

الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية نموذج ملبنة  
الحضنة - المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف:

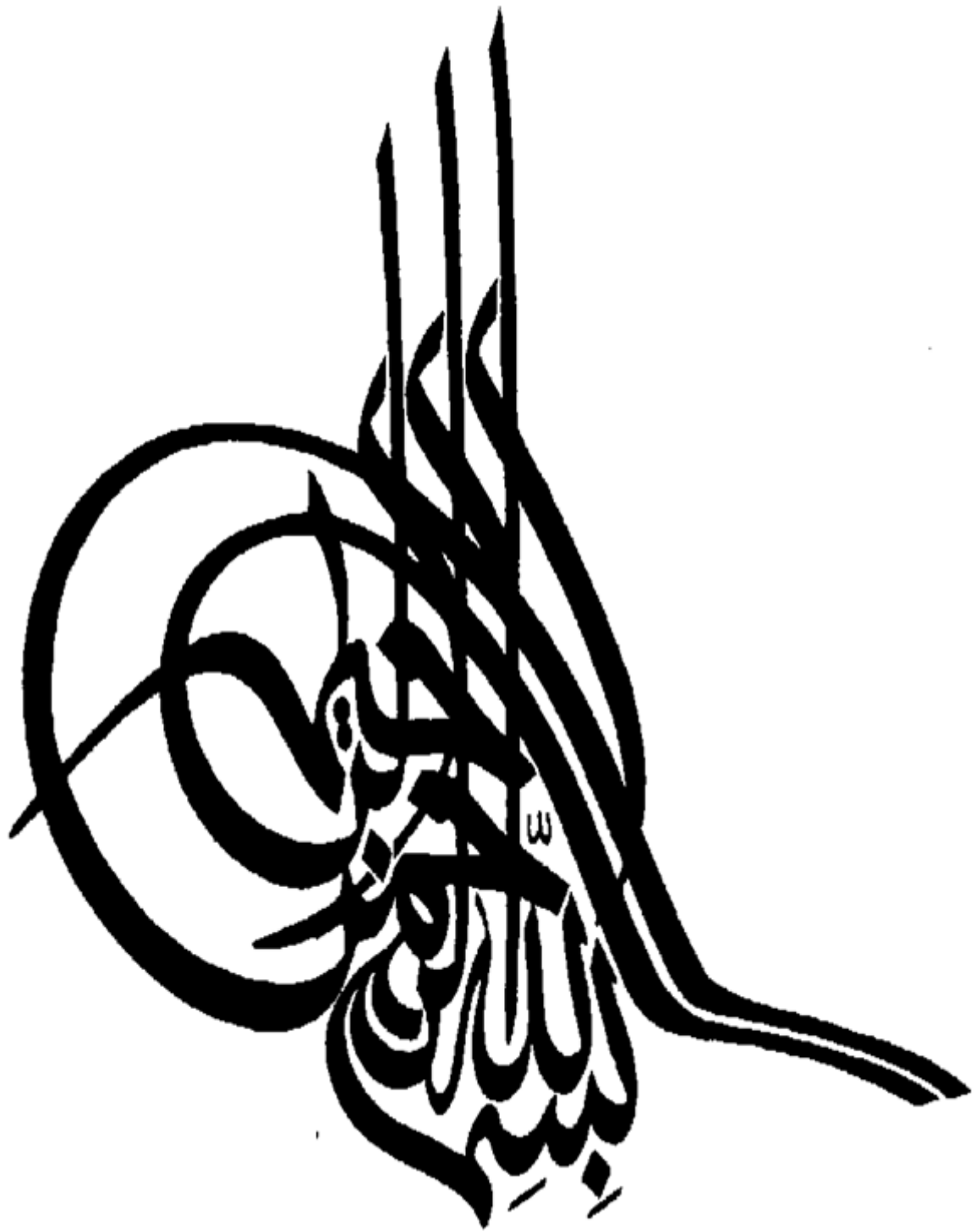
صاولي عبد المالك

إعداد الطالبة:

فراحتية منيرة

بن سعيد نجوى

السنة الجامعية: 2021 - 2022



## ملخص:

جاءت هذه الدراسة لمعالجة مشكلة تشخيص مجندات الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال قياس متغيرات القتمون بالاتصال، وسائل الاتصال الشامل، المتغيرات التنظيمية ثم المتغيرات البيئية، حيث تصدت الدراسة إلى معرفة:

مدى فاعلية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مدى تأثير الروابط والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية

- مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية

وقد استدعت الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلية بتقنية المسح الشامل، حيث تم استخدام الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات للوصول إلى النتائج التالية:

- هناك تحسن لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ووفقا لمعايير اقتصاد السوق، حيث أن هناك تخطيط ومتابعة لأذاه برامج العلاقات العامة، والعلاقات مع الصحافة، وكذلك للحملات الإشهارية، إضافة إلى تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي، حيث أصبحت وسيلة الإنترنت في الأكثر استخداما في هذه المؤسسة

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الداخلي - المؤسسة الاقتصادية - ملبنة الحضنة

## Abstract :

This study came to address the problem of diagnosing female recruiters of communication effectiveness in the Algerian economic institution, by measuring the variables of communication, comprehensive means of communication, organizational variables and then environmental variables, where the study addressed the knowledge of:

The effectiveness of internal communication in the Algerian economic institution

The impact of administrative ties and activities on communication effectiveness

The extent to which environmental variables affect the communication effectiveness within the economic institution.

The study called for relying on the descriptive analytical approach using the comprehensive survey technique, where the questionnaire and the interview were used as tools for data collection to reach the following results:

- There is an improvement in the means of communication of the Algerian economic institution in light of the reforms and in accordance with the standards of the market economy, as there is planning and follow-up to the harm of public relations programs and relations with the press, as well as for advertising campaigns, in addition to the development of some means of internal communication, where the means of the Internet has become the most widely used in This institution

## key words:

Internal communication - economic institution - houdhna milk

إهداء

إلى الشمعة التي احترقت لتنير دربي

إلى أغلى هدية منحتني إياها ربي

أمي الحبيبة

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادةً

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي الطريق

والدي العزيز

إلى من ملؤواعلي حياتي، وشاركوني أحزاني ومسراتي

إخواني وأخواتي

إلى من نشأت وترعرعت بينهم، .. إلى من افخر بانتمسابي لهمعائلي

اهدي هذا العم

## شكر وعرقان

الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقنا في إتمام هذا العمل العلمي المتواضع، كما يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الذي شرفنا بموافقته الإشراف على هذا البحث، الأستاذ الدكتور: "صاولي عبد المالك" الذي منحنا فرصة البحث مع توجيهاته الدقيقة لما ينبغي أن يكون عليه البحث في تخصصنا. ولا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد فشكرا جزيلا ، ولكم. منا كامل الإمتنان والعرقان.

# فهرس المحشوات

## فهرس الجداول:

- الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....50
- الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.....51
- الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....51
- الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.....52
- الجدول رقم (05) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01).....53
- الجدول رقم (06) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02).....54
- الجدول رقم (07) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03).....55
- الجدول رقم (08) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04).....57
- الجدول رقم (09) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05).....58
- الجدول رقم (10) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06).....59
- الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07).....60
- الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08).....61
- الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09).....62
- الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10).....63
- الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11).....64
- الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12).....65
- الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13).....66
- الجدول رقم (18) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14).....67
- الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15).....68
- الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16).....69
- الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17).....70
- الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18).....71
- الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19).....72
- الجدول رقم (24) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20).....73

## فهرس الأشكال:

- الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....50
- الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.....51
- الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....52
- الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.....53
- الشكل رقم (05) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01).....54
- الشكل رقم (06) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02).....55
- الشكل رقم (07) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03).....56
- الشكل رقم (08) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04).....57
- الشكل رقم (09) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05).....58
- الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06).....59
- الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07).....60
- الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08).....61
- الشكل رقم (13) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09).....62
- الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10).....63
- الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11).....64
- الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12).....65
- الشكل رقم (17) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13).....66
- الشكل رقم (18) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14).....67
- الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15).....68
- الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16).....69
- الشكل رقم (21) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17).....70
- الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18).....72
- الشكل رقم (23) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19).....73
- الشكل رقم (24) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20).....74

# فهرس المحتويات

إهداء

شكر وعرهان

مقدمة:.....أ

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: تحديد موضوع الإشكالية.....5

01- الإشكالية.....5

02- فرضيات الدراسة.....6

03- أسباب اختيار الدراسة.....6

04- أهداف الدراسة.....6

05- الدراسات السابقة.....7

06- مفاهيم الدراسة.....11

## الفصل الثاني: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية.....13

01- مجالات الدراسة.....13

02- مجتمع البحث.....13

03- منهج الدراسة.....13

04- أدوات جمع البيانات.....13

01- مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....15

02- تصنيف المؤسسات الاقتصادية.....16

03- وظائف المؤسسة الاقتصادية.....17

04- خصائص المؤسسة الاقتصادية.....19

05- أهداف المؤسسة الاقتصادية.....20

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي.....23

01- تعريف الاتصال الداخلي.....23

02- أنماط الاتصال الداخلي.....25

26	03- وسائل الاتصال الداخلي
27	04- أهمية الاتصال الداخلي
28	05- أهداف الاتصال الداخلي
30	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
30	01- العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية
30	02- أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
33	03- استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
35	04- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

### الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

41	تمهيد:
42	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الحضنة
42	01- لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة
44	02- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة
47	الهيكل التنظيمي: لمبنة الحضنة
75	خاتمة:
77	المصادر والمراجع:
80	الملاحق:

# مقدمة

## مقدمة:

أصبحت الرهانات الاتصالية، في ظل التطورات التي شهدتها العالم وعلى مستويات عديدة نهاية القرن الماضي وبداية هذا القرن أساسية وجوهرية، وأصبح الاتصال داخل مؤسسة في ظلها، يُمثل أحد أهم العناصر القاعدية لاستمرار هذه الأخيرة. فهو يسمح للمعلومات، الخبرات، الأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف أفراد المؤسسة ومستوياتها الإدارية بما يضمن استمرارها، بقائها وتقدمها.

وعليه، يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها وتعتبر اتصالات المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجدة فيه، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية.

فإن الاتصال داخل مؤسسة يعمل على نقل هذه الأخيرة من حالتها الستاتيكية الجامدة Hard إلى حالة ديناميكية مرنة Soft ذلك أن: "الاتصال داخل مؤسسة لم يعد مسألة موضوعة وكفى"، ولم يعد الخيار بيد المؤسسات على اختلاف أنواعها، أشكالها وأحجامها " فهي محكوم عليها بالاتصال " لأنها كأبي نسق اجتماعي يجب أن يتصل في كل لحظة حتى يخلق رأسمال من الثقة والود والمشاركة الوجدانية مع من هم على تماس دائم بها، من لم يعودوا أجراء-ألين Salariés-Robots ولكن أجراء-فاعلين Salariés Acteurs فالاتصال داخل المؤسسات هو تبادلات لمعلومات مهنية (عملية)، تحفيزية عامة... وكذا لمعلومات عاطفية Affectives ورمزية Symboliques تسمح للعمال بالتعايش معا ومن ثمة العمل معا.

بناءً على ما تقدم يمكننا أن نستنتج " أن الاتصال الداخلي في مؤسسة لم يعد مهمة ثانوية، مهمة استلاب أو تلاعب أو مهمة تغذية دعائية، كما لم يبق لسانا لرئيسها المديرية او الهيئة العليا للمؤسسة وإنما أصبح عاملا شعوريا Facteur Émotionnel

يلعب دور المؤيد الفعال Pro-Actif لخلق وتوفير الروابط وبين أعضاء المؤسسة، وبالتالي فهو يتجاوز كونه ملونا Une Palette للوسائل الإدارية، ليصبح حالة إنسانية داخل المؤسسة، هذه الأخيرة التي لم يعد بإمكانها حشد، تجنيد وتحفيز عمالها نحو أهدافها الإستراتيجية دون إعلامهم أو بالأحرى الاتصال بهم ذلك أنهم سفراءها للمحيط الخارجي.

ويعد هذا النوع من الاتصال العمود الفقري وركيزة أساسية للمؤسسة، إذ له أهمية كبيرة في تبادل وانسياب المعلومات والأفكار بين مختلف المصالح والأقسام داخل التنظيم، كما أن الاتصال الداخلي يخضع لمعايير

علمية وعملية تجب على العاملين بالمؤسسة الالتزام بها وأخذها بعين الاعتبار فذلك من أجل ضمان سير العملية الاتصالية. فالاتصال الداخلي يهدف إلى بناء علاقات بين الرئيس والمرؤوسين وبذلك يعتبر الاتصال الداخلي رابطا مهما يتحكم في تحسين أداء الموظفين لتخفيف الانسجام والتوافق بين جميع أجزاء المؤسسة.

في إطار هذا البحث، لا نهدف إلى تأكيد مُسلمة أو البرهنة على بديهية طالما أن الواقع قد اثبت أهميتها في الحياة المؤسساتية، بل سنحاول إجراء إسقاطات لما تم إثباته من ضروريات للاتصال الداخلي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة وأن الجزائر قد ودعت منذ ثمانينيات القرن الماضي نظاما اقتصاديا لا يُعيرُ وزنا للاتصال الداخلي، وفتحت أبواب مؤسساتها الاقتصادية لنظام تَشغُل الموارد البشرية في إطاره مكانة الرأسمال الحقيقي.

اقتصاديا لمست المؤسسات الاقتصادية عُمُق هذه التحولات وبادرت إلى تطهير بنيتها وإعادة هيكلتها بما يتوافق والنهج الجديد القائم على المبادرة الفردية والمنافسة وحرية التبادلات.

ولما كان من البديهي أن تُولي المؤسسات الاقتصادية في ظل نظام الاقتصاد الحر أهمية كبيرة للاتصال الداخلي بكافة إجراءاته بناءً على منطق يؤكد أن " نجاحها يمر أولاً من خلال اتصال فعال مع و بين فاعليها" ، فإنها أي المؤسسات تصبغ معالم هذا النوع الاتصالي في إطار بنائها لإستراتيجيتها العامة، وهو الأمر الذي غير منطلقات تنظيمها الحديث، فالاتصال ورقة رابحة *Atout* جد هامة لا يمكن للمؤسسة أن تتجاهلها في ظل مجهوداتها المبذولة لتحفيز العمال.

إن تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هذا النهج الجديد يفرض عليها الخضوع لمتطلباته ومنها الاهتمام بالاتصال الداخلي. ذلك انه من المستحيل أن تنمو المؤسسة وتتطور في إطار هذه التحولات دون نظام اتصالي عملي فعال وشامل، لا سيما وأن معظم الدراسات التي أُجريت بشأن الاتصال المؤسساتي في الجزائر أكدت وجود علاقة قوية بين الاتصال الداخلي بمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق النمو والاستقرار، ذلك انه يشكل " ثروة ثمينة تساهم في تطوير نوعية المنتج وتقليص نسبة التغيبية *Absentéisme* وتخفيض معدل الانصراف... لتصل اختصارا إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ومما لا شك فيه أن اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالاتصال قد دفعها إلى السعي جاهدةً إلى إيجاد وسائل اتصالية مختلفة ومتنوعة تعمل على نقل الرسائل أو العمليات الاتصالية بين مختلف مستوياتها.

وعليه نركز من خلال هذا البحث على دراسة واحدة هي من أهم حلقات العملية الاتصالية " الوسيلة الاتصالية " التي تظهر من خلال نموذج لازويل (من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ وبأي تأثير؟)، كناقل *Vecteur*

## مقدمة:.....

للاتصال، حيث يمكن أن يكون لها ادوار هامة إذا استخدمت لفعالية في الاتصال الداخلي بالمؤسسة كمحرك أساسي لخلق التفاعل والشعور بالانتماء لدى أفرادها لتكون بلا منازع "رهانا للاتصال الداخلي"

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: تحديد موضوع الإشكالية

### 01- الإشكالية

يعتبر موضوع الاتصال من بين أهم المواضيع التي نالت قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية بهدف فهم سلوك الأفراد نظرا لخصوصية السلوك البشري الذي لا يمكن دراسته بمعزل عن الجماعة والتي لا يمكن تصورهما دون وجود اتصال بين أفرادها ولأن هذه الأخيرة تختلف من حيث بنيتها والأدوار التي تؤديها، ولقد فرض الاتصال نفسه كحتمية تنظيمية داخل المؤسسات الصناعية وأصبح يساهم بشكل كبير في تطوير المؤسسة، الأمر الذي جعل هذه الأخيرة تهتم بتنظيم عملية الاتصال الخاصة بها تُولى المؤسسات الاقتصادية في ظل نظام الاقتصاد الحر أهمية كبيرة للاتصال الداخلي بكافة إجراءاته بناءً على منطق يؤكد أن " نجاحها يمر أولا من خلال اتصال فعال مع و بين فاعليها فإنها تصبغ معالم هذا النوع الاتصالي في إطار بنائها إستراتيجيتها العامة، وهو الأمر الذي غير منطلقات تنظيمها الحديث فالاتصال ورقة رابحة *Atout* جد هامة لا يمكن للمؤسسة أن تتجاهلها في ظل مجهوداتها المبذولة لتحفيز العمال.

إن تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هذا النهج الجديد يفرض عليها الخضوع لمتطلباته ومنها الاهتمام بالاتصال الداخلي. ذلك انه من المستحيل أن تنمو المؤسسة وتتطور في إطار هذه التحولات دون نظام اتصالي عملي فعال وشامل، لا سيما وأن معظم الدراسات التي أُجريت بشأن الاتصال المؤسساتي في الجزائر أكدت وجود علاقة قوية بين الاتصال الداخلي بمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق النمو والاستقرار، ذلك انه يشكل ثروة ثمينة تساهم في تطوير نوعية المنتج وتقليص نسبة التغييبية وتخفيض معدل الانصراف... لتصل اختصارا إلى تحقيق أهداف المؤسسة "

ومما لا شك فيه أن إهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالاتصال قد دفعها إلى السعي جاهدةً إلى إيجاد وسائل إتصالية مختلفة ومتنوعة تعمل على نقل الرسائل أو العمليات الاتصالية بين مختلف مستوياتها. وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة الكشف عن الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وبالتحديد مؤسسة الحضنة بهذا يكون موضوع إشكالتنا ما يلي: ما واقع الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الحضنة؟.

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية كالتالي:

- ما هو مفهوم الاتصال الداخلي؟.

- ما نوع الاتصال السائد داخل مؤسسة الحضنة؟.

- ما هي أنواعه المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية الحضنة؟.
- ماهي وسائل الاتصال الداخلي التي تستخدمها مؤسسة الحضنة؟.

**02- فرضيات الدراسة**

من خلال التساؤلات المطروحة ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال يمكننا اقتراح الفرضيات التالية:

- تعتمد مؤسسة الحضنة على سياسة اتصالية داخلية فعالة
- تتنوع وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسسة الحضنة بين الشفوية والكتابية
- يؤدي الاتصال الداخلي إلى تحفيز العمال على الأداء الجيد وزيادة الإقبال على العمل

**03- أسباب اختيار الدراسة**

أن لهذه الدراسة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة الحضنة أسباب لاختيارها:

**أ- أسباب ذاتية**

- الرغبة في دراسة موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية.
- وفرة المراجع عن هذا الموضوع.
- قابلية وإمكانية دراسة هذا الموضوع.

**ب- أسباب موضوعية**

- الاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة.
- الاستفادة من التربصات التي تعطينا فكرة عن دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحضنة.
- يعتبر الاتصال الداخلي أحد العناصر التي تمنح المؤسسة فرصة تحسين أدائها.

**04- أهداف الدراسة**

- محاولة معرفة كيف يحدث الاتصال داخل مؤسسة ملبنة الحضنة
- التعرف على تقنيات ووسائل الاتصال داخل مؤسسة ملبنة الحضنة ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

- إلقاء الضوء على الجانب الخفي في مؤسسة الحضنة الذي يلعب دورا في نجاحها من خلال الزيادة في توزيعها وأرباحها.

- محاولة معرفة نتائج الربط بين المستويات الإدارية في مؤسسة ملبة الحضنة والعاملين في تفعيل الاتصال بداخلها.

## 05- الدراسات السابقة

1- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية في الشركة

الوطنية للكهرباء والغاز **SONELGAZ**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

جاءت هذه الدراسة لمعالجة مشكلة" تشخيص محددات الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال الشامل، المتغيرات التنظيمية ثم المتغيرات البيئية، حيث تصدت الدراسة إلى معرفة:

- مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.

- مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي.

- قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.

- مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.

- مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

- وقد استدعت الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بتقنية المسحة الشامل، حيث تم استخدام

الاستمارة والمقابلة الحرة كأدوات لجمع البيانات للوصول إلى النتائج التالية:

تؤثر الفروق الفردية بين الباحثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي

وفكري بين أطراف الاتصال، وهو ما أكدته المعطيات الكمية

أن هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس، اللغة، السن، التخصص.

كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز

مادية للعاملين فيها. إضافة إلى أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية

لهذه الأخيرة، وأن وضع وتنفيذ الخطة داخل المؤسسة كثيرا ما يتأثر ببرامج الإعلام المكتوب، مما يساعد على الإلمام بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية وذلك في إطار الاهتمام بكسب ثقة ورضى الجمهور.

2- فضيلة سبع، الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-سونطراك-المجلة" نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2006-2007 .

2- سعيدة اوثن، ليندة بيبي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة CABAM، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017-2018.

يعد الاتصال وسيلة من الوسائل الأساسية التي تستخدمها المؤسسات بهدف ضمان السير الحسن للمؤسسة. ولذلك تمحورت إشكالية دراستنا حو الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء المؤسسة اقتصادية، متخذين مؤسسة الغرف الصحراوية ميدان لها، ولهذا ندرج ضمنها التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟  
وحاولوا الإجابة عن التساؤلات الدراسة التالية:

- ما هو مفهوم الاتصال الداخلي وما هي أنواعه المستخدمة في مؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة؟

- ما هي وسائل الاتصال الداخلي التي تعتمد عليها مؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة؟

- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في مؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة؟

وكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

3- ربيعي عصام، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة ملينة الحضنة بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإعلام والاتصال، جامعة المسيلة، 2019-2020.

الواقع الاقتصادي والاجتماعي الذي تعيشه المؤسسات حاليا يرجع أساسا إلى أخطاء التسيير المتكررة في الماضي والمتراكمة حاليا حيث أحدثت هذه الأخيرة تأثيرات سلبية على مسار التنمية والتقدم للمؤسسات الاقتصادية.

لذا كان عليهم من الضروري معالجة موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسات والتعرف على التأثيرات الايجابية والسلبية، وقد توصلنا إلى الأهمية والدور الكبير الذي يكتسبهما موضوع الاتصال ومختلف تداعياته. وعموما يمكن القول انه لا يمكن لأي نوع من المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية النجح إلا إذا كانت متماشية مع الظروف الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية للبلاد وكذلك اختيار النجح الطرق داخل المؤسسة ولا بد أن تتبع عملية الاتصال وبأحسن طريقة ممكنة محاولة التغلب على المشاكل الراهنة.

4- منال بخبخ، وسام بلغياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017-2018.

أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف الباحثين، باعتباره عنصرا فعالا في تنسيق الأعمال وتنظيم النشاطات المختلفة التي يقوم بها الأفراد داخل أي تنظيم.

وكذلك بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي لم تهمل هذا العنصر الحيوي، حيث أدركت هذه الأخيرة أهمية الاتصال الداخلي في تسيير شؤونها وتحقيق التوازن المفقود داخلها، وهذا سعيا منها لتحقيق الانسجام التام داخلها وبالتالي زيادة إمكانية تحقيق أهدافها. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

5- اورية نصال، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة Soitex، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، فرع الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ملحقه مغنية، 2015-2016.

لقد حاولوا من خلال هذه الدراسة الكشف عن واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال اختبار ثلاث فرضيات حيث تهدف الفرضية الأولى إلى معرفة الأهمية التي يكتسبها الاتصال الداخلي في المؤسسة انطلاقا من الدور الذي يلعبه و أهدافه و كذا المساهمة التي يحققها في تسيير

المؤسسة ، و تهدف الفرضية الثانية إلى الكشف عن أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما بالمؤسسة (الاتصال الرسمي ، الاتصال غير الرسمي) ، بينما سعت الفرضية الأخيرة إلى معرفة التأثير الذي تلعبه وسائل الاتصال على مستوى أداء المؤسسة المدروسة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي تم من خلالها استقصاء الموظفين بالمؤسسة المدروسة، على أن الاتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة بالمؤسسة، حيث أنه يهدف إلى التعريف بما يجري داخلها لزيادة التفاهم و الثقة، كما يعمل على تنسيق الأعمال و النشاطات، أيضا يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة و الصحيحة عن المؤسسة، حيث أنه يسعى إلى الارتقاء بمعنويات العمال و كذا تحقيق ضمان التناسق و الانسجام في تأدية العمال لمهامهم.

**06 - KEBAILI Hayet / L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LES ORGANISATIONS / Université de Boumerdes, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2011**

La communication interne aujourd'hui un des facteurs les plus importants qui a aidé à exécuter la stratégie de l'organisation, en la mettant dans un cadre stratégique et qui représente mettre en coopération les différentes formes de la communication dans l'organisation afin de fournir les objectifs de l'intérêt public et les réaliser à partir de l'évolution des relations humaines et sociales entre les individus et entre les individus et l'organisation en tant que personne morale ou bien établir un pré diagnostic pour les besoins de la communication et après ça on analyser et déterminer les objectifs voulus et déterminer les moyen matériels et humains et financiers pour exécuter ce plan qui marche avec les orientations stratégique de l'organisation.

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة

**01- نقاط الاتفاق**

- تناولت الدراسات السابقة موضوع الاتصال في المؤسسة، سواء الداخلي أو الخارجي فبعضها تناول واقع الاتصال وحاولت بعض الدراسات ربط العلاقة بين الاتصال ومتغيرات اخرى ذات الصلة في المؤسسة

- أكدت كل الدراسات على محاولة المؤسسات فتح قنوات تواصل داخلها: من اجل تحقيق أهداف المؤسسة سواء الإنتاجية او الخدمائية

## 02- نقاط الاختلاف

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى في المؤسسة حيث تدرس هذه الدراسة مؤسسة الحصنة
- تختلف عنهم أنها تعتمد على المنهج الوصفي
- تختلف في المجتمع الدراسي
- تختلف عنهم في المجال المكاني والزمني للدراسة

## 06- مفاهيم الدراسة

### 1- الاتصال الداخلي

#### أ- الاتصال

لغة: تعود جذور هذا المصطلح إلى أصل كلمة Communication المشتقة من الكلمة اللاتينية Communes التي تعني الشيء المشترك، كما تعني ذات الشيء في اللغة الانجليزية أما في اللغة الفرنسية فكلمة Communique تعني بلاغ رسمي أو بيان توضيح حكومي.<sup>1</sup>

#### اصطلاحاً:

- يعرفه جورج لندبرج: "بأنه مصطلح يستخدم يشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز وتكون الرموز على شكل حركات وصور أو رموز أو لغة أو شيء آخر تعمل كمنبه سلوك أي أن الاتصال هو نوع م التفاعل الذي تحدث بواسطة الرموز"<sup>2</sup>

- يعرف شرام الاتصال: "بأنه الأداة التي تجعل المجتمعات ممكنة وهو بطبيعته تميز بين المجتمع الإنساني وغيره من المجتمعات"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> / منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2012، ص31.

<sup>2</sup> / سبام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 24.

<sup>3</sup> / محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 35.

- عرفه إنجل باركنسون A.Parkinson بالقول أن: "الاتصال هو عملية منظمة ونظمية، وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها"<sup>1</sup>

- كما عرف العلاق الاتصال بأنه: "أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة أفراد أو مجاميع لغرض الإبلاغ والتأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا"

- يعرف كارل هوفلاند الاتصال: " أنه عملية يقوم بمقتضاها المرسل لإرسال رسالته لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره"<sup>2</sup>

### ب- الاتصال الداخلي

عرفه إبراهيم عرقوب: " 1933 أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"

#### -إجرائيا:

هو نشاط إداري مسئول عن تناقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين الأقسام والمصالح الإدارية داخل المؤسسة لإنجاز الأعمال.

### 2- المؤسسة

المؤسسة عبارة عن منظمة أو منشأة تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج، العمل، رأس المال، مواد أولية، بالطريقة المثلى من أجل الوصول إلى فعالية في جميع الميادين من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

### 3- الاتصال المؤسسي

هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات والمعاني داخل التنظيم حيث يكون بين شخصين أو أكثر وذلك بغرض تعديل وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات، وكذا الحفاظ على العلاقات الاجتماعية في التنظيم، وكل هذا من أجل تسهيل عمل المديرين والعاملين وكذا تحقيق أهدافهما. المطلوب بين العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> / بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 56.

<sup>2</sup> / محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 21.

<sup>3</sup> / فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2003، ص28.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

### 01- مجالات الدراسة

المجال المكاني

ملبنة الحضنة بالمسيلة

المجال الزمني

الفترة الممتدة من 15 ماي 2022 إلى غاية 2 جوان 2022 وهي فترة توزيع الاستبيان واسترجاعه من المبحوثين بعد الاجابة على أسئلته.

### 02- مجتمع البحث

يقصد به مصطلح علمي منهجي يراد به كم من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث سواء كان مجموعة أفراد او كتب أو مباني مدارس...إلخ

وقد كان مجتمع الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا بعينة تقدر 50 موظف في مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة. يقصد به عينة الدراسة

### 03- منهج الدراسة

استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي الذي يخدم مثل هذا النوع من المواضيع.

### 04- أدوات جمع البيانات

الاستبيان: استعملنا في دراستنا أداة الاستبيان والذي وزع على عينة البحث المتكونة من 50 موظف في ملبنة الحضنة والذي يحمل 20 سؤال تتم الإجابة عليها ومن خلالها نصل إلى نتائج الدراسة النهائية. المقابلة: والتي كانت كتابية متكونة من مجموعة من الأسئلة في حدود 09 اسئلة موجهة الى مجموعة من الموظفين في مختلف الرتب والمصالح بالمؤسسة محل الدراسة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border is composed of four corner pieces and four side pieces, each featuring stylized leaves, flowers, and swirling lines.

# الجانب النظري للدراسة:

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### 01- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

إن عملية إعطاء ووضع تعريف محدد للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.

- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا على أنها: "شكل اقتصادي وتقني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة".

كما تعرف كذلك: "أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المالية (الطبيعية كانت أو المادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين ومحدد قصد إنجاز أو أداء مهام بها من طرف المجتمع"<sup>2</sup>

هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق أرباح المتحصل عليها من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج<sup>3</sup>

<sup>1</sup> / ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص 8.

<sup>2</sup> / احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص15.

<sup>3</sup> / عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الساحة المركزية، 2006، ص 45.

02- تصنيف المؤسسات الاقتصادية

1- تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الحجم: يتم تصنيف المؤسسة الاقتصادية ووضع الحدود بينها تبعا لحجم هذه الأخيرة، حيث تصنف حسب هذا المعيار إلى مؤسسات مصغرة مؤسسات صغيرة ومؤسسات كبيرة. ويعتمد في هذا التقسيم عادة على معيارين رئيسيين هما معيار كمية ومعايير نوعية.

- المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية :

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استنادا إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي، ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام نجد:

- معيار عدد العمال (حجم العمالة)

- المعيار المالي أو النقدي والذي يضم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات.

- المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية :

نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الاقتصادية، هناك من يعتمد على المعايير النوعية لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات، وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة.

وأهم هذه المعايير الاستقلالية ويقصد بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، وكذلك ما يعرف بالحصة السوقية والتي يعتبر السوق المآل النهائي لإنتاج المؤسسة، وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه، فكلما زادت حصتها في السوق زادت قوتها.

كذلك يتم تصنيف المؤسسات اعتمادا على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة. ومنه فطبيعة الصناعة من أهم المعايير النوعية المعتمدة في تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

## 2- تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للمعيار القانوني

- المؤسسات العمومية :

هي المؤسسات التي يعود رأس مالها إلى الدولة أو إلى القطاع العام وقد تكون مؤسسات تابعة للوزارات أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية<sup>1</sup>.

- المؤسسات المختلطة :

هي مؤسسات تترك الدولة أو إحدى هيئاتها حرية إدارتها للأفراد أي تكون ملكية مشتركة لكن التنظيم فيها يكون خاضع لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

- المؤسسات الخاصة :

هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى الخواص، ممكن أن تكون مؤسسة فردية أي تعود إلى شخص واحد.

## 3- تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار النشاط الاقتصادي:

تصنف هذه المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

-مؤسسات القطاع الأول " الفلاحة."

-مؤسسات القطاع الثاني " الصناعة " وتنقسم إلى الصناعات خفيفة، الصناعات الثقيلة.

