

جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
قسم الاعلام والاتصال



التخصص : اتصال و علاقات عامة
الموضوع :

دور الإتصال الداخلي في تعزيز مكانة المؤسسة لدى موظفيها

دراسة حالة في المراقبة المالية لولاية الاغواط

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اعلام و اتصال

تحت إشراف الأستاذ

مداني حجاج

من إعداد الطالبتين :

- لوباقى حنان
- بن جدو فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	العضوية
د/ طوبال خديجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي الأغواط	رئيساً
د/ حجاج مداني	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مشرفاً ومقرراً
د/ بن قسمية أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مناقشاً

السنة الجامعية : 2022/2021

شكر وعرفان

بداية الشكر لله عز وجل أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا الموضوع ونشكره راعين الذي

وهبنا الصبر والمطاوله والتحدي لنجعل من الموضوع مشروع علم ينتفع به

قال رسول الله ﷺ :

{من لم يشكر الناس لم يشكر الله }

نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فائضة بالمحبة والتقدير إلى كل من ساعدنا

في إنجاز هاته المذكرة

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أعضاء هيئة التدريس بقسم الاعلام و الاتصال



إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى.

مهداة إلى والدينا الكرام حفظهم الله وأدامهم نورا لدروبنا.
لكل فرد من العائلة الذين ساندونا ولا يزالون، من اخوة واخوات الى
رفيقات المشوار اللاتي قاسمنا لحظاته رعاهم و خاصة خيرة الله ووفقهم

إلى قسم الاعلام و الاتصال دفعة 2022

جامعة عمار ثليجي بالاغواط

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

انا هنا بشيب أبي ودعاء أمي الحبيبة

حنان لوباقي

إهداء

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه على نعمه الكثيرة و الدائمة التي انعمها

عليا في حياتي، اهدي ثمرة جهدي الى

خالد الذكرى الذي وافته المنية و كان خير مثال لرب الاسرة و الذي لم

يتهاون يوما في توفير سبل الخير و السعادة لنا الى روعي ابي الغالي كم كنت

اتمنى وجودك اليوم بيننا رحمك الله و اسكنك فسيح جناته

الى من وضع المولى سبحانه و تعالى الجنة تحت اقدامها و قرها في كتابه

العزیز الى امي الغالية حفظها الله و اطال في عمرها الى روح القلب اخواتي

و اخوتي حفظهم الله الى فلدي كبدي الى ابني اياد علي حفظه الله و

رعاه

فاطمة



ملخص الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في موضوع الاتصال الداخلي و دوره في تحسين العلاقة بين الموظف و مؤسسته و جعلها ذات مكانة هامة لديه، في الموضوع ذاته أهمية متغيرات المرتبطة به من حيث أن الاتصال الداخلي يمكن من تسيير المؤسسة و العمل على نجاح و تحقيق أهدافها فهو يعمل على نقل المعلومات و البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات بين الموظفين و مديريهم، أما متغير مكانة المؤسسة عند الموظفين فهو يهدف بالدرجة الأولى الى خدمة الموظفين و بطبيعة الحال هذه الأخيرة الى انجاز أعمالهم بكفاءة عالية.

تهدف دراستنا الى التعرف على كيفية تأثير الاتصال الداخلي على المؤسسة اتجاه موظفيها من خلال طرح التساؤل الرئيسي: ما دور الاتصال الداخلي في تعزيز مكانة المؤسسة لدى موظفيها؟

و لحل هذه الاشكالية تم تقسيمها الى سؤالين جزئيين و هما كالتالي:

1. هل تولي المؤسسة مكانة كبيرة للاتصال الداخلي؟

2. ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

و بعد اجراء الدراسة الميدانية على مستوى الرقابة المالية لولاية الأغواط على موظفيها البالغ عددهم 40 موظف باستخدام تقنية الاستمارة و المنهج الوصفي استخلصنا مجموعة من النتائج و هي:

- سعي المؤسسة الى تطوير عملية الاتصال فيها.
 - الاتصال الداخلي للمؤسسة مهم جدا و ذلك من أجل تسهيل و تسريع الوظائف داخل المؤسسة و يساعد ذلك الموظف في تأدية مختلف مهامه.
 - يساعد التنظيم الجيد و مكان العمل المناسب في حب الموظف لمؤسسته و ولائه لها.
 - يملك أغلب الموظفين الرغبة في قضاء بقية حياتهم في المؤسسة التي يعملون بها و ذلك لحسن المعاملة و الاتصال داخل المؤسسة.
 - يفضل الموظفون ترك حل المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة لأهل الاختصاص و ذلك من أجل تفادي زيادة تعقيدها أكثر
- الكلمات المفتاحية: المؤسسة، الاتصال الداخلي، الموظف.

SUMMARY

The importance of this study clarifies the topic of the internal communication and its roles in improving the relation between the employee and institution and make it in high position for him. This topic is talking about the importance of the insteedy that is related to it where the internal communication can be conducted by the because it is working to transfer information and data to make decisions between staff and their managers, status of the establishment at the staff is primaly aimed tat serving the employee and of course this recent to complete their work officiently0

Our study aims to identify how internal communication has affected the institution through its employees by introducing the main problematic:

what is the role of internal communication in strengthening the status of the institution for its employees?

And this problematic was devided into two partial question as follows:

- Does the institution take a stand for internal communication?
- To what extant the internal communication contribute in improving the performance of the employees?

After conducting the study at the level of financial canted in laghouat on then employees which were ou by using the form and descriptive approach we extracted After conducting the study at the level of financial control in laghouat on their employees which were 40, by using the form and descriptive approach we extracted a range of results :

_the institution seek to develop its communication.

- The intercom is very important in order to facilitate and accelerate tasks within th institution.
- The good organisation and the appropriate workplace so the employee loves his job and gove all hos loyalty.
- Most of the staff desire to spend their rest of lives in the institution they are working at because of the good treatment and the good communication within the institution.
- The employees prefer to leave the problems that happens inside the institution to the expertsto avoid more complicity.

Key words: institution, employees, internal communication.

المحتوى	الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
ملخص الدراسة	
الفهرس	
مقدمة	1
الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة	
الاشكالية:.....	4
الفرضيات:.....	5
اسباب اختيار الموضوع:.....	6
الدراسات السابقة:.....	6
تحديد المفاهيم:.....	11
اهداف الدراسة:.....	14
أهمية الدراسة:.....	15
الفصل الثاني : الإتصال الداخلي	
المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.....	17
المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي.....	17
المطلب الثاني: أنواع و شبكات الاتصال الداخلي.....	17
المطلب الثالث: أهداف ومهام الاتصال الداخلي.....	22
المطلب الرابع: خصائص الاتصال الداخلي:.....	23
المبحث الثاني: استراتيجيات الاتصال الداخلي	24
المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي.....	24
المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي الفعال.....	28
المطلب الثالث استراتيجية الاتصال الداخلي.....	29

الفهارس

المطلب الرابع: الفرق بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي..... 30

خلاصة الفصل:..... 32

الفصل الثالث : مكانة المؤسسة لدى الموظفين

المبحث الأول : ماهية المؤسسة..... 34

المطلب الأول: تعريف المؤسسة..... 34

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة..... 34

المطلب الثالث: اهدافها و اهمية..... 35

المطلب الرابع: سمعة المؤسسة..... 36

المبحث الثاني : تظاهرات مكانة المؤسسة لدى موظفيها..... 38

المطلب الأول: الرضى الوظيفي..... 38

المطلب الثاني: الالتزام الوظيفي..... 39

المطلب الثالث :الاستقرار الوظيفي..... 42

المطلب الرابع: الانتماء الوظيفي..... 43

خلاصة الفصل:..... 45

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:..... 47

المبحث الأول : التعريف بمكان الدراسة 47

المطلب الأول : لمحة عامة حول المراقبة المالية لولاية الأغواط 47

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي:..... 48

المبحث الثاني : مجالات الدراسة:..... 49

المطلب الأول : الاطار المكاني و الزماني للدراسة 49

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة:..... 49

المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات:..... 50

المبحث الثالث : تحليل و مناقشة النتائج 51

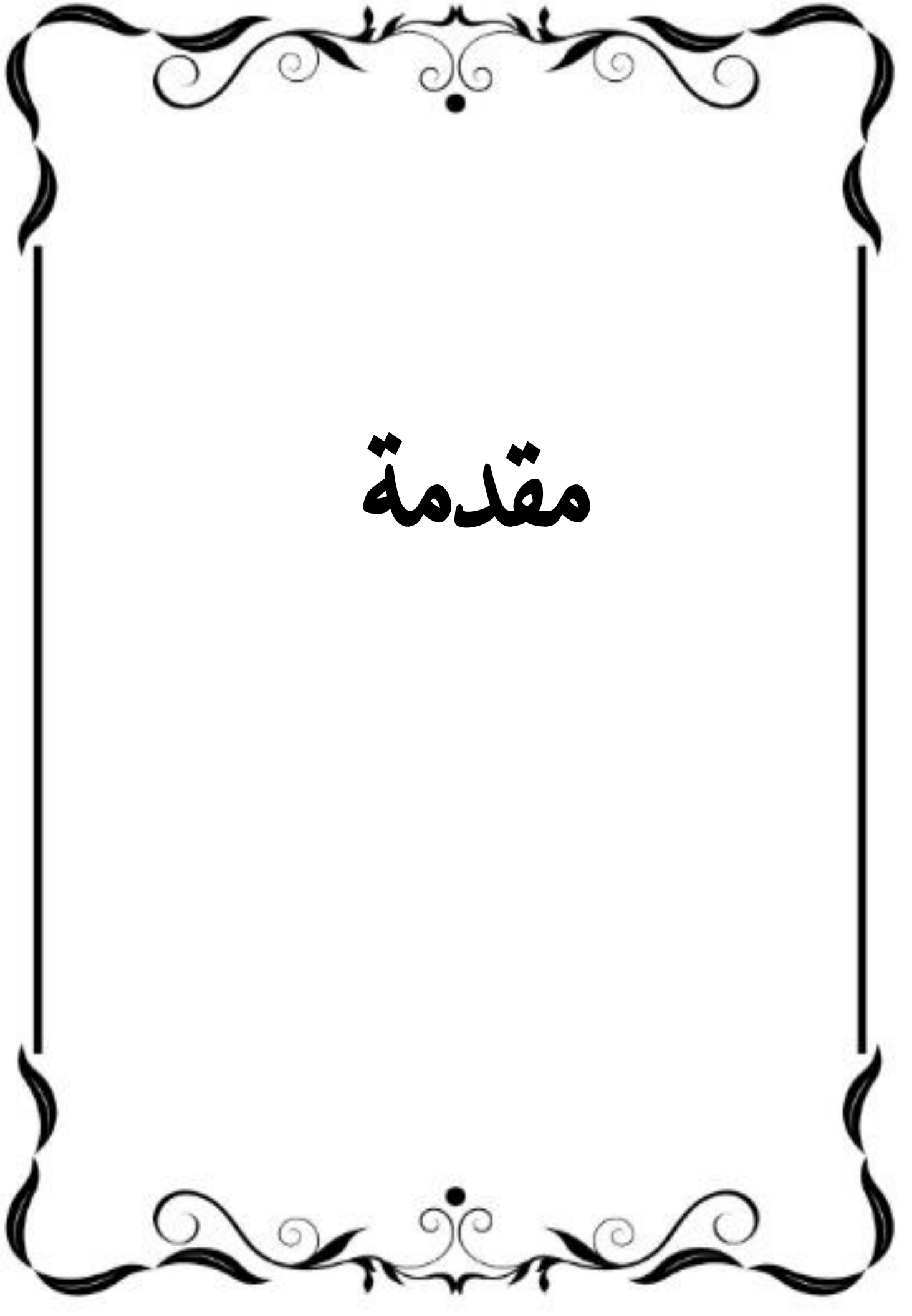
المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات 51

المطلب الثاني : نتائج الدراسة 70

72	 استنتاج عام:
74	 الخاتمة
77	 قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	الشكل
48	الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمراقبة المالية لولاية الأغواط
51	شكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
53	شكل رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير امستوى العلمي
57	الشكل رقم (04) : نوع الإتصال الأكثر استخداما في المؤسسة
58	الشكل رقم (05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى الرضا عن الإستراتيجية المنتهجة في المؤسسة
61	الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب إمكانية إتصال المدير بالموظفين مباشرة.
67	شكل رقم (07) : الرغبة في مواصلة العمل بالمؤسسة
68	شكل رقم (08) : اعتزاز الموظفين بمؤسستهم

الجدول	الصفحة
جدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	51
الجدول رقم (02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	52
الجدول رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير امستوى العلمي	53
الجدول رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	54
الجدول رقم (05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	55
الجدول رقم (06) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	56
الجدول رقم (07) : نوع الإتصال الأكثر استخداما في المؤسسة	56
الجدول رقم (08) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى الرضا عن الإستراتيجية المنتهجة في المؤسسة	57
الجدول رقم (09) : دور الاتصال الرسمي المستخدم في تسهيل مهام الموظف	58
الجدول رقم (10) : تلقى لمعلومات الخاصة بالمهام	59
الجدول رقم (11) : الصعوبات في الإتصال بالمسؤول المباشر	60
الجدول رقم (12) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب إمكانية إتصال المدير بالموظفين مباشرة .	61
الجدول رقم (13) : مدى السماح للموظفين بتقديم إقتراحات في ما يخص العمل	62
الجدول رقم (14) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية الاتصال الداخلي في أداء مختلف المهام و الوظائف داخل المؤسسة	63
الجدول رقم (15) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوسيلة الأكثر إستخداما في الإتصالات الداخلية	64
الجدول رقم (16) : تأثير الحوافز المعنوية على زيادة الولاء و الشعور بالإنتماء للمؤسسة	65
الجدول رقم (17) : إستعداد الموظفين لتقديم مجهودات أكثر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	66
الجدول رقم (18) : الرغبة في مواصلة العمل بالمؤسسة	67
الجدول رقم (19) : اعتزاز الموظفين بمؤسستهم	68
الجدول رقم (20) : الشعور بالإنتماء الفعلي للمؤسسة مميزات أفضل	69
الجدول رقم (21) : إمكانية البقاء في المؤسسة لو توفرت الوظيفة في مكان آخر .	70



مقدمة

يعد الإتصال أداة تواصل، تبليغ، توحيد الأفكار و تنظيم النسق بين الأفراد داخل المؤسسة ، و يعتبر كذلك من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات إجتماعية بين الأفراد، و إن الحاجة اليه جعلته يمر بعدة عوامل نحو التطور المستمر، فالإتصال الداخلي هو التواصل داخل المؤسسة و جماهيرها مثال: الموظفين و أصحاب المصلحة و المقاولين والمساهمين و المجتمع و الموظفون. و يهدف إلى التأثير على سلوكيات القوى العاملة من خلال اعلامهم و إشراكهم في تحقيق طموحات المؤسسة. و كذلك بالنسبة للمؤسسات.

أصبح الإتصال الداخلي يحظى بإهتمام بالغ من طرف المفكرين و المسيرين كونه أحد العوامل التي تسما من خلاله المؤسسة لتحقيق اهدافها و الوصول إلى حل لمختلف مشاكلها و ايضا فهم الموظف و إهتماماته من أجل ترسيخ مكانتها لديه، فهو يعمل على تسيير و تنظيم العلاقات داخلها إذ على قدر مايكون الإتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية على حسن و سيرورة و انسياب المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية، وبقدر ماكان الإتصال غير فعال في المؤسسة فإنه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات و المشاكل بين أطراف العملية الإتصالية، لذلك وجب على المؤسسة تهيئة وسائل الإتصال التي تمكن من الإطلاع على القرارات و الآراء المقترحات من جهة وتتمكن الإدارة من التعرف على حاجاتهم و آرائهم لزيادة إهتمام الموظف بالمؤسسة و شعوره بالراحة و الرضى و احساسه بالانتماء إليها و الولاء لها مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم و المؤسسة، لذلك الإتصالات ضرورية للمؤسسات لأنه بموجبها تنشأ وتتحسن العلاقات الإنسانية.

حيث شملت هذه الدراسة:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة: تحديد الإشكالية، تساؤلاتها و فرضياتها إضافة إلى تحديد المفاهيم و كذا أسبابها و أهميتها...الخ
الإطار النظري للدراسة و هو مكون من فصلين:

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي قدمت فيه مفهوم الإتصال الداخلي، أنواعه، خصائصه، أهدافه، وسائله و شبكاته إضافة إلى استراتيجية الإتصال.

الفصل الثالث: مكانة المؤسسة طرحت فيه مفهوم المؤسسة، خصائصها، أهميتها، سمعتها إضافة إلى الرضى و الالتزام و الانتماء و الاستقرار الوظيفي.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي و فيه تم عرض نتائج الدراسة إضافة إلى الاستثمارات و تحليلها و في الأخير خاتمة الدراسة.



الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية :

أدرك البشر أهمية الاتصال منذ فجر التاريخ، ومع تتابع العصور زاد الإحساس بدوره البارز في استمرار حياتهم وتحقيق مصالحهم المختلفة وتوجيه جهودهم، وترابط مجموعاتهم وتنظيم أنشطتهم وتطور أنماط حياتهم، حيث برزت أهمية الاتصال وفعاليتها مع زيادة التقدم التكنولوجي، وموضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت العلماء والباحثين في فروع معرفية شتى ومجالات علمية مختلفة نذكر أهمها علم النفس والاجتماع والسياسة والتاريخ، فضلا على أنه يمثل محور اهتمام المختصين في دراسة العلاقات الدولية والدراسات الأدبية والعلمية والتي تصدت جميعا بالدراسة وفهم وتحليل لهذه العملية.

يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الاستغلال الأمثل لطاقات وقدرات المورد البشري للمؤسسة، وذلك من خلال توفير البيئة الملائمة للعمل، فالاتصال الداخلي يسعى للتنسيق بين الوظائف وتوفير المعلومات وانتقالها، وهو عملية ضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة عن طريق المشاركة، وكذا تفعيل العلاقة بين الإدارة والعاملين تسودها الثقة. وتمكين العاملين كونه أصبح أمرا هاما نتيجة التطورات الحاصلة فهو يسعى لإعطاء العاملين بعض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الثقة لأداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، وكذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، مفعلين بذلك الاتصال بينهما للوصول لتحقيق الأهداف المنشودة.

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع لكون العملية الإنتاجية بداخلها و نشاطها بشكل عام وما يتضمنه يؤثر تأثير مباشر عليه.

ونظرا للتدخلات والتعقيدات الموجودة داخل المؤسسة فان التطرق الى ادارتها يتطلب الدقة و المعالجة العامة لهذا الموضوع خاصة بعد التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور مما أدى الى إعادة النظر في الطرق وكيفيات التنظيم الاداري سواء على المستوى الكلي او الجزئي للمؤسسة. فمعالجة المؤسسة من الداخل تؤدي الى زيادة الانتاجية و ذلك بتحبيب الموظف لوظيفته بطرق و وسائل مختلفة احداها التركيز على الاتصال الداخلي .

التساؤل الرئيسي :

ما الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تعزيز مكانة المؤسسة لدى موظفيها ؟

التساؤلات الفرعية:

أ. هل تولي المؤسسة أهمية كبيرة للاتصال الداخلي ؟

ب. ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ؟

2. الفرضيات :

الفرضية الرئيسية:

للاتصال الداخلي دور مهم و فعال في تعزيز مكانة المؤسسة لدى موظفيها .

الفرضيات الفرعية :

أ. تولي المؤسسة أهمية قصوى للاتصال الداخلي.

ب. يساهم الإتصال الداخلي بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

3. اسباب اختيار الموضوع :

الاسباب الذاتية :

- الرغبة في اكتشاف مدى قدرة الاتصال الداخلي في التأثير على علاقة الموظفين بالمؤسسة.
- الاهتمام الشخصي بالمؤسسات و العمل فيها .
- علاقة البحث بمجال التخصص الاتصال.

الاسباب الموضوعية :

- الاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة .
- زيادة المنافسة في السوق حيث يشكل الاتصال الداخلي أحد العناصر التي تمنح المؤسسة فرصة تحسين أدائها و البقاء في السوق .

4. الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى: تمحورت حول دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة، ورقلة رسالة شهادة ماستر أكاديمي الطالبة خنifer وفاء كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التجارة جامعة قاصدي مرباح

ورقلة سنة 2013 - 2014¹

¹ خنifer وفاء، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، رسالة شهادة ماستر أكاديمي، ورقلة، 2013-2014.

تمحورت الاشكالية الدراسة حول الاتصال و اعتباره من العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد و أن الحاجة اليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر و تأثيره على المؤسسات من ناحية تبادل المعلومات و جاءت التساؤلات كالتالي

- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية ؟
 - المقصود بالاتصال الداخلي بالبنك الوطني ؟
 - ماهي معوقات الاتصال داخلي في البنك الوطني الجزائري ؟
- و قد استمد الباحث من هذه التساؤلات مجموعة من الفرضيات تمثلت في:

- الفرضية الأولى: بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال
- الفرضية الثانية: وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين أطراف العملية الاتصالية .

أما أهمية الدراسة فتمثلت في الكشف عن مفهوم الاتصال الداخلي باعتباره عنصرا تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها و تبيان أهم خصوصيات الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية و تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية منهج الدراسة هو منهج دراسة حالة أدوات البحث المستعملة تمثلت في المقابلة و الملاحظة

الدراسة الثانية: تمحورت حول واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية¹ جامعة منتوري وباجي مختار نموذجا ، رسالة درجة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنمية للطالب أجغيم،

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2005 - 2006.¹

¹ الطالب أجغيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، رسالة درجة دكتوراه دولة، منتوري قسنطينة، 2005-2006.

تمحورت اشكالية الدراسة حول معرفة طبيعة نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية، وكذا البحث عن طبيعة الدور الذي يؤديه في المجال الإداري و البيداغوجي للمؤسسة الجامعية، وقد جاءت تساؤلات هذه الدراسة على النحو التالي:

- أين يظهر هذا التأثير أو الدور الإيجابي للاتصال ؟
- هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير في تحسين الأداء الإداري و التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية ؟

و قد استمد الباحث من هذه التساؤلات مجموعة من الفرضيات تمثلت في :

- **الفرضية الأولى:** نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية .

- **الفرضية الثانية:** ان استعمال المؤسسة الجامعية الجزائرية لوسائل اتصال مناسبة جعل ادائها أكثر فاعلية .

أما أهمية الدراسة فتمحورت في إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال إبراز الدور الوظيفي له حسب منظور مدرسة الأنساق المفتوحة بصفة خاصة، و تمثل هدف الدراسة في الكشف عن الدور الذي يؤديه الاتصال في تحسين مستوى أداء الإدارة.

و تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية و التي اختار لها الباحث المنهج الوصفي و من بين ادوات جمع البيانات المعتمد عليها هي الاستمارة و المقابلة، أما الإطار النظري قسمه الباحث الى 4 فصول و الجانب التطبيقي من هذه الدراسة اعتمد فيها الباحث على استمارة استبائية، انقسمت على 49 سؤال بين مفتوح و مغلق على 2 محاور تماشيا

مع فرضيات الدراسة ، أما أبرز نتائج هذه الدراسة تمثلت في أن اللغة دور في رفع فعالية الاتصال و تحسين أداء المؤسسة الجزائرية و يعتبر حيوي و حاسم بالرغم من التفاوت في استخدام اللغات كذلك الاتصال الكتابي غير ملائم داخل المؤسسة. و يلعب الإتصال دور هام في ترشيد مختلف العمليات الإدارية.

الدراسة الثالثة: بعنوان الاتصال داخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، للطالب قادري محمد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2010 - 2011 الجزائر

تمحورت اشكالية الدراسة حول البحث عن امكانية اعتبار الاتصال العمود الفقري في تسيير المؤسسة و شريان ربط مختلف مصالحها، و إلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاحه و حسن تسييرها، أما تساؤلات الدراسة فقد جاءت كالتالي:

ماهي أهمية الاتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسة ؟

• لماذا تضع المؤسسة في مخططاتها الاستراتيجية اتصالية ؟ و كيف تبنى و ما أهميتها ؟

• ماهي التقنيات المستعملة في الإتصال الداخلي ؟

• و ما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة ؟

- ما هو تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تسيير المؤسسة، و على انتقال و

تداول المعلومات ؟

لخص الباحث أهمية الدراسة في أهمية موضوع الاتصال بالنسبة لجل المؤسسات، والتي لا تستطيع أن تستغني عنه ، أما هدف الدراسة فكانت في محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال و أهميته داخل المؤسسة، و كذا إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية، كذلك التعرف على أهم الوسائل الاتصالية و الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية. لم يذكر الباحث نوع دراسته و لا المنهج الذي اعتمده، بينما إعتد على الاستبيان و المقابلة المباشرة كأدوات لجمع البيانات، أما الجانب النظري فقد قسمه الباحث الى 2 مباحث متعلقة بطبيعة الاتصال و أهميته، تقنياته، و تكنولوجيا المعلومات، أما الدراسة التطبيقية فقد تضمنت استمارة استبيان موجهة لـ 28 عامل ، من أبرز النتائج المتوصل إليها إهمال الإتصال الداخلي من قبل المسؤولين، وكذا أن الإتصال غير فعال، وسائل الاتصال التقليدية لا تواكب التطورات، الاتصال النازل هو المهم و البارز في شكل أوامر لا يمكن رفضها أو مناقشتها وبالتالي غياب التحفيز و الابداع اتجاه عمال المؤسسة.

5. تحديد المفاهيم :

تعريف الاتصال:

لغة: تعود أصل كلمة communication المشتقة من الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك كما تعني ذات الشيء في اللغة الانجليزية أما في اللغة الفرنسية فكلمة

communication يعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال تعني البلاغ، فنقول أوصله الشيء أو أوصل اليه الشيء أي أبلغه إياه كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء.¹

اصطلاحاً: يعرف تشارلز كولي الاتصال على أنه الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز غير المكان و استمرارها عبر الزمان.

و لدى ميلر الاتصال يحدث عندما تواجه معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما و تريد ايصالها الى مكان آخر أو شخص آخر .²

التعريف الاجرائي: هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار بين طرفين أو أكثر (مرسل، مستقبل) من أجل ايجاد فهم مشترك باستخدام مجموعة من الرموز.

¹ منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار النشر، الميسرة والتوزيع والطباعة، 2012، ص31.

² خيرة خليل الجمعي، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1997، ص9-10.

الاتصال هو عملية نقل المعلومات و تبادل الأفكار و الخبرات و التجارب من المرسل الى المستقبل، عبر وسيلة معينة بهدف الوصول الى الفهم المشترك و تحقيق أغراض ووظائف معينة.

الاتصال الداخلي:

لغة: هو جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة سواء أكانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها.¹

اصطلاحاً: يعرفه الدكتور ميرفي أن الاتصال هو أساس التنظيم الناجح، تحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، و كل رئيس يفشل في اعطاء المعلومة المناسبة او تلقيها هو رئيس فاشل.²

تعرف الجمعية الفرنسية الاتصال الداخلي على أنه مجموع المبادئ و التطبيقات التي تهدف الى تشجيع الاستمتاع، و تسهيل تمرير و نشر المعلومات، تسهل العمل الجماعي المشترك و ترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها.³

التعريف الاجرائي: هو الاتصال القائم بين العمال و الموظفين أو بين العمال و القيادات الادارية أو بين مختلف المستويات و الأقسام الموجودة في المؤسسة.

¹ حسن محمد ابراهيم، محمد حسين العجمي، الادارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2007، ص127.

² ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2004، ص13.

³ فضيل دليو، اتصال المؤسسة اشهار، ط1، علاقات العامة مع الصحافة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص30.

تعريف المؤسسة:

لغة: ورد في معجم العرب لابن منظور في فعل أسس، يؤسس، و الأسس، و الأساس: مل الشيء مبتدأ و الأسس هو الأصل، البناء، الانسان قبله لانه اول متكون في الرحم و أساس البناء يؤسسه أسسا و اسسه تأسيسا و اسست دار اذ حدودها رفعت قواعدها.¹

اصطلاحا: المؤسسة بصورة عامة هي التركيبة يبتدعها الانسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع، فالحب مثلا ظاهرة طبيعية أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية، و العائلية و الملكية في المشروع الاقتصادي و الهيئات السياسية و القانونية.

و قد عرف تومد المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها و تتسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي اما أما بالنسبة لكارل ماركس: المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت ادارة واحدة رأس المال و نفس المكان من اجل انتاج نفس النوع من السلع.²

التعريف الاجرائي: هي منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها، و تعرف المؤسسة أيضا بأنها تسعى الى تحقيق هدف ما سواء كان تعليميا أو وظيفيا أو اجتماعيا.

¹ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة بالطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص9.

²عبدالرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص25.

مفهوم الموظف :

لغة: مشتق من وظيف توظيفاً، و موظف و التوظيف تعيين الوظيفة، و هي ما تقدر للإنسان من عمل، أو رزق أو طعام و الجمع وظائف، و قد تأتي بمعنى المعهد و المشرط و بمعنى المنصب و الخدمة المعنية، و هذا المعني مولد.¹

اصطلاحاً: عرفه المشرع الفرنسي في النظام العام للوظيفة العمومية الصادر بتاريخ 19 أكتوبر 1946 بأنه كل شخص وقع تعيينه في عمل مستمر و مرسوم في السلم الإداري بين أطر الإدارة المركزية التابعة للدولة أو المصالح الخارجية المستقلة أو المؤسسات العمومية للدولة.²

التعريف الإجرائي: هو كل من يقوم بجهد عضلي أو ذهني داخل المؤسسة ، بغرض الكسب مقابل الأجر من أجل تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة .

6. أهداف الدراسة :

- التعرف على المكانة التي توليها المؤسسات للاتصال الداخلي .
- التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في توطيد العلاقات الانسانية بين الادارة و العاملين داخل المؤسسة .
- تأثير العلاقة بين المؤسسة و العاملين في الانتاجية .

¹ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، المجلد1، دار عالم الكتب القاهرة، 2008، ص2140.

² عبد الحق ذهبي: المفهوم الإداري الجنائي للموظف العمومي في التشريع و الفقه و القضاء المغربي، دراسة مقارنة، مجلة القصور، عدد10، ط2005، ص124.

7. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في موضوع الاتصال الداخلي في تحسين العلاقة بين المؤسسة و موظفيها، في الموضوع بحد ذاته أهمية المتغيرات الخاصة به من حيث ان الاتصال الداخلي يمكن من تسيير المؤسسة و العمل على نجاح و تحقيق أهدافها فهو يعمل على نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات اما فيما يخص متغير مكانة المؤسسة عند موظفيها فهو يهدف الى خدمة الموظفين و ابرازهم كأشخاص لهم الأولوية و الأهمية في سير المؤسسة و ذلك بالتركيز على تحبيب الموظف بمنصبه في المؤسسة .



الفصل الثاني

الإتصال الداخلي

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

يقدم تعريف للاتصال على أنه: "عملية يقوم بها فرد "أو مجموعة من الأفراد" لمحاولة غرس معنى في فكر الآخر "فردا كان أو جماعة" وذلك من خلال استخدام رسائل لفظية أو غير لفظية¹."

يلاحظ على هذا التعريف أنه ذكر كل من المرسل والمستقبل إلى جانب الرسالة والوسيلة والهدف، وما يعاب عليه إغفاله لرجع الصدى حيث يعتبر من عناصر العملية الاتصالية المعنى بمدى الاستجابة للرسالة.

كما عرف كذلك بأنه: " نظام تفاعلي مفتوح ومتطور باستمرار." وما يلفت انتباهنا هنا، أن الكاتب قدم نظرة شمولية للاتصال في هذا التعريف، حيث أشار إلى المرسل والمستقبل، ولا يمكن أن يكون هناك تفاعل بينهما إلا عند وجود رسالة ووسيلة، بالإضافة إلى رجع الصدى، أي أنه استدرك ما أغفله التعريف السابق.

وعليه نستخلص التعريف التالي للاتصال: " هو عملية تفاعلية يتم بها تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل من خلال وسيلة بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المؤسسة²."

المطلب الثاني: أنواع و شبكات الاتصال الداخلي

أولا : أنواع الإتصال الداخلي :

الاتصال الداخلي هو أهم أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل نطاق التنظيم ويشمل كل مستوياته، ويعرف الاتصال الداخلي بأنه: " إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل التنظيم و نقلها و تبادلها أو إذاعتها في كل مستوياته، وذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمور وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة³."

¹ - ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، دبط، الجزائر، 2011، ص 11.

² رضوان بالخيري: مدخل للاتصال و العلاقات العامة، ط1، الجسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص22

³ - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص21

وتنقسم أنواعه إلى:

1. **الاتصال الرسمي:** و هو الاتصال الذي يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل اصدار التعليمات و الأوامر، القرارات و التوجيهات من الادارة العليا الى المستويات الادارية الوسطى و الدنيا، أو الشكاوي و الاقتراحات و طلب الاجازات، طلب الترقية التي تتم من المستويات الدنيا إلى الوسطى و منها إلى العليا.¹ و يساهم الاتصال الرسمي في تدقيق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر الى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال ارجاع الأثر، تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية و أبعادها و تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية هي:²

أ. **الاتصال النازل (الهابط):** وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا والشكل الغالب في معظم المؤسسات و تتجه فيه الرسالة الاتصالية من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات التنظيمية الأقل تبعا للتسلسل الإداري للسلطة ويمكن حصر أنواع الاتصال النازل في 5 أشكال أساسية هي:

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة وذلك لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات وتحقيق الاهداف.
- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام وعلاقتها بالمهام الأخرى في التنظيم.
- معلومات حول الإجراءات و الممارسة التنظيمية.
- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.
- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين و أهداف التنظيم.

ب. **الاتصال الصاعد:** يرى ليفزي (livesy) أن الاتصالات الداخلية الصاعدة تتطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى

¹ محمد ابو سمرة، الاتصال الداخلي و الاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص53.

² مدحت الناصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012، ص30.

القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا.¹

وعموماً يمكن للمعلومات التي يتم نقلها عن طريق الاتصال الداخلي الصاعد أن تكون:

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه و مشاكله.
 - معلومات عن الآخرين و مشاكلهم.
 - معلومات حول السياسات و الإجراءات التنظيمية.
 - معلومات حول ما ينبغي القيام به و كيف يمكن أن يتم ذلك.
- و تستخدم عدة أساليب في تطبيق الاتصال الصاعد و أبرزها يتمثل في:

- **سياسة الباب المفتوح:** حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.
- **أساليب المشاركة:** مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.
- **تعبئة الاستبيانات و إجراء المقابلات عند انتهاء العمل:** حيث يدلي العامل برأيه في المؤسسة و سياساتها واقتراحاته حول الاتصال فيها.
- **مكتب الشكاوى:** وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث ينشأ مكتب محايد يعمل على تلقي الشكاوي و دراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على إيجاد حلول و معالج المشكلات وتحسين بيئة العمل.

