



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الانسانية

الشعبة: علوم الاعلام والاتصال

التخصص اتصال جماهيري والوسائط الجديدة

أثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء المؤسسات الخدمائية  
دراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء ولاية الوادي

تحت إشراف الدكتورة:

ليندة زموري

إعداد الطلبة:

✓ بن عمر أسامة

✓ سعدان ابراهيم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
د. ليندة زموري	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا ومقررا
	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي  
الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ  
بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ  
الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ.

صدق الله العظيم

# شكر وعرفان

بعد الحمد لله وشكره جلّ وعلا

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة

الدكتورة ليندة زموري

التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل، حيث قدمت

لنا كل النصح والإرشاد طيلة فترة الإعداد فلها منا كل الشكر والتقدير.

كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

ومراجعة هذا العمل وتصويبه.

# إلى قلبك إلى ما سراج

إلى التي تحمل اخف كلمة نطق بها السان

ونبع منها الحنان لكي امي الحبيبة

إلى صاحب القلب الكبير الذي كان

هويتي حيثما اسير وعلمي الخير على خطى المصطفى لك أبي الغالي

أسأل الله ان يطيل في عمرهما وان يمنحهما العافية ويجعل عاقبتهما

الجنة عرضها السموات والارض .

الى القلوب التي احاطتني بالرعاية ورافقتني

في دروب الحيات اخوتي واخواتي

وإلى كل من مد لنا يد العون في هذا العمل .

إلى هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي .

ابراهيم . أسامة

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الاتصال الداخلي في تحسين فعالية الأداء في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CASNOS بالوادي، حيث توصلت دراستنا إلى وجود علاقة قوية وفعالة بين الاتصال الداخلي وفعالية الأداء، بالإضافة لوجود أهمية كبيرة للاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها تمتلك تقنيات اتصالية حديثة تساعد العمال في عملية الاتصال بينهم من حيث السرعة والفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات، وقد استفادت مؤسسة الدراسة من هذه التقنيات وقامت بتوظيفها حسب الغرض منها.

ومن خلال هذا يمكننا القول أن الاتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها وأهدافها، وهذا ما يعطي المؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي، فعالية الأداء، الفعالية، CASNOS.

**Study summary**

*This study aims to highlight the impact of internal communication in improving the effectiveness of performance in the National Social Security Fund CASNOS in the valley, where our study found a strong and effective relationship between internal communication and performance effectiveness, in addition to the great importance of internal communication in the institution, which contributes to the transfer of information between employees. In order to implement the tasks and achieve the objectives of the institution, it also possesses modern communication techniques that help workers in the process of communication between them in terms of speed, effectiveness and accuracy in the process of transferring information, and the study institution has benefited from these technologies and employed them according to their purpose.*

*Through this, we can say that internal communication affects the human element as it is a part that cannot be ignored or neglected in the production process of the institution, whatever its function and objectives.*

**Keywords:** *internal communication, performance effectiveness, effectiveness, CASNOS*

**Résumé de l'étude**

*Cette étude vise à mettre en évidence l'impact de la communication interne dans l'amélioration de l'efficacité de la performance dans la Caisse Nationale de Sécurité Sociale CASNOS dans la vallée, où notre étude a trouvé une relation forte et efficace entre la communication interne et l'efficacité de la performance, en plus de la grande importance de communication interne dans l'institution, qui contribue au transfert d'informations entre les employés. Afin de mettre en œuvre les tâches et d'atteindre les objectifs de l'institution, elle possède également des techniques de communication modernes qui aident les travailleurs dans le processus de communication entre eux en termes de rapidité , l'efficacité et la précision dans le processus de transfert d'informations, et l'institution d'étude a bénéficié de ces technologies et les a utilisées conformément à leur objectif.*

*A travers cela, on peut dire que la communication interne affecte l'élément humain car c'est une partie qui ne peut être ignorée ou négligée dans le processus de production de l'institution, quels que soient sa fonction et ses objectifs.*

**Mots-clés** : communication interne, efficacité de la performance, efficacité, CASNOS



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية
	الشكر والعرفان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	الملخص
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الاطار المنهجي</b>	
05	الإطار المنهجي
06	(1) إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
07	(2) أسباب اختيار الموضوع
07	(3) أهمية الدراسة
07	(4) أهداف الدراسة
11	(5) تحديد مصطلحات الدراسة
14	(6) الدراسات السابقة
15	(7) فرضيات الدراسة
15	(8) المقاربة النظرية للدراسة
18	(9) منهج وادوات الدراسة
21	عينة الدراسة ومجالها المكاني والزمني
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الجانب التطبيقي</b>	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
25	المطلب الأول: التعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

## فهرس المحتويات

25	المطلب الثاني: أهداف الصندوق
26	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء: CASNOS
27	المبحث الثاني: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
27	المطلب الأول: طرق الدراسة الميدانية
32	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
32	الفرع الأول: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان
33	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)
36	المبحث الثالث: تحليل الاستبيان وعرض النتائج
36	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
38	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
38	الفرع الأول: الإحصاء الوصفي
45	الفرع الثاني: الإحصاء الاستدلالي واختبار ارتباطات الأبعاد
49	الخاتمة
52	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الاشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS:	26
02	متغيرات الدراسة	32

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الإحصائية الخاصة بتوزيع الاستبيان	29
02	متغيرات الدراسة وتوزيع فقراتها وترميزها في برنامج SPSS	30
03	مقياس ليكارت الخماسي	31
04	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	31
05	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	34
06	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل محور ودرجات فقراته الخاصة به	35
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	36
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الفقرات لإجابات أفراد العينة عن عبارات المحور الأول وأبعاده	39
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الفقرات لإجابات أفراد العينة عن عبارات المحور الثاني	42
10	تحليل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الأول وأبعاد المحور الثاني	45

المقدمة

### المقدمة

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم المواضيع التي شغلت اهتمام العديد من الرواد والباحثين في مجال العلوم الإنسانية وذلك لما له من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها العديد من المؤسسات.

فالالاتصال كونه وظيفة اجتماعية مهمة الهدف منها هو تنظيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع فقد أصبح أيضا عنصرا هاما وضروريا داخل المؤسسة، مهما كانت طبيعة نشاطها، فالمؤسسة كوحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد العاملين والذين تجمعهم علاقات العمل، فهي تحتاج بطبيعة الحال لهذه الوظيفة لتنظيمهم وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم، وذلك من خلال توزيع المهام والوظائف المختلفة والمحددة حسب الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا بوجود الاتصال كأداة فعالة للوصول إلى غايتنا المنشودة.

وعلى غرار العديد من المؤسسات نجد أن المؤسسة الخدماتية تعطي اهتماما كبيرا لعنصر الاتصال فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها مما يخلق جو مناسب للعمل بين الموظفين، كما يمكنها أيضا تحسين علاقتها مع جمهورها الخارجي، فهو وسيلة فعالة لحل مخلف المشاكل التي تواجهها المؤسسة الخدماتية داخليا أو خارجيا، فكلما كان الاتصال فعال ومنظم داخل المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحسين صورتها في الخارج لأنه بمثابة محرك رئيسي لنشاط المؤسسة وإدراك أهمية الاتصال داخل المؤسسة وللإلمام بجوانب الموضوع.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتوضيح أثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الوادي فقمنا بوضع الخطة التالية:

أولاً: الإطار المنهجي:

حيث تناول الجانب المنهجي للدراسة من حيث الإشكالية وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، المنهج المستخدم وعينة الدراسة وأهم أدوات جمع البيانات، إضافة بالاعتماد على البنائية الوظيفية كمنظور للدراسة، ثم تطرقنا إلى تحديد وضبط مصطلحات الدراسة وعرض الدراسات السابقة المشابهة لها.

ثانياً: الإطار التطبيقي:

احتوى الإطار التطبيقي على تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، نبذة تاريخية على الوكالة والنص القانوني الذي بدأت به مهامها، مع دراسة هيكلها التنظيمي والمصالح الإدارية الموجودة داخلها والأهداف التي تحققها هذه الوكالة، ومع ذكر الجوانب الاتصالية التي تحتويها التي تضمن من خلالها عرض وتحليل أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة.

# خطة الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي

1) إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2) أسباب اختيار الموضوع

3) أهمية الدراسة

4) أهداف الدراسة

5) تحديد مصطلحات الدراسة

6) الدراسات السابقة

7) فرضيات الدراسة

8) المقاربة النظرية للدراسة

9) منهج وادوات الدراسة

10) عينة الدراسة ومجالها المكاني والزمني



## 1) إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر الاتصال من ابرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، وان الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار والتي تكون أولا وأخيرا مضمون الاتصال.

ولذلك يعد الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية لا تقل أهمية عن الحاجات الفيزيولوجية وغيرها من الحاجات الضرورية لوجوده بحكم أن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن أبناء محيطه، فهو بذلك يكون معبرا عن قوة العلاقات الإنسانية ككل.

وتشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات التي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم فما بالك اليوم، حيث التطور السريع الذي يشمل جميع الميادين، فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها والوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة، هذه الطرق البسيطة ما فتأت أن تطورت وتعدت في المؤسسة الحديثة مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية، وزيادة عدد الأفراد العاملين بها وضخامة الموارد المادية المستعملة، مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب يشترك في مجموعها لأداء ما تم التخطيط له.

لذلك أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسييرين، كونه أحد العوامل التي من خلال تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقة داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة ايجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية وبقدر ما يكون الاتصال في المؤسسة غير فعال فانه يصبح وسيلة لعرقلة المؤسسة، و هذا من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح في الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة، وهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الأفضل لها.

ومن خلال كل هذا يمكننا أن نقول بأن الاتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري والمحرك الأساسي في عمل المؤسسات، باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإنتاجية للمؤسسة

مهما كانت وظيفتها وأهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القوة التنافسية لكل مؤسسات القرن الحادي والعشرين، ولا يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل تستند المؤسسة على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

فالعاملين هم العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية والسياسية في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد للعمال هو إنتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام به الفرد أو الجماعة لانجاز عمل معين لتحقيق أهدافها مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العمال، وهذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية، ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

ومن هنا تكمن دراستنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

• ما مدى تأثير الاتصال الداخلي في فعالية أداء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بالوادي؟

وللإجابة على هذا التساؤل نطرح التساؤلات التالية:

- ما هو الاتصال الداخلي؟ وما هي أنواعه ووسائله؟  
- كيف أثر الاتصال الداخلي في عملية أداء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بالوادي؟

- ما هي الصعوبات و العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء الاجتماعية للعمال الأجراء بالوادي؟

(2) أسباب اختيار الموضوع:

• ذاتية:

- تجاهل الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسات وعدم الاهتمام به.  
- الميل إلى دراسة مثل هذه المواضيع التي تربط بين الشق الاتصالي والشق الإداري داخل المؤسسة الخدماتية.

- الرغبة في دراسة موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية نظرا لارتباطه بتخصص الباحثين.

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.

### • موضوعية:

- الرغبة في إبراز أهمية الاتصال الداخلي وفعاليته في الواقع الإداري والمؤسساتي.

- معرفة معنى الاتصال الداخلي والدور الذي يؤديه في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال.

- تزايد الاهتمام بموضوع الاتصال الداخلي والذي أصبح ضرورة لا غناء عنه.

- الحاجة إلى القيام بالمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط الإداري داخل مؤسساتنا لمحاولة إثرائه.

- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية تعمل على زيادة فعالية الأداء.

### (3) أهمية الدراسة:

يعد الاتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الاتجاهات، فالالاتصال بشكل عام له من الأهمية الإنسانية، والمجتمعة والإدارية خاصة القدر الأكبر ، لأنه يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته، في المستويات التنظيمية المختلفة.

كما أن الدراسة تعطينا حقائق ودلالات إضافة إلى البحث العلمي في مجال علوم الإعلام والاتصال بصفة خاصة والمعرفة الإنسانية بصفة عامة.

### (4) أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة الخدمائية بالاتصال الداخلي.

- التعرف على دور الاتصال في تفعيل المهام الإدارية المختلفة بالمؤسسة الخدمائية.

- معرفة أنماط الاتصال السائدة داخل المؤسسة الخدمائية.

- التعرف على مدى تأثير الاتصال الداخلي على سير الوظائف الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية.

- تحليل وتقييم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية.

### (5) تحديد مصطلحات الدراسة:

تعتبر مصطلحات الدراسة رموز تعكس مضمون فكرة أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث فهي تستخدم للتعرف على العناصر أو الأبعاد التي لها علاقة بالمشكلة العامة للظاهرة المدروسة، كذلك لضبط

العلاقة القائمة أو المحتملة بين هذه العناصر، وتتضمن هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات الرئيسية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- الاتصال الداخلي:

#### اصطلاحاً:

يعرفه محمد فهمي العطروري " بأنه عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى أي عضو آخر بقصد إحداث تغيير"<sup>2</sup>.