-مؤسسات القطاع الثالث ونقصد به المؤسسات التي تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في القطاعين السابقين من تجارة وصحة ونقل وغيرها.<sup>2</sup>

## 03- وظائف المؤسسة الاقتصادية

هناك مجموعة من الباحثين يرون أن وظائف المؤسسة الاقتصادية هي :

-وظيفة ذات التميز الأفقي

وهي الوظيفة التي تقبل العمل الأنشطة بين مجموعة من الأفراد والجماعات مثل الأنشطة التحويلية، والتدريبية حيث يمكن تقسيمها إلى مستويات تنظيمية مختلفة (الإنتاج، التمويل، إدارة الموارد البشرية)

-وظيفة ذات التميز الرأسي

<sup>1</sup> / قادري محمد، الاستقبال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009

<sup>2</sup> / قادري محمد، الاستقبال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 47.

وهي الوظيفة التي تقسم حجم السلطة بين العاملين في المؤسسة حيث تميز بين أعضاء الإدارة العليا، والوسطى، الإدارة التنفيذية، الاشتراكية) يمكن تقسيم وظيفة التمويل مثلا، النقدية والبنك والمدينون والدائون والائتمان والتمويل، استثمار الأوراق المالية... )

### - وظيفة ذات التميز المكاني والجغرافي:

يتم التمييز بين الوظائف إلى ما وجدت فروع ومناطق جغرافية متفرقة كما هو الحال في صناعة شركات النفط حيث يبعد سوق في المنابع ومراكز التصنيع وبذلك تقسيم الوظائف جغرافيا في الفروع الداخلية والدولية (المحافظات، القرى، المدن، والعواصم العالمية وغيرها...)

بينما يرى باحثون آخرون أن وظائف المؤسسة الاقتصادية هي:

### 1- الوظيفة المالية:

هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها على البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها ومخططها الاستثمارية ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>

### 2- وظيفة الموارد البشرية:

تعتبر من الوظائف السائدة في المؤسسة تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة دون تطبيق ذلك بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة على حساب مستوى القرارات المناسبة للمستوى الذي يتخذ فيه.<sup>2</sup>

### 3- وظيفة التمويل:

وهي من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة الأخرى عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وتحتل أهمية كبيرة.

<sup>1</sup> / غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، ص 128.

<sup>2</sup> / ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 260.

4- وظيفة الإنتاج:

الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب مختلف عوامل الإنتاج أو المدخلات العملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات في محيط معقد ويجمع عدة أنشطة متنافسة وموجهة إلى نفس الهدف.

5- الوظيفة التجارية:

وهي مجموعة المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو المسؤولين تعينهم المؤسسة لضمان حركة الموارد أو السلع أو مختلف احتياجاتها سواء كانت مدخلات أو مخرجات.<sup>1</sup>

04- خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات والخصائص التالية:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

- القدرة على إنتاج أداء الوظيفة التي وجدت من خلالها أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لما من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقدرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى لتحقيقها.

- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات وأما عن طريق الإعتمادات وإما عن طريق القروض أو جمع بين هذه العناصر كلها أو بعدها حسب الظروف.

- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت الظروف البيئية مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة وتفسد أهميتها.

- يجب أن تشمل إصلاح مؤسسة بظروف فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر أو تضاءلت كفاءتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> / جميل احمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص 290.

<sup>2</sup> / عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، 2006، ص 26.

05- أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية، العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فتتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة، ونستطيع تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:

أ- الأهداف الاقتصادية:

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

- **تحقيق الربح**: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع أسماؤها، وبالتالي توسيع نشاطها للصدوم أمام المؤسسات الأخرى، وفي نفس الفرع أو القطاع خاصة إذا كانت في طور النمو، أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها، نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار، للتطور التكنولوجي، وقبل هذا استعمال الربح المحقق لتسديد الديون، توزيع أرباح الشركاء، أو على الأقل تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء غير محتملة أو مفاجئة، لذا فيعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية، وبقدر التفهم الذي يتحقق بين مالكي المؤسسة والمشتغلين بما على أن الربح ضرورة لتحقيق استمرارها واستمرارهم في العمل والوجود، بقدر ما يتحقق ذلك.

- **تحقيق متطلبات المجتمع**: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها تمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة فيه، سواء على المستوى المحلي، الوطني، أو الجهوي والدولي، فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت، تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح وتختلف طبيعة هذه الأخير من المؤسسة العمومية إلى الخاصة، حيث يعتبر وسيلة لاستمرار نشاطها، وتوسيعه من أجل تلبية حاجات متجددة، وإضافة مع التطور الحضاري والثقافي للمجتمع، وهذا لا يتم إلا باحترام العقود المبرمة عادة بين المؤسسات والأشخاص، وفيما بين المؤسسات، واحترام البرامج الموضوعية في المؤسسات على أساس معطيات السوق الخاصة والعمومية المستقلة، أو الخطط الحكومية في المؤسسات ذات التسيير الحكومي.<sup>1</sup>

- **عقلنة الإنتاج**: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها، بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج، وبذلك فإن المؤسسة تسعى

<sup>1</sup> / ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص ص 17-18.

إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى، إذ في حالة وقوع المؤسسة في الإفلاس الناتج عن سوء استعمال عوامل الإنتاج، أو عن سوء تخطيطها في تكلف المجتمع عدم تلبية رغباته، وحتى عند إعادة تمويلها من طرف الدولة، إذا كانت مؤسسة عمومية، فإن المجتمع يتحمل هذه التكلفة، وبالتالي فعلى المؤسسة أن تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها، وبالإشراف على عمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة.<sup>1</sup>

#### ب - الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، الأهداف الاجتماعية التي تتمثل في ما يلي:

#### - ضمان مستوى مقبول من الأجور :

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا، وشرعا وعرفا إذ يعتبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور يتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

#### - تحسين مستوى معيشة العمال :

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتوجات جديدة، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم و تحسنها، هذا ما يدعو إلى تحسين عقلنة الاستهلاك، الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى.<sup>2</sup>

#### - إقامة أنماط استهلاكية معينة :

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتوجات جديدة، أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتوجات قديمة أو

<sup>1</sup> / المرجع نفسه، ص 18

<sup>2</sup> / ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 18-19.

لمنتوجات غير موجودة من السابق، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحه أحيانا، إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات، وتقوم وسائل الإشهار العامة بالمجتمع، في حالات التوجه نحو الكشف بغرض التحقيق من أزمة اقتصادية مثلا، بدعوة المواطنين إلى استهلاك أنواع معينة من المنتوجات قد تكون أكثر فائدة للمجتمع أو استبدال منتج بآخر في حالة عدم توفر الأول أو عند كونه لا ينتج داخليا...الخ.<sup>1</sup>

### - الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال :

تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات الرسمية بين هؤلاء، وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات، وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع، باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء منه ويؤثرون فيه بعدة طرق ووسائل.

### -توفير تأمينات ومرافق للعمال

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمال وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن، سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها أو المحتاجين منهم ( ويظهر هذا في المؤسسات العمومية) بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك، والمطاعم...الخ، وفي الحقيقة فإن هذه العناصر الاجتماعية لم يتحصل عليها العمال بشكل عفوي، بل كان نتيجة لنضال الطبقة العاملة، وبعض الأحزاب العمالية، منذ أكثر من قرن حيث ظهرت التأمينات أولا في ألمانيا بطلب من بسمارك مستشار ألمانيا، ثم انتقلت هذه الإنجازات إلى بريطانيا في بداية القرن العشرين بفضل حزب العمال البريطاني عند توليه مقاليد الحكم في ذلك الوقت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> / ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 19

<sup>2</sup> / ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، مرجع سابق، ص 20

## المبحث الثاني: الاتصال الداخلي

### 01- تعريف الاتصال الداخلي

يعرفه الدكتور أحمد ماهر: تلك الرسائل التي تستخدمها المنظمة أو المدراء أو الأفراد العاملون لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض، وأهداف المنظمة كما أنها تسهل عمل المديرين، العاملين بالمنظمة<sup>1</sup>

يقصد بالاتصال الداخلي هو الاتصال داخل المنشأة لتحقيق أهدافا ومنها إقامة لروح المعنوية العالية للعاملين داخل المنشأة.<sup>2</sup>

يقصد بالاتصال الداخلي عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، من خلاله يحقق المسئول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة مهمة لإحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>3</sup>

### عناصر الاتصال الداخلي

لكي تكتمل عملية الاتصال داخل المؤسسة، تتطلب عدد من العناصر الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض، حيث يتفق الباحثون على أن الاتصال يتكون من عدة عناصر نوجزها فيما يلي:

#### 1- المرسل:

ويقصد به الشخص أو المصدر (المدير، الموظفون) الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في الأفكار، الاتجاهات، القيم، أو الخبرات المهنية، وكثيرا ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال.

#### 2- الرسالة:

هي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وهي مجموعة الأفكار والاقتراحات والتعليمات، ويتم التعبير عنها رمزي سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة.

<sup>1</sup> / احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 46

<sup>2</sup> / محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 50

<sup>3</sup> / منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 22

### 3- الوسيلة:

هي الوسيط أو الناقل للرسالة، فقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة، وتنتقل إلى المستقبل على هيئة مكتوبة (مذكرات داخلية، تقارير رسمية...)

أو منطوقة (اتصالات هاتفية، اجتماعات...) أو الوسائل الالكترونية (البريد الالكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي...)

### 4- المرسل إليه:

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة (الرؤساء، الرؤوسين) حيث يقوم بحل رموز الرسالة، بغية التوصل إلى تفسير محتواها وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المخلفة التي يقوم بها.<sup>1</sup>

### 5- التغذية العكسية:

هي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل، وتأكده من أنه تم فهمها كإنجاز الموظفين لمهامهم تبعاً للتعليمات والتوجيهات المقدمة من طرف رؤسائهم، أو العكس الاعتماد على بعض مقترحات الموظفين في اتخاذ القرارات.

### 6- التشويش:

هي عوامل ومتغيرات غير مخطط لها من شأنها أن تجعل مستلم الرسالة يفهم الرسالة بطريقة مختلفة عن ما خطط له المرسل، وفي ظروف التشويش ينبغي على المرسل العمل بكل الوسائل المتاحة لتقليل من الأثر السلبي للتشويش لبلوغ الأهداف المنشودة من خلال المهام الموكلة للموظفين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> / محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال أسس ومفاهيم، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2014، ص 112.


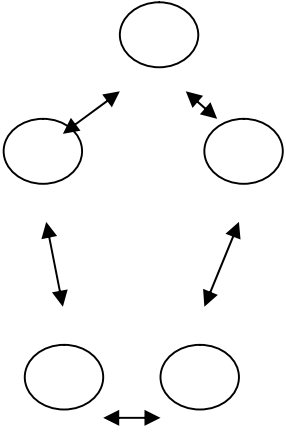
<sup>2</sup> / محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال أسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص 113

02- أنماط الاتصال الداخلي

أظهرت الدراسات عدة أنماط الاتصالات جميعها تقريبا تستند على أنماط أربعة يوضحها الجدول التالي:<sup>1</sup>

الشكل	الوصف	أنماط الاتصالات
	<p>وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس، المشرف) ان يتصل بأعضاء المجموعة الاخرين، ولا يستطيع اعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي ان الاتصال يتم فيما بينهم بطريقة فقط.</p> <p>واستخدام هذا الاسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار وتتركز في يد الرئيس او المدير</p>	<p>النمط الأول: شكل العجلة</p>
	<p>وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي ان كل فرد يستطيع ان يتصل اتصالا مباشرا لشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية اعضاء المجموعة بواسطة أحد الافراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا</p>	<p>النمط الثاني: شكل الدائرة</p>
	<p>وفي هذا النمط يكون جميع الاعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد اخر او بفردين الا اذا كان احد الافراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ ان الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.</p>	<p>النمط الثالث: شكل السلسلة</p>

<sup>1</sup> / محمود فتوح محمود سعدان، مهارات الاتصال الفعال، دار اللؤلؤة، الأردن، ص ص 28-29

		
	<p>في هذا النمط يتاح لكل الافراد التنظيم او المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأن فرد فيها، بمعنى اخر ان الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير ان استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملياته توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة</p>	<p>النمط الرابع: شكل الكامل المشابط</p>

### 03- وسائل الاتصال الداخلي

يتم تداول العديد من المعلومات داخل المؤسسة وغالبا ما يتم ذلك بشكل تسلسلي بين مختلف الإدارة أو بين مختلف الموظفين، وانتقال ونشر هذه المعلومات ضروري لتنظيم الأعمال الإدارية وخلق جو ملائم في العلاقات بين العاملين.

وأهم الوسائل المعتمدة لإجراء اتصالات داخلية هي<sup>1</sup>:

#### 1- الشبكة الهاتفية الداخلية:

وتسمح هذه الشبكة بإجراء الاتصالات المباشرة والسريعة دون الحاجة إلى الانتقال وغالبا ما تتم عن طريق الدليل الهاتفية الداخلي الذي يساعد على تنمية الاتصالات الداخلية السريعة.

#### 2- علب الرسائل أو الرسائل الالكترونية:

وتسمح هذه التقنية لمستخدمها بإرسال واستقبال البريد في أي لحظة

#### 3- اجتماعات العمل:

وهذه الاجتماعات تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدد أو لاتخاذ قرار مهم.

ولتصبح هذه الاجتماعات فعالة يجب أن لا تتم بشكل ارتجالي إنما يجب التحضير لها حتى تتم بشكل منظم وتثمر أفضل النتائج.

<sup>1</sup> / فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2004، ص 150

### 4- اللوحات الإعلامية الداخلية

ويتم استخدامها لتبادل التعليمات الصادرة عن الإدارات الحكومية أو الإدارات التي لها صفة قانونية مثل المجلس العام للمؤسسة، النقابات وغيرها...، ويبين الموظفين والعمال.<sup>1</sup>

### 5- النشرات الدورية الخاصة بالمؤسسة:

وتنمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة عن طريق إعطاء المعلومات عن الحياة الاقتصادية للمؤسسة وعن مسيرة العمل في مختلف الإدارات.

### 6- اللوائح الإجرائية أو لوائح الإجراءات:

هناك بعض المؤسسات تستخدم نوعا خاص من المذكرات يسمى لوائح الإجراءات وهي عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها لتحقيق وظيفة معينة، فيتم مثلا وضع لائحة إجرائية بجانب جهاز الفاكس ويتناول كل من يريد استخدامه وتتضمن مبادئ استخدام الجهاز، فيتم أولا إعداد لائحة أو قائمة أو كشف بالأعمال وترتيبها ترتيبا منطقيا ومن ثم صياغة اللائحة بالشكل الآتي:

- يتم تعداد التعليمات بالتسلسل المنطقية وباستخدام الأفعال بصفة الأمر.

- يجب استخدام الجمل القصيرة وأن لا يتجاوز الأمر سطر الواحد.

- ويجب أن لا يتعدى عدد هذه التعليمات العشرة وتكتب على صفحة واحدة لتعطي انطباع السهولة مع الانتباه إلى تقييم مساحة الورقة بشكل مبتدع على القراءة.

- يجب استخدام اللغة السهلة والتقارير الواضحة المباشر لتصبح اللائحة الإجرائية سهلة للقراءة والفهم من قبل

الجميع، وفي معظم الأحيان يتم الاعتماد على الصور والبيانات والجداول والرسومات لتسهيل حفظ اللائحة والتعامل معها<sup>2</sup>

### 04- أهمية الاتصال الداخلي

- تفهم الفرد للعمل المكلف به

- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل.

- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> / فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، مرجع سابق، ص 151

<sup>2</sup> / فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، مرجع سابق، ص 152

- تحقيق التناسق في الأداء.
- تقليل الإشاعات في التنظيم.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- بدون الاتصال لا يكون هناك تنظيم.<sup>1</sup>
- ضف إلى ذلك:
- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب.
- تحقيق الدقة في المعلومات ساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفيرها بشكل متكامل.
- الرقابة على العمل من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية وتوافر المعلومات يحد مقدار الانحراف من التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الاتصالات داخل المؤسسة الانحرافات قصد تصحيحها.
- تخطيط العمل حينما يسعى المديرين والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات<sup>2</sup>

### 05- أهداف الاتصال الداخلي

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- إقامة ثقة واحترام وتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع روح المعنوية.
- اتخاذ القرارات اللازمة.

<sup>1</sup> / علاء محمد القاضي وبكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، دار الإعصار العلمي، ط1، 2010، ص 25

<sup>2</sup> / زيد منير العبوي، فن الإدارة والاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 83

- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.
- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- الاستشارة ومناقشة المشاكل<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> / ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1، 2007، ص 239

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

01- العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية

- تقوم المؤسسة بالعديد من العمليات الإدارية بغرض جملة من الأهداف تتحقق هذه الأخيرة عند قيام المؤسسة بأدوارها سواء على مستوى النشاط الإداري الداخلي (الاتصال المؤسساتي)<sup>1</sup>
- يتجسد دوره من خلال توزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة، كما تسعى المؤسسة إلى التفاعل مع ما يجري في البيئة الخارجية لكي تضمن استمرارية وعدم الخروج من دائرة المنافسة من خلال تكريس آليات الاتصال.
  - يلعب الاتصال دورا بارزا في المؤسسة بحيث يمكنها من اتخاذ القرارات سواء كانت المعلومات المقدمة كمية أو نوعية لأنها مرتبطة بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواته<sup>2</sup>.
  - تتوقف العديد من العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة على الاتصال الذي يرتبط بشكل أساسي بهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال تحديد المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.
  - تمكن مختلف قنوات الاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من إيصال المعلومات للمستويات الأخرى كما أن الاتصال يمكن من حل النزاعات عن طريق إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين أفراد المنشأة داخل المؤسسة.
  - وبالتأكيد علة خاصية النظام المفتوح للمؤسسة يتيح لها الاتصال بالمحيط الخارجي كنظام أكبر وذلك من خلال الربط بينهما وضرورة توفير شبكة اتصال تستقطب كم كبير من المعلومات تفيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة<sup>3</sup>

02- أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

الاتصال المؤسساتي هو عملية عقلانية يحدث تبادل للمعلومات ونقل المعنى بين الفاعلين في التنظيم وهذه العملية هادفة بحيث تسعى إلى تحقيق ما يلي:

<sup>1</sup> / فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 ص 33

<sup>2</sup> / محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 ص 34

<sup>3</sup> / ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية التامة، ط2، ص ص 32-33

- **هدف توجيهي:** ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها
  - **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر مهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أمور.
  - **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.
  - **هدف ترفيهي ترويجي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.
  - **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المستويات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.
  - **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد<sup>1</sup>
- وبناء على هذه الأهداف العامة للاتصال تتجسد أهداف الاتصال داخل المؤسسة فيما يلي:
- 1- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يساعد هذا العنصر على رسم معا الهيكلة التنظيمي للمؤسسة.
  - 2- **المشاركة في المعلومات:** تحقق أهداف المنظمة من خلال:
    - توجيه سلوك الأفراد من ناحية تحقيق الأهداف
    - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم في الواجبات المطلوبة منهم.
    - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم<sup>2</sup>
  - 3- **اتخاذ القرارات:** ليتم تحقيق هذا الهدف لابد من توفير المعلومات الكافية لدى الموظفين لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

<sup>1</sup> / محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص 33-34

<sup>2</sup> / فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 87-89

- أهداف خاصة بالعاملين: حيث يسعى الاتصال الداخلي إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما (يؤدي إلى زيادة الثقة والتفاهم فيما بينهم)<sup>1</sup>
- 4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: تساعد الموظف على إبداء رأيه دون حرج أو خوف، كما يساعد المدير على الاتصال بجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية
- 5- تقليل الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي باعتماد مايلي:
  - توكي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال
  - مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
  - تشجيع الآراء البناءة
  - تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
  - إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
  - ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء.
  - عدالة توزيع المعلومات بين الأفراد دون محاباة.
  - معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل.
- كما تهدف عملية الاتصالات في المنظمة الإدارية إلى مايلي:
  - تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
  - يمكن المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك على المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
  - تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها
  - التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> / محمد مجحت، جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999، ص 269

<sup>2</sup> / محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مكتبة الشروق، عمان، 1989، ص 309

• تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل واخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا<sup>1</sup>

ويري باحثون آخرون أن أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية تنقسم إلى:

- **أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:** تتلخص في إقامة نظام اتصال يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي المؤسسة وكذا ترسيخ صورتها في الجماهير النشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها (وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاتها لتحسين خدماتها)<sup>2</sup>
- **أهداف خاصة بالإدارة:** حيث تمكن القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامية القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي (تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة)<sup>3</sup>

كما يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية أيضا إلى:

- تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند القيام بوظائفهم وكذلك رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف، والغايات التي تسمى الإدارة إلى تحقيقها وبيان الخطط والسياسات الأزمة لبلوغ (تلك الأهداف)<sup>4</sup>
- تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد (الاتصال الأفقي) (والتي تساهم في تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال والتنسيق في الأداء والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف والسرعة المطلوبتين)<sup>5</sup>

### 03- استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر أهم نقطة يجب أن تهتم بها المؤسسات في محاولتها لإقامة مشروع ناجح تفرض به نفسها على الواقع أو المحيط الخارجي ومن الضروري تقييم وضعية هذا الجانب الحساس وإلا فلا يمكن إن نقول عن وجود قيادة إستراتيجية للجمهور العامل ولا للخطوات الممهدة لتحقيق الأهداف من خلال وضع خطط اتصالية مدروسة تتم

<sup>1</sup> / منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 169

<sup>2</sup> / رضوان بلخيري، مدخل الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015، ص 97

<sup>3</sup> / Gilbert. Jet coll. Génere le channent oeganisationel.pars, les édition donganisation. 1995.p139

<sup>4</sup> / محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 269

<sup>5</sup> / احمد بن عبد الرحمان، عبد الرحمان بن احمد هيجان، مبادئ الإدارة، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005، ص 301.

صياغتها اعتمادا على مناهج أو أدوات علمية كما ومن بين أهم التقنيات المعتمدة للدراسة نجد تقنية المراجعة الاتصالية الداخلية، التي يتم اعتمادها الإنصات، الملاحظة إضافة إلى رصد جملة الكيفية التي يدرك بها العامل مؤسسته والصورة التي يكونها عنها ويمكن تحديد أهم خطوات دراسة وبلورة هذه الإستراتيجيات كما يلي:<sup>1</sup>

**1- مرحلة الانطلاق:** حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بإعداد دفتر شروط يضم الأهداف المحددة من خلال الدراسة عن طريق المراجعة الاتصالية.

**2- جمع المعلومات:** بمعنى رصد الوضعية الداخلية للاتصالات المختلفة ولذلك يقترح جملة من الأسئلة يدور حول من يعلم أو من ينقل المعلومة، في أي إطار ومتى يتم نقلها وتتضمن هذه الأسئلة أسئلة نوعية أخرى حسب طبيعة المؤسسة، وجمهورها وإضافة هناك تقنيات محددة لتقصي الداخلي كما يلي:

- كيف تؤخذ بعين الاعتبار حالة الإجراء؟ يتعلق الأمر بأنه ينطلق من مجموعة معطيات يتم بها تقرير المناخ الاجتماعي للمؤسسة.

- **الوسائل:** الدلائل أو الإشارات التقليدية بحوث الرأي العام الداخلي

- **المكونون:** فالتأطير يعتبر مصدر إعلام منطقي لأنه أقرب إلى الواقع المهني اليومي للمستخدمين، إستمالات شبه رسمية نستطيع إعادة صياغتها للمعلومات المختلفة إذا توفرت فيها الوسائل.

- **الأهداف:** تقديم حوصلة حول المؤسسة تحديد درجة إدماج العمال أو إجراء في وظائفهم ومن خلال التقييم في النتائج لا بد أن تكون متميزة من بحث لآخر ومن مؤسسة لآخرى أو لقسم لآخر.

- **التحليل والتشخيص:** ويتم ذلك للمعطيات التي تم تحصيلها انطلاقا من الأدوات المختلفة التي استعملها داخل المؤسسة ومن هذه المراحل ننتقل إلى الخطوات الأخيرة المتمثلة في بناء خطة إستراتيجية اتصالية انطلاقا مما تم شخصناه

**3- بلورة إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة:**

وهي تشمل خطوات رئيسية.

- **توزيع المهام أو المسؤوليات.**

أ - **مهام مسؤول الاتصال الداخلي:** هذا الأخير مسؤول عن صياغة وتطبيق السياسة الاتصالية، الداخلية مؤسسة.

<sup>1</sup> / قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، ص 35

ب - إلحاق المسؤول) قسمه: (ليست المؤسسات التي تحفز على مصلحة اتصال مستقلة عن بقية الأقسام أما في المؤسسات المتوسطة الحجم فالاتصال الداخلي يضطلع به فرد أو مجموعات معينة ملحقه بمدرية الاتصال<sup>1</sup>.  
ت - قدرات وكفاءات مسؤول الاتصال: يجب أن يكون منظما جيدا وأن يتحكم في مختلف تقنيات الاتصال.  
ث - هيئة مسؤول الاتصال: هذا الأخير رجل الإستراتيجية، وجب عليه بلورة وتحقيق سياسية (اتصالية وهو كذلك رجل ميدان مؤهل للعمل التطبيقي وتنشيطه)<sup>2</sup>

ج - مصلحة الاتصال الداخلي: متكونة من مسؤول وأعوان له.

ح - الاتصال الداخلي مهمة الجميع: كل فرد يعتبر عضو فعال ومؤثر في النسق الاتصالي الداخلي.

خ - مسؤولية الهرم التنظيمي: فالإداريون المختلفون لهم مسؤولية مباشرة إزاء الاتصال الداخلي لمؤسساتهم إذا أنهم يستطيعون تحريك و تفعيل القوى الخادمة للاتصال أحسن داخل النظام فيما يتعلق بالمستخدمين البسطاء.

## 2-تصميم الرسائل الاتصال:

أ - الأولوية المعلومة الداخلية: لا بد من خلق روابط دائمة بين الإدارة العليا والهياكل القاعدية للتنظيم، وإعلام المستخدمين بكل المستجدات وتجنب الكتمان.

ب -المعلومة المختارة المنتقاة:

## 3-اختيار الوسائل الاتصالية:

يتعلق الأمر باختيار طريقة إيصال المعلومة وفي هذا الشأن نميز ثلاثة أنواع رئيسة وهي، كتابية، الشفهية، أو السمعية المرئية<sup>3</sup>

## 04 -معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

أولا: المعوقات الداخلية

### 1- المعوقات النفسية

ذات أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة وفعالية الاتصال إذ غالبا ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يملك من الاستعداد الفكري والذهني والقابلية الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها وإدراك ما ينطوي

<sup>1</sup> / قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 76

<sup>2</sup> / المرجع نفسه، ص 77

<sup>3</sup> / شعبان خرج، الاتصالات الإدارية، دار النشر، عمان، 2008، ص 185.

عليه من مدلولات معينة غير أن مثل هذه الافتراضات غالباً ما تغفل الجانب النفسي للفرد مما يؤكد ضرورة اختيار الوقت الملائم لنقل الرسالة والقابلية الشخصية لمستقبلها<sup>1</sup>

- الاختلاف في الميولات والرغبات والاتجاهات والقدرات بين العمال يجعل وجود تباين في إدراك الرسالة وفهمها فكلما زادت القدرة على إدراك وفهم الرسالة كلما نجحت عملية الاتصال والعكس صحيح<sup>2</sup>
- إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل الفنية أو التنظيمية.
- عدم إدراك الكثير من المؤشرات النفسية المتعلقة بأحاسيس الأفراد من خوف وتعصب وإحساس بالظلم وانعدام العدالة مما قد يؤدي إلى تشويه المعلومات

### ثانياً: المعوقات الاجتماعية والثقافية

نقصد بها مختلف ما يتعلق بعادات الاتصال في مجتمع ما .

#### أ- معوقات اجتماعية

- سيادة العلاقات القبلية والعصبية بين العمال داخل المؤسسة
- التباين بين الفئات العمالية والتفاوت في درجة التخصص والكفاءة .
- سيادة علاقات القرابة بصورة تفوق علاقات المصلحة.<sup>3</sup>

#### حواجز اتصال ثقافة بين الجماعات

- التباين الاجتماعي يشكل حاجز دون أن تتم عملية الاتصال بنجاح مما يجعل العملية الاتصالية تتم بقدر محدود فيكون هذا عاملاً لتهيئة المزيد من الاحتياطات من أجل عرقلتها.
- التحيزات الاجتماعية إن الجماعات المشكلة للمؤسسة تنطوي على جملة من التناقضات التي تؤدي إلى إسقاط العيوب الذاتية على الجماعات مما يؤدي إلى تعذر الاتصالات الإيجابية الفعالة.

<sup>1</sup> / خليل محمد حسن، الشماع وحضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2007، ص 214

<sup>2</sup> / جمال الدين العويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 72

<sup>3</sup> / أمال سعد متولي، مبادئ الاتصال بالجمهير ونظرياته، دار مكتبة الإسرائ للطبع والنشر والتوزيع، 2007، ص 101

- طقوس الاتصال فهناك لكل جماعة إنسانية طقوس وأساليب محددة لضبط عمليات التفاعل والتواصل ( الزواج ، الميلاد، الوفاة ، الولائم )، ولكل هذه الطقوس معايير تضبط النشاطات ابتداءً بنشاطات الجسد ووظائفه، ولا بد من الإلمام بهذه الطقوس وكذلك لا بد من معرفة المحرمات والممنوعات الاجتماعية إذا أردنا تجنب مأزق الاتصال<sup>1</sup>.
- سيماء الاتصال وتبرر عند كتابة موضوع الاتصال أو التعبير عنه بصورة شفوية وتظهر الصعوبات في هذا إذا استخدم كل من المرسل والمستقبل كلمات وتعبيرات غير واضحة ويرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات الدراسات والثقافة<sup>2</sup>

### 2- المعوقات التقنية

تتمثل فيما يلي:

- 1- تفضيل اغلب العمال للاتصال الشفهي المباشر أو التقليدي ونفورهم من التقييد بالكتابة والتوثيق
- 2- عدم الاهتمام بالملصقات واكتفاءها بالإعلان عن الاجتماعات ومواقيت العمل وهذا ما انعكس سلبا عن الاتصال التنظيمي للمؤسسة وحرمانها من إرساء تقاليد اتصال أكثر تطور و جاذبية.
- 3- إن الخلل التقني في وسائل الاتصال المؤسساتي الموجودة قيد الاستعمال فيؤدي إلى إعاقه السير العادي لمختلف عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عن طريق:
  - صعوبة الحصول على التيلكس أو الفاكس .
  - معاناة الشبكات التلفزيونية من أعطال وتقادم و انعدام للخطوط .
  - بطء البريد أو صياغة .
  - سوء الصيانة .
  - المواصلات والانتقال المكاني .
  - أدوات غير كافية مثل عدم توفر قدر كافي من خطوط الهاتف لتغطية حجم الاتصال

### 4- المعوقات التنظيمية

وتأخذ عدة أشكال منها:

<sup>1</sup> / مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، 2004، ص ص 166-168

<sup>2</sup> / عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، أصول الإدارة والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006، ص 175

- عدم تحديد الأدوار والصلاحيات والاختصاصات.
- عدم وجود استقرار إداري نتيجة التغيرات المتتالية في فترات متقاربة مما يؤدي إلى توتر العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.<sup>1</sup>
- مرور المعلومات سلسلة من المستويات الإدارية بمعنى أنها تمر على أكثر من شخص مما يجعلها أكثر عرضة للتحريف و الحذف.
- سوء إدارة المعلومات داخل المؤسسة.

### ثانيا: المعوقات الخارجية

وتتحلي بشكل أساسي في كل ما يحيط بالمؤسسة من قريب أو بعيد ويمكن إبراز أهم المعوقات الخارجية للاتصال التنظيمي في عدم فعالية الاتصال الخارجي خاصة وانه مجموعة الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التواصل مع محيطها الخارجي من خلال:

- 1- التعريف بوجود المؤسسة وما تقوم به من أنشطة .
  - 2- تكوين صورة ايجابية عن المؤسسة لدى محيطها الخارجي .
  - 3- السعي إلى تحسين صورة المؤسسة بصفة دائمة وفي مختلف المناسبات .
  - 4- كسب ثقة مختلف الشركاء الخارجيين مع المؤسسة .
  - 5- الإعلان عن صدور منتجات أو خدمات جديدة للمؤسسة .
  - 6- توضيح الحقائق عقب الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة .
  - 7- جعل المؤسسة أكثر جاذبية من باقي المؤسسات .
- ولعل من أهم المعوقات الخارجية المعوقات البيئية من حيث مدى استقرار البيئة وديناميكيته بالمنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التغلب تتطلب اتصال متجدد يواكب هذا التغيير.<sup>2</sup>

- التباعد الجغرافي بين الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة وتعدد مواقع العمل يؤدي إلى مشاكل في اتصال تنظيمي مشكلا معيقا بيئيا له<sup>3</sup>

<sup>1</sup> / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أصول الإدارة والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، مرجع سابق، ص، 438

<sup>2</sup> / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أصول الإدارة والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، مرجع سابق، ص 439

<sup>3</sup> / المرجع نفسه، ص 439

- حجم المنظمة وموقعها الجغرافي حيث يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لان كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد ألقى مشكلة في سبيل الاتصال الجيد والفعال وتبدو هذه الظاهرة في المنظمات التي لها مركز رئيسي وفروع في مناطق أخرى
- عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم .
- تتأثر اتصالات الأفراد بما يجري حاليا في البلاد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أصول الإدارة والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، مرجع سابق، مرجع سابق، ص 440

# الفصل الثالث:

## الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعدها تطرقنا للمفاهيم الأساسية للتسويق الاجتماعي وحددنا مختلف أنشطتها ومبادئها، كما تطرقنا إلى مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها المختلفة، كان لابد علينا ربط العلاقة بين العنصرين المدروسين سابقا ومحاولة الربط بينهما عن طريق إسقاط الدراسة النظرية على الواقع. وبغرض الوقوف على أثر تطبيق التسويق الاجتماعي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة لجأنا إلى إجراء استبيان على عينة من المختصين في المحاسبة (أساتذة محاسبة جامعيين، محاسبين في مؤسسات اقتصادية، ومحافظي حسابات) باعتبارهم الأدرى بحثيات وجوانب الموضوع.

ولكي يتسنى لنا الإجابة على السؤال الجوهرى لهذه الدراسة، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التصميم المنهجي للدراسة الميدانية من خلال عرض الإطار المقترح للدراسة مع تبيان متغيراتها، كما سيتم استعراض فرضيات الدراسة المتمثلة في ترجمة لجميع العلاقات المتضمنة في النموذج المقترح. بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق بناءها وتصميمها وإعدادها، وثباتها وصدقها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، وتحليل عبارات الاستبانة، وأخيرا اختبار الفرضيات، لأجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات الميدانية التي تخدم الدراسة. ومن أجل ذلك فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الحضنة؛ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة؛ المبحث الثالث: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة؛ المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الحضنة.

سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى أسباب اختيارها وذلك من خلال

العناصر التالية:

لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة؛

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة؛

- مبررات اختيار المؤسسة كميدان للدراسة والمجال الزماني والمكاني.

**01- لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة.**

**أولاً-النشأة والتطور:** ملبنة الحضنة شركة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص تقع في الجنوب الشرقي

للمنطقة الصناعية بالمسيلة، تم تأسيسها بتاريخ 15/12/1999

برأسمال قدره 6000000 دج، وتبلغ مساحتها 32000 متر مربع، يتمثل نشاطها في إنتاج الحليب ومشتقاته،

غير أن بداية الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كان بإنتاج الحليب فقط وذلك بتاريخ 15/05/2000

بطاقة إنتاجية قدرها 40000 لتر يوميا من الحليب المعاد تصنيعه، حيث كان حجم اليد العاملة يقدر ب 38

عامل.

قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها كالتالي:

- التوسع الأول في 15/10/2001

قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها، وبلغت قيمة التوسع 50 مليون دينار وهذا عبارة عن 100% أموال ذاتية،

حيث قامت المؤسسة بزيادة في الطاقة الإنتاجية من 40000 لتر من الحليب في اليوم إلى 140000 لتر/اليوم

وذلك بإنتاج ما يلي:

حليب البقر المعقم في أكياس؛

- الحليب على شكل مسحوق معقم في أكياس؛

- اللبن في أكياس. من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية تمت الزيادة في عدد العمال من 38 إلى 55 عامل دائم

بالمؤسسة.

- التوسع الثاني : في 15/10/2005

قامت المؤسسة بتوسع ثاني وقدر ب 90 مليون دينار وهو عبارة عن 30% أموال ذاتية و70% قرض بنكي حيث قامت المؤسسة بزيادة الطاقة الانتاجية من 40000 لتر إلى 380000 لتر من الحليب في اليوم وذلك بتوسيع تشكيلة المنتجات و انتاج منتجات جديدة هي:

• حليب معقم في قارورات 1 لتر؛

• لبن في قارورات 1 لتر؛

• حليب بقر في قارورات 1 لتر؛

ياغورت للشرب في قارورات 1 لتر؛

ياغورت للشرب ممزوج بالفواكه في قارورات 1 لتر؛

ياغورت معطر في علب؛ ياغورت ممزوج بالفواكه في علب

حلوى قشدية في علب.

وبذلك زاد عدد العاملين من 55 إلى 192 عامل موزعين على مختلف المصالح بالمؤسسة، واستمر عدد العاملين في تزايد مستمر من سنة لأخرى نظرا لاتساع نشاط المؤسسة.

من خلال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة نجد أن معظم مناصب الشغل يشغلها عنصر الذكور بنسبة تقدر ب 88.96% أما عنصر الإناث فيقدر ب 11.4% وهذا نتيجة لطبيعة العمل، مع العلم أن عدد الأيدي العاملة في تغير مستمر وذلك لعدم توفر مناصب شغل دائمة. تتمثل رسالة المؤسسة في Hodna source de vitamine و لديها علامة تجارية Hodna lait تعرف بها جميع منتجاتها، أما فيما يخص الياغورت بمختلف أنواعه فالمؤسسة تمتلك أربع علامات تجارية وهي : "yorty" بالنسبة لكل ما هو معطر ؛ " oh fruit" بالنسبة لكل ما هو ممزوج بالفواكه؛ Dey بالنسبة للياغورت المعطر في قنينة؛ Furi للحلوى القشدية. تجدر الإشارة أن ملبنة الحضنة أنتجت خلال العام 2010 ما لا يقل عن 72 مليون لتر من حليب البودرة، وحولت 8 ملايين لتر من الحليب الطازج كمشتقات حليب ولقد أصبحت ملبنة الحضنة توزع منتجاتها إلى جميع الأسواق الوطنية، حيث أصبحت تحتل المرتبة الثانية بعد صومام.

ثانيا- الخصائص المميزة للمنتجات المنتجة الملبنة خصائص عديدة نذكر منها:

• تتميز منتجات المؤسسة بالترابط من ناحية المواد الأولية المستعملة ومواد التغليف، قنوات التوزيع، شرائح المستهلكين.

• منتجات المؤسسة تتمركز في مرحلة النمو، سواء القديمة أو الجديدة، وذلك لأنه عند إضافة منتج جديد مثلا الياغورت (قارورة) عرفه المستهلك ولا يحتاج إلى اعلانات أو ترويج مكثف من أجل تعريفه بالمنتج، وبالتالي عند اطلاق المنتج الجديد في السوق من السهل اقتناؤه ومعرفته من طرف المستهلكين، وهذا ما يعتبر ميزة للمؤسسة لأن طبيعة النشاط تتطلب ذلك.

• منتجات المؤسسة تتميز بالجودة العالية، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة والمستمرة، والمؤسسة دخلت في برنامج مع دول أوروبا لتحسين الأداء من أجل الحصول على شهادة ISO.

• تعتبر منتجات المؤسسة تنافسية وتتوفر على خصائص تكنولوجية مقبولة من حيث النوعية والمرونة في الأداء.

• -حدثة التكنولوجيا والآلات المستعملة في الإنتاج.

• تبني المؤسسة أبحاث ودراسات تزودها بأفكار جديدة من أجل ادخال منتجات جديدة أو التحسين في المنتجات الحالية.

• طبيعة نشاط المؤسسة جعل منتجاتها قابلة للتجديد والتحسين المستمر، خاصة مع تغير أذواق المستهلكين والمرونة في التكيف مع متطلبات السوق.

- أهداف المؤسسة: لا تستهدف المؤسسة ال ربح السريع والكبير، وإنما تتجلى أهدافها فيما يلي:

• إنتاج منتجات ذات جودة عالية وحسب أذواق المستهلكين؛

• محاولة كسب حصة سوقية معتبرة وذلك بتغطية العديد من مناطق الوطن وكذا الانتقال إلى السوق الدولية.

• ضمان رواج المنتجات في السوق؛ تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق؛ توفير مناصب عمل؛

• اقناع المستهلكين بجودة منتجاتها.

• توسيع نشاط المؤسسة بإضافة منتجات جديدة.

02- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة.

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات بحيث يعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، ويمكن عرض الهيكل التنظيمي الملبنة الحضنة كما يلي:

أولاً- المديرية العامة: تتكون من المدير العام ويمكن تلخيص مهامه في:

- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.

- اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

- التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها.

- عقد الاجتماعات والإشراف عليها.

- إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.

- اقتراح الحلول والاستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.

**ثانيا- مديرية الإنتاج:** تعتبر أهم مديرية بالمؤسسة، وهي التي تتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسة، تتكون من الأمانة وخمس ورشات، حيث أن ورشتي الجبن والعصير بدأ النشاط بهما في سنة 2010 فقط. ومن أهم المهام المسندة لمديرية الإنتاج:

- إعداد برامج الإنتاج ومتابعتها ميدانيا.

دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج وذلك من خلال إحصاءات يومية، شهرية وسنوية.

- العمل على تحسين نوعية المنتج.

- السهر على سلامة الآلات من خلال توفير الصيانة المناسبة.

**ثالثا-** المديرية التقنية تعمل على الحفاظ على التجهيزات والآلات التي تمتلكها المؤسسة، وتزويدها بقطع الغيار الجديدة، حيث أنه من أهم مهامها إصلاح الأعطاب الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكييف والتبريد الخاصة بالمخازن.

**رابعا-** المديرية التجارية يرأسها إطار متحصل على شهادة اللسانس في التسويق (عشر سنوات خبرة في الميدان)، يقوم بتسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتعتبر هذه المديرية الأساس في الجانب التجاري، وتقوم عليها المؤسسة، ويكمن دورها في عملية استلام السلع وفحصها من ناحية الكم والمواصفات والقيام بعملية التسويق، كما تقوم أيضا بإعداد الفواتير.

- **مديرية الجودة والبحث والتطوير:** هدفها تطوير المنتجات ورفع من جودتها، كما تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية، وتتفرع إلى:

- **قسم مراقبة الجودة:** يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من ورشات الإنتاج، حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.

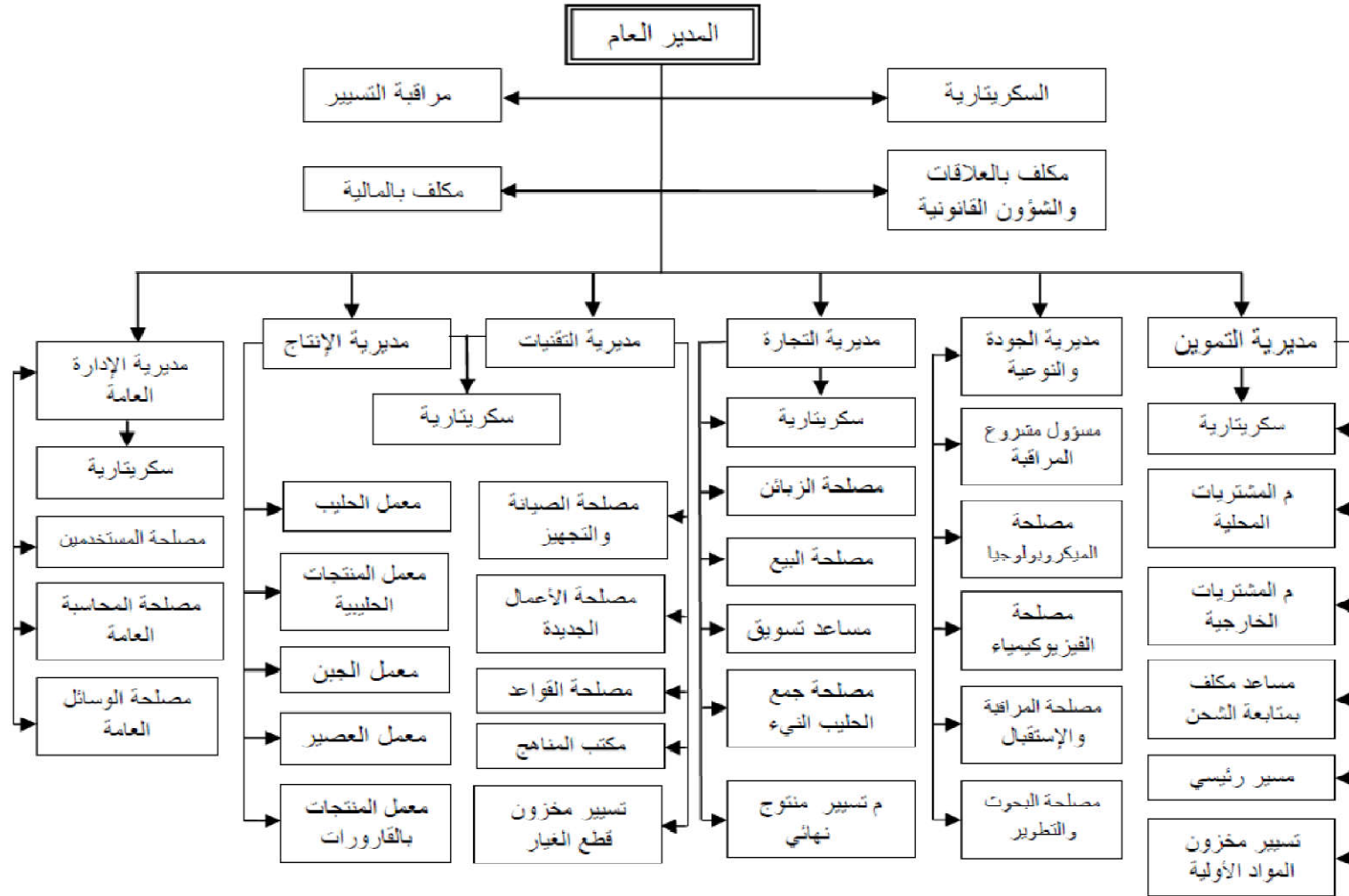
- قسم مراقبة النظافة: إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وهذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة، وأحد الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها.

#### - قسم البحث والتطوير:

تم استحداث هذا القسم مؤخرا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

- مديرية التموين وتتخصص في تقديم مختلف الوسائل من معدات السلع والمواد الأولية من أجل الإنتاج، والمواد الأخرى كالأغلفة والعلب... الخ. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمبنى الحضنة.

## الهيكل التنظيمي: لمبنة الحضنة



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

## الفصل الرابع:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- الأساليب الإحصائية المعتمدة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له بإختصارا بالرمز (SPSS21)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية: بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي المرجح: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ويتم حسابه وفق المعادلة الإحصائية التالية:

- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح. ويجسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

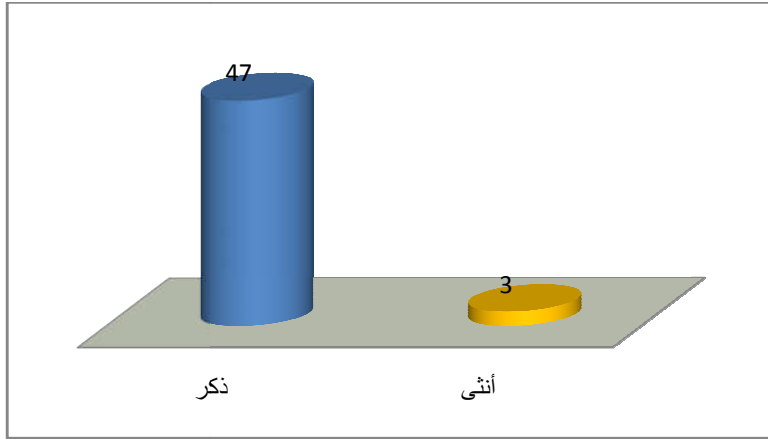
وتعتبر من أفضل الطرق المستعملة لقياس ثبات الاستبانة، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا لتقييم الثبات الذي يكون أعلى من النسبة المقبولة (60%) يعتبر كافيا ومقبولا، وأن معامل ألفا الذي تصل قيمته إلى (80%) يعتبر المقياس مثاليا ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس و التحليل واختبار الفروض، مرجع سبق ذكره، ص 423.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%94	47	ذكر
%6	3	أنثى
%100	50	الإجمالي

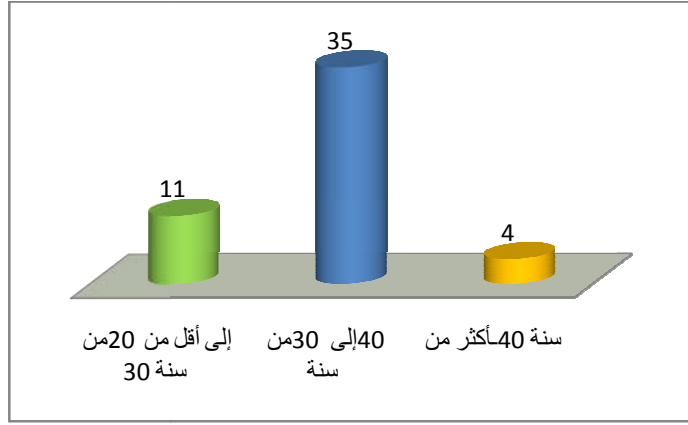


الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 47 فرد بنسبة 94% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 03 أفراد فقط أي ما نسبته 6% .

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
%22	11	من 20 إلى أقل من 30 سنة
%70	35	من 30 إلى 40 سنة
%8	4	أكثر من 40 سنة
%100	50	الإجمالي

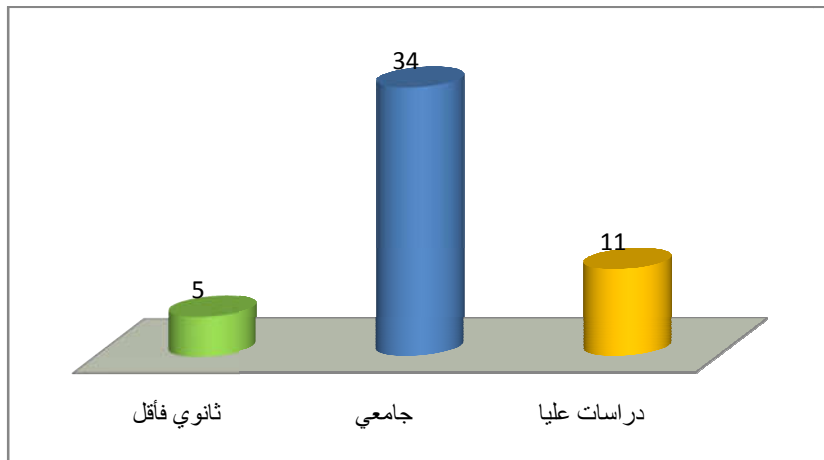


الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم من 20 إلى أقل من 30 سنة قدر بـ 11 فرد بنسبة 22%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة قدر بـ 35 فرد أي ما نسبته 70% وهم الأعلى نسبة، أما عدد الأفراد الذين يفوق سنهم 40 سنة فقد قدر بـ 4 أفراد فقط أي ما نسبته 8% .

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الطور	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	5	10%
جامعي	34	68%
دراسات عليا	11	22%
الإجمالي	50	100%



الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

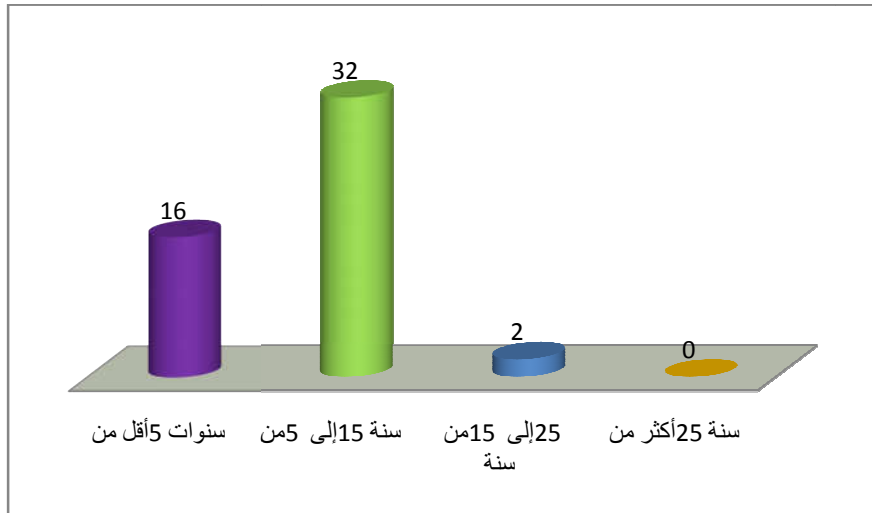
## الفصل الرابع:

## عرض وتحليل النتائج

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي فأقل قدر بـ 5 أفراد بنسبة 10%، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي فقد قدر عددهم بـ 34 فرد بنسبة 68% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي دراسات عليا قدر بـ 11 فرد أي ما نسبته 22%.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	32%
من 5 إلى 15 سنة	32	64%
من 15 إلى 25 سنة	2	4%
أكثر من 25 سنة	0	0%
الإجمالي	50	100%



الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

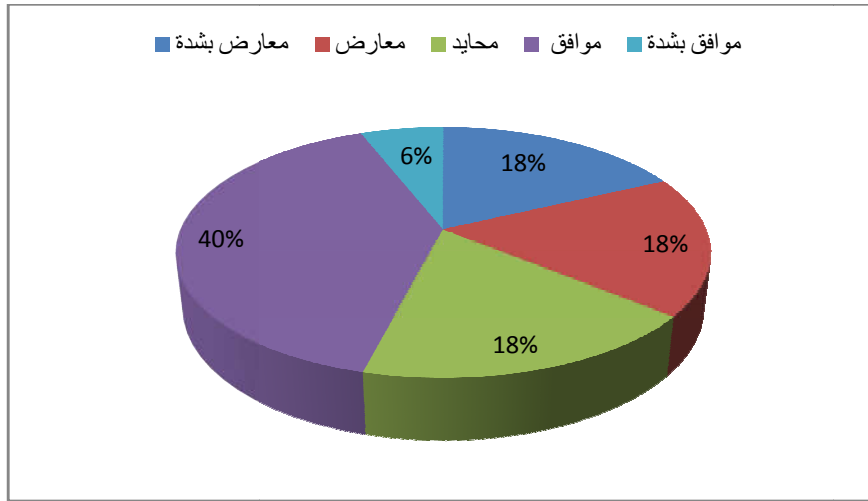
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين أقدميتهم المهنية أقل من 5 سنوات قدر بـ 16 فرد بنسبة 32%، في حين عدد الأفراد الذين الأقدمية لديهم تتراوح من 5 إلى 15 سنة قدر بـ 32 فرد بنسبة 64% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين أقدميتهم المهنية تتراوح من 15 إلى 25 سنة فقد قدر عددهم بـ 2 فرد بنسبة 4% فقط.

المحور الأول: مدى توظيف أساليب الاتصال الداخلي في مؤسسة الحضنة

السؤال 01: تملك المؤسسة خلية اتصال فعالة ؟

الجدول رقم (05) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
%18	9	معارض بشدة
%18	9	معارض
%18	9	محايد
%40	20	موافق
%6	3	موافق بشدة
%100	50	الإجمالي



الشكل رقم (05) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

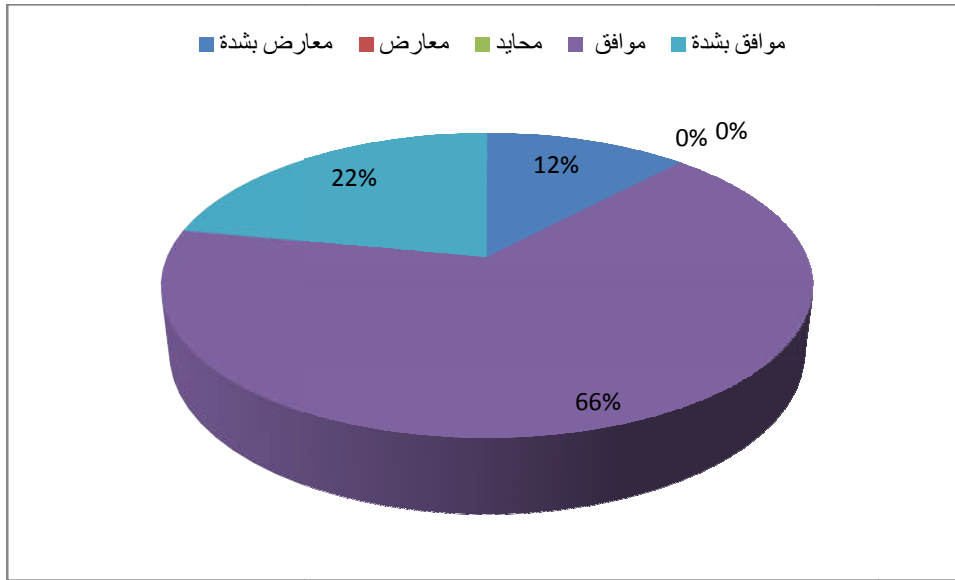
من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (05) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 18% ، نفس النسبة السابقة تمثل أفراد المجموعة الثانية والثالثة الذين اختاروا البديل " معارض " والبديل "محايد " أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 40% وهم الأعلى نسبة، والمجموعة الخامسة تمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على السؤال السابق بالبديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 6%.

الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المؤسسة تمتلك خلية اتصال فعالة.

السؤال 02: يسهل الاتصال الداخلي مهام العاملين في المؤسسة ؟

الجدول رقم (06) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
12%	6	معارض بشدة
0%	0	معارض
0%	0	محايد
66%	33	موافق
22%	11	موافق بشدة
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم (06) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

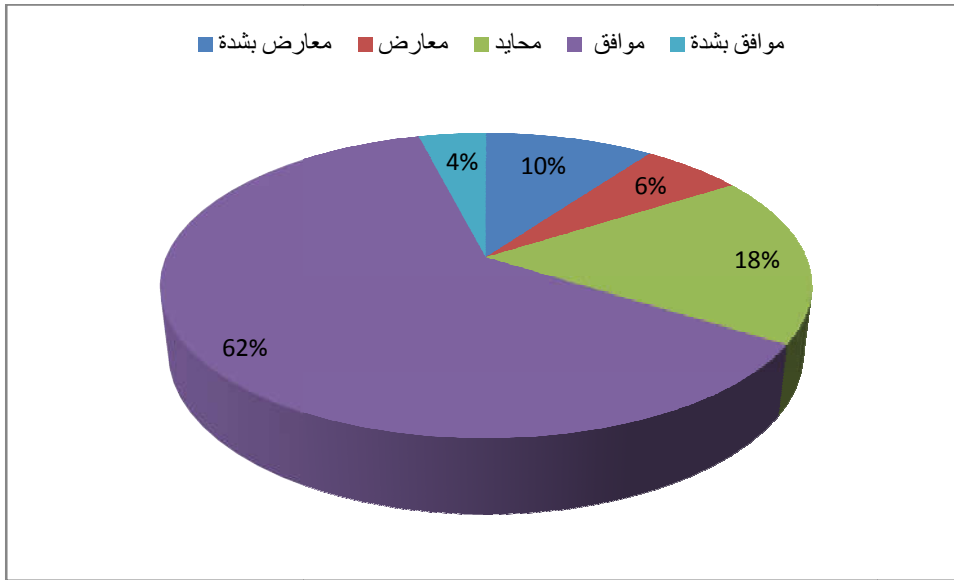
من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (06) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 12% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 66% وهم الأعلى نسبة، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 22% ..

الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصال الداخلي يسهل مهام العاملين في المؤسسة.

السؤال 03: الاتصال الأفقي داخل المؤسسة فعال ؟

الجدول رقم (07) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
10%	5	معارض بشدة
6%	3	معارض
18%	9	محايد
62%	31	موافق
4%	2	موافق بشدة
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم (07) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (07) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 5% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " معارض " بنسبة قدرت بـ 6%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد

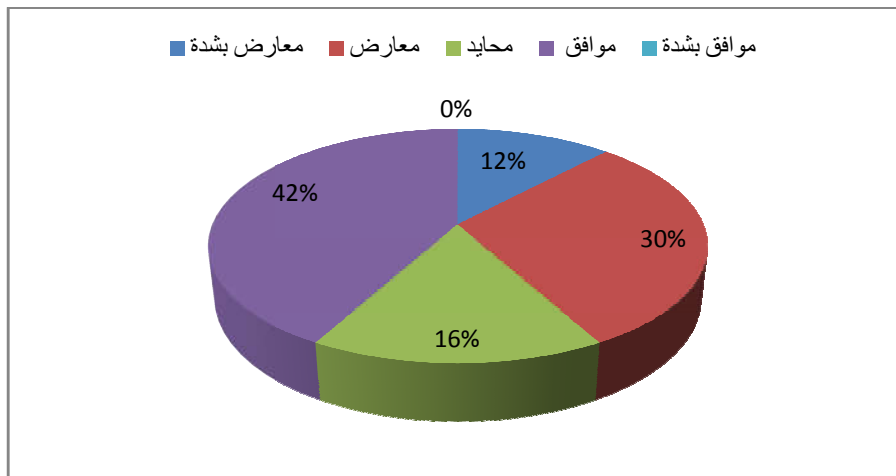
الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 18%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 62% وهم الأعلى نسبة، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 4%.

الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصال الأفقي داخل المؤسسة فعال.

السؤال 04: تسير عملية الاتصال في المؤسسة التي تعمل بها بطريقة منظمة ؟

الجدول رقم (08) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
12%	6	معارض بشدة
30%	15	معارض
16%	8	محايد
42%	21	موافق
0%	0	موافق بشدة
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم (08) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

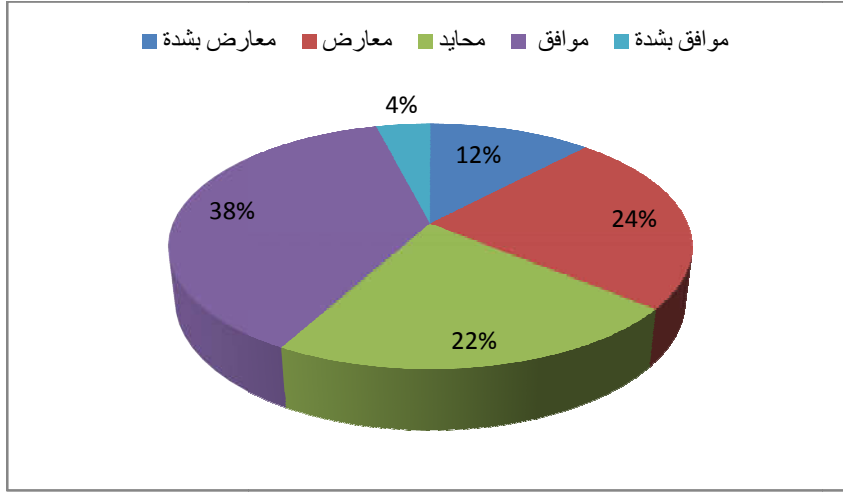
من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 12%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 30%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 16%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 42% وهم الأعلى نسبة.

الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن عملية الاتصال في المؤسسة التي يعملون بها تسير بطريقة منظمة.

السؤال 05: وسائل الاتصال المستعملة في مؤسستكم ملائمة لطبيعة العمل ؟

الجدول رقم (09) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
12%	6	معارض بشدة
24%	12	معارض
22%	11	محايد
38%	19	موافق
4%	2	موافق بشدة
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم (09) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 12%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 24%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 22%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 38% وهم الأعلى نسبة، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 4%.

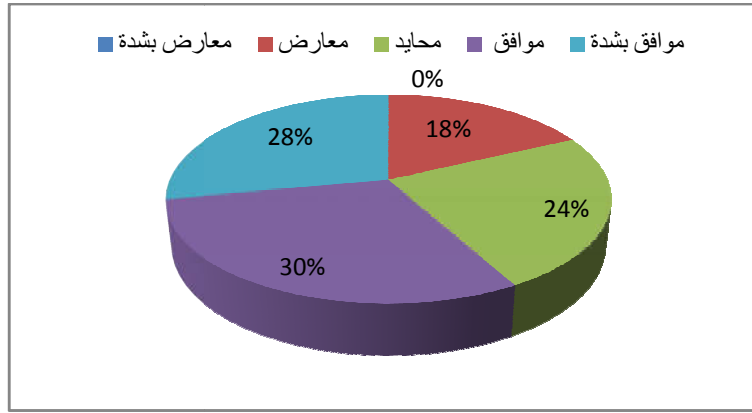
الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن وسائل الاتصال المستعملة في مؤسستهم ملائمة لطبيعة العمل.

السؤال 06: نستعمل أساليب الاتصال التقليدية أكثر؟

الجدول رقم (10) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
0%	0	معارض بشدة
18%	9	معارض
24%	12	محايد
30%	15	موافق

موافق بشدة	14	28%
الإجمالي	50	100%



الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " معارض " بنسبة قدرت بـ 18%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 24%، في حين تمثل المجموعة الثالثة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 30% وهم الأعلى نسبة، أما المجموعة الرابعة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 28%.

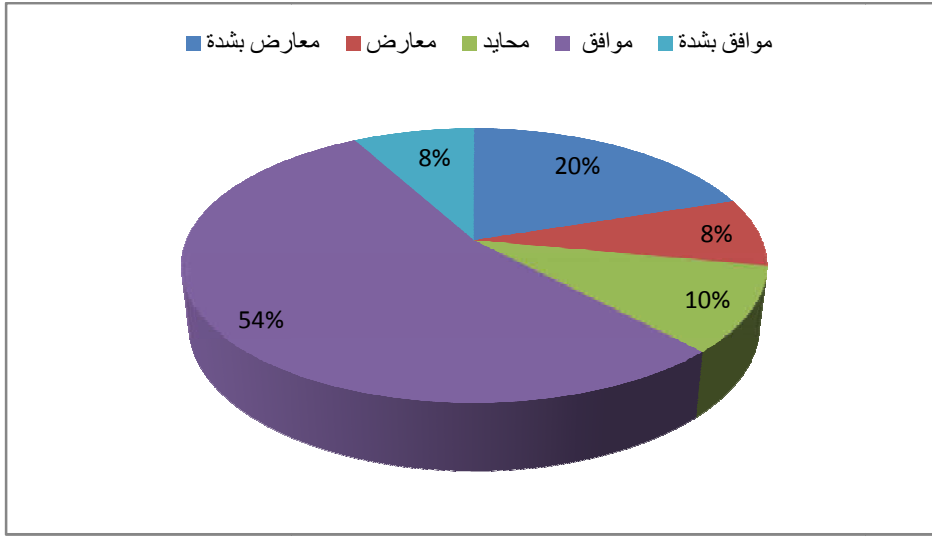
الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يستعملون أساليب الاتصال التقليدية أكثر.

السؤال 07: توظف الوسائل الحديثة في عملية الاتصال ؟

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
20%	10	معارض بشدة
8%	4	معارض
10%	5	محايد
54%	27	موافق
8%	4	موافق بشدة

الإجمالي	50	%100
----------	----	------



الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 20%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 8%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 10%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 54% وهم الأعلى نسبة، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 8%.

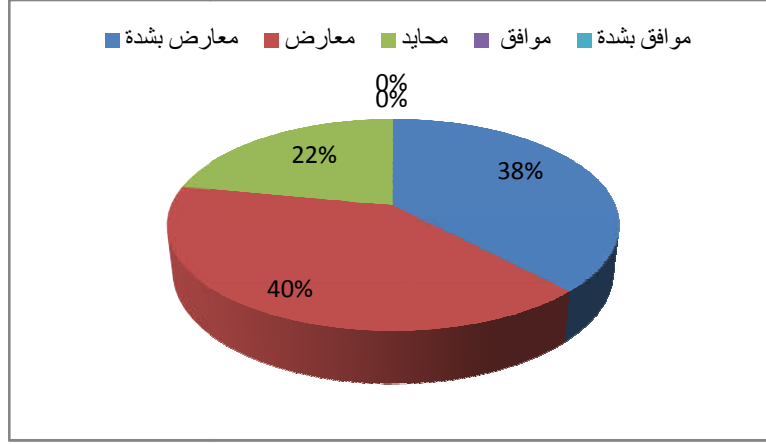
الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه يتم توظيف الوسائل الحديثة في الاتصال .

السؤال 08: تلقينا تكويننا خاصا في أساليب الاتصال الحديثة ؟

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
%38	19	معارض بشدة
%40	20	معارض
%22	11	محايد

موافق	0	%0
موافق بشدة	0	%0
الإجمالي	50	%100



الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

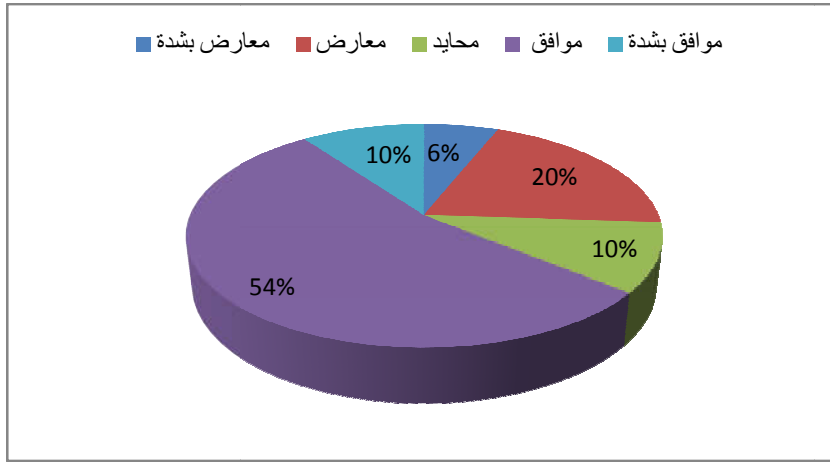
من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 38% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 40% وهم الأعلى نسبة، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 22%. الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لم يتلقوا تكويننا خاصاً في أساليب الاتصال الحديثة.

السؤال 09: هناك اتصال داخلي فعال بينك وبين رؤسائك في المؤسسة ؟

الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
6%	3	معارض بشدة
20%	10	معارض
10%	5	محايد
54%	27	موافق

موافق بشدة	5	10%
الإجمالي	50	100%



الشكل رقم (13) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 20%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 10%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 54% وهم الأعلى نسبة، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 10%.

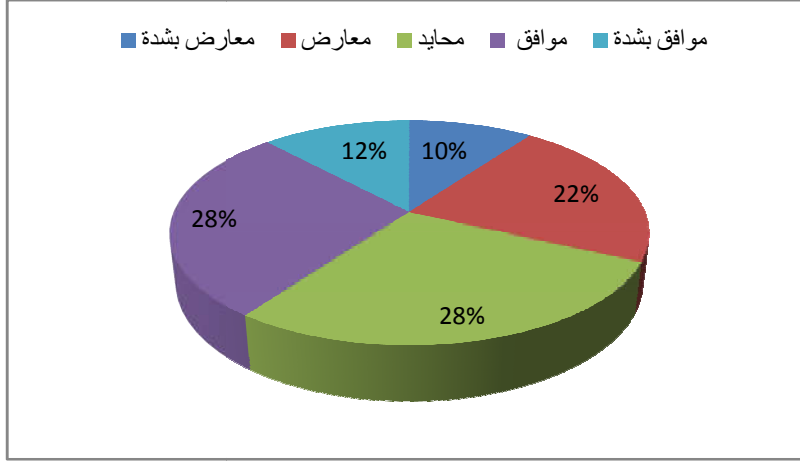
**الاستنتاج:** مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن هناك اتصال داخلي فعال بينهم وبين رؤسائهم في المؤسسة.

السؤال 10: للإدارة الالكترونية الدور الأمتثل في نجاح الاتصال الداخلي؟

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
10%	5	معارض بشدة
22%	11	معارض
28%	14	محايد

موافق	14	28%
موافق بشدة	6	12%
الإجمالي	50	100%



الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 10%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 22%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 28%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 28%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 12%.

الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أفراد عينة الدراسة اختلفوا بين من يوافق على أن للإدارة الالكترونية الدور الأمثل في نجاح الاتصال الداخلي وبين من اختار أن يكون محايد في الإجابة على هذا السؤال.

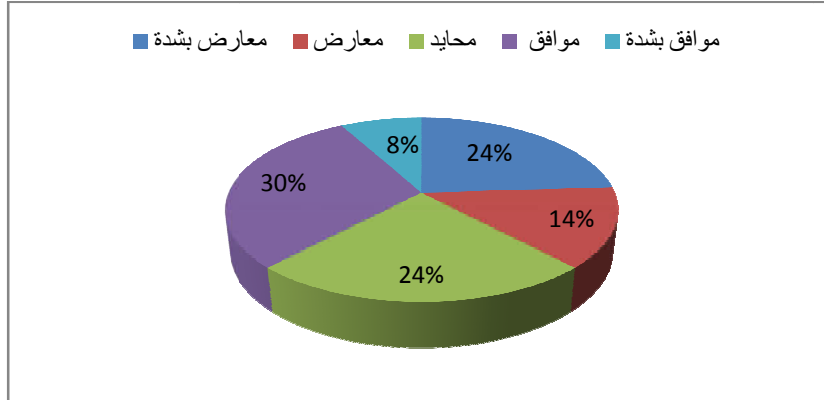
المحور الثاني: مدى نجاح الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية-الحضنة-

السؤال 11: تشارك في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة عن طريق الاتصال المباشر بالمسؤول ؟

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 11	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
معارض بشدة	12	24%

معارض	7	14%
محايد	12	24%
موافق	15	30%
موافق بشدة	4	8%
الإجمالي	50	100%



الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 24%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 14%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 24%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 30% وهم الأعلى نسبة، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 8%.

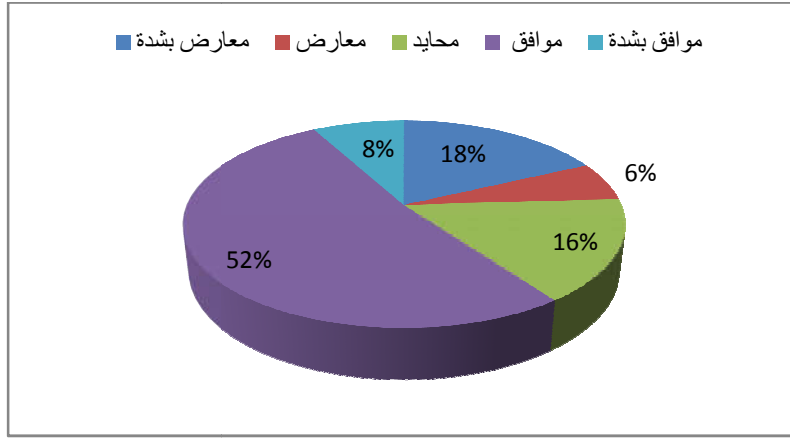
الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة عن طريق الاتصال المباشر بالمسؤولين.

السؤال 12: يساهم الاتصال الداخلي في التقارب والتفاهم بين المسؤولين والعمال ؟

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 12	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
معارض بشدة	9	18%

معارض	3	6%
محايد	8	16%
موافق	26	52%
موافق بشدة	4	8%
الإجمالي	50	100%



الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 18%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 6%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 16%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 52% وهم الأعلى نسبة، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 8%.

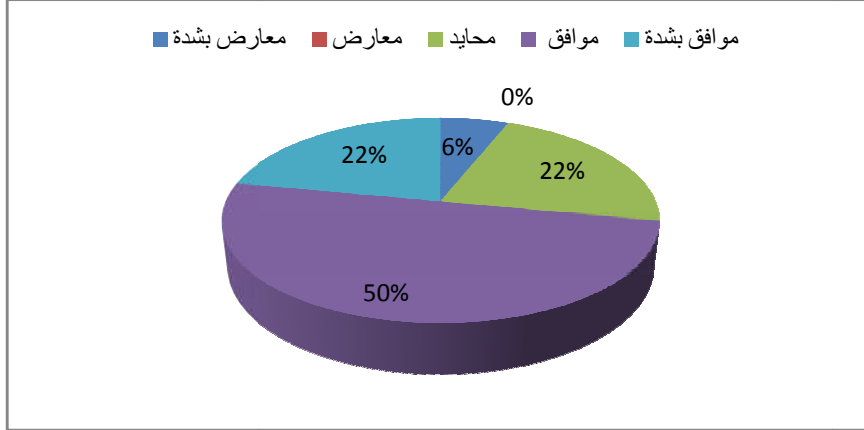
الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصال الداخلي يساهم في التقارب والتفاهم بين المسؤولين والعمال.

السؤال 13: يساهم الاتصال الداخلي في حسن سير العمل في المؤسسة الاقتصادية ؟

الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 13	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
معارض بشدة	3	6%

0%	0	معارض
22%	11	محايد
50%	25	موافق
22%	11	موافق بشدة
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم (17) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 22%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 50% وهم الأعلى نسبة، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 22%.

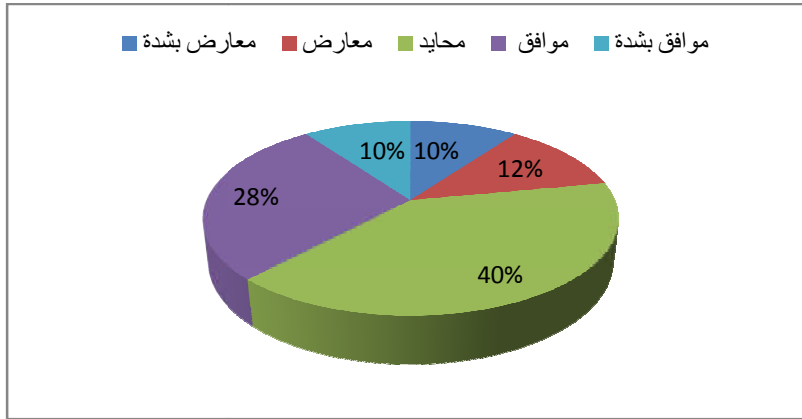
الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصال الداخلي يساهم في حسن سير العمل في المؤسسة الاقتصادية.

السؤال 14: تعمل إدارة المؤسسة من خلال الاتصال الداخلي لتكوين فريق موحد وشعور بالانتماء لعقد المؤسسة الاقتصادية؟

الجدول رقم (18) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
10%	5	معارض بشدة

معارض	6	12%
محايد	20	40%
موافق	14	28%
موافق بشدة	5	10%
الإجمالي	50	100%



الشكل رقم (18) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

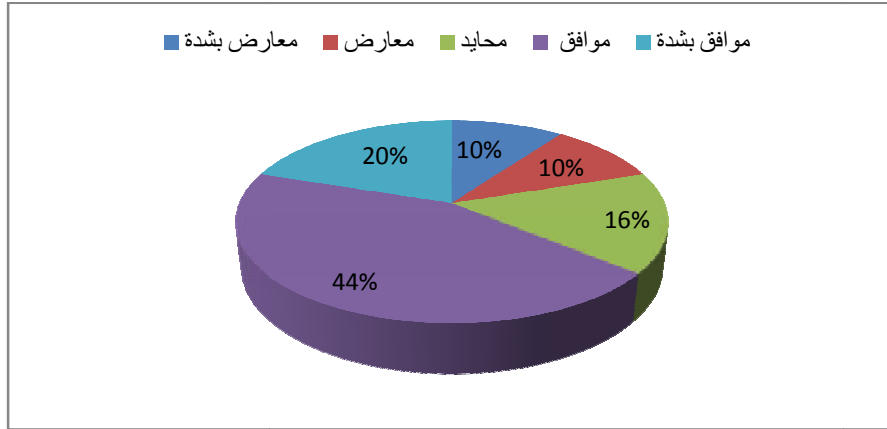
من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 10% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 12%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 40% وهم الأعلى نسبة، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 28%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 10%.

**الاستنتاج:** مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة اختاروا البديل "محايد" في الإجابة على السؤال تعمل إدارة المؤسسة من خلال الاتصال الداخلي لتكوين فريق موحد وشعور بالانتماء لعقد المؤسسة الاقتصادية. **السؤال 15:** يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى ضمان تدفق وتبادل المعلومات لضمان حسن سير أعمال المؤسسة الاقتصادية ؟

الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 15	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
---------------------------------	-----------------	----------------

معارض بشدة	5	10%
معارض	5	10%
محايد	8	16%
موافق	22	44%
موافق بشدة	10	20%
الإجمالي	50	100%



الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

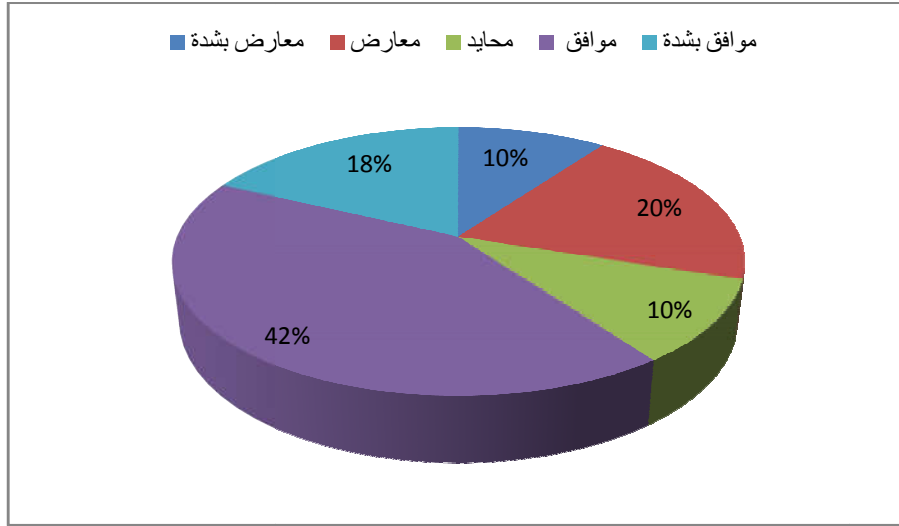
من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 10%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 10%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 16.3%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 44% وهم الأعلى نسبة، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 20%.

**الاستنتاج:** مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يهدف إلى ضمان تدفق وتبادل المعلومات لضمان حسن سير أعمال المؤسسة الاقتصادية.

**السؤال 16:** للاتصال الداخلي في المؤسسة دور في تحقيق الرضا الوظيفي؟

الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
10%	5	معارض بشدة
20%	10	معارض
10%	5	محايد
42%	21	موافق
18%	9	موافق بشدة
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

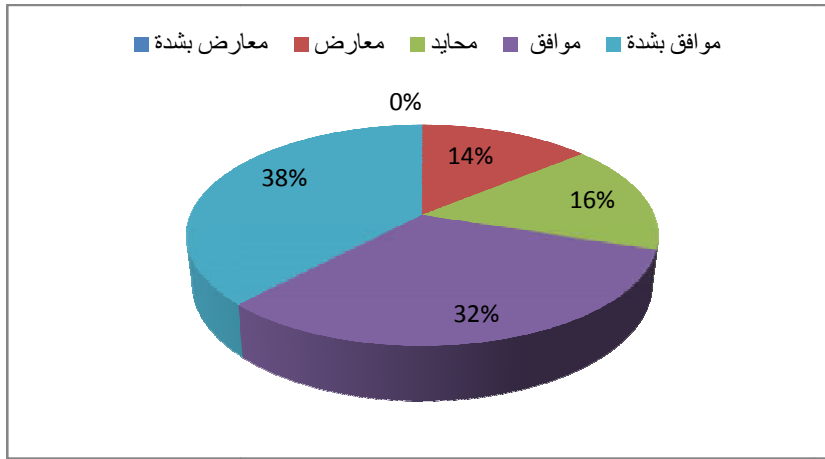
من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 10%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 20%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 10%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 42%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 18%.

الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن للاتصال الداخلي في المؤسسة دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

السؤال 17: يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، القريبة والمتوسطة والبعيدة؟

الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
0%	0	معارض بشدة
14%	7	معارض
16%	8	محايد
32%	16	موافق
38%	19	موافق بشدة
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم (21) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

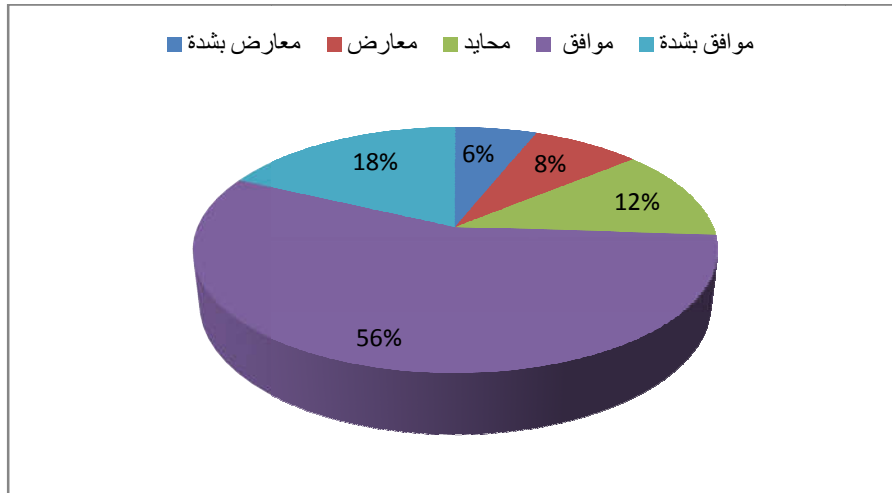
من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (21) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "معارض" وقد بلغت نسبتهم 14%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 16%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 32%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 38% وهم الأعلى نسبة.

الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، القريبة والمتوسطة والبعيدة.

السؤال 18: يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق المرونة في العمل الإداري ؟

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 18
6%	3	معارض بشدة
8%	4	معارض
12%	6	محايد
56%	28	موافق
18%	9	موافق بشدة
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (22) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 8%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد

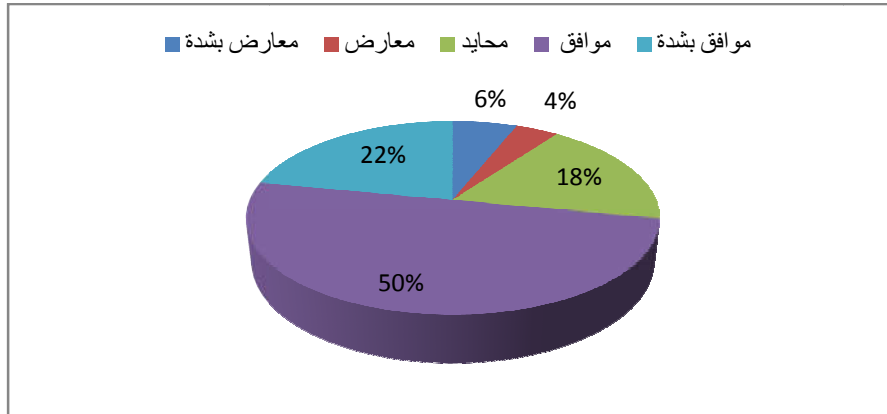
الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 12%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 56% وهم الأعلى نسبة، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 18%.

الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق المرونة في العمل الإداري.

السؤال 19: يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الانسجام بين الموظفين؟

الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 19
6%	3	معارض بشدة
4%	2	معارض
18%	9	محايد
50%	25	موافق
22%	11	موافق بشدة
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم (23) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (23) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين

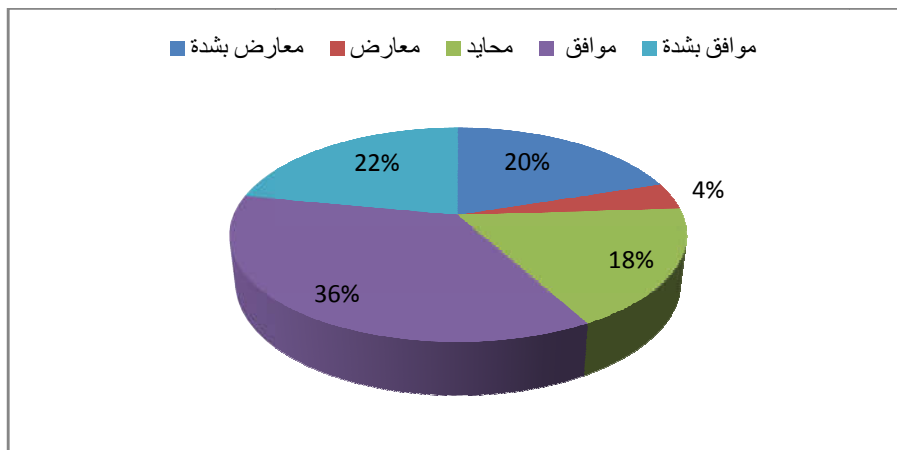
كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " معارض " بنسبة قدرت بـ 4%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 18%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 50%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 22%.

الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق الانسجام بين الموظفين.

السؤال 20: يساهم الاتصال الداخلي في صناعة قرارات صائبة داخل المؤسسة ؟

الجدول رقم (24) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 20
20%	10	معارض بشدة
4%	2	معارض
18%	9	محايد
36%	18	موافق
22%	11	موافق بشدة
100%	50	الإجمالي



الشكل رقم (24) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (24) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالاً (50) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل "معارض بشدة" وقد بلغت نسبتهم 20%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معارض" بنسبة قدرت بـ 4%، والمجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "محايد" بنسبة قدرت بـ 18%، في حين تمثل المجموعة الرابعة الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 36% وهم الأعلى نسبة، أما المجموعة الخامسة فتمثل الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بالبديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 22%.

**الاستنتاج:** مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصال الداخلي يساهم في صناعة قرارات صائبة داخل المؤسسة.

# الخاتمة

خاتمة:

بعد انجازنا لهذه المذكرة وبناء على النتائج المتحصل عليها تترجم مجهودنا الكبيرة من اجل دراسة الاتصال الداخلي في المؤسسة من اجل توضيح دوره في التسيير لأنه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه فالاتصال الداخلي لا يمكن الاستغناء عنه فلا يمكن قيام باتصال خارجي أو علاقات عمل دون وجود اتصال داخلي وهو ما فرض على المؤسسات الجزائرية بالاهتمام بهذا النوع من الاتصالات وكل هذا من اجل نجاح العملية الاتصالية:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

الاتصال الداخلي في المؤسسة قائمة على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه.

- تؤثر وسائل الاتصال في المؤسسة على سهولة تسيير العمل .
- كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك لغياب المعرفي لوسائل الاتصال

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines on the top and bottom.

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### المصادر والمراجع:

1. احمد بن عبد الرحمان، عبد الرحمان بن احمد هيجان، مبادئ الإدارة، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005.
2. احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
3. احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
4. أمال سعد متولي، مبادئ الاتصال بالجمهير ونظرياته، دار مكتبة الإسراء للطبع والنشر والتوزيع، 2007.
5. جمال الدين العويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003.
6. جميل احمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
7. خليل محمد حسن، الشماع وخضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 3، 2007.
8. رضوان بلخيري، مدخل الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2015.
9. ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، ط 1، 2007.
10. زيد منير العبوي، فن الإدارة والاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008.
11. سبام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
12. شعبان خرج، الاتصالات الإدارية، دار النشر، عمان، 2008.
13. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، أصول الإدارة والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006.
14. علاء محمد القاضي وبكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، دار الإعصار العلمي، ط 1، 2010.
15. العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، 2006.
17. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الساحة المركزية، 2006.
18. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1.
19. فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 2004.
20. فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 87-89.
21. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2003.
22. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

## المصادر والمراجع

23. قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
24. قادري محمد، الاستقبال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009.
25. محمد بهجت، جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999.
26. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
27. محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
28. محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال أسس ومفاهيم، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2014.
29. محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
30. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مكتبة الشروق، عمان، 1989.
31. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
32. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
33. محمود فتوح محمود سعدان، مهارات الاتصال الفعال، دار الالولة، الأردن، د ت.
34. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، 2004.
35. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
36. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
37. منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2012.
38. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.
39. ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، دت.
40. Gilbert. Jet coll. Génère le channent oeganisationel.pars,les edition donganisation.1995

# الملاحق

الملحق رقم (01):

استمارة استبيان

## الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة

### الحضنة-انموذجا-

#### استمارة استبيان

إشراف الأستاذ :  
الأستاذ : عبد المالك صاوي

من إعداد :  
الطالبتين :  
فراحتية منيرة  
بن سعيد نجوى

#### البيانات الشخصية

- الجنس:  ذكر  انثى

الفئة العمرية:

- من 20 إلى أقل من 30 سنة

- من 30 إلى 40 سنة  اكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي:

- ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

الاقدمية:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى أقل من 15 سنوات

- من 15 إلى 25 سنة  اكثر من 25 سنة

المحور -الأول: مدى توظيف اساليب الاتصال الداخلي في مؤسسة الحضنة

الرقم	البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	تملك المؤسسة خلية اتصال فعالة					
02	يسهل الاتصال الداخلي مهام العاملين في المؤسسة					
03	الاتصال الأفقي داخل المؤسسة فعال					
04	تسير عملية الاتصال في المؤسسة التي تعمل بها بطريقة منظمة					
05	وسائل الاتصال المستعملة في مؤسستكم ملائمة لطبيعة العمل					
06	نستعمل أساليب الاتصال التقليدية أكثر					
07	توظف الوسائل الحديثة في عملية الاتصال					
08	تلقينا تكويننا خاصا في أساليب الاتصال الحديثة					
09	هناك اتصال داخلي فعال بينك وبين رؤسائك في المؤسسة					
10	للإدارة الالكترونية الدور الأمثل في نجاح الاتصال الداخلي					

المحور الثاني: مدى نجاح الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية-الحضنة-

11	تشارك في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة عن طريق الاتصال المباشر بالمسؤول					
12	يساهم الاتصال الداخلي في التقارب والتفاهم بين المسؤولين والعمال					
13	يساهم الاتصال الداخلي في حسن سير العمل في المؤسسة الاقتصادية					
14	تعمل ادارة المؤسسة من خلال الاتصال					

					الداخلي لتكوين فريق موحد وشعور بالانتماء لعقد المؤسسة الاقتصادية	
					يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى ضمان تدفق وتبادل المعلومات لضمان حسن سير اعمال المؤسسة الاقتصادية	15
					للإتصال الداخلي في المؤسسة دور في تحقيق الرضا الوظيفي	16
					يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، القريبة والمتوسطة والبعيدة.	17
					يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق المرونة في العمل الاداري	18
					يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الانسجام بين الموظفين	19
					يساهم الاتصال الداخلي في صناعة قرارات صائبة داخل المؤسسة	20

## ملاحق spss

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	47	94.0	94.0	94.0
	أنثى	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى أقل من 30 سنة	11	22.0	22.0	22.0
	من 30 الى 40 سنة	35	70.0	70.0	92.0
	كثير من 40 سنة	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	5	10.0	10.0	10.0
	جامعي	34	68.0	68.0	78.0
	دراسات عليا	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الإفريقية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	16	32.0	32.0	32.0
	من 5 الى أقل من 15 سنة	32	64.0	64.0	96.0
	من 15 الى 25 سنة	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	9	18.0	18.0	18.0
	معرض	9	18.0	18.0	36.0
	محايد	9	18.0	18.0	54.0
	موافق	20	40.0	40.0	94.0
	موافق بشدة	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	6	12.0	12.0	12.0
	موافق	33	66.0	66.0	78.0
	موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	5	10.0	10.0	10.0
	معرض	3	6.0	6.0	16.0
	محايد	9	18.0	18.0	34.0
	موافق	31	62.0	62.0	96.0
	موافق بشدة	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	6	12.0	12.0	12.0
	معرض	15	30.0	30.0	42.0
	محايد	8	16.0	16.0	58.0
	موافق	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	6	12.0	12.0	12.0
	معرض	12	24.0	24.0	36.0
	محايد	11	22.0	22.0	58.0
	موافق	19	38.0	38.0	96.0
	موافق بشدة	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض	9	18.0	18.0	18.0
	محايد	12	24.0	24.0	42.0
	موافق	15	30.0	30.0	72.0
	موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	10	20.0	20.0	20.0
	معرض	4	8.0	8.0	28.0
	محايد	5	10.0	10.0	38.0
	موافق	27	54.0	54.0	92.0
	موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	19	38.0	38.0	38.0
	معرض	20	40.0	40.0	78.0
	محايد	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	3	6.0	6.0	6.0
	معرض	10	20.0	20.0	26.0
	محايد	5	10.0	10.0	36.0
	موافق	27	54.0	54.0	90.0
	موافق بشدة	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	5	10.0	10.0	10.0

	معرض	11	22.0	22.0	32.0
	محايد	14	28.0	28.0	60.0
	موافق	14	28.0	28.0	88.0
	موافق بشدة	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	12	24.0	24.0	24.0
	معرض	7	14.0	14.0	38.0
	محايد	12	24.0	24.0	62.0
	موافق	15	30.0	30.0	92.0
	موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	9	18.0	18.0	18.0
	معرض	3	6.0	6.0	24.0
	محايد	8	16.0	16.0	40.0
	موافق	26	52.0	52.0	92.0
	موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	3	6.0	6.0	6.0
	محايد	11	22.0	22.0	28.0
	موافق	25	50.0	50.0	78.0
	موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	5	10.0	10.0	10.0
	معرض	6	12.0	12.0	22.0
	محايد	20	40.0	40.0	62.0
	موافق	14	28.0	28.0	90.0

	موافق بشدة	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	5	10.0	10.0	10.0
	معرض	5	10.0	10.0	20.0
	محايد	8	16.0	16.0	36.0
	موافق	22	44.0	44.0	80.0
	موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	5	10.0	10.0	10.0
	معرض	10	20.0	20.0	30.0
	محايد	5	10.0	10.0	40.0
	موافق	21	42.0	42.0	82.0
	موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض	7	14.0	14.0	14.0
	محايد	8	16.0	16.0	30.0
	موافق	16	32.0	32.0	62.0
	موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	3	6.0	6.0	6.0
	معرض	4	8.0	8.0	14.0
	محايد	6	12.0	12.0	26.0
	موافق	28	56.0	56.0	82.0
	موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	3	6.0	6.0	6.0
	معرض	2	4.0	4.0	10.0
	محايد	9	18.0	18.0	28.0
	موافق	25	50.0	50.0	78.0
	موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

س20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معرض بشدة	10	20.0	20.0	20.0
	معرض	2	4.0	4.0	24.0
	محايد	9	18.0	18.0	42.0
	موافق	18	36.0	36.0	78.0
	موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



جامعة محمد بوضياف بالجزائر  
الكلية الإنسانية والاجتماعية  
الجزائر

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Non-Dominant of the College for Studies and  
Student Science

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالجزائر  
University Mohamed Bouafia of Algiers



الكلية الإنسانية والاجتماعية  
جامعة محمد بوضياف بالجزائر

وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الموضوع

إسهام العائلي للتماسية الاقتصادية الجزائرية  
مذكرة الماستر

عدد الطلبة: 01  
رقم التسجيل: 1717 35274  
رقم التسجيل: 1717 35274  
التخصص: اقتصاد وعلوم مالية  
الدرجة: أستاذ محاضر

المذكرة قدمت العمل المذكور أعلاه في جلسة إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2022-2021 وأُسيح  
بها على مستوى لجنة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذة (ة) المشرفة (ة)  
و عبد الملك ماضي  
رئيس القسم



تم بحمد الله