ج. الاتصال الأفقي: ينطوي هذا النوع من الاتصالات الداخلية على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالباً ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصال لقناعتها بإسهامه الكبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها والحد من الصراعات وغيرها من مشاكل

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الداخلي و الاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص46.

العمل وإفرازاته، ومما لاشك فيه أن الاتصال الأفقي يعلب دورا حاسما في تثمين علاقات التعاون والمؤازرة بين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة. وينظر Luthans إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالأفراد وسلوكهم ويحصر أهدافه فيما يلي:¹

- تنسيق الواجبات: من خلال توحيد الجهود و الأفكار لتحقيق الأهداف المنشودة.
- حل المشكلات والنزاعات: وذلك تم بمناقشة المشاكل واقتراح حلول لحلها ويتم على مستوى الإدارة العليا.
- مشاركة المعلومات: وذلك بين المستويات الإدارية التي تعمل على أداء مهام مشتركة.
- تعزيز المبادرات والعمل الابتكاري: فالعمل الجماعي يبرز أفكارا مبدعة ويتيح الفرصة لاقتراح مبادرات وإجراء تحسينات على العمل وبيئته.²

2. الاتصال الغير رسمي: هو عبارة عن اتصالات تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية بين العاملين من علاقات اجتماعية و صداقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي و قد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة و بعضها صاعدة و بعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط مادامت هناك علاقات تربط بين الأفراد المتصلة، و هذا التنظيم غير رسمي لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية، يمكن اعتبار هذا الاتصال مساعدا للاتصال الرسمي.³

ثانيا : شبكات الإتصال الداخلي

تقوم المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها بتأمين شبكة الاتصالات التي تربط مختلف أقسامها و فروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها و السرعة في أداء

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المركز الجامعي، القاهرة، ص 65.

² فرج شعبان: الاتصالات الادارية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص162.

³ مدحت ابو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر و التوزيع، مصر، 2012، ص31.

هذا العمل و السهولة فيه، مما يجعل الادارة قادرة على السيطرة على سائر أطراف الاتصال في المؤسسة بصورة معينة من الاتصال المستمر و المباشر¹.

و تعددت المفاهيم المعطاة لمعنى الشبكات، لأنها ليست محصورة في مجال الإتصال و إنما أصبحت في كافة جوانب الحياة، و نذكر من تلك المفاهيم ما يلي:

- التفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات
- هي تنظيم منسق لوحدات منفصلة متداخلة بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو تم تحقيقها بواسطة أي وحدة من الوحدات المنفردة.
- و منه فالشبكة هي تنظيم يجمع بين فردين أو أكثر تقوم على أساس تبادل المعلومات بشكل منظم عن طريق الإتصال لتحقيق الأهداف المسطرة، و تكمن أهمية الشبكات في قدرتها على حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات و المعلومات و خدماتها المختلفة، و من بين الأهداف التي تسعى الشبكة لتحقيقها ما يلي :

❖ تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات و الاستفادة منها بأقل وقت و جهد ممكنين ذلك أن التنظيم المحكم في المؤسسة من شأنه أن يسهل سيولة المعلومات بطريقة أفضل من التنظيم الذي يسوده الفوضى.

❖ تقديم خدمات اتصال أفضل:

- بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستفيدين.
 - بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات اتصال متعدد.
 - الاستفادة القصوى من تكنولوجيا الإتصال المتاحة حالياً (من خلال التنظيم).
 - زيادة إنتاجية وسائل و قنوات الاتصال و القوى العاملة فيها.
- أما عناصر الشبكة التي تحتاجها لكي تؤثر على كمية و نوعية وجوده خواصها فتتمثل في :

عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1995، ص 30¹.

1. الإنسان أو القوى البشرية (في المؤسسة متمثلة في كل المستويات الإدارية موظفين، مديرين، عمال، إطارات)
 2. أجهزة و تقنيات الاتصال (مختلف وسائل الإتصال المستخدمة داخل المؤسسة).
 3. الأموال المخصصة لتمويل (اقتناء مختلف الأجهزة و التقنيات).
 4. الرسائل التي تنتقل عبر الشبكة (هو المحتوى الذي سيدور حوله في المؤسسة و المتمثلة في مختلف القرارات، التعليمات، الشكاوي)
 5. الإجراءات و الخبرة و أساليب التشغيل .
 6. أساليب اختيار و تقييم الشبكة .
- أما شبكات الاتصال داخل المؤسسة، فهناك من يقسمها إلى قسمين: مركزية و لامركزية و هناك من يقسمها إلى الشبكات المفتوحة العضوية، و شبكات القطاع العام و الخاص، محلية ووطنية، إقليمية و دولية.¹
- و ذلك حسب حاجة الجهاز و طبيعة عمله، و هناك من يضيف إلى الشبكات المركزية و اللامركزية و شبكات مختلطة و شبكات تحت اشراف مركزي.

المطلب الثالث: أهداف ومهام الاتصال الداخلي

1. تحقيق التنسيق بين التصرفات و الأفعال: حيث يساهم الاتصال في التنسيق بين سلوكيات وأفعال أفرع المنظمة المتنوعة، حيث أنه بدون الاتصال الداخلي تصبح عبارة عن عدد من العاملين لا يعملون بشكل جماعي لكن يعملون كل منهم على حده ولا يمكنهم تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة اللازمة.²
2. المشاركة في المعلومات: حيث يساهم الاتصال في عملية تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما يساعد أيضًا على:
 - توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

¹ عبدالله بن ابراهيم العمار و آخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1995، ص30

² محمد أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص158.

▪ توجيه الأفراد في أداء مهماتهم و تعريفهم بواجباتهم.

▪ تعريف الأفراد بنتائج الأداء الذي قاموا به.

3. اتخاذ القرارات: حيث يحتاج العاملون إلى معلومات لاتخاذ قرار معين، حيث أن هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصال.

4. التعبير عن مشاعر الوجدانية: حيث يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين والتقليل من دور الإشاعة¹.

المطلب الرابع: خصائص الاتصال الداخلي :

يتميّز الاتصال الداخلي بخصائص عديدة تبيّن طبيعته، منها ما يأتي:

▪ يتم الاتصال الداخلي بين شخصين على الأقل أحدهما يُرسل رسالةً ويُعرف

بالمُرسل أو المُرسل، والآخر يتلقّى الرسالة ويُعرف بالمتلقي أو المستقبل².

▪ يُعتبر الإتصال الداخلي عمليةً باتجاهين، ولا تكتمل إلا بنقل الأفكار، والحقائق، والعواطف، والإيماءات، والرموز بين المرسل والمستقبل.

▪ يهدف أساساً إلى التفاهم بين المرسل والمستقبل، وعليه يجب أن يستجيب المستقبل للرسالة.

▪ قد يكون مقصوداً أو غير مقصود.

▪ يشمل كلّ العلاقات الإنسانية، وهو موجود في جميع المستويات الإدارية الرسميّة وغير الرسميّة.

▪ يُعدّ عمليةً ديناميكيةً، أي أنّه قابل للتطوّر والنمو.

▪ يُعتبر عمليةً موجهة نحو هدف التعبير عن وجهة نظر مُعيّنة.

▪ يتأثر من خلاله كل عنصر بالآخر، حيث إنّ جودة قناة الاتصال ستؤثر على الرسالة التي يتلقّاها المُستلم.

▪ يُمكن طلب توضيح الرسالة عند الضرورة في حال عدم الفهم الكافي لها، فهذا يضمن أنّ عملية الاتصال بين الطرفين قد تمّت بالشكل المرغوب.

¹رسالة ماجستير أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، محمد عبدالله العنزي، 2010، عبوي، زيد منير، فن الإدارة بالاتصال، 2008، دار دجلة، عمان، الأردن

²رسالة ماجستير، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره.

- يجب معرفة كيفية ضبط الرسائل غير اللفظية أي لغة الجسد، فهي تُساهم بنسبة كبيرة في عملية الاتصال، ومنها التواصل بالعين.

المبحث الثاني: استراتيجيات الاتصال الداخلي

المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي

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

❖ الوسائل المكتوبة:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات و الأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى و عليه لا بد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة و الوضوح و الدقة،¹ يتم ذلك بوسائل أهمها:

أ- التقارير المكتوبة: يتعلق التقرير بموضوع معين ، ملخص اجتماع، يعطي صورة عن بعض القرارات أو المشاريع في طور التنفيذ أو متوقعة، أو طرح مشكلة معينة أو اقتراح حلول ممكنة.²

ب - لوحة الاعلانات: تفيد لوحة الاعلانات في بث و نشر الاعلانات الرسمية للمنظمة ولاخبار العمال بالأمور العاجلة و الهامة و التغييرات التي تحدث في قواعد و أنظمة العمل، بالإضافة الى معلومات أخرى تهتم العمال و ترتبط بحياتهم الوظيفية كالأجور، شروط الترقية، حقوقهم وواجباتهم، و لوحة الاعلانات عبارة عن لوحة توضع على الجدار أو مكان معين يراه جميع عمال المنظمة، و يجب أن تكون الاعلانات الموضوعية فيها منظمة بصورة جيدة حتى يهتم بها العمال و يقرؤوها.³

¹ - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص 101.

² - فريدة جعالة، الاتصال الداخلي و دوره في انجاح التغيير التنظيمي، مذكرة تخرج نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 67.

³ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 357.

ج - المذكرات: عبارة عن نصائح و توجيهات ، تعليمات، أو معلومات ترسل من طرف ادارة معينة الى فئة محدودة، و تعتبر وسيلة اتصال عملياتي و تستخدم في اطار التسيير العادي للمنظمة و تتمثل أهميتها في ارسال معلومات محددة تهم الموجهة اليهم و تتميز بالسرعة في تحريرها و ارسالها.

د - صندوق الاقتراحات: عبارة عن علبة أو صندوق يوضع في مكان معين داخل المنظمة من أجل فتح المجال للعمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية بوضع اقتراحاتهم، أفكارهم و آرائهم حول كل ما يتعلق بنشاط المنظمة و مستقبلها كما يمكن لهم تقديم حلول للمشاكل و الأزمات التي تظهر في المنظمة و التي تعذر على المدراء و المسؤولين حلها، كما يشجع العمال على الابداع و التطور و الشعور بالاهتمام و الانتماء للمنظمة.

هـ - جريدة المنظمة: تستخدم كوسيلة لاجبار العمال عن الأنشطة التي تجري بداخلها سواء كانت تمس العمال أو المنظمة، كما قد تكون أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، و تعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العمال في أنشطة المنظمة من خلال المقالات و الأخبار و توجيه 'الاسئلة و كتابة التعليقات و غيرها.¹

❖ الوسائل الشفهية:

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفهيًا أي عن طريق الكلمة المنطوقة، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعًا للمرسل إليه، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب، و تكون اما بطريقة مباشرة وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، ومن الوسائل الشفهية نذكر:

أ - الندوة: هي عبارة عن مناقشة متكاملة من مجموعة من المتخصصين في موضوع معين و جمهور معين في جوانبه المتعددة بحيث يتناول كل منهم بزاوية معينة، لذلك يعد من وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل و المستقبل حول موضوع معين.²

ب - المؤتمرات: هي عبارة عن مناقشة و تبادل فكري بين الأعضاء حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها أو مرتبطة بظروفهم بقصد التوصل

¹ نفس المرجع السابق، ص358.

² هناء بدوي حافظ، الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص167.

الى توصيات أو قرارات مناسبة و العمل على الالتزام بها، فالمؤتمر وسيلة من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهم حول موضوع يهتمون به.

ج - اللجنة: هي شكل متخصص من جماعات العمل و تعقد بصفة رسمية تتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة مثل لجنة شؤون العاملين، لجنة الاقتراحات، لجنة الشكاوي، لجنة الترقيات، و لجنة الرقابة على الجودة.

د - الدعوة: هي وسيلة من وسائل الاتصال الداخلي قد ترتبط بنشاط آخر كالا اجتماع التي لابد من الاعداد الجيد له،مثل دعوات الفطور مثلا.

هـ - سياسة الباب المفتوح : تتيح هذه السياسة الفرصة لأي موظف لتقديم شكواه للإدارة العليا دون الاستئذان من رئيسه المباشر، و هذا يساعد الموظفين على حل مشاكلهم اضافة الى تعزيز فعالية الاتصال الصاعد، اذ يحاط المديرين علما بمشكلات الموظفين و العمل و أسبابها و آثارها المتوقعة.

و - الهاتف: يعتبر من الوسائل الأكثر استعمالا في المنظمة، اذ يتميز بالسرعة في نقل و تبادل المعلومات، اصدار الأوامر و التعليمات، لكن ما يعاب عليه أنه لا يمكن للمرسل من معرفة تأثير الرسالة على المستقبل من حركات و تعبير للوجه.

و تعتبر الاتصالات الشفوية من أسهل الطرق لتبادل المعلومات و الأفكار و غيرها و أكثر فعالية من الوسائل المكتوبة حيث تسمح للمسرح بشرح و توضيح رسالته للمستقبل بصورة جيدة كما تمكنه من معرفة و ملاحظة ردود أفعال المستقبل على رسالته و معرفة ان تم ائصال المعنى الذي أراد نقله، كما أن الاتصال الشفهي يستطيع بالاضافة للرسائل المبعوثة من خلال الكلمات المستخدمة أن يبعث برسائل ضمنية بواسطة نبرات الصوت و التعبير الحركي.

و يمكن القول أن الاتصالات المكتوبة و الاتصال الشفهي متكاملين، و كل منهما يلائم أوضاعا و حالات معينة.

❖ الوسائل التكنولوجية:

هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية، ومن هذه الوسائل:

أ - الجريدة الهاتفية: تسمح هذه الوسيلة لكل فرد بسماع معلومات حول المنظمة بتشكيله لرقم هاتف فيبدأ الرد بشكل آلي ببث الرسائل، و تتواجد الجريدة الهاتفية بجوار الجريدة المكتوبة التي تتميز بقلّة استجابتها للأحداث الجديدة، فالمنظمة تقوم عن طريق الجريدة الهاتفية بإعلام أفرادها بسرعة في فترة الأزمة عن الأحداث الجديدة، كما تقوم بشرح بعض الأمور الأخرى التي تناولتها وسائل اعلامية أخرى.¹

ب - الانترنت: هي شبكة خاصة للمنظمة تستعمل التكنولوجيا الحديثة الانترنت internet و لكن في محيط خاص فهي محجوزة لأعضاء المنظمة مهما كانت الأماكن التي يتواجدون فيها، تقوم بالتزويد للمعلومات في الحين (عقود جديدة، فتح مواقع، مجالات جديدة ...) و كذلك المعلومات التجارية (تقديم منتجات...) كما أنها تسهل من التفكير و العمل الجماعي حيث ألغت الحواجز الجغرافية و الفروق الزمنية التي تميز الطرق التقليدية حيث كانت الحاجة أكثر ليكون العمل في نفس الوحدة الجغرافية.²

ج - المحاضرة المرئية: تسمح هذه التكنولوجيا بخلق شروط الاجتماع بين الكثير من الأفراد بعيدين جغرافيا و يتواصلون عن طريق نظام الاتصالات بالصوت و الصورة و هو مجهز بموجة و كاميرات و مكبر الصوت، كما تسمح بالحد من تنقل الاطارات و الانقاص من المصاريف العامة، و لا يزال هذا النوع من التكنولوجيا محتكرا من قبل المنظمات الكبيرة نظرا لتكلفتها المرتفعة.

د - البريد الالكتروني: نوع جديد من الاتصال، يتميز بالاعلام السريع و يسمح بتبادل المعلومات بالاضافة الى تكلفته البسيطة، و يسمح بالاستغناء عن العديد من الوسائل الأخرى كالهاتف و الفاكس.

¹ - فريدة جعالة، مرجع سبق ذكره، ص 69

² - المرجع السابق نفس الصفحة.

و بالتالي إن تطور التقنيات الحديثة للاتصال و على الخصوص الأنترنت، قد سهل لمجموع الأفراد أو أغلبيتهم الحصول على المعلومات، و كذا ترقية المعلومات الصاعدة مع وجود طموح أن يتم وضع عميلة إتصال تسهل من اندماجهم، و هذا بمعرفتهم الكاملة بكل ما يتعلق بالمنظمة و طريقة تسييرها، و تتيح هذه التقنيات الحديثة الشفافة و المعرفة الكاملة بكل ما يحدث داخل المنظمة و في محيطها، كما تسمح من جهة أخرى للمسيرين بنشر الأفكار و التوجيهات التي يريدونها و السلوكيات المرغوبة من طرف العاملين، هذه الوسائل أعطت للاتصال في المنظمة معناه الحقيقي و زادت من إشترك الأفراد في مختلف جوانب العمل داخل منظمتهم.

المطلب الثاني: معيقات الاتصال الداخلي الفعال:

1. المعوقات اللغوية: يمكن ظهور المعوقات اللغوية التي تحد من الاتصال الفعال بعدة صور، ومنها ما يأتي:

- أن يجمع الاتصال بين فردين أو أكثر لا يتحدثان ذات اللغة، وفي هذه الحالة لن يتمكن أيّ منهما من فهم الآخر بالشكل المطلوب، فرغم إمكانية امتلاك كلّ منهما فكرة عما قد يقوله الآخر نتيجة استخدام الإشارات والإيماءات الموحدة والمعروفة دولياً¹، إلا أن هذا ليس كافياً لإنشاء اتصال فعال، وتطبق هذه النقطة أيضاً على الأشخاص الذين يتحدثون ذات اللغة، ولكن يستخدم كلّ منهما مصطلحات عامية مختلفة تخص منطقة معينة دون غيرها.
- يستخدم أحد طرفي الاتصال مصطلحات تقنية، أو فنية، أو مختصرات لا يمكن أن يفهمها سوى شخص مختص، ويمكن أن تحدث هذه النقطة عند إجراء حوار مع شخص ذي مستوى تعليمي مختلف مثلاً.

2. المعوقات النفسية: إنّ الحالة النفسية لأطراف الاتصال تؤثر على طريقة إرسال المعلومات، واستقبالها، وفهمها، ومن الأمثلة على ذلك حالة الغضب، حيث تشكّل عائقاً نفسياً أمام الاتصال؛ فالشخص الغاضب غالباً ما يقول أموراً يندم عليها لاحقاً، كما ترتفع في تلك الحالة احتمالية إساءة فهم الآخرين، ومن جانب آخر يشعر الأشخاص الذين لا

¹ - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، مرجع سبق ذكره، ص 120.

يثقون في أنفسهم بعدم الراحة أثناء التواصل مع الآخرين، وذلك نتيجة وقوعهم في الخجل أو الإحراج حول ما يقولونه.

3. الإدراك الانتقائي: يعني الإدراك الانتقائي فهم الشخص لما يراه أو يسمعه وفقاً لما يتلاءم مع احتياجاته الخاصة، وغالباً ما يكون هذا التصرف غير واعٍ، وقد يحدث هذا في العمل؛ فمثلاً عندما يطلب المدير من أحد الموظفين تأدية مهمة معينة ضمن فترة زمنية محددة، ثم يؤجلها الموظف بواسطة الإدراك الانتقائي ويبدأ بمهمة أخرى على اعتبار أنه يمكن الانتظار قليلاً لتنفيذ المهمة الأولى، وبالمقابل يفترض المدير من خلال الإدراك الانتقائي أيضاً أن الإطار الزمني للمهمة كان واضحاً لا لبس فيه، رغم أنه ليس كذلك، فينتج عن ذلك سوء فهم بينهما.

4. إخفاء المعلومات: يخفي العديد من الأشخاص بعض المعلومات السلبية؛ وذلك بهدف ضبط انفعالات الأشخاص المعنيين بتلك المعلومات، ويحدث هذا مثلاً في العمل عندما يكون مستوى المبيعات منخفضاً؛ فيمتنع المدير عن إعطاء التقارير الحقيقية الخاصة بتلك المبيعات إلى نائب الرئيس؛ وذلك تجنباً لغضبه، كما قد يفعل ذات الشيء نائب الرئيس فلا يُرسل المعلومات السلبية التي تصله إلى الرئيس، مما يؤدي في النهاية إلى عدم حصول الأخير على الصورة الكاملة والواضحة حول العمل كما في المثال المذكور؛ فتقلّ فرصة الوصول إلى اتصال فعال¹.

المطلب الثالث: استراتيجية الاتصال الداخلي

تعرف استراتيجية الاتصال الداخلي بما يلي:

- نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الأساسية حتى تقوم على تحقيق الأهداف التي ترغب بها المؤسسة، وتتم صياغتها بشكل معين حتى تقوم بمعرفة ما هو العمل الذي تقوم به الشركة وتريد أن تكون فيه والشكل الذي ترغب أن تصبح عليه.²

¹ مرجع سابق، ص 121.

² - إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلا للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 51

- وتعرف بأنها العديد من الإمكانيات العملية المستخدمة بطريقة مترابطة فيما بينها حتى تحقيق بعض الأهداف ضد بعض المنافسين في مكان التسويق وتشمل المنافسين المباشرين أو غير المباشرين.

ومن أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي:

- القيام بتحقيق الغايات الاستراتيجية بشكل انسيابي وجودة مرتفعة.
- الحفاظ على سياسة البقاء والتطور المستمر للمؤسسة.
- فتح آفاق الابتكار والتميز في رسم الأسس للمؤسسة.
- تطوير مخزون المعلومات والفهم الجيد لدى كل الموظفين.
- تحفيز كل عمل من شأنه أن يقوم على تشجيع الموظفين والقبول الوظيفي.
- القيام بتصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف تظلل العمل أو غموض في السياسات أو نشر إشاعات مغرضة.
- تجهيز الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة التشاركية.
- تحفيز المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لصالح المؤسسة.
- تطوير العلاقة بين الموظفين والإدارة في المؤسسة.
- تنمية العلاقة الاجتماعية بين الموظفين في المؤسسة.
- تنمية الاتصال بالجمهور بجميع شرائحه.
- معرفة رأي ومزاج الجمهور حول الخدمات المقدمة وطريقة تطويرها.

المطلب الرابع: الفرق بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي:

يمكن فهم الاتصال الخارجي على أنه مشاركة المعلومات بين الشركة وأي شخص أو كيان آخر من البيئة الخارجية، مثل العملاء والموردين والمستثمرين والعملاء والتجار والمجتمع والوكالات الحكومية والجمهور العام، وما إلى ذلك بشكل عام، الاتصال الخارجي رسمي وموثق إلى حد كبير.

يحدد الاتصال الخارجي الطريقة التي تربط بها المنظمة المعلومات أو تنشرها إلى الجماهير خارج نطاق الأعمال. لها تأثير كبير على أذهان أصحاب المصلحة، حيث يعتمد رأيهم حول الشركة والعلامة التجارية ومتغيراتها إلى حد كبير عليها¹.

يمكن رسم الاختلافات بين الاتصال الداخلي والخارجي بوضوح على الأسس التالية:

1. يشير الاتصال الداخلي إلى الاتصال الذي يحدث بين المشاركين داخل منظمة الأعمال. على العكس من ذلك، فإن الاتصال الخارجي هو اتصال يحدث بين المنظمة والأفراد أو الجماعات أو المنظمات الأخرى.
2. يمكن أن يكون الاتصال الداخلي رسميًا أو غير رسمي ولكن الاتصال الخارجي في الغالب رسمي وموثق بدرجة عالية.
3. يهدف الاتصال الداخلي إلى نقل المعلومات بين مختلف وحدات الأعمال والإدارات. على العكس من ذلك، يركز الاتصال الخارجي على الحفاظ على العلاقة أو تبادل المعلومات مع الأطراف الخارجية للعمل.
4. المشاركون في الاتصال الداخلي هم الموظفون وإدارة الشركة. في مقابل ذلك، تشمل أطراف الاتصال الخارجي العملاء والمساهمين والمستثمرين والعملاء والجمهور العام والموردين والدائنين ، إلخ.
5. كل من الاتصالات الداخلية والخارجية منتظمة ولكن تواتر الاتصال الداخلي أعلى نسبيًا من الاتصالات الخارجية.
6. يتدفق الاتصال الداخلي داخل المنظمة، بينما يتدفق الاتصال الخارجي في بيئة الأعمال الشاسعة.

¹ - ابراهيم المنيف، "استراتيجية الادارة البيانية"، مكتبة العبيكان، ط.1، الرياض، السعودية، 1998، ص 88.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو أن الإتصال الداخلي يشبه العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو أهدافها، فلا يمكن للمدراء أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة، و كذلك وجوب المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم.



الفصل الثالث

مكانة المؤسسة لدى الموظفين

المبحث الاول : ماهية المؤسسة

المطلب الاول: تعريف المؤسسة

الفرع الأول: تعريف المؤسسة.

اختلف المفكرون و المـسـيرون في إعطاء تعريف شامل ومحدد للمؤسسة كما أن هناك اختلاف في أحجامها و أنواعها و حجم نشاطاتها و أشكالها القانونية رافقت هذه العملية. إليكم بعض التعاريف للمؤسسة:

• * المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس نشاط إنتاجي أو إحدى الأنشطة المتعلقة بها من عملية الشراء و التخزين و البيع لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

• * المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة حالياً هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق و هي منظمة و مجهزة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات . كما يمكن القول أنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي.

تعريف كارل ماكس (1813/1818):

تتمثل المؤسسة الرأسمالية في عدد من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال و في نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلعة.
و التعريف الذي يمكن استخلاصه هو أن المؤسسة نظام تقني اقتصادي يقوم على مجموعة من العناصر المترابطة و المتفاعلة فيما بينها تتمثل في الوسائل المادية و البشرية و التجهيزية تقوم بنشاطات لأجل تحقيق هدف واحد ألا وهو خلق منتج و خدمات.¹

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الخصائص التالية:

الشكل الاقتصادي:

ويكون على شكل السلع او على أكثر وسائل الإنتاج او خدمات يستعملها المواطن ولكي تستمر عملية الإنتاج لابد من ضمان الموارد المالية ويكون ذلك عن طريق

¹ العربي دخموش - محاضرات في إقتصاد المؤسسة - مطابع جامعة منتوري - قسنطينة 2001 . ص58

الاعتمادات او القروض او الجمع بين هذه العناصر والتحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تصنع اهداف معينة تسعى لتحقيقها.

الشكل التقني:

المفهوم التكنولوجي والتقنيات الحديثة التي تتطور باستمرار حيث كل دورة إنتاجية فيها ادخالات جديدة وبالتالي بمعلومات تقنية جديدة.

الشكل القانوني: تعتبر المؤسسة شخصية معنوية قانونية مستقلة تحمل اسما خاصا, لها ميزتها ولها خطتها الخاصة بها ملكيتها الخاصة ولها حقوق صلاحيات وهي مسؤولة امام العدالة.

الشكل الاجتماعي: المؤسسة لها طابع اجتماعي بالنسبة للعمال انتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى ان سلعها تقيد مجموعة كبيرة من المواطنين وهناك خصائص أخرى منها:

إن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يدخل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية ويد عاملة كافية وقادرة على التكاليف نفسها مع الظروف.

زوال المؤسسة اذا ضعف مبرر وجودها او تضاءلت كفاءتها.

المطلب الثالث: اهدافها و اهمية

أولاً: أهداف المؤسسة

كل مؤسسة لها مجموعة من الأهداف إليكم البعض منها:

- البقاء و الاستمرارية في الوجود و التطورات إن أمكن طيلة سنوات البقاء.
- تحقيق الربح الذي يعتبر من المعايير الأساسية لصحة المؤسسة.
- النمو و يتحقق ذلك من خلال العمل على زيادة حجم المبيعات.
- المسؤولية الاجتماعية و تتمثل فيما يلي:

■ **العائد على المستثمرين:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح سنوية لتوزيعها على المستثمرين.

■ **إرضاء الزبائن:** من خلال تقديمها لمنتوج عالي الجودة و بأسعار معقولة

■ **إرضاء العاملين:** على المؤسسة أن تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجياته.

■ **إرضاء المجتمع:** و ذلك من خلال تلبية رغبات المجتمع المتنوعة و المتجددة

باستمرار.¹

ثانيا: أهمية المؤسسة

للكيان المؤسسي أهمية على المستوى الفردي، والمجتمعي، والدولي، ومنها ما يلي:

على المستوى الفردي

■ إشباع الحاجة إلى إثبات الذات عند صاحب المؤسسة، ومساعدته للوصول إلى غايته في الحياة العملية.

■ الحصول على دخل ثابت، ممّا يساعد على شعور الأسرة بالأمان.

■ مساعدة المؤسسة المستقلة على الإبداع، والابتكار، وعلى الوصول إلى الحرية المالية.

على مستوى المجتمع

تغطية احتياجات السوق المحليّ، وذلك من خلال عملها في عدّة مجالات، مثل قطاع الخدمات، والسلع.

■ مساهمتها في بناء كودار من العمّال المهرة.

■ مساهمتها في تقليل مشكلة البطالة في المجتمع.

■ عملها على تحقيق التوازن الإقليمي. على المستوى الدولي

■ مساهمتها بشكل كبير في رفع مستويات الاقتصاد الوطني.

■ رفع نسبة الصادرات، والواردات للدولة.

■ لعب المؤسسات دوراً مهماً في التنمية الصناعية، والتكنولوجية للدولة.

المطلب الرابع: سمعة المؤسسة

تشير الأبحاث إلى أهمية السمعة في زيادة قيمة المنشأة وتكوين الميزة التنافسية.

وبحسب معهد السمعة العالمي فإن السمعة تعزز من قيمة الشركة فالأرباح الفصلية والسنوية

أحدى الطرق لتقييم الشركة، لكن عندما يتعلق الأمر بإجمالي القيمة السوقية، تصبح

الأصول غير الملموسة مثل السمعة أكثر أهمية، إذ تشكل القيمة غير الملموسة نحو 81

¹ عبد الرزاق بن حبيب - إقتصاد و تسيير المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 1999. ص 65

في المئة من القيمة السوقية. كما تخفف السمعة من المخاطر التي تتعرض لها الشركات وقت الأزمات لذا فإن 63 في المئة من الجمهور يعطي الشركات ذات السمعة الممتازة أهمية وقت الأزمات.

هناك عوامل تؤثر في السمعة للقطاعات الحكومية والتجارية مثل: جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها تلك المؤسسات، كما تؤثر قيادة وإدارة القطاعات ورؤيتها ورسالتها في السمعة، ونصيحة لأولئك الإداريين في الجهات الحكومية الذي يعملون لتحسين السمعة ومعالجة القصور الإداري بالنشر الإعلامي الممل، فالاتصال ليس دواء سحري للمشكلات والأخطاء الإدارية. للأسف يعتقد بعض المسؤولين أن الضهور في الإعلام من أسس نجاح المؤسسة وتحسين سمعتها، وهو مفهوم خاطئ فالتعرض المستمر لوسائل الإعلام قد يسيء لسمعة المؤسسة خاصة إذا كان المنتج أو الخدمة والمحتوى ضعيفا. ومن العوامل التي تؤثر في السمعة أداء المؤسسة ونجاحها فالأرقام والربحية مؤشرات على نجاح السمعة، كما تسهم بيئة العمل المحفزة القادرة على إسعاد الموظفين واحترامهم وتوفير المصادر لهم في سمعة المؤسسات وجعلها مثالا يحتذى في الاهتمام بالموظف. ويؤثر تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة في سمعة الشركة، ومدى خدمتها للمجتمع وتقديم برامج المسؤولية المجتمعية تقديرا وعرفانا للمجتمع.

المبحث الثاني : تظاهرات مكانة المؤسسة لدى موظفيها

المطلب الأول: الرضى الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي نالت اهتمام الباحثين، فقاموا بدراسات عدة تتعلق به. إن تحديد رضا الفرد العامل عن العمل الذي يقوم به في مؤسسة هو أمر ضروري ومهم بالنسبة ، وهذا لارتباطه بالطبيعة البشرية المتغيرة من جهة، ومن جهة ثانية لإدارة المؤسسة، ولكنه صعب جدا لارتباطه بعوامل كثيرة يصعب قياسها وتحديدتها من طرف إدارة المؤسسة¹.

لقد ظهر علم النفس الصناعي بظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية، و"هنري فايول" في فرنسا، وهذا في الفترة الممتدة من 1910 إلى 1930 ،حيث كانت المصانع في الولايات المتحدة الأمريكية تعاني من نقص إنتاجية العمال وبالتالي الربح، ونتيجة لذلك لجأ "تايلور" إلى إجراء تجارب من خلال ربطه بالحركة الذي يقوم بها العامل والزمن المستغرق لتلك الحركة، أن رضا العامل وهذا حتى يحسن من إنتاجيته، مع إعطاء مكافآت عن كل زيادة في الإنتاج، معتقداً 1يتحقق ويزداد كلما انخفضت درجة التعب أو ازداد الأجر ، ولكن هذه التجارب أعطت بعض الحلول الوقتية فقط من خلال أن زيادة الإنتاج ارتفع لفترة فقط ثم انخفض، بحيث أنها لم تحقق رضا العمال بصفة كلية فقط لوحظ في البداية نوع من الرضا لديهم ولكن مع مرور الوقت انخفض مستوى الرضا، كما يؤخذ على هذه الإدارة أنها ركزت على الجوانب التقنية المادية وأهملت الجوانب الإنسانية في حياة العمال.

تكمن أهمية الرضا الوظيفي من خلال ارتباطه بالعنصر البشري في المؤسسة، فبدونه لا يمكن لها أن تؤدي وظائفها، هذا من جهة ومن جهة ثانية أنه لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أو خدمية أن تبني الإنتاج مثلاً والتي تعتمد على إرضاء الزبائن من خلال جودة المنتج، دون إستراتيجية خاصة بها (إرضاء عمالها أولاً، لأن رضا العاملين في القطاع الاقتصادي أو أي قطاع آخر دور مهم في تحسين صورة المؤسسة في السوق والذي يكون

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، الأردن، 1990، ص 89.

من خلال جودة المنتج أو تقديم خدمة أحسن من التي هي موجودة في مؤسسات أخرى منافسة¹

الآثار الهادفة للرضا عن العمل:

1. يتمتع العاملون الراضون عن عملهم بصحة نفسية و ذهنية و جسمية عالية المعنوية, يعكس على أثره في زيادة الإنتاجية و تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للمستهلكين و العكس صحيح.
2. انخفاض واضح و ملموس في مستوى الغيابات و التمارض و دوران العمل و الحوادث و تحقيق مستوى أمان عالي و انخفاض في السرقة و الغدر و الضياع و توقيف العمل و غيرها من السلبيات المرافقة للأداء الأنساني المتدني للعمل
3. انخفاض واضح و ملموس في الشكاوي و الظلم و الاحباط في العمل مما ينعكس أثره ايجابيا بخلق درجة عالية من الولاء و الانتماء للمؤسسة و السعي لتحقيق أهدافها
4. يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الإنجاز و التعلم للمهارات الجديدة و استثمار طاقاتهم الفكرية و الذهنية و المدنية في تطوير مجالات العمل و تحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.
5. تتسم المنظمة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي البناء, في ميدان العمل و هذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفؤ في مجالات العمل كافة.
6. سيادة تروج الثقة و المودة و التعاون بين القيادة الادارية و المرؤوسين و بين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الانجاز الفعال بهذا المجال².

المطلب الثاني: الالتزام الوظيفي

أولاً: تعريف الالتزام الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تفسر الالتزام التنظيمي وبغرض تحديد مفهومه نورد عدد من التعريفات التي صاغها الباحثون في هذا المجال:

- عرفه "جرينبرج و بارون" أنه يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، ومفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد

¹ناصر دادي عدون - إقتصاد المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 1999. ص38

²تحضير كاضمحمود.موسى سلامة اللوزي.أنغام الشهاني.2009.ص 118.119

قد يكون راضيا عن عمله، ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها، ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى، وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة، ولكنه يكره العمل الذي يمارسه .

- هو مدى الاهتمام بمشاعر الأفراد تجاه المؤسسات التي يعملون بها، ومدى توحدهم مع مؤسساتهم وتعلقهم بها .
- هو الرغبة الشديدة للاستمرار عضوا في منظمة معينة، واستعداد لبذل مجهود عال للمنظمة، وبعبارة أخرى إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.
- أما " ماثيو وزاجاك " فقد عرفا الالتزام الوظيفي بأنه : درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة .

ومما سبق يمكننا تعريف الالتزام التنظيمي بأنه:

طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، ومدى تعلقه بها وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفاعلية المنظمة، وهو مدى التوافق بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة، ويعني مدى ولاء وانتماء الموظف للمنظمة والحفاظ على استمراريتها وتقديمها¹ .

ثانيا : أنواع و أبعاد الالتزام الوظيفي:

1. الإلتزام العاطفي(التلاحمي):

و هو يعكس علاقة العامل و ارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، و يتمثل ذلك في مشاعر و أحاسيس المودة و الوفاء و الإخلاص التي يكنها العامل لمؤسسته ، و ينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب و دوران العمالة و ارتفاع مستوى الأداء و الانجاز، و هو يتأثر بمدى ادراك العامل لخصائص عمله و استقلالية و تنوع في المهارات و القدرات و طبيعة علاقته برؤسائه و مرؤوسيه و زملائه في العمل و هو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي الى تقوية الإحساس بتماسك و تلاحم أفراد و زملاء العمل.

¹ حاج صدوق بن شرقي - المؤسسة العمومية الإقتصادية و إقتصاد السوق - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير -

2. الإلتزام المستمر:

و هو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل في المؤسسة, و هو يتوقف على مدى رضى العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المؤسسة, فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل و العطاء, و العكس صحيح.

و هو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب و الخسائر المعنوية و المادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته, و ربما يكون هذا الإلتزام عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل و استمرارها و من خلال تضحيتها الشخصية من أجل فريق العمل.

3. الإلتزام الاخلاقي:

و هو التزام يعبر عنه الفرد من درجة احساسه الداخلي بمدى توافق و انسجام القيم و المبادئ التي يؤمن بها مع القيم و المبادئ التي تؤمن و تعمل بموجبها المؤسسة التي ينتمي إليها.

فكلما كانت هذه القيم و المبادئ منسجمة و متوافقة بين العامل و المؤسسة كلما زاد هذا الإلتزام من طرف العامل تجاه مؤسسته و الإستمرار في البقاء فيها و التزامه بأنظمتها و تعليماتها و العكس صحيح.¹

4. الإلتزام المستديم :

و يشير الى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده و طاقاته في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها لذا فإن الفرد يعتبر نفسه جزءا من منظمته و لا يستطيع التخلي عنها.

5. الإلتزام التلاحمي:

و يتمثل في العلاقة السايكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد و منظمته و التي يتم تتميتها و تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات و التي تقر بجهود عمالها فالمؤسسة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى

¹صفوان أمين الصفاق, أثر القيادات على الولاء التنظيمي, حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية, مجلة العلوم الاقتصادية, المجلد العاشر, العدد الأول, السودان, 2015, ص 84

لإنضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل: النقل، السكن، الضمان الإجتماعي.¹

ثالثاً : أهمية الإلتزام الوظيفي: لاقى الإلتزام الوظيفي اهتماماً واضحاً بين الباحثين و الدارسين في مجال الادارة في العصر الحديث لما له علاقة ايجابية و فعالة في المؤسسة، و درجة انجاز العمل فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته و اعتزازه بها و استعداداه لدفاع عنها و عن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها و قيمها.

■ يمثل الإلتزام المؤسسي عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة و الافراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.²

■ ان الولاء من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الادارة كونها أصبحت مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية و سليمة تمكنها من الاستمرار و البقاء و انطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في تلك المؤسسات بغرض التحفيز و زيادة درجات التزامه بأهداف المؤسسة و قيمها.

■ ان ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المؤسسة و استمراريتها و زيادة انتاجها و ان ولاء الافراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة.

المطلب الثالث :الاستقرار الوظيفي

للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة.

خاصة في ظل العالم الجديد دائم التغير والتحديث والذي يتطلب قدراً كبيراً من الانفتاح والتواصل والمرونة لتقبل واستيعاب كل جديد في مجال التخصص الذي تعمل به المؤسسة في (متغيرات البيئة الخارجية والمنافسين وحركة الابتكارات المستمرة والتحديات والمشاكل المتعاقبة).

¹ عبدالرحمن محمد الهيجان

² محمد صلاح الدين ابوالعلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غرف كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 39.38

الاستقرار الوظيفي للمؤسسة للأفراد العاملين بها

- 1- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب.
- 2- التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من العناصر البشرية.
- 3- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة.
- 4- عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل.
- 5- توافر الردءاء المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة، والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين للأسباب المختلفة.
- 6- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.
- 7- قدرة ومرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديثات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والمواصفات الفنية المطلوبة فيها.
- 8- قدرة الموارد البشرية على استيعاب وتوفير البرامج التدريبية الجديدة.
- 9- قدرة الموارد البشرية على مواكبة التحديثات الفنية الجديدة في التخصص المهني الذي تعمل به المؤسسة.
- 10- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين (روح فريق العمل الناجح).
- 11- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة واستعدادهم للبدل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

المطلب الرابع: الانتماء الوظيفي

أولاً: تعريف الانتماء الوظيفي

يقصد بالانتماء الوظيفي تكريس جهود الموظف كاملة من أجل المؤسسة التي يعمل فيها، ويعطيها كامل اهتمامه وتركيزه؛ وذلك ليساهم في تطويرها، كما أنه لا يتخلل عنها في حال حصل على وظيفة أخرى لكن بمردود مالي أعلى إذا ما كانت الوظيفة تعطي صاحبها

بيئة عمل مريحة، والتقدير لجميع جهوده المبذولة، وهذا المفهوم يغرسه أصحاب العمل والمديرون في قلوب موظفيهم، فيعملون في المنظومة أو المؤسسة وكأنها ملك لكل موظف، فيخاف على وقتها، وأرباحها، وأعمالها.

أهمية الانتماء الوظيفي

تكمن أهمية الانتماء الوظيفي في خلق بيئة عمل تنافسية يحاول كل شخص إثبات ذاته بروح تنافسية عالية وشريفة، كما تجعل من الموظف يبذل قصارى جهده في العمل للمحافظة على أعمال المؤسسة أو المنظومة التي يعمل بها مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك في حال زرع الانتماء الوظيفي في قلب كل موظف، فإنه من الصعب عليه ترك المكان الذي يعمل به لأي سبب كان في حال كان يعمل براتب مناسب مع عدد ساعات العمل والجهد المبذول، بل إنه يحاول جاهداً أن يجعل المؤسسة تستمر في سوق العمل ولو على حساب وقته وجهده¹.

¹ حاج صدوق بن شرقي - مرجع سابق ص 111

خلاصة الفصل:

تعد مكانة المؤسسة من بين الموضوعات المهمة لذا حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين و الدارسين في هذا المجال كونها تؤثر على المنظمات و الأفراد العاملة فيها لذا يعتبر الحرس على علاقة المؤسسة مع موظفيها و تحسين و ترسيخ مكانتها عندهم امرا بالغ الأهمية.

الفصل الرابع

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

لقد هياً لنا الجانب النظري لدراسة الأرضية النظرية لموضوع البحث من خلال ما تضمنته محاوره المختلفة، يأتي الجانب الميداني «فهو يمثل للإطار العملي عنصراً هاماً في البحث باعتباره المحدد لما نصبو تحليله بدقة»¹ للتحقق من فرضياتها سواء تعلق الأمر بالتحقق من الفرضية أو من الاستدلال العلمي، فلا بد من إنجازها بأكثر دقة ومنطقية ممكنتين.

المبحث الأول : التعريف بمكان الدراسة

إن نشاط المراقبة المالية تحديداً من خلال المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 و المتعلق بالمراقبة المسبقة للنفقات التي يلتزم بها، حيث تعتبر الرقابة المالية السابقة من الأشكال المختلفة للمراقبة و هي تمارس قبل الصرف الفعلي للنفقة، و تهدف أساساً إلى منع ارتكاب المخالفات المالية، ولذلك يطلق عليها اسم الرقاب الوقائية أو الوقائية.

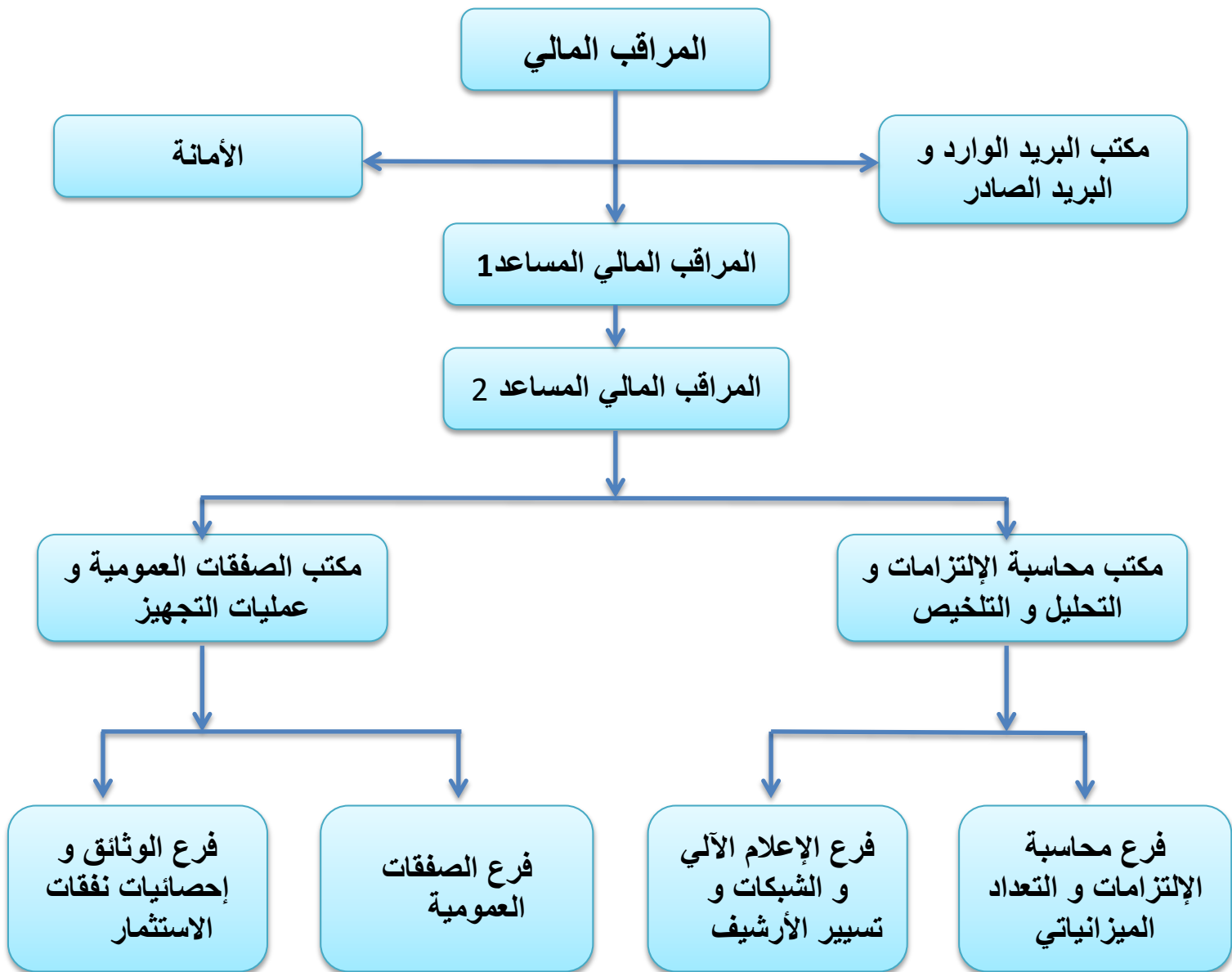
المطلب الأول : لمحة عامة حول المراقبة المالية لولاية الأغواط

أنشئت المراقبة المالية لولاية الأغواط في سنة 1975، أي مع التقسيم الإداري الذي بموجبه أصبحت الأغواط ولاية، و كانت تتكون من مراقب مالي و موظفين و تحد الإشراف الإداري لما يسمى بالمصالح المالية في ذلك الوقت، وفي سنة 1982 وه التقسيم الإداري الجديد لمصالح المالية، حيث أصبحت المراقبة تابعة إدارية لمديرية التنسيق المالي على مستوى الولاية، حيث كانت هذه الأخيرة تشرف إدارية إضافة للمراقبة المالية على كل من مصالح الضرائب و أملاك الدولة و الخزينة الولائية و استمر هذا التقسيم الإداري إلى غاية 1991، حيث ظهر تقسيم إداري جديد بموجبه ظهرت المديريات الجهوية للميزانية، وهي ثمان مديريات على مستوى وزارة المالية أي و عليه أصبح الترتيب الإداري للوصاية كما يلي: وزارة المالية المديرية العامة للميزانية المديرية الجهوية للميزانية بالجزائر المراقبة المالية لولاية الأغواط و تشرف المديرية الجهوية للميزانية بالجزائر، و هي واحدة من بين (08)

¹ موريس، أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية. ترجمة، بوزيد، صحراوي، إشراف ومراجعة مصطفى. الجزائر: دار القصة للنشر، 2004. ص 149.

مديريات جهوية للميزانية على مستوى الوطن تشرف على (08) و هي (المراقبة المالية الولايات الأغواط، الجزائر، البويرة، تيزي وزو، البليدة، المدية، بومرداس، الجلفة).

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي :



الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي للمراقبة المالية لولاية الأغواط

المبحث الثاني: مجالات الدراسة:

المطلب الاول : الاطار المكاني و الزماني للدراسة

أولا :المجال المكاني

نقصد به الحيز الجغرافي الذي خصص لإجراء الدراسة الميدانية في المراقبة المالية
لولاية الأغواط

ثانيا: المجال الزمني

هي المدة التي استغرقناها في انجاز موضوع البحث بشقيه النظري والميداني والتي
انحصرت في فترة محددة من منتصف فيفري إلى بداية جوان، حيث استغرقنا في إعداد
الجانب النظري مدة دامت تقريبا أربعة أشهر. أما الجانب الميداني والذي يتم فيه مطابقة
الخلفية النظرية وما أكسبتنا من معارف سابقا والتي تطرقنا إليها، وقد استغرقنا في إعداد هذا
الجانب مدة دامت شهر.

ثالثا : المجال البشري

هو المجتمع الأصلي الذي يطبق على أفراد مختلف الوسائل لجمع البيانات
الموضوعية والواقعية، والمجال البشري في هذه الدراسة هم موظفو المراقبة المالية لولاية
الأغواط .

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة:

أولا: مجتمع الدراسة:

يقصد به جميع الأفراد الذين لهم علاقة بالظاهرة ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في
مجموعة موظفي المراقبة المالية لولاية الأغواط .

ثانيا : عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها: «جزء من المجتمع بحيث تتوافر فيها نفس خصائص
المجتمع»¹ وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب المسح شامل ، حسب طبيعة
المجتمع الكلي بحيث يتكون مجتمع الدراسة من 40 موظف من المراقبة المالية لولاية

¹ الرشيدى، بشير صالح. منهاج البحث العلمي التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت، الجزائر: دار الكتاب الحديث،
2000.ص20.

الأغواط و هو مجتمع ليس من الصعوبة الإحاطة بجميع مفرداته و هذا ما قد يعطي لنا نتائج أقرب إلى الدقة .

المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم المراحل لأي بحث علمي، وبالتالي يتوجب اختيار الأدوات التي تساعدنا في الوصول إلى معلومة دقيقة عن الموضوع، وبالتالي اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أداة لجمع البيانات وهي الاستبيان.

الاستبيان (الاستمارة): «مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ترسل لأشخاص معينين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها والتي بواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة».¹

حيث اعتمدت الاستمارة في دراستنا هذه كأداة رئيسية وقد اشتملت على 3 محاور:

- **المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية للمبحوث كالسن، المؤهل العلمي والأقدمية...إلخ**
- **المحور الثاني: خصص لمكانة الإتصال الداخلي في المؤسسة :**
- **المحور الثالث: خصص لمكانة المؤسسة لدى الموظفين ؟**

وبعد تحكيم الاستبيان من طرف أساتذة قسم علوم الإعلام و الإتصال أين تم تقسيم طريقة صياغة الأسئلة من حيث سهولة فهمها وبساطتها، تم توزيع الاستمارة النهائية على الموظفين بشكل ورقي ، وقد بذلنا جهدا في توزيع الاستمارة و تم استرجاع 40 استمارة مجاب عليها.

¹ زرارقة، فيروز. منهجية البحث الاجتماعي. قسنطينة. الجزائر: مكتبة اقرأ. 2017، ص67.

المبحث الثالث : تحليل و مناقشة النتائج

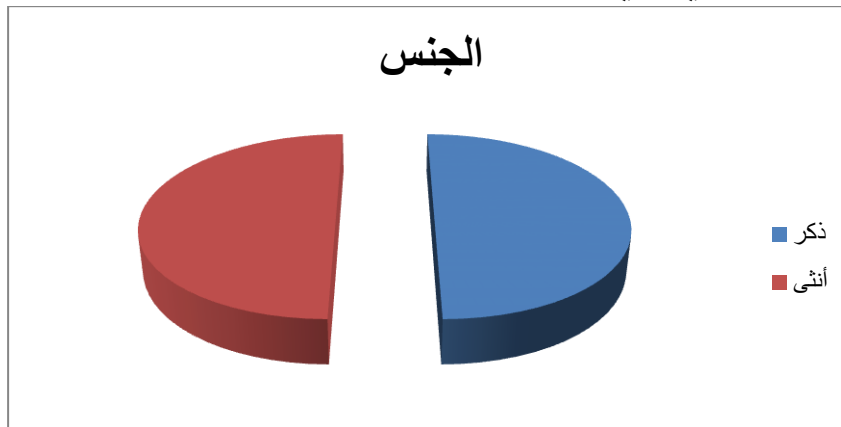
المطلب الأول : عرض و تحليل النتائج

أولا : المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	50%
أنثى	20	50%
المجموع	40	100%

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتضمن توزيع متغير الجنس ويتضح أن نسبة الذكور تتساوى و نسبة الإناث من حيث عدد الإجابات. وهذا يرجع إلى أن المؤسسة ذات طابع إداري فلا فرق بين الجنسين بعكس الأعمال التي تتطلب مجهود عضلي التي تكون فيها الإعتماد على الذكور أكثر.



شكل رقم (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	2.5 %
من 30 إلى 35 سنة	17	42.5 %
من 36 إلى 40 سنة	11	27.5 %
أكثر من 40 سنة	11	27.5 %
المجموع	40	100 %

يبين جدول توزيع السن في العينة المستقصاة، أن أكثر الأفراد الذين أخذ برأيهم يمثلون الفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 35 سنة بنسبة 42,5%، في حين أن الفئة التي عمرها من 36 إلى 40 سنة و الفئة الأكثر من 40 سنة فتمثل نسبة 11% لكل منهما في حين تبقى نسبة 2.5% ممثلة لفئة مثلت نسبة 42,5%.

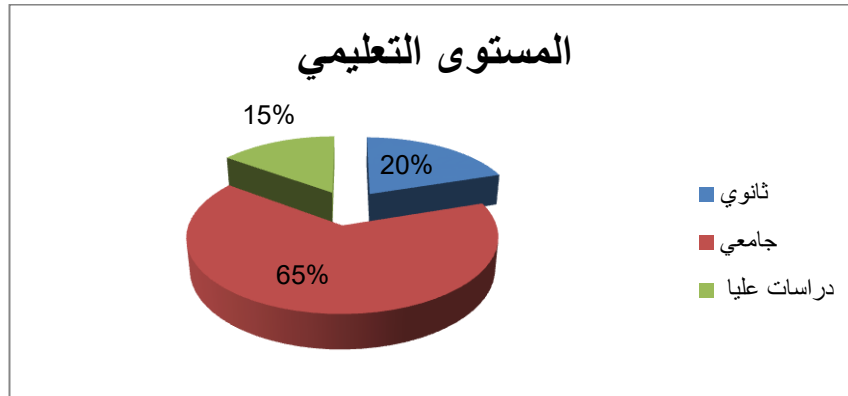
نستنتج ان معظم المبحوثين من الفئة العمرية ما بين 36 سنة و 40 سنة في المؤسسة وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الإداري والذي يتطلب فئة عمرية شابة من أجل التسيير الحسن للمؤسسة، وفي الأغلب يكونون هم أصحاب الإطارات نظرا لخبرتهم ودرايتهم بالتعامل مع المخاطر التي تصيب المؤسسة، والتي تمكنهم من التحكم والتسيير الجيد وإتخاذ القرارات السليمة التي تخدم المؤسسة وموظفيها.

الجدول رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير امستوى العلمي

السن	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	8	20 %
جامعي	26	65 %
دراسات عليا	6	15 %
المجموع	40	100 %

نلاحظ من الجدول أعلاه و الذي يبين توزيع المؤهل العلمي على أفراد العينة، حيث يتضح أن أعلى نسبة تتمثل في المبحوثين ذوي المستوى الجامعي بنسبة 65%، يليها في المرتبة الثانية مباشرة المستوى الثانوي بنسبة 20%، أما المستوى الدراسات العليا بنسبة 15%.

نستنتج أن إنحصار أكبر نسبة للعمال في فئة الجامعيين والثانويين، وهذا يعتبر دليل على أن المؤسسة تعتمد سياستها التنظيمية على اليد العاملة المؤهلة القادرة على فهم أفضل وأحسن للتكنولوجيا، فنجد أن العامل بمجرد إنتمائه للمؤسسة يسعى إلى متابعة التغيرات فيها، وهذا من خلال ما إكتسبه من مهارات علمية مما يسهل عملية التحكم فيها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.



شكل رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير امستوى العلمي

الجدول رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	6	15 %
من 05 إلى 15 سنة	23	57.5 %
من 16 إلى 25 سنة	7	17.5 %
أكثر من 25 سنة	4	10 %
المجموع	40	100 %

يلاحظ من الجدول الذي يبين توزيع سنوات الأقدمية على أفراد العينة المستقصاة أن أغلبهم يملكون خبرة متوسطة تتراوح من 05 سنة و 15 سنة ، وذلك بنسبة 57.5%، ثم من لديهم خبرة كبيرة ما بين 16 سنة و 25 سنة بنسبة 17.5%، وأخيرا من هم أقل خبرة بنسبة 2,5%.

نستنتج ان غالبية المبحوثين لهم أقدمية متوسطة في المؤسسة، وهذا ما يفسر أن الأمر يقتصر على مبدأ الكفاءة والمهارة، كما تعمل المؤسسة على توظيف عامل الأقدمية والخبرة كأحدى المتطلبات الهامة في إدارة وتسيير أقسامها وتحقيق أهدافها، وهو ما تم ملاحظتها ميدانيا من خلال مساهمة الموظفين في معرفة كيفية التعامل مع الأخطار التي يواجهها عن طريق إدارة المخاطر .

الجدول رقم (05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	11	27.5 %
متزوج	28	70 %
حالة أخرى	1	2.5 %
المجموع	40	100 %

يلاحظ من الجدول الذي يبين توزيع الحالة الإجتماعية على أفراد العينة المستقصاة أن أغلبهم من فئة متزوج وذلك بنسبة 70%، وتليها فئة أعزب بنسبة 27.5%، ثم حالة أخرى بنسبة 2.5%.

نستنتج ان أغلبية المبحوثين من فئة متزوج، وذلك لتوفر الحماية والإستقرار المادي والمهني والإجتماعي للعاملين، وهذا ما يجعل العاملين بمجرد حصولهم على اجر مناسب ومجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة وفرص الترقية، فهذا ما يدفعه للتفكير الجدي في الإستقرار الاسري، أما بالنسبة لفئة العزاب فيمكن إرجاعها لبعض الأسباب، منها ما يرتبط بالوضع السوسيوإقتصادي الذي يعرفه المجتمع الجزائري هذه من جهة، ومن جهة أخرى من إرتفاع مستوى المعيشة، كما أن الشباب يستخدم أجره فقط لتلبية حاجاته الشخصية وعدم تحملهم مسؤولية أسرة واطفال.

الجدول رقم (06) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذي	4	10 %
عون تحكم	8	20 %
إطار	23	57.5 %
وضعية أخرى	5	12.5 %
المجموع	40	100 %

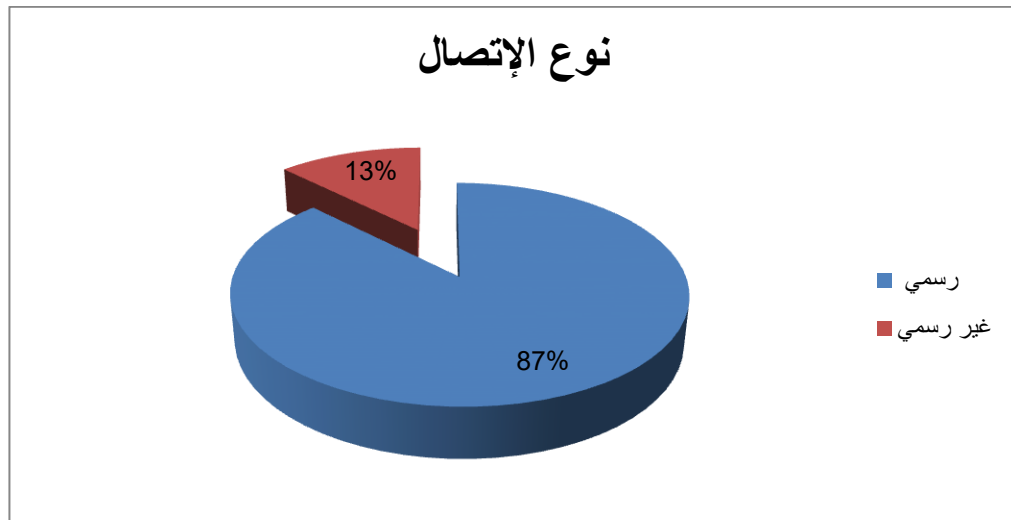
يلاحظ من الجدول الذي يبين الحالة المهنية في العينة المستقصاة أن عدد الإطارات الذين تم إستقصائهم، يمثل النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتهم 57.5% في حين تليها نسبة 20% من فئة عون تحكم و 10% عون تحكم و أخيرا 12.5% وضعيات أخرى نستنتج أن غالبية المبحوثين هم إطارات في المؤسسة، وهذا ما يعني أنهم على دراية بالمخاطر التي تحصل في المؤسسة، وهم من يقومون بالتحكم بها وقياسها والحد من الخطر ومحاولة تعميم الأمن والأمان بالمؤسسة ككل مما يؤدي إلى الإستقرار الوظيفي.

المحور الثاني : مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم (07) : نوع الإتصال الأكثر استخداما في المؤسسة

نوع الإتصال	التكرار	النسبة المئوية
رسمي	35	87.5 %
غير رسمي	5	12.5 %
المجموع	40	100 %

يلاحظ من الجدول الذي يبين نوع الإتصال الأكثر إستخداما في المؤسسة حيث يرى 87.5 % من الموظفين أن الأتصال الرسمي هو النوع الأكثر إستخداما بينما يرى الباقي و التي تقدر نسبتهم بـ 12.5% أن الأتصال الغير رسمي هو الأكثر أستعمالا في المؤسسة . نستنتج مما سبق أن الإدارة تعتمد بشكل أكبر على الإتصال الرسمي داخل المؤسسة و هذا ما يدل على الإنضباط في أداء المهام .

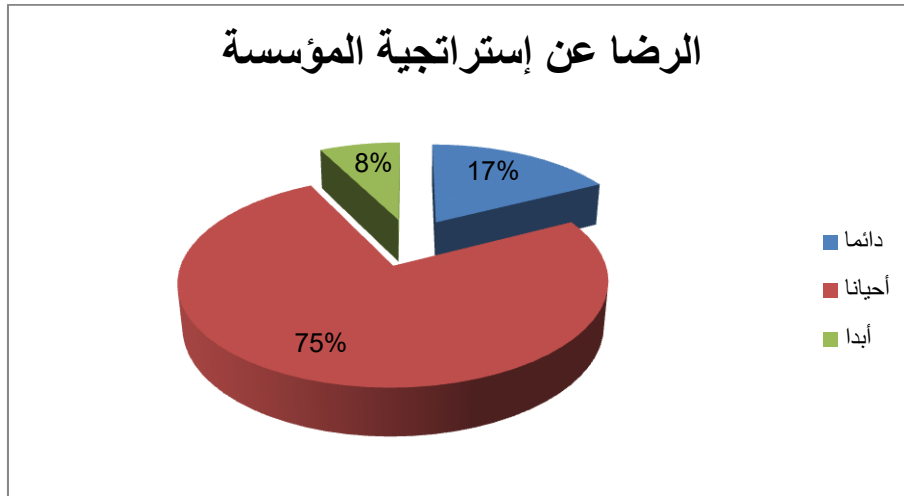


الشكل رقم (04) : نوع الإتصال الأكثر استخداما في المؤسسة

الجدول رقم (08) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى الرضا عن الإستراتيجية المنتهجة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
17.5 %	7	دائما
75 %	30	أحيانا
7.5 %	3	أبدا
100%	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول الذي يبين مدى رضا الموظفين عن الاستراتيجية المنتهجة داخل المؤسسة نجد أن معظم الموظفين و التي قدر نسبتهم بـ 75% عبروا عن عدم رضاهم التام عن الإستراتيجية المتبعة فيما صرح 17.5% منهم أنهم راضون عنها فيما تقدر نسبة الموظفين الغير راضين عن الاستراتيجية المتبعة بـ 7.5% .
منه نستنتج أن الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة لا ترقى إلى المستوى المطلوب لدى الموظفين .



الشكل رقم (05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى الرضا عن الإستراتيجية المنتهجة في المؤسسة

الجدول رقم (09) : دور الاتصال الرسمي المستخدم في تسهيل مهام الموظف

النسبة المئوية	التكرار	الاتصال الرسمي
35.5 %	15	دائما
57.5 %	23	أحيانا
5 %	2	نادرا
100 %	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول و الذي بين ما مدى مساهمة الاتصال الرسمي في تسهيل مهام الموظفين حيث يرى 57.5% من الموظفين أنه أحيانا ما يسهل مهامهم بينما الذين يعتبرون أن الاتصال الرسمي يساهم في تسهيل مهامهم تقدر نسبتهم بـ 35.5% في حين يرى 5% من الموظفين انه لا يسهل عليهم أداء مهامهم إلا نادرا .

نستنتج مما سبق أن الاتصال الرسمي المتبع في المؤسسة لا يساهم بشكل جيد في مساعدة الموظفين في أداء مهامهم وهذا راجع لبطء عملية الاتصال الرسمي والتي تعتمد في الأساس على التعليمات والتوجيهات المكتوبة مما يستغرق وقت عكس تلك الإجراءات المتبعة في الإتصال الغير رسمي .

الجدول رقم (10) : تلقي لمعلومات الخاصة بالمهام

تلقي المهام	التكرار	النسبة المئوية
مسؤولك المباشر	33	82.5 %
زملائك في العمل	6	15 %
الاعلانات في المؤسسة	1	2.5 %
المجموع	40	100 %

من خلال نتائج الذي بين مصدر تلقي المعلومات الخاصة بمهام الموظفين حيث يتلقى 88.5% من الموظفين المعلومات الخاصة بمهامهم من مسؤولهم المباشر بينما 15% منه يتلقى عن طريق زملائهم في العمل و تبقى 2.5% تتلقاها عبر الإعلانات في المؤسسة .

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن معظم الموظفين يتلقون المعلومات الخاصة بمهامهم عن طريق رئيسهم المباشر و هذا ما يؤكد أن الاتصال الرسمي هو المعتمد في المؤسسة و هذا يدل على إحترام التدرج الرتبي داخل المؤسسة و أن المعلومات تنتقل بشكل أكثر رسمية أما في ما يخص الاعلانات في المؤسسة، أما أن الموظفين لا يهتمون بها أو أن المؤسسة لا تعتمد عليها في عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الجدول رقم (11) : الصعوبات في الإتصال بالمسؤول المباشر

صعوبات الإتصال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	% 10
لا	22	% 55
أحيانا	14	% 35
المجموع	40	%100

يبين الجدول أعلاه مدى إمكانية وجود صعوبات في الاتصال بالمسؤول المباشر حيث صرح 55% من الموظفين أنه لا توجد أي صعوبات في الإتصال بمسؤولهم المباشر بينما يجد 35% من الموظفين أحيانا صعوبات في لاتصال و تبقى نسبة 10% من الموظفين الذي بالفعل يجدون صعوبات في الاتصال بمسؤولهم المباشر .

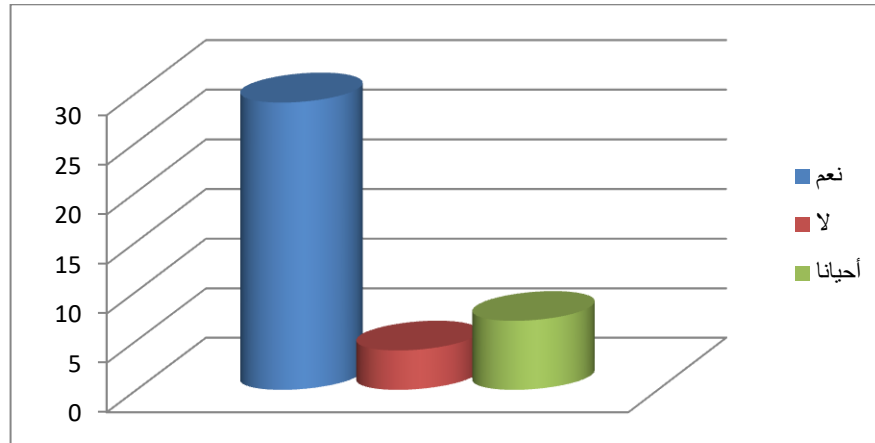
نستنتج من خلال نتائج الجدول أن عملية الاتصال التي تتم بين من المسؤول و الموظف أو ما يسمى بالإتصال الصاعد تتم على أكمل وجه داخل المؤسسة ، و هذا ما يؤكد أن العملية الإتصالية غير رسمية تجري بالشكل المطلوب و التي تنعكس بشكل كبير على أداء الموظفين و توفير الجو الملائم لهم في أداء مهامهم.

الجدول رقم (12) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب إمكانية إتصال المدير بالموظفين مباشرة .

الاتصال المباشر	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	72.5 %
لا	4	10 %
أحيانا	7	17.5 %
المجموع	40	100 %

يبين الجدول ما مدى إمكانية إتصال المدير بالموظفين بشكل مباشر عند الضرورة حيث صرح 72.5% من الموظفين أن المدير يتصل بهم مباشرة عند الضرورة تليها نسبة 17.5 % من الموظفين صرحوا بأنه أحيانا ما يتصل بهم، فيما نفى 10% وجود أي إتصال بينهم و بين مديريهم .

نستنتج من خلال نتائج السابقة أن هناك أتصال رسمي بين المدير و باقي الموظفين قصد زيادة الفاعلية في إنجاز الموظفين لمهامهم .



الشكل رقم (06) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب إمكانية إتصال المدير بالموظفين مباشرة .

الجدول رقم (13) : مدى السماح للموظفين بتقديم إقتراحات في ما يخص العمل

النسبة المئوية	التكرار	
45 %	18	نعم
22.5 %	9	لا
32.5 %	13	أحيانا
100 %	40	المجموع

من خلال قراءة الجدول أعلاه الذي يبين مدى السماح للموظفين بتقديم إقتراحاتهم في العمل لمسؤوليهم تبين لنا أن نسبة 45% من الموظفين صرحوا بأنهم يمكنهم تقديم إقتراحات فيما يخص العمل تقابلها نسبة 22.5% من الموظفين الذي قالو انه غير مسموح لهم بتقديم هذه الاقتراحات بينما تبقى نسبة 32.5 % الذي قالوا أنهم يمكنهم أحيانا تقديم إقتراحات لمسؤوليهم في يخص العمل .

تستنتج أن باب الحوار و النقاش مفتوح بين المسؤولين و المرؤوسين فيما يخص تقديم إقتراحات و التي من خلالها يمكن تطوير المؤسسة و معالجة مشاكل الموظفين، وذلك بالإستثمار في الافكار الجيدة التي يمكن أن تكون لها أثر إيجابي يعود على المؤسسة بالفائدة و تعتبر أحد إيجابيات الاتصال الداخلي في المؤسسة و الذي يمكن من توطيد العلاقة بين المسؤول و المرؤوس .

الجدول رقم (14) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية الاتصال الداخلي في أداء مختلف المهام و الوظائف داخل المؤسسة

أهمية الإتصال الداخلي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	92.5 %
لا	0	0 %
أحيانا	3	7.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول أعلاه مدى أهمية الإتصال الداخلي في أداء مختلف المهام و الوظائف داخل المؤسسة حيث أتفق 92.5% من العينة المستقصاة على أن الإتصال الداخلي مهم لأداء مختلف الوظائف داخل مؤسسة بينما تبقى نسبة 7.5% من الموظفي يقللون من أهميته .

نستنتج من خلال نتائج الجدول مدى الأهمية الكبيرة للإتصال الداخلي في المؤسسة في مختلف المهام و الوظائف داخل المؤسسة حيث يزيد من الانسجام بين الموظفين من أجل مردود أحسن و أفضل .

الجدول رقم (15) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوسيلة الأكثر إستخداما في
الإتصالات الداخلية

الوسيلة الأكثر استخداما	التكرار	النسبة المئوية
المرسلات الإدارية	20	50 %
الهاتف	8	20 %
البريد الإلكتروني	2	05 %
الاتصال المباشر	10	25 %
أخرى	0	0 %
المجموع	40	100 %

يوضح الجدول الوسيلة الأكثر إستخداما في إتصالات الإدارية حيث نجد أن 50% من الموظفين يرون ان المراسلات الادارية هي الوسيلة الأكثر إستخداما تليها الاتصال المباشر بنسبة 25% و في المرتبة الثالثة الهاتف بـ 20 % و الأخير البريد الإلكتروني بـ 05%. مما سبق نستنتج أن الإدارة تعتمد أساسا على الإتصال الرسمي المتمثل في المراسلات الادارية المكتوبة ، مع غياب شبه تام للمراسلات الالكترونية و المتمثلة في البريد الالكتروني أي أنها تتبع النمط التقليدي في عملية الاتصال الداخلي .

المحور الثالث : مكانة المؤسسة لدى الموظفين ؟

الجدول رقم (16) : تأثير الحوافز المعنوية على زيادة الولاء و الشعور بالإنتماء للمؤسسة

الولاء و الشعور بالإنتماء	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	% 87.5
لا	1	% 2.5
أحيانا	4	% 10
المجموع	40	% 100

يبين الجدول أعلاه مدي تأثير الحوافز المعنوي عل زيادة الولاء و الشعور بالإنتماء للمؤسسة حيث يرى 87.5% من المبحثن أن الحوافز المعنوية تؤدي إلى زيادة الولاء و الشعور بالإنتماء للمؤسسة بينما 10% يرون انه ممكن في بعض الأحيان قد تؤدي اليه فيما ينفي 2.5 % من الموظفين ذلك .

نستنتج من ما سبق أن كل ما زاد إهتمام المؤسسة برفع معنويات الموظفين يقابلها زيادة ولاء الموظفين لها و بالتالي حرصهم على أداء مهامهم على الوجه المطلوب و هذا ما يساهم بشكل كبير و فعال في تعزيز مكانة المؤسسة لدى الموظفين .

الجدول رقم (17) : إستعداد الموظفين لتقديم مجهودات أكثر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

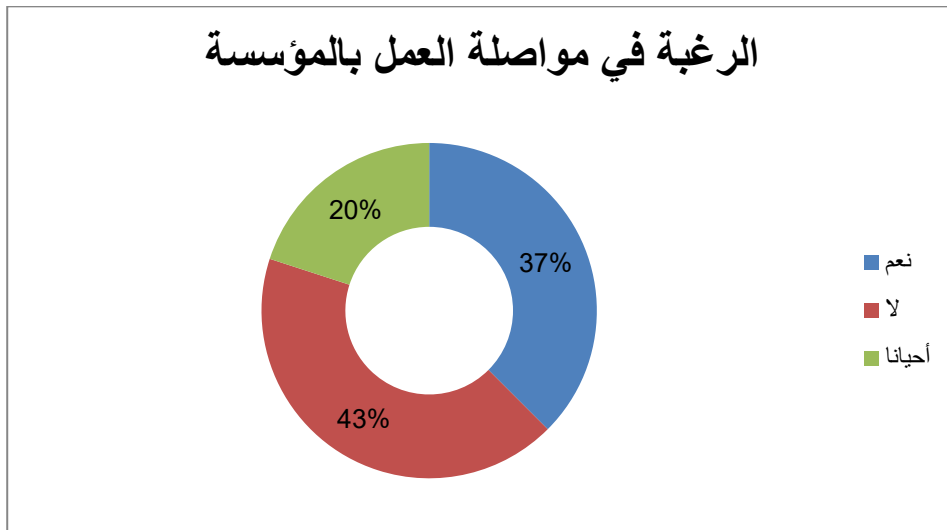
النسبة المئوية	التكرار	
75 %	30	نعم
0 %	0	لا
25 %	10	أحيانا
100 %	40	المجموع

يبين الجدول أعلاه مدى إستعداد الموظفين لتقديم مجهودات أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة حيث صرح 75% من الموظفين أنهم على إستعداد لمضاعفة مجهوداتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تليها نسبة 25% من الموظفين أنه ممكن في بعض الأحيان أن تؤدي مضاعفة مجهوداتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. نستنتج من خلال أجابات الموظفين و التي كانت معظمها قد بينت إستعدادهم على تقديم مجهودا أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة و ابرزت على المكانة الكبيرة لهاته الأخيرة لدى موظفيها .

الجدول رقم (18) : الرغبة في مواصلة العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
37.5 %	15	نعم
42.5 %	17	لا
20 %	8	أحيانا
100 %	40	المجموع

يبين الجدول مدى رغبة الموظفين في البقاء في المؤسسة طيلة حياتهم المهنية حيث جاءت النتائج على النحو التالي ، حيث صرح 42.5% و هي الأغلبية بعدم رغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بينما نسبة 37.5% صرحت بأن لديها الرغبة في البقاء، و تبقى نسبة 20% ترى أن من الممكن ان تستمر في العمل بالمؤسسة . نستنتج من ما سبق أن غالبية العمال ليست على إستعداد في استمرار في المؤسسة و هذا راجع عدة أسباب، يمكن أن يكون أحدها الحافز المادي .



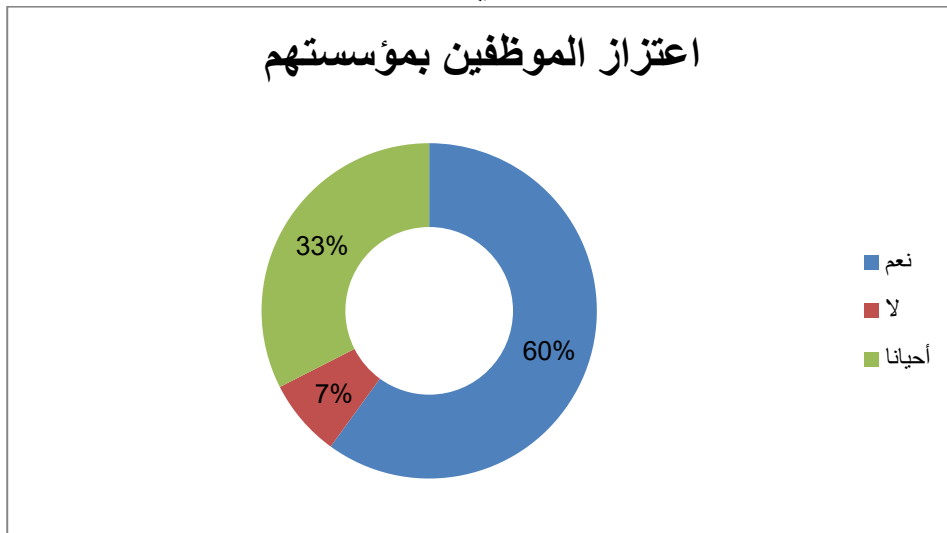
شكل رقم (07) : الرغبة في مواصلة العمل بالمؤسسة

الجدول رقم (19) : اعتزاز الموظفين بمؤسستهم

الشعور بالإعتزاز	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	60 %
لا	3	7.5 %
أحيانا	13	32.5 %
المجموع	40	100 %

يبين الجدول أعلاه مدى شعور الموظفين بالإعتزاز حينما يتحدثون عن مؤسستهم حيث أجاب 60% من الموظفين بنعم بينما نسبة 32.5% من الموظفين أجابت بأحيانا فيما نفتت النسبة الباقية و التي تقدر بـ 7.5% إعتزازها عند تحدثها عن مؤسستها .

نستنتج من النتائج السابقة أن الشعور بالاعتزاز لدى غالبية لموظفين يدل على المكانة الكبيرة لمؤسسة لديهم و مدى فخرهم في الإنتماء إليها .



شكل رقم (08) : اعتزاز الموظفين بمؤسستهم

الجدول رقم (20) : الشعور بالإنتماء الفعلي للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
70 %	28	نعم
20 %	8	لا
10 %	4	أحيانا
100 %	40	المجموع

يبين الجدول السابق مدى شعور بالإنتماء الفعلي للموظفين بمؤسستهم حيث أجاب 70% من العمال بنعم و هي الغالبية بينما 20% منهم كانت إجابتهم ب لا في حين تبقى نسبة 10% أجاب بأحيانا .

و هذا ما يفسر أن غالبية الموظفين مرتاحون في عملهم و وجدوا كل الظروف الملائمة للعمل و التي تحفزهم لبذل أكبر جهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فالشعور بالإنتماء وهو حاجة وشعور مؤثر ومهم في تقدير الإنسان لنفسه، فمن خلال هذا الشعور يحدد الفرد قيمته عند المجتمع وكذلك يستشعر قيمة المجتمع في حسه.

الجدول رقم (21) : إمكانية البقاء في المؤسسة لو توفرت الوظيفة في مكان آخر راتب و مميزات أفضل

النسبة المئوية	التكرار	
22.5 %	9	نعم
45 %	18	لا
32 %	13	أفكر في الأمر
100 %	40	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة على إمكانية البقاء في المؤسسة لو توفرت لك الوظيفة في مكان آخر راتب و مميزات أفضل إتضح أن غالبية الموظفين و التي تقدر نسبتهم 45% لا يمانعون في اغير المؤسسة إذا توفرت ظروف افضل بينما نجد أن نسبة 13% من الموظفين قد يفكرون في الأمر فيما نجد ان نسبة 22.5% من الموظفين ستبقى في المؤسسة مهما كانت البدائل .

تستنتج مما سبق الموظفين يسعى دائما إلى تحسين وضعيته المعيشية من خلال اختيار وظيفة توفر امتيازات و تحفيزات جيدة أكثر من ولائه و شعوره بالإنتماء لمؤسسته الحالية.

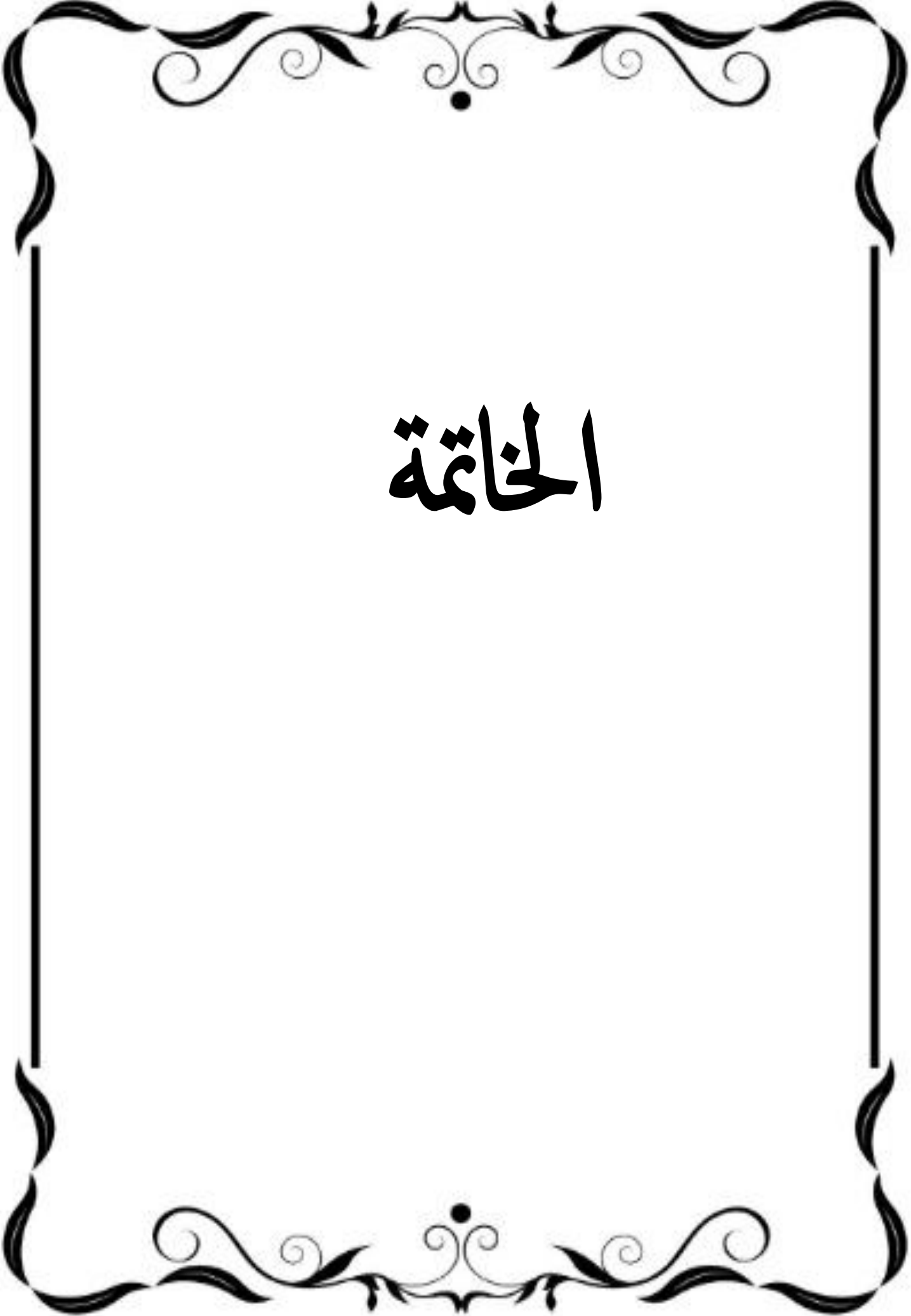
المطلب الثاني : نتائج الدراسة :

- تعتمد الإدارة بشكل أكبر على الإتصال الرسمي داخل المؤسسة.
- لا ترقى الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة إلى المستوى المطلوب لدى الموظفين.
- الاتصال الرسمي المتبع في المؤسسة لا يساهم بشكل جيد في مساعدة الموظفين في أداء مهامهم .
- هناك أّتصال رسمي بين المدير و باقي الموظفين قصد زيادة الفاعلية في إنجاز الموظفين لمهامهم .

- باب الحوار و النقاش مفتوح بين المسؤولين و المرؤوسين فيما يخص تقديم إقتراحاتهم و آرائهم .
- تعتمد الإدارة أساسا على الإتصال الرسمي المتمثل في المراسلات الادارية المكتوبة ، مع غياب شبه تام للمراسلات الالكترونية و المتمثلة في البريد الالكتروني أي أنها تتبع النمط التقليدي في عملية الاتصال الداخلي .
- كل ما زاد إهتمام المؤسسة برفع معنويات الموظفين يقابلها زيادة ولاء الموظفين لها و بالتالي حرصهم على أداء مهامهم على الوجه المطلوب

استنتاج عام:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما حصلنا عليه من معلومات، حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أن الاتصال الداخلي يكتسي بأهمية كبيرة بالمراقبة المالية لولاية الاغواط، حيث يهدف إلى تنسيق الأعمال و النشاطات، و أيضا يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة و الصحيحة عن العمل، كما يعتبر الاتصال الرسمي من أكثر أنواع الاتصال الداخلي استخداما بالمراقبة المالية، كما ادت وسائله إلى تحسين مستوى الأداء حيث تساهم في تفعيل الاتصال و بالتالي تحقيق نتائج أفضل.



الخاتمة

تمت دراسة موضوع الاتصال دور الاتصال الداخلي في تعزيز مكانة المؤسسة لدى موظفيها لتوضيح أهميته في قيام المؤسسة بمهامها على أكمل وجه، إذ أن عدم دوران عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة يسبب الكثير من المشاكل و الاضطرابات داخلها، فالاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلا يمكن القيام باتصال خارجي دون وجود اتصال داخلي، بالإضافة الى الدور الذي يلعبه داخل المؤسسة لخلق الجو المناسب للموظف و نفسيته، حيث يعمل على بذل جهد لمعرفة مسبباته و توفيرها لأجل تعزيز مكانة المؤسسة عندهم.

و بهذا نستخلص مجموعة من النتائج:

- الاتصال الداخلي في المراقبة المالية لولاية الأغواط قائم على الاتصال الرسمي.
- الاتصالات بين الادارة و الموظف جيدة داخل المراقبة المالية لولاية الأغواط.
- اعتماد المراقبة المالية على علاقات رسمية بين الموظف و الرئيس كونها تحافظ على العلاقات داخل المؤسسة.
- ان الاتصال داخل المؤسسة يخلق الشعور بالانتماء لدى موظف المراقبة المالية لولاية الأغواط و كذا حبه لها.

الاقتراحات:

- تقوية الاتصالات و التشجيع على الاتصالات الرسمية لأجل فتح مجال الحوار بين الرؤساء و الموظفين داخل المؤسسة.
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة و المصالح و تحديد وسائل و أساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات.
- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للموظفين، و هذه المهارات هي مهارات التحدث، مهارات الكتابة، مهارات القراءة، مهارات الاتصال، مهارات التفكير.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. الكتب

1. ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، د.ط، الجزائر، 2011.
2. رضوان بالخيرى: مدخل للاتصال و العلاقات العامة، ط1، الجسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
3. محمد ابو سمرة، الاتصال الداخلي و الاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
4. مدحت الناصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012.
5. محمد أبو سمرة، الاتصال الداخلي و الاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
6. احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المركز الجامعي، القاهرة.
7. فرج شعبان: الاتصالات الادارية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
8. عبدالله بن ابراهيم العمار و آخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1995.
9. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000.
10. أحمد ماهر ،كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
11. هناء بدوي حافظ، الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
12. إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلا للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

13. - ابراهيم المنيف، "استراتيجية الادارة اليبانية"، مكتبة العبيكان، ط.1، الرياض، السعودية، 1998.
14. منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار النشر، الميسرة والتوزيع والطباعة، 2012.
15. خيرة خليل الجمعي، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1997.
16. حسن محمد ابراهيم، محمد حسين العجمي، الادارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2007.
17. ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2004.
18. فضيل دليو، اتصال المؤسسة اشهار، ط1، علاقات العامة مع الصحافة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
19. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة بالطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
20. عبدالرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
21. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، المجلد1، دار عالم الكتب القاهرة، 2008.
22. عبد الحق ذهبي: المفهوم الاداري الجنائي للموظف العمومي في التشريع و الفقه و القضاء المغربي، دراسة مقارنة، مجلة القصور، عدد10، ط2005.
23. عبد الرزاق بن حبيب - إقتصاد و تسيير المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 1999 .
24. ناصر دادي عدون - إقتصاد المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 1999.
25. تحضير كاض محمود. موسى سلامة اللوزي. أنغام الشهاني. 2009.

26. محمد صلاح الدين ابوالعلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غرف كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.

II. المجالات

27. صفوان أمين الصفاف، أثر القيادات على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول، السودان، 2015.

III. المحاضرات

28. العربي دخموش - محاضرات في إقتصاد المؤسسة - مطابع جامعة منتوري - قسنطينة 2001.

IV. الرسائل و الأطروحات

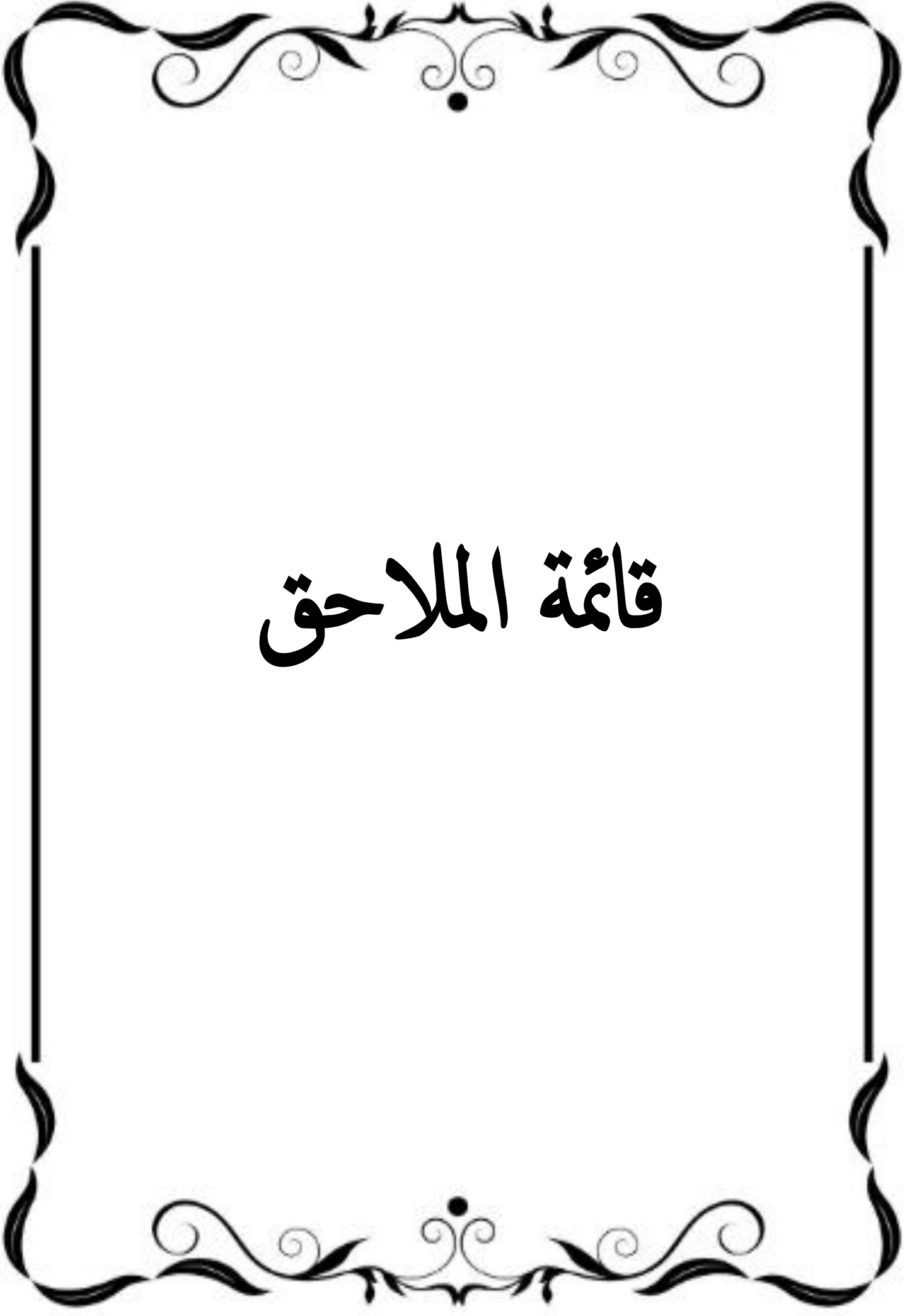
29. رسالة ماجستير أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، محمد عبدالله العنزي، 2010، عبوي، زيد منير، فن الإدارة بالاتصال، 2008، دار دجلة، عمان، الأردن.

30. فريدة جعالة، الاتصال الداخلي و دوره في انجاح التغيير التنظيمي، مذكرة تخرج نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، س2012.2013.

31. خنيفير وفاء، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، رسالة شهادة ماستر أكاديمي، ورقلة، 2013-2014.

32. حاج صدوق بن شرقي - المؤسسة العمومية الاقتصادية و إقتصاد السوق - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير - جامعة الجزائر.

33. الطالب أجغيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، رسالة درجة دكتوراه دولة، منتوري قسنطينة، 2005-2006.



قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -



الاسلامية و الخضارة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم
قسم علوم الإعلام و الإتصال

العنوان

دور الإتصال الداخلي في تعزيز مكانة المؤسسة لدى موظفيها

في إطار القيام لدراسة علمية لنيل شهادة الماستر في علم الإعلام و الاتصال تخصص
اتصال و علاقات عامة حول دور الاتصال الداخلي في تعزيز مكانة المؤسسة لدى
موظفيها. نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا عن طريق الإجابة
الواضحة على الاستمارة التي وضعها بين أيديكم ، من أجل السماح لنا بإتمام هذه الدراسة

و نحيطكم علما بأن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط و ستكون سرية .
ملاحظة هامة : نرجو وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة .

شكرا لتعاونكم

من إعداد الطالبتان :

تحت إشراف

- لوباقى حنان

- مداني حجاج

- بن جدو فاطمة الزهراء

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

2- السن:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 35 ☐ من 36 إلى 40 ☐ أكثر من 40

3- المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4- الأقدمية:

- ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 25 ☐ أكثر من 25 سنة

5- الحالة العائلية:

- ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ حالة أخرى

6- الوظيفة:

- ☐ عون تنفيذي ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐ وظيفة أخرى

المحور الأول: مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة

7- ما نوع الاتصال الأكثر استخداما في مؤسستكم

- ☐ رسمي ☐ غير رسمي

8- هل انت راض عن الاستراتيجية المنتهجة في مؤسستكم

- ☐ دائما ☐ احيانا ☐ ابدا

9- هل ترى ان الاتصال الرسمي المستخدم يسهل لك مهامك

- ☐ دائما ☐ احيانا ☐ نادرا

10- هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق

- ☐ مسؤولك المباشر ☐ زملائك في العمل ☐ الاعلانات في المؤسسة

11- هل تواجهون صعوبات في الاتصال بمسؤولكم المباشر

- ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

12- هل يتصل بك مديرك في المؤسسة عند الضرورة

- ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

13- هل يسمح لك بتقديم اقتراحاتك في العمل لمسؤوليك

- ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

14- هل ترى ان الاتصال الداخلي مهم لأداء مختلف المهام و الوظائف داخل

- مؤسستكم ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

15- ما هي الوسيلة الأكثر استخداما في اتصالاتك الإدارية

- المراسلات الادارية ☐ الهاتف ☐ البريد الالكتروني ☐

الإتصال المباشر ☐ أخرى ☐

المحور الثاني: مكانة المؤسسة لدى الموظفين

- 16- هل ترى ان الحوافز المعنوية تؤدي الى زيادة الولاء و الشعور بالانتماء للمؤسسة نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 17- هل لديك استعداد لتقديم مجهودا اكثر لتحقيق اهداف المؤسسة نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 18- هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى في حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها ؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 19- هل تشعر بالاعتزاز حينما تتحدث عن مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 20- هل تشعر بالانتماء الفعلي للمؤسسة التي تعمل بها؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 21- هل تعتبر مشاكل المؤسسة جزءا من مشاكلك الشخصية و تسعى الى حلها نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 22- هل ستبقى في هذه المؤسسة و لو توفرت لك الوظيفة في مكان اخر برتب و مميزات أفضل؟ نعم ☐ لا ☐ افكر في الامر ☐
- 23- هل ستدافع عن مؤسستك حتى لو انتقلت منها للعمل بمؤسسة اخرى او تنتم احيانا ☐ لا ☐ نعم ☐
- 24- هل تعتقد ان التنظيم الجديد و مكان العمل يساعد فعلا في حبك للعمل وولائك للمؤسسة نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 25- هل تشعر بان هناك واجب اخلاقي مهني يلزمك بالبقاء في المؤسسة نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 26- ماهي إقتراحاتكم فيما يخص تطوير مؤسستكم ؟
(خاصة فيما يتعلق بالاتصال الداخلي)

.....
.....

13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		27-JUN-2022 13:35:51
Commentaires		
Entrée	Données	2022\Nouveau dossier\p02.savمذكراتE:\
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن امستوى_التعليمي الأقدمية الحالة_العائلية الوظيفة س 7 س 8 س 9 س 10 س 11 س 12 س 13 س 14 س 15 س 16 س 17 س 18 س 19 س 20 س 21 س 22 س 23 س 24 س 25 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	50,0	50,0	50,0
	أنثى	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أق من 30 سنة	1	2,5	2,5	2,5
	من 30 إلى 35 سنة	17	42,5	42,5	45,0
	من 36 إلى 40 سنة	11	27,5	27,5	72,5
	أكثر من 40 سنة	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

امستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	20,0	20,0	20,0
	جامعي	26	65,0	65,0	85,0
	دراسات عليا	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	6	15,0	15,0	15,0
	من 5 إلى 15 سنة	23	57,5	57,5	72,5
	من 16 إلى 25 سنة	7	17,5	17,5	90,0
	أكثر من 25 سنة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الحالة العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	11	27,5	27,5	27,5
	متزوج	28	70,0	70,0	97,5
	حالة أخرى	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذي	4	10,0	10,0	10,0
	عون تحكم	8	20,0	20,0	30,0
	إطار	23	57,5	57,5	87,5
	وظيفة أخرى	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ما نوع الاتصال الأكثر إستخداما في مؤسستكم؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رسمي	35	87,5	87,5	87,5
	غير رسمي	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل أنت راضي عن الاستراتيجية المنهجية في مؤسستكم؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	7	17,5	17,5	17,5
	أحيانا	30	75,0	75,0	92,5
	أبدا	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل ترى أن الإتصال الرسمي المستخدم يسهل لك مهامك؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	15	37,5	37,5	37,5
	أحيانا	23	57,5	57,5	95,0
	أبدا	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مسؤولك المباشر	33	82,5	82,5	82,5
	زملائك في العمل	6	15,0	15,0	97,5
	الاعلانات في المؤسسة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل تواجهون صعوبات في الإتصال بمسؤولكم المباشر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	4	10,0	10,0	10,0
	لا	22	55,0	55,0	65,0
	أحيانا	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل يتصل بك مديرك في المؤسسة عند الضرورة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	29	72,5	72,5	72,5
	لا	4	10,0	10,0	82,5
	أحيانا	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل يسمح لك بتقديم إقتراحاتك في العمل لمسؤوليك ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	18	45,0	45,0	45,0
	لا	9	22,5	22,5	67,5
	أحيانا	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل ترى أن الاتصال الداخلي مهم لأداء مختلف المهام و الوظائف داخل مؤسستكم؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	37	92,5	92,5	92,5
	أحيانا	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ما هي الوسيط الأكثر إستخداما في إتصالاتك الادارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المراسلات الادارية	20	50,0	50,0	50,0
	الهاتف	8	20,0	20,0	70,0
	البريد الالكتروني	2	5,0	5,0	75,0
	الاتصال المباشر	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل ترى أن الحوافز المعنوية تؤدي إلى زيادة الولاء و الشعور بالانتماء لمؤسسة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	35	87,5	87,5	87,5
	لا	1	2,5	2,5	90,0
	أحيانا	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل لديك أسعاداتتقديم مجهودات أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	30	75,0	75,0	75,0
	أحيانا	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى في حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	15	37,5	37,5	37,5
	لا	17	42,5	42,5	80,0
	أحيانا	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل تشعر بالاعتزاز حينما تتحدث عن مؤسستك ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	24	60,0	60,0	60,0
	لا	3	7,5	7,5	67,5
	أحيانا	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل تشعر بالانتماء الفعلي للمؤسسة التي تعمل بها ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	28	70,0	70,0	70,0
	لا	8	20,0	20,0	90,0
	أحيانا	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ها تعتبر مشاكل المؤسسة جزءاً من مشاكلك الشخصية و تسعى إلى حلها ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	12	30,0	30,0	30,0
	لا	12	30,0	30,0	60,0
	أحيانا	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل ستبقى في هذه المؤسسة و لو توفرت لك الوظيفة في مكان اخر برتي و مميزات أفضل ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	22,5	22,5	22,5
	لا	18	45,0	45,0	67,5
	أحيانا	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل ستدافع عن مؤسستك حتى لو إنتقلا منها للعمل بمؤسسة أخرى أو تتم أحوالك على التقاعد ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	29	72,5	72,5	72,5
	لا	3	7,5	7,5	80,0
	أحيانا	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل تعتقد أن التنظيم الجديد و مكان العمل يساعد فعلا في حبك للعمل و ولانك للمؤسسة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	27	67,5	67,5	67,5
	لا	4	10,0	10,0	77,5
	أحيانا	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

هل تشعر بأن هناك واجب أخلاقي مهني يلزمك بالبقاء في المؤسسة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	50,0	50,0	50,0
	لا	9	22,5	22,5	72,5
	أحياناً	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	