يعرفه أبو عرقوب بأنه عبارة عن " الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"<sup>3</sup>.

يعرف أيضا على أنه " علاقة تفاعلية بين الاتصال الداخلي والخارجي لتشكيل صور خارجية ومن هنا يجب الاهتمام بعلاقة جماهير المؤسسة داخليا لأنهم المحرك الرئيسي لأنشطة ومهام المؤسسة وذلك حسب سياستها المسطرة"<sup>4</sup>.

يعرفه عبد الباقي زيدان على أنه " مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات لاتخاذ القرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت"<sup>5</sup>.

#### التعريف الإجرائي:

نقصد في دراستنا هذه أن الاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لأخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الذي وجدت من أجله للوصول إلى اتصال فعال يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد منيغند: فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة غير منشورة جامعة محمد الصديق بن يحي: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014/2015، ص8.

<sup>2</sup> محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1974، ص163.

<sup>3</sup> عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، (د.ط)، الإسكندرية، 2014، ص373.

<sup>4</sup> Charles Scibetta et les autres: projets de communication conduite et vente , Armand Colin, 2<sup>ème</sup> edition mise a jour, France, 2012, p240.

<sup>5</sup> عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في الحالات الاجتماعية والإدارية، المكتبة الانجلومصرية، (د.ط)، القاهرة، 1974، ص163.

وعليه فإن الاتصال الداخلي هو مجموعة التعاملات القائمة بين المؤسسة والأطراف المكونة لها ويمثل الموظفين الجزر الأكبر من التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم اتجاه منظماتهم وقياس مدى تأثرهم بها وبقيمها وعاداتها.

### 2- فعالية الأداء :

#### أ) الفعالية:

**لغة:** الأصل اللغوي للفعالية هو الفعل "فعل" الذي مشتقاته "فاعل" و"فعال" والفاعلية مصدر صناعي اختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإيقان.

يقابل الفعالية بالعربية كلمة "EFFICACY" في المعاجم الغربية وهي تتحد عندهم بكونها وصفا لكل شي فعال، وجاء في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أن الروح ويقصد بها الفاعلية هي ذلك الشعور القوي في الإنسان الذي تصدر عنه مخترعاته وتصورات، وتبليغه لرسالته، وقدرته الخلقية على إدراك الأشياء<sup>1</sup>.

**اصطلاحا:** يعرفها فاروق عبده ومحمد عبد المجيد بأنها: "القدرة على تحقيق أهداف إنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين"<sup>2</sup>.

ويركز هذا التعريف على أنها الفاعلية هي مجموعة من الصفات الشخصية ( الخبرة، التعلم والاهتمامات) تتوفر في مجموعة من الأفراد تمكنهم من مواجهة المشاكل.

كما يعرفها عابدين بأنها: "عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح أي تحقيق أهداف المدرسة"<sup>3</sup>.  
ويعرفها إزيوني بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها".

ويعرفها كنعان بأنها " القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حنان بوشلاغم: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016/2015، ص26.

<sup>2</sup> سمية بولعسل، حياة موصو: النكاه الإداري والفعالية التنظيمية ، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015/2014، ص12.

<sup>3</sup> محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة(عمان: دار الشروق، ط1، 2001)، ص223.

<sup>4</sup> أحمد منيغد، مرجع سابق، ص8.

### (ب) الأداء:

**لغة:** أدى تأدية، أدى الشيء أوصله، أدى إلى الخبر، والأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه<sup>1</sup>.  
والأداء مصدر أدى في التجويد والإلقاء، إعطاء الأصوات حقها من الضغط والنير والوضوح من شروط نجاح الممثل حسن الأداء، أداء فردي قطعة تمثيلية يؤديها ممثل منفرد.  
**اصطلاحا:** يقصد به الدرجة التي يصل إليها الناشط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيه معين أو في تحقيق النتائج وفقا لأهداف أو الخطط المعلنة<sup>2</sup>.  
تعرفه **وسيلة حمداوي:** "يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل منذ قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدمة من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين....."<sup>3</sup>.  
ويعرفه **هاشم زكي محمود:** "هو قيام الشخص بالأعمال و الواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظائفه"<sup>4</sup>.  
عرف الأداء أيضا بأنه يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت تعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به"<sup>5</sup>.  
**التعريف الإجرائي:** الأداء هو الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل في المؤسسة لنجاحها وبقائها في السوق، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها فهو يقوم على الكفاءة و الفعالية.

<sup>1</sup> محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، (عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2007)، ص35.

<sup>2</sup> أحمد العبد وآخرون ( المعجم العربي الأساسي، لاروس، 2003)، ص78.

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ( الجزائر: مجلة النشر الجامعية، 2004)، ص123.

<sup>4</sup> أسامة محمد جرادات، عقيلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه للأداء، (القاهرة: المنظمة العربية الإدارية، دس)، ص42.

<sup>5</sup> علي غزي، بلقاسم سلاطونية: تنمية الموارد البشرية، ( القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص130.

### 3- المؤسسة الخدمائية:

#### اصطلاحا:

تعرف المؤسسة الخدمائية على أنها منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح عن إشباع حاجات ورغبات الزبون، كما تساهم هذه المؤسسة على تقديم الخدمات ذات المستوى المرغوب من الجودة.<sup>1</sup>

هي كل وحدة قانونية سواء كانت مادية أو معنوية تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار وتنتج سلع وخدمات تجارية، وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع.<sup>2</sup> وتعرف كذلك على أنها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم من الموارد الأساسية المادية، المالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل مشكلات تعمل على إشباع الرغبات والواقع أن السمة الرئيسية للمؤسسة الخدمائية هي وجود عناصر بشرية تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة اجتماعيا.<sup>3</sup>

#### التعريف الإجرائي:

نقصد في دراستنا هذه بأن المؤسسة الخدمائية هي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ذوي الخبرات وتوفر الوسائل المادية والتقنية والمالية بهدف إنتاج خدمات موجهة لإرضاء الزبون.

### 6) الدراسات السابقة:

جل بحوث الدراسات الإنسانية لا تنطلق من فراغ وإنما تبدأ من حيث انتهت جهود الآخرين وهنا لا بد من عرض مفصل لدراسات السابقة للموضوع<sup>4</sup>، أي أن كل دراسة لا يمكن لها أن تنطلق من فراغ إذ لا بد أن تنطلق من نتائج الدراسات السابقة ومن خلال اعداد الباحث لهذا البحث وبعد مراجعته لمختلف الكتابات التي تناولت موضوع دراسته نلاحظ أنها تركز على الجانب النظري علي حساب الجانب التطبيقي الذي يعتبر مهم في الدراسة .

<sup>1</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007، ص30.

<sup>2</sup> رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمات والمؤسسات، الجنادرية، ط1، عمان، 2013، ص91.

<sup>3</sup> محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية، 2000، ص15.

<sup>4</sup> ناصر سلمان وسعاد سطحي: منهجية اعداد البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإسلامية، دار ابن حزم، قسنطينة، 2011، ص 33.

### 1. "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمتية الجزائرية" - دراسة ميدانية.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمتية الجزائرية، والكشف عن أنماط الاتصال الداخلي في مؤسسة التسلية والترفيه الخدمتية بولاية أم البواقي، ومعرفة اتجاه الاتصال الداخلي في ذات المؤسسة. واعتمدت الباحثة على الوصف التحليلي كمنهج للدراسة، اعتمدت على أداة المقابلة والملاحظة والاستبيان في جمع البيانات. وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- معظم الموظفين المتواجدين في المركز شباب، وبالتالي فالمؤسسة تشجع الفئة الشبابية، ومما لاحظناه أيضا أن المستوى التعليمي للأفراد عالي، حيث بينت النتائج أن أغلب أفراد المركز ذو مستوى جامعي معظم يحملون نفس التخصص.

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

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

- الاتصال الداخلي في المركز قائم على الاتصال الرسمي بصفة كبيرة، بحكم طبيعة نشاطه وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث تضمن الاتصال النازل، تعليمات، أوامر وقرارات، الاتصال الافقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل.

- تؤثر وسائل الاتصال في سير العمل في المركز، فالرغم من توفره على شبكة انترنت الا انه لضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب، وهذا ما يعيق عملية الاتصال لديهم.

### 2. "فاعلية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمتية، دراسة ميدانية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شهيرة كواشي وأسمهان يحي: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمتية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، 2015م.

<sup>2</sup> كنزة بلقاسم وصبرينة بوقلودة: فاعلية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمتية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، 2016م.



هدفت الدراسة الى التعرف على مدى اهتمام المؤسسة الخدمتية بالاتصال الداخلي وكذا التعرف على دور الاتصال في تفعيل المهام الإدارية المختلفة بالمؤسسة، وحاولت أيضا الكشف عن اهم الوسائل التي تستفيدها المؤسسة في هذا النوع من الاتصال، واعتمدت الباحثة على المسح الشامل كمنهج للدراسة، اعتمدت على أداة الاستبيان في جمع البيانات. وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يساهم الاتصال الداخلي في تفعيل مختلف المهام الإدارية داخل الديوان، وخاصة مهمة التنظيم بنسبة 82 بالمئة.

- يساعد الاتصال الداخلي على القيام بعملية الرقابة الإدارية بنسبة 71 بالمئة.

- يزود الاتصال الداخلي الرئيس الإداري بالمعلومات الكافية خلال عملية صنع القرار، وذلك بنسبة 40 بالمئة.

- يساهم الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا بنسبة 46 بالمئة.

3. "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال"، دراسة ميدانية.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة الى التعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة، وكذا التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بأداء العملية، وأيضا تحليل وتقييم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة واعتمدت الباحثة على الوصف كمنهج للدراسة، اعتمدت على أداة الاستبيان في جمع البيانات. وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أقر المبحوثين أن العلاقات بين العمال قائمة على أساس الرتبة المهنية والصدقة بنسبة 38.68% وهي نسبة متساوية لكل منهما وهذا يؤكد وجود علاقة حسنة بين العمال بسبب عملهم الطويل داخل المؤسسة.

- أقر 63.96% من المبحوثين بأن الاتصال غير الرسمي يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل، وهذا يؤكد بان المؤسسة تولي اهتماما بالغا لهذا الاتصال.

- أقر 50.57% من المبحوثين بأن البريد الإلكتروني هو الوسيلة الإلكترونية التي تعتمد عليها المؤسسة وهذا يؤكد أن المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل عملية نقل المعلومات بين العمال.

<sup>1</sup> ياسمينة بودويرة ومريم بوزردوم: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم الإعلام والاتصال، 2017م.

- أقر 56.25% من المبحوثين بأن الصعوبات التي تواجههم متعلقة بالإدارة، وهذا يؤكد كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، والذي يتسبب في عرقلة انسياب تدفق المعلومات وبالتالي حدوث العديد من المشاكل بسبب صعود ونزول المعلومات.

- **التعليق على الدراسات السابقة:**

سمح لنا عرض الدراسات السابقة المقامة لموضوع دراستنا "أثر الاتصال الداخلي في فاعلية أداء المؤسسات الخدمائية" التوصل إلى مجموعة من النقاط أهمها:

- أغلب الدراسات السابقة هي دراسات وصفية كدراستنا .

- وظفت معظم الدراسات السابقة منهج المسح، وهو ما يشترك مع دراستنا.

- أغلب الدراسات السابقة وظفت نفس الأداة (الاستبيان) في جمع البيانات، مما أعطى الباحث صورة واضحة في كيفية تحديد محاور الاستمارة، و ما تعرضه من محاور ذات صلة مباشرة بالموضوع.

- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- الاستفادة من الاطلاع على هذه الدراسات في صياغة مشكلة الدراسة واختيار مجتمع وعينة الدراسة بشكل مناسب.

- وفرت الدراسات السابقة للباحث الخلفية العلمية، والمصادر المختلفة اللازمة لإجراء الدراسة الجديدة.

**(7) فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:**

للاتصال الداخلي تأثير بالغ في فعالية الأداء لدى عمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء.

**الفرضيات الفرعية:**

1. يحتل الاتصال الداخلي أهمية بالغة في وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء.

2. أهمية الاتصال ودوره في اتخاذ القرارات الصائبة أو السليمة.

3. حسن اختيار الاسلوب الصحيح والمناسب لطبيعة المنظمة بهدف تقادي العراقيل والصعوبات.

4. تواجه وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء صعوبات وعراقيل متعلقة بالإدارة تحد من فعالية الاتصال.

### (8) المقاربة النظرية للدراسة:

تمثل النظرية الإطار الفكري لعدد من التعميمات ذات العلاقة بعضها البعض، ويقدم هذا الإطار تفسيراً للظواهر العلمية والتنبؤ بها فهي الوعاء الفكري الذي يوجه الباحث طيلة بحثه ابتداءً من إحساسه بالمشكل وصياغته للإشكالية واختياره للظاهرة محل دراسته، ومن دون النظرية تبقى العلاقات بين متغيرات مجرد آراء ووجهات نظر، وهذا لا يعني أن النظرية جامدة أو غير قابلة للتغيير بل إنها تكون قابلة للتغيير كلما تغيرت المجالات والظروف، لدراسة موضوع أثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء المؤسسات الخدمائية، دراسة حالة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء وكالة الوادي اخترنا أن تكون النظرية البنائية الوظيفية.

### • مفهوم البنائية الوظيفية:

هي نظرية تقوم على أن تنظيم المجتمع وبنائه هو ضمان استقراره، وذلك نظراً لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن ويحقق الاعتماد المتبادل بين العناصر والتنظيم، فالبنائية الوظيفية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقة التي تقوم بين هذه العناصر، والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي، وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي، ويتعلق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في بشكل متكامل وثابت.

والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية في كل بناء في المجتمع حيث، يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه ولا يسمح بالتنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف يؤثر على التوازن والاستقرار<sup>1</sup>.

### • نشأتها وروادها:

إن فكرة الوظيفية كانت سابقة في علوم الحياة وعلم النفس والانتروبولوجيا الحضارية وذلك أن علم الحياة يتناول الوظائف التي تقوم بها أعضاء الكائن الحي على أنه نسق يتكون من مكونات متساندة وظيفياً.

<sup>1</sup> مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2006، ص174.

ومع التسليم بتأثر الدراسات السوبولوجية الوظيفية بالاتجاهات السائدة في علوم الحياة والنفوس والانثربولوجيا الحضارية، فإن ذلك لا يمنع من القول بأن نمو هذه الدراسات يعود أيضا إلى الأعمال الأولى في علم الاجتماع، ويتجسد ذلك في فكرة تكامل الأجزاء في كل تساند عناصر المجتمع المختلفة عند " كومت " وفي فكرة تكامل ناتجة عن تباين عند " سبنسر " وفي الاتجاه العضوي عند " كولي " وتصور " باريتو " للمجتمع بوصفه نسقا متوازنا.

أما بالنسبة لإسهامات كل من " دور كايم وتوماس " فقد تمثلت في تأكيدها على فكرة " الدور " أو " الإسهام " الذي تقدمه البناءات الاجتماعية لكل<sup>1</sup>.

### • مسلمات النظرية:

ترى هذه النظرية أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن نحو توزيع الأنشطة بينها التي تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام، وإن هذه الأنشطة تعتبر ضرورة استقرار المجتمع أن هذا الاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة<sup>2</sup>.

ومن مسلمات هذه النظرية:

- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

- يتجه هذا المجتمع لحركته نحو التوازن مجموع عناصر تضمن الاستقرار حيث ذلك لو حدث أي خلل في هذا التوازن، فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة التوازن.

- الأنشطة متكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.

- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية حاجاتها<sup>3</sup>.

### • الانتقادات الموجهة للنظرية:

- تعاني المناهج المستخدمة في الاتجاه الوظيفي من ضعف ظاهر لأنها تعتمد في غالب الأحيان على حدس الباحث أو قدرته على ملاحظة الوظائف المختلفة التي تؤديها البناءات الفرعية أو وحدات النسق.

<sup>1</sup> غني ناصر حسين: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص161-162.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتاب، ط2، مصر، 2004، ص31.

<sup>3</sup> بشير العلاق: نظريات الاتصال، مدخل متكامل، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2010، ص63.

- جاءت معظم تحليلات الوظيفيين لتؤكد على مسلمات أساسية تؤكد على التوازن، أو التكامل، إدارة التوتر والتجانس وقللت من أهمية وجود الصراع.

- يوصف الاتجاه الوظيفي بأنه اتجاه متحيز إيديولوجيا بتركيزه على دراسة المجتمع مع الرأسمالي أو الرأسمالية سواء من حيث النشأة التاريخية أو التطورية، حيث وجد الوظيفيون التقليديون المعاصرون بأن النظام الرأسمالي عند نشأته الأولى يمثل تجسيدا حيا وواقعيا لتفسير آرائهم البنائية الوظيفية<sup>1</sup>.

### • إسهامات نظرية البنائية الوظيفية في علوم الإعلام والاتصال:

كانت الدراسات الخاصة بوظائف الاتصال والإعلام في المجتمع والتي بدأت بمقال "هارولد لازويل" في عام 1948 حول وظائف الاتصال في المجتمع وتمثل التراث الكبير في تحديد هذه الوظائف وعلاقتها بحاجات المجتمع والأفراد وأصبح هذا التراث أساسيا لصياغة الأفكار والمداخل الخاصة بتحديد وظائف الإعلام بالنسبة للفرد والمجتمع، وعلاقة هذه الوظائف بالوسائل أو المحتوى أو الأفراد المتلقين وتجيب جميعها على الأسئلة الخاصة بالأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام في المجتمع، وكذلك لإرضاء المتلقي وتلبية حاجاته.

تتفق النظرية البنائية الوظيفية في دراسة النظام الإعلامي ككل في المجتمع أو دراسة المؤسسات الإعلامية ذاتها كنظام اجتماعي أيضا في المجتمع يعمل في إطار البنائية الوظيفية أو نظرية الصراع لتحقيق التغيير والتطوير، ففي كلا الحالتين هناك نظم تكون من أهداف وبناءات تتفاعل مع بعضها من أجل المحافظة على الاستقرار والتوازن أو تتصارع مع بعضها من أجل التغيير والتطوير. وهناك ثلاث اتجاهات لدراسة النظم الإعلامية:

**الأول:** وهو الاتجاه الجزئي في وصف عناصر النظام أو العملية وتحديد خصائص هذه العناصر.

**الثاني:** هو الذي ينتقل من وصف العناصر إلى وصف النظام الكلي ووضعه في إطار فئة من فئات تصنيف النظم أو العمليات الاجتماعية.

**الثالث:** النظر إلى النظام الإعلامي باعتباره نظاما مفتوحا له علاقات متبادلة مع النظم الأخرى في المجتمع التي تؤثر في مدخل النظام أو مخرجاته<sup>2</sup>.

### • توظيف البنائية الوظيفية في دراسة الموضوع:

\*أثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء المؤسسات الخدمانية ( دراسة حالة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة الوادي):

<sup>1</sup> غني ناصر حسين: مرجع سبق ذكره، ص172.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد: مرجع سبق ذكره، ص31-34.

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية باعتباره ينظر إلى المؤسسة بأنها نظام كلي، بحيث أن استمرار التنظيم ووجوده يعتمد على مدى التوافق والانسجام بين مختلف الأجزاء ومن ثم فإن دراسة أثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء المؤسسات الخدمانية في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دورا محددًا في التنظيم بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء.

### (9) منهج الدراسة وأدواتها:

#### (أ) منهج الدراسة:

يحتل المنهج أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية حول موضوع الدراسة، لذلك يعرف المنهج "curriculum" الطريقة التي يتخذها الفرد أو المنهج course الذي يجربه ليسرع به إلى تحقيق هدف معين<sup>1</sup>.

وبما أن موضوع دراستنا يدور حول أثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء المؤسسات الخدمانية، وقد اخترنا المنهج الوصفي، والذي يعرف بأنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>2</sup>.

ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها، أو تعبيراً كميًا فيعطئها وصفاً رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى.

ويعد المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر استخداماً في دراسة العلوم الإنسانية وتتضح أهميته في أنه المنهج الوحيد لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، كما يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية، فلا يقتصر حدود المنهج الوصفي على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها بل لابد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفاً وصولاً إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر، والهدف هو تنظيم المعلومات وتصنيفها ومساعدة الباحث على الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في فهم الواقع وتطويره<sup>3</sup>.

ولهذا قمنا باختيار المنهج الوصفي لأنه الأكثر تناسبا مع موضوع دراستنا يهتم بوصف الظاهرة وصفاً تفسيريًا دقيقاً، ويوضح فيها درجات ارتباطها بالظواهر المختلفة الأخرى، وكذلك لأنه يضم دراسة

<sup>1</sup> عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص 8.

<sup>2</sup> حسام محمد مازن: أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012)، ص 260.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص 75، 76.

العلاقات بين العمال، وهذه الدراسة تهدف إلى اكتشاف العلاقة بين متغيرين أو أكثر من حيث نوع الارتباط وقوته، ولهذا قمنا باختياره لأنه يتلاءم مع دراستنا.

### (ب) أدواتها:

تعتبر عملية جمع البيانات الركيزة الأساسية لأي بحث علمي بحيث أن النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات التي تعرف بأنها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز بحث حول موضوع معين<sup>1</sup>.

فطبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات وعليه فقد تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

• **الملاحظة:** هي المشاهدة الحسية المقصودة والمنظمة والدقيقة للحوادث والأمور والأشياء والظواهر والوقائع بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها.

وهي عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم.

وقد استفدنا كثيرا من أداء الملاحظة من خلال الزيارات التي قمنا بها إلى ميدان الدراسة لمعايشة وملاحظة السلوكيات وعلاقات العمال الاتصالية بمختلف أشكالها.

فالملاحظة المباشرة مكنتنا من التعرف على ردود أفعال المبحوثين ومدى صحة أقوالهم على علاقة المشرفين بالعمال وعلاقة العمال فيما بينهم.

كما استخدمت هذه الأداة في ملاحظة سلوك المبحوثين أثناء ملئ الاستمارة مع كل سؤال يطرح.

**المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات المساعدة في جمع المعلومات والبيانات وهي عبارة عن حوار يدور الباحث و الشخص الذي يتم مقابله.

وتعرف على أنها وسيلة شفوية عادية مباشرة أو هاتفية لجمع البيانات يتم من خلالها سؤال فرد

أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى<sup>2</sup>.

واعتمدنا في دراسة بحثنا على المقابلات المفتوحة قبل البدء في توزيع الاستمارة حيث سمحت لنا هذه التقنية بكسب ثقة المبحوث سواء من خلال المقابلات التي أجريت مع المسؤولين أو من خلال تبادل

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 47، 48.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، **أساليب البحث العلمي**، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص201.

أطراف الحديث مع العاملين من خلال طرح بعض التساؤلات والاستفسارات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي لم نستطيع أن نوردتها في الاستمارة.

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

وتعرف بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين بتعبئتها<sup>1</sup>.

ومن أجل تحديد آراء العاملين داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء حول أثر الاتصال الداخلي في رفع فعالية الأداء محل الدراسة، ومعوقات الاتصال التي تعيق من نشاطها والرفع من مستوى أدائها فقد صيغت الاستمارة على النحو التالي:

أ) البيانات الشخصية: اشتملت على خصائص أفراد مجتمع البحث.

ب) محاور الدراسة: اشتملت الدراسة على ثلاثة (3) محاور وهي:

المحور الأول: الاتصال الداخلي أنواعه ووسائله.

المحور الثاني: تأثير الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات.

المحور الثالث: الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 206.



## 10. عينة الدراسة ومجالها الزماني والمكاني

### (1) عينة الدراسة:

العينة: هي ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا<sup>1</sup>.

وتتمثل عينة الدراسة في بحثنا هذا على عمال المصالح الإدارية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية الوادي، الذين تم توزيع الاستمارات عليهم، من أجل الحصول على أجوبة للوصول إلى المعلومات والحقائق التي تفي بالغرض النهائي للدراسة.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة العشوائية وهي تلك العينة التي يكون فيها فرصة لكل عنصر من عناصر المجتمع فرصة متكافئة مع بقية عناصر المجتمع للظهور في العينة. أي أن الوحدات المكونة لمجتمع الدراسة تعامل كلها باحتمال متساوي ولا تعطي أي منها أي نوع من الترجيح. وهذه العينة تحقق لجميع مفرداتها في مجتمع البحث نفس الفرص في الاختيار، فاختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (50) خمسين فردا من مجتمع مكون من (1000) شخص تكون فرصة الظهور لكل عنصر من عناصر المجتمع احتمال مساوي 5% للدخول كمفردة في العينة<sup>2</sup>. واستخدمنا هذا النوع من العينات لأنها تمثل مجتمع البحث وتخدم أهدافه ولكون مجتمع البحث منتشر على مساحة جغرافية متوسطة، ومعروف من حيث العدد الكلي لعناصر مجتمع البحث.

ولتمثيل عينة دراستنا تمثيلا جيدا تم إجراء حصر نسبي لعمال المصالح الإدارية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية الوادي ممثلة لبحثنا، فتحصلنا على هذه العينة (30) عامل، وكلهم كانوا متواجدين في مقر العمل أثناء توزيع الاستمارة.

### (2) مجالات الدراسة:

• **المجال المكاني:** هو المكان الذي تمت فيه الدراسة والمتمثل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة الوادي، ولقد تأسس الصندوق الوطني لغير الأجراء بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في جانفي 1992، وقد بدأ نشاطه الفعلي في 15 ماي 1993 كان يسير على شكل مصلحة من مصالح وكالة التأمينات الاجتماعية بالوادي، لكن بعد تقسيم الصناديق تحول من مصلحة

<sup>1</sup> د عبد المجيد لطفي: علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، 1976، ص353.

<sup>2</sup> د. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، ص190.

إلى فرع ولائي تحت وصاية الوكالة الجهوية للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ابتداء من 3 جانفي 1999.

حيث تقع وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في حي 19 مارس 1962 بالقرب من المحكمة، وتبعد عن وسط المدينة حوالي 4 كلم.

وتتربع المؤسسة على مساحة كلية تقدر ب(555 متر مربع) ويبلغ عدد العمال فيها ب 45 عامل، ويندرج ضمن فرع ولاية الوادي عدة شبابيك من بينها:

فرع ولاية الوادي ويقدر عدد المنخرطين في الصندوق حوالي 7928 منخرط.

• **المجال الزمني:** لاشك أن المجال الزمني للدراسة هو المدة التي تستغرقها هذه الاخيرة من أول إلى آخر يوم، حيث استغرقنا في هذه الدراسة حوالي ثلاثة (4) أشهر، وفصلنا هذه المدة إلى ثلاث(3) مراحل:

\*المرحلة الأولى: لقد قمنا في هذه المرحلة بقراءات وتفسيرات حول موضوع الدراسة، وذلك لتحديد الإشكالية بالإضافة إلى التردد على المكتبات الجامعية والخارجية للقيام بالبحث وجمع المادة العلمية والاطلاع على بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع، وهذا ما يساعد في الإحاطة والإلمام نوعا ما بموضوع الدراسة، وكان هذا في مدة قدرت حوالي شهر من فيفري إلى مارس 2022.

\*المرحلة الثانية: في هذه المرحلة الممتدة من 20 الى 25 أفريل 2022 قمنا بزيارة الوكالة بقصد تقديم طلب الدراسة، حيث قدمنا طلبنا وفي نفس الأسبوع تمت الموافقة من طرف مدير الوكالة.

\*المرحلة الثالثة: في بداية شهر ماي تقدمنا إلى الوكالة حيث حددنا مجتمع الدراسة وتم تزويدنا بالمعلومات حول الوكالة، حيث تعرفنا من خلالها على الهيكل التنظيمي والوظائف المختلفة للعمال وتوزيعهم.

وفي منتصف شهر ماي قمنا بتوزيع الاستبيان بطريقة عشوائية على جميع العمال وتم استرجاعه في أواخر شهر ماي وبعدها قمنا بتفريغ وتحليل المعطيات.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

## تمهيد

بغية إسقاط الجانب النظري فيما يخص موضوع دور الذكاء التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي، كان لابد من إجراء دراسة ميدانية متمثلة في استبيان، كونه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وطبيعة مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استبيان على أساتذة مختصين بغية تحكيمه، وبعد التحكيم وزعت على من هم بميدان البحث، وبعد إجابتهم والتي هي مندرجة تحت محاور محددة للإجابة على الإشكالية المطروحة، وتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام أساليب التحليل الإحصائي ثم تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-22)، وتم محاولة إثبات أو نفي الفرضيات، وقد تم عرض هذا الفصل في مبحثين على الشكل الموالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
- المبحث الثاني: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل الاستبيان وعرض النتائج.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

المطلب الأول: التعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء هو الصندوق الخاص بأصحاب الحرف و أرباب العمل وبصفة عامة هو كل شخص يمارس نشاط مهني حر وهم الأشخاص الذين يمارسون لحسابهم الخاص نشاطا مهنيا أو صناعيا أو تجاريا أو فلاحيا أو حرا في أي فرع أو قطاع نشاط مهني آخر غير مأجور، وهم ملزمون بتسديد اشتراكاتهم للضمان الاجتماعي لغير الأجراء للاستفادة من التعويضات عند المرض وكذلك الحصول على التقاعد ومنحة الوفاة.

تأسس الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في جانفي 1992، وقد بدأ نشاطه الفعلي في 15 ماي 1993 كان يسير على شكل مصلحة من مصالح وكالة التأمينات الاجتماعية بالوادي، لكن بعد تقسيم الصناديق تحول من مصلحة إلى فرع ولائي تحت وصاية الوكالة الجهوية للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ابتداء من 3 جانفي 1999.<sup>1</sup>

وتتربع المؤسسة على مساحة كلية تقدر ب(555 متر مربع) ويبلغ عدد العمال فيها ب 45 عامل، ويندرج ضمن فرع ولاية الوادي عدة شبابيك من بينها:

فرع ولاية الوادي ويقدر عدد المنخرطين في الصندوق حوالي 7928 منخرط.

**المطلب الثاني: أهداف الصندوق**

يهدف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء إلى:

- استيعاب أكبر عدد ممكن من المنخرطين.
- تحصيل أكبر مبلغ من الاشتراكات لتغطية المصاريف التالية(المرض- الولادة- الوفاة- منح التقاعد).
- التضامن والتكافؤ بين المنخرطين.

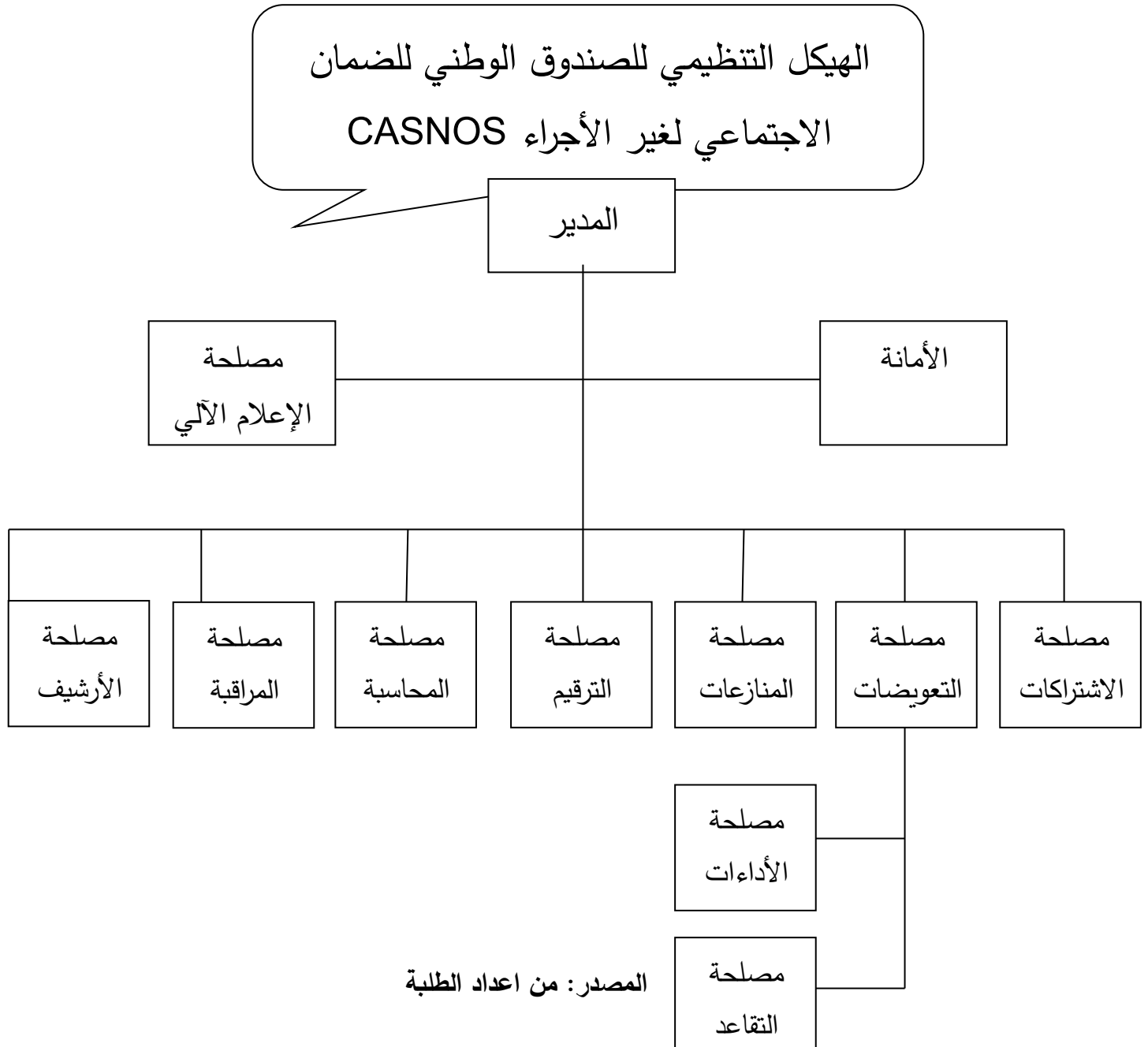
**المطلب الثالث: المصالح الموجودة في CASNOS:**

- مصلحة الترقيم.

<sup>1</sup> عقاب ريمة، تالية ومتابعة المنخرطين لتحصيل الديون عن طريق المنازعات بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، مذكرة تقني سامي في ادارة تسيير قواعد المعطيات، المعهد التكويني بالوادي، 2011، ص 7.

- مصلحة التحصيل (الاشتراكات).
- مصلحة المنازعات.
- مصلحة التقاعد.
- المصلحة المالية والمحاسبة.
- مصلحة التعويضات.
- مصلحة الأرشفة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS:



## المبحث الثاني: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تمثلت الدراسة الميدانية بشكل أساسي في دراسة وتحليل أثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء المؤسسات الخدمائية، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع بيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: طرق الدراسة الميدانية

#### 1- منهجية الدراسة:

عرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقائق حول الظاهرة موضوع الاهتمام من الباحثين أي مختلف مجالات المعرفة الإنسانية (1)

ويعرفه الدكتور عبد الوهاب أبو سليمان بأنه: استعمال المعلومات استعمالا صحيحا في أسلوب علمي سليم يتمثل في أسلوب العرض والمناقشة الهادئة والتزام الموضوعية التامة (2). وعليه فإن اختيار المنهج لا يكون وفق صور عشوائية وإنما يتوقف ذلك على طبيعة الموضوع أو الظاهرة المدروسة ومن خلال هذا المنطلق فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة من ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية.

حيث يعرف أيضا بأنه وصف لحالة تتعلق بظاهرة طبيعية أو مجتمعية خلال فترة زمنية محددة لمعرفة أسبابها ونتائجها ومن ثم تعميمها على الحالات المشابهة (3).

فالمنهج الوصفي التحليلي يعد من أكثر المناهج ملائمة وذلك لسهولة تطبيقه خاصة في مثل هذه الدراسات كما أنه يوفر لنا بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي موضوع الدراسة ويعمل على تقديم تفسير واقعي للمفاهيم ذات الصلة بالموضوع، فالغاية من اعتمادنا على هذا المنهج هو

1 - حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2013، ص 177.

2 - غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، ط2، دار المناهج للنشر، عمان، 2008، ص 18.

3 - غازي عناية، نفس المرجع، ص 19.

تبيان واقع الاتصال الداخلي في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية ورقلة وتشخيص ووصف دوره الفعال وأثره في أداء الوكالة إضافة الى تحليل العناصر الفاعلة فيها والعلاقة فيما بينها.

واعتمدنا على منهج دراسة الحالة ويعرف على أنه "نوع من البحوث النوعية التي من خلالها يكشف الباحث عن الظاهرة المراد دراستها ويجمع المعلومات باستخدام وسائل عدة خلال فترة زمنية معينة (1).

ويعود اختيارنا لمنهج دراسة الحالة، لاعتباره "نوع من البحث المتعمق في فردية وحدة اجتماعية سواء كانت هذه الوحدة نظاما أو مؤسسة اجتماعية، يهدف لجمع البيانات أو المعلومات المفصلة عن الوضع القائم للوحدة وعلاقتها مع البيئة، ثم تحليل نتائجها للوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المشابهة في المجتمع الذي تنتمي إليه هاته الحالة" (2).

## 2- بيانات الدراسة:

تستلزم هذه الدراسة نوعين من البيانات تتمثل فيما يلي:

### أولا: البيانات الثانوية

حيث تم مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة أثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء المؤسسات الخدمائية، وتم اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

1 - منذر الضمن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسير للنشر، عمان، 2007، ص 152.  
2 - عمار بخوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 77.



### ثانيا: البيانات الأولية

تمثل بيانات الجانب الميداني من الدراسة، والتي يتم تجميعها لتحليل ظواهر الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرض أقسام ومحاور الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الفقرات اللازمة لجمع البيانات المطلوبة والتي يعكسها نموذج الدراسة المقترح لمعرفة أثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء المؤسسات الخدمائية.

#### 3- حدود الدراسة الميدانية: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساسا بموضوع أثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء المؤسسات الخدمائية ، وتتوقف جودة الدراسة على نوعية الإجابات المتحصل عليها.

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بورقلة لمعرفة أثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء المؤسسات الخدمائية.

- **الحدود الزمنية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والمقدر بين بداية شهر أبريل 2022 إلى نهاية ماي من نفس السنة.

- **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات مجتمع الدراسة المتمثلين في الموظفين والعاملين بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بورقلة.

#### 4- مشاكل الدراسة الميدانية:

يعتبر الاستبيان أحد أهم الأدوات الإحصائية لاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة، حول مواضيع ذات أهمية لنا، بغية إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام لموضوع بحثنا، إلا أن الدراسة لم تسلم من بعض المشاكل والقيود الشكلية والموضوعية، أهمها ما يلي:

- عدم تجاوب بعض أفراد العينة المستهدفين، رغم الإلحاح والتساؤل المستمر عن مصير الاستبيان الذي قدم لهم.

- انشغال عينة الدراسة بالعمل نتيجة ضغوط توافد الزبائن الكبيرة على الوكالة.

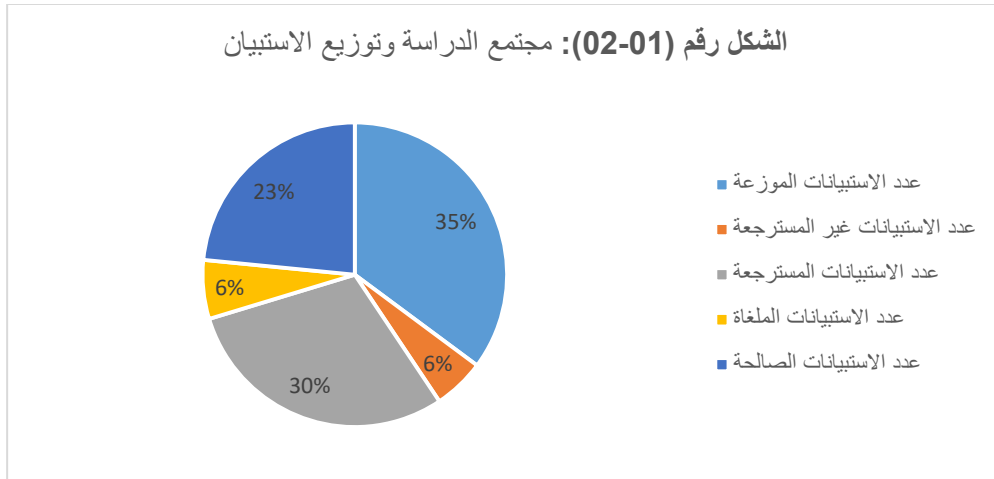
5- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة، حيث أنها ترمي الى استقصاء آراء أفراد العينة حول نوع وقوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد انطلق فريق البحث لتحقيق ذلك مستفيدا من الإطار النظري والتعريفات الإجرائية التي تم تحديدها من البداية.

6- مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيان: ذكرنا سابقا في جزء الحدود البشرية للدراسة أن المجتمع الذي غطته الدراسة هو الموظفين والعاملين بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بورقلة، واعتمدنا على الاستثمارات المسترجعة كعينة يمكن قبولها نسبيا، وقد تم اعتماد طرق التسليم المباشر لأفراد العينة، حيث تم توزيع 45 استبيانا وتم استرجاع 38 من الموزعة، وتم استبعاد 08 إجابات من مجموع ما حصلنا عليه لعدم اكتمال إجاباتهم، وعليه فان عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها والقابلة للتحليل تمثل ما نسبته 66.67 % من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي والشكل أسفله:

الجدول رقم (02-01): مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيان

النسب %	العدد	توزيع
		الاستبيان البيان
100	45	عدد الاستبيانات الموزعة
15.56	07	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
84.44	38	عدد الاستبيانات المسترجعة
17.77	08	عدد الاستبيانات الملغاة
66.67	30	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على توزيع فقرات الاستبيان



#### 7- هيكل أداة الدراسة الميدانية: حيث اشتمل الاستبيان على قسمين:

**القسم الأول:** يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة وتضمنت أربع فقرات (الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل)، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لعرض المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

**القسم الثاني:** ويتعلق بمحاور الاستبيان، حيث تكون من 03 محاور بعدد إجمالي للفقرات يقدر بـ 16 فقرة، وهو الجزء الذي اهتم بالاستفسار عن متغيرات الدراسة ويجب عن الإشكاليات الجزئية، وتتمثل المحاور فيما يلي:

(1) **المحور الأول:** وتم ترميز فقراته بالرمز (A)، وهو عبارة عن استطلاع عام حول نوع وطبيعة الاتصال بالوكالة،

(2) **المحور الثاني:** هو عبارة عن استطلاع عام حول أهمية الاتصال ودوره في عملية اتخاذ القرارات الصائبة أو السليمة، وتم ترميز فقراته بالرمز (B).

- **المحور الثالث:** هو عبارة عن استطلاع عام حول الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بورقلة، وتم ترميز فقراته بالرمز (C).

ويمكن توضيح محاور الدراسة في الجدول رقم (02-02) أدناه:

الجدول رقم (02-02): محاور الدراسة وتوزيع فقراتها

المحور	ترميز الفقرات	عدد الفقرات	نسبة فقرات كل متغير من فقرات الدراسة
1- نوع وطبيعة الاتصال بالوكالة	من A1 إلى A7	07	43.75
2- أهمية الاتصال ودوره في عملية اتخاذ القرارات الصائبة أو السليمة	من B1 إلى B3	03	18.75
3- الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	من C1 إلى C6	06	37.50
المجموع			100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على توزيع فقرات الاستبيان

وقد تم إعداد أجوبة الفقرات على أساس الإجابات المفتوحة ومتعددة البدائل، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان.

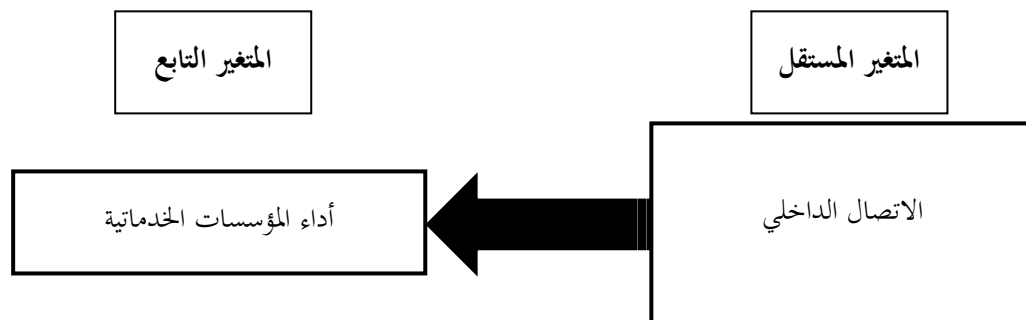
#### 8- متغيرات الدراسة:

تستند هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات بحيث تفترض أن المتغير المستقل له دور فعال في المتغير التابع، يمكن تقسيمها كما يلي:

- ✓ المتغير المستقل: يتمثل في الاتصال الداخلي.
- ✓ المتغير التابع: يتمثل في أداء المؤسسات الخدمائية.

ونوضح ذلك في الشكل رقم (02-01) التالي:

الشكل رقم (02-01): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

### المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

#### الفرع الأول: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

تم استخدام برنامج EXCEL الذي استعملناه في إدخال معلومات الاستبيان التي قمنا بتشفيرها (ترميزها) سلفاً لجعل العملية أسهل، ومن ثَمَّ حولناه إلى البرنامج المستخدم في هذه الدراسة والذي يسمى ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 22) وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية نذكرها فيما يلي:

#### أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

يتم استخدامه عموماً للحصول على الملامح والمعالم الرئيسة لمجتمعات الدراسة والمقارنة بينها وبين مجتمعات أخرى وتضمن الأساليب الإحصائية الوصفية ما يلي:

- استخدام النسب المئوية والتكرارات: تم استخدامها بغية التفريق بين فئات العينة بناءً على المعلومات الشخصية لأفرادها، ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

#### ثانياً: صدق تحكيم محتوى الاستبيان

يعتبر الثبات والصدق من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة، لذلك تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال قيامنا بعرض الاستبيان على أساتذة في الاختصاص، بغية التأكد من سلامة بناء نموذج الاستبيان من مختلف جوانبه، خاصة من حيث دقة الأسئلة ومدى شمولية الاستبيان، بحيث تمت الاستجابة لآراء الدكاترة المحكمين، وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، ويتمثل كل ذلك في الملحق رقم (01) حيث يشتمل على استمارة الاستبيان.

### المبحث الثالث: تحليل الاستبيان وعرض النتائج

سنقوم في هذا الصدد بمعالجة كل المحاور المتضمنة للاستبيان وتحليلها واستقراء واستخلاص النتائج منها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة (22) بحيث يعتبر هذا البرنامج مصدرا لكل الجداول المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة كذلك الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية لتحليل كل محور من محاور الاستبيان.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

سنحاول في هذ المطلب بالتحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل.

والجدول التالي رقم (07-02) يبين نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات السابقة الذكر:

الجدول رقم (02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

#### الديمغرافية

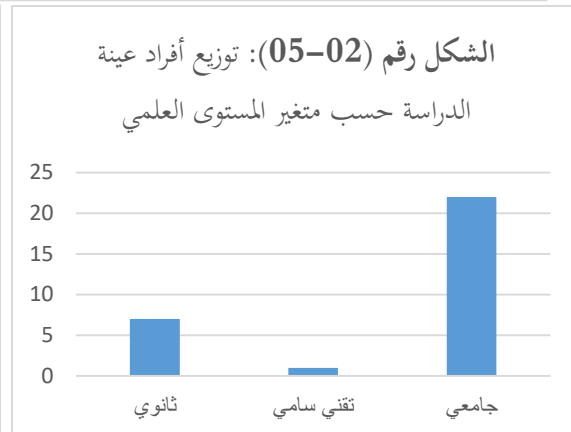
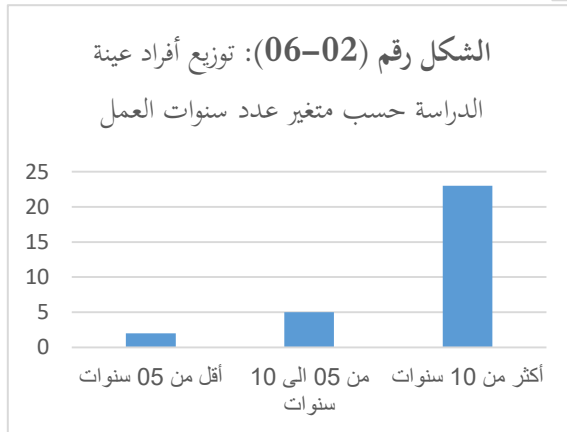
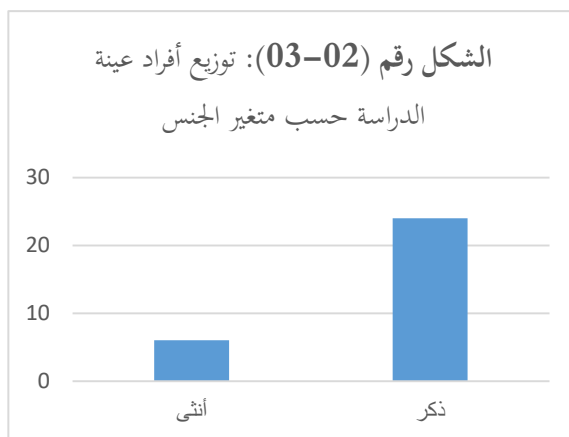
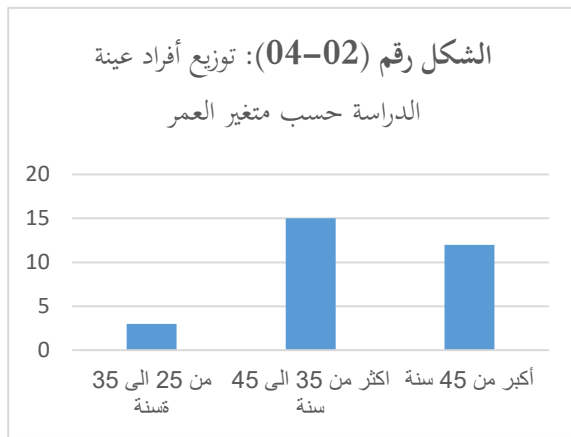
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	أنثى	6	20
	ذكر	24	80
	<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
العمر	من 25 الى 35 سنة	3	10
	أكثر من 35 إلى 45 سنة	15	50
	أكبر من 45 سنة	12	40
	<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
المستوى العلمي	ثانوي	7	23.3
	تقني سامي	1	3.3
	جامعي	22	73.4
	<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
عدد سنوات العمل	أقل من 05 سنوات	2	6.7

16.7	5	من 06 الى 10 سنوات	
76.6	23	أكثر من 10 سنوات	
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS-

22

ويمكن أيضا توضيح هذه النسب في الأشكال التالية:



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج التحرير Word

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول السابق رقم (04-02) ومن الشكل البياني رقم (03-02) أن من بين 30 فرد يوجد 20 % من أفراد عينة الدراسة هم إناث، وأن 80 % هم ذكور.

أما متغير العمر فمن خلال الجدول نفسه والشكل البياني رقم (02-04) فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 10% كانت لفئة من عينة الدراسة من 25 سنة إلى 35 سنة عمرا، و 50% للفئة الأكثر من 35 إلى 45 سنة، ثم 40% للفئة الأكبر من 45 سنة.

أما فيما يخص متغير المستوى العلمي فمن خلال الجدول نفسه والشكل البياني رقم (02-05) فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 23.3% كانت لفئة الثانوي، و 73.3% للجامعيين، ثم بنسبة أقل 3.3% لفئة التقني سامي.

ومتغير عدد سنوات العمل فمن خلال الجدول نفسه والشكل البياني رقم (02-06) فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 6.7% كانت لفئة من عينة الدراسة الأقل من 05 سنوات خبرة، و 16.7% للفئة من 05 إلى 10 سنوات، ثم 76.7% للفئة الأكثر من 10 سنوات.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سوف نقوم بدراسة وتحليل الاستبيان المتعلق بأثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء المؤسسات الخدمائية، وذلك من خلال المحاور الأساسية لل فقرات، حيث يحتوي الاستبيان على عبارات مفتوحة ومتعددة الإجابات، ولهذا سنحاول تحليله واستخلاص النتائج منه بمعرفة عدد التكرارات والإجابات والنسب لكل عبارة.

#### تحليل المحور الأول: نوع وطبيعة الاتصال

فيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الأول:

#### 1- العبارة الأولى: ما مفهومك للاتصال الإداري في مؤسستكم؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-03):

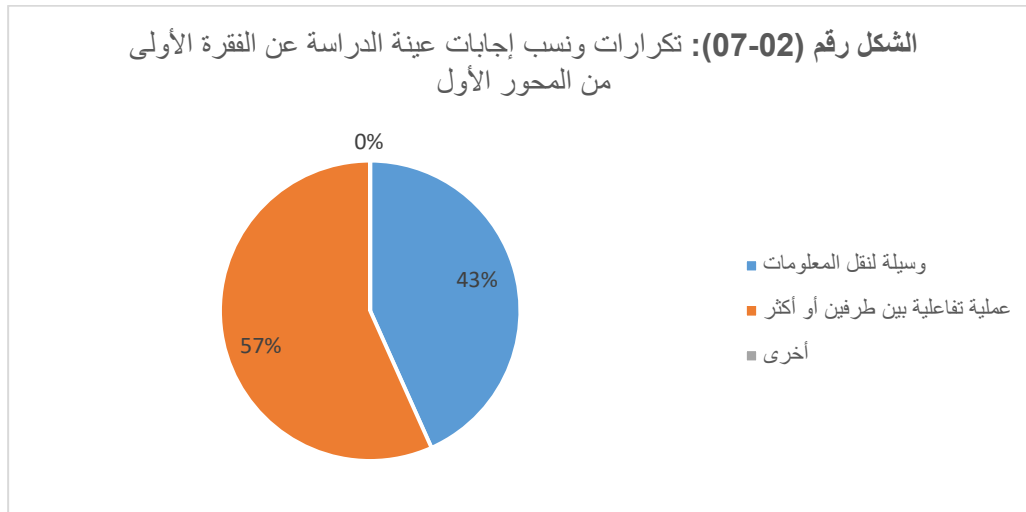


الجدول رقم (02-03): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة الأولى من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
43.3	13	وسيلة لنقل المعلومات
56.7	17	عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر
0	0	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

والشكل أيضا رقم (02-07):



نلاحظ من خلال الجدول والشكل (02-07) أعلاه أن (56.7%) من أفراد العينة يعتبرون أن مفهوم الاتصال الإداري هو عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر، في حين أن ما نسبته (43.3%) من العينة يعتبرونه وسيلة لنقل المعلومات، وبهذا نستنتج بأن الاتصال الداخلي لدى أفراد عينة الدراسة يعتبرونه عملية تفاعلية أكثر منه كوسيلة لنقل المعلومات.

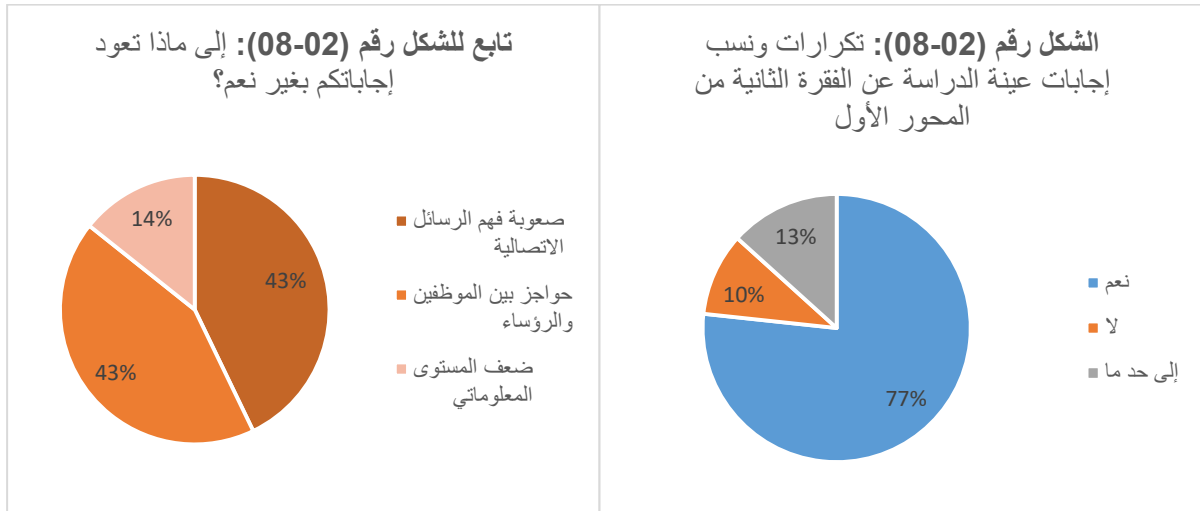
2- العبارة الثانية: هل تجد سهولة في الاتصال داخل مؤسستكم؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-04) والشكل أسفله:

الجدول رقم (02-04): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة الثانية من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
76.7	23	نعم
10	3	لا
13.3	4	إلى حد ما
100	30	المجموع
إلى ماذا تعود إجاباتكم بغير نعم؟		
42.85	3	صعوبة فهم الرسائل الاتصالية
42.85	3	حواجز بين الموظفين والرؤساء
14.30	1	ضعف المستوى المعلوماتي
100	7	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



من خلال الجدول أعلاه نجد أن (76.7%) من أفراد العينة يجدون سهولة في الاتصال داخل المؤسسة، وما نسبته (13.3%) من العينة يجدون سهولة نوعاً ما، مقابل (10%) لا يجدون الاتصال سهلاً بما يدل على أن هناك صعوبة لهم في عملية الاتصال، حيث من أجابوا بنوعاً ما وبلا كانوا (07) أفراد، ثلاثة (03) أفراد منهم برروا إجاباتهم بأن الصعوبة تكمن في فهم الرسائل الإيصالية، وثلاثة آخرين بالحواجز الموجودة بين الموظفين والرؤساء وواحد فقط برر بإجابة إضافية من رأيه الخاص بضعف المستوى المعلوماتي، إلا أن هؤلاء

الأفراد قلة حيث أن نسبتهم من العينة الإجمالية بقيمة (23.3%) بما يدل على أن تلك الصعوبات قد تكون من مشاكل خاصة بهؤلاء الأفراد الموظفين ولا يمكننا تعميمها على سياسة المؤسسة في الاتصال الداخلي.

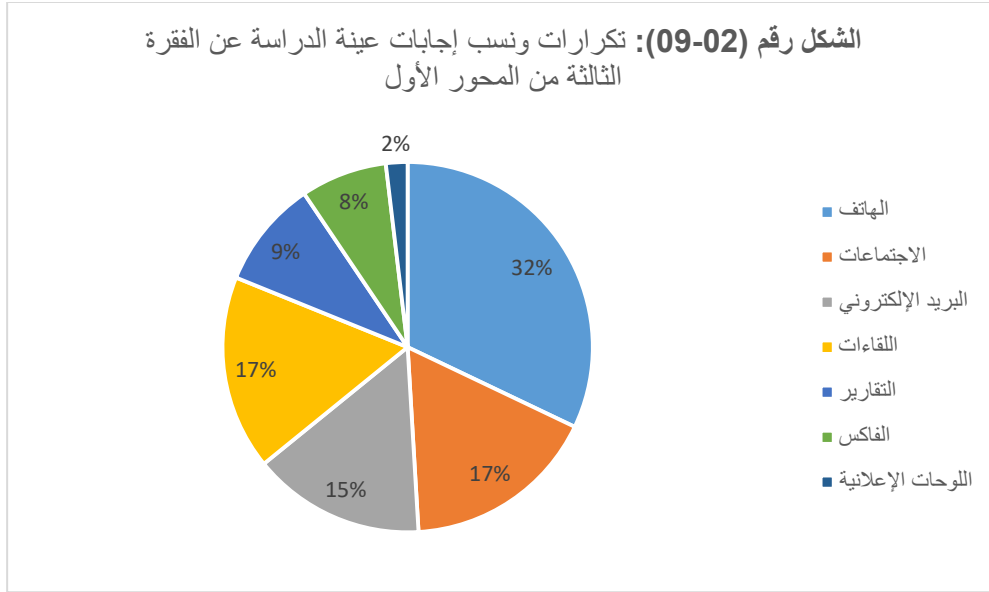
### 3- العبارة الثالثة: ماهي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم الإدارية؟

لقد بنيت إجابات هذه العبارة بطريقة الإجابات المتعددة، ولهذا سوف نستخلص نتائج إجابات أفراد العينة من خلال عدد تكرار كل وسيلة في الإجابات، وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-05) والشكل أسفله:

الجدول رقم (02-05): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة الثالثة من المحور الأول

الترتبة	النسبة %	التكرار	الإجابات
1	32,08	17	الهاتف
2	16,98	9	الاجتماعات
3	15,09	8	البريد الإلكتروني
2	16.98	9	اللقاءات
4	9,43	5	التقارير
5	7,55	4	الفاكس
6	1,89	1	اللوحات الإعلانية
/	100	53	مجموع تكرار الوسيلة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



الملاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة أقرروا بأن الوسيلة الأكثر استخداما في المؤسسة هي الهاتف بتكرار (17) بنسبة (32.08%) من عدد تكرارات الإجابات، بما يعني أنه أكثر من نصف العينة تستعمل الهاتف في اتصالاتهم الداخلية في المؤسسة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد عليه كوسيلة قوية في الاتصال الداخلي وهو في المرتبة الأولى من بين كل الوسائل الباقية، وهذا يدل أيضا بأن استخدام هذه الوسيلة المهمة من شأنه تشجيع وتحفيز الاتصال بطريقة مرغوب فيها لدى المؤسسة.

والوسيلة في المرتبة الثانية الاجتماعات واللقاءات بنفس العدد والرتبة والنسب باتفاق (09) أفراد من العينة بنسبة (16.98%) من مجموع التكرارات، بحيث أن كلا من الاجتماعات واللقاءات من وقت كبير ومازالت لحد اليوم تكتسب طابعا رسميا وضروريا للاتصال الداخلي بين موظفي المؤسسات ومرؤوسيههم.

وجاء بالمرتبة الثالثة البريد الإلكتروني بنسبة (15.09%) بعدد (08) أفراد يستعملونه كوسيلة اتصال داخل المؤسسة، وهذا مما لا شك فيه أنه وسيلة هامة من شأنها تقوية ذلك وإنجاح عملية التواصل أكثر، والبريد الإلكتروني يكتسب طابعا عالميا اليوم إلا أن بعض المؤثرات السلبية كالأمن المعلوماتي وضعف الإنترنت وغياب ثقافة الاتصال به رسميا لدى

المؤسسات الحكومية بالخصوص، جعلت منه يترتب بعد الهاتف والاجتماعات واللقاءات الأيمن نسبيا.

بعد ذلك تأتي التقارير في المرتبة الرابعة بعدد (05) أفراد بنسبة (9.43%) من مجمع الإجابات الـ53، ثم الفاكس في المرتبة الخامسة ما قبل الأخيرة بنسبة (7.55%) بعدد (04) أفراد يستعملونه وهذه نسبة ضئيلة جدا حيث أن الفاكس في وقتنا الحالي أصبح من بين الوسائل القديمة البدائية، إلا أن جل المؤسسات خاصة العمومية مازالت تكسبه الطابع القانوني في معاملاتها واتصالاتها الداخلية، وربما ذلك ما ساهم في بقاءه. وآخر إجابة أو وسيلة أضافها فرد واحد (01) من مجموع أفراد العينة وهي وسيلة اللوحات الإعلانية بنسبة تكرارية (1.89%).

#### 4- العبارة الرابعة: هل الاتصالات الإدارية بمؤسستكم يغلب عليها طابع:

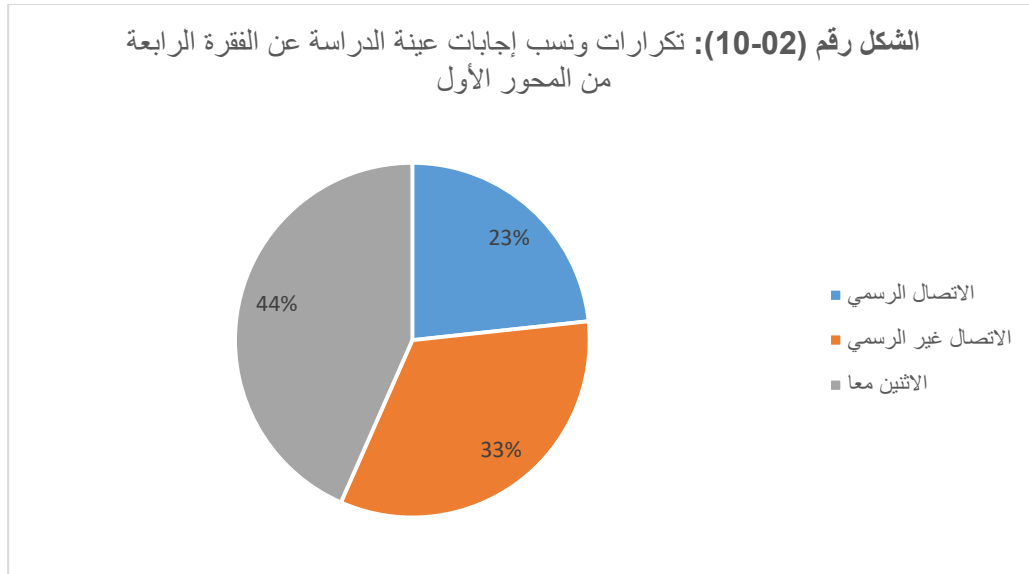
وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-06) والشكل تحته رقم (10-02):

الجدول رقم (02-06): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة الرابعة من

المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
23.30	7	الاتصال الرسمي
33.30	10	الاتصال غير الرسمي
43.40	13	الإثنين معا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة نستنتج أن الفئة تتفق أكثر بأن الاتصالات الداخلية تكتسب طابع رسمي وآخر غير رسمي بعدد (13) فردا بنسبة (43.40%)، أما جاء الاتصال غير الرسمي في المرتبة الثانية بنسبة (33.3%) بعدد (10) أفراد، ثم الاتصال الرسمي بدرجة أقل بنسبة (23.3%) بعدد (07) فرد.

فإذا دمجت إجابات الطابع (الائتين معا) في كلا الإجابتين للاتصال الرسمي وغير الرسمي، يصبحا متقاربان إلا أن الاتصال الرسمي يصبح بعدد (20) فردا، وهنا نلاحظ أن كثير من الموظفين يلجؤون لكلا الطابعين، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين و يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات ويقسم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة تشمل (الإدارة و العمال) و يحمل كل ما تريد جهة معينة اتصالية إلى الجهة الأخرى حيث يتصف الاتصال الرسمي عادة بأنه قانوني مكتوب يتعلق بالعمل مباشرة و يتم داخل التنظيم و يتعلق بما هو ملزم للأطراف و هذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما من حيث أهدافه فهو يقوم بنقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأمر والتعميمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية

الاتصالية وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم وهذا استنادا للإطار النظري وما أردنا أن نبينه.

في حين جاء الاتصال الغير الرسمي بعدد (23) فرد، ويعود ذلك حسب الأفراد، المبحوثين إلى طبيعة العمل والوظيفة التي تلزمهم غير الرسمية أكثر نظرا لحساسية وظائفهم من جهة والتزامهم بالأوامر والتوجيهات من جهة أخرى.

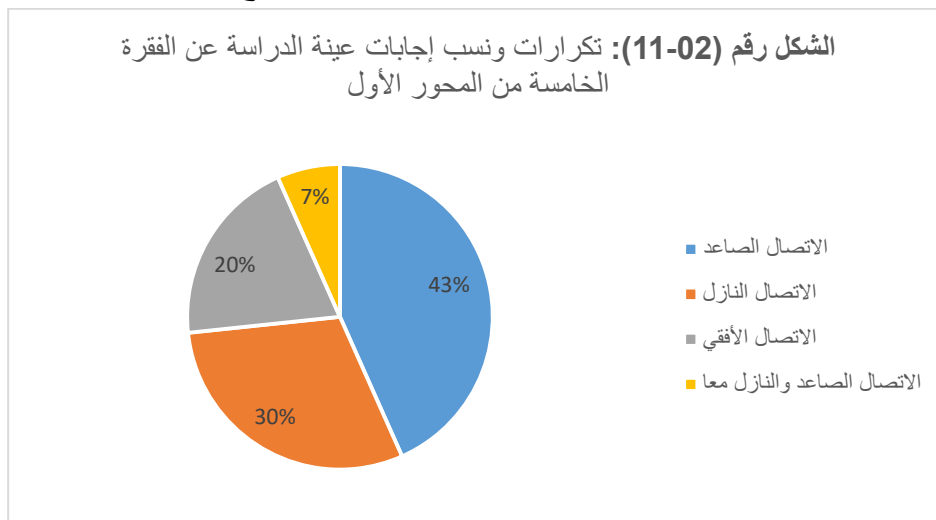
#### 5- العبارة الخامسة: هل الاتصال الرسمي يركز على؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (07-02) والشكل (02-11):

الجدول رقم (07-02): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة الخامسة من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
43.33	13	الاتصال الصاعد
30	09	الاتصال النازل
20	06	الاتصال الأفقي
6.67	2	الاتصال الصاعد والنازل معا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



جاء في الجدول رقم (07-02) والشكل أعلاه أن أفراد العينة يجيبون بالأكثرية بأن الاتصال الرسمي يركز على الاتصال الصاعد بنسبة (43.33%)، مما يعني أن الإدارة تولي اهتماما

جيذا للاتصال الصاعد، ويأتي بنسبة (30%) الاتصال النازل، ثم الاتصال الأفقي في أقل نسبة وحضور بنسبة (20%)، ونجد أن ما نسبته (6.67%) من أفراد العينة يرون أن الاتصال الداخلي في مؤسستهم يتواجد في كلا شكله الصاعد والنازل.

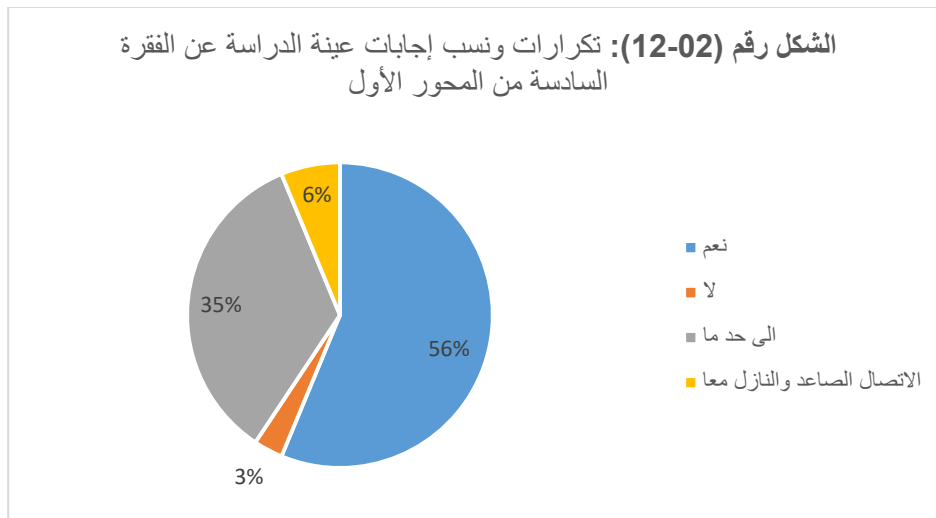
6- العبارة السادسة: هل الوسائل المستعملة في مؤسستكم مناسبة للرسائل التي تبث من خلالها؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-08) والشكل أسفله:

الجدول رقم (02-08): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة السادسة من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
60	18	نعم
3.3	1	لا
36.7	11	إلى حد ما
6.67	2	الاتصال الصاعد والنازل معا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22





يجيب ما نسبته (60%) من أفراد عينة الدراسة بنعم، بمعنى أنهم يرون الوسائل المستعملة في مؤسستهم مناسبة للرسائل التي تبث من خلالها، وهي التي جاءت في العبارة الثالثة بالترتيب (الهاتف، الاجتماعات واللقاءات، البريد الإلكتروني، التقارير، الفاكس ثم اللوحات الإعلانية)، أما ما نسبته (36.7%) يرون أنه الوسائل المستعملة في مؤسستهم مناسبة الى حد ما للرسائل التي تبث من خلالها بمعنى أن إجاباتهم نسبية بين قبول العبارة ورفضها، وتبقى نسبة ضعيفة جدا بقيمة (3.3%) بعدد فرد واحد يجيب بلا. وهي تعتبر إجابة شاذة لا نعطي لها اهتمام كبير.

وبهذا نستنتج أن الموظفين داخل المؤسسة أو الوكالة هم راضون بصفة نسبية كبيرة عن الوسائل المستعملة في مؤسستهم ويرون أنها مناسبة للرسائل التي تبث من خلالها.

7- العبارة السابعة: أثناء اجتماعاتكم الإدارية، هل تبدي وجهة نظرك فيما يجري بداخلها، وإذا أجبنا بنعم، هل وجهة نظرك يؤخذ بها؟

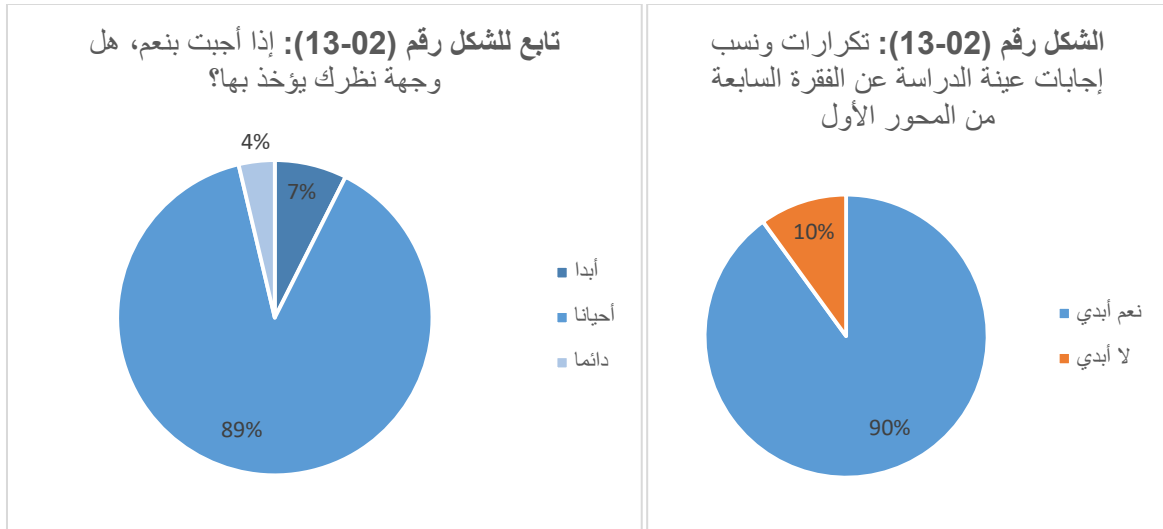
وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-09) والشكل أسفله:

الجدول رقم (02-09): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة السابعة

من المحور الأول

النسبة %	التكرار	الإجابات
90	27	نعم أبدي
10	3	لا أبدي
100	30	المجموع
إذا أجبنا بنعم، هل وجهة نظرك يؤخذ بها؟		
7.41	2	أبدا
88.89	24	أحيانا
3.70	1	دائما
100	27	مجموع المجيبين بنعم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



فيما يخص وجهة النظر في هذه العبارة السابعة والأخيرة من المحور الأول، من خلال الجدول أعلاه نستنتج ان النسبة الكبيرة من العينة بقيمة (90%) تجيب بنعم بما يعني أن الموظفين يهتمون جدا لإبداء آراءهم في الوكالة، ومن خلال سؤال هل يأخذ برأيك؟ فالعينة التي أجابت بنعم المكونة من (27) فردا منها جزء بنسبة (88.89%) يُقرّون بأن المؤسسة أحيانا تأخذ وتهتم لرأيهم، وعدد (02) منهم بنسبة قليلة جدا بقيمة (7.41%) يجيبون بأبدا، حيث أنهم يقصدون بأن المؤسسة لا تأخذ برأيهم بتاتا، أما بعدد نعتبره شاذ (01) بنسبة (3.70%) يقر هذا الفرد الوحيد بأن المؤسسة دائما تعطي اهتمام وقبول لرأيه وتأخذ به. أما ما نسبته (10%) بعدد قليل جدا (03) يجيبون بأنهم لا يبدون رأيهم.

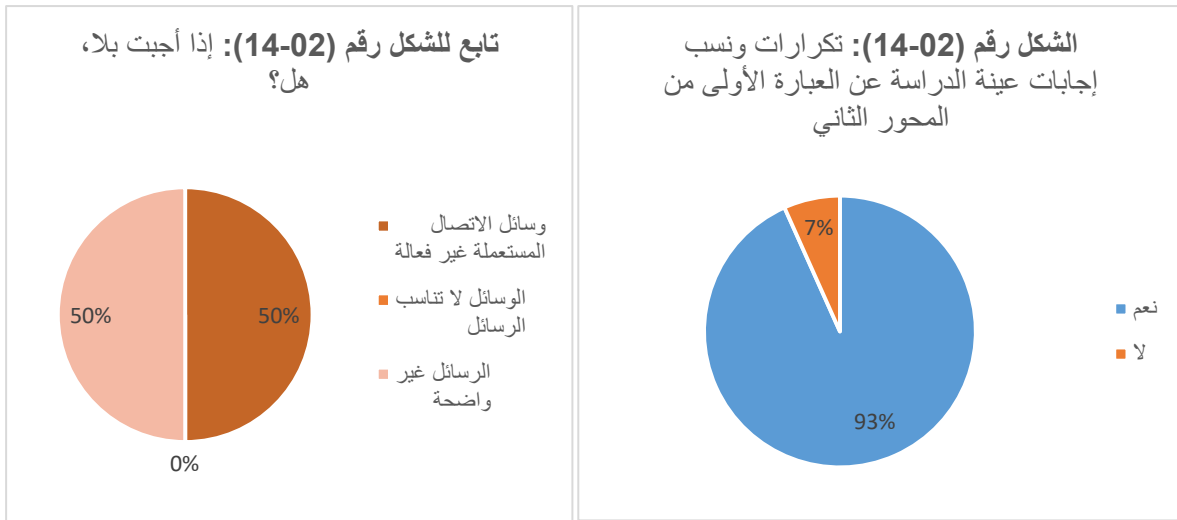
**تحليل المحور الثاني: أهمية الاتصال ودوره في عملية اتخاذ القرارات الصائبة أو السليمة**  
 فيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني:

**1- العبارة الأولى: هل الاتصالات الإدارية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسساتكم؟**  
 وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-10):

الجدول رقم (02-10): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة الأولى من المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
93.3	28	نعم
6.7	2	لا
100	30	المجموع
إذا أجبت بلا، هل؟		
50	1	وسائل الاتصال المستعملة غير فعالة
0	0	الوسائل لا تناسب الرسائل
50	1	الرسائل غير واضحة
100	2	مجموع المجيبين بلا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن النسبة الكبيرة من العينة بقيمة (93.3%) تجيب بنعم بما يعني أن الموظفين يرون ويوافقون بأن الاتصالات الإدارية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسستهم، وما نسبته (6.7%) بعدد شاذ (02) حيث فردين إثنين فقط أجابا بلا، ومن خلال السؤال التكميلي إذا أجبت بلا، فإن واحدا منهم يقول أن وسائل الاتصال

المستعملة غير فعالة، والآخر الثاني يقول بأن الرسائل غير واضحة، وهاتان إجابتان لا تعبر عن رأي الفئة ككل إذ أنهما قلة قليلة جدا.

2- العبارة الثانية: ماهي وسائل الاتصال الإداري المناسبة لإبلاغ الموظفين بالقرارات المتخذة؟

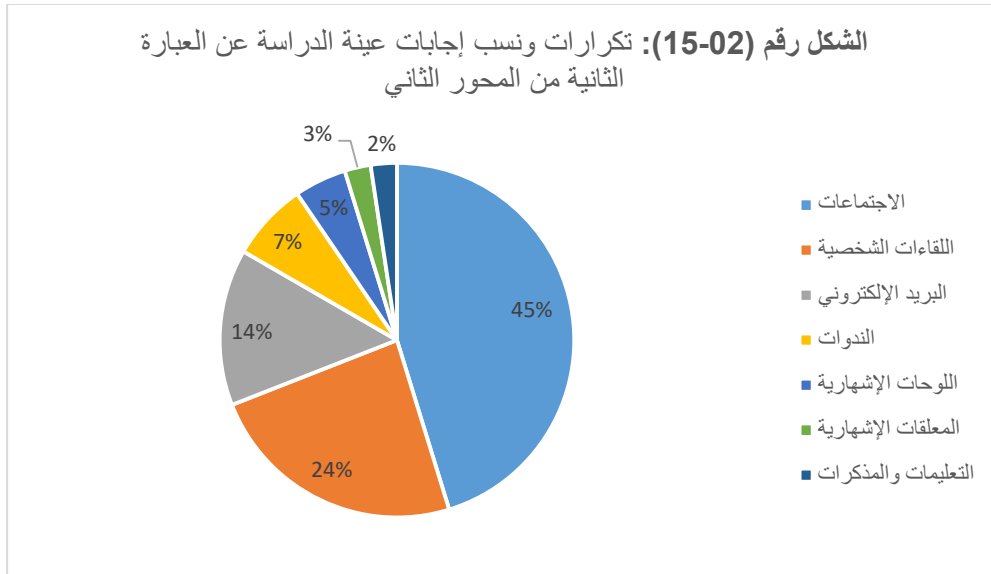
لقد بنيت إجابات هذه العبارة بطريقة الإجابات المتعددة والمفتوحة، ولهذا سوف نستخلص نتائج إجابات أفراد العينة من خلال عدد تكرار كل وسيلة في الإجابات، وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-11) والشكل أسفله:

الجدول رقم (02-11): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة الثانية من المحور

الثاني

المرتبة	النسبة %	التكرار	الإجابات
1	45,24	19	الاجتماعات
2	23,81	10	اللقاءات الشخصية
3	14,29	6	البريد الإلكتروني
4	7,14	3	الندوات
5	4,76	2	اللوحات الإشهارية
6	2,38	1	المعلقات الإشهارية
6	2,38	1	التعليمات والمذكرات
/	100	42	مجموع التكرارات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



من خلال الجدول رقم (11-02) والشكل رقم (15-02) نستنتج أن أفراد العينة يتفقون بأكثرية بنسبة (45.24%) من مجموع تكرارات الاقتراحات أو الآراء، أن الاجتماعات هي وسيلة الاتصال الإداري المناسبة أكثر وفي الدرجة الأولى لإبلاغ الموظفين بالقرارات المتخذة، ثم يولون الأهمية للقاءات الشخصية في المرتبة الثانية بنسبة (23.81%)، ويأتي البريد الإلكتروني بنسبة متوسطة (14.26%) في المرتبة الثالثة، أما المرتبة الرابعة والخامسة بنسبتي (7.14%-4.76%) على التوالي، للندوات واللوحات الإشهارية، ثم في المرتبة الأخيرة وبتكرار واحد فقط بنسبة (2.38%) يأتي المعلقات الإشهارية والتعليمات والمذكرات.

وهذا ما يدل على أن الموظفين يميلون للاجتماعات لأنهم يعتبرونها أكثر فعالية، ثم اللقاءات الشخصية، وكوسيلة فعالة أيضا البريد الإلكتروني.

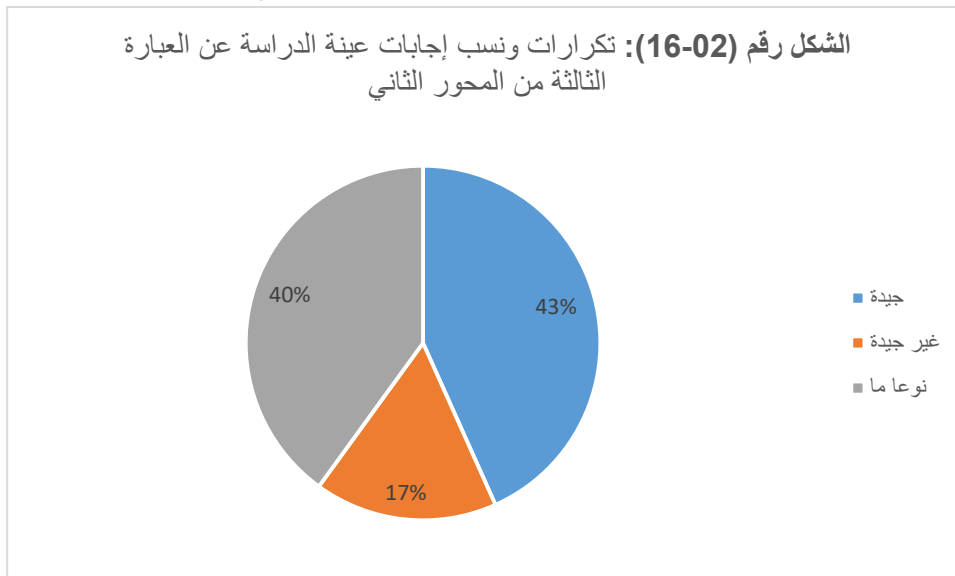
### 3- العبارة الثالثة: كيف تقيمون تأثر اتخاذ القرارات بالاتصالات الإدارية؟

وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (12-02) والشكل أسفله:

الجدول رقم (02-12): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة الثالثة من المحور الثاني

النسبة %	التكرار	الإجابات
43.3	13	جيدة
16.7	5	غير جيدة
40	12	نوعا ما
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



الاستنتاج من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يجتمعون بأغلبية للموافقة على التقييم الجيد لتأثير اتخاذ القرارات بالاتصالات الإدارية، حيث أن نسبة كبيرة منهم بقيمة (43.3%) يصفونها بالجيدة، ونسبة (40%) يجيبون بنوعا ما، والباقي قلة بنسبة (16.7%) يصفونها بغير الجيدة.

تحليل المحور الثالث: الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

فيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث:

### 1- العبارة الأولى: هل تواجه صعوبة في الاتصال بالإدارة؟

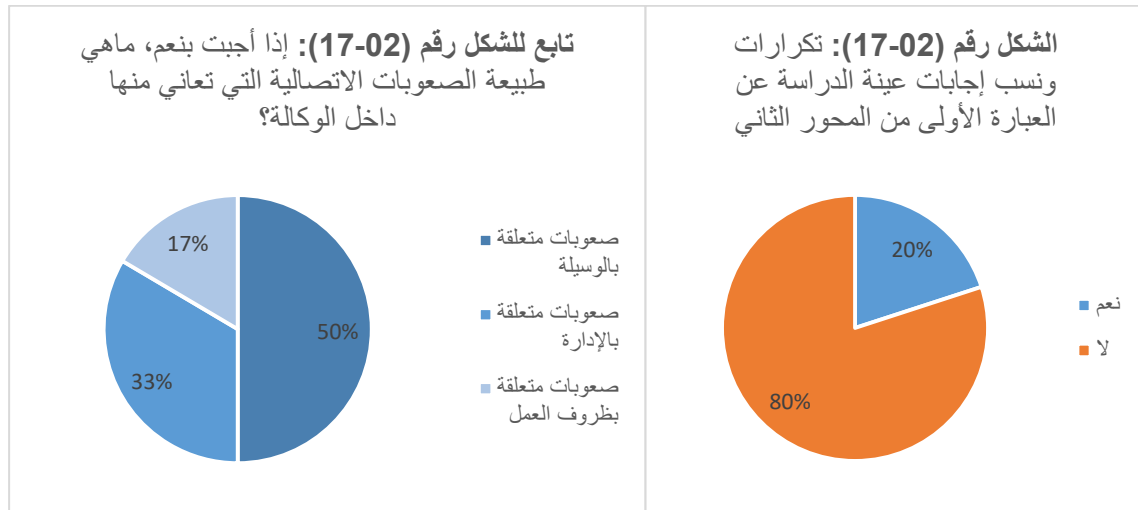
وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-13) والشكل أسفله:

الجدول رقم (02-13): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة الأولى

من المحور الثالث

النسبة %	التكرار	الإجابات
20	6	نعم
80	24	لا
100	30	المجموع
إذا أُجبت بنعم، ماهي طبيعة الصعوبات الاتصالية التي تعاني منها داخل الوكالة؟		
10	3	صعوبات متعلقة بالