

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم والاعلام والاتصال



دور الاتصال الداخلي في زيادة الكفاءة الإدارية بالوكالات السياحية

"دراسة ميدانية لوكالة الوافدين المسيلة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال

إشراف الدكتور:

غزال عبد الرزاق

إعداد الطالبة:

زلوف أميرة

مساعد حورية

خلفة حدة

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

نحمد الله ونشكره أن وفقنا لأداء هذا العمل وما كنا لنبلغه لولا فضله العظيم

إلى خير خلق الله علما وعملا وسيدنا محمد صلى الله عليه

وسلم

يطيب لنا في هذا المقام أن نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ المشرف

الدكتور "غزال عبد الرزاق" الذي منحنا جل وقته وجهده طوال فترة إشرافه

وصبره وعلى سعة صبره وحلمه وتواضعه جزاه الله خير الجزاء وبارك فيه.



# إهداء

إلى والدي العطوفين عرفانا وحباً

أبي وأمي - حفظهما الله - وأطال الله في عمرهما أدامهما الله تابجا فوق

رأسي: إلى من أرسم وجوههم في كل اللوحات: وأذكرهم ملايين

المرات اخوتي وأخواتي إلى أفراد أسرتي، إلى من تحلوا

بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء، إلى من معهم سعدت برفقتهم في دروب

الحياة، إلى من كانوا معي في طريق النجاح، صديقاتي.

إلى كل من مدوا يد المساعدة والعون.

- أميرة -

# إهداء

أهدي هذا العمل الى من جاء فيهما قوله تعالى: "وقل رب ارحمهما كما

رباني صغيرا"

الى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، الى إخوتي وأسرتي

جميعا

ثم الى كل من علمني حرفا، أصبح سنا بركة يضيء الطريق أمامي.

الى جميع أصدقائي وزملاء الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة والإقامة الجامعية.

الى كل مخلص في العلم والدين.

حورية-

# إهداء

إلى والدي الغاليين أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل شر

إلى سندي في الحياة

إلى إخوتي وأخواتي

إلى رفيفات الدرب وصديقاتي في الحياة اليومية

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

حدا-

# مقدمة

يعتبر الاتصال ركن أساسي من أركان الشخصية ومقوما من مقومات الحضارة البشرية التي لا يمكن بإمكان تقدمها أو نشوئها لولا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديد والاستفادة من السلف، مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات مكن الإنسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة.

إذ يؤدي الاتصال دورا فعالا على المستوى الذاتي هو الحصول على الاعتراف بكياننا الشخصي من قبل الآخرين، الاعتراف بصورتنا الإيجابية عن أنفسنا ويجعلنا أكثر انفتاحا على العالم والآخرين وإذا تم الاعتراف المتبادل يمكن الاتصال أن يرقى إلى مستوى الفعالية الآنية ومستقبلا.

يعتبر الاتصال الداخلي خطوة مهمة في حياة ، فهو يسمح بتسهيل الوظيفة وكل واحدة يمكن ان تتوقع في تنظيم بفهم احسن نشاطات وأهداف المسطرة من جهة أخرى يتجه نحو كسب مكملات معلومات ، وتطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع مدارس الإدارية أخرى ، حيث أعطت هذه العلمية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية والنفسية للجماعات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة ، ودور الذي تلعبه في مختلف نشاطات المؤسسة من الإعداد للخطط والبرامج إلى تنفيذ ومراقبة ، وأصبحت العملية الاتصالية حديثا بين مميزاتها ومكوناتها ، وهي وسيلة فعالة في خلق الانسجام والتنسيق الداخلي ، قصد تطوير الكفاءات البشرية عن طريق التكوين وتدريب وتخفيف من اجل رفع الأداء المؤسسة ولضمان استمرارية .

لذلك جاءت هذه الدراسة وهدفت إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي المعتمد والمجسد من طرف الوكالات السياحية الوافدين بالمسيلة

### قسمت الدراسة إلى خمسة الحوانب:

**الإطار المنهجي:** والذي تضم الخطوات المنهجية العلمية المتبعة في دراستنا إذ تشكل مجموعة العناصر المنهجية والتي تمثلت في إشكالية الدراسة، تلتها التساؤلات، بعدها أسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية، ثم أهمية الدراسة وكذا أهدافها، بعدها نوع الدراسة ومنهجها، ثم البحث وعينة الدراسة، كذلك تضم هذا الإطار أدوات مع البيانات وتحديد المفاهيم والمصطلحات،

والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها، وأخيرا المدخل النظري للدراسة.

الإطار النظري: قسمناه إلى 3 فصول

الفصل الأول: حول متغير الاتصال الداخلي والذي ضم 10 عناصر تمثلت في: تعريف الاتصال الداخلي وكذا خصائصه، وأنواعه، أهميته وأهدافه، شبكاته ووظائفه، ثم متطلباته ووسائله ليختتم هذا الفصل بمعيقاته.

الفصل الثاني: الكفاءة الإدارية إذ احتوى 7 عناصر بدءا مفهوم الكفاءة، أبعاد الكفاءة أهميتها وخصائصها، مقاربات الكفاءة وأنواعها، وأخيرا مؤشرات قياس الكفاءة (مباشرة أو غير المباشرة).

الفصل الثالث: الوكالات السياحية إذا احتوى على 6 عناصر بدءا بتعريف الوكالة السياحية، دورها، أهميتها، تصنيف الوكالات السياحية، أهم الشروط التي يجب توافرها لنجاح الوكالات السياحية، خدماتها، خلاصة.

الإطار التطبيقي: وهو الجانب الميداني لدراستنا هذه ضم في بدايته مجالات الدراسة، ثم نبذة عن الوكالات السياحية الوافدين في الولاية المسيلة، الهيكل التنظيمي، وأهدافها بعد ذلك جاءت مرحلة تفرغ البيانات في الجوانب والتعليق عليها وتحليلها استنادا فيه إلى الملاحظة والمقابلة. لنستخلص في أخيرا النتائج الجزئية وكذا النتائج العامة للدراسة، تلتها النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

# الإطار المنهجي

يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية والعماد القوي في حياتنا بصفة عامة وفي طبيعة تعاملاتنا اليومية بصفة خاصة لذلك لا يمكن الاستغناء عنه لأنه عصب الحياة داخل المؤسسة ، لذا فالإتصال الداخلي له قدر كبير من الأهمية في العملية الإدارية والتسييرية فأى خلل ينتج عنه يؤدي إلى هدف غير مرغوب فيه، فقياس وتقييم الكفاءات الإدارية يمكننا من مقارنة المستوى المطلوب بين الكفاءة والفاعلية ، ومن بين المؤسسات التي تطمع في الاستفادة من اهم التطبيقات والبرمجيات التكنولوجية نجد "الوكالات السياحية" التي تمارس نشاطها في ظل الوجود المؤثر لهذه. الوسيلة التفاعلية والتي فسحت المجال الواسع أمام الزبون في التعاقد على الخط للجحر التذاكر وإتمام إجراءات الحج والعمرة وتنظيم رحلات داخل البلاد وخارجها ومن هنا ارتأينا لتسليط الضوء على دراسة الإتصال الداخلي داخل الوكالة السياحية وانصب اختيارنا بوجه الخصوص على الإتصال الداخلي في الوكالات السياحية (وكالة الوافدين) بولاية المسيلة والتي تعتبر من اهم القطاعات الموجودة في الولاية وأكثرها حساسية في المجتمع بالنظر لما تقدمه من خدمات ، من هذا المنطلق وبغرض معالجة الموضوع نطرح الإشكال التالي : ما هو دور الإتصال الداخلي في زيادة الكفاءة الإدارية بالوكالات السياحية ؟

### التساؤلات الفرعية:

تضمنت الإشكالية مجموعة من التساؤلات تمثلت في: -

1\_ ماهي أنماط الإتصال الداخلي داخل الوكالة السياحية الرافدين؟

2\_ كيف يمارس الإتصال الداخلي داخل الوكالة؟

3\_ كيف يساهم الإتصال الداخلي في زيادة الكفاءة الإدارية داخل الوكالة السياحية الرافدين؟

أسباب اختيار الموضوع:

عندما يختار الباحث موضوع بحثه لا يكون عشوائيا ولكنه ينطلق من عدة عوامل وأسباب تكون دافعا أساسيا وراء اختياره ويمكن إيجازها في:

أ/-أسباب ذاتية:

1\_ باعتبار إننا ندرس تخصص اتصال فإن هذا يختلف لدينا نوع من الميول نحو هذا الموضوع ويقين بالأهمية التي يحتلها الاتصال الداخلي في زيادة الكفاءة الإدارية لوكالات السياحة لذا ألقينا الضوء على هذا الموضوع في ولايتنا على وجه الخصوص.

2\_ التعرف على واقع الاتصال الداخلي بوكالات السياحة ومدى تأثيره في زيادة الكفاءة الإدارية.

3\_ قلة الدراسات وندرة البحوث التي تطرقت لهذا الموضوع بذات.

ب/-أسباب الموضوعية:

1\_ القيام بدراسة أكاديمية تعتمد على منهجية علمية واضحة تهدف لتعرض على واقع الاتصال الداخلي بوكالات السياحة ومدى تأثيره على زيادة الكفاءة الإدارية.

2\_ معرفة ماذا كان هناك إسقاط للاتصال المدروس كتخصص نظري على اتصال المطبق في الواقع داخل الوكالات السياحية.

3\_ الوكالات السياحية بحاجة ماسة لهذا نوع من الدراسات لتستغلها في رفع من أداء عملها وتحسين خدماتها عن طريق توظيف الاتصال الداخلي في تحقيق رضى جمهورها الداخلي (الموظفين) عن طريق دراسات تجري بها تساعدها على ذلك.

أهمية الدراسة:

يعتبر الاتصال الداخلي عملية تهدف إلى تدفق المعلومات الأزمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي فهو يمثل الوسيلة الأساسية للوكالة السياحية حيث يجعلها تتفاعل مع محيطها ويهدف إلى كسب سياح وأكثر ويتجسد واقع الاتصال الداخلي في وكالات السياحة

من مختلف وسائله بين العاملين والمسؤولين وبالتالي يكون الاتصال الداخلي عنصر ضروري في زيادة كفاءة الإدارية حيث تكمن أهمية هذه الأخيرة في تعظيم قيمة وكالة السياحة وتسهم في تحقيق التمييز حيث تساعد على تنمية المعرفة و المهارات والقدرات للموارد البشرية قادرة على عمل وإنتاج لوكالة السياحة وبالتالي تكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من وكالات السياحة .

### أهداف الدراسة:

الاتصال ضروري لاستمرار وبقاء أي وكالة مهما كان نوعها أو نشاطها، فهو ضروري لإيصال المعلومات التي تبني عليها القرارات وبدونه لا يوجد أي تواصل أو تفاهم أو أي انطباع حسن داخل الوكالة، خاصة بين العمال والموظفين أو أي قرارات.

وان أي دراسة هادفة وجادة إلا وترسم لنفسها أهداف كبرى تسعى لتحقيقها قدر الإمكان، ومن هنا حاولت في موضوعي " دور الاتصال الداخلي في زيادة كفاءة الإدارية بالوكالات السياحية " تحقيق جملة من الأهداف:

- 1/ إبراز مكانة الاتصال داخل الوكالة أهميته في تحسين وزيادة الكفاءة الإدارية بيها.
- 2/ معرفة اهم الوسائل المستعملة داخل الوكالة السياحية
- 3/ كيف يتعاطى موظفو الوكالة السياحية مع أساليب الاتصال داخلها.
- 4/ معرفة النقائص والمشاكل التي تعيق العملية الاتصالية داخل الوكالة السياحية.
- 5/ الخروج باستنتاجات وحلول لدور الاتصال الداخلي في كيفية زيادة الكفاءة الإدارية بالوكالات السياحية.
- 6/ هذه الدراسة تعد محاولة لإثراء مكتبة علوم الإعلام والاتصال.

دراستي تتناول موضوع البحث في ميدان الاتصال الداخلي في زيادة الكفاءة الإدارية بالوكالات السياحية بالمسيلة "وكالة الوافدين" نموذجاً، لذا فالمنهج المتبع لمثل هذه المواضيع هو منهج دراسة حالة يأتي شرحه ضمن الخطوات التالية:

### منهج دراسة الحالة:

إن كلمة حالة في اللغة العربية تعني حال الشيء ، أي ما هو عليه من وضع سواء كان شخصاً أو جماداً أو حيواناً أو تنظيمياً... الخ ، وهي تفيد كنية الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه ، يقابل هذه الكلمة في اللغة الفرنسية كلمة Le cas التي تشير إلى الوضعية التي عليها الشيء لذا فإن دراسة الحالة في اللغة العربية يقابلها بالفرنسية مصطلح Etude de cas ، المستخدم في البحث العلمي للدلالة على تلك الدراسة المعمقة لحالة فردية معينة ، بغض النظر عن طبيعة هذه الحالة سواء كان فرداً أو جماعة أو هيئة سياسية أو اقتصادية أو مؤسسة إعلامية <sup>1</sup>.

يعرفه عبد الباسط محمد حسن " أنه ذلك المنهج الذي يجمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كان فرداً أو مؤسسة أو نظاماً أو مجتمعاً محلياً أو عاماً وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المتشابهة " <sup>2</sup>.

يقول الدكتور أحمد بن مرسلبي: " هي دراسة الظواهر الإعلامية ذات علاقة بالحاجات الفردية للأشخاص والمجتمعات والمؤسسات والتي تسكن في بحثها إلى التعرف على الخصائص الفردية لها والعوامل الخاصة المؤثرة فيها قصد الحصول على نتائج تمكن تعميمها على مجموعة الحالات المشابهة لها، أو المكونة للمجتمع العام الذي ينتمي إليه وعليه فإن المنهج الملائم لهذه الدراسات هو دراسة حالة " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بن مرسلبي ، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005، ص75.

<sup>2</sup> عبد الباسط محمد حسن ، اصول البحث الاجتماعي ، بدون طبعة ، القاهرة ، مكتبة وهبية ، 1990، ص90 .

<sup>3</sup> أحمد بن مرسلبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 78.

منهج دراسة الحالة Case steady method :

يقول عنه الدكتور وفقّي السيد الإمام " يقول هذا المنهج على أساس دراسة عدد محدود من الوحدات أو المفردات، وهذه الوحدات قد تكون فردا أو مجتمعا أو منظمة من المنظمات وتكون هذه الدراسة شاملة ومتعمقة حيث تشمل أكبر عدد من المتغيرات المؤثرة في الظاهرة موضوع البحث.

كما قد تنصب دراسة الحالة على وحدة (أسرة، منظمة، قرية، جماعة) وفي هذه الحالة يتم جمع كافة البيانات على تلك الوحدة " أو البيانات المتعلقة بجانب معين من جوانبها مثل اختيار عدد محدود<sup>1</sup>.

