ينقسم لعدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب معيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية، او ما الى ذلك من المعايير المختلفة⁵⁵.

*المطلب الثالث: ابعاد الأداء وأهميته.

1- ابعاد الأداء:

وتتمثل ابعاد الأداء فيما يلي:

أ- البعد التنظيمي:

و يتطرق هذا البعد للإداء الى الاليات والإجراءات التنظيمية التي تعمل بها المؤسسة، في المجال التنظيمي للوصول الى أهدافها المنشودة، ومن ثم تكون لدى الإدارة معايير قياس فعالية الاليات التنظيمية المتنوعة واثرها على الأداء، مع العلم ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، ومن خلال هذا يمكن للمؤسسة ان تصل الى مستوى فعالية اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، ومن خلال ما سبق نستنتج ان المعايير المعتمدة في قياس فعالية التنظيمية تلعب دورا مهما في تحديد او تقييم الأداء، حيث من خلالها تستطيع المؤسسة ادراك والوعي اللازم بالصعوبات

⁵⁵ -بوعيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 77-76.

التنظيمية في الوقت الملائم من خلال المؤشرات الأولية قبل ان يتم ادراكها والعلم بها من خلال اثرها الاقتصادي.

ب- البعد الاجتماعي:

حيث يشير هذا البعد الى مدى تحقيق الرضا لدى الافراد داخل المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم، لان مستوى الرضا للفرد، يعتبر مؤشرا على وفاء هذا الأخير للمؤسسة التي ينتمي لها، وتظهر أهمية هذا البعد من خلال دوره في التأثير السلبي لاهتمام وتركيز المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، اذ يرجع ذلك بالسلب على تحقيق المؤسسة لأهدافها⁵⁶.

-أهمية الأداء:

يحمل الأداء مكانة خاصة أي مؤسسة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة حيث ان المؤسسة تكون اكثر استقرارا واطول بقاء حين يكون أداء العنصر البشري داخلها يقدم اداء متميزا و مبهرا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المؤسسة وقيادتها الى ارتباطها بدورة حياتها من مراحل مختلفة: مرحلة التطور، مرحلة البقاء و مرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التمييز قم مرحلة الزيادة، ومن ثم فان قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة اكثر تقدما انما يتوقف على مستويات الأداء بها.⁵⁷

-المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية-

*المطلب الأول: -تعريف المؤسسة الاقتصادية

من اجل فهم المؤسسة الاقتصادية، وجب علينا التطرق الى عدة تعريفات التي صاغها الاقتصاديون والمفكرون في هذا المجال، ومن خلال هذا تطرقنا الى التعريفات التالية:

⁵⁶-إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جريب للنشر، الأردن ط1،

2013.ص109.

⁵⁷-عبد الرحمن الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص110.

- يعرفها مكتب العمل الدولي على انها " مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة".
- وتعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق "زمني".
- المؤسسة مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف انتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، وهذا بطريقة فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية.
- هي نموذج انتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف، بيع سلع او خدمات في السوق من اجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار⁵⁸.
- كما تعرف المؤسسة الاقتصادية على انها اندماج مجموعة من العوامل بغية انتاج او تبادل لخدمات او سلع مع أعوان اقتصاديين آخرين وكل هذا يتم في اطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف حسب المكان الموجودة فيه المؤسسة وحجم ونوع النشاط او العمل الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج او التلاحم لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالافراد، وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، اما الثانية فتتمثل في الطرق و السبل والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى⁵⁹.
- والمؤسسات في الفكر الإداري الحديث: هي التي تتبنى ثقافة الابتكار هي الأفضل من حيث قدرتها على الابداع، وخلق فرص جديدة تتلاءم مع متطلبات وتطلعات العصر

⁵⁸-خليل الرفاعي، بسمة عولمي، "الوجيز في إدارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية"، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية(رماح)، عمان، ط (1)، ص7.

⁵⁹-ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر. 1998، ط (2)، ص8.

الحاضر، ومما لا شك فيه فان المؤسسات المتكاملة هي تلك التي تتخذ من الابتكار محورا تضعه على قائمة اولويتها، وذلك لإحداث التطوير والهدف المنشود منه، بل ولها القدرة على الوصول الى مرحلة الامتياز⁶⁰.

***المطلب الثاني: -خصائص المؤسسة الاقتصادية*:**

ومن خلال ما سبق ذكره من تعريفات حول المؤسسة الاقتصادية يمكن استخلاص عدة خصائص تتصف بها المؤسسة نذكر منها ما يلي⁶¹:

1- **المؤسسة وحدة اقتصادية:** باعتبار ان الوظيفة الأساسية تكمن في انتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق وذلك انطلاقا من عوامل تسمى بعوامل الإنتاج والمتمثلة أساسا في: المواد الأولية، العمل، المنتجات التامة والنصف التامة، الطاقة، المعدات، كما تحتاج الى معلومات وموارد مالية.

2- المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل:

المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي (قيمة المخرجات قيمة المدخلات) أي ان قيمة المخرجات تتمثل في مجموعات المبيعات.

3- المؤسسة الاجتماعية:

تقوم المؤسسة بتشغيل العمال وذلك من اجل خلق الثروة من جهة والقيام بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال من جهة أخرى، ومن بين هذه الحاجيات نذكر على سبيل المثال: ثبات العمل، مستوى الأجور، الترقية، التكوين وغيرها، ان هذه المجموعة الاجتماعية تختلف من حيث:

- **المؤهلات:** شهادات علمية، مهنية،الخ.
- **الثقافة:** بشكل عام يعرف هذا المصطلح كمجموعة من أنماط سلوكية جلية او ضمنية، مكتسبة او منقولة وعموما النواة الأساسية للثقافة تكمن في الأفكار التقليدية والقيم المتعلقة بها.

⁶⁰ -سيد عبد النبي محمد، "إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز"، وكالة الصحافة العربية، 2019، ص10.

⁶¹ - خليل الرفاعي، بسمه عولمي، ص8.

- **الأهداف:** كل شخص يطمح لتحقيق أهدافه في المؤسسة، وتختلف الأهداف من شخص الى اخر، ولكن كما هو محدد في نظام العمل، يتطلب من كل الأعضاء المشكلة للمؤسسة تحقيق أهدافها التي قد نجدها عند بعض المؤسسات لا تتماشى مع اهداف المجموعات وهو ما يخلق في اخر المطاف نزاعات.

4- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:

تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد اذ انها تمثل مركز القرارات الاقتصادية التي تخص نوع السلع، كمية السلع، الأسعار، التوزيع وما الى ذلك، تتمثل هذه الاختيارات الاقتصادية بمعنى الاختيار في استعمال الوسائل المتوفرة للوصول للهدف بأكثر فعالية، عموما قوة القرار مبنية على الاستقلالية⁶².

*المطلب الثالث: اهداف المؤسسة الاقتصادية

سواء كانت المؤسسات الاقتصادية، عمومية او خاصة، فإن لها مجموعة اهداف تسعى لتحقيقها وتعتبر هذه الأهداف هي السبب الرئيسي في وجود المؤسسة ككل، ومع اختلاف أنواع المؤسسة وطبيعة عملها سنذكر اهم الأهداف الأساسية لكل مؤسسة كالتالي⁶³:

- **تطوير الإنتاج:** هو من اهم الأهداف الخاصة بالمؤسسات، اذ يتم تطوير الإنتاج من خلال الاعتماد على العديد من الموارد المادية والبشرية، والمالية، والتي تساهم في تحقيق معايير التطور المعتمدة على الكفاءة الاقتصادية والفنية.
- **تطوير الأرباح:** ويعتبر هو الهدف الأساسي من بين اهداف المؤسسة الاقتصادية اذ تسعى الى ضمان تحقيق الأرباح بالاعتماد على استمرار نشاطها، وزيادة نمو وتطور اعمالها، من خلال مجموعة من المعايير الأساسية التي تضمن القوة للمؤسسة الاقتصادية.

⁶² - خليل الرفاعي، بسمه عولمي، مرجع سبق ذكره، ص8-9.

- تحقيق المتطلبات المجتمعية: هو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في انتاج وبيع منتجاتها، سواء اكانت خدمات ام سلعاً، مما يساهم في تغطية الطلبات المجتمعية المحلية.
- عقلنة الإنتاج: هو ترشيد المؤسسة لعوامل الإنتاج، مما يساهم في زيادة الإنتاج بالاعتماد على التخطيط الدقيق.
- الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في عدة نقاط:
 - المساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين
 - تأسيس أنماط استهلاك محددة.
 - الحرص على تحقيق التماسك بين عملاء المؤسسة، والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الأهداف التكنولوجية: هي الأهداف المتعلقة بتطبيق البحث العلمي، بهدف تطوير المنتجات ومواكبة التطور التكنولوجي، للمساهمة في المحافظة على القدرة التنافسية في السوق⁶⁴.

64 - سيد عبد النبي محمد، مرجع سبق ذكره. ص31.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستنتج ان أداء العنصر البشري يعتبر من اهم الاهتمامات التي تعمل عليها المؤسسة، ولتحفيز أداء العنصر البشري وجعله يقدم أفضل ما لديه داخل العمل هنالك عدة عوامل وجب على المؤسسة الالمام بها.

وتعتبر هذه العوامل مهمة للعنصر البشري من تقديم حوافز مادية مثل المكافآت والمزايا و تلبية متطلباته الشخصية و أيضا الحوافز المعنوية التي تعتبر اهم من الحوافز المادية مثل التقدير و مشاركة العنصر البشري في اتخاذ القرار و جعله يحس بالانتماء داخل المؤسسة وفهم حاجياته الشخصية وميوله وخلق بيئة عمل إيجابية تتخللها علاقات اجتماعية بين العمال و التشجيع على الابداع والابتكار وتعزيز التعاون بين الفرق داخل المؤسسة، باختصار تحفيز العنصر البشري داخل المؤسسة يتطلب استراتيجية شاملة تركز على الفهم العميق للاحتياجات الفردية وتوفير الفرص لتطوير مهارتهم وتحقيق امكانياتهم الكاملة.

الطهار

الطهيفي

1-نبذة عن المؤسسة المينائية بسكيدة

2-تحليل البيانات

3-خلاصة الدراسة الميدانية

4-نتائج الدراسة

1-نبذة عن المؤسسة المينائية بسكيكدة.

تعتبر المؤسسة المينائية بسكيكدة من اهم المؤسسات الوطنية والاقتصادية، حيث تعمل على معالجة 25% من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر، فالمؤسسة المينائية لسكيكدة هي مؤسسة اقتصادية خدماتية، وهي تعتبر ركيزة للنشاط الاقتصادي بولاية سكيكدة. -وتعرف المؤسسة المينائية بسكيكدة كما يلي:

*-التسمية: المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، اختصار "م.م. سكيكدة"

*-الرمز: EPS.

*-الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم تخضع للقوانين والتنظيمات المتعلقة باستقلالية المؤسسات.

*-تاريخ الانشاء: مرسوم رقم 82-284 المؤرخ في 14 أوت 1982 وتعديل القانون الأساسي الى شركة ذات أسهم بتاريخ 21 مارس 1989.

*-المقر الاجتماعي: طريق رأس الماعز ص.ب.65-سكيكدة21.000 الجزائر.

*-رأس المال الاجتماعي: 9.000.000.000 دج، بحوزة مساهم وحيد، شركة تسيير مساهمات الدولة "الميناء".

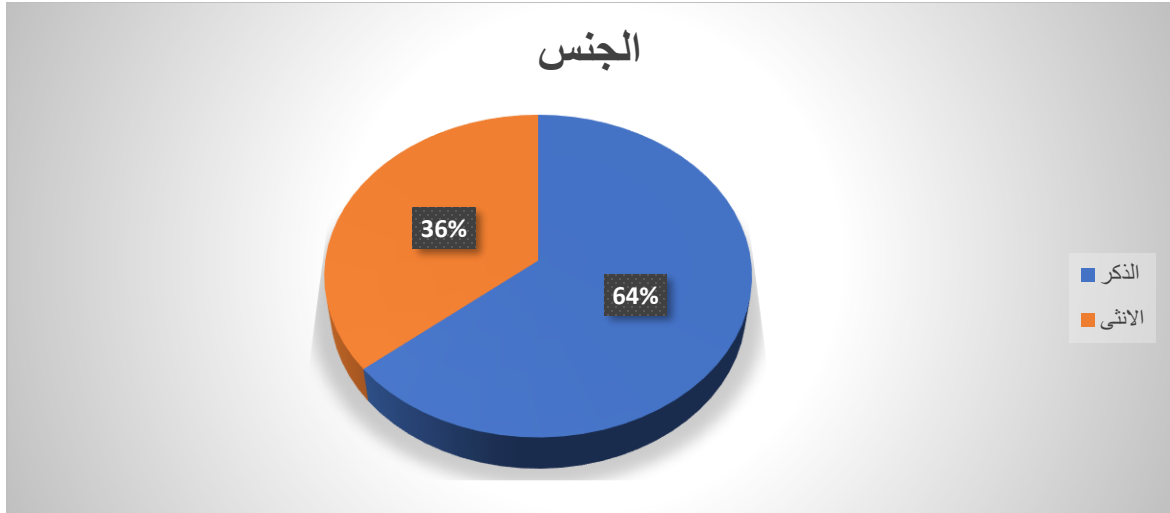
*-النشاطات والمهام: تسيير واستغلال المعدات والمنشآت المينائية، ممارسة عمليات القطر، ارشاد وإرساء السفن، ممارسة عمليات الشحن، ممارسة مهام الشركة والامن المينائي، تنفيذ اشغال الصيانة، التهيئة وتجديد الانشاءات العلوية المينائية،
-المصدر: وثائق وسجلات من المؤسسة.

2- تحليل البيانات: *المحور الأول البيانات الشخصية.**-الجدول (2): الخصائص الشخصية والوظيفية لإفراد العينة:**

النسبة %	التكرارات	الخاصية	
64%	16	ذكر	
		انثى	
		المجموع	
16%	04	اقل من 30 سنة	
		من 30 الى اقل من 40 سنة	
		من 40 الى اقل من 50 سنة	
		أكثر من 50 سنة	
100	25	المجموع	
		ابتدائي	
		متوسط	
		ثانوي	
		جامعي	
92%	23	المجموع	
		إطار	
		عون تحكم	
		منفذ	
		رئيس مصلحة	
		المجموع	
8%	02	اقل من 5 سنوات	
		من 5 الى 10 سنوات	
		أكثر من 10 سنوات	
		المجموع	
100	25	الاقدمية في العمل	
		اقل من 5 سنوات	
		من 5 الى 10 سنوات	
		أكثر من 10 سنوات	
		المجموع	

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الأول من الاستبيان.

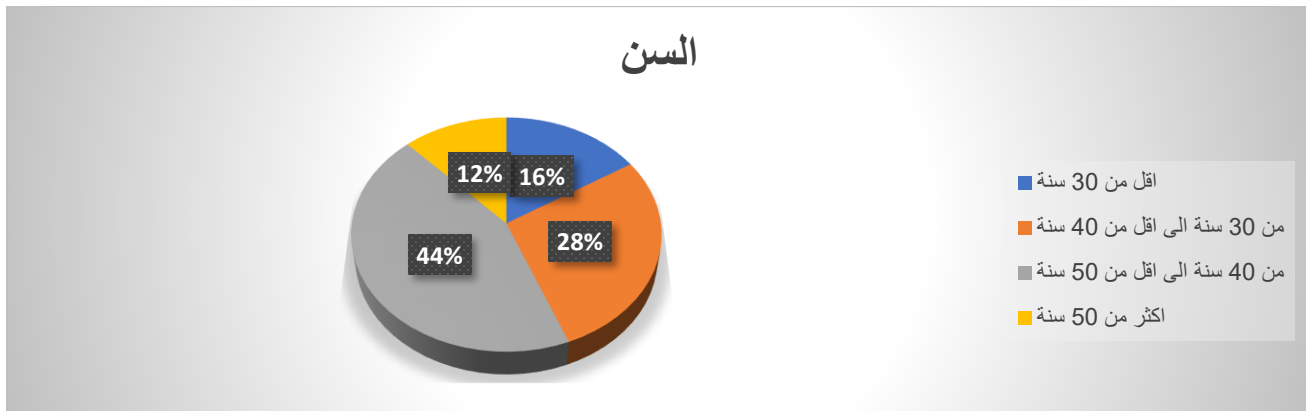
-الشكل (4): متغير الجنس في عينة الدراسة:



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول رقم (2).

نلاحظ من خلال هذا الشكل ان نسبة الذكور في افراد العينة تمثل 64%، بينما تمثل نسبة الاناث 36%، وهذا يدل على ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث في مجتمع الدراسة.

-الشكل (5): متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة.

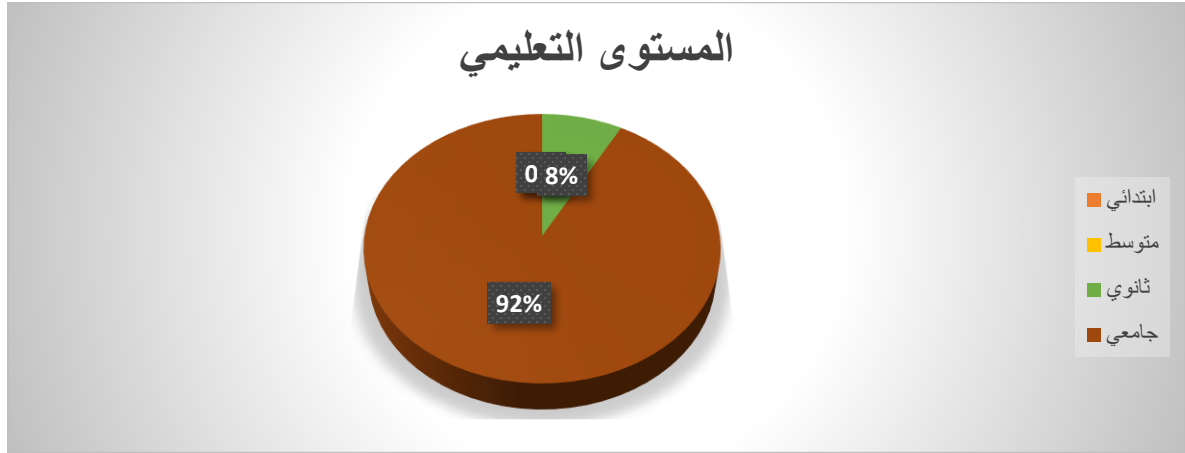


المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول رقم (2).

من خلال هذا الشكل نلاحظ ان فئة من 40 سنة الى اقل من 50 سنة هي الأعلى في هذه العينة من الدراسة وبنسبة وصلت الى 44%، اما فئة أكثر من 50 سنة فكانت بنسبة 12% فقط من عينة الدراسة، وكانت فئة من 30 سنة الى اقل من 40 سنة هي الثانية من

ناحية النسب العالية حيث وصلت الى نسبة قدرت ب 28%، وكانت نسبة الفئة الأقل من 30 سنة ب 16% فقط.

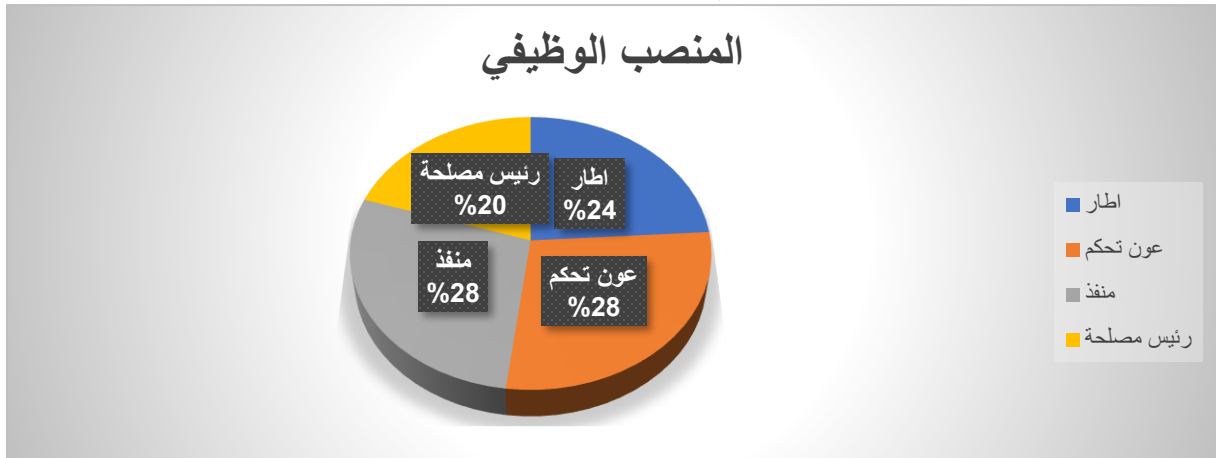
-الشكل (6): متغير المستوى التعليمي في عينة الدراسة



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول رقم (2).

نلاحظ من خلال هذا الشكل ان نسبة 92% من افراد العينة ذو مستوى جامعي، و8% فقط ذو مستوى ثانوي، بينما لا يوجد داخل هذه العينة افراد ذو مستوى متوسط او ابتدائي.

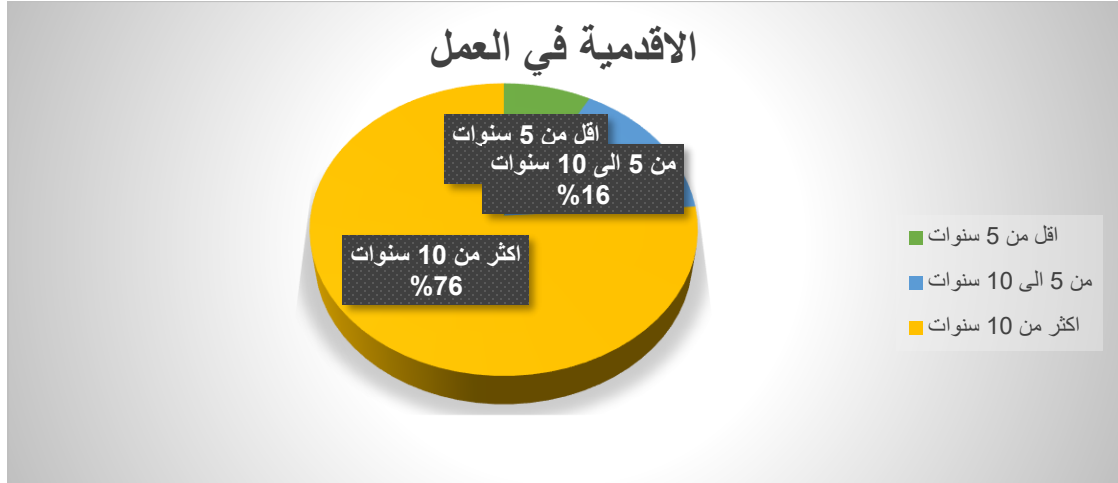
-الشكل (7): متغير المنصب الوظيفي بالنسبة لإفراد عينة الدراسة.



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول رقم (2).

من خلال هذا الشكل نلاحظ ان نسبة الإطارات في عينة الدراسة تمثل 24%، بينما تمثل فئة المنفذين نسبة 28% من عينة الدراسة، ومثلها أيضا فئة أعوان التحكم بنسبة 28% ومثل فئة رؤساء المصالح نسبة 20% من عينة الدراسة.

-الشكل (8): متغير الاقدمية في العمل بالنسبة لعينة الدراسة



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول رقم (2).

من خلال هذا الشكل نلاحظ ان فئة اقل من 5 سنوات تقدر بنسبة 8% فقط من العينة، واما فئة من 5 الى عشر سنوات تقدر بنسبة 16%، واما الفئة العالية في هذه العينة هي الفئة التي لها اقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة وصلت الى 76%.

من خلال تحليل نتائج المحور الأول من الاستبانة الذي تطرق الى البيانات الشخصية لإفراد العينة والوظيفة والاقدمية في العمل، نستنتج ان اغلب العاملين في الإدارة بالمؤسسة المينائية ذكور، وان اغلبهم تتراوح أعمارهم من 40 سنة الى اقل من 50 سنة، كما انهم ذو مستوى جامعي في المستوى الدراسي، ويشغل معظمهم مناصب أعوان التحكم او التنفيذ وإطارات بصفة اقل، ويمكن القول ان معظم افراد مجتمع الدراسة لهم اقدمية في العمل لأكثر من 10 سنوات داخل المؤسسة المينائية.

المحور الثاني: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

***سؤال (1):** ماذا يمثل لك الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

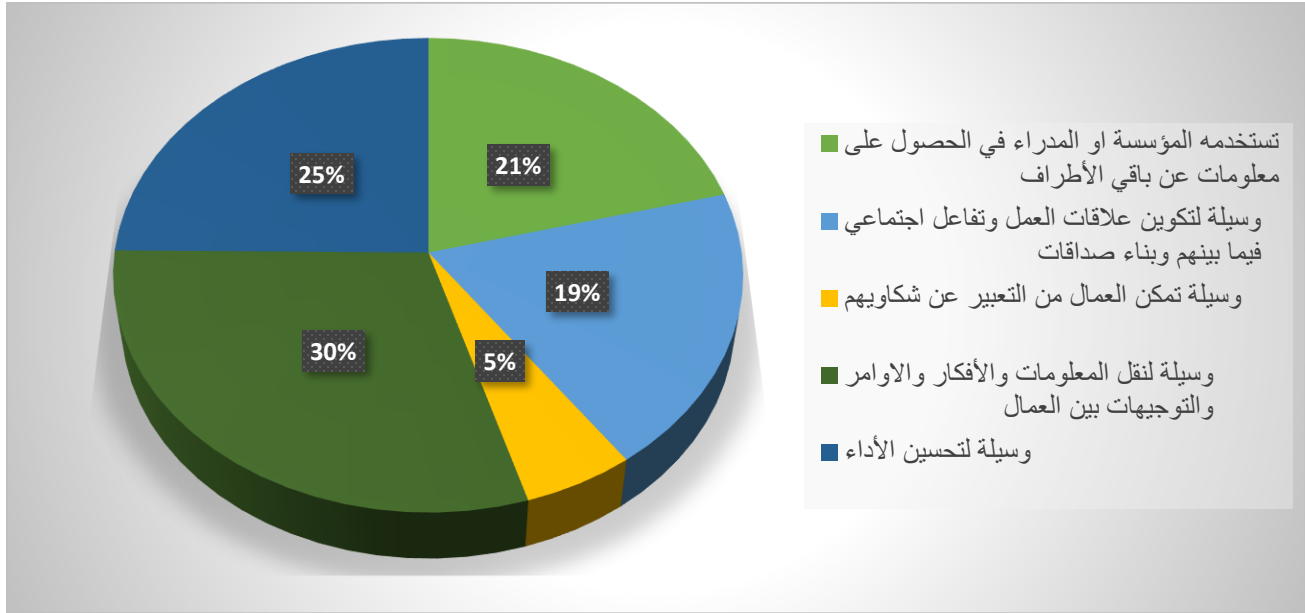
-الجدول (3): الاتصال الداخلي بالنسبة لإفراد العينة.

ملاحظة: أفراد العينة يمكنهم اختيار اقتراحين أو أكثر في الاستبيان.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
21.05%	12	تستخدمه المؤسسة او المدراء في الحصول على معلومات عن باقي الاطراف
19.29%	11	وسيلة لتكوين علاقات العمل وتفاعل اجتماعي فيما بينهم وبناء صداقات
5.26%	3	وسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكاويهم
30%	17	وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والاورام والتوجيهات بين العمال
25%	14	وسيلة لتحسين الأداء
100	57	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الثاني من الاستبيان.

-الشكل (9): الاتصال الداخلي بالنسبة لإفراد العينة



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (3).

من خلال هذا الشكل والجدول رقم (3) فان افراد العينة اغلبهم ركز على ان الاتصال

الداخلي يمثل لهم وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والاورام والتوجيهات بين العمال بنسبة وصلت الى 30 %، و 25 % منهم اعتبر ان الاتصال عبارة هو وسيلة لتحسين الأداء بنسبة 25 %، بينما 21 % و 19 % يعتبرون ان الاتصال الداخلي يمثل لهم أيضا وسيلة تعمل به

المؤسسة او المدراء في الحصول على معلومات عن باقي الأطراف و وسيلة لتكوين علاقات العمل والتفاعل الاجتماعي فيما بينهم وبناء صداقات، بينما نسبة 5 % فقط تعتبره وسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكاويهم.

من خلال كل هذه المعطيات يتبين لنا ان الاتصال الداخلي في المؤسسة المينائية بسكيدة، يمثل عامل مهم ووسيلة لنقل المعلومات والأوامر والتوجيهات كما يساهم في تحسين الأداء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة ويعتبر أيضا عامل مهم في خلق جو من العلاقات الاجتماعية وتبادل الخبرات والمهارات وتحسين سيرورة العمل والحصول على المعلومات الكافية واللازمة لإنجاز المهام بدقة وفعالية.

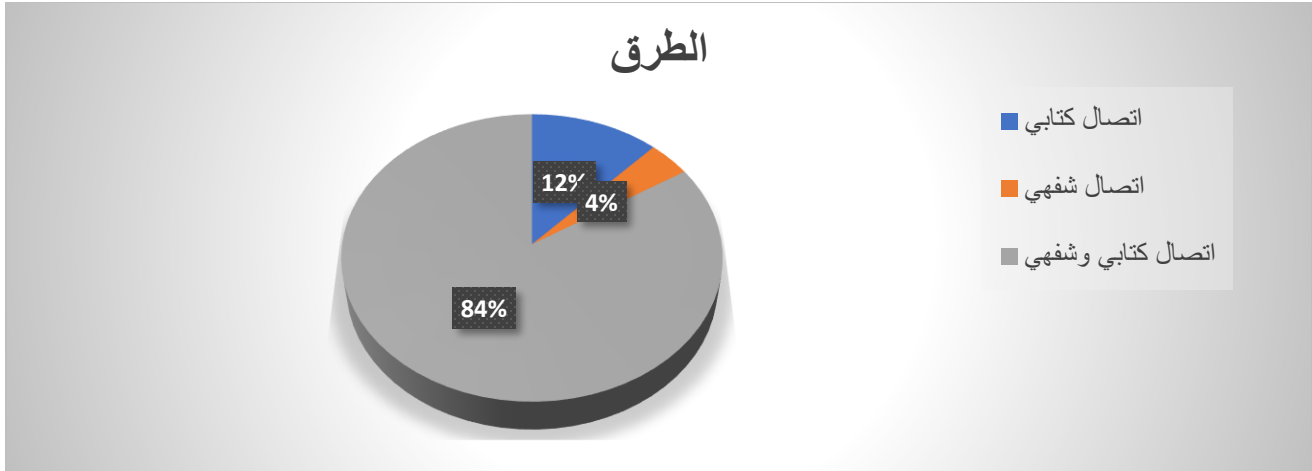
***السؤال (2):** ماهي الطرق الأكثر استعمالا للاتصال في وحدتكم

النسبة	التكرارات	الطرق
12%	03	اتصال كتابي
4%	01	اتصال شفهي
84%	21	اتصال كتابي وشفهي
100	25	المجموع

-الجدول (4): طرق استعمال الانصال داخل المؤسسة.

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الثاني من الاستبيان.

-الشكل (10): طرق استعمال الاتصال بالنسبة للعينة



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (4).

نلاحظ من خلال هذا الشكل ان نسبة 84% من العينة يقولون ان أكثر الطرق استخداما داخل المؤسسة هي الاتصال الكتابي والشفهي، بينما بنسبة 12% يعتبرون ان الاتصال الكتابي هو المعتمد، في حين وبنسبة ضئيلة جدا قدرت 4% يعتبرون ان الاتصال الشفهي هو المعتمد داخل المؤسسة فقط.

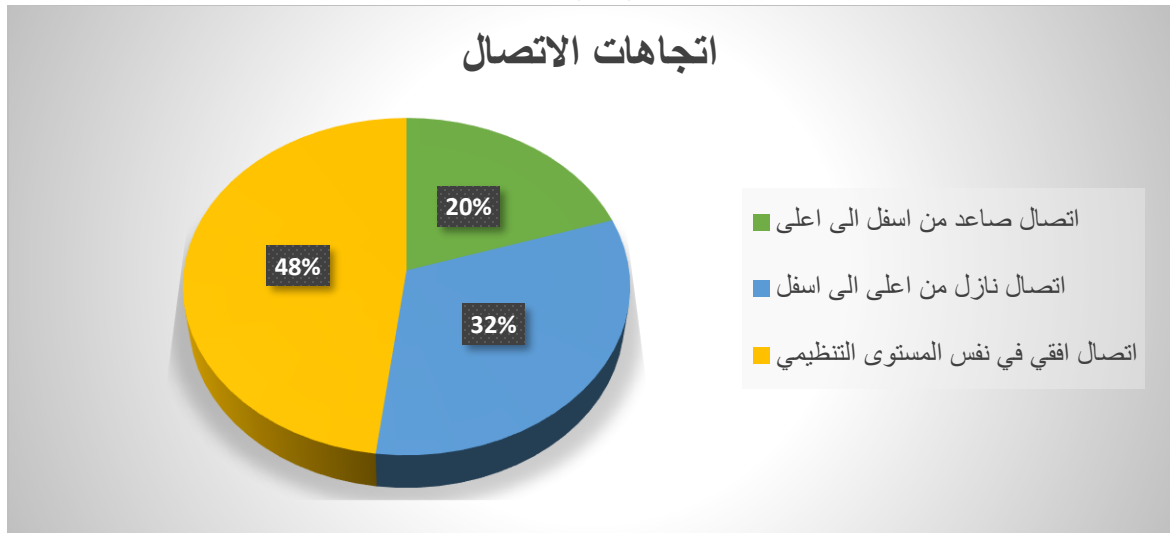
من خلال كل هذه المعطيات يمكننا ان نقول ان أكثر الطرق استخداما داخل المؤسسة الميناءين بسكيدة هي الاتصال الشفهي والكتابي معا بنسبة كبيرة، من خلال الوسائل المستعملة في كل منهما: مثل الأوراق والمراسلات والوثائق المتعلقة بالعمل والهاتف والاجتماعات وما الى ذلك من اشكال الاتصال.

*السؤال (3): ما هي اتجاهات الاتصال الداخلي المستعملة في وحدتكم؟

-الجدول (5): اتجاهات الاتصال الداخلي بالنسبة لإفراد العينة

النسبة	التكرارات	اتجاهات الاتصال
20%	05	اتصال صاعد من أسفل الى اعلى
32%	08	اتصال نازل من اعلى الى أسفل
48%	12	اتصال افقي في نفس المستوى التنظيمي
100	25	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الثاني من الاستبيان.

-الشكل (11): اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة بالنسبة للعينة

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (5).

نلاحظ من خلال هذا الشكل ان الاتصال الافقي في نفس المستوى التنظيمي هو الأكثر استخداما بنسبة بلغت 48%، ثم يليه الاتصال النازل من اعلى الى أسفل بنسبة 32%، ثم يأتي في الأخير الاتصال الصاعد من أسفل الى الأعلى بنسبة قدرت 20% فقط. من خلال هذه المعطيات يمكننا استنتاج ان الاتصال الافقي في نفس المستوى تنظيمي هو الأكثر تداولاً داخل المؤسسة ويكون ذلك على شكل تداول المعلومات والتوجيهات والامور من نفس المستوى للعمال، كما ان الاتصال النازل أيضا يأخذ حيزاً لا بأس به داخل المؤسسة ويكون على شكل أوامر، وتعليمات وتوجيهات، او صن عقوبات او ما ذلك من الإدارة العليا نحو الموظفين، كما نجد الاتصال الصاعد والذي يكون في ارسال شكاوى او توضيحات عن العمل او تقارير من العمال للإدارة العليا في المؤسسة.

***السؤال (4): كيف تقيمون وسائل الاتصالات التنظيمية في مديرتكم؟**

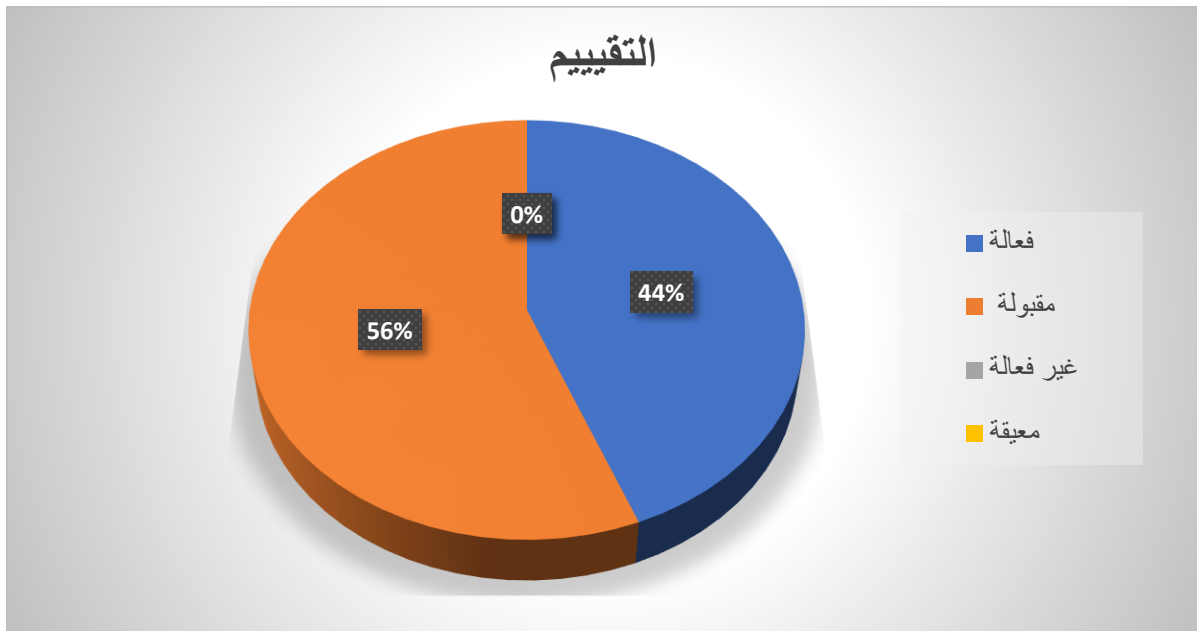
-الجدول (6): تقيم وسائل الاتصالات التنظيمية

التقييم	التكرارات	النسبة

44%	11	فعالة
56%	14	مقبولة
00	00	غير فعالة
00	00	معيقة
100	25	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الثاني من الاستبيان.

-الشكل(12): تقييم وسائل الاتصال بالنسبة لإفراد العينة



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (6).

نلاحظ من خلال هذا الشكل ان فئة الكبرى من افراد العينة يعتبرون ان وسائل الاتصال التنظيمية مقبولة بنسبة قدرت ب 56%، اما الباقي من افراد العينة يعتبرون هذه الوسائل فعالة داخل المؤسسة بنسبة 44%. في حين انهم لا يعتبرونها غير فعالة او معيقة وذلك كما يوضح الشكل والجدول.

من خلال المعطيات السابقة يمكن ان نقول ان وسائل الاتصال التنظيمية مقبولة داخل المؤسسة المينائية بسكيدة، أي انها تؤدي عملها كما هو مطلوب، حيث من خلالها يتم فهم

مضامين الرسائل الاتصالية بنسبة كبيرة، ولا يوجد خلل في عملها او انها تعيق الإدارة العليا او الموظفين في الاتصال والتواصل فيما بينهم لإداء مهامهم.

*المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي وأداء العنصر البشري

*السؤال (1): هل تشعر بالرضا في العمل الذي تقوم به؟

-الجدول (7): مدى الشعور بالرضا داخل المؤسسة بالنسبة لإفراد العينة.

النسبة	التكرارات	الاقتراحات
80%	20	نعم
20%	05	لا
100	25	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

-الشكل (13): مدى الشعور بالرضا بالنسبة لإفراد العينة.



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (7).

من خلال الشكل التالي يتضح لنا ان بنسبة 80%، من افراد العينة يشعرون بالرضا على عملهم داخل المؤسسة، اما نسبة 20% منهم فانهم لا يشعرون بالرضا في عملهم.

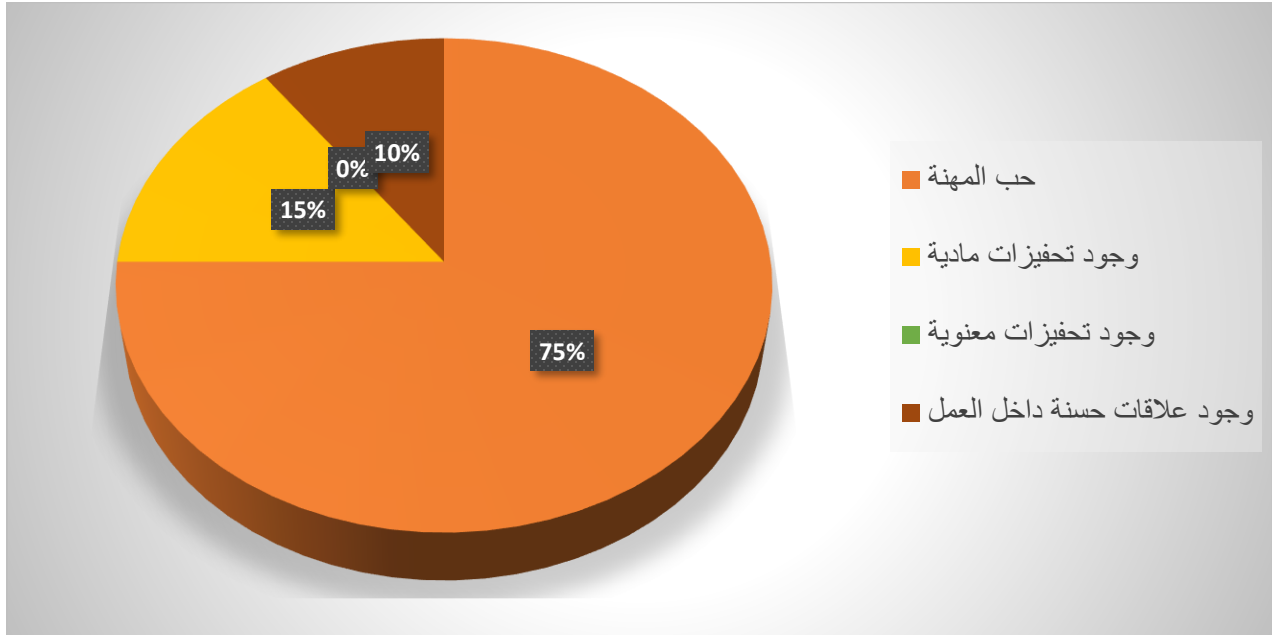
ولذلك تطرقنا لإعطاء اقتراحات للذين اجابوا "بنعم" او "لا" من اجل معرفة ما هو الحافز الذي يشعروهم بالرضا من عدمه داخل المؤسسة وكانت النتائج كالتالي:
-بالنسبة للذين أجابوا بنعم:

-الجدول (8): أسباب شعور افراد العينة بالرضا في عملهم.

النسبة	التكرارات	الاقتراحات
75%	15	حب المهنة
15%	03	وجود تحفيزات مادية
00	00	وجود تحفيزات معنوية
10%	02	وجود علاقات حسنة داخل العمل
100	20	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

-الشكل (14): أسباب الشعور بالرضا بالنسبة لإفراد العينة.



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (8).

نلاحظ من خلال هذا الشكل، ان الفئة الأكبر التي تشعر بالرضا كانت لسبب حب المهنة وذلك بنسبة 75%، اما الفئة التي اجابت بنعم من اجل وجود تحفيزات مادية قدرت بنسبة 15%

والفئة الأقل التي اجابت من اجل وجود علاقات حسنة داخل العمل قدرت ب 10% فقط، في حين انعدام نسبة وجود حوافز مادية كما هو مبين في الشكل.

من خلال هذه المعطيات يمكن ان نستنتج ان فئة كبيرة من العمال يشعرون بالرضا في عملهم وذلك لحبهم له وتعلقهم به، ويرون انهم في مكانهم الذين يستحقون ان يكونوا متواجدين فيه، فيما كانت نسبة اقل من ذلك يشعرون بالرضا فقط من اجل الحوافز المادية التي تلبي حاجاتهم الشخصية، والاجتماعية، اما نسبة قليلة جدا ترى ان الجو العام داخل المؤسسة المينائية فيه علاقات حسنة وارتباط فيما بينهم يشعروهم بالرضا الوظيفي فيما انعدام أي سبب متعلق بالحوافز المعنوية داخل المؤسسة.

-بالنسبة للذين أجابوا ب لا:

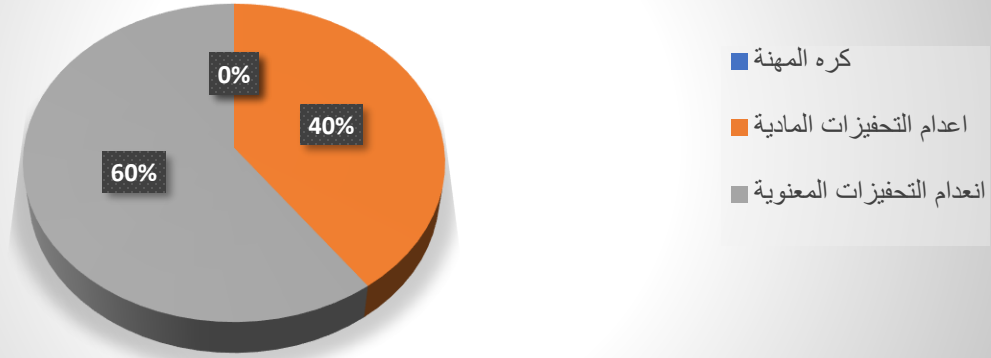
-الجدول (9): أسباب شعور الافراد بعدم الرضا داخل المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الاقتراحات
00	00	كره المهنة
40%	02	انعدام التحفيزات مادية
60%	03	انعدام التحفيزات المعنوية
00	00	وجود علاقات سيئة داخل العمل
100	05	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

-الشكل (15): أسباب عدم الشعور بالرضا بالنسبة لإفراد العينة.

عمود 1



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (9).

من خلال هذا الشكل (14)، نلاحظ ان الفئة التي عبرت عن عدم شعورها بالرضا الوظيفي كان السبب الأكثر نسبة هو انعدام وجود تحفيزات معنوية بنسبة قدرت ب 60%، اما الافراد الاخرين فقد اخذوا بسبب انعدام التحفيزات المعنوية بنسبة 40%، في غياب أسباب مثل كره المهنة او وجود علاقات سيئة داخل العمل كما هو موضح في الشكل.

من خلال هذه المعطيات يمكن استنتاج ان العمال يولون اهتماما للمحفزات المعنوية والمادية، أكثر من أي عوامل أخرى، وفي اهمال المؤسسة لهذه العوامل يصبح العامل او الموظف غير مبالي بالعمل الذي يقوم به وتظهر أيضا اعراض لذلك مثل التسبب والتهرب من تحمل المسؤولية وأيضا عدم الاهتمام بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

*السؤال (2): هل يتم توجيهك بشكل واضح حول الأهداف والتوقعات؟

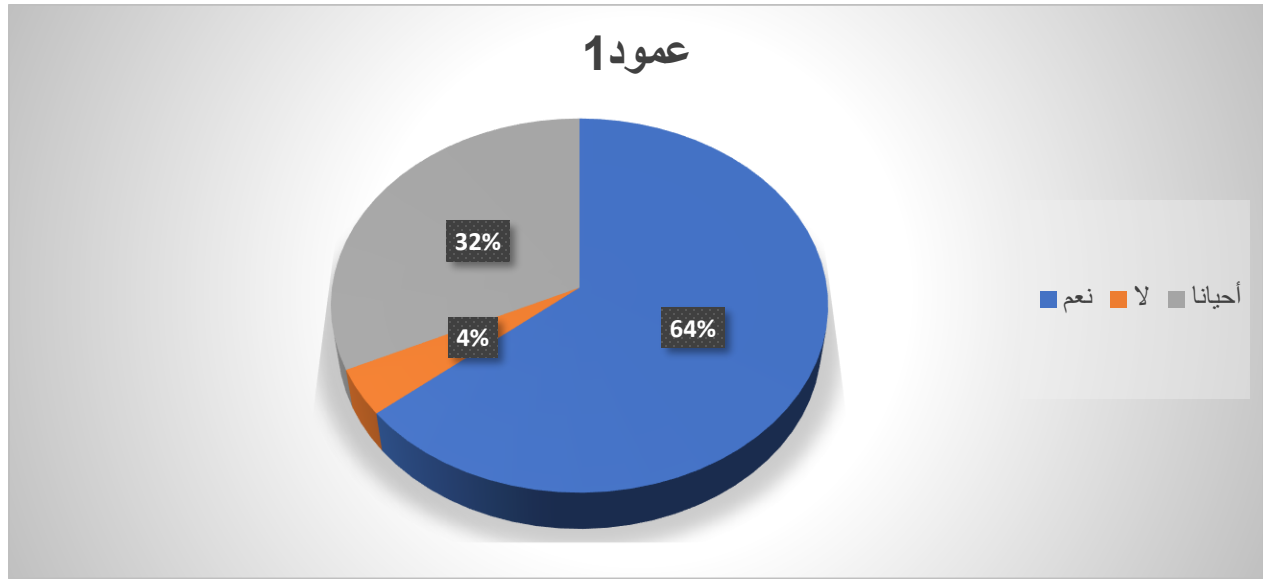
-الجدول (10): تقييم توجيهات المؤسسة للعامل حول الأهداف والتوقعات.

النسبة	التكرارات	الاقتراحات
64%	16	نعم
4%	01	لا

32%	08	أحيانا
100	25	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

-الشكل (16): تقييم توجيهات العامل نحو التوقعات والاهداف بالنسبة لإفراد العينة.



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (10).

من خلال الشكل (15)، نلاحظ ان الفئة الأكبر من افراد العينة اجابوا بنعم بنسبة بلغت 64%، فيما بلغت نسبة الافراد الذين اجابوا باحيانا ب 32%، فيما كانت النسبة الأقل هي الإجابة ب "لا" وقدرت ب 4% فقط.

من خلال هذه المعطيات يمكن ان نستنتج ان المؤسسة المينائية بسكيكدة تعمل على توجيه الصحيح للإفراد نحو الأهداف المتوقع تحقيقها، ومشاركتهم أيضا توقعات التي تعمل المؤسسة على الوصول لها من خلال استخدام وسائل الاتصال المتعددة في التقرب من العمال وايضاح المعلومات لهم بشكل دقيق وتسهيل العمل لهم.

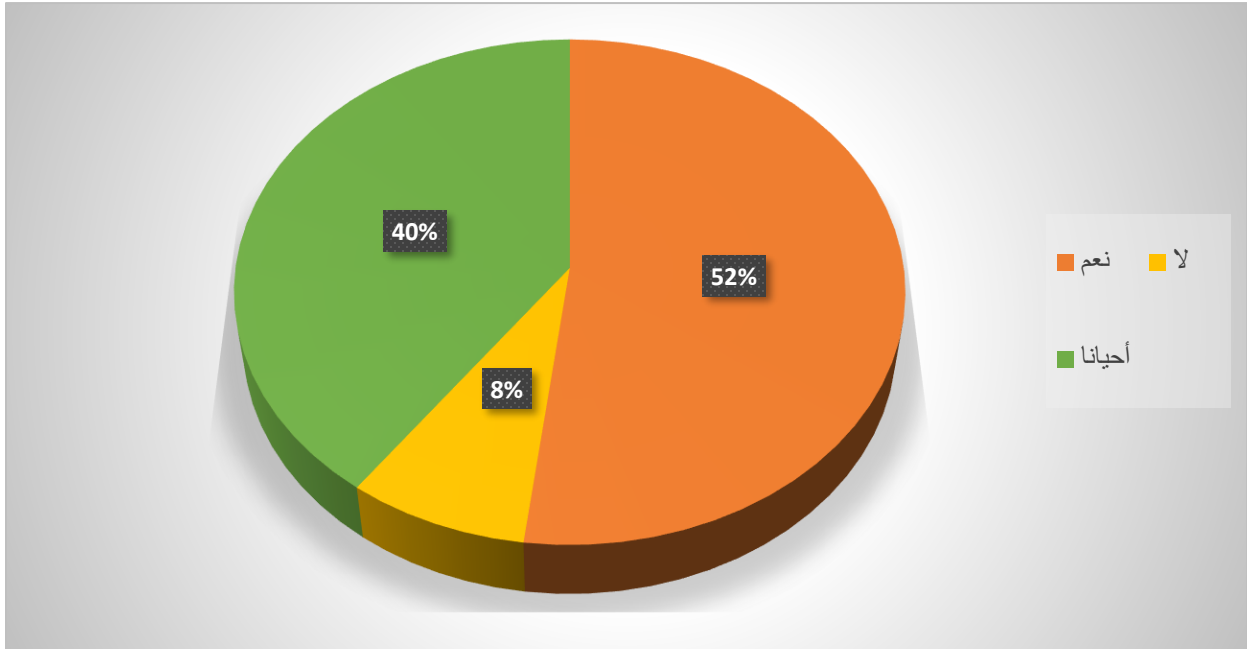
*السؤال (3): هل تعتقد ان هنالك تواصل فعال بين الفرق داخل المؤسسة؟

-**الجدول (11):** التواصل الفعال بين الفرق داخل المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الاقتراحات
52%	13	نعم
8%	2	لا
40%	10	أحيانا
100	25	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

-**الشكل (17):** تقييم التواصل الفعال بين الفرق بالنسبة لإفراد العينة



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (11).

من خلال الشكل (16)، نلاحظ ان فئة كبير من افراد العينة قد اجابت بنعم حول التواصل الفعال بين الفرق داخل المؤسسة المينائية، بنسبة قدرت ب 52%، فيما كانت فئة من افراد العينة اجابوا باحيانا بنسبة قدرت ب 40%، فيما كانت نسبة الافراد الذين اجابوا ب "لا" 8% فقط.

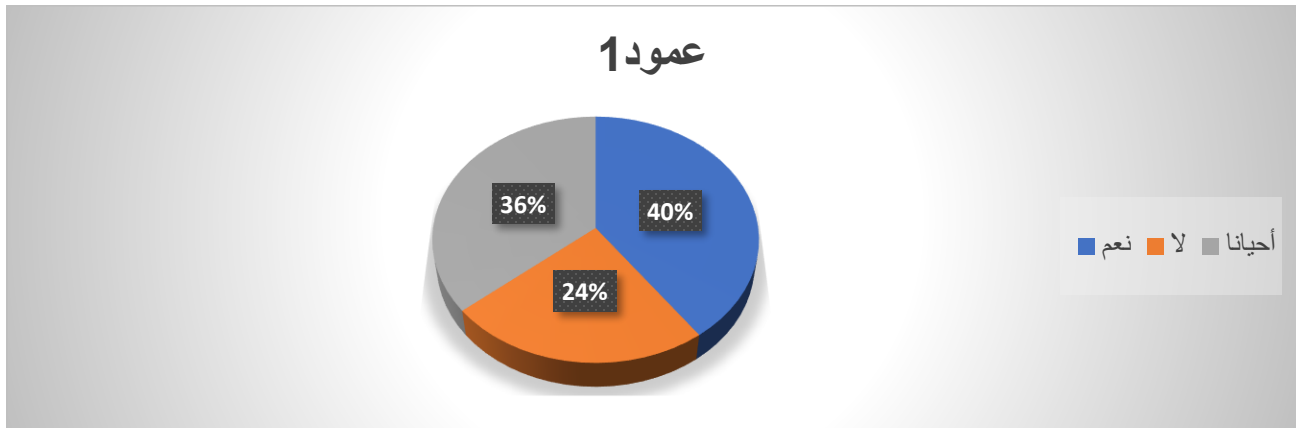
من خلال هذه المعطيات يمكن ان نقول ان فعالية التواصل بين وحدات العمل داخل المؤسسة المينائية بسكيكة، فعالة بشكل كبير حيث تساهم هذه العوامل في تسيير جهود كل الفرق داخل المنظمة نحو تحقيق الهدف بشكل سريع ومنظم.

*السؤال (4): هل تشعر بان الإدارة تقدر جهودك ومساهماتك في تحقيق الأهداف للمؤسسة؟
-الجدول (12): تقدير الإدارة لجهود ومساهمات الموظفين في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الاقتراحات
40%	10	نعم
24%	06	لا
36%	09	أحيانا
100	25	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

-الشكل (18): تقييم تقدير الإدارة لجهود ومساهمات الموظفين بالنسبة لإفراد العينة.



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (12).

من خلال الشكل (17)، نلاحظ ان فئة كبيرة من افراد العينة اجابوا بنعم بنسبة 40%،

فيما يخص تقدير المؤسسة لجهود الموظفين في تحقيق أهدافها، بينما الفئة الأخرى اختاروا

أحيانا بنسبة متقاربة مع الفئة الأولى قدرت ب 36%، اما الفئة المتبقية اختارت لا بنسبة قدرت ب 24%.

من خلال هذه المعطيات يمكن ان نستنتج ان هنالك تساوي في الرأي حول تقدير المؤسسة لجهود العاملين حيث نرى من خلال النتائج ان المؤسسة تعمل على تقدير الموظفين على جهودهم، ولكن ليس بصفة دائمة، في حين ان هذا الجانب يعتبر من الحوافز المعنوية لدى العمال داخل المؤسسة، حيث يؤثر بشكل كبير على أدائهم في العمل لهذا وجب على المؤسسة ان تأخذ هذا الجانب بشكل جدي وعملي.

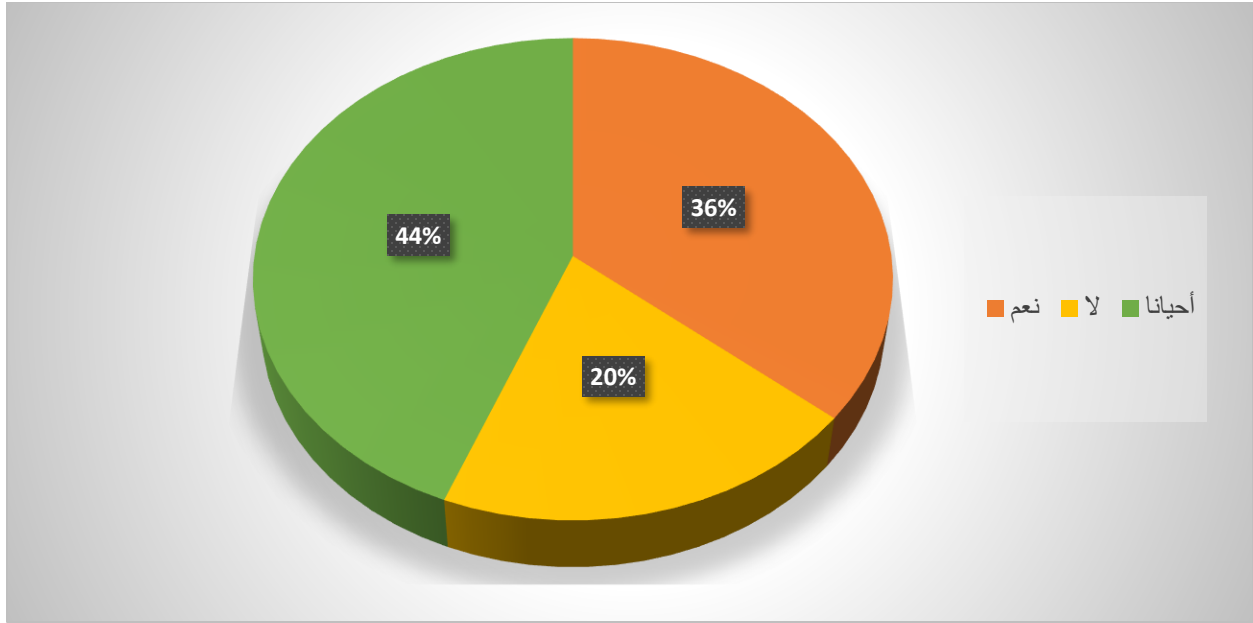
*السؤال (5): هل يتم تقدير الإنجازات الفردية والجماعية في المؤسسة؟

-الجدول (13): تقدير الإنجازات الفردية والجماعية في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الاقتراحات
36%	09	نعم
20%	05	لا
44%	11	أحيانا
100	25	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الثالث من الاستبيان.

-الشكل (19): تقييم تقدير للإنجازات الفردية والجماعية في المؤسسة بالنسبة لإفراد العينة.



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (13).

من خلال الشكل (18)، يمكن ان نلاحظ ان افراد العينة اجابوا بنسبة 44% باحيانا، فيما أجاب الافراد الباقون بنسبة 36% بنعم، فيما يخص تقدير الإنجازات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، فيما كانت البقية من افراد العينة بالتعبير ب "لا" بنسبة قدرت ب 20% فقط. من خلال كل هذه المعطيات يمكن القول ان المؤسسة تعمل على تقدير الإنجازات الفردية والجماعية التي ينجزها الموظفين، من خلال تقديم بعض الحوافز سواء مادية كانت او معنوية، وتتمثل في: منح ترقية وعلاوات، منح هدايا، منحة الأداء الفردي، والعديد من هذه الحوافز مثلما تطرق له افراد العاملون داخل المؤسسة المينائية بسكيدة.

*المحور الرابع: وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة داخل المؤسسة.

*السؤال (1): هل تستخدم المؤسسة تطبيقات او برمجيات لتبادل الرسائل والمعلومات داخل الفريق؟

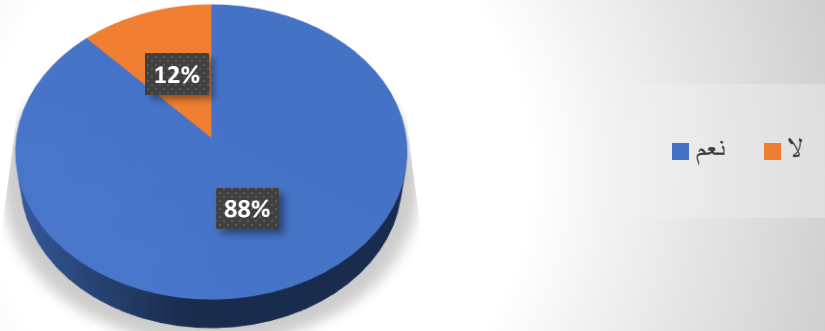
-الجدول (14): استخدام المؤسسة لتطبيقات او برمجيات لنقل الرسائل داخل الفريق.

النسبة	التكرارات	الاقتراحات
88%	22	نعم
12%	03	لا

100	25	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الرابع من الاستبيان.

-الشكل (20): تقييم استخدام المؤسسة لتطبيقية داخل الفرق بالنسبة افراد العينة.



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (14).

من خلال الشكل (19)، نلاحظ ان اغلبية افراد العينة اجابوا بان المؤسسة تستخدم البرمجيات والتطبيقات لتبادل الرسائل والمعلومات بين الفرق او داخلها بنسبة قدرت بـ 88% ، اما باقي افراد العينة اجابوا بعدم استخدام المؤسسة لهذه الوسائل بنسبة قدرت بـ 12% فقط. من خلال هذه المعطيات يمكن القول ان المؤسسة المينائية، تعمل على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة من تطبيقات وبرمجيات لتسهيل عمليات تبادل المعلومات والرسائل بين وحدات العمل داخل المنظمة من اجل سيرورة العمل بشكل فعال.

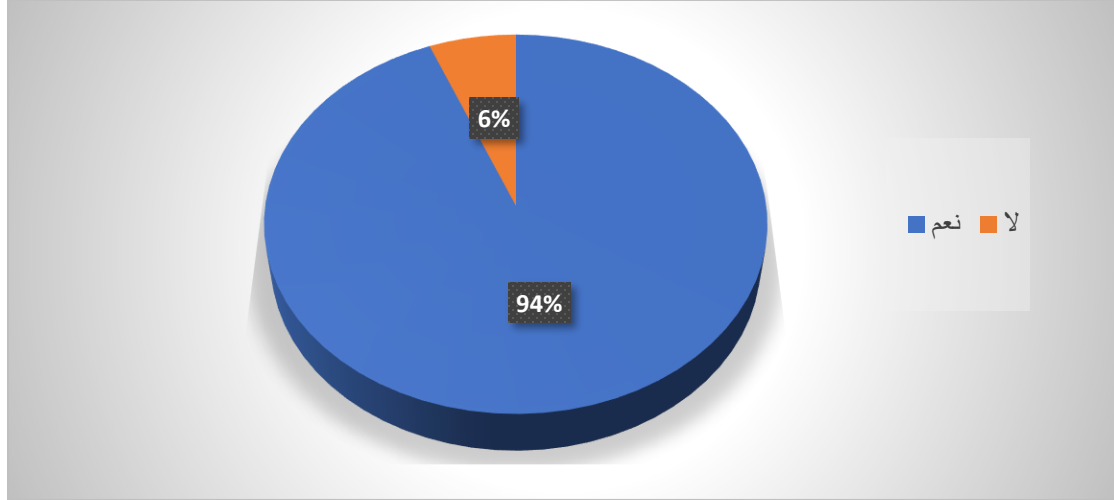
*السؤال (2): هل يستخدم البريد الالكتروني او الرسائل او التطبيقات الأخرى بين الموظفين؟

-الجدول (15): استخدام البريد الالكتروني او الرسائل بين الموظفين.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
92%	23	نعم
8%	02	لا
100	25	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الرابع من الاستبيان.

-**الشكل (21):** تقييم استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الأخرى بالنسبة لإفراد العينة.



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (15).

من خلال الشكل (19)، نلاحظ ان معظم افراد العينة اجابوا انهم يستعملون البريد الإلكتروني التطبيقات الأخرى داخل المؤسسة بنسبة 92%، فيما كانت نسبة ضئيلة جدا من افراد العينة بنسبة 8%، بأنهم لا يستخدمون هذه الوسائل.

من خلال هذه المعطيات يمكن القول ان الموظفين داخل المؤسسة المينائية، يستخدمون التطبيقات الحديثة في التواصل بينهم داخل المؤسسة، مثل البريد الإلكتروني او مواقع التواصل وما الى ذلك من تقنيات الاتصال، وهذا ما يسهل عليهم تلقي المعلومات والتوجيهات حول مهامهم بشكل واضح، كما يساهم أيضا في خلق بيئة جيدة في العمل يسودها المرح وروح الجماعة.

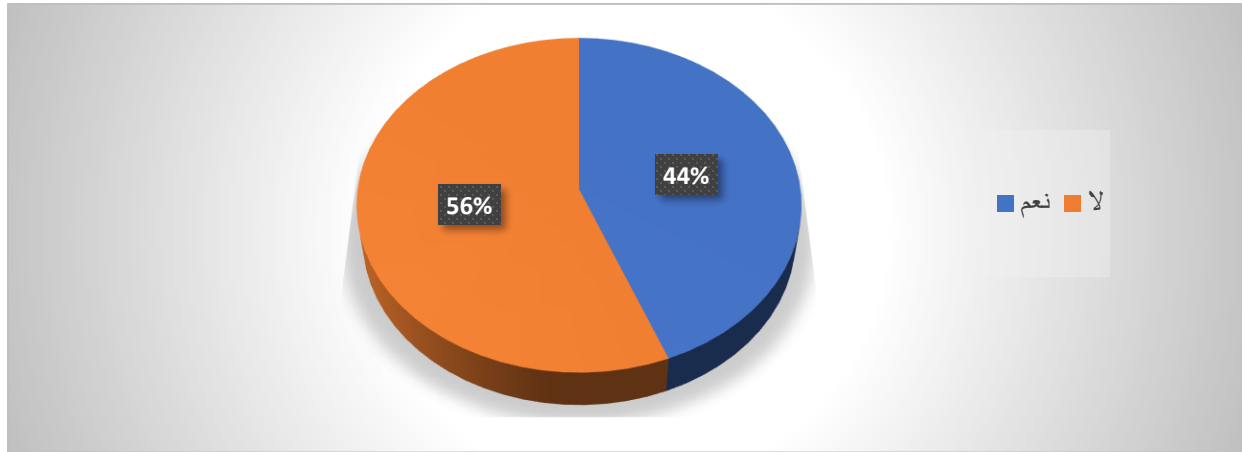
***السؤال (3):** هل توفر المؤسسة منصات لإجراء اجتماعات عبر الإنترنت او فيديو لتسهيل التواصل بين الموظفين؟

-**الجدول (16):** مساهمة المؤسسة في توفير منصات عبر الإنترنت للتواصل بين الموظفين.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
44%	11	نعم
56%	14	لا
100	25	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الرابع من الاستبيان.

-الشكل (22): تقييم مساهمة المؤسسة في توفير منصات عبر الانترنت بالنسبة لإفراد العينة.



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (16).

من خلال الشكل (21)، نلاحظ انه انقسمت أجوبة افراد العينة بتوفير المؤسسة للمنصات عبر الأنترنت للتواصل فيما بين الموظفين، حيث أجاب 44% من افراد العينة بوجود هذه المنصات، بينما أجاب 55% من افراد العينة بعدم توفير المؤسسة لهذه المنصات. من خلال هذه المعطيات ومع ذكر ان افراد العينة اتاحت لهم الفرصة لإعطاء امثلة في حال اجابتهم بنعم على السؤال.

وقد تم إعطاء بعض الأمثلة على هذه المنصات من قبلهم نذكر منا:

-الصفحة الرسمية للمؤسسة على الفايسبوك، السكايب، منصات التواصل الاجتماعي، تطبيق zoom.

من خلال كل هذه المعطيات يمكن القول ان المؤسسة تعمل لتوفير منصات التواصل

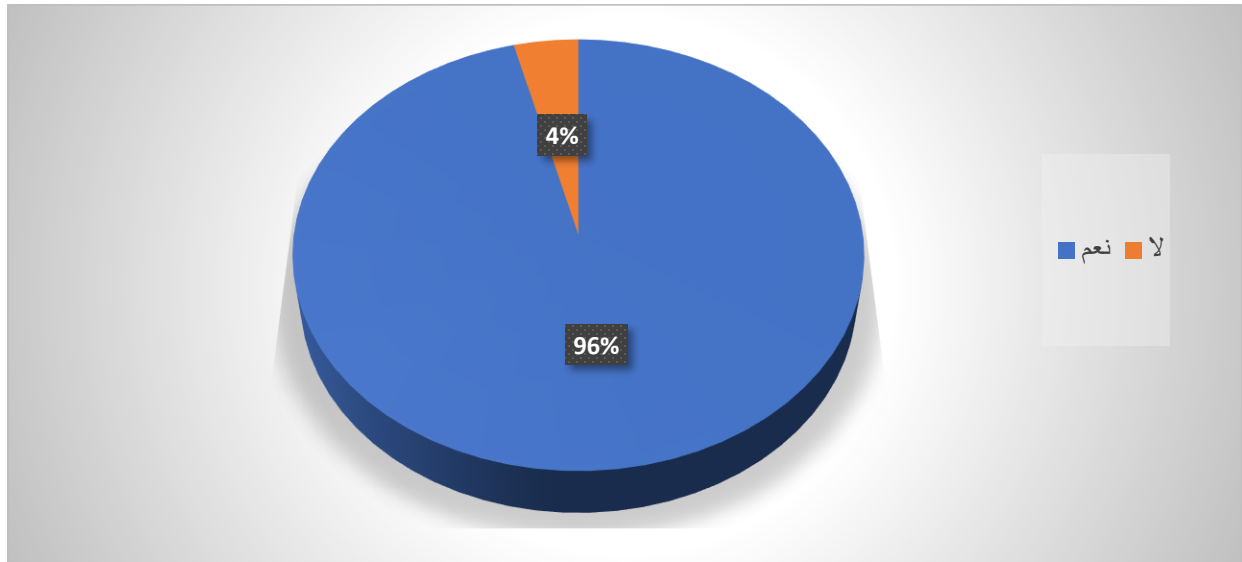
بين الانترنت، ولكن ليست عامة على كل الموظفين، بل تقتصر فقط على الإدارة العليا او المستوى الأعلى في المؤسسة، بينما العمال في المستويات السفلى نرى انهم ليست لديهم ذلك التواصل القريب من الإدارة بشكل عام.

*السؤال (4): هل تعتقد ان استخدام التكنولوجيا يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة تفاعلهم وتعاونهم؟

-الجدول (17): استخدام التكنولوجيا يساهم في تحفيز الموظفين داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
96%	24	نعم
4%	01	لا
100	25	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الرابع من الاستبيان.
-**الشكل (23):** آراء افراد العينة في دور التكنولوجيا في تحفيز الموظفين.



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (17).

من خلال الشكل (22)، نلاحظ ان الأغلبية الساحقة من افراد العينة يرون ان التكنولوجيا تساهم في تحفيز الموظفين وزيادة التفاعل والتعاون بينهم حيث قدرت نسبة هذه الفئة من العينة بـ 96% ، بينما سجلت نسبة تكون منعدمة بان التكنولوجيا لا تساهم في ذلك حيث بلغت النسبة 4% فقط.

من خلال ما تقدمنا به من معطيات يمكن ان نستنتج ان اغلب العاملين في المؤسسة الميناءين يدركون مدى أهمية التكنولوجيا في المساهمة في تحفيزهم وخلق تفاعل وتعاون فيما بينهم اثناء العمل مما يسهل عليهم العمل بشكل كبير ولذا يجب على المؤسسة اخذ ذلك بعين الاعتبار ومحاولة توفير كل ما تشهده التكنولوجيا الحديثة في داخل المنظمة.

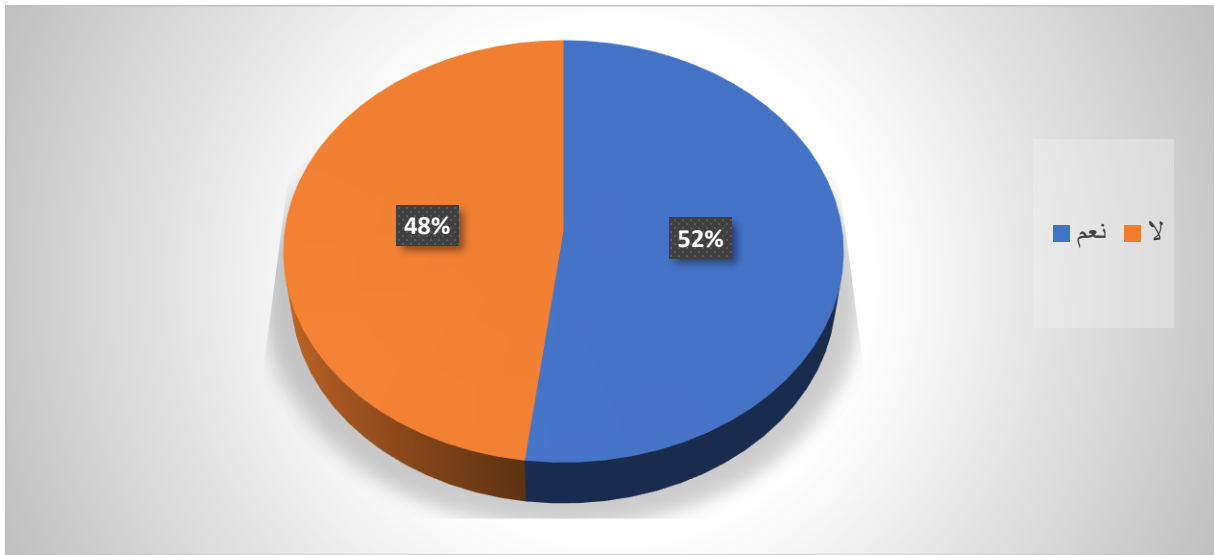
***السؤال (5):** هل توفر المؤسسة منصات لتقديم الاقتراحات والشكاوى بشكل سريع وفعال؟

-**الجدول (18):** استخدام المؤسسة لمنصات لتقديم الاقتراحات والشكاوى.

النسبة %	التكرارات	الاقتراحات
52%	13	نعم
48%	12	لا
100	25	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الرابع من الاستبيان.

-**الشكل (24):** تقييم استخدام المؤسسة لمنصات تقديم الاقتراحات والشكاوى بالنسبة لإفراد العينة.



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (18).

نلاحظ من خلال الشكل (23)، ان افراد العينة قد انقسموا الى نصفين نصف يرى ان المؤسسة توفر منصات لتقديم الشكاوى والاقتراحات، وبلغت نسبة هذه الفئة من افراد العينة 52%، بينما بلغت نسبة الفئة التي اجاب بان المؤسسة لا توفر مثل هذه المنصات 48%. من خلال ما قدم من معطيات يمكن ان نستنتج ان المؤسسة توفر مثل هذه المنصات لكن لا تغطي هذه المنصات كل الأصناف داخل الهيكل التنظيمي حيث تظهر النتائج انه يوجد البعض داخل المؤسسة عبروا انهم لا تقدم لهم مثل هذه المنصات وفي الاغلب تكون هذه الفئة من المستويات السفلى في الهيكل التنظيمي.

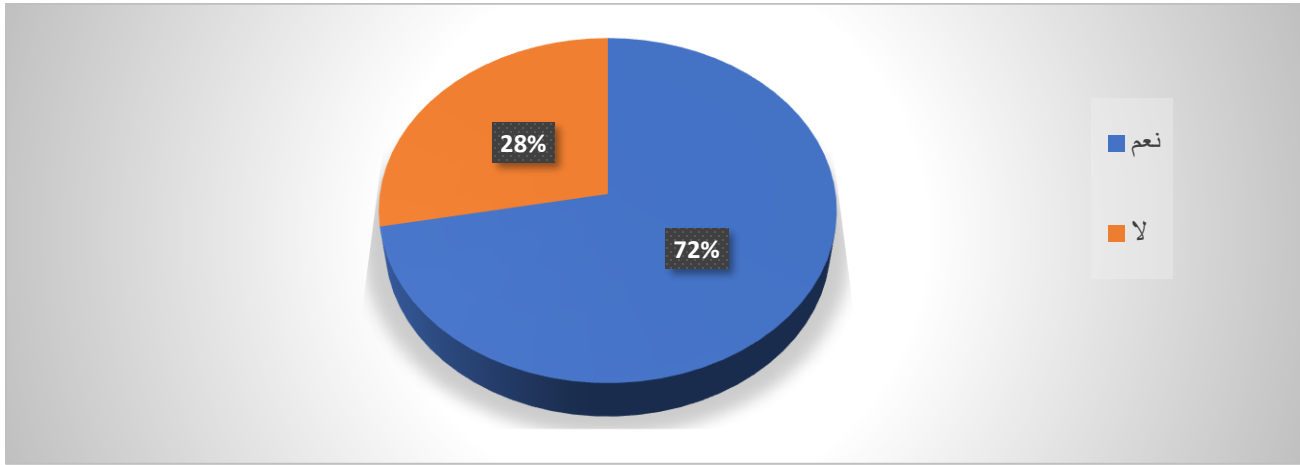
***السؤال (6):** هل توفر المؤسسة التدريب والدورات التعليمية لتعلم استخدام التكنولوجيا؟

-**الجدول (19):** توفير المؤسسة لدورات تعليمية لتعلم استخدام التكنولوجيا.

النسبة	التكرارات	الاقتراحات
72%	18	نعم
28%	07	لا
100	25	المجموع

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على نتائج المحور الرابع من الاستبيان.

-**الشكل (25):** تقديم المؤسسة لدورات تعليمية لاستخدام التكنولوجيا.



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على الجدول (19).

نلاحظ من خلال الشكل (24)، ان اغلب افراد العينة اجابوا بنعم ان المؤسسة توفر دورات تعليمية لتعلم استخدام التكنولوجيا وبلغت نسبة الفئة %72، بينما باقي افراد العينة اجابوا ب "لا" ان المؤسسة لا توفر هذا النوع من التدريبات لهم وقدرت هذه النسبة ب%28 .

-**ملاحظة:** في حال أجاب الافراد بنعم اقترحنا عليهم ذكر المؤسسة التي تكلف بهذا التدريب وكانت الأجوبة كالتالي:

- مديرية الموارد البشرية قسم التكوين والتدريب بميناء سكيكدة.
- مديرية الرقمنة والاعلام الرقمي.

من خلال ما قدم من معطيات يمكن ان نستنتج ان المؤسسة المينائية بسكيكدة، توفر للموظفين داخل المنظمة دورات تكوينية لتعلمهم استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة من اجل

مواكبة العصر وزيادة المهارات لديهم حتى يقدموا أفضل ما لديهم من أداء داخل المؤسسة، اما بالنسبة للذين اجابوا بانه لا يوجد مثل هذه الدورات فيمكن لأنهم لا يولون لها اية أهمية ولا يبحثون في تطوير مهارتهم داخل العمل أي انه ليست لديهم الرغبة في بذل مجهود إضافي من اجل تطوير أنفسهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3- خلاصة الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة المينائية بسكيدة حول موضوع دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، تبين لنا ان المؤسسة تعمل باتصال مترابط بين الموظفين داخل الهيكل التنظيمي، حيث ان الاتصال الأكثر استخداما هو من نفس مستويات العمال وهو الاتصال الأفقي، مما يتيح للعمال التعبير عن آرائهم وافكارهم والاحذ بأفكارهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. وتعمل المؤسسة على الاهتمام بتطوير العنصر البشري داخل المؤسسة في مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا للاتصال لأنها ترى بان العنصر البشري هو القوة المحركة للمنظمة ككل. وتبين لنا ان الاتصال الداخلي عنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عليه حيث من خلاله يمكن تحسين وتحفيز العنصر البشري لتقديم كل ما لديه في أداء عمله حتى تكون الإنتاجية حسب متطلعات المؤسسة المسطرة لها سابقا.

4- نتائج الدراسة:

أولاً- انطلاقاً من الأسئلة الفرعية التي تطرقنا لها في الإطار المنهجي للدراسة وبالاعتماد على الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في المؤسسة المينائية بسكيكدة يمكن الإجابة على الأسئلة كالتالي:

1- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

بالاعتماد على ما تطرقنا له في الدراسة الميدانية في المحور الأول يمكن الخروج بأبرز النتائج حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة المينائية بسكيكدة نذكر منها ما يلي

- اعتماد المؤسسة في الاتصال الداخلي على وسائل الاتصال الكتابي والشفهي بين العمال داخل المنظمة حيث هذه الأدوات تسمح بسهولة سير التعليمات والتوجيهات داخل مستويات الهيكل التنظيمي.
- يغلب في المؤسسة الاتصال الأفقي بين الموظفين من نفس المستوى ويساهم هذا في خلق مشاكل في التسيير بين الوحدات الأخرى
- يعتبر الاتصال الداخلي ووسائل العملية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة فعالة حسب ما صرح بيها العاملون الآخرون لأن المؤسسة تعتبر الاهتمام بهذا الجانب هو الأساس لنجاح عملها.

2- هل هنالك علاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العنصر البشري داخل المؤسسة؟

بالاعتماد على ما تطرقنا له في الإطار النظري والمحور الثالث من الدراسة الميدانية يمكن الخروج بنتائج حول علاقة الاتصال الداخلي وأداء العنصر البشري داخل المؤسسة نذكرها كما يلي:

- الاتصال الداخلي يعتبر العامل الأساسي في التأثير على أداء العنصر البشري حيث يساهم في تأثير على المحفزات المعنوية للفرد.
- كل مكانة استراتيجية الاتصال الداخلي فعالة وناجحة كان لها تأثير فعال على معنويات العامل في المؤسسة.

- يساهم الاتصال الداخلي في خلق بيئة اجتماعية تتخللها الروح التعاون بين الموظفين في المؤسسة حيث يساهم هذا في شعور العامل بالانتماء للمؤسسة مما يزيد في إنتاجيته في أدائه للعمل.

3- ما هي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في تحفيز التفاعل بين الموظفين؟

بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة والمحور الرابع من الدراسة الميدانية يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- اعتماد المؤسسة على شبكات الانترنت للتواصل مع الموظفين وزيادة التفاعل فيما بينهم.
- استخدام البريد الالكتروني بين الموظفين داخل المؤسسة يعزز من خلق روح الجماعة فيما بينهم.
- تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا من اجل زيادة فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

ثانياً- ومع ذكر بعض النتائج الأخرى المتعلقة بالدراسة ونذكر منها كالتالي:

- يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل عملية نقل المعلومات بين العاملين من اجل تنفيذ الاعمال والمهام وتحقيق الأهداف المؤسسة.
- يعتبر الاتصال الداخلي في مؤسستنا الجزائرية وسيلة فقط لتسهيل انجاز الاعمال مع اهمال كونه عنصر جد مهم في تحفيز الأداء للعنصر البشري.
- يعتبر العنصر البشري ان الجانب المعنوي يغلب اهتمامه أكثر من الجوانب المادية.
- تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في مساعدة العمال لأجراء عمليات الاتصال المختلفة داخل المؤسسة، حيث تتميز هذه التقنيات بالسرعة والدقة والفعالية في عملية نقل وتبادل المعلومات.
- من اجل تكوين اتصال داخلي فعال وناجح، يلزم ان يكون هنالك فهم موحد بين أطراف العملية سواء الإدارة العليا او العاملين في المؤسسة، وتعتمد نجاعة العملية الاتصالية على اتقان كل الأطراف للمهارات واستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة.

-خاتمة:

في ختام هذه الدراسة ومن خلال ما تطرقنا له فيها يمكن القول بان الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية يعتبر عملية مهمة لضمان استمرارها، فهو يحتل مكانة أساسية فيما يتعلق بتحقيق التحفيز للعنصر البشري فهو بمثابة الدورة الدموية للمؤسسة ويشترط ان يكون دائم الاستمرارية في عمله لتأكيد سهولة نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات وكل ما هو متعلق بعمل المؤسسة، ويعمل أيضا على نشر ثقافة التعاون والترابط بين العاملين من خلال شبكة اتصالات يتحرك فيها الاتصال في جميع الاتجاهات.

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها تبين لنا ان الاتصال الداخلي عملية ضرورية لها تأثير مباشر في تحقيق التحفيز بالنسبة لإداء العنصر البشري الذي يعد من عناصر القوة لكل مؤسسة اقتصادية.

وأخيرا يمكن القول ان الاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عليه في أي هيكل تنظيمي مؤسستي، وهو ما يتحتم على المؤسسات الجزائرية كالمؤسسة الميناءين بسكيدة الاهتمام به والعمل على تطوير نجاعته بها.

قائمة المصادر والمراجع

1- اللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- احمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010.
- 2- ارباعية علي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2.
- 3- الجبار الطيب، نموذج لتخطيط الحوافز الإدارية التربوية في جمهورية اليمن ومدى ممارستها من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية، سلسلة إصدارات جامعة صنعاء اليمن سنة 2004.
- 4- ابو السعد إبراهيم، تكنولوجيا الاتصال ووسائله الحديثة، المدير العام لمركز الاهرام للترجمة والنشر، 2007.
- 5- احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية.
- 6- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر، الأردن ط1، 2013.
- 7- حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 8- حسن عماد مكايي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، دار المصرية اللبنانية للنشر.
- 9- حمود خيضر كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان 2005.
- 10- خواجه عبد العزيز. اساسيات في علم الاجتماع. دار نزهة الالباب. الجزائر.
- 11- خليل الرفاعي، بسمة عولمي، "الوجيز في إدارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية"، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية(رماح)، عمان، ط (1).

- 12- زهير احدادن، مدخل الى علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002.
- 13- سامية عواج، الاتصال في المؤسسة "المفاهيم-المحددات-الاستراتيجيات"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2019.
- 141- سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة.
- 15- سيد عبد النبي محمد، "إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز"، وكالة الصحافة العربية، 2019.
- 16- عمر وصف العقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 17- علي غربي، إسماعيل بلقاسم سلاطينه، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، مصر، 2007.
- 18- عمر عبد الرحمان، نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
- 19- عبيدة صبي. فكري لطيف متولي. تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها في مجال التعليم، المؤسسة العربية لتربية والعلوم والآداب، المركز العربي للنشر والتوزيع 2018.
- 20-- فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 21- فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، الطبعة الثانية سنة 1967.
- 22- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزم ان للنشر، عمان 2010، ط1.
- 23- محمد عبد الحميد: نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، طبعة 2 عالم الكتب، القاهرة، 200.
- 24- مصطفى يوسف العافي وآخرون. نظرية الاتصال والاعلام الجماهيري. دار الاعمار العلمي. الطبعة الأولى.
- 25- منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، مكتب جامعي الحديث، مصر 2001.

- 26- محمد الصرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع 2002-
2006.
- 27- محمود امين، الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، مكتبة الوفاء القانونية للنشر
2010.
- 28-- محمودا حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب
والوثائق، 2014.
- 29- مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية دار مجدلاوي
للنشر والتوزيع، ط1. 1994.
- 30- ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر. 1998، ط (2)،
- 31-- نيل حامد موسى، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، الطبعة
الأولى، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 2010
- 32- نوري منير، تسيير العلمي والاتصالات الإدارية، المفاهيم والتطبيقات، ديوان مطبوعات
الجامعة.
- 33- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1. ديوان المطبوعات
الجامعية الجزائر، 2011.
- 34- هشام القاضي، علوم الاعلام والاتصال "رؤية جديدة بعد جائحة كورونا"، دار خيال
للنشر والتوزيع، الجزائر 2021،
- 35- هلال محمد عبد الغني، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء التتمية
للنشر، ط1، 2009.
- 36- هاني عرب، الاتقان في فن مهارات الاتصال، ملتقى البحث العلمي.
- 37- زهير احدان، مدخل الى علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
2002،

ب- مذكرات:

- 1- بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لتوزيع، قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم، 2008-2009.
- 2- بخونة خديجة، خنوف فاطمة، الاتصال التنظيمي والفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد النجاج البلاط الطاهير جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مجد الصديق بن حيي جيجل 2016/2015.
- 3- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة مستوري محمود قسنطينة، 2009.2008.
- 4- سهام بلخيري، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير جامعة اكلي محمد اولحاج البويرة، علوم التسيير 2012.
- 5- صادق سميرة، مولاهاهم كاميليا، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة- دراسة حالة جامعة محمد اولحاج بالبويرة-20012-2013.
- 6- فراحتي فاطمة، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، قسم علم الاجتماع، 2014.
- 7- محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، "دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، جامعة نايف العربية، الرياض 2006.
- 8- ميدون ايمان، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل، أطروحة دكتورا، جامعة ابي بكر بالقائد، تلمسان ا. 2018.2017.

ت- المجالات:

- 1- رويم فائزة، معوقات الاتصال في المؤسسة وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد السابع، جانفي 2012.

2- باللغة الفرنسية:

1 -TOSHIBA Cecilia (2006). sparks a wave of innovation new structure
incentive employee creativity journal human resourcesK management
international digest case study volume 14 issues6.

الملاحق

-الاستمارة:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية
قسم العلوم والاتصال



استبيان حول :

دور الاتصال الداخلي في تحفيز وتعزيز اداء العنصر البشري داخل المؤسسة
الاقتصادية
دراسة ميدانية في ميناء سكيكدة

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص الاتصال التنظيمي

تحت اشراف:

❖ الاستاذ كلوش

من اعداد :

❖ سعود سفيان

❖ بوسكين نجم الدي

المحور الاول: البيانات الشخصية

• الجنس :

 انثى ذكر

• السن :

 من 30 الى اقل من 40 سنة اقل من 30 سنة اكثر من 50 سنة من 40 الى اقل من 50 سنة

• المستوى التعليمي :

 متوسط ابتدائي جامعي ثانوي

• المنصب الوظيفي :

• الأقدمية في العمل :

 اكثر من 10 سنوات من 5 الى 10 سنوات اقل من 5 سنوات

✓ المحور الثاني: واقع الاتصال داخل المؤسسة

• ماذا يمثل لك الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

 تستخدمه المؤسسة او المدراء في الحصول على معلومات عن باقي الاطراف وسيلة لتكوين علاقات العمل وتفاعل اجتماعي فيما بينهم وبناء صداقات وسيلة تمكن العمال من التعبير عن شكاويهم وسيلة لنقل المعلومات والافكار والاورام والتوجيهات بين العمال وسيلة لتحسين الأداء

• ماهي الطرق الاكثر استعمالا للاتصال في وحدتكم ؟

 اتصال كتابي وشفهي اتصال شفهي اتصال كتابي

• ماهي اتجاهات الاتصال الداخلي المستعملة في وحدتكم ؟

اتصال صاعد من اسفل الى اعلى

اتصال نازل من اعلى الى اسفل

اتصال افقي في نفس المستوى التنظيمي

● كيف تقيمون وسائل الاتصالات التنظيمية في مدير يتكم ؟

فعالة مقبولة غير فعالة معيقة

✓ المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي واداء العنصر البشري

هل تشعر بالرضا في العمل الذي تقوم به ؟ نعم لا

● اذا كانت بـ نعم فما هي الاسباب التي تدفعك لذلك ؟

حب المهنة

وجود تحفيزات مادية

وجود تحفيزات معنوية

وجود علاقات حسنة في العمل

● اذا كانت بـ لا فما هي الاسباب التي تجعلك غير راضي في عملك ؟

كره المهنة

انعدام التحفيزات المادية

انعدام التحفيزات المعنوية

وجود علاقات سيئة في العمل

هل يتم توجيهك بشكل واضح حول الاهداف والتوقعات ؟ نعم لا احيانا

هل تعتقد ان هناك تواصل فعال بين الفرق داخل المؤسسة ؟ نعم لا احيانا

هل تشعر بان الادارة تقدر جهودك ومساهماتك في تحقيق اهداف المؤسسة نعم لا احيانا

هل يتم تقدير الانجازات الفردية والجماعية في المؤسسة ؟ نعم لا احيانا

أذكر امثلة عن ذلك

.....

.....

.....

✓ المحور الرابع: وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة داخل المؤسسة

هل تستخدم المؤسسة تطبيقات او برمجيات لتبادل الرسائل والمعلومات داخل الفريق ؟ نعم لا

هل يستخدم البريد الالكتروني او الرسائل او التطبيقات الاخرى للتواصل بين الموظفين ؟ نعم لا

هل توفر المؤسسة منصات لاجراء اجتماعات عبر الانترنت او فيديو لتسهيل التواصل بين الموظفين ؟ نعم لا

اذا نعم اذكر لنا بعضا منها

.....

.....

.....

هل تعتقد ان استخدام التكنولوجيا يسهم في تحفيز الموظفين وزيادة تفاعلهم وتعاونهم ؟ نعم لا

هل توفر المؤسسة منصات لتقديم الاقتراحات والشكاوي بشكل سريع او فعال ؟ نعم لا

هل توفر المؤسسة التدريب والدورات التعليمية لتعلم استخدام التكنولوجيا ؟ نعم لا

اذا نعم في اي قسم من المؤسسة يكلف بهذا التدريب

.....

.....

.....