

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



—جامعة محمد بوضياف المسيلة—

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم الإعلام و الاتصال

## واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية في الأداء الوظيفي

- مركز الترفيه العلمي بالبرج بوعريريج  
( قيطوم الفضيل )

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام و الاتصال تخصص:  
اتصال

إشراف الأستاذ:

رضوان بوحيلة

إعداد الطالب:

حنان محمدي

هاجر لغويل

هاجر زهار



السنة الجامعية: 2019/2018

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة  
وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا على إنجاز هذا العلم  
نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل  
و نخص بالذكر الأستاذ المشرف “ بوحيلة رضوان “ الذي لم يتخلى علينا  
بتوجيهاته و نصائحه القيمة و التي كان عوننا لنا في إتمام هذا البحث  
كما لا ننسى أمناء المكتبة المركزية الجامعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
ولا ننسى قسم الإعلام و الاتصال بكليتنا أساتذة وإداريين وطلبة الذين رافقونا خلال هذه المرحلة  
العلمية ولم يخلوا علينا بالمساعدة والتوجيه.

وفي الأخير نشكر من خالص الإحترام و التقدير

# قائمة المحتويات

.....شكر وتقدير.

.....ملخص الدراسة.

.....مقدمة. ا، ب، ت

## الإطار المنهجي

### الفصل التمهيدي الإطار العام للدراسة

- 5.....الإشكالية.
- 7.....التساؤلات.
- 7.....أهمية الدراسة وأهدافها.
- 9.....أسباب اختيار الموضوع.
- 10.....تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- 14.....الدراسات السابقة.
- 18.....منهج الدراسة.
- 19.....أدوات جمع البيانات.
- 21.....مجتمع الدراسة.
- 21.....أسلوب الدراسة.
- 22.....مجالات الدراسة.

## الإطار النظري

### الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

- 25.....تمهيد
- 26.....المبحث الأول : أنواع الاتصال الداخلي
- 28.....المبحث الثاني : أهداف وأهمية الاتصال الداخلي
- 30.....المبحث الثالث : معوقات الاتصال الداخلي .

### الفصل الثاني : المؤسسة الخدمائية

- 33.....تمهيد
- 34.....المبحث الأول : المقصود بقطاع الخدمات
- 34.....المبحث الثاني : مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
- 39.....المبحث الثالث : تصنيف الخدمائية
- 41.....المبحث الرابع : تصنيف المؤسسة الخدمائية

## الإطار التطبيقي

### الفصل الثالث : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

- 44 .....تمهيد :
- 45.....المبحث الأول : التعريف بالمركز الترفيهي العلمي ولاية برج بوعريريج ( قيطوم الفضيل )....

المبحث الثاني : مهام المركز الترفيه العلمي ولاية برج بوعرييج ( قيطوم الفضيل).....46

المبحث الثالث : تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....71

النتائج العامة للدراسة .....74

التوصيات والاقتراحات.....77

خاتمة.....80

الملاحق.....

فهرس الجداول.....

### ملخص الدراسة :

نظرا للدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات و خاصة الخدماتية منها فقد انصب اهتمام الكثير من الباحثين و الميسرين على الأثر الذي يتركه على أداء هذه المؤسسات .محاولين الكشف على أنواع الاتصال الداخلي و أهدافه و أهم المعوقات التي تعرقل تدفق المعلومات داخل المؤسسة و من خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مدى مساهمة الاتصال الداخلي في الرفع من أداء هذه المؤسسات و توصلنا إلى أن الاتصال داخل المؤسسة أحد أهم العناصر التي لا غنى عنها ، فنجاح و حسن تسيير المؤسسة يتوقف على مدى فعالية الاتصال .

**الكلمات المفتاحية :** الاتصال ،الاتصال الداخلي ، الخدمات ، المؤسسة الخدماتية.

### Résumé :

Vu le rôle chynamique que joue la communication interne dans la gestion des entreprise et surtout de part la prestation de services , plusieurs chercheure et questionnaires se sent intéressés aux traces laissées sur la question de ces entreprise tout en essayant de découvrir les différent modelas de communication interne ses objectives et les plus impotents entorses qui entravant le débit des information à l'intérieur de l' entreprise , et a traverse cette éta des nous avons essayer de connaitre en qui la participations de la communication interne dans le rehaussement du niveau d'exécution de la prestation de services de

l'entreprise nous avons abouti à ce que la communication à l'intérieur de l'entreprises est. l'un des éléments important dont on ne peut sen passer la résisté et la bonne gestion de l'entreprise reposent sur l'efficacité de la communication .

Les mots clés:

- la communication
- la prestation de services de l'entreprise
- la société de prestation de services .



مقدمة

إن عملية الاتصال أساسية في مختلف مجالات الحياة ، فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وغاية ملحة لتحقيق ، الأهداف لكونه عملية يتم وفقها نقل المعلومات و الأفكار للأفراد و الجماعات ، واشتراكهم فيها من خلال تبادل الآراء وعلى اعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه يولد مدفوعا نحو الاتصال ليفهم البيئة المحيطة به فيؤثر و يتأثر بها ، ونظرا لطبيعة العصر الحالي الذي يعتبر عصر التنظيمات فقد أصبح يحْتَل المرء أنه عصر تنظيمي ، كما يرى معظم علماء الاتصال و النفس و الاجتماع و بما أن الإنسان في العصر الحالي ، لا يستطيع أن يجيا دون تنظيم وهذا ما دفع للاهتمام بالاتصال الإداري المؤسساتي و التنظيمي.

يعتبر الاتصال التنظيمي ركيزة أساسية داخل المؤسسات حيث يعمل عمى تسهيل التسيير و الانسجام التعاون بين أفرادها حيث نجد الإداري التنفيذي و الرئيس و المرؤوس و المعلم والمتعلم ، كل يقضي وقته في الاتصال من أجل الوصول إلى الأهداف و الغايات المرجوة.

و لتحقيق غايات المؤسسة لابد من ضمان التوافق بين أهدافها و أهداف العاملين بها ، حتى يتكون لديهم دافعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه و بأحسن صورة ، حيث أنه كلما أحس الفرد بأهمية الأعمال التي يقوم بها و يؤديها ويحصل على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد ، هذا من جهة و كما كان رجوع صدى من طرف المؤسسة وتقدير لما ينجز العمال ، أي الرضا عنهم إضافة إلى وجود حرية التعبير عن الآراء و الاقتراحات و الاستفسارات ، عن بعض النقاط الغامضة

في سياسة المؤسسة أو ما تعمق بالرضا الوظيفي من جهة أخرى تعزز في بداخل العامل الشعور بالانتماء و للمؤسسة و عميه فإن المؤسسة الكفاء هي المؤسسة التي تعمل على ما تقدمها و استمرارها ، كما أنه لابد عليها من الاهتمام بالموارد البشرية لتصل للأهداف المنشودة و هذا لن يتحقق إلا في ظل اتصال إداري ناجح و مسير بفعالية حيث أنه كلما كان هناك انفتالا في نوات الاتصال ، أي جعل المؤسسة بمثابة نظام مفتولا تظهر منه العلاقات التبادلية من خلال الأثير و التأثير و إتاحة الفرص لكافة العاملين ، للإحساس بالمشاركة في تحديد الأفكار و الوحدات و المشاعر كما من التنفيذ الكامل و السليم لكل المهام الموكلة إليهم فالمؤسسة التي تولي اهتمام للاتصال الإداري بمختلف أنواعه و أنماطه و ذلك بإيصال المعلومة لكل العاملين في أوقاتها المحددة و دون إجحاف ، أو تحريف و كذا مساعدتهم في التعرف على درجة أهمية أعمالهم في تحقيق أهدافها إضافة إلى ما تم تقديمه لهم من خلال خدمات و تعريفهم بالدور الذي تلعبه في المجتمع ، يزيد من ثقتهم فيها كما نجد أن الاهتمام الذي توليه لمشاكل الشخصية لعاملها من شكاوي و رسائل و استفسارات و كذا احتوائها لمختلف العلاقات الشخصية و الاجتماعية يعزز ولائهم لها ، و يزيد من ارتباطهم بها و منه ضمان التزامهم بمؤسستهم و هذا يتبلور في شكل دوافع داخلية منها العاطفية ، الأخلاقية ، الاستمرارية و تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية من خلال أربع فصول ففي **الفصل الأول** : وتم فيه استعراض الحثيات المنهجية المتبعة بدءا من تحديد الإشكالية و تساؤلاتها إلى أهداف و أهمية الدراسة مرورا بالأهداف بفصلين حيث تطرقنا في **الفصل الثاني** إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة و سندرس فيه الداخلي من خلال

تناول أنواعه ، وظائفه ، أهميته وأهدافه ، شبكات الاتصال الداخلي و معوقاته ، في حين خصصنا

**الفصل الثالث** للمؤسسات الخدمائية من خلال التعريف بقطاع الخدمات وعرض مراحل التي مرت

بها ، ثم التطرق إلى وظائفها والهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية . أما **الفصل الرابع** فقد

خصص لدراسة الميدانية بمركز الترفيه العلمي لولاية البرج حيث سنحاول قدر الإمكان شرح ما ورد

في الشق النظري ، لرصد واقع الاتصال في المؤسسة الخدمائية الجزائرية.

# الفصل التمهيدي

## الإطار العام للدراسة

- الإشكالية
- التساؤلات
- أهمية الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- الدراسات السابقة
- منهج الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- مجتمع البحث
- أسلوب الدراسة
- مجالات الدراسة

### -الإشكالية :

عرفت المجتمعات البشرية أنواعا متعددة من النشاطات الإنسانية المستمرة المبنية على المشاركة و التفاعل بين أفرادها لتنمية و تقوية علاقاتهم الاجتماعية التي تميزهم عن باقي الكائنات الأخرى مما أعطى لهاته النشاطات الأهمية الكبرى حتى أصبحت بمثابة الضرورة القصوى لاستمرار الحياة الاجتماعية وتطورها و ثراءها.

ويعتبر الاتصال البشري أحد أنواع هذه النشاطات وأهمها ومع تطور الحياة الاجتماعية المعاصرة و مع زيادة عدد شبكة العلاقات فيها وسرعة نموها و تشابكها، أصبح الاتصال الإنساني هو المحرك الأساسي لكل المظاهر التي تسود في المجتمعات المعاصرة سواء كانت اقتصادية ،اجتماعية ثقافية.... الخ، مما أهله أن يحتل مكانة هامة كظاهرة إنسانية.

ومن المعروف أن أساليب الاتصال قد تطورت بتطور المجتمعات البشرية، من استخدام الإشارات إلى الكتابة كوسيلة لنقل الحقائق و الأفكار وصولا إلى تنوع وسائل الاتصال، مع التطور التكنولوجي و العلمي مع اختراع الطباعة والصورة والسينما والإذاعة والتلفزيون و الأقمار الصناعية و العقول الإلكترونية وبنوك المعلومات. وبالتالي أصبح الاتصال وخاصة الداخلي منه مهما جدا داخل المنظمات والمؤسسات التي وجدت نفسها مجبرة على انتهاج سياسة داخلية معينة لتحقيق أهدافها والحفاظ على وجودها فعملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء البناء التنظيمي، خاصة في العلاقات الداخلية التي تتم بين الموظفين وبالتالي فهي لا تعني فقط العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين

بل تمتد لتغطي جميع الاتجاهات ، حيث لا يمكن لأي دائرة أو مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل انه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود تنظيم دون وجود شبكة من الاتصالات ، تنتقل من خلالها المعلومات فالاتصال الداخلي هو عبارة عن عملية تبادل للمعلومات والآراء بين أفراد الدائرة ، أو انه العملية التي تتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل الدوائر من خلال تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعتمد معظم المؤسسات الاقتصادية و منها الخدمانية في الجزائر على هذا النوع من الاتصال لتفعيل العلاقات الداخلية بين الرؤساء وكذا بالنسبة للمرؤوسين فالمؤسسة الاقتصادية هي بمثابة عون اقتصادي وظيفتها الأساسية إنتاج السلع و الخدمات الموجهة للبيع في السوق، أما بالنسبة للمؤسسة الخدمانية فهي تعد صنف مهم من أصناف المؤسسة الاقتصادية وبالتالي فهي التي تقدم خدمات معينة ، مثل ( مؤسسات النقل ، البريد والمواصلات، المستشفيات، التأمينات، المؤسسات الجامعية). لهذا فإن الاتصال الداخلي يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات الخدمانية كونه يحقق لها جملة من الأهداف كالتنسيق بين أعضائها ومختلف وحداتها ويساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة ويعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن آرائهم ، أفكارهم و اتجاهاتهم ، كما أنه يساهم في إزالة التوتر و الغموض داخل التنظيم وهذا ما يترجم طبيعة العلاقة الترابطية بين الاتصال الداخلي و المؤسسة الخدمانية ومن هنا نتطرق لطرح التساؤل التالي:

ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمانية ودوره على الأداء الوظيفي المركز الترفيه العلمي ولاية البرج بوعريريج (قيطوم الفضيل)؟.

تساؤلات الدراسة:

- ✓ ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية ؟
- ✓ ما هي وسائل الاتصال الداخلي في المركز الترفيه العلمي ولاية البرج (قيطوم الفضيل)؟
- ✓ ما هو اتجاه الاتصال الداخلي في مؤسسة المركز الترفيه العلمي ولاية البرج(قيطوم الفضيل)؟
- ✓ ماهو دافع التدريب المهني في الاتصال الداخلي لعمال مركز الترفيه العلمي ولاية البرج ( قيطوم الفضيل ).
- ✓ ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مركز الترفيه العلمي ولاية البرج ( قيطوم الفضيل ).

-أهمية الدراسة و أهدافها:

**1-الأهمية:**

تكمن أهمية الدراسة في أنها قد تساهم في تبيان أهم خصوصيات الاتصال الداخلي في القطاع الخدماتي الجزائري و ضرورة الاهتمام به و ضمان فعاليته في هذا المجال.

محاولة تقديم دراسة توفر لكل الباحثين و صناع القرار على حد سواء مصادر للمعلومات لا يتضمن مجرد المفاهيم العلمية بل يمتد ليشمل مضامين الاتصالات التطبيقية.

السعي المتواصل لإبراز فائدة و جدوى الاتصال الداخلي في تحسين أداء الوظائف و تسيير

الكفاءات في المؤسسات الخدمائية الجزائرية وضرورة تطبيقه بشكل يضمن جودة الخدمة المقدمة للزبون.

لفت انتباه المسؤولين في المؤسسات الخدمائية الجزائرية إلى ضرورة إرساء نظام اتصال داخلي فعال يتماشى مع أهدافها و غاياتها و برامجها.

كما يمكن لهذا البحث أن يساهم و لو بالقليل في زيادة الاهتمام بتفعيل الاتصال الداخلي باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل الاتصالات الفعالة في نجاح المؤسسة.

### 2- الأهداف:

- ✓ التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية الجزائرية.
- ✓ الكشف عن أنماط الاتصال الداخلي في مؤسسة . المركز الترفيه العلمي ولاية البرج (قيطوم الفضيل) .
- ✓ معرفة اتجاه الاتصال الداخلي في مؤسسة . المركز الترفيه العلمي ولاية البرج (قيطوم الفضيل) .
- (
- ✓ تسليط الضوء على مدى قدرة الاتصال الداخلي على التحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الوظائف و الكفاءات داخل مؤسسة المركز الترفيه العلمي ولاية البرج (قيطوم الفضيل) .
- تقييم مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء الوظائف وتحقيق هدف إرضاء الزبون .

أسباب اختيار الموضوع :

1- الأسباب الذاتية :

- ✓ معرفة مدى تطابق معارفنا النظرية مع ما هو موجود في الواقع.
- ✓ الدافع المعرفي لهدف التطلع على واقع الاتصال في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الميل الشخصي للبحث في مجال الخدمات.
- ✓ إيماننا القوي بأهمية الاتصال الداخلي ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- الأسباب الموضوعية :

- حادثة موضوع الاتصال الداخلي وقلة التطرق إليه نسبيا مقارنة بالاتصال الخارجي
- ✓ أهمية الاتصال الداخلي ودوره الفعال في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة.
  - ✓ كثرة الاستفسارات اليومية و المقدمة للعمال و التي لها علاقة بنوعية المهام التي تتعلق بالوظيفة التي يشغلونها.
  - ✓ الأهمية البالغة لقطاع الخدمات و دوره في تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع.

-تحديد المفاهيم والمصطلحات :

-تعريف الاتصال الداخلي:

أ - اصطلاحا:

الاتصال الداخلي الذي يتم بين العاملين في المنشأ و داخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم أي يتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أوامر و توجيهات و قرارات من أعلى إلى أسفل أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل اقتراحات . و طلب إجازات و ترقية

يعرفه الهواري على أنه " العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير .

و هو كما يقول حنفي نقل المعلومات و الأفكار بصفة مستمر بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين (المديرين التنظيميين و بين الإدارة العليا و بين الموظفين أي هي شبكة تربط كالأعضاء التنظيم).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسام عبد الرحمن المشاقبة ، الإعلام الأمني ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، د س ، ص19

### ب- إجراءات:

الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار و الاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة بغرض تحقيق هدف معين.

### - تعريف الاتصال في المؤسسة :

#### أ- اصطلاحا:

يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ، و يعرف على أنه عملية إرسال و استقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات أو أوامر و شروحات الأداء و معلومات ضرورية عن إجراءات العمل و الخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة من المستويات العليا إلى المؤسسات الدنيا.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنه " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين ".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أبو سمر ، الاتصال الإداري و الإعلامي، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان 1009 ، ص 2 .

ب - إجرائيا:

هو تلك العملية التي تتضمن نقل و تبادل المعلومات و الاتجاهات والأفكار بين الأفراد والعاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية.

-تعريف المؤسسة :

يمكن أن نعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني . أنها : مركز الإبداع و مركز للإنتاج (SHUMPTER) كما يعرفها و يعرفها دروكر بأنها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة و هي تتميز باختلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية، المجتمع، الجماعة أو العائلة، بتصميم قصدي و لا تعتمد على الطبيعة النفسية للإنسان و لا على حاجاته البيولوجية و مع ذلك فقد صممت بصفتها إنتاجا بشريا لتدوم لمد معتبر<sup>1</sup>

ب - إجرائيا:

فالمؤسسة هي عبارة عن نظام ديناميكي مفتوح يؤثر و يتأثر بمحيطه الخارجي و الداخلي مرتبط بمكوناته الأساسية التي تعتبر العناصر الرئيسية لنشاطه الذي يهدف إلى تحقيق نتائج ايجابية على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي .

<sup>1</sup> فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر ، 1001 ، ص 3 .

### تعريف الخدمة :

عرفت الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة على أنها " :النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي لا تعرض لارتباطها بسلعة معينة بأنها" :عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس إما بمحد ذاتها أو كعنصر Adrian Palmer و عرفها جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد و تعرف أيضا على أنها" منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلك و تحقق له المنفعة

1 .

### ب - إجرائيا:

هي أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر و تكون في الأساس غير ملموسة و لا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.

### -تعريف المؤسسة الخدمائية :

### أ - اصطلاحا:

تعرف على أنها : تلك المؤسسة التي تناط بها مهمة تقديم الخدمات، بغية تلبية حاجيات المستهلكين كالمؤسسات التجارية و مؤسسات التأمين و غيرها، فهي تضطلع هي الأخرى بهذه المهمة عبر أو بواسطة .وسائل تشغيل مختلفة و بإشراف و تنفيذ القوى العامة ( البشرية) كما تعرف أيضا على

<sup>1</sup> حميد الطائي و بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، د ط، اليازوري للنشر و التوزيع، د ب ن ، 1009 ، ص 2 .

أهمها: المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد و المواصلات، المؤسسات الجامعية ومؤسسات الأبحاث العلمية الخ أي هي كل مؤسسة يتحدد عرضها الأساسي في تقديم الخدمات للعملاء و المؤسسة الخدماتية هي:

منظمة تقوم على أشخاص قادرين و متمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق إشباع رغبات الزبائن كما تسهر على تقديم و تحسين نوعية الخدمة

2

ب - إجرائيا:

المؤسسة الخدماتية هي عبارة عن هيكل منظم للقرارات ووسائل خاصة، حيث يستفيد الزبون بخدماتها بمختلف الأشكال و الأنواع فهي تقوم ببيع الخدمات مباشر و هذا ما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن تضم أكبر عدد منهم، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدماتية بالاطلاع السريع و المباشر على رغبات الزبائن و أذواقهم من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة .

-الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

للباحثة دليلة بركان بعنوان " واقع ممارسة الاتصال بالمنشأة الجزائرية"، دراسة حالة منشأة الزيبان بجامعة بسكرة سنة 5005 ، دراسة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، حيث طرحت الباحثة التساؤل

الرئيسي التالي : ما هو واقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية ؟

ووضعت الباحثة فرضيتان أساسيتين هما:

- يتميز الاتصال الداخلي للمنشأ الجزائرية بالاتجاه الأحادي للمعلومات من الأعلى إلى الأسفل.
  - تسعى المنشأ الجزائرية لتحسين علاقاتها عن طريق توصيل المعلومات للزبون لتحقيق أهدافها
- وظفت الباحثة مجموعة مناهج، المنهج التحليلي، المنهج الوصفي، المنهج التوثيقي و منهج دراسة الحالة . تمثلت أدوات الدراسة أدوات الدراسة في الوثائق و السجلات، الدراسة الاستطلاعية، الملاحظة، المقابلة.

اعتمدت الباحثة العينة العشوائية المنتظمة ، كما توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- اهتمام المخططين للاتصال بالجانب الخارجي و أنشطته على حساب الجانب الداخلي
- عدم امتلاك المنشأ لجريد تعرف بنشاطاتها.
- نقص الاتصال بين المنشأ مجال الدراسة و المنشأ الأم من جهة و بينها وبين المنشأ الأخرى التابعة لها عدم تحديد المعلومات الوارد في اللوحة الإعلانية.

### الدراسة الثانية:

للباحثة بن عمار زليخة بعنوان واق الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، د راسة ميدانية بجامعة

محمد .خيضر بسكرة، سنة 5001 حيث وضعت الباحثة مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي وسائل الاتصال المؤسسي ؟

■ ما هي أطره التنظيمية ؟

■ هل يحسن استعمال هذه الوسائل المتوفر ؟

وبالتالي عمدت الباحثة إلى وضع الفرضيات التالية:

■ يتميز الاتصال المؤسسي في الجامعة بقلة المتخصصين.

■ يسود احتكار المعلومات في الجامعة الجزائرية.

■ عدم توفر الأطر المناسبة للاتصال المؤسسي في الجامعة.

■ تعاني المؤسسة من سوء استخدام وسائل الاتصال المؤسسي

استعملت الباحثة منهج المسح بالعينة واستعملت لجمع البيانات، الأدوات التالية، الملاحظة، المقابلة،

الاستثمار السجلات و الوثائق ، كما استخدمت الباحثة العينة العشوائية المنتظمة شملت طلبة،

عمال، إدارة ، أساتذة. كما توصلت الباحثة للنتائج التالية :

✓ إن توفير وسائل الاتصال واستغلالها بـصـور جيد يساعد على إبلاغ و نشر المعلومات و

إيصالها في الوقت المناسب.

✓ إنشاء المؤسسات هيئات تنظيمية اتصالية متخصصة يساهم بشكل كبير في تطوير العملية

الاتصالية داخل المؤسسة.

✓ التحاور و التشاور بين مختلف أطراف الأسر الجامعية يؤدي حتما إلى تطوير المؤسسة و

قيامها بمهامها على أكمل وجه ، كما يساهم في تدعيم الروابط و العلاقات.

✓ الجامعة لا تعيش بمعزل عن محيطها الخارجي ، ومن ثمة يجب عليها الاهتمام بمشاكله وتقديم الحلول ، له من خلال البحوث و الدراسات العلمية كما تجب عليه هو أيضا تعزيز علاقاته مع الجامعة محولا الاطلاع على نشاطاتها و مشاكلها لأن كل منهما يؤثر في الآخر.

### الدراسة الثالثة:

للباحث عبد المجيد عبد المحسن بن محمد آل الشيخ بعنوان معوقات الاتصال الإداري المؤثرة في

أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية 5011

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

✓ ما معوقات الاتصال الإداري المؤثر على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟

✓ ما معوقات الاتصال البشرية المؤثر على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟

✓ ما وسائل التغلب على معوقات الاتصال المؤثر على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض؟

استخدام الباحث الاستبيان و المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي . حيث

استخدم الباحث المدخل المسحي. واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصل الباحث للنتائج التالية :

✓ إن معوقات الاتصال الإدارية المهمة التي تؤثر بشد على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض

هي الافتقار النظام الاتصال بأهمية تقنيات الاتصال في أعمال و مهام الجوازات و قلة التعاون بين

العاملين في الجوازات و ضعف قدر الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات من تقنيات الاتصال الحديثة.

✓ إن معوقات الاتصال الفنية التي تؤثر بشد على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي قلة الإمكانيات الفنية اللازمة باستخدام تقنيات الاتصال في أعمال الجوازات.

✓ إن الوسائل المهمة جدا للتغلب على معوقات الاتصال المؤثر على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي توفير الموارد المالية الأزمة لتأمين تقنيات الاتصال الحديثة و تهيئة المناخ المناسب للحفاظ على تقنيات الاتصال الحديثة.

### منهج الدراسة :

يعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقائق حول الظاهر موضوع الاهتمام من الباحثين أي مختلف مجالات المعرفة الإنسانية و يعرفه الدكتور عبد الوهاب أبو سليمان بأنه :استعمال المعلومات استعمالا صحيحا في أسلوب علمي سليم يتمثل في أسلوب العرض و المناقشة الهادئة و التزام الموضوعية التامة.<sup>1</sup> و عليه فإن اختيار المنهج لا يكون وفق صور عشوائية و إنما يتوقف ذلك على طبيعة الموضوع أو الظاهر المدروسة ومن خلال هذا المنطلق فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف على أنه أسلوب

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري ، منهجية البحث العلمي، ط1 ، دار صفاء للنشر، عمان، 1012 ، ص111

من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة من ظاهر أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية.

حيث يعرف أيضا بأنه وصف لحالة تتعلق بظاهر طبيعية أو مجتمعية خلال فتر زمنية محدد لمعرفة أسبابها ونتائجها ومن تم تعميمها على الحالات المشابهة .

فالمنهج الوصفي المسحي يعد من أكثر المناهج ملائمة و ذلك لسهولة تطبيقه خاصة في مثل هذه الدراسات كما أنه يوفر لنا بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي موضوع الدراسة و يعمل على تقديم تفسير واقعي للمفاهيم ذات الصلة بالموضوع فالغاية من اعتمادنا على هذا المنهج هو تبيان واقع الاتصال الداخلي في مركز الترفيه العلمي لولاية برج بوعرييج و تشخيص ووصف دوره الفعال ومدى مساهمته في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة إضافة إلى تحليل العناصر الفاعلة فيها والعلاقة فيما بينها.<sup>1</sup>

### -أدوات جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات التركيز الأساسية لأي بحث علمي، بحيث أن النتائج التي يتوصل إليها الباحث و مدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات التي تعرف بأنها مجموعة من الوسائل و الطرق و الأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين فطبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات و عليه فقد تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات الضرورية .

<sup>1</sup> عمار بحوش ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1001 ، ص 11 .

### استمارة الاستبيان:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في البحوث العلمية وهي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة و يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد.

و تعرف بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها<sup>1</sup> ومن أجل تحديد آراء العاملين داخل مركز التسلية والترقية العلمي حول دور الاتصال الداخلي ومدى إسهام تقنياته في رفع مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة و معوقات الاتصال التي تعيق من نشاطها و الرفع من مستوى أدائها فقد صيغت الاستمارة على النحو التالي:

### أ-البيانات الشخصية :

اشتملت على خصائص أفراد مجتمع البحث.

### ب -محاور الدراسة :

اشتملت الدراسة على 4 محاور و هي:

-المحور الأول : واقع الاتصال الداخلي في مركز الترفيه لولاية برج بوعريرج (قيطوم فضيل).

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي، ط1 ، دار لصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 1001

- المحور الثاني : وسائل الاتصال الداخلي في مركز الترفيه لولاية برج بوعرييج (قيطوم فضيل).

المحور الثالث : واقع التدريب المهني لعمال مركز التسلية و الترفيه العلمي.

المحور الرابع: مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال المركز .

### - مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة على أنه كل العناصر المراد دارستها. و يعرف أيضا بأنه المجتمع الأكبر أو مجموع

المفردات التي يستهدف دارستها لتحقيق نتائج. الدراسة.

فمجتمع البحث محل الدراسة يتكون من جميع وحدات في مركز الترفيه لولاية برج بوعرييج (قيطوم

فضيل). و كافة العاملين به والذي يضم 23 مفرد .

### - أسلوب الدراسة:

بما أن بحثنا يتطلب دراسة الواقع الفعلي للاتصال الداخلي في مركز التسلية و الترفيه العلمي فقد

استلزم الأمر جمع و جرد كل المعلومات اللازمة، و بذلك فقد قمنا بالاعتماد على منهج المسح

الشامل الذي يعني، الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهر المدروسة، من خلال

العناصر المكونة لها و العلاقات السائد داخلها كما هي في الحيز الواقعي و ضمن ظروفها الطبيعية

غير المصطنعة من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك<sup>1</sup> . و يعرف أيضا على أنه طريقة جمع

البيانات و المعلومات من جميع عناصر أو مفردات المشكلة أو الظاهر قيد الدراسة ، وقد جاء

اختيارنا لأسلوب المسح الشامل نظرا للعدد القليل لأفراد العينة على مستوى مركز التسلية والترفيه العلمي والذي يضم 23 مفرد.

### —مجالات الدراسة:

ويقصد بها المجال المكاني والرماني والبشري للدراسة.

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمركز ، وقد جاء اختيارنا له المركز الترفيه العلمي ولاية يرج بوغريج ( قيطوم الفضيل)

كمجال للدراسة للاعتبارات التالية:

- اعتبار المؤسسة ذات نشاط خدماتي بحت.

- كون المؤسسة حديثة النشأة.

- التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة لإجراء الدراسة.

- وجود خلية اتصال بالمؤسسة.

### المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في عمال مركز التسلية والترفيه العلمي ويقدر عددهم ب 15 عامل .

### المجال الزمني:

## الفصل التمهيدي — الإطار العام للدراسة

---

دامت مد الدراسة حوالي شهر وقسمت إلى فترتين الأولى وامتدت من 2 إلى 15 ماي وتم فيها تحديد الإشكالية جمع الماد النظرية والفترة التطبيقية و التي تمثلت في الدراسة الميدانية و التي أجريت في و قد وانطلقت من 13 إلى 15 ماي المركز الترفيه العلمي ولاية البرج) قيطوم الفضيل (، أي بداية الدراسة الميدانية و هي الفترة التي قمنا فيها بالدراسة الميدانية، أما بالنسبة لتوزيع الاستبيان فقد استغرق الأمر يوم الاثنين وقد تم جمعها يوم الخميس الموافق ل 16 :ماي 2019

# الفصل الأول

الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

تمهيد

المبحث الأول : أنواع الاتصال الداخلي

المبحث الثاني : أهداف وأهمية الاتصال الداخلي.

المبحث الثالث : معوقات الاتصال الداخلي.

## الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

تمهيد :

باعتبار الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي يستخدمها افراد المجتمع ، إلى تدعيم أهمية الاتصال وخاصة الداخلي منه, باعتباره خطوة مهم في حياة المؤسسة والتنظيمات, فهو يسمح بتسهيل الوظيفة وكل واحد يمكن إذ يتموقع في التنظيم بفهم أحسن النشاطات والأهداف ومن جهة أخرى يتجه نحو تحقيق الأفضل للسماح بالمحافظة على الصورة الجيدة للمؤسسة في أذهان الجماهير. فالالاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل التنظيم أو المؤسسة, أي يتم داخل حدودها ويستخدم قنواتها وعليه سنحاول في هذا الفصل النظري التطرق إلى أنواع الاتصال الداخلي و أهميته و ومعيقاته الداخلي في المؤسسة فان كافة العاملين والموظفين داخلها يتعاملون مع بعضهم من خلال أنواع المختلفة للاتصال من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها وتطورات الحديثة في المؤسسة المختلفة أدى بشكل كبير.

## الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

### المبحث الأول : أنواع الاتصال الداخلي

يتم تدفق المعلومات وانتقالها داخل المنظمة لانجاز الأعمال المخططة لها و التي تعني في الحقيقة الإجراءات المعتمدة من قبل المنظمة و إدارتها لصياغة الشكل الرسمي و المنطقي لعملها و ذلك باتجاه اتخاذ القرارات و توجيه الأفراد العاملين في المؤسسة نحو انجاز ما هو مطلوب و مخطط لهم و إذا اختلفت. أو تقلصت هذه و برمجتها ضمن الأعمال المنظمة فان الهداف الشخصية للأفراد العاملين في سوف تسبق و تتجاوز على أهدافها و بهذا الصدد يمكن القول بأنه هناك نوعين من الاتصالات داخل المؤسسة و هما:

#### أ\_الاتصالات الرسمية:

وهي تلك الاتصالات التي تناسب عبر القنوات الرسمية المتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة و حدود الصلاحية و السلطة المفوضة وفق التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة كما يتضح إن المدير يتصل بمن هم بمن هم دونه من الإنتاج, المالية, التسويق و الأفراد الذين بدورهم يتصلون بمن هم دونهم و كل حسب تخصصه في العمل و باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة و البرامج التنفيذية الموضوعية لكل قسم أو شعبة فيها و تأخذ شبكات الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتجاهات مختلفة تتوافق و تبرز أهمية و دور كل واحد منها بحسب طبيعة عمل المنظمة<sup>1</sup> ولكن في الغالب تأخذ اتجاهات التالية :

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ، مروان محمد بن احمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، 2008 ، ص 168 .

## الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

الاتصال النازل من المواقع الإدارية العليا في المنظم و صولا إلى المستويات الأدنى و تأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر و التعليمات و الطلبات المحدد لانجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتفق مع الأهداف و الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا الاتصال الصاعد هو الاتصال المتمثل بالمعلومات المتحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا ما تحقق من أهداف الاتصال الأفقي و هي تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوى الإداري الواحد و الذي يأخذ في الغالب صفة التشاور و التنسيق ما بينهما باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل و بما يحقق التوافق ما بين كافة العاملة في المؤسسة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها.

### ب \_ الاتصالات الغير رسمية :

و تتأثر هذه الاتصالات بالخطوط المنقطعة و التي تتم خارج الهيكل التنظيمي و التسلسل الوظيفي التي ترسمه الخارطة التنظيمية للمؤسسة و هي تعبير عن شيوع العلاقات الشخصية و بعيدا عن الأطر الرسمية التي تحكم مستويات التنظيمية داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

و لعل ما يشجع على شيوع هذه الاتصالات هو وجود الجماعات الصغيرة داخل المؤسسة و التي تنتمي إلى فئات أو شرائح أو معتقدات معينة, يختلفون بها عن الآخرين أو أن المنظمة من السعة بحيث تتاح فرصة الخروج عن السيطرة لعمليات الاتصال المختلفة, أو يمكن أن تحدث في ظل

<sup>1</sup> وفاء خنيفر ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ، رسالة ماستر ، الجزائر ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،

## الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

ضعف نظام الرقابة الإدارية أو ضعف فعالية الاتصال مما يستوجب في بعض الأحيان الخروج عن الأطر الرسمية في الاتصال لمقتضيات العمل و هنا من المناسب أن نقول بأن هذه الاتصالات يجب أن لا تتخوف منها إدارة المؤسسة و تراها خروج عن النظام أو الإدارة بل أنها مسألة طبيعية تحدث في أغلب المؤسسات بالعالم و عليه من الضروري أن تتعامل إدارة المؤسسة معها كحقيقة و صيغة موجودة وتوظفها لصالح أعمالها و أهدافها وتفعيلها مع عملية الاتصال الرسمية جنباً إلى جنب .

### المبحث الثاني : أهداف وأهمية الاتصال الداخلي

يمكن القول بأن الاتصالات الإدارية بأي صورة كانت رسمية و غير رسمية وهي على درجة عالية من الأهمية داخل المؤسسة و يمكن إيجازها كالآتي:

-البعد عن التخمين و التقدير الشخصي عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال فوجود نظام

الاتصال يجبر المسئول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت المناسب .

-التنفيذ الكفاء للعمل تسيير أمور العمل و تنفيذها تحتاج من الأفراد و مديهم القدرة العالية

للحديث والاستماع و المناقشة وكتابة التقارير و بالتالي يعتمد على قدرات الأفراد للاتصال .

-تحقيق ديمقراطية العمل فنظام الاتصال الإداري يحقق نظام الشورى وتبادل الرأي بين أفراد

التنظيم كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية للنشر ، 2000 ، ص 203.

## الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات فوجود نظام الإداري يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال ذلك أنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي طرف من أطراف الاتصال المشتركة لها .

- الاتصالات الإدارية وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشتركة للأنشطة المختلفة للمنظمة .

-الاتصالات نشاط إداري و اجتماعي و نفسي داخل المنظمة حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها .

- الاتصالات وسيلة أساسية لانجاز الأعمال و المهمات والفعاليات المختلفة في المنظمة. وظائف الاتصال الداخلي يؤدي الاتصال داخل المؤسسة العديد من الوظائف أهمها:

-المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك و متوافق داخل البيئة التنظيمية.

- بقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات.

- مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 204 .

## الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

- توفير الفرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة والرقى بها .

- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال داخل المنظمة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار .

- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.

### المبحث الثالث : معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة :

هناك العديد من العوامل التي تعمل كمعوقات للعملية الاتصالية داخل التنظيمات ويمكن تصنيفها إلى :

- اتساع حجم المنظمات فالمنظمات ذات الحجم الواسع يزيد عدد العاملين فيها بما يترتب عليه زيادة عدد الاتصالات بدرجة تفوق عدد العاملين نتيجة اتساع فجوة الزمان و المكان.

- التشتت الجغرافي فنزوح أي مؤسسة نحو اللامركزية الجغرافية التي تنتزع فيها وحدات المؤسسة

وفروعها على مساحات جغرافية كبيرة يكون مصحوبا بتغيير ملحوظ في أساليب الاتصال

المستخدمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بشار الوليد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، دار الراية للنشر ، 2014 ، ص 36 .

## الفصل الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

-معيقات تتعلق بالدرجة الوظيفية ويرجع ذلك الحاجز الذي يضعه الرؤساء بينهم وبين المرؤوسين للمركز الذي يشغله وإما لهيبة المرؤوسين بحيث يصبح جهاز الاستقبال لديهم شبه معطل.

-معيقات إدارية يدرك الفرد ما يتفق مع خبراته ومعلوماته و قيمه ويتجاهل ما يتفق. معها فيدرك الفرد الحافز أو المكافئة التي يتحصل عليها .

-المعوقات الشفوية واللفظية وذلك في حالة اختلاف الدين واللغة بين المرسل والمستقبل واختلاف المستوى الفكري بينهما تعوق وصول الرسالة على الوجه

-معيقات بيئية تتأثر فعالية الرسالة بالبيئة المحيطة فهناك مؤسسات يكثر بجوارها ضوضاء المرور في الشارع بما ينتج عنه تشويش في الرسالة ويؤثر على فعالية الرسالة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشار الوليد ، مرجع سابق ، ص 38 .

# الفصل الثاني

## المؤسسة الخدمائية

تمهيد

المبحث الأول : المقصود بقطاع الخدمات.

المبحث الثاني : مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

المبحث الثالث : تصنيف الخدماتية.

المبحث الرابع : تصنيف المؤسسة الخدمائية

## الفصل الثاني : المؤسسة الخدمائية

تمهيد :

مع التطور الذي عرفه قطاع الخدمات, أخذت المؤسسة الخدمائية في احتلال مكانة في حياة المجتمعات التي تساهم في رفاهيتهم واستقرارهم ومن هنا زاد الاهتمام بالخدمات في العصر الحديث بعد أن كان الاهتمام في القديم منصب على سلع المادية خاصة مع وجود مؤسسات كبرى متخصصة في مجال تقديم الخدمة ، حيث اهتمت الحكومات بالإشراف والرقابة عليها وقسمت الخدمات بشكل الذي يساعد مقدم الخدمة على الوصول لهدفه من إرضاء الزبائن هذا ما جعل مؤسسات الخدمائية ضرورة ملحة لتسيير مختلف خدمات المقدمة ففي هذا الفصل نحاول التطرق إلى مفهوم المؤسسة الخدمائية مراحل تطورها وتصنيفات.

## الفصل الثاني : المؤسسة الخدمائية

### المبحث الأول : المقصود قطاع الخدمات

هي مؤسسة تأمين واتصالات والفندقة ونقل البضائع وهناك أيضا شركات المحاسبة الصغيرة, إن أكثر ما يميز قطاع الخدمات عن غيره من القطاعات هو التنوع (divritw) .

إن مؤسسات الخدمة تتباين من حيث الحجم فهناك مؤسسات الدولية العملاقة العاملة في مجالات مثل طيران ومصارف أشخاص ومطاعم والكازينوهات وحلاقة ومؤسسات التعليمية الخاصة التي صارت تقدم خدماتها إلى شرائح كبيرة من الباحثين عن فرص التعلم والتدريب والتأهيل وهذه المؤسسة صارت في منافسة شديدة مع قطاع التربية والتعليم العام كما توجد شركات تتعامل بالسلع إلا أنها صارت هي الأخرى تتسابق في تقديم خدماتها للعملاء والزبائن مراحل تطور المؤسسة الخدمائية تمر المؤسسة الخدمائية بمجموعة من المراحل خلال دورة حياتها بدءا بمرحلة التأمين وانتهاء عند مرحلة الانحدار محاولة تجديد النشاط وستتطرق بالتفصيل لأهم مميزات وخصائص كل مرحلة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : مراحل تطور المؤسسة الخدمائية.

#### ◆ المرحلة الأولى:

تعرف هذه المرحلة البناء والتأسيس وتتعلم بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتلبيتها من خلال تنسيق بين مجموعة من الوسائل سوا إن كانت مادية أو معنوية تقديم خدمة جيدة أو خدمة موجودة مسبقا لكن بتركيبة وخصائص مختلفة و في هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمائية بالالتزام بالخطوات التالية:

<sup>1</sup> ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2011 ، ص 39.

## الفصل الثاني : المؤسسة الخدمائية

- إقامة و توطيد مفهوم الخدمة.
- تحديد مستويات عرض الخدمة المطلوب أو اللازم .
- تحديد الفئات المستهدفة.
- تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة .
- و يتوقف نجاح هذه المرحلة على قيد المؤسسة الخدمية على تحديد و تطوير الأفكار الإنتاجية في صناعة الخدمات.

### ◆ المرحلة الثانية :

التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني المفروغ و هدف المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة اختيار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح ليا بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو (زيادة إنتاج الخدمة (و المردودية) كسب عمال و جدد (و يجب على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط الأساسية التالية:

- تنميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهل عملية إنتاج الخدمة.

- تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة.

- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة و اختيار مصادر التمويل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر قاسمي ، مرجع سابق ، ص 42 . 43 .

## الفصل الثاني : المؤسسة الخدمائية

- تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي تتعلق بطرق التسيير و التحميل و الانضباط بعد تحديد المؤسسة لكل من مفهومها للخدمة صيغتها التنظيمية ستنقل إلى مرحلة أكثر تطورا و سرعة .

### ◆ المرحلة الثالثة النمو :

في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعا جدا ، مما يساعد المؤسسة الخدمائية على توسيع حجم نشاطها و الانتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني مع إمكانية استعمال و وسائل إعلام و اتصال أخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل ، كما تسمح نشاطاتها و استثمارها الجغرافي السريع و الاستفادة من اقتصاديات السلم ، هذا والاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمائية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها . و تتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في :

- اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات و تكاليف التوسيع و النمو (رؤوس أموال المؤسسة، مع الدعم الضروري غالبا لهذه المرحلة أو دون ذلك).

- اختيار طريقة النمو و التوسع المناسبة.

- بناء شبكة تعمل فعالة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فؤاد بوجنانة ، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية ، لاسالة ماجستير في التسيير والاقتصاد ، جامعة ورقلة ، 2008 ، ص 63 . 64 .

## الفصل الثاني : المؤسسة الخدمائية

- إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة التي إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقبة التسيير و النوعية (...التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة و تزويد وحداتها المختلفة بأنجع الوسائل اللازمة لتقديم خدمات المستوى الجودة .

### ◆ المرحلة الرابعة النضج:

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار حيث يتوقف نمو رقم أعمالها بسبب تشبع السوق المحلية واشتداد المنافسات ويصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد وبالتالي توسيع حصتها السوقية ويصبح من الصعب إنشاء مؤسسات جديدة ذات مرد ودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا في هذه المرحلة تطير مجموعات من المخاطر :

-بدقة الفتور و إهمال مراقبة التكاليف

-تكاليف إضافية ناتجة عن غزو و أسواق فرعية .

- إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفيم من توقف نمو المؤسسة و تطورها في المستقبل و بالتالي على المؤسسة أن تحتفظ دائما بقدرتها على توسيع نشاطها و تنوعها . أما الشروط في هذه المرحلة الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة فيه:

- تطوير سياستها التسويقية و الاتصالية لتحافظ على عملائها و التميز في عرض خدماتية من أجل

التصدي لمنافسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فؤاد بوجنانة ، مرجع سابق ن ص 70 .

## الفصل الثاني : المؤسسة الخدمائية

- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها و تنوعها .الاختبار الأمثل للاستثمارات لاستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة.

- الاهتمام بالإدارة و تسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة.

في هذه المرحلة ينبغي لسيري المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعايير الإستراتيجية من انفتاح على الأسواق و تطوير نظرة مستقبلية واسعة وواضحة.

### ◆ المرحلة الخامسة الانحدار أو الرجوع:

بعد مرور المؤسسة الخدمية بمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخولها في مرحلة الانحدار و التي يمكن أن تتفادها إذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة و تمكن إعادة تحديد نشاط المؤسسة الخدمية و مساعدتها على الاستمرار من خلال شكلين هما:

أ- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.

ب- تطوير خدمات جديدة من خلال قاعة محاضرات.(، مطعم،

ت- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجية لنفس العملاء

ث- محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة .

ج- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من العمل  $hx^1$

<sup>1</sup> نجلاء محمد صالح ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، الأسس والنظرية العلمية ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 85 .

## الفصل الثاني : المؤسسة الخدمائية

### المبحث الثالث : تصنيف الخدمات

توجد عدة تصنيفات للخدمة وفق عدة معايير وأسس منها ما يلي :

1 - حسب نوع السوق أو حسب الزبون و تقسم إلى:

أ - خدمات استهلاكية : شعر و التجميل و لهذا سميت هذه الخدمات هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل الخدمات السياحية والصحية و خدمات النقل و الاتصالات و حالاته الشعر و التجميل و لهذا سميت هذه الخدمات الشخصية.

ب - خدمات منشآت : و هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية و الخدمات المحاسبية و صيانة المباني و أماكن و المعدات و هناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين و منشآت الأعمال و لكن بأساليب و سياسات تسويقية مختلفة و متباينة و هذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن ، فالحصول مثلا طلبات لتنظيف السجاد بأسلوب البيع الشخصي يكون عملية اقتصادية في حال التعامل مع منشآت الأعمال و لكنه لا يكون كذلك في حالة كون الزبون أحد أصحاب المنازل أو الشقق السكنية<sup>1</sup>.

2- حسب درجة كثافة قوة العمل و تنقسم إلى :

أ - خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة و من أمثلها خدمات الحلاقة والتجميل و خدمات تربية .

<sup>1</sup> حميد الطائي وبشير علاق ، إدارة عمليات الخدمة ، اليازوري للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 28 . 29 .

## الفصل الثاني : المؤسسة الخدمائية

ب - و رعاية الأطفال و خدمات التدريس و الخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته و غيرها .  
ج - خدمات تعتمد على المستلزمات المادية و من أمثالها خدمات الاتصالات السلوكية و  
اللاسلكية و خدمات النقل العام وخدمات الطعام و خدمات البيع الآلي و خدمات غسل السيارات  
آليا و خدمات النقل الجوي وغيرها .

3- حسب درجة الاتصال بالمستفيد و تنقسم إلى:

أ - خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات الطبيب و المحامي وخدمات السكن و  
خدمات النقل الجوي و خدمات التأمين و غيرها.

ب - خدمات ذات اتصال شخصي منخفض، مثل خدمات الطرف الآلي خدمات مواقف  
السيارات الآلية و خدمات مواقف السيارات الآلية، و الخدمات البريدية و غيرها.

4- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات و تنقسم إلى :

أ - مهنية :مثل خدمات الأطباء و المحامون و المستشارين الإداريين و الصناعيين و الخبراء و ذوي  
المهارات البدنية و الذهني .

ب - غير مهنية ، مثل خدمات حارسة العمارات و ملاحاة الحقائق و غيرها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي وبشير علاق ، مرجع سابق ، ص 31.32 .

## الفصل الثاني : المؤسسة الخدمائية

### المبحث الرابع : تصنيف المؤسسات الخدمائية :

من بين تصنيفات المؤسسة الخدمائية ما يلي : قدم كل من haywod et farmer سنة 1988

نموذج تصنيف المؤسسات الخدمائية يقوم على أساس ثلاث أبعاد أساسية هي :

-درجة الاتصال و التفاعل (عالي/منخفض).

- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي /منخفض) .

-درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل(عالي /منخفض)و في حالة

متشابهة قام بتصنيف المؤسسات الخدمائية حسب بعدين أساسيين : سنة 1989 Vandermer

et Crawich كل من :

-درجة التفاعل و الاتصال (منخفض/مرتفع).

- درجة و جود سلعة في عملية الخدمة(خدمة فقط ، خدمة مع بعض فالسلع)

أما kother يصف المؤسسات الخدمائية حسب ما يلي :

حسب نوع الملكية :فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية ، مؤسسات التوزيع ،

البنوك و هناك مؤسسات 2 القطاع الحكومي كالشرطة و المشافي الحكومية .<sup>1</sup>

- حسب السوق الذي تعمل في المؤسسة: هناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج كخدمات

(أقسام الحاسوب) .

<sup>1</sup> فؤاد جناة ، مرجع سابق ، ص32 .

## الفصل الثاني : المؤسسة الخدمائية

---

-حسب مستوى الاتصال : فهناك مؤسسات خدمائية ذات اتصال مرتفع بعملائها وهناك مؤسسات ذات الاتصال المنخفض (الضعيف). بعملائها كالغسلات الأوتوماتيكية العامة أو المصابغ.

# الإطار التطبيقي

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

تمهيد

المبحث الأول : التعريف بالمركز الترفيهي العلمي ولاية برج بوعريريج ( قيطوم الفضيل ).

المبحث الثاني : مهام المركز الترفيهي العلمي ولاية برج بوعريريج ( قيطوم الفضيل ).

المبحث الثالث : عرض و تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان

المبحث الرابع : تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

النتائج العامة للدراسة

التوصيات والاقتراحات

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

---

تمهيد :

تدعيما لما تم عرضه في الفصلين الأول والثاني ، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الدراسة النظرية ميدانيا بغية تقييم واقع الاتصال الداخلي في إحدى المؤسسات الخدمائية الجزائرية وهي مؤسسة الترفيه العلمي مدينة برج بوعريريج) قيطوم فضيل . (و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم عام للمؤسسة من حيث النشأة و المهام و الهيكل التنظيمي لها و كذلك عرض و تحميل المحاور الرئيسية لأداة الدراسة (الاستمارة) و محاولة الخروج بالنتائج و التوصيات.

المبحث الأول : التعريف بالمركز الترفيهي العلمي ولاية برج بوعريريج ( قيطوم الفضيل ).

● لمحة تاريخية عن المركز :

- مركز الترفيه العلمية منبر ثقافي يساهم في تنمية و تتطور القدرات الإبداعية للفرد خاصة في العلوم . فهي مؤسسة لها رسالة تربوية مكاملة للمدرسة، و يتجسد ذلك من خلال النوادي المتوفرة على مستوى هذه ورغباته بحرية تامة ضمن الإطار العام للمحيط ، المؤسسة، و التي تفتح المجال للشباب لتعبير عن ميوالاته الانترنت مدرسة ، كما تعتبر فضاء خصب لممارسة أنشطة مختلفة و متنوعة ، الإعلام الآلي ، المتواجدة به بالإضافة إلى أنشطة أخرى . للموسيقى، فضاء لمعروض و خلية الإصغاء.
- موقع مركز الترفيه العلمية : يقع مركز الترفيه العلمية ( قيطوم فضيل ) بـ 450 مسكن بجوار ملعب 20 أوت ( طريق بومرقد ) .

المبحث الثاني : مهام مركز الترفيه العلمي بمدينة برج بوعريريج :

- تلقين الشباب نشاطات التنشيط الثقافي و الفني و العلمي و الإعلام المتعدد الوسائط.
- اقتراح تسميات ترفيهية تستجيب لاحتياجات الشباب.
- تطوير أنشطة الوقاية العامة و الاتصال و التربية الصحية و الإضغاء النفساني لفائدة الشباب .
- تنظيم تظاهرات ثقافية و علمية و رياضية و تسمية .
- تطوير أنشطة الإعلام اتجاه الشباب ووضع في متناول كل المعلومات التي تسمح بتوجيههم وتمكن من إدماجهم في الميادين الاجتماعية الاقتصادية و الثقافية.
- تقديم مساعدتها التقنية الشباب لتحقيق مشاريعهم .
- توفير فضاء للجمهور العريض موجية لتعلم العلوم و التقنيات و الإعلام المتعدد الوسائط عن نشاطات الإدارة.

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

المبحث الثالث : عرض وتفسير النتائج :

جدول رقم 1 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

عبارات	تكرار	نسبة
ذكر	13	57
أنثى	10	43
المجموع	23	100

يتضح من قراءة الجدول رقم 1 إن نسبة الذكور 57 ما يدل على هيمنة الذكور في مجال العمل وذلك يتميز بالذكور عن الإناث من خبرات أكبر و حرية في التنقل تساعدهم على أداء وظيفهم بشكل جيد خاصة طبيعة العمل في هذا المركز.

جدول رقم 2 يوضح أفراد العينة حسب السن

عبارات	تكرار	نسبة
29-20	2	9
30-39	8	35
49-40	13	56
أكثر من 50	0	0
المجموع	23	100

يوضح مفردات العينة يتضح من الجدول رقم 2 إن نسبة 35% من مفرد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30=39 وهو ما يبين أن نسبة الإطارات المسيرة للمركز من الفئة العمرية المتوسطة و هي شبه مشجعة تعكس انضج الفكري و القدرة على العطاء، فتمثل هذه الفئة تكون ليا درجة كبيرة من

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

الوعي و الخبرة بالعمل وهذا ما سينعكس بشكل ايجابي على أداء المركز بينما بلغت نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40=49 سنة 56% وهي النسبة المتمركزة في المناصب الحساسة كالمدير رؤساء الأقسام تمثيلها الفئة العمرية التي تقل أعمارها عن 20 إلى 29 ب 9% هي نسبة ضئيلة وفي حين سجلت انعدام النسبة لدى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة وهو ما يترجم إن طبيعة المركز يتطلب وجود فئة شبانية

جدول رقم 3 يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

عبارات	تكرار	نسبة
ابتدائي	0	0
متوسط	5	22
ثانوي	5	22
جامعي	13	56
المجموع	23	100

يتضح من الجدول أعلاه إن ما نسبته 56% هم خريجي الجامعة و هي تمثل نسبة كبيرة في حين قدرت نسبة المستوى الثانوي و المتوسط بنسبة 22% وهي نسب متساوية إما نسبت مستوى التعليم الابتدائي فهي منعدمة من خلال النسب نستنتج أن المستوى التعليمي للمبحوثين هم من فئة الجامعيين من مختلف التخصصات و ما يؤكد على مدى حرص المؤسسة على تواجد عمال ذوي الكفاءات العلمية التي تساهم في نجاح المؤسسة و فعاليتها على الصعيد الداخلي و الخارجي.

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

### جدول رقم 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب

عبارات	تكرار	نسبة
عون إداري	14	61
رئيس مصلحة	5	22
تقني	4	17
المجموع	23	100

من خلال جدول رقم 4 يتبين إن نسبت 61% من مفردات العينة يشغلون منصب عون إدارة ، في

حين جاءت نسبت 4 بالنسبة للمبحوثين الذين يشتغلون منصب تقني ورؤساء الأقسام وهذا

التقسيم جاء حسب 1 جاءت نسبة طبيعة نشاط المؤسسة.

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

### محور الأول : أنماط الاتصال في مركز الترفيه

#### جدول رقم 5 يوضح أنماط الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة

عبارات	تكرار	نسبة
اتصال رسمي	20	87
غير رسمي	3	13
مجموع	23	100

أكد معظم الباحثين من خلال الجدول أعلاه بأن نمط الاتصال السائد و المعمول في مؤسستكم يحمل طابع الاتصال الرسمي 87% و الجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين و يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة و هذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات و يقسم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة و العمال) (و يحمل كل تيريد جهة معينة اتصالية إلى جهة أخرى حيث يتصف الاتصال الرسمي عادة بأنه قانوني مكتوب يتعلق بالعمل مباشرة و يتم داخل التنظيم و يتعلق بما هو للأطراف و هذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما من حيث أهدافه فيه يقوم بنقل الاقتراحات و التوجيهات و التقارير و الأمر و التعليمات و إعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها و فيما يخص التأثير على العمال فيتجمل عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية و عندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم و هذا استناد للإطار النظري و ما أردنا أن نبينه في حين جاء الاتصال يعود ذلك حسب الأفراد، الباحثين

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

إلى طبيعة العمل و الوظيفة التي تزامنهم 13% الغير الرسمي بنسبة الرسمية أكثر نظر لحساسية وظائفهم من جهة و التزامهم بالأوامر و التوجيهات من جهة أخرى

### جدول رقم 6: إشكال الاتصال الرسمي في المؤسسة

عبارات	تكرار	نسبه
تعليمات	9	39
أوامر	10	43
توجيهات	3	13
أخرى تذكر	1	4
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 39% قد تشاركت فيها كل من التعليمات و الأوامر على التوالي و حب الأفراد المبحوثين فقد أكدوا بأن الاتصال الرسمي في المؤسسة تمثل في الأوامر و التعليمات التي تخص العمل و طريقته في حين ما نسبته 16% يستقبلونها في شكل توجيهات تكون ذات طبيعة روتينية العمل و طريقته في حين ما نسبته و هي نسبة كبيرة ،في حين أن نسبة 4% من الأفراد قد تذكروا أشكال أخرى تمثلت في الاستشارات الجماعية و المعلومات التي يستقبلها من طرف رؤسائهم عبارة عن أوامر و تعليمات تخص العمل و الحرص على تطبيقه بالشكل المرغوب فيه.

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

جدول رقم 7: يبين درجة الصعوبات الاتصالية التي تعترض الأفراد إثناء القيام بالعمل والتي

نخفض من مستوى الأداء الوظيفي

عبارات	تكرار	نسبة
نعم	13	56
لا	10	43
المجموع	23	100

يوضح لنا الجدول أن 56 من أفراد العينة يؤكدون على وجود صعوبات اتصالية أثناء العمل و التي

تخفض من مستوى الأداء الوظيفي و قد يرجع ذلك لغموض الوسائل التي يركز عليها نظام الاتصال

تليها 43% للذين أجابوا بعدم وجود أي صعوبات اتصالية ويفسر ذلك لطبيعة المحيط الذي يعود

مناسب للعمل.

جدول رقم 8 : يوضح مدى اعتماد على الاتصال الرسمي أكثر من الغير رسمي

عبارات	تكرار	نسبه
غير رسمي	16	69
رسمي	7	30
مجموع	23	100

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

كانت إجابة معظم المبحوثين الاعتماد علمن غير رسمي أكثر بنسبة 69% والرسمي 30%

### جدول رقم 9: تقييم علاقة الحوار بين العمال في المؤسسة

عبارات	تكرار	نسبه
جيدة	19	83
متوسطة	3	13
ضعيفة	1	4
المجموع	23	10

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين قد أجابوا بأن علاقة الحوار بينهم جيدة بنسبة 83%

نسبة تعتبر ايجابية إلى حد كبير و هو يساعد على انتقال المعلومات بينهم بطريقة سهلة و جيدة

وهو مؤشر أيضا على أن الموظفين يملكون ثقافة الحوار

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

جدول رقم 10: يوضح التفعيل للاتصال الرسمي في المؤسسة

عبارات	تكرار	نسبة
نعم	21	91
لا	2	9
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين قد اتفقوا بأن هناك تفعيل للاتصال الرسمي داخل المؤسسة بنسبة 91% و هذا ارجع إلى سير المسؤولين على تأطير العمل و إعطاء الأوامر و التوجيهات و التقارير و ذلك لشرح الخطط و البرامج و تحديد الاختصاصات و توضيح الأعمال .

جدول رقم 11: يوضح نمط الاتصال المعتمد في المؤسسة

عبارات	تكرار	نسبة
من الأعلى إلى الأدنى	17	74
من الأدنى إلى الأعلى	6	26
المجموع	23	100

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتصال المعتمد في المؤسسة من المستوى الأعلى إلى الأدنى بنسبة 74% كإصدار القرارات و إعطاء الأوامر و نجد نسبة 24% كنمط اتصال معتمد من الأدنى إلى الأعلى

### جدول رقم: 12 جدول يوضح ان عملية اتخاذ القرار أساسها الاتصال

عبارات	تكرار	نسبة
نعم	22	96
لا	1	4

3 نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 بأن معظم الأفراد المبحوثين قد أجابوا بأن عملية اتخاذ القرار أساسيا الاتصال بنسبة 96% و يفسر حسبهم بأن العلاقات الجيدة و الودية بين الموظفين و رؤسائهم و بين الموظفين و بعضهم و ثقافة الحوار ييم وفي حين أجابوا ب" لا نسبة 4% .

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

المحور الثاني: أنواع الاتصال المعتمدة في مركز الترفيه العلمي

جدول رقم 13 يوضح الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة

نسبة	تكرار	عبارات
65	15	أفلام وثائقية
9	2	تلفاز داخلي
13	3	هاتف
4	1	انترنت
4	1	بريد الكتروني
4	1	أخرى تذكر
100	23	المجموع
وسائل كتابية		
22	5	جريدة المؤسسة
4	1	فاكس
13	3	تقارير

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

22	5	نشرات داخلية
22	5	ملصقات
22	5	لوحات
0	0	وأخرى تذكر
100	23	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة تمثلت في الوسائل السمعية البصرية و الوسائل الكتابية على حد سواء فالنسبة للوسائل السمعية البصرية فقد أكد معظم الباحثين على توفر الأفلام الوثائقية التي حازت عمى أكبر نسبة 65% وتليها 12% في حين نجد 2% من التلفاز الداخلي وانترنت يليها البريد الالكتروني 1% ب

النسبة لوسائل الكتابية . فمن خلال قراءة الجدول تبين لنا أن معظم الباحثين أجابوا بأنهم يعتمدون الوسائل الكتابية أيضا إلى جانب السمعية البصرية حيث مثلت نسبة 22% حيث مثلت نسبة 22% ثلث المستجوبين .

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

جدول رقم: 14 تمثل إذا كانت وسائل كافية

عبارات	تكرار	نسبة
نعم	20	87
لا	3	13
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين قد أجابوا بأن الوسائل المستخدمة للاتصال الداخلي المؤسسة كافية 87%، وهو عائد بأن هذه الوسائل تحتاج إلى تطور قليل كالانترنت في حين مثلته بنسبة 20%

### تابع لجدول: 14 الوسائل أكثر استعمال في المؤسسة

عبارات	تكرار	نسبة
سمعي بصري	20	87
كتابية	3	13
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول و من خلال ما تناولنا سابقا أن الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسة هي الوسائل المبحوثين السمعية البصرية و هذا حسب أفراد العينة حيث تمثلت نسبة 87% من

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

المبحوثين الذين أكدوا أن المعلومات التي تقدم سمعيا بصريا يكون تداوليا أسرع بين الموظفين، فسرعة انتقالها تعود بالفائدة على المؤسسة .

جدول رقم 15: مدى كفاية المعلومات مقدمة من طرف المرؤوسين

عبارات	تكرار	نسبة
كافية	20	87
غير كافية	3	13
المجموع	23	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 87 من الأفراد يعتبرون أن المعلومات المقدمة من طرف مسؤوليهم كافية إلى حد بعيد خاصة فيما يتعلق بتحديد المهام و توزيع الأدوار ، فيه محدد و بكل دقة من المبحوثين يعتبرون المعلومات المقدمة من طرف مسؤوليهم غير كافية خاصة 20% ووضوح أما بالنسبة فيما يتعمق بالدورات التكوينية و التغيرات التنظيمية في المؤسسة

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

### جدول 16: تقييم الاتصال بين الزملاء في العمل

عبارات	تكرار	نسبة
جيد	11	48
متوسط	10	43
ضعيف	2	9
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 48% الأفراد المبحوثين أجابوا بأن الاتصال فيما بينهم يسير بطريقة

متوسطة وهو مؤشر يدعو للقلق و البحث في أسباب ذلك ،

### جدول 17: إمكانية حصول سوء تفاهم بين العمل

عبارات	تكرار	نسبة
نعم	15	65
لا	8	35
المجموع	23	100

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين أجابوا بأنه كثيرا ما يحدث سوء التفاهم بين الموظفين بنسبة فقد أجابوا 65% و قد فسروا ذلك بتدخل البعض منهم في مهام البعض الآخر، في حين ما نسبته 35% بأن لا توجد بينهم خلافات و أن جو العمل يسوده الاحترام و التبادل.

### جدول تابع لتعليل سوء تفاهم

عبارات	تكرار	نسبة
طبيعة الوظيفة	8	35
وجود تفاوت فكري بينهما	5	22
ضغط العمل	5	22
عدم فهم أحدكما بالأخر	4	17
أخرى تذكر	1	4
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول أن بعض المبحوثين أجابوا بأن سبب الاختلاف عائد إلى طبيعة الوظيفة و قد مثلت 35 أكبر نسبة مفسرين ذلك بأن من تمهلك وظيفة أحسن و مركز أحسن يلهمك الأفضلية في حين مثلت نسبة 32 بوجود تفاوت فكري بين الموظفين و قد فسرت بأن الاختلاف في

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

المستويات يؤدي إلى صعوبة التواصل ثم تليها نسبة 17 و التي تمثل قي ضغط العمل الذي يؤدي بطريقة سلبية في نفسية الموظفين و بالتالي يؤدي إلى افتعال المشاكل

### جدول 18: تقييم علاقة الاتصال بين العمال ورؤسائهم

عبارات	تكرار	نسبة
جيد	13	56
متوسط	5	22
ضعيف	5	22
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتصال بين الموظفين و رؤسائهم في العمل جيد بنسبة 56 و هي نسبة معتبرة حيث تفسر بأن العلاقة المنهية بين المعلومات فيما بينهم بطريقة سليمة و جيدة، ثم تليها نسبة 22 و تشير إلى الاتصال المتوسط في حين إن نسبة 22 فقط يرون إن العلاقة سيئة و هي نسبة ضعيفة لا تؤثر بشكل كبير مقارنة بالنسب الأخرى

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

جدول:19 بين مدى وضوح معلومات المتلقات

العبارات	تكرار	نسبة
واضحة	23	100
غير واضحة	0	0
المجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول إن جميع المبحوثين اجابو بالمعلومات التي يتلقونها نسبة 100% و هذا

راجع حسب وضوح المعلومات المقدمة يجعلهم يقومون بوظائفهم على أكمل وجه وذلك لتحقيق

الرضا الوظيفي.

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

### المحور الثالث: واقع التدريب في الاتصال الداخلي للعاملين

جدول: 20 يوضح وجود خلية فاعلة في المؤسسة

عبارات	تكرار	نسبة
نعم	23	100
لا	0	0
المجموع	23	100

يتضح لنا من الجدول أعلاه إن جميع الأفراد المبحوثين أكدوا على وجود خلية اتصال فاعلة في

المؤسسة و ذلك بنسبة 100% وذلك مرتبط بفعالية الاتصال داخل المؤسسة

جدول: 21 يوضح مدى سهولة عملية الاتصال

عبارات	تكرار	نسبة
نعم	22	96
لا	1	4
مجموع	23	100

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

يبين الجدول أعلاه إن نسبة 96% من أفراد العينة اكدو على سهولة الإجراء عملية الاتصال دخل المؤسسة و قد فسروا ذلك بمدى حرص المسئولين داخل المراكز على تدفق المعلومات بين مختلف المعلومات

### جدول:22 يوضح قيام المركز بدورات تكوينية في مجال الاتصال الداخلي

عبارات	تكرار	نسبة
دائما	0	0
أحيانا	12	52
نادرا	5	22
أبدا	6	26
المجموع	23	100

يتضح من خلال الجدول إن ما يعادل ان 52% من أفراد العينة اكدو على قيام المركز بدورات تكوينية في مجال الاتصال الداخلي في بعض الأحيان و تليه نسبة 26% نفوا وجود دورات تكوينية و 22%الذين أجابوا نادرا ما تكون هناك دورات تكوينية

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

جدول 23: إمكانية الحصول على معلومات المناسبة في الوقت المناسب

النسبة	التكرار	العبارات
65	15	نعم
35	8	لا
100	23	المجموع

من الجدول اعلاه نستنتج ان قرابة 65% من المبحوثين اكدوا على إمكانية حصولهم على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب و هذا ما يفسر تواجدهم بالقرب من مصادر المعلومات و حوالي 35% يؤكدون استحالة ذلك

جدول 24: وفرة المعلومات تساهم في تحسين أداء المؤسسة

نسبة	تكرار	عبارات
100	23	نعم
0	0	لا
100	23	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان وفرة المعلومات تساهم في تحسين اداء المؤسسة حيث جاءت 100% نسبة نعم وأعدمت لا وهذا يدل على إن توفر المعلومات يساعد الموظفين على أداء وظائفهم

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

جدول:25 دورات تكوينية للعمال من شأنها وصول إلى تحسين الاتصال الداخلي

العبارات	التكرار	نسبة
نعم	21	91
لا	22	9
مجموع	23	100

بين الجدول إن نسبة 91% من المستجوبين وافقوا على أن الدورات التكوينية تساهم بشكل كبير في

الاتصال الداخلي

محور الرابع : ساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء الوظائف

جدول رقم:26 الرضا على العمل في المؤسسة

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

عبارات	تكرار	نسبة
نعم	22	96
لا	1	4
المجموع	23	100

من خلال النتائج المتحصل عليها نسبة 96% أكدوا مدى إرضائهم داخل المؤسسة محل الدراسة

وهو ما يترجم مدى حرص المؤسسة على خلق الجو الملائم للعمال

### جدول 27: يوضح أسباب الرضا عن العمل

العبارات	تكرار	نسبة
عملك المتنوع	5	22
العلاقات الجيدة مع أقسام	10	43
تصرفك باستقلالية	8	35
مجموع	23	100

يتضح من خلال الجدول بان أسباب الرضا داخل المؤسسة تنبعث من العلاقات الجيدة بنسبة 43%

إما بالنسبة العمل المتنوع جاءت بنسبة 22% بينما جاءت نسبة تصرف بالاستقلالية 35%

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

جدول:28 يوضح صعوبات الاتصال التي تواجه العامل أثناء القيام بعمله والتي تخفض مستوى

الأداء الوظيفي

العبارات	تكرار	نسبة
نعم	11	48
لا	12	52
مجموعة	23	100

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم الأفراد أكدوا على وجود صعوبات اتصالية أثناء القيام بعملهم

بنسبة 48% وجاءت ثلثة المبحوثين 52%

جدول:29 : يوضح تعليل الإجابة التابعة للجدول السابق المتعلق بصعوبات الاتصالية

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

العبارات	تكرار	نسبة
نعم	14	61
لا	9	39
مجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم المبحوثين أن الصعوبات التي تعترض مهامها والتي تخفض على مستوى أدائهم راجع إلى نسبة 61% في حين أجاب البعض منهم السبب راجع إلى مصداقية المعلومات بنسبة 39%

### جدول:30 جدول يوضح إمكانية الفرصة لتبليغ العمال انشغالهم لرؤسائهم

عبارات	التكرار	نسبة
نعم	20	87
لا	3	13
مجموع	23	100

نلاحظ من خلال الجدول أكدوا بان لهم كامل الفرص للتبليغ عن كامل انشغالهم بنسبة 87%

حيث يؤكد أن مسؤولي المؤسسة يسمح لهم بالتعبير عن انشغالهم بكل حرية

تابع للجدول 30 يوضح مدى رضا الموظفين من خلال اهتمام المسؤولين بهم

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

العبارات	التكرار	نسبة
نعم	15	65
لا	8	35
مجموع	23	100

من خلال الجدول إن أغلبية المبحوثين يجعلهم راضين عن أدائهم بنسبة 65% ويفسر ذلك عن علاقاتهم الجيدة التي تربطهم بالمسؤولين في حين ينفي بعض المبحوثين رضاهم عن نسبة 35% وهي نسبة متوسطة يمكن إن تؤثر في الرضا الوظيفي لعمال .

### تفسير النتائج:

نجاح المركز ،ومنه نستنتج أنه كلما كان الاتصال النازل فعال ،وكلما تم تفعيل الاتصال الرسمي في المركز وكلما كان العمال على علم بكل القرارات و الأوامر و التعليمات ،كلما كانت علاقة الحوار جيدة بين العمال وبالتالي ارتفاع مردودية المركز وهذا الشيء ايجابي بالنسبة للمؤسسة حديثة النشأة . و بالتالي فالالاتصال الداخلي يعمل على تحسين العلاقات المهنية ، سواء بين الموظفين و الرؤساء أو بين ( وهي ترجمة لمؤشر رقم1من الموظفين وبعضهم البعض ) عنه في أسئلة ّ الفرضية الأولى وما هو صعب ( ، ومنه فوضوح قنوات الاتصال التي تعمل على نقل المعلومات عن طريق أنماط 11.10الاستبيان من ) الاتصال المعتمدة في المؤسسة والمتمثلة في الاتصال الهابط و الصاعد يدعم عملية تفعيل الاتصال في (10) و ما جاء الاستبيان سؤال رقم (10) اتجاهين وهي ترجمة للمؤشر

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

رقم وبعد تفرغ البيانات و تحميلها اتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين في المركز و بنسبة كبيرة قد أقرروا بأن كما أكدوا على فعالية الاتصال الرسمي من خلال سرعة الوصول للمعلومات ، هذه علاقاتهم الداخلية و القرارات من الإدارة إلى الموظفين و مدى وضوح هذه المعلومات والقرارات وأن معظم الأفراد المبحوثين هذه مع رؤسائهم و مع بعضهم البعض و بذلك نستنتج أن الوسائل الأكثر فعالية لإيصال أقرروا بعلاقاتهم التي ( من 1 المعلومات بالوسائل السمعية

بصرية والوسائل الكتابية على حد سواء وهذا ما جاء في السؤال ) المحور الثاني . القرارات الصادرة غالبا ما تكون في صالح المرؤوسين ، وبالتالي فإن المؤسسة تركز أكثر على الموظفين فالموظفين هم الطرف الهيام في إنجاز المخطط الإنتاجي ولذلك فالمعلومات التي تصل بسرعة تكون في صالح الموظفين أي كلما وجد العامل سيولة في عمله يؤدي ذلك بالضرورة إلى تفعيل الاتصال في اتجاهين . أما بالنسبة للفرضية الثانية فكلما تم الاهتمام بالموظف ، ازدادت الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة و كلما تم الاعتماد على خطة اتصالية داخلية فعالة كل ما تم تحقيق هدف إرضاء الزبون . من المحور الأربع للاستبيان بأن الموظفين ارضين عن حيث كشفت البيانات الإحصائية لمجدول رقم (1 عملهم في المؤسسة )، وأن نسبة كبيرة منهم تشير إلى أن هناك روح جماعية بينهم في المؤسسة فيها يعملون في انسجام و بروح واحدة و هذا ما يجعلهم مرتاحين و حتى وان كانت هناك بعض المشاكل فإنه يتم حلها عادة بطرق ودية مما يجعلهم يحسون بالانتماء للمؤسسة ويرفع من روحهم المعنوية وبالتالي تحسين الأداء الفرضية رقم 1 ورفع مستوى الكفاءات لديهم و منه نستنتج صحة المؤشر رقم(2). فالمؤسسة تعتمد سياستها على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي تنص على راحة الزبون وقد ترجمتها في

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

---

شكل لوائح و تعليمات المحافظ على لراحة الزبون وهذا ما لمسناه في الجدول رقم ( 567 ) فمعظم الموظفين في المركز أكدوا بأن هناك لوائح و تعليمات تحافظ على راحة الزبون وأن المؤسسة تعتمد إستراتيجية اتصالية فعالة متمثلة في تطوير هياكل الاستقبال و بالتالي إثبات صحة المؤشر رقم (2).

النتائج العامة للدراسة :

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

أكدت لنا النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العمال الداخليين لمركز الترفيه العلمي بان أغلبية الباحثين وبنسبة كبيرة هم ذكور ، وهي إستراتيجية مقصودة من المؤسسة وهذا نظار لان الرجل أكثر إنتاجية من المرة كما أن متطلبات وظيفة الاتصال ، هو التقديم الفيزيولوجي لو .

- معظم الموظفين المتواجدين في المركز شباب وبالتالي فالمؤسسة تشجع الفئة الشبابية ، ومما لاحظناه أيضا أن المستوى التعليمي للأفراد عالي ، حيث بينت النتائج المتحصل عليها أن اغلب أفراد المركز ذو مستوى جامعي ومعظمهم يحملون نفس التخصص ، وبما ان للمستوى التعليمي دورا هاما لتحديد مجال القيم لمفرد فإننا لاحظنا أن المؤسسة تخصص هذه المناصب لسيادة الجامعة مما يؤكد ادراك المسئولين لأهمية المستوى التعميمي .

-تأكد لنا في بداية تحميلنا من معظم الأفراد الباحثين وجود خلية اتصال فاعلة في المركز وبنسبة كبيرة وهو ما يدل على فاعلية الاتصال، حيث قيم معظم الأفراد الباحثين أن الاتصال يتم بمستوى جيد .

-غياب الدورات التكوينية للعمال في المركز راجع بالدرجة الأولى إلى نقص الإمكانيات المادية للمؤسسة وأيضا إلى ضيق الوقت واهتمام العمال الخارج عن مثل هذه الدورات .

-الاتصال الداخلي في المركز قائم على الاتصال الرسمي بصفة كبيرة بحكم طبيعة نشاطه وذلك بمختلف اتجاهاته ، حيث يتضمن الاتصال النازل ، تعليمات ، أوامر وقرارات ، والاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ، ويسيل طريقة سيره وكذلك الاتصال

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

الصاعد الذي يكون كرد فعل على التعليمات والأوامر، أي قد يتمثل أحيانا في الشكاوي والانشغالات، أما فيما يخص الاتصال غير الرسمي فيه موجود أيضا وهذا ما تترجمه العلاقات التي تربط الموظفين.

- تؤثر وسائل الاتصال في سير العمل في المركز فبالرغم من توفره على شبكة انترنت إلا انو لضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب وهذا ما يعيق عملية الاتصال لديهم ، ولكننا لاحظنا أن العامل البشري من أكثر العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومة .

-اعتماد الموظفين على الوسائل السمعية البصرية والوسائل الكتابية على حد سواء لكن على المركز ان يحاول تطوير وسائله نظار لطبيعة نشاطه وخدماته الموجية أكثر للشباب وذلك لمسايرة التطور من جهة ومواجهة كل التغيرات من جهة أخرى .

-من ناحية تفضيل الوسائل تأكدنا أن الوسائل السمعية البصرية تمثل أكثر الوسائل وأفضلها للاستعمال بالنسبة للموظفين ، أكثر من الوسائل الكتابية وهذا ما وقفنا عليه من خلال استجوابنا معهم.

- علاقة الاتصال بين العمال ورؤسائهم تسير بطريقة جيدة ، وهو ما تم تفسيره من النتائج المتحصل عليها سابقا فيما يخص العلاقة المهنية بين الأفراد ورؤسائهم المباشرين والتي ذكرناها في نتائج تحميل ( من المحور الثاني للاستثمار، وان معظم المعلومات المتلقات من طرف رؤسائهم عبارة الجدول رقم 7 عن تعليمات، أوامر، توجيهات لكن بدرجة اقل.

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

- بالنسبة للعلاقات بين الموظفين فالاتصال الداخلي يساعد الأفراد على التبادل والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ، مخاوفهم وثقتهم بالآخرين .وبالتالي نستنتج تفعيل الاتصال في الاتجاهين الصاعد والنازل في هذه العلاقات تعمل على تغذيته من خلال مختلف الأوامر والقرارات الصادرة من المستويات العليا إلى الدنيا والشكاوي والاستشارات من المستويات الدنيا إلى العليا.

- سوء التفاهم الذي يحدث بين الموظفين عائد بالدرجة الأولى إلى المستوى التعليمي والثقافي والاجتماعي تكوين الفرد، منصب العمل ، الصراعات الأخرى داخل المؤسسة وهو ما يؤثر سلبا على سير المعلومات وعوامل أخرى تدخل كمعوقات تؤثر على فعالية الاتصال الداخلي ،لكن معظم هذه المشاكل عادة ما تحل بالطرق الودية حسب الأفراد المبحوثين.

- وضع خطة اتصالية فعالة تعد خطوة مهمة في عملية اتخاذ القرار ووضع البدائل وتنفيذ القرارات ثم تقييم نتائجها ، كون عملية اتخاذ القرار هي احد أسس عمل الإدارة ، فالمدير قد يصل بسهولة إلى قرار لوحده في حين انو قد لا يكون الشخص المناسب لاتخاذ ، لان سلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات والبيانات المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها من خلال الاعتماد على الاتصالات التفاعلية الجيدة والتي يتم فيها تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرار في المؤسسة الواحدة وبالتالي تضمن المؤسسة التنفيذ الجيد للقرار المتخذ .

- يحتوي مركز والترفيه العلمي على لوائح وتعليمات لا للحفاظ على راحة الزبون تمثلت في هياكل الاستقبال وهي عبارة عن قضاة مكيفة وجائزة وبذلك فان المركز يعتمد إستراتيجية واضحة لاستقبال إعلام الزبائن وتوجيههم كون الإستراتيجية هي فن التسيير والانسجام ووضع مختلف

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

أشكال الاتصال في المؤسسة لتنمية الأهداف ذات المصلحة العامة وتحقيقها عبر تطوير وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين ومع الرؤساء والموظفين . ونستنتج من هذه العلاقات الجيدة التدفق الحسن للمعلومات ووصولها بشكل واضح حتى وان كانت تعاني من بعض المشاكل وبالتالي فهي تحقق فعالية الاتصال الداخلي وترفع إنتاجية العامل ، وتحسن مردودية المؤسسة وتحقق الرضا الوظيفي ، وبذلك فهي تترجم فعالية الاتصال الداخلي في المركز وترسخ صورت الدائمة في ذهن الزبون .

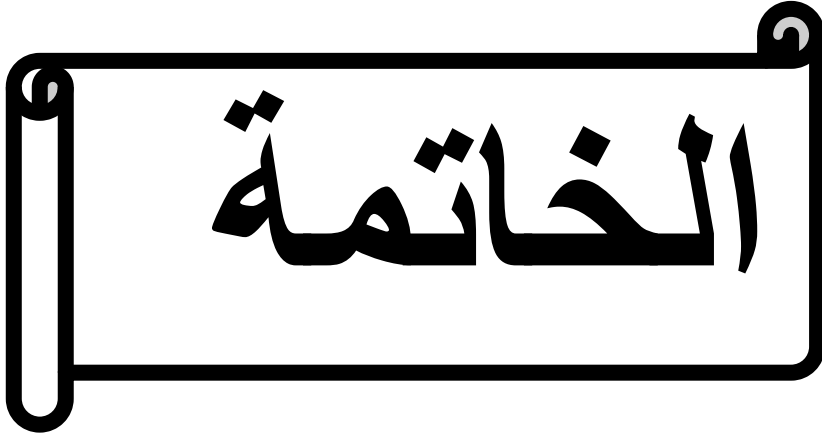
### توصيا و اقتراحات الدراسة :

- العمل على تشجيع الاتصالات من الأسفل للأعلى
- تنظيم اجتماعات دورية بين القيادات العادية لتوعية الإدارة الوسطى بأهمية الدور الذي تلعبه كحلقة وصل لشرح الرسائل للمستويات الدنيا .
- العمل على إظهار الود والاحترام للمرؤوسين
- محاولة الاستماع والإصغاء لمشاكل المرؤوسين
- العمل على الالتزام بالوقت المحدد لانجاز ما هو مطلوب من أعمال.
- تدعيم وتطوير شبكة الانترنت باعتبارها من أهم الوسائل الاتصالية الحديثة.
- الاعتماد على الاتصال الصاعد باعتباره يعبر عن واقع المؤسسة وقد يساهم في تعديل بعض القرارات .

## الإطار التطبيقي : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

---

- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية .
- تدعيم ثقافة الاتصال لدى الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال الدورات التكوينية في مجال الاتصال وذلك ما يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر في هذا المجال.
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح والوكالات وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات .



### الخاتمة :

ساهمت ثورة الاتصالات إلى حد كبير وشكل أساسي في رسم واقع لعالم جديد رمى بظلاله على بيئة الأعمال العالمية ، وكل من يعمل فيها من منظمات صغيرة وكبيرة ، إنتاجية أو خدمية ، عامة أو خاصة .

كما أن الاتصال داخل المنظمة ليس مجرد عملية توصيل المعلومات والأوامر فقط ، بل هو عملية تفاعل وتبادل ، يعمل كمنبه لسلوك العاملين ، فهو وسيلة ضرورية لتفعيل أدائهم الوظيفي ، ذلك لأن هبه يدرك العامل ما لديه عليه عمله ، كيف يمكن عمله ، ولماذا نعمله

فمن خلال الاتصال تستطيع الإدارة تمرير رسائل الشكر والتحفيز ، وتبعث رسائل التقييم والتوجيه ورسائل التكوين ، فالإحساس بالتواصل بين العامل والإدارة من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس والثقة بين الرئيس ومرؤوسيه ، فنتمو مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا العامل . من حقيقة ما سبق أصبح للاتصال دور جديد وفعال داخل المنظمة في العمل على تشكيل ثقافة خاصة تؤدي بها وظائف حيوية تتعلق بنسقتها الداخلي للأفراد وتناسق سلوكهم ، من أجل تحسين أدائهم إضافة لإعطاء المنظمة هوية خاصة بها في محيطها تساعد على التكيف مع بيئتها وعملياً تناولت دراستنا موضوع واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الخدمية من خلال الدراسة الميدانية بمركز الترفيه العلمي ببرج بوعرييج بهدف معرفة دور وتأثير عوامل الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي ومدى نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسة .

## قائمة المراجع :

- 1- أحمد بن مرسللي، مناهج بحث في العلوم و الاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2005.
- 2- أحمد طرطار، تقنية المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر 1999.
- 3- ابراهيم عبد العزيز دعيش، مناهج و طرق لبحث العلمي، دار الصفاء لنشر و التوزيع عمان، 2010.
- 4- سامر البكري، الاتصالات التنسويقية و الترويج، ط2 ، دار الحامد لنشر و التوزيع ، د ب ن، 2009
- 5- خضير كاضم حمود موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار الإسراء لنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 6- ردسي مصطفى عليان عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، ط1 دار الصفاء النشر و التوزيع، عمان، 2008
- 7- زكي خليل المساعد، تنسيق الخدمات و التطبيقات، د ط ، دار المناهج لنشر و التوزيع، د ب ن ، 2006.
- 8- زيد منير العبودي، الإدارة بالاتصال، ط1، دار دجلى لنشر و التوزيع، عمان 2008.

- 9- سعيد محمد المصري، إدارة التسويق الأنشطة الخدمائية، المفاهيم و الإستراتيجيات، د ط ، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 10- سعاد نايف البرنوطي، أعمال و خصائص و وظائف الإدارية، ط3، دار وائل لنشر، عمان، 2004.
- 11- شعبان فرج، الإتصال الإداري، ط1، دار أسامة لنشر و التوزيع، عمان 2009.
- 12- علاء محمد القاضي و بكر محمد حمدان، مهلات الاتصال، د ط، مكتبة المجتمع العربي لنشر و التوزيع، د س ن .
- 13- عمار بخوش، منا ج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001.
- 14- عمر الصخري، اقتصاد مؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر.
- 15- غازي عناية، منهجية اعداد البحث العلمي، ط3، دار المناهج لنشر، عمان، 2008.
- 16- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية لنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
- 17- فضيل ليليو، اتصال مؤسسة، (اشهار،علاقات عامة، علاقات مع الصحافة) د ط، الفجر لنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- 18- مي عبدالله، نظرية الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.

19- محمد صاحب سلطان، علاقات عامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان، 2011.

20- محمد بيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، 1999.

21- ناصر قاسيمي، الاتصال في مؤسسة، (دراسة نظرية و تطبيقية)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011.

22- نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس و النظرية العلمية، ط1، دار الثقافة لنشر و التوزيع د ب ن 2001.

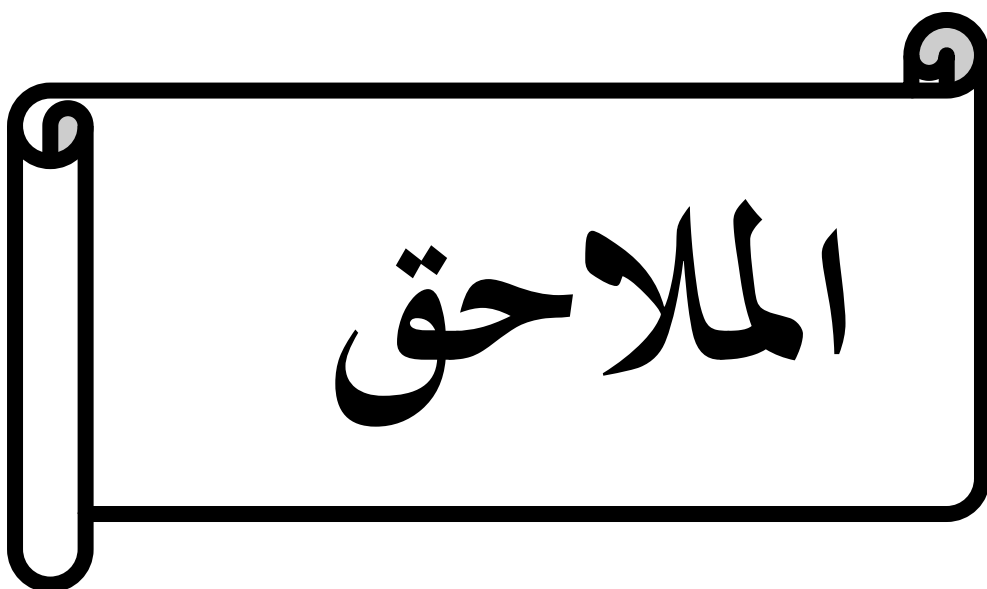
23- هاني حامد بشير علاق، تنسيق الخدمات ، ط1، الشركة العربية لتسويق و التوريدات، د ب ن 2013.

#### ◆ رسائل جامعية :

24- فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير في التسيير و الاقتصاد، جامعة ورقلة، 2008.

25- محمد دحماني، الخدمة التسويقية، رسالة مجستير في علوم التسيير، الجزائر 2008.





- جامعة محمد بوضياف المسيلة -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال  
ليسانس  
استمارة استبيان

تحت عنوان:

دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية على الأداء الوظيفي  
مركز الترفيه العلمي بالبرج بوعريريج ( قيطوم الفضيل)

إن الغرض من هذا البحث هو دراسة واقع الاتصال الداخلي في مركز الترفيه و يشرفنا نحن أعضاء البحث أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المتواضعة راجين منكم الإجابة عنها بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

و شكرا لتعاونكم معنا

إشراف الأستاذ:

- رضوان بوحيلة

إعداد الطالب:

- حنان محمدي

- هاجر لغويل

- هاجر زهار

السنة الجامعية: 2019/2018

## محور البيانات الشخصية:

### الجنس:

ذكر  أنثى

### السّن:

20-29  30-39

40-49  أكثر من 50

### المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

### المنصب:

عون إداري

تقني

رئيس المصلحة

موظف

### المحور الأول:

أنماط الاتصال في مركز التسلية والترفيه.

14- ما هي أنماط الاتصال المعتمدة في مؤسستكم؟

اتصال رسمي  اتصال غير رسمي

15- إذا كان الاتصال الرسمي هو الأكثر استعمالاً في مؤسستكم فما هي أشكاله و كيف

يتم اعتماده أهل هو عن طريق:

تعليمات أوامر توجيهات

أخرى

تذكر

.....

16- هل يتم الاعتماد عليه بصفة دائمة أكثر من الاتصال غير الرسمي؟

نعم  لا

هل تجد سهولة في الاتصال مع رئيسك المباشر؟

دائماً  أحياناً  نادراً

17- كيف تحكم على علاقة الحوار بين زملائك في المؤسسة؟

جيدة  غير جيدة

18- هل هناك تفعيل للاتصال الرسمي داخل مؤسستكم؟

نعم  لا

19- ما هو نوع الاتصال المعتمد في مؤسستكم؟

من المستوى العمودي الأعلى إلى الأسفل

من المستوى الأفقي من الأسفل إلى الأعلى

20- هل توافق أن عملية اتخاذ القرار أساسيا الاتصال ؟

نعم  لا

المحور الثاني : وسائل الاتصال الداخلي.

7- ما هي وسائل الاتصال المعتمدة من طرف مؤسستكم؟.

- وسائل كتابية:

جريدة المؤسسة

نشرات داخلية

فاكس

ملصقات

تقارير

لوحات إعلانية

- وسائل سمعية بصرية:

أفلام وثائقية

الأتترنات

تلفاز داخلي

بريد إلكتروني

هاتف

أخرى

تذكر .....

8- هل هي كافية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي الوسائل الأكثر استعمالاً؟

السمعية

البصرية

الكتابية

أخرى تذكر.....

9- هل المعلومات المقدمة من طرف مسؤوليتك؟

كافية  غير كافية

10- كيف تحكم على الاتصال بينك و بين زملائك في العمل؟

جيد  متوسط  ضعيف

11- هل حدث وأن حصل سوء تفاهم بينك و بين زملائك في العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى؟

عدم فهم أحدكما للآخر

وجود تفاوت فكري بينكما

ضغط العمل طبيعة الوظيفة

أخرى

تذكر.....

12- كيف تحكم على الاتصال بينك وبين رؤسائك في العمل؟

جيد  متوسط  ضعيف

13- هل المعلومات التي تتلقاها؟

واضحة

غير واضحة

المحور الثالث:

واقع التدريب في الاتصال الداخلي للعاملين

1- هل توجد خلية اتصال فاعلة في المؤسسة.

نعم  لا

2- هل هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال في المؤسسة؟.

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف تقيمون درجة فعاليته؟

جيد  غير جيد  متوسط  ضعيف

3- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية في مجال الاتصال الداخلي؟.

أبدا

نادرا

أحيانا

دائما

إذا كانت الإجابة بأحيانا في اعتقادك لماذا؟

لضيق الوقت  نقص الخبراء والمختصين

عدم اهتمام العمال بمثلها ته الدورات

نقص الإمكانيات المادية للمؤسسة

4- هل يمكنك الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.؟

نعم  لا

5- من وجهة نظرك هل ترى أن وفرة المعلومات تساهم في تحسين أداء المؤسسة؟.

نعم  لا

6 - هل ترى أن الدورات التكوينية للعمال من شأنها الوصول إلى تحسين الاتصال

الداخلي؟.

نعم  لا

المحور الرابع:

مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء الوظائف

21- هل أنت راضٍ عن عملك في المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي أسباب رضاك عن عملك ؟

عملك المتنوع تصرفك باستقلالية

الإحساس بأنك مفيد

عدة علاقات جيدة

22- هل تعترضك صعوبات اتصالية أثناء القيام بعملك والتي تخفض من مستوى الأداء

الوظيفي؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا هل يرجع ذلك إلى:

فعالية الوسيلة الاتصالية

مصداقية المعلومة

أخرى تذكر

.....

23- هل تعطى لك الفرصة للتبليغ عن انشغالاتك لرؤسائك عن طريق اتصالك بهم؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل اهتمام مسئوليك بالاتصال معك يجعلك راضٍ بوظيفتك؟

نعم  لا

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
58	يوضح أفراد العينة حسب السن	02
59	يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.	03
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب	04
61	يوضح أنماط الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة	05
62	إشكال الاتصال الرسمي في المؤسسة	06
63	يبين درجة الصعوبات الاتصالية التي تعترض الأفراد إثناء القيام بالعمل والتي نخفض من مستوى الأداء الوظيفي	07
64	يوضح مدى اعتماد على الاتصال الرسمي أكثر من الغير رسمي	08
64	تقييم علاقة الحوار بين العمال في المؤسسة	09
65	يوضح التنفيعل الاتصال الرسمي في المؤسسة	10
66	يوضح نمط الاتصال المعتمد في المؤسسة	11
66	يوضح ان عملية اتخاذ القرار أساسها الاتصال	12

67	يوضح الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة	13
69	تمثل إذا كانت وسائل كافية	14
70	الوسائل أكثر استعمال في المؤسسة	15
70	تقييم الاتصال بين الزملاء في العمل	16
71	إمكانية حصول سوء تفاهم بين العمل	17
72	جدول تابع: تحليل سوء تفاهم	17
73	تقييم علاقة الاتصال بين العمال ورؤسائهم	18
74	بين مدى وضوح معلومات المتلقات	19
75	يوضح وجود خلية فاعلة في المؤسسة	20
76	يوضح مدى سهولة عملية الاتصال	21
76	يوضح قيام المركز بدورات تكوينية في مجال الاتصال الداخلي	22
77	إمكانية الحصول على معلومات المناسبة في الوقت المناسب	23
78	وفرت المعلومات تساهم في تحسين اداء المؤسسة	24
78	دورات تكوينية للعمال من شأنها وصول إلى تحسين الاتصال الداخلي	25
79	الرضا على العمل في المؤسسة	26

80	يوضح أسباب الرضا عن العمل	27
81	يوضح صعوبات الاتصالية التي تواجه العامل أثناء القيام بعمله والتي تخفض مستوى الأداء الوظيفي	28
82	يوضح تعليل الإجابة التابعة للجدول السابق المتعلق بصعوبات الاتصالية	29
83	يوضح إمكانية الفرصة لتبليغ العمال انشغالاتهم لرؤسائهم	30
83	تابع : يوضح مدى رضا الموظفين من خلال اهتمام المسؤولين بهم	30