بالتالي يعتبر منهج دراسة الحالة أحد المناهج الفعالة في الدراسات الوصفية والسببية والتقويمية وذلك عندما يهتم الباحث في دراسته بحالة واحدة من الوحدات الإنسانية بشكل معمق ومركز.

بمعنى أن منهج دراسة الحالة هو نوع من البحث المتعمق لحالة ما عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الراهن أو القائم للحالة وخبراتها الماضية وعلاقتها بالبيئة.

هذا ويستخدم منهج دراسة الحالة في الظروف الآتية:

- حينما يريد الباحث أن يدرس المواقف المختلفة دراسة تفصيلية في مجالها الاجتماعي والثقافي والاقتصادي.
- حينما يريد الباحث أن يدرس التاريخ التطوري لشيء أو شخص أو موقف معين.
- حينما يريد الباحث أن يتوصل إلى معرفة الحياة الداخلية.
- حينما يرغب الباحث في الحصول على حقائق متعلقة بمجموعة الظروف المحيطة بموقف اجتماعي أو في التوصل إلى معرفة العوامل المتشابكة التي يمكن استخدامها في وصف وتحليل العمليات الاجتماعية التي تقوم بين الأفراد نتيجة لحدوث تفاعل بينهم كالتعاون والتنافس والتوافق والتكيف.
- تتمثل مزايا منهج دراسة الحالة أنه يمدنا بمعلومات قد لا تمدنا بها المناهج الأخرى فهو يقدم وصفا كليا شاملا وتشخيصا دقيقا متعمقا للحالة التي ندرسها أيضا يمكن أن تساعد المعلومات التي يجمعها الباحث في دراسة حالة ما فالمنهج الملائم لهذه دراسة هو منهج دراسة حالة.

<sup>1</sup> وفقّي السيد الإمام ، البحث العلمي اعداد مشروع بحث وكتابة التقرير النهائي، كلية التجارة ، جامعة منصور ، ٢002، ص80.

مجتمع البحث هو ذلك المجتمع التي يتم من خلاله اختيار عينة الدراسة وتعتبر هذه المرحلة من أهم الخطوات وحتى تتمكن من الاختيار الأمثل لمجتمع البحث والذي يتمثل في الجمهور الداخلي للوكالة السياحية باعتبارها محور دراستنا ومجتمع البحث يكون المجتمع الكلي هو جميع العاملين بالوكالة السياحية. ومنه الدراسة عبارة عن مسح شامل لكل مفردات المجتمع الكلي على اعتبار العدد لأفراده وتماشيا مع منهج دراسة الحالة.

### أدوات الدراسة:

في مرحلة مبكرة من البحث يتعرف الباحث على مزايا العمليات المختلفة في جمع الأدلة والبراهين وبعد تحديد الأسلوب الذي يمكنه من جمع البيانات والمواد الضروري لاختبار صدق فروضه أو الإجابة على تساؤلاته العلمية على نحو سليم، يجب عليه فحص ما يتوافر له من أدوات ويختار أكثرها دقة لتحقيق أهداف بحث.<sup>1</sup>

كذلك تعرف هذه أدوات بأنها تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر.

وبالتالي نستنتج أن هذه الأدوات تختلف من بحث لآخر حسب طبيعة ونوع الدراسة وباعتبار نوع دراستنا يحتاج إلى جمع بيانات ومعلومات عن مجتمع البحث فهي بالضرورة تحتاج إلى مجموعة من الأدوات من بينها:

### الملاحظة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على الملاحظة وهي كما عرفت مشاهدة الظواهر من قبل الباحث أو مع ينوب عنه، أنها الاعتبار المنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول إلى القوانين التي تحكمها.<sup>2</sup>

أي أن الملاحظة كانت أول أداة بحثية استخدمت في دراستنا هذه، لأنها نبهتنا لوجود عدة تصرفات وأفعال تصدر عن موظفي الوكالة السياحية ككل، قد تكون ناتجة عن عدم استغلال عنصر الاتصال الداخلي في

<sup>1</sup> فاطمة عوض صبر وميرفت علي خفاجة ، اسس مبادئ البحث العلمي ، ط1 ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفني ، الاسكندرية، 2002 ، ص 115.

<sup>2</sup> احمد بن مرسللي ، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، دط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 ، ص 205 .

تفعيل مهامهم، والرفع من مستوى أدائهم وبالتالي عدم تحقيق زيادة في الكفاءة الإدارية لديهم أو قد يكون العكس تماما.

وبالتالي ملاحظتنا كانت عفوية غير قصدية لم نقم بالتخطيط لها ولم نعتمد فيها على أي نوع مع الأساليب العلمية، بل كانت ملاحظتنا عن طريق الصدفة وبطريقة بسيطة، والملاحظة البسيطة هي ملاحظة تحدث تلقائيا دون إخضاعها للضبط العلمي.<sup>1</sup>

أما الملاحظة العلمية فتعرف بأنها:

تتميز بالدقة ووضوح الهدف منها والكلية، معنى عدم إهمال أي عنصر م عناصر الظاهرة أو الحدث الملاحظ، تتم بتسجيل الأحداث والظواهر باستخدام أدوات علمية توظف الحواس المختلفة التي تعد مصدر التعرف على العالم الخارجي.<sup>2</sup>

هي نشاط بحثي منظم، لا مجال فيه للصدفة لاكتشاف المشكلات المطلوبة، وهي تستخدم في الحالات العلمية التي تتوفر فيها قدرة وإمكانيات تنظيم جهده البحثي الاستكشافي تنظيما علميا، مثل وضوح الغاية العلمية التي يريد الوصول إليها.<sup>3</sup>

تم توظيفنا لملاحظة العلمية المقصودة خلال إنجاز الجانب التطبيقي وبالضبط خلال فترة توزيع الاستمارة أثناء الحوار القصير الذي جمعنا بكل موظف، إذ تمكنا من جمع مجموعة من المعلومات حول الكفاءة الإدارية ومدى تأثير الاتصال الداخلي في ذلك لدى موظفي وكالة السياحة.

### المقابلة:

تعد المقابلة وسيلة أساسية من وسائل جمع البيانات والمعلومات، وغالبا ما تتسم بطرق تساؤلات على الشخص أو الأشخاص المراد جمع المعلومات من قبلهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد ، المطبوعات الجامعية ، مؤسسة الوراق ، عمان الاردن ، ط 1 ، 2000 ، ص 174 .

<sup>2</sup> غرابية وغذري واخرون ، اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، الجامعة الاردنية ، الاردن ، 1977 ، ص 33 .

<sup>3</sup> حمدي ابو الفتوح عطيفة ، منهجية البحث العلمي و تطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية ، دار النشر الجامعات القاهرة ، ط 1 ، 1996 ، ص 232، 233 .

<sup>4</sup> محمد عبيدات ، منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات ، دط، عمان ، دار وائل ، 1999 ، ص 143 .

هي لقاء يتم الباحث والمجدي، تستخدم للتعرف على الحقائق والتأكد من المعلومات بشكل دقيق من قبل الباحث مباشرة، وتسمح للباحث بالتعرف على الانفعالات التبريرية والهدف من المقابلة اختبار الفروض وترجمة البحث والكشف عن استجابات المبحوثين.<sup>1</sup>

وبالتالي المقابلة التي أجريناها كانت من مدير الوكالة السياحية الرافدين بالولاية المسيلة وذلك كان بالتاريخ.

### الاستبيان:

تعد استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه أداة، سواء بالنسبة لاختصار الجهد أم التكلفة أم سهولة معالجة بياناتها إحصائيا.<sup>2</sup>

هي إحدى الوسائل لجمع المعلومات عن مشكلة البحث، ويكون الاستبيان على شكل أسئلة مختارة لتجيب عليها العينات المختارة.<sup>3</sup>

تم بناء الاستمارة بالاعتماد على الدراسات السابقة التي توفرت لدينا وصياغة أسئلة تم وفق مدى ملائمتها لتساؤلات الدراسة وأهدافها، وبالتشاور مع أستاذ المشرف قصد معرفة جوانب النقص فيها والاستفادة من ملاحظته التي اعتمدنا عليها في بناء الاستمارة بصورة نهائية والتي مرت مرحلتها الأولية بإعداد الأسئلة التي انقسمت على 4 محاور كل محور ضم مجموعة من الأسئلة فالمحور الأول ضم 6 أسئلة تمثلت في معلومات الشخصية و المحور الثاني ضم 9 أسئلة أما المحور الثالث فضم 9 أسئلة وآخر محور اشتمل على 4 أسئلة أي بمجموع 28 سؤالا تنوعت أسئلة الاستمارة بين أسئلة مفتوحة وأخرى أسئلة مغلقة ، فالأسئلة المغلقة كانت بهدف تقييد المبحوث ودفعه للإعطاء إجابات محددة تحدم هدف السؤال وعدم ترك المجال أمامه للخروج عن الهدف أما الأسئلة المفتوحة فمن خلالها يتم جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والإجابات وتوظيفها وفق ما يخدم موضوع دراستنا بالإضافة إلى الأسئلة البيانات الشخصية والتي كان هدف منها معرفة سمات وخصائص المبحوثين.

<sup>1</sup> موريس انجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية ، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، د.ط.د.ت، ص 197 .

<sup>2</sup> محمد فتحي الشنطي . المطلق والمنهج العلمي . د.ط ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1970 ، ص 35 .

<sup>3</sup> موريز انجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، مرجع سبق ذكره ، ص 204 .

الاتصال:

لغة:

يرجع أصل كلمة اتصال إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS التي تعني في اللغة الإنجليزية COMMUN بمعنى مشترك واشترك فعندنا نحاول أن نتصل أو توصل فإننا نحاول أن نؤسس اشتراكا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص واشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات.<sup>1</sup>

اصطلاحا:

يعرفه كارل هوفالند على انه عملية يقوم بمقتضاها المرسل إرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.

ويعرفه جورج ليندرج الاتصال بأنه التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معيناً عند المتلقي.<sup>2</sup>

إجرائيا:

عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو تغيير هذا سلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية.

الاتصال الداخلي:

اصطلاحا:

يعرفه إبراهيم عرقوب بأنه عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، يساهم في تطوير أسالي العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد جمال الفار ، المعجم الاعلامي ، ط1 ، عمان دار الاسامة للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 7 .

<sup>2</sup> محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، ط1 ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 20 .

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان وآخرون ، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، ط2 ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان ، ص82 .

يعرف أيضا عادة على انه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات اللازمة الاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

### إجرائيا:

هو نقل وتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المؤسسة عن طريق مختلف الوسائل التي بحوزتها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

### الكفاءة الإدارية:

### الكفاءة لغة:

جاء في لسان العرب "الكفيء: النظير، وكذلك الكفاء والكفوء، على وزن فعل وفعول، والمصدر الكفاءة، بالفتح والمد، ونقول: لا كفاء له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر لا نظير له، والكفاء: النظير المساوي، وتكافأ الشيطان تماثلا، وكافأه وكفاء: مثله، ومن كلامهم: الحمد لله كفاء الواجب أي قدر ما يكون مكافئا له، والاسم الكفاءة والكفاء، وأكفأت الإبل: كثر نتاجها، وبالتالي يمكن القول إن الكفاءة لغة هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر.<sup>2</sup>

### الكفاءة اصطلاحا:

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط، والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط وقد تعددت التعاريف ونذكر منها ما يلي:

- تعريف لوك بايوز: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلى أثناء العمل.

<sup>1</sup> منال طلقت محمود ، مدخل الى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، 2001، مصر ، ص22.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006، ص 277.

وقد أكد كل من "Carzo And Yanouzas" على أن المؤسسة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر مردودات<sup>1</sup>.

### الكفاءة إجرائيا:

يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق قيمة فهي تركيبة من المعارف المهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ويتيح للمؤسسة تحديدها وتطويرها من خلال استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة لها.

### الوكالات السياحية:

وكالة السياحة هي شركة تجارية تم إدارتها من قبل شخص طبيعي أو معنوي الذي يقترح للعمال خدمات سياحية متعلقة ب: سفر أو إقامة جماعية مرتبطة أولا بخدمات سياحية، أو تقديم خدمات نقل أو حجز غرف أو استقبال سياحي خاص بالمؤتمرات أو التظاهرات.<sup>2</sup>

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أو المشاهدة نقطة انطلاق تساعد الباحث في الاستفادة من خبرة الباحثين السابقين وما توصلوا إليه من بحوث علمية مساعدة وتكون عوناً ومرشداً لتفادي الأخطاء وتدليل الصعوبات التي تواجهه.

الدراسة السابقة تمحورت حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات السياحية مديرية السياحة التقليدية لولاية غليزان نموذجاً - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال سياحي - لطالين سلطان نادية وديدي فاطمة زهرة، في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، السنة الجامعية 2015-2016، الجزائر.

<sup>1</sup> عريوة عبد الحليم ، تأثير نراقة التسيير على الاداء التنظيمي للمؤسسة، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسييرية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر ، 2012، ص 44 .

<sup>2</sup> حيشاوي ليلي ، الاستثمار في السياحة كمنشأ مقن دراسة وكالات السياحة والاسفار ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في حقوق ، فرع قانون اعمال كلية الحقوق ابن عكنون جامعة الجزائر ، 2010/2011، ص 21 / 19.

تمحورت إشكالية الدراسة حول العملية الاتصالية وذلك من خلال الدور الذي تقوم به في تسيير وتنظيم العلاقات بين الأعضاء المؤسسة واعتبرت ان الاتصال من التي يقف عليها سير العمل داخل المؤسسة. وقد جاءت تساؤلات هذه الدراسة على نحو التالي:

1- كيف يتم الاتصال بين العمال داخل المؤسسة؟

2- ماهي وسائل الاتصال داخل المؤسسة؟

3- ما مدى مساهمة وسائل الاتصال في نجاح عمل المؤسسة؟

4- ماهي العوائق التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة؟

ولقد استمد الباحث من هذه التساؤلات مجموعة من الفرضيات تمثلت في:

**الفرضية الأولى:** يوجد اتصال بين المسؤولين والعاملين ويساهم في سير حسن لعملية الاتصال داخل المؤسسة.

**الفرضية الثانية:** وسائل الاتصال تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين الأطراف العملية الاتصالية.

**الفرضية الثالثة:** توجد مشاكل داخل المديرية ويتم حلها عن طريق الاتصال.

أما أهمية الدراسة فتمحورت في إبراز مكانة وأهمية التي يلعبها الاتصال الداخلي وتجسيد واقع الاتصال الداخلي في مديرية السياحة. وتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات .... والتي اختار لها الباحث المنهج دراسة الحالة ومن الأدوات جمع البيانات المعتمد عليها هي الملاحظة والمقابلة. أما الاطار النظري قسمه الباحث إلى فصلين فصل الأول مدخل إلى الاتصال وفصل الثاني الاتصال الداخلي في المؤسسات السياحية وكل فصل احتوى على 3 مباحث ، وجانب التطبيقي من هذه الدراسة اعتمد فيه الباحث على استمارة المقابلة انقسمت إلى 12 سؤالاً موزعة على 3 محاور إضافة إلى الأسئلة البيانات الشخصية أما إبراز نتائج الدراسة تمثلت في ان وجود الاتصال الداخلي فعال يؤدي إلى ضمان السير حسن للمؤسسة والمؤسسة الناجحة مهما كانت طبيعتها هي التي توظف الاتصال الداخلي بشكل جيد وانه عامل مهم باعتباره أداة مكتملة للعملية الإدارية مما ينعكس على تحقيق حالة الرضا الوظيفي وبلوغ المؤسسة أهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية لتحسين أدائها .

**أوجه التشابه:** تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في إنها تطرقت إلى الاتصال الداخلي في المؤسسات السياحية وركزت على الاتصال الداخلي بشكل كبير وهو المتغير الأول في دراستي هذه كذلك التشابه كان من حيث ميدان إجراء الدراسة التطبيقية.

## الإطار المنهجي:

---

أوجه الاختلاف: كانت من حيث منظور الدراسة إذا اعتمد الباحث في دراسته على دراسة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات السياحية أما دراستي فركزت على دور الاتصال الداخلي في زيادة الكفاءة الإدارية بالوكالات السياحية.

أوجه الاستفادة: كانت هذه الدراسة بمثابة مرشد دليل علمي استفدت منها في بعض الجوانب المنهجية من خلال مراحل إعداد هذا البحث العلمي

# الإطار النظري

# الفصل الأول: الاتصال الداخلي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: وسائل الداخلي وشبكاتة

المبحث الثالث: أساليب الاتصال الداخلي داخل الوكالة ومشكلاته

خلاصة

يعد الاتصال الداخلي احد ركائز التنظيمات والمنظمات التي لا يمكن لها ان تستغني عنه باي شكل من الأشكال مهما كان حجمها أو نوعها، نظرا لمجموعة الوظائف الهامة والتميزة التي يقوم بها عبر مختلف المستويات الإدارية بنوعيه الرسمي والغير رسمي، ويسهم بها في تحقيق أهداف التنظيم من خلال شبكاته، وسائله المختلفة و تأثيراته على العاملين والموظفين من خلاله يتم تبادل المعلومات والمنافع بينهم بغض النظر عن معيقاته في هاذا الفصل سنحاول التطرق إلى أنواع الاتصال الداخلي، خصائصه، أهميته، أهدافه وكذلك شبكاته ووظائفه، متطلباته، وسائله ومعيقاته .

### المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

#### المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف المستويات ويهتم بتسيير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق أهداف، كما انه هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان على مستوى رسمي أو غير رسمي.

ويعرف: "shpwebing phlippe" الاتصال الداخلي انه المنظمة أو المؤسسة تحدث عن نفسه أي ان المؤسسة هي المرسل أو المستقبل هذا التعريف يعني أيضا وحدة متجانسة وهي كيان قانون وشخصي، اعتباري تتألف من أفراد ومجموعات والحفاظ على العلاقات بينهما تؤثر على الحياة.

كما تعرفه "منال طلعت محمود": الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها فالالاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري.

ويقصد به أيضا عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخليا وخارجيا وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات، الرغبات والآراء بين أعضائها وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق المسؤول ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف<sup>1</sup>.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب: " هو عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين<sup>2</sup>.

فحسب "philippe détrie" الاتصال الداخلي هو علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المؤسسة أنماط وطرق العمل (نظم المعلومات، المبادلات...) وبالمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدراتهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> منال طلعت محمود مدخل الى علم الاتصال، مكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

<sup>2</sup> فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الادارة، المعهد القومي، الادارة العليا، القاهرة، 1967، الطبعة 2، ص7.

<sup>3</sup> CATHERIN,

LACOMMUNICATION INTERNE AU SERVICE DE MANAGEMENT ÉDITION  
LIASON, PARIS, 2001, P33.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تتركز عليها المؤسسة في دفع صيرورة العمل والإنتاج، وبالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

### المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي (أنواعه)

الاتصال بين الجماعة أوسع من الاتصال الشخصي من حيث عدد الأطراف المشاركة في عملية الاتصال ويعتبر الاتصال عنصرا أساسيا في إدارة وعمل المؤسسات من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

#### 1\_ الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبيّنة لجميع أفراد المؤسسة لأنها غالبا موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين، ويهدف إلى تحقيق ثلاثة أغراض رئيسية هي:

- ❖ نقل الأوامر وفقا للتسلسل القيادي القائم في المؤسسة
- ❖ نقل الاقتراحات والتقارير وردود الأفعال التي يؤديها القائمون بالتنفيذ للإدارة.
- ❖ إحاطة كافة أعضاء المؤسسة بالأهداف العامة التي تعمل على إنجازها<sup>1</sup>.

تنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع هي.

#### الاتصالات النازلة أو الهابطة:

تكون هذه الاتصالات من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من الإدارة إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، ومن الوسائل المستعملة فيها قد تكون شفوية أو كتابية وهذا النوع من الاتصال يمكن للمدير من نقل أفكاره إلى مرؤوسيه في مستويات الإدارة الوسطى أو الدنيا والتي يجب ان تقابل ذلك بالتنفيذ،

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، دون طبعة، الكتاب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1985، ص20.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

فال اتصال النازل هو الاتجاه الأكثر استعمالا في المؤسسات فهو ضروري لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال ومسؤوليتها<sup>1</sup>.

### ب-الاتصالات الصاعدة:

وتتجه عكس الأولى من الهيئات السفلى المرؤوسين إلى الأنظمة العليا أو الرؤساء وهي تتضمن تقارير يعدها المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم، معلومات تفيد انشغالات العمال وكل ما يتعلق بهم من مشاكل في العمل، شكاوى تتطلب حلول من المستويات الأعلى في التنظيم<sup>2</sup>

### ج-الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

يكون هذا الاتصال في نفس المستوى الإداري أو بين العمال من نفس المستوى ولا يربطهم علاقات السلطة التنفيذية وكما ان هذا النوع من الاتصالات قد يكون بين المنظمين وله مزايا كثيرة نذكر منها:

- تسريع الاتصال بين المدراء من مختلف المؤسسات.

- تفيد في إنفاذ عمل على تنسيق جهود المديرين في المستوى الإداري وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>3</sup>.

يرى مانويل فايول MANWEL FAYOUL ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة أو الاتصالات الإنسانية السليمة<sup>4</sup>.

### 2-الاتصال غير الرسمي:

بالموازاة مع الاتصال الرسمي ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل من الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون الذين يتميزون بطموحهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد فهمي العطروري ، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات ، دون طبعة ، القاهرة 1969 ص ص 355,356.

STEPHEN

2

ROBBITS ET DES AUTRES, COMPORTEMENT ORGANISATIONNELS, 2ème, ÉDITION, PARIS, ÉDITION ÉMILE DÉDIER, P(435\_436)

<sup>3</sup> سفيان بورياح و محفوظ طهراوي، الاتصال وواقعه في المؤسسة، مذكرة تخرج ليسانس، ادارة اعمال، الجزائر، 2003, 2004, ص 90.

<sup>4</sup> صالح بتشكي، العلاقات الانسانية في الادارة، دون طبعة، مكتب القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969, ص 250.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

من الملاحظ ان الاتصال غير الرسمي، يمكن ان يكون في صالح المؤسسة كما يمكن ان يكون ضد أهدافها والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة، " فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير مساراتها وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها وتحاول ان تغذيها بالحقائق والمعلومات، والتي تهيئ الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية<sup>2</sup>.

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى الخارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية، اللقاءات، الحفلات، الرحلات، والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا، وعدم السماح له بالتأثير على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث:

#### خصائص الاتصال الداخلي:

يتميز الاتصال داخل المؤسسة بمجموعة من الخصائص والمميزات من بينها:

**السرعة:** مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين ان الأول أسرع من الثاني وان هناك بعد آخر للسرعة أو بطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة فعند وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها وان لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

**الارتداد:** تسهل الرسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على المعلومات مرتدة تساعد رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح أما الوسائل المكتوبة كالخطابات، المذكرات، التقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال<sup>4</sup>.

BERNARD

1

GAILLEY, POLITIQUE DE L' ENTREPRISE ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, P71..LES ÉDITIONS D'ORGANISATIONS, PARIS, FRANCE, 1996

<sup>2</sup> محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006، ص ص 139 140.

<sup>3</sup> محمد منير حجاب، المعجم الاعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، 2004، ص 22.

<sup>4</sup> احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك في الاتصال، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 364.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

**التسجيل:** تعتبر هذه الخاصية من بين اهم خصائص الاتصال الداخلي إذ يمكن لبعض وسائل الاتصال ان تحفظ في سجلات وملفات ويمكن هذا في إمكانية الرجوع اليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

**الكثافة:** تتميز بعض وسائل الاتصال بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير الأمر الذي يمكن من استخدامها من عرض هذه الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة وبصفة عامة كلما قدمت وسية اتصال معلومات كلما كان أفضل.

**الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل الاتصال تناسب ذلك، فإعلام عامل بالترقية أو النقل أفضل من خطاب يعتبر وسيلة اتصال مناسبة، الاتصالات الداخلية بين الزملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل اقل رسمية مثل المذكرات والهاتف.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي

تبدو أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط، وبعملية إصدار القرارات

يمكن القول بشكل عام ان الاتصال بأية صورة كان رسمي أو غير رسمي، فهو على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة ويمكن توضيح الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي في المؤسسات بما يلي:

- الاتصال نشاط اجتماع إداري ونفسي داخل المؤسسة، حيث انه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها.
- تعد عملية الاتصال ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي العاملين في المؤسسة
- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه
- كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره.<sup>2</sup>
- فالاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس
- يتم من خلال عملية الاتصال نقل المعلومات البيانات، الإحصائيات والمفاهيم من القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطويرها وتحقيق أهدافها.
- من هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في إطار المنظمة الإنسانية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، المرجع نفسه، ص 365.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع ونضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، ط1، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص203.

تكمن أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة كما يرى "p.Drucker" انه تنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة يجب ان نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئيا في تحقيق الهدف العام للمؤسسة<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: وسائل الاتصال الداخلي وشبكاته

#### المطلب الأول: أهداف الاتصال الداخلي

ان تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على حسن وسلامة الاتصال الداخلي، ووضوح قنواته إذ هذا الأخير يساعد على القيام بما يلي:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال اكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين من أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة مما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.<sup>3</sup>
- إصدار الأوامر والتعليمات
- تقييم الأداء وإنتاجية العامل
- تعريف المشكلات وسبل علاجها
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها
- تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك ب إكسابهم خبرات جديدة أو مفاهيم أو مهارات جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال.
- تحفيز العاملين وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ونضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص 2004.

<sup>2</sup> Drucker (P) Management, tsk

<sup>3</sup> صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة منثوري قسنطينة، 2008-2009 ص 139.

### المطلب الثاني: شبكات الاتصال الداخلي

قام كل من "بافلر" و"باريت" من "1951" و "ليفيني" "1962" ببعض البحوث حول الاتصال وأهميته في صنع القرارات وكشفت هذه البحوث ان التنظيم اللامركزي أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة، وذلك ان العد يلي ان تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط للاتصالات فجميعا تقريبا تستند على الأنماط والشبكات التالية:

#### أ. شكل العجلة:

هذا النمط يتيح لعضو واحد هو المحور (الرئيسي) ان يتصل بأعضاء المجموعة في هذا النمط من الاتصال المباشر، أي ان الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقة فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل السلطة اتخاذ القرار يتركز في يد الرئيس أو المدير

#### ب. شكل الدائرة:

هذا النمط يكون فيه كل عنصر مرتبط بعنصرين أي ان كل فرد يستطيع ان يتصل اتصالا مباشرا بشخصين اخرين، يمكن الاتصال ببقية المجموعة بواسطة أحد الأفراد التي يصل بهم الاتصال مباشرة.

#### ج. شكل السلسلة:

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي أحد منهم الاتصال مباشرة بفرد اخر إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ ان الذي في الوسط منتصف سلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه.

#### د. الشكل المتكامل المتشابك:

في هذا النمط يحتاج كل فرد من أفراد هذه المنظمة الاتصال المباشر بأي فرض فيها، بمعنى آخر ان الاتصال هذا يتجه إلى كل الاتجاهات غير ان استخدام هذا النوع يؤدي إلى تأخر في توصيل المعلومات إلى إمكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سلمية وفعالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نعيم ابراهيم الطاهر، اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الاردن، 2010، ص 680\_697.

### المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي

#### أ\_ الشبكة الهاتفية:

تسمح هذه الشبكة بإجراء الاتصالات المباشرة والسريعة دون الحاجة إلى الانتقال، وغالبا ما تتم عن طريق الدليل الهاتفي الخارجي، الذي يساعد على تنمية الاتصالات الداخلية السريعة.

#### ب\_ الرسائل الإلكترونية:

تسمح هذه التقنية لمستخدميها بإرسال واستقبال البريد في أي لحظة.

#### ج \_ اجتماعات العمل:

هذه الاجتماعات تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدد أو اتخاذ قراراتهم لتصبح هذه الاجتماعات الفعالة يجب ان لا تتم بشكل ارتجالي، إنما يجب التحضير لها حتى تتم بشكل منظم وتثمر أفضل النتائج

#### د\_ اللوحات الإعلانية الداخلية:

يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارات الحكومية، أو الإدارة التي لها صفة قانونية مثل المجلس العام للمؤسسة، النقابات....

#### هـ\_ اللوحات الإجرائية:

هناك بعض المؤسسات تستخدم نوعا خاصا من المذكرات، تسمى لوائح الإجراءات، وهي عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها، لتحقيق وظيفة معينة مثلا وضع لائحة إجرائية بجانب جهاز الفاكس لكل من يريد استخدامه، وتتضمن مبادئ استخدام الجهاز فيتم أولا إعداد لائحة أو قائمة أو الكشف بأعمال وترقيمها منطقيا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شحان فرج، الاتصالات الادارية، ط1، دار اسامة للنشر، الاردن، 2009، ص 177.

المبحث الثالث: أساليب الاتصال داخل المؤسسة ومشاكله

### المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي

أسلوب الكتابة:

يتم من خلال هذا الأسلوب نقل المادة الاتصالية بصورة مكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد وتشمل كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية.

### إيجابيات الأسلوب الكتابي:

- تتمثل الرسائل والمذكرات الداخلية والتقارير الرسمية وغيرها من المراسلات والوثائق، ومستندات دائمة تتضمن ما تم اتخاذه من القرارات، الحلول والإجراءات التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ومن ناحية أخرى يمكن توثيق ما يتم من اتفاقيات بين المنظمة والجماعات الأخرى<sup>1</sup>.

- يحفظ حقوق المنظمة ومصالحها، ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تؤدي إلى اللجوء إلى المحاكم، وكذلك توثيق التعليمات، التوجيهات والأوامر فيما بين العاملين أنفسهم داخل المنظمة ويحدد المسؤولية ويحول دون الوقوع في أي خلافات أو نزاعات تنظيمية.

- يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فعالية من الاتصال الشفهي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة واشتملت على بيانات إحصائية من جداول، رسومات وأشكال...

- تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاحاً وفعالية لأنها تعطي للمرسل وقتاً أطول لتخطيط رسالة وتنظيمها وكتابتها ومراجعتها، كما تتيح للمستقبل وقتاً أطول للقراءة الرسالة بتمعن، وإعادة قراءتها حتى يفهمها<sup>2</sup>.

### الأسلوب الشفهي:

يعتبر من أقدم الأساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثله هذا النوع اللقاءات اليومية التي يتم بين الرئيس ومرؤوسيه والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار العمدة للنشر، عمان، 2010، ص 21.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 22.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال وينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.

### إيجابيات الأسلوب الشفهي:

- ✓ تتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقيمة اتجاهاته حول امر ما.
- ✓ يمكن ان تكون ذا تأثير أكبر على المستقبل من خلال استخدام أشكال الاتصال الغير اللفظي، مثل الصوت، إيماءات الوجه وحركات العين....
- ✓ تتيح للمستقبل الاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة
- ✓ تتيح للمرسل فوراً ردة فعل استجابة المستقبل للرسالة
- ✓ أفضل من الأسلوب الكتابي في حين تطلب هدف الرسالة موضوعها التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المرسل والمستقبل
- ✓ الأسلوب الشفهي هو الأداة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أُمي لا يعرف القراءة والكتابة
- ✓ الأسلوب الشفهي أفضل حينما تتضمن الرسالة معلومات ذات طبيعة سرية<sup>2</sup>

### الأسلوب الإلكتروني:

أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها إلى تفجير المعلومات فيها، وذلك من خلال حجم المعلومات الكبير وتعدد مصادرها، ويحتاج ذلك كل من الموظف والمدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار، فيما بينهم<sup>3</sup>.

### إيجابيات الأسلوب الإلكتروني:

- ✓ تسمح بتبادل المعلومات بشكل فوري من قبل جميع الموظفين ومصالح المؤسسة
- ✓ خفض تكلفة توزيع المعلومات

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة، والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008، ص275.

<sup>2</sup> محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 276.

<sup>3</sup> عبود نجم عبود، الادارة الالكترونية، الاستراتيجية الوظائف، والمشكلات، د. ط، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص35.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

- ✓ إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية من خلال عقد اجتماعات
- ✓ تتيح للموظفين الاطلاع على القرارات، الاستفسارات وطلب المعلومات الخاصة بمهامهم<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: متطلبات الاتصال الداخلي

حتى يكون نظام الاتصال الداخلي جيدا وأكثر فائدة للمؤسسة، عليه ان يتوفر له عدد من الشروط الضرورية منها:

- ✓ ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة وضرورة مرونته مما يساعد على بلوغ أهدافها.
- ✓ ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق حركة المعلومات في كل اتجاه.
- ✓ مقارنة تكاليف نظام الاتصال وفوائده وضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.
- ✓ ضرورة تبادل الثقة والالتزام بين مختلف مستويات الإدارة والعمال، ودعم النظام من طرف الإدارة العليا.
- ✓ ضرورة وجود شبكة اتصال رسمية واضحة ومعروفة لدى العمال، وعدم تجاهل شبكات الاتصال الغير الرسمي ان وجدت.
- ✓ حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال وعدم تخطي الرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية<sup>2</sup>
- ✓ ان يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضح وعند مستوى فهم المرسل اليه وإدراكه، وان يكون في نطاق اختصاصه، وفي حدود السلطات المخولة له.
- ✓ ان تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وان تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة إلى المرسل اليه وجديدة والا فقدت قيمتها وأهميتها.
- ✓ ان تتم عملية الاسترجاع **feed back** وان يتأكد المرسل من ان المرسل اليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف الفعلي.
- ✓ يجب ان تركز الرسالة الشفوية كانت أو كتابية، على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.

<sup>1</sup> عبود نجم عبود، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> ناصر داوي عدون، الاتصال ودوره في الكفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 84,85.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

✓ يجب ان يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولا عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وان يكون لدى الإدارة العليا فناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

### المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وانعكاساتها على المؤسسة

تقف أمام عملية الاتصال الداخلي عدة مشاكل ومعوقات، تعرف بعناصر التشويش، يمكنها ان تحول دون وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المشاكل إلى أربعة عناصر:

#### 1\_ معوقات ذات طابع دلالي:

يتوقف تأثير عملية الاتصال، على محتوى وطريقة عرض المعلومات فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسالة فحسب " ليون فيسنجز " فإن استقبال الفرد لمعلومات غامضة يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة أو تقليل أهمية بعض العناصر وهذا ما ينعكس سلبا عن المؤسسة من خلال الإشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه تضييع للوقت والجهد والوسائل، كل هذا ينعكس في ارتفاع التكاليف الزائدة، وهذا ما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة<sup>1</sup>

#### 2 \_ معوقات ذات طابع تنظيمي:

يعتبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الهرمية عائقا أمام دوران وسير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات، قبل ان تصل إلى المستقبل الأخير، وفي كل مرة تمر به الرسالة يمسسها التغيير في جوهرها، ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية، ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم<sup>2</sup>

#### 3\_ معوقات متعلقة بجماعة العمل:

يمكن كذلك ان تشكل جماعة العمل، عائقا أمام نجاح عملية الاتصال الداخلي، وهذا من خلال الاختلافات والفوارق في السن، الدخل، الثقافة تباين الرتبة والوظيفة وهذا ما يؤدي إلى اختلاف الذي يولد التصادم وقد يؤدي إلى حد الصراع، كما قد يخلق سلوكيات تؤثر سلبا على العملية الاتصالية فقد يحاول بعض،

<sup>1</sup> طلعت منصور، سيكولوجية الاتصال، نقلا عن، محمد حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2003، ص90.

<sup>2</sup> Gestion du personnel et sekiou, édcollectiongestion, Blondin organisation monterial, Québec, canada, 1986, p374.

احتكار المعلومات باعتبارها مصدر للسلطة وهذا ما أطلق عليه " ميشال كروزي " استراتيجية الفاعلين في المؤسسة، كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة ومتعالية، ويفرض الحوار والتبادل مع من هو أدنى مرتبة،

وهذا قد يؤدي إلى تهميش العامل ويقلل من اندماجه في المؤسسة

مما ينعكس على أدائه في مهامه وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة<sup>1</sup>

#### 4\_ معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال:

بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات، في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فعالية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة، وعلى التوصيل الجيد، بمعنى آخر إنها لا تراعي الظروف المحيطة ولا عوامل وظروف الموقف القائم يمكن كذلك للتكنولوجيا، ان تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام إلى<sup>2</sup>.

خلاصة لما سبق ذكره فان الاتصال الداخلي محرك أساسي لتسيير المؤسسة وهذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله، وتتبع الأساليب والطرق الفعالة والصحيحة لأدائه مع الأخذ بعين الاعتبار المشاكل والصعوبات التي تعيق الاتصال الداخلي، ومحاولة تفاديها وكذا مراعاة القدرات وشخصية الأفراد الفاعلين، في العملية الاتصالية.

فاذا أخذت هذه الجوانب في العملية الاتصالية، تحقق الهدف الذي أصدرت من أجله الرسالة، وبالتالي تتم العمليات والمهام، وفقا لما ينص عليه التنظيم ومنه تتحقق الأهداف المسطرة سلفا، مما يجعل التنظيم يتصف ليس بالنجاح فقط بل بالفعالية أيضا وهو الغاية والهدف الذي تطمح إليه اية مؤسسة مهما كان نشاطها وطابعها الاقتصادي.

<sup>1</sup> Op. Cit, p79, Michel De Goster.

<sup>2</sup> احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 224.

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم ما يميز المنظومة الاتصالية الداخلية داخل الوكالة، إذ تتكون من مجموعة من الوسائل والشبكات التي تتحكم فيها طبيعة العملية الاتصالية وكذا عناصرها التي توظف أنواع الاتصال لتحقيق التواصل الدائم والمستمر بينها، كذلك يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف الوكالة من خلال ما يساهم به من وظائف ويتميز به من خصائص، تساهم في تحقيق ما تهدف إليه الوكالة.

# الفصل الثاني: الكفاءة الإدارية

تمهيد

المبحث الأول ماهية الكفاءة

المبحث الثاني مقاربات وأنواع الكفاءة

المبحث الثالث مؤشرات قياس الكفاءة

خلاصة

يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة، حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو و التطور لابد و أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري و المادي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل و مستمر هذا خاصة و أن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة مما يجعل المؤسسة تعاني باستمرار من شحة (أو صعوبة) الحصول على الموارد المذكورة بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها لذلك لابد أن تقوم المؤسسة باعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الأمثلة في استخدام الموارد المتوافرة وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المستوحاة و ما يتوافر لديها من موارد بشرية و مادية و مالية و معلومات فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوافرة يجعل المؤسسة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها و عملياتها.

المبحث الأول: ماهية الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل إعطاء تعريف محدد أمرا مختلف فيه الباحثون، سنحاول من خلال هذا المطلب إدراج جملة من التعاريف:

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة

1- يقصد بالكفاءة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة وهو ما يعرف بكفاءة التكلفة أي قدرة المؤسسة على تخفيض نفقاتها من أجل حجم معين من المخرجات.<sup>1</sup>

2- أما mintzberg في كتابه administrative behaviour يعرف الكفاءة على أنها القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة.<sup>2</sup>

3- وقد أكد كل من carzo and yanouzas على أن المؤسسة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر مردودات.<sup>3</sup>

4- كما عرف خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود " الكفاءة بأنها مفهوم يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع روح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل".<sup>4</sup>

5- أما حسن حريم عرف الكفاءة بأنها تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المؤسسة كفؤة يعني أن يحصل على أعلى ما يمكن من الهدف التي تسعى لتحقيقه أعلى نمو الموظف أعلى رضا أعلى جودة للمنتج وغيرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية و طرق القياس و التنظيم، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2006، ص: 277.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2006، ص: 227.

<sup>3</sup> عريوة عبد الحليم، تأثير مراقبة التسيير على الأداء التنظيمي للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2012، ص: 44.

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص: 331.

- 6- أما من وجهة النظر الاستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها " مجموع المعارف العملية التي تتضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على الكفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة".<sup>2</sup>
- 7- كما عرفها عبد الغفار حنفي الكفاءة بأنها " تعني بالنسبة للفر أو العامل أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب".<sup>3</sup>
- 8- ويمكن أن تعرف الكفاءة على أنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية وبمعنى آخر فالكفاءة هي " كيف تستعمل الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما".<sup>4</sup>
- 9- كما يمكن تعريفها " الكفاءة هي القدرة على التعبئة بتجميع الموارد وتنسيقها في إطار صيرورة عمل محددة من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا".
- 10- كما عرفها brunetiereand fanny babierandre الكفاءة هي تلك المهارة العملية الآتية والقصيرة.<sup>5</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات الفردية أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين

<sup>1</sup> حسن حريم، إدارة المنظمات المنظور الكلي، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان-الأردن، 2010، ص:96.

<sup>2</sup> نور الدين إيمان، كحول صورية، الكفاءة الفعلية أخلاقيات المؤسسة وجهة نظر أصحاب المصلحة، بحث دكتوراه، مقياس نظرية المنظمة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص: 05.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص: 145.

<sup>4</sup> هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008/2009، ص: 80.

<sup>5</sup> سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أمكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013/2014، ص: 4.

الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، وقد استطاع "T.dunand" الجمع بين لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 1. المعرفة: **savoir ou connaissance**

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

### 2. المهارة الدراية الفنية: **savoir faire**

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا أساسها التجريبي، ويرى "M.JONAS" أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤه فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات.

### 3. الدراية الذاتية (السلوكية): **savoir etre**

هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل، تسمى كذلك بالدراية العلاقية تتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية وخصائص الكفاءة

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا المستوى التنظيمي.

<sup>1</sup> موساوي زهية، خالددي خديجة، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 177.

<sup>2</sup> ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، التحدي الأساسي للتنمية الجديدة، مداخلة ضمن مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص-ص: 244-245.

### 1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح. نظر المتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.  
✓ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على النحو الجيد.

✓ أمام تضخم الشهادات وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم وبالتالي في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

✓ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية. إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

✓ تشكل الكفاءة التصورية والتي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة وغير المؤكدة لدى الإطارات المسيرة، أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، وحسن ضمان سيره على النحو المراد.

✓ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

ومنه يمكن القول إن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية وقصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011/2010، ص:23.

### 2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتحلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

- ✓ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرصة الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخير إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
- ✓ المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

### 3- أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية الخاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصيص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.<sup>1</sup>

### 4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية بالاستراتيجية للمؤسسة، إذا أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنمية الجديدة، مرجع سابق، ص-ص: 244-245.

<sup>2</sup> ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنمية الجديدة، مرجع سابق، ص 245.

ب/ خصائص ومميزات الكفاءة:

حدد "J.Leplat" أربع محاور مميزة لها:<sup>1</sup>

1- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

2- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات الفنية.

3- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة يؤكد "therru sauret" تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

4- هي مكتسبة، فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

المبحث الثاني: مقاربات وأنواع الكفاءة

المطلب الأول: مقاربات الكفاءة

وتتمثل في:<sup>2</sup>

1- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية "l'approche gestionnaire" في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكبة عبر الزمن و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال و من المعرفة "le savoir" و من المهارات "le savoir faire" و حسن التصرف "le savoir etre" .

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية كفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه.

<sup>1</sup> موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد و التحدد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مرجع سابق، ص: 177.

<sup>2</sup> نور الدين إيمان، كحول صورية، الكفاءة الفعلية أخلاقيات المؤسسة وجهة نظر أصحاب المصلحة، ص: 07.

وإن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية " أفراد ومجموعات " بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

### 2-المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية "l'approche opérationnelle" تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها وإن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا يتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل.

### 3-المقاربة الاستراتيجية:

وفق المقاربة الاستراتيجية "l'approche stratégique" تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجياي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.

### المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

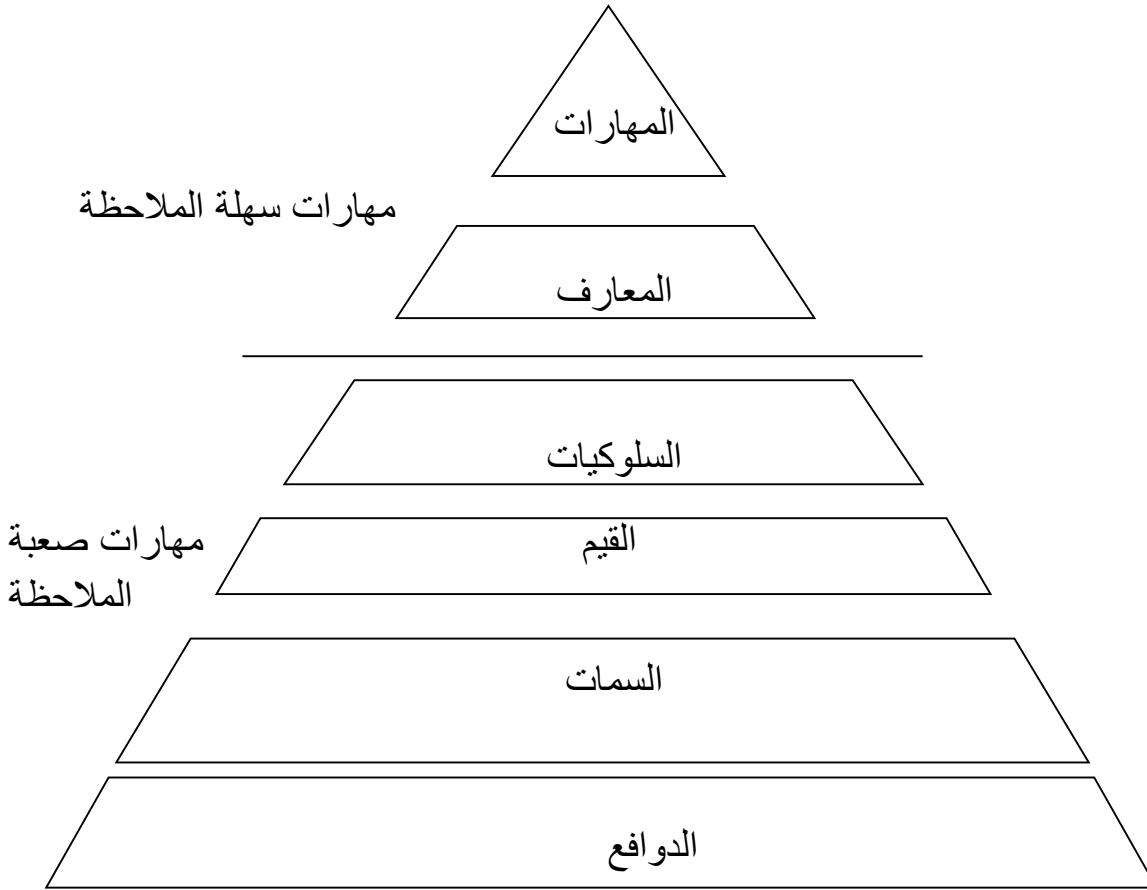
يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات هي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي، أو ما يسميه البعض الكفاءات الاستراتيجية.

### 1-الكفاءات الفردية: les competences individuelles:

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية المهارات، السلوكيات و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العملية المقبولة و يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف و الاستطلاعات و السلوكيات و القيم

الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدراسات و المعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة.<sup>1</sup>

الشكل رقم 01: الجبل الجليدي (iceberg model)



المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص:176.

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي

<sup>1</sup> مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مرجع سابق، ص: 07.

إذن أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارات. بينما تقع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، ولا يمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل السلوك، وطريقة التفكير، مهارات التواصل، وسمات وخصائص مختلفة.<sup>1</sup>

### 2-الكفاءات الجماعية: les compétences collectives

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:

✓ هي تمثل فريق العمل (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموع، مشروع...) القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول إلى أهدافها والنتائج المسطرة.

✓ كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.

إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف منها: معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة وأضعفها في مجال تنافسية المؤسسات وعلى مستواها نميز بين:<sup>2</sup>

#### أ-الكفاءة الخاصة أو النوعية:

وهي الكفاءة المرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

<sup>1</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحمودي، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 176.

<sup>2</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص: 21.

### ب- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:

وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل السياقات جديدة إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية. كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

### ج- الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية):

يعتبر مفهوم الكفاءات الاستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكليف المؤسسة مع محيطها و الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط فالكفاءة الفردية تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (معرفة، مهارة السلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة و لكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة و تؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد (synergie) التي تعطي نتيجة أكبر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده. وبعبارة أخرى: فالكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات جماعية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة

لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

#### المطلب الأول: مؤشرات مباشرة

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات "السلع والخدمات" بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:<sup>2</sup>

✓ المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية).

<sup>1</sup> طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري و إدارة كفاءات كعامل التأهيل لمنظمات الأعمال و اندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2001، ص: 05.

<sup>2</sup> خضير محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص-ص: 332-331.

- ✓ المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
- ✓ المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).
- ✓ وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

### المطلب الثاني: مؤشرات غير مباشرة

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات للأسباب التالية:

- ✓ عدم دقة البيانات المتعلقة بالمرجات والمدخلات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
- ✓ عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس كفاءة الأداء، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من مواد الخام والأموال والناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين.<sup>1</sup>

ويتضح مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد تنظيم المدخلات مع تعظيم المخرجات.

<sup>1</sup> حسن حريم، إدارة المنظمات المنظور الكلي، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان-الأردن، 2010، ص-ص: 95-96.

وتقاس الكفاءة عن طريق النسبية بين المخرجات والمدخلات أي: <sup>1</sup>

$$\text{نسبة الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وعليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام "المخرجات" إلى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو النتائج.

وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- ✓ زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
- ✓ زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- ✓ انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
- ✓ انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

وتقاس كفاءة عادة ما يلي: <sup>2</sup>

Rm

نسبة الكفاءة = المخرجات

Mr

المدخلات

حيث:

Rm = النتائج المحققة ( الأهداف المحققة)

Mr: الموارد المستخدمة ( الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقاس كفاءة (نسبة) وفقاً ما يلي:

الكفاءة (النسبة) = Rp

Mp

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم، مرجع سابق.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية، مفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2010/2009، ص: 221.

حيث:

$R_p$  = هي النتائج المتنبى بها

$M_p$  = الموارد المتنبى استخدامها لتحقيق النتائج المتنبى بها

يمكن القول إن الكفاءة الإدارية بأنها العملية التي تقوم بها الوكالة حتى يتسنى لها التحكم في الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة الكفاءة للوكالة.

وحتى تقوم الوكالة السياحية بالزيادة الكفاءة ومن أجل ذلك فأنها تنتهج مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي من شأنها ترفع من كفاءتها الإدارية. ومن ذلك تحقيق الأهداف معينة، وتحقيق هذه الأهداف يتضمن باستخدام أمثل للموارد المتاحة.

وفي أخير نستنتج أن الكفاءة الإدارية تركز على استخدام الرشيد للموارد المتاحة والوصول إلى الأهداف.

# الفصل الثالث: الوكالات

## السياحية

تمهيد

المبحث الأول ماهية الوكالات السياحية

المبحث الثاني تصنيف وشروط نجاح الوكالات

المبحث الثالث خدمات الوكالات السياحية

خلاصة

تعتبر السياحة نشاطا إنسانيا يعتمد على الدوافع والغرائز وحب المعرفة والاستكشاف والتعليم ما ينتج عنه من تهذيب للسلوك واكتساب المهارات والمعلومات واطلاع على معارف بشتى أنواعها، وعليه فيعد قطاع السياحي من أهم القطاعات الصاعدة في الجزائر حيث تزخر هذه الأخيرة بمقومات سياحية كبيرة، ولاستغلال هذه المقومات ينبغي تضافر كل الجهود من مؤسسات عمومية وخاصة أو أفراد أو جماعات.

ومن بين أهم المؤسسات التي تساهم في ترقية هذا القطاع نجد الوكالات السياحية التي تلعب دورا فعالا في التعريف بالمواقع السياحية والتشجيع على زيارتها، حيث تقوم هذه الوكالات بالعديد من الأنشطة السياحية من رحلات ومخيمات وزيارات وذلك لاستقطاب الجمهور المتواجد في نطاق عملها، حيث تعمل على الترويج لها والحث على تفعيلها وكذا نشر الثقافة السياحية داخل المجتمع.

وعليه سوف يتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم العناصر المرتبطة بالوكالات السياحية.

المبحث الأول: تعريف الوكالات السياحية دورها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الوكالات السياحية.

من الصعب وضع تعريف الوكالات السياحية وذلك يعود إلى تطور الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها وفي هذا الإطار يمكن سرد مجموعة من التعاريف لباحثين مختلفين ومحاولة الوصول إلى مفهوم واضح لوكالات السياحة:

1/ وكالة السياحة هي مشروع يهدف إلى تحقيق الربح، يكون هدفه تقديم خدمات متنوعة لراغبين في السفر والسياحة بناء على طلبهم، وقد تقوم بتنظيم رحلات تتولى إعدادها ودعوة الجمهور إلى الاشتراك فيها.

2/ وكالة السياحة وهي شركة تجارية تمت إدارتها من قبل شخص طبيعي أو معنوي الذي يقترح للعمال خدمات سياحية متعلقة ب: سفر أو إقامة جماعية مرتبطة أولاً بخدمات سياحية. أو تقديم خدمات نقل أو حجز غرف أو استقبال سياحي خاص بالمؤتمرات أو التظاهرات.

أما مفهوم الوكالات السياحية في التشريع الجزائري فقد شهد تطوراً نتيجة تطور نشاط الوكالة في حد ذاته، ويظهر ذلك جلياً في نصوص القوانين المنظمة لنشاط الوكالة، والقانون الحالي يعرفها في المادة الرابعة منه على أنها كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطاً سياحياً يتمثل في بيع مباشرة وغير مباشرة رحلات سياحية أو إقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: دور وأهمية الوكالات السياحية.

يبرز دور وأهمية الوكالات السياحية في: <sup>2</sup>

1/\_تقوم بتنظيم وتسويق أسفار ورحلات سياحية فردية وجماعية.

2/\_تنظم جولات وزيارات رفقة مرشدين داخل المدن والمواقع ذات الطابع السياحي والثقافي والتاريخي.

<sup>1</sup> حيشاوي ليلي، الاستثمار في السياحة كمنشآت مقنن لدراسة الوكالات السياحية والاسفار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، فرع قانون اعمال كلية حقوق، بن عكنون جامعة الجزائر 1، 2010\_2011، صص 19\_21.

<sup>2</sup> مديرية السياحة لولاية عين الدفلى، دليل انشاء الوكالات السياحية، 2014، صص 6.

## الفصل الثالث: الوكالات السياحية

3/\_تنظيم تظاهرات القنص والصيد البحري والتظاهرات الفنية، والثقافية والرياضية والمؤتمرات والملتقيات المكتملة لنشاط الوكالة.

4/\_وضع خدمات المترجمين والسياحيين تحت التصرف.

5/\_حجز غرف في المؤسسات الفندقية. ، وكذلك توفير النقل السياحي وبيع كل أنواع تذاكر النقل.

6/\_بيع تذاكر أماكن الحفلات الترفيهية والتظاهرات ذات الطابع الثقافي أو غير ذلك.

7/\_القيام بإجراءات التأمين من المخاطر لصالح الزبائن.

9/\_تمثيل وكالات محلية وأجنبية، أخرى قصد تقديم مختلف الخدمات باسمها.

10/\_كراء السيارات بسائق أو بدون سائق ونقل المتعة وكراء البيوت المنقولة من معدات التخيم.

المبحث الثاني: تصنيف وشروط نجاح الوكالات السياحية.

المطلب الأول: تصنيف الوكالات السياحية.

يمكن تصنيف الوكالات السياحية حسب المرسوم التنفيذي 10/186 المؤرخ في 14 جولية سنة 2010 المعدل والمتمم لل مرسوم 2000/48 المؤرخ في 21 مارس 2000 المتعلق بتحديد شروط وكيفيات إنشاء الوكالات السياحية حيث تضمن في المادة الثانية منه الفقرة الثانية تصنيف الوكالات السياحية الى صنفين وهما:<sup>1</sup>

صنف (أ): موجه لوكالات السياحة الراغبة في ممارسة نشاطها خصوصا أو حصريا في السياحة الوطنية والسياحة الاستقباليين. ويقصد بالسياحة الوطنية مجموع الخدمات المحددة في التشريع المعمول به على مستوى التراب الوطني ولفائدة الطلب الداخلي. أما السياحة الاستقباليين فيقصد بها مجموع الخدمات المحددة في التشريع المعمول به على مستوى التراب الوطني ولفائدة الطلب الخارجي.

صنف (ب): وتضم الوكالات السياحية الراغبة في ممارسة نشاطها خصوصا أو حصريا في السياحة الموفدة لسياح على المستوى الدولي وتقوم هذه الوكالات بالعمال التالية:

1\_ تنظيم السفار والرحالات السياحية والإقامات الفردية والجماعية.

<sup>1</sup> مديرية السياحة لولاية تسمسليت، دليل انشاء الوكالات السياحية ، 2015، ص8.

2\_تنظيم النزاهات والزيارة في المدن والأماكن ذات الآثار الطبيعية والتاريخية.

3\_ جميع أنشطة الصيد البري والبحري والتظاهرات الفنية والثقافية والعلمية.

4\_وضع المترجمين والمرشدين تحت تصرف السياح.

5\_الايواء والإطعام والنقل وتأجري وسائل النقل.

**المطلب الثاني:** شروط الواجب توافرها لنجاح الوكالات السياحية.

هناك مجموعة من المواصفات يجب أن تتوافر في والوكالة السياحية والسفر لتنجح في أداء مهمتها وهي:<sup>1</sup>

1/\_أن يقع المكتب على شارع رئيسي أو داخل مركز تجاري، وأن يكون المكان كافياً لاستيعاب جميع الموظفين والأجهزة.

2/\_كلما تواجد المكتب في مناطق تكثر بها حركة المشاة وعلى الشوارع الرئيسية كلما ساعد ذلك على جذب العمال إليه.

3/\_ يجب أن يتواجد مكتب وكالة السياحة والسفر بالقرب من أماكن انتظار السيارات لتسهيل التنقل.

4/\_إن تصميم المكتب السياحي من الداخل يعتبر عنصراً يميز المكتب السياحي عن المكاتب المنافسة، والتنسيق في المكتب له دور فعال في نجاح إدارة العمليات السياحية.

5/\_ يجب وضع لوحة خارجية عليها الاسم التجاري للمرخص له باللغة العربية والإنجليزية وتكتب بخط كبير واضح وتركب بشكل مناسب.

6/\_ يجب أن يتوفر في المكتب الحد الأدنى من الأجهزة ووسائل الاتصالات (الهاتف، الفاكس، الاتصال عن طريق الأنترنت .... الخ).

7/\_ يجب أن يتوفر في المكتب كافة وسائل الأمن والسلامة كما يجب تأمين كافة المنافذ العادية وإغلاقها بشكل آمن خارج أوقات العمل.

<sup>1</sup> لمياء حنفي ، مقدمة عن الوكالات السياحية ووكالات السفر ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الاولى 2011 ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ص 175.

8/\_ يجب أن يحتفظ المكتب بسجلات كاملة ومفصلة عن النشاط والمعاملات الخاصة به.

9/\_ يجب توفر متطلبات الراحة والتهوية والنظافة والإضاءة والخدمة المناسبة للعمال.

10/\_ توفر أحد أنظمة الحجز الآلية في المكتب للرفع من مستوى الخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: خدمات الوكالات السياحية

المطلب الأول: خدمات الأساسية.

وتتمثل الخدمات الأساسية في:

1/\_ تقدم معلومات واستشارات وخدمات لعمل الترتيبات الأزمنة لربط السفر براً أو بحراً أو جواً إلى أي مكان في العالم لصالح العمال.

2/\_ حجز وبيع جميع أنواع التذاكر لسفر سواء تعلق ذلك بتذاكر الطيران أو البواخر أو النقل البري.

3/\_ حجز غرف في الفنادق وأماكن الإقامة الأخرى مثل: القرى السياحية، بيوت الشباب، المعسكرات..... الخ.<sup>2</sup>

4/\_ الضيافة، حيث تتمثل في كيفية استقبال السائح وحسن معاملته حتى ينقل السائح هذه الصورة إلى الغير.

5/\_ الاستثناءات كتوفير مقاعد للمعوقين في المسارح وغيرها.

6/\_ حل المشاكل وتكون في حالة إخفاق المؤسسة في تسليم خدماتها إلى السائح.

7/\_ معالجة الشكاوى: المقترحات، الشكرات، وغيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عصام حسن سعدي ، ادارة شركات السياحة والسفر، دار راية لنشر وتوزيع، 2009 عمان، الاردن ، ص 58.

<sup>2</sup> عصام حسن سعدي ،الادارة مكاتب و الشركات السياحية والسفر ، دار الياقة لنشر والتوزيع 2009 عمان ، الاردن ص 58.

<sup>3</sup> هدير عبد القادر: التسويق السياحي ودوره في ترقية الخدمات السياحية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،

تخصص نقود ومالية، الجزائر، سنة 2111/2111، ص 3.

المطلب الثاني: خدمات التكميلية.

وتتمثل في خدمات الاتصالات بكل أنواعها، حملات بيع الهدايا والتحف التذكارية، الملاهي، المتاحف، والأماكن الأثرية، دور السينما، مكتب الإعلام، الحدائق العامة..... الخ.

أما عناصر الخدمات السياحية فتتمثل فيما يلي:

1. البنية التحتية من تحت الأرض أو على سطحها.
2. المصادر الطبيعية والتي تقسم إلى مقياس للطلب السياحي.
3. النقل المختلف الأنواع من طائرات وسيارات وسفن، وغيرها.
4. البنية الفوقية ما فوق الأرض من التجهيزات السياحية كمباني المطارات والفنادق والمطاعم والمتاحف ومنشآت الترفيه وغيرها.
5. الضيافة بأنواعها المختلفة مثل الاستقبال والإقامة الجيدة للضيوف واللفظ والصدق والرغبة في الخدمة في التعرف على السائح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عصام حسن السعيد: التسويق والترويج السياحي والفندقي، ط 1، الأردن، عمان، دار الراجة للنشر، سنة 2119، ص 56 .

### خلاصة:

اتضح من خلال الفصل أن الوكالات السياحية لها دور كبير في نشر ثقافة السياحة داخل أوساط المجتمع، وذلك من خلال نشاطاتها ومجهوداتها المتواصلة لتوفير مناخ سياحي ملائم يسمح بتطوير وإنعاش القطاع السياحي الوطني من خلال زيادة الإقبال عليها.

لذا يتوجب على الوكالات السياحية السعي جذب السياح وتوفير لهم الجو الملائم، وحسن الاستقبال.

**الجانب التطبيقي:**

**دراسة تطبيقية**

**"وكالة الوافدين"**

لقد تطرقنا في الفصل الأول من هذا البحث إلى الجانب النظري الذي حاولنا من خلاله معرفة المفاهيم المتعلقة بدور الاتصال الداخلي وزيادة الكفاءة الإدارية والوكالات السياحية وسوف نحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على دراسة ميدانية لمجتمع الكلي للوكالة السياحية حيث طبقنا دراسة على جميع موظفي الوكالة السياحية من خلال الاستبيان بدءاً من إعطاء لمحة لهذه الأخيرة مروراً إلى الدراسة الميدانية التي تستهدف إلى تبيان دور الاتصال الداخلي في زيادة الكفاءة الإدارية بالوكالات السياحية وكالة الوافدين المسيلة .

لمحة عن الوكالة السياحية الوافدين:

تعد وكالة الوافدين للسياحة والسفر من أهم الوكالات السياحية الموجودة على مستوى المنطقة، فهي مؤسسة اقتصادية ذات طابع سياحي حيث تأسست سنة 2012 من طرف السيد قندوز بلال المدير العام في ولاية المسيلة مقرها الرئيسي ببلدية أولاد دراج ولديها فرع في المسيلة تأسس في أكتوبر 2016.

خدمات الوكالة متعددة ومتميزة، لأنها تركز على البعد السياحي والثقافي لتكون دعامة حضارية للوطن والمواطن، لديها شبكة من العالقات الوطنية والدولية مع الهيئات التي تشاركها نفس الاهتمام أو النشاط.

كما تقدم جملة من الخدمات المتمثلة فيما يلي:

- بيع تذاكر السفر
- عمرة
- تنظيم رحلات
- استخراج تأشيرات
- محاماة معدنية
- تنظيم رحلات داخلية
- إضافة إلى تنظيم ملتقيات

اسم الوكالة : الوافدين للسياحة و السفر

المؤسس : قندوز بلال

سنة التأسيس: 24 أفريل 2012

❖ العنوان : حي 500 مسكن بالمسيلة

❖ الهاتف : +213 (0) 35 36 02 04

❖ الهاتف المحمول : +213 (0) 549 88 85 30

البريد الإلكتروني : [elwafidinetours@yahoo.fr](mailto:elwafidinetours@yahoo.fr)

الموقع على الفيس بوك: [www.facebook/elwafidine.com](http://www.facebook/elwafidine.com)

والشكل التالي يبين مختلف المعلومات الخاصة بالوكالة السياحية الوافدين:

من عداد الطالبات بناء على وثائق المؤسسة

الهيكل الإداري للوكالة السياحية الوافدين بالمسيلة

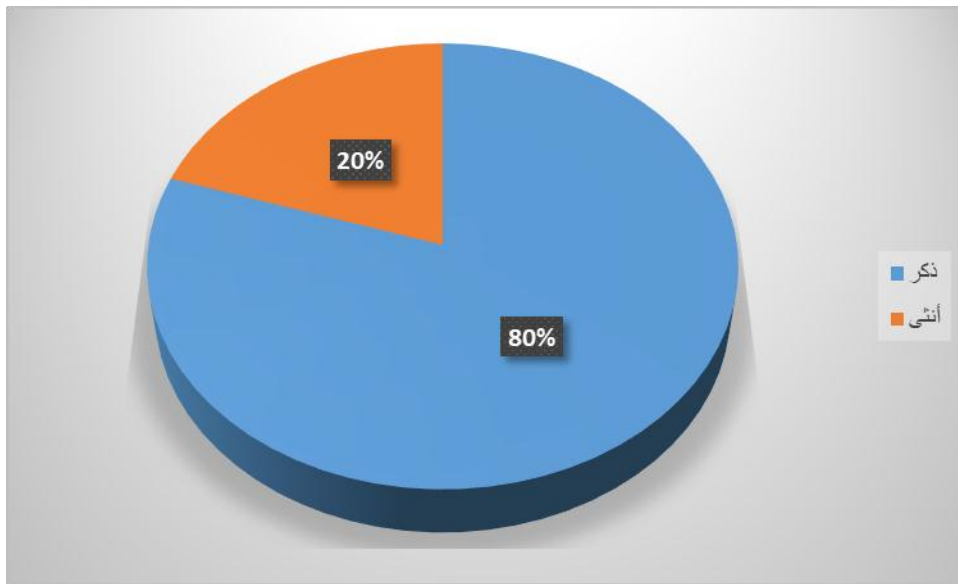
1\_ معلومات الشخصية:

1/ الجنس:

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

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
80,0	8	ذكر
20,0	2	أنثى
%100	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 10 فرداً، نلاحظ أن 08 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 80%، أما حجم الإناث فقد بلغ 02 أنثى بنسبة قدرت بـ 20%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

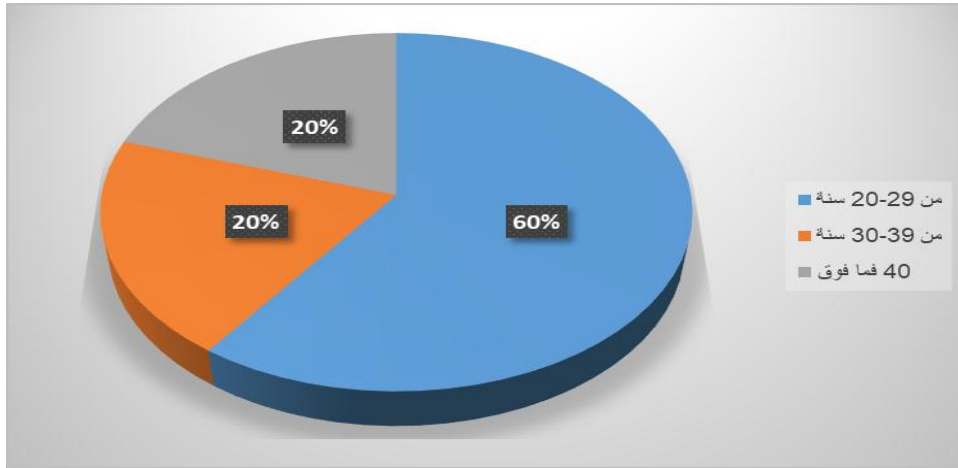


الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

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

النسبة المئوية	التكرارات	السن
60%	6	من 20-29 سنة
20%	2	من 30-39 سنة
20%	2	40 فما فوق
100%	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 10 فرداً، نلاحظ أن الذين سنهم 20-29 سنة بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 60%، أما الذين يتراوح سنهم بين 30-39 فقد كان عددهم 2 بنسبة قدرت بـ 20%، وفيما يتعلق بالذين هم أكبر من 38 سنة فقد بلغ عددهم 2 فرداً بنسبة 10%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

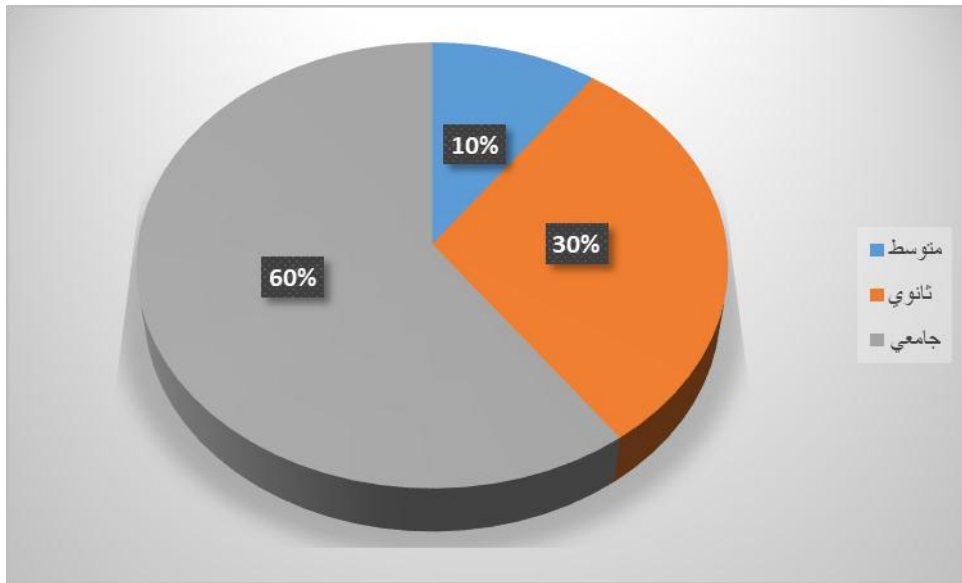


الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

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

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
10,0%	1	متوسط
30,0%	3	ثانوي
60,0%	6	جامعي
100%	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 10 فرداً، نلاحظ أن ذوي المستوى التعليمي المتوسط (01) بنسبة بلغت 10%، في حين نلاحظ أن ذوي المستوى التعليمي الثانوي بلغ عددهم (03) بنسبة بلغت 30%، أما الجامعيين فقد بلغ 6 بنسبة قدرت بـ 60%، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

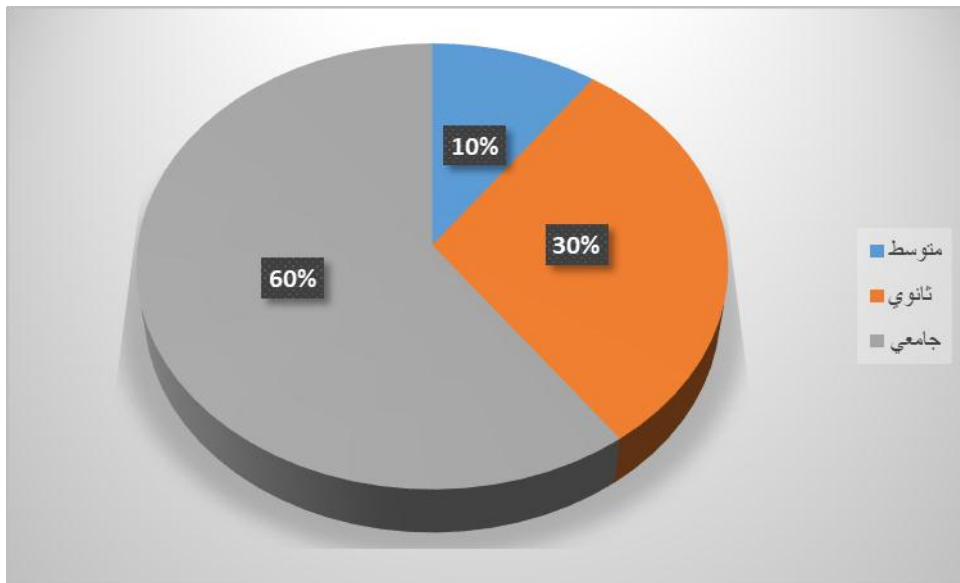


الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

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

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
20%	2	طار
30%	3	عون تحكم
50%	5	عون تنفيذ
100%	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 10 فرداً، نلاحظ أن 02 أفراد يمثلون فئة الاطارات بنسبة بلغت 20%، أما عون تحكم فقد بلغ عددهم (03) بنسبة قدرت بـ 30%، أما عون تنفيذ فقد بلغ عددهم (05) بنسبة قدرت بـ 50%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

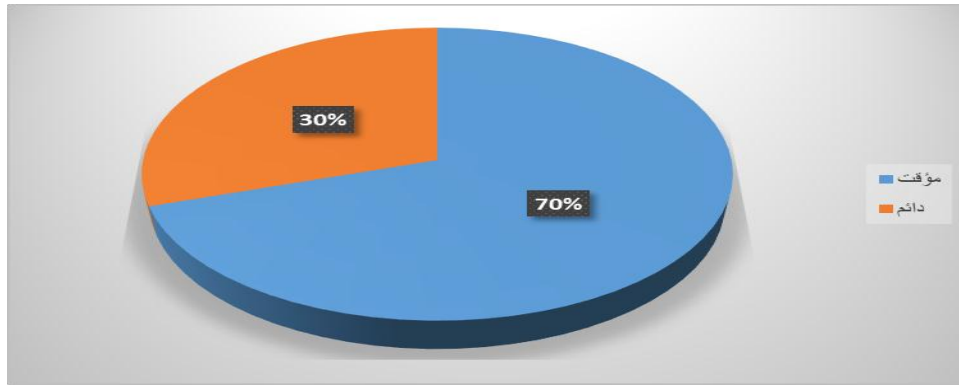


الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة الوظيفة
70 %	7	مؤقت
30 %	3	دائم
100 %	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 10 فرداً، نلاحظ أن 07 أفراد يمثلون العمال الدائمين بنسبة بلغت 70%، أما المؤقتين فقد بلغ 03 بنسبة قدرت بـ 30%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة

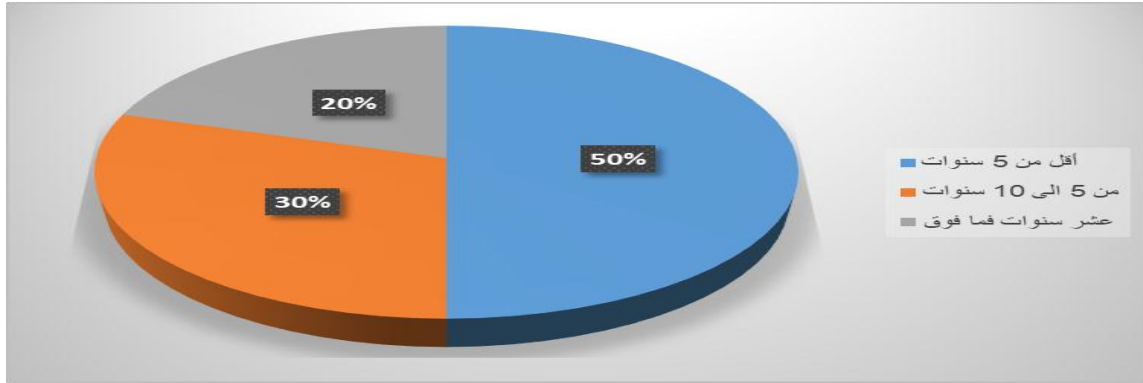
الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
50 %	5	أقل من خمس سنوات
30 %	3	من خمس سنوات إلى عشر سنوات
20 %	2	عشر سنوات فما فوق
100 %	10	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (10)، نلاحظ

أن (05) من أفراد العينة لديهم أقدمية تتراوح (أقل من خمس سنوات) بنسبة بلغت 50%، أما من لديهم

أقدمية تتراوح (من 5 الى 10 سنة) فقد بلغ عددهم (03) فرد بنسبة قدرت بـ 30%، أما من تبلغ اقدميتهم (10 من 20 سنة) فقد بلغ عددهم (02) بنسبة قدرت بـ 20%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الجزء الثاني:

2\_ معلومات البحث :

أ/ \_ المحور الاول : واقع الاتصال الداخلي

1/ هل تتبادل الاتصال مع زملائك في العمل؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال عند مستوى 0.01	0,000	10,000 <sup>a</sup>	1	5,0	5,0	%100	10	نعم
				-5,0	5,0	%00	00	لا
				//////////		%100	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبدليل " نعم "

وقد بلغ عددهم (10) فردا بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 10,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جملهم يؤكدون بأنهم يتبادلون الاتصال مع زملائهم في العمل.

2/ هل تتلقون معلومات من مسؤولك مباشر؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال عند مستوى 0.01	0,000	17,200 <sup>a</sup>	3	5,5	2,5	80%	8	دائما
				-0,5	2,5	20%	2	أحيانا
				-2,5	2,5	00%	00	نادرا
				-2,5	2,5	00%	00	أبدا
				////		100%	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (10) فردا قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (8) أفراد بنسبة مئوية بلغت 80%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ 30,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات

الأربع لصالح المجموعة الأولى (دائما)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أغليتهم يؤكدون بأن يتلقون المعلومات من مسؤولهم المباشر.

3/ هل معلومات التي تلقاها من مسؤولك معلومات كاملة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)

بدائل الإجابة على السؤال رقم	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	10	%100	2,5	7,5	3	30,000 <sup>a</sup>	0,000	دال عند مستوى 0.01
أحيانا	00	%00	2,5	-2,5				
نادرا	00	%00	2,5	-2,5				
أبدا	00	%00	2,5	-2,5				
الإجمالي	10	%100	10	0				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (10) فردا قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ 30,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الأربع لصالح المجموعة الأولى (دائما)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جلهم يؤكدون بأن المعلومات التي يتلقونها من مسؤولهم هي معلومات كاملة.

4/ ما هو نوع الاتصال الداخلي السائد داخل الوكالة؟ وللاجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)

بدائل الإجابة على السؤال	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
رسمي	00	%00	3,3	-3,3	2	20,000 <sup>a</sup>	0,000	دال عند مستوى 0.05
غير رسمي	00	%00	3,3	-3,3				
الاثنين معا	10	%100	3,3	6,7				
الإجمالي	10	%100	//////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "رسمي" وقد بلغ عددهم (00) فرداً بنسبة مئوية بلغت 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غير رسمي" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الاثنين معا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 20,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثالثة (الاثنين معا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جلهم يؤكدون بأن نوع الاتصال الداخلي السائد داخل الوكالة هو الاتصال الرسمي وغير الرسمي معا.

5/ ما هو أكثر نوع اتصالي رسمي مجسد داخل وكالتكم؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم
دال عند مستوى 0.05	0,025	7,400 <sup>a</sup>	2	3,7	3,3	%70,0	7	اتصال هابط من الإدارة
				-3,3	3,3	00%	00	اتصال صاعد للإدارة
				-0,3	3,3	%30,0	3	اتصال افقي بين المصالح والمكاتب
				////		%100	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " اتصال هابط من الإدارة " وقد بلغ عددهم (07) أفراد بنسبة مئوية بلغت 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " اتصال صاعد للإدارة " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " اتصال افقي بين المصالح والمكاتب " والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7,400<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الأربع لصالح المجموعة الأولى (اتصال هابط من الإدارة)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أغليتهم يؤكدون أكثر نوع اتصالي رسمي مجسد داخل الوكالة هو الاتصال الهابط من الإدارة.

6/ كيف تمارس الاتصال غير الرسمي بينك وبين زملائك في عمل؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم
دال عند مستوى 0.01	0,004	13,200 <sup>a</sup>	3	4,5	2,5	70%	7	عن طريق الحوار
				-2,5	2,5	00%	00	عن طريق الأحاديث الجانبية
				-2,5	2,5	00%	00	عن طريق التنقل بين المكاتب
				0,5	2,5	30%	3	عن طريق الهاتف
				////		100%	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " عن طريق الحوار " وقد بلغ عددهم (07) أفراد بنسبة مئوية بلغت 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " عن طريق الأحاديث الجانبية " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " عن طريق التنقل بين المكاتب " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " عن طريق الهاتف " والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ 13,200<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الأربع لصالح المجموعة الأولى (عن طريق الحوار)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أغليبيتهم يؤكدون بأنهم يمارسون الاتصال غير الرسمي بينهم وبين زملائهم في العمل عن طريق الحوار.

7/ ماهي أكثر الوسائل الاتصالية المعتمد من طرف الادارة الوكالة في الاتصال بكم؟ وللاجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
تقارير	00	0%	3,3	-3,3	2	7,400 <sup>a</sup>	0,025	دال عند مستوى 0.05
اجتماعات	3	30%	3,3	-0,3				
تقارير مراسلات	7	70%	3,3	3,7				
الإجمالي	10	100%	//////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبدائل " تقارير " وقد بلغ عددهم (00) فرداً بنسبة مئوية بلغت 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدائل " اجتماعات " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدائل " تقارير مراسلات " والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ 70%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7,400<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثالثة (تقارير ومراسلات)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أغليتهم يؤكدون بأن أكثر الوسائل الاتصالية المعتمد من طرف إدارة الوكالة في الاتصال بهم هي تقارير مراسلات

• أخرى .....

8/ في رأيك ماهي اهم وظيفة الاتصال الداخلي؟ وللاجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
التنظيم	2	% 20	2,0	0,0	4	8,000 <sup>a</sup>	0,092	غير دال احصائيا
التوجيه	4	% 40	2,0	2,0				
التنسيق	4	% 40	2,0	2,0				
الرقابة	00	%00	2,0	-2,0				
التقييم	00	%00	2,0	-2,0				
الإجمالي	10	%100	//////	//////				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبدائل " التنظيم " وقد بلغ عددهم (02) فرداً بنسبة مئوية بلغت 20%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدائل " التوجيه " والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدائل " التنسيق " والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدائل " الرقابة " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدائل " التقييم " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ 8,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الأربع ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن وظيفة الاتصال الداخلي متعددة وهي التنسيق والتقييم والتنظيم.

9/ هل ترى ان الاتصال الداخلي مهم لأداء مختلف المهام والوظائف داخل وكالتكم السياحية؟ وللاجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال عند مستوى 0.01	0,000	10,000 <sup>a</sup>	1	5,0	5,0	%100	10	نعم
				-5,0	5,0	% 00	00	لا
				//////////		%100	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 10,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن كلهم يؤكدون بأنه يرون ان الاتصال الداخلي مهم لأداء مختلف المهام والوظائف داخل الوكالة.  
ب/ـ المحور الثاني : ماهية الكفاء الإدارية داخل الوكالة السياحية .

1/ اتمتع بقدر كاف من المعارف النظرية حول العمل السياحي يسمح لي بتأدية وظيفتي؟ وللاجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)

بدائل الإجابة على السؤال	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائما	10	%100	3,3	6,7	2	20,000 <sup>a</sup>	0,000	عند مستوى 0.01
نادرا	00	% 00	3,3	-3,3				
أحيانا	00	% 00	3,3	-3,3				
الإجمالي	10	%100		//////////				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "دائماً" وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نادراً" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 20,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى (دائماً)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جلهم يؤكدون بأنهم يتمتعون بقدر كاف من المعارف النظرية حول العمل السياحي يسمح لهم بتأدية وظيفتهم.

2/ أتعاون مع زملائي لتحسين مردودية العمل داخل الوكالة السياحية؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال عند مستوى 0.01	0,000	20,000 <sup>a</sup>	2	6,7	3,3	%100	10	دائما
				-3,3	3,3	% 00	00	نادرا
				-3,3	3,3	% 00	00	احيانا
				//////////		%100	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (10) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبدليل " دائما" وقد بلغ عددهم (10) فردا بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل " نادرا" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت ب 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل " أحيانا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت ب 36.4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب 20,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى (دائما)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جلهم يؤكدون بأنهم يتعاونون مع زملائهم لتحسين مردودية العمل داخل الوكالة السياحية.

3/ اجدوا اجتماعيا ملائما للتواصل لتسطير مخرجات العمل في الوكالة؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال عند مستوى 0.01	0,000	20,000 <sup>a</sup>	2	6,7	3,3	%100	10	دائما
				-3,3	3,3	%00	00	نادرا
				-3,3	3,3	%00	00	احيانا

				//////////	%100	10	الإجمالي
--	--	--	--	------------	------	----	----------

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبدليل "دائماً" وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل "نادراً" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل "أحياناً" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 20,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى (دائماً)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جلهم يؤكدون بأنهم يجدون جواً اجتماعياً ملائماً للتواصل لتسطير مخرجات العمل في الوكالة.

4/ أحاول في كل مرة استغلال خبراتي لزيادة كفاءة العمليات الخدمية داخل الوكالة؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (0000)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال عند مستوى 0.01	0,000	20,000 <sup>a</sup>	2	6,7	3,3	%100	10	دائماً
				-3,3	3,3	%00	00	نادراً
				-3,3	3,3	%00	00	أحياناً
				//////////	%100	10	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " دائماً" وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادراً" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 20,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى (دائماً)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جملهم يؤكدون بأنهم يحاولون في كل مرة استغلال خبراتهم لزيادة كفاءة العمليات الخدمية داخل الوكالة.

5/ استغل كل قدراتي لتطوير مهاراتي للتعامل مع زبائن الوكالة السياحية؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال عند مستوى 0.01	0,000	20,000 <sup>a</sup>	2	6,7	3,3	100%	10	دائماً
				-3,3	3,3	00%	00	نادراً
				-3,3	3,3	00%	00	أحياناً
				//////////		100%	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " دائماً" وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادراً" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة

فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 20,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى (دائما)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جلهم يؤكدون بأنهم يستغلون كل قدراتهم لتطوير مهاراتهم للتعامل مع زبائن الوكالة السياحية.

6/ حاول انجاز الاعمال في اقصر مدة؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	20,000 <sup>a</sup>	2	6,7	3,3	100%	10	دائما
				-3,3	3,3	00%	00	نادرا
				-3,3	3,3	00%	00	احيانا
				//////////		100%	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (10) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " دائما" وقد بلغ عددهم (10) فردا بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 20,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا

عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى (دائماً)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جلهم يؤكدون بأنهم يحاولون انجاز الاعمال في اقصر مدة.

7/ امنح نفسي وقتاً كافياً من اجل جودة العمل داخل الوكالة؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)

بدائل الإجابة على السؤال	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
دائماً	10	%100	3,3	6,7	2	20,000 <sup>a</sup>	0,000	دال عند مستوى 0.01
نادراً	00	%00	3,3	-3,3				
أحياناً	00	%00	3,3	-3,3				
الإجمالي	10	%100	//////////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " دائماً" وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادراً" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 20,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى (دائماً)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جلهم يؤكدون بأنهم يمنحون أنفسهم وقتاً كافياً من اجل جودة العمل داخل الوكالة.

8/ يسعى فريق العمل الى تحقيق كل الاهداف المرسومة للوكالة؟ وللاجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال عند مستوى 0.01	0,000	20,000 <sup>a</sup>	2	6,7	3,3	%100	10	دائما
				-3,3	3,3	%00	00	نادرا
				-3,3	3,3	%00	00	أحيانا
				//////////		%100	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "دائماً" وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نادراً" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 20,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى (دائماً)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن كلهم يؤكدون بأن فريق العمل يسعى دائماً الى تحقيق كل الاهداف المرسومة للوكالة.

9/ يقوم العمل داخل الوكالة على اساس المهارات الشخصية والتوجيهات العملية من مسؤول الوكالة؟ وللاجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	20,000 <sup>a</sup>	2	6,7	3,3	%100	10	دائما
				-3,3	3,3	%00	00	نادرا
				-3,3	3,3	%00	00	أحيانا
				//////////		%100	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (10) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " دائما" وقد بلغ عددهم (10) فردا بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت ب 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت ب 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب 20,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى (دائما)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جلهم يؤكدون بأن العمل داخل الوكالة يقوم دائما على اساس المهارات الشخصية والتوجيهات العملية من مسؤول الوكالة.  
ج/\_ المحور الثالث: دور الاتصال الداخلي في زيادة الكفاءة الادارية بالوكالات السياحية.

1/ هل هناك تغييرات وتعديلات في عملية الاتصالية بالوكالات السياحية؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
--------	---------------	---------------------	-------------	------------------------------------	-----------------	------------------	-----------------	---------------

دال عند مستوى 0.01	0,000	10,000 <sup>a</sup>	1	5,0	5,0	%100	10	نعم
				-5,0	5,0	% 00	00	لا
				//////////		%100	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 10,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جلهم يؤكدون بأن هناك تغييرات وتعديلات في عملية الاتصال بالوكالات السياحية.

3/ هل توفر الإدارة الوكالة السياحية نظام ترقية عادل بينكم؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	10,000 <sup>a</sup>	1	5,0	5,0	%100	10	نعم
				-5,0	5,0	% 00	00	لا
				//////////		%100	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم

على هذا السؤال بالبدليل " لا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 10,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن جلهم يؤكدون بأن إدارة الوكالة السياحية توفر نظام ترقيات عادل بينهم.

4/ هل ترى ان اتصال الداخلي المعتمد في الوكالة السياحية يساهم في زيادة الكفاءة الادارية لديها؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	10,000 <sup>a</sup>	1	5,0	5,0	100%	10	نعم
				-5,0	5,0	00%	00	لا
				//////		100%	10	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (10) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبدليل " نعم " وقد بلغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل " لا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 10,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن كلهم يؤكدون بأن الاتصال الداخلي المعتمد في الوكالة السياحية يساهم في زيادة الكفاءة الادارية لديها.

خاتمة

الاتصال وظيفة أساسية في الوكالات السياحية حيث أصبحت تولي له أهمية كبيرة من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة النشاطات الإدارية. الذي يعتبر عامل من عوامل تحقيق أهداف الوكالة.

فالاتصال الداخلي يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخل الوكالات وأصبح ضروري لنجاح أي وكالة ضمن خلاله يتم تبادل البيانات والآراء والأفكار التي تؤدي إلى تحسين الاداء الوظيفي بالنسبة للموظفين داخل الوكالة سواء كانت إعلامية اجتماعية أو اقتصادية وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها ومن خلال دراستنا النظرية والميدانية الاتصال الداخلي في الوكالة السياحية بولاية المسيلة وجدنا أنه ضروري وجب الالتزام به والعمل على توفير وسائله التي تقوم على توصيل المعلومات التي تبنى عليها قرارات مباشرة كالاتصال الشخصي الذي يوطد العلاقات الموظفين .

لقد تمت دراسة موضوع الاتصال الداخلي في الوكالات السياحية من أجل توضيح دوره، في تسييرها، لأنه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه، اذا أن عدم كفاءة قنوات الاتصال بين اعضاء التنظيم ويسبب الكثير من المشاكل والاضطرابات داخل الوكالة .

فالاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه ولا يمكن القيام بالاتصال خارجي أو علاقات عامة دون وجود الاتصال الداخلي وهو ما فرض على الوكالات السياحية و العمل على تحسين ووضع استراتيجية اتصال داخلية .

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

1. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية و طرق القياس و التنظيم، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2006.
2. حسن حريم، إدارة المنظمات المنظور الكلي، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان-الأردن، 2010.
3. احمد بن مرسللي ، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، دط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 .
4. احمد بن مرسللي ، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2005.
5. احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
6. احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك في الاتصال، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
7. تخصص نقود ومالية، الجزائر، سنة 2111/2111.
8. ثابت عبد الرحمان ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006.
9. حسين حريم، مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وادارة الاعمال، ط1، دار العمدة للنشر، عمان، 2010.
10. حمدي ابو الفتوح عطيفة ، منهجية البحث العلمي و تطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية ، دار النشر الجامعات القاهرة ، ط1، 1996.
11. خضير محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2007.
12. خليل محمد حسن الشماع ونضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.
13. خيرى خليل الجميلي، الاتصال وسائله والخدمة الاجتماعية، دون طبعة، الكتاب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، 1985.

14. رجي مصطفى عليان وآخرون ، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، ط2 ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان.
15. رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحمودي، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
16. سفيان بورياح و محفوظ طهراوي، الاتصال وواقعه في المؤسسة، مذكرة تخرج ليسانس، ادارة اعمال، الجزائر، 2003, 2004
17. عبد الباسط محمد حسن ، اصول البحث الاجتماعي ، بدون طبعة ، القاهرة ، مكتبة وهيبة ، 1990.
18. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
19. عبود نجم عبود، الادارة الالكترونية، الاستراتيجية الوظائف، والمشكلات، د. ط، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004.
20. عصام حسن سعدي ، الادارة مكاتب و الشركات السياحية والسفر ، دار الراية لنشر والتوزيع 2009 عمان ، الاردن .
21. غرابية وغذري واخرون ، اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، الجامعة الاردنية ، الاردن، 1977.
22. فاطمة عوض صبر وميرفت علي خفاجة ، اسس مبادئ البحث العلمي ، ط1 ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفني ، الاسكندرية، 2002 .
23. فؤاد شريف، نظام الاتصال و عملية الادارة، المعهد القومي، الادارة العليا، القاهرة، 1967، الطبعة 2.
24. لمياء حنفي ، مقدمة عن الوكالات السياحية ووكالات السفر ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الاولى 2011 ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية .
25. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006.
26. محمد السيد فهمي ، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006.
27. محمد جمال الفار ، المعجم الاعلامي ، ط1 ، عمان دار الاسامة للنشر والتوزيع ، 2001 .

28. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة، والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008.
29. محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، د.ط، عمان، دار وائل، 1999.
30. محمد فتحي الشنطي. المنطق والمنهج العلمي. د.ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1970.
31. محمد فهمي العطروري، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات، دون طبعة، القاهرة، 1969.
32. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
33. محمد منير حجاب، المعجم الاعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، 2004.
34. مديرية السياحة لولاية عين الدفلى، دليل انشاء الوكالات السياحية، 2014..
35. مروان عبد المجيد، المطبوعات الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان الاردن، ط1، 2000.
36. منال طلعت محمود مدخل الى علم الاتصال، مكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
37. موريس انجلرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، د.ط.د.ت.
38. شحان فرج، الاتصالات الادارية، ط1، دار اسامة للنشر، الاردن، 2009.
39. صالح بتشكي، العلاقات الانسانية في الادارة، دون طبعة، مكتب القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969.
40. طلعت منصور، سيكولوجية الاتصال، نقلا عن، محمد حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2003.
41. ناصر داوي عدون، الاتصال ودوره في الكفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
42. نعيم ابراهيم الطاهر، اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الاردن، 2010.
43. عصام حسن السعيدى: التسويق والترويج السياحي والفندقي، ط1، الأردن، عمان، دار الراية للنشر، سنة 2119.

44. وفقى السيد الامام ، البحث العلمي اعداد مشروع بحث وكتابة التقرير النهائي، كلية التجارة ، جامعة منصوره ، ٢002.

ثانيا: الكتب بالأجنبية

45. BERNARD GAILLEY, POLITIQUE DE L' ENTREPRISE ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, LES ÉDITIONS D'ORGANISATIONS, PARIS, FRANCE, 1996,P71.

46. CATHERIN, LACOMMUNICATION INTERNE AU SERVICE DE MANAGEMENT ÉDITION LIASON, PARIS, 2001, P33.

47. Gestion du personnel et sekou, édcollectiongestion, Blondin organisation monterial, Québec, canada, 1986, p374.

48. Management, tsK Drucker (P)

49. Op. Cit, p79, Michel De Goster.

50. STEPhEN ROBBITS ET DES AUTRES, COMPORTEMENT ORGANISATIONNELS, 2ème, ÉDITION, PARIS, ÉDITION ÉMILE DÉDIER, P(435\_436)

ثالثا: الرسائل الجامعية

51. حيشاوي ليلي ،الاستمارة في السياحة كمنشأ مقنن لدراسة الوكالات السياحية والاسفار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق ، فرع قانون اعمال كلية حقوق، بن عكنون جامعة الجزائر1 ، 2010\_2011.

52. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011/2010.

53. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أمكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2013.

54. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

55. عريوة عبد الحليم، تأثير مراقبة التسيير على الأداء التنظيمي للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2012.

56. نور الدين إيمان، كحول صورية، الكفاءة الفعالية أخلاقيات المؤسسة وجهة نظر أصحاب المصلحة، بحث دكتوراه، مقياس نظرية المنظمة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007/2008.

57. هدير عبد القادر: التسويق السياحي ودوره في ترقية الخدمات السياحية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير.

58. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزاي التنافسية و دورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008/2009

#### رابعاً: المجالات

59. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية، مفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009/2010.

#### خامساً: المؤتمرات

60. ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، التحدي الأساسي للتنمية الجديدة، مداخلة ضمن مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

61. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

62. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

63. طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري و إدارة كفاءات كعامل التأهيل لمنظمات الأعمال و اندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2001.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر والتقدير
	إهداء
	الملخص
أ-.....	مقدمة
	ب

## الإطار المنهجي

04.....	1- الإشكالية.....
04.....	2- التساؤلات.....
05.....	3- أسباب اختيار الموضوع.....
	4- أهمية
05.....	الدراسة.....
06.....	5- أهداف الدراسة.....
07.....	7- منهج البحث وأدواته.....
09.....	8- أدوات جمع البيانات.....
09.....	9- تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
10.....	10- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.....
14.....	11- الدراسات السابقة.....

## الإطار النظري

### الفصل الأول: الاتصال الداخلي

- 19.....تمهيد
- 20.....المبحث الأول ماهية الاتصال الداخلي
- 20.....المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي
- 21.....المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي وأنواعه
- 23.....المطلب الثالث: خصائص الاتصال الداخلي
- 24.....المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي
- 25.....المبحث الثاني: وسائل الاتصال وشبكاته
- 25.....المطلب الأول: أهداف الاتصال الداخلي
- 26.....المطلب الثاني: شبكات الاتصال الداخلي
- 27.....المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي
- 28.....المبحث الثالث: أساليب الاتصال الداخلي داخل الوكالة ومشكلاته
- 28.....المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي
- 30.....المطلب الثاني: متطلبات الاتصال الداخلي
- 31.....المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وانعكاساتها على الوكالة

33 ..... خلاصة

## الفصل الثاني: الكفاءة الإدارية

35..... التمهيد

36..... المبحث الأول: ماهية الكفاءة

36..... المطلب الأول: مفهوم الكفاءة

37..... المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة

38 ..... المطلب الثالث: أهمية وخصائص الكفاءة

41 ..... المبحث الثاني: مقاربات وأنواع الكفاءة

41..... المطلب الأول: مقاربات الكفاءة

42..... المطلب الثاني: أنواع الكفاءة

45..... المبحث الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة

45..... المطلب الأول: مؤشرات مباشرة

46..... المطلب الثاني: مؤشرات غير مباشرة

49..... خلاصة

## الفصل الثالث: الوكالات السياحية

51..... تمهيد

52..... المبحث الأول: ماهية الوكالات السياحية

52 ..... المطلب الأول: تعريف الوكالات السياحية

52	المطلب الثاني: دور الوكالات السياحية واهميتها
53	المبحث الثاني: تصنيف وشروط نجاح الوكالات
53	المطلب الأول: تصنيف الوكالات السياحية
54	المطلب الثاني: اهم الشروط الواجب توافرها لنجاح الوكالة
55	المبحث الثالث: خدمات الوكالات السياحية
55	المطلب الأول: الخدمات الأساسية
56	المطلب الثاني: الخدمات التكميلية
57	خاتمة

## الجانب التطبيقي:

59	تمهيد
60	التعريف بميدان الدراسة
61	لمحة عن وكالات الوافدين
62	تحليل الكمي والكمي للبيانات الشخصية
67	التحليل الكمي والكمي للمحور الأول
75	التحليل الكمي والكمي للمحور الثاني
87	خاتمة
89	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
62	الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
63	الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
64	الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
65	الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية
66	الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة
67	الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)
68	الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)
69	الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)
70	الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)
71	الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)
72	الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)
73	الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)
74	الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)
75	الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)
76	الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)
77	الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)

77	الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)
78	الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (0000)
79	الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)
80	الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)
81	الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)
82	الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)
83	الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)
83	الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)
84	الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)
85	الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)

## قائمة الاشكال:

الصفحة	الجدول
43	الشكل رقم 01: الجبل الجليدي (iceberg model)
62	الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
63	الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
64	الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
65	الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية
66	الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة
67	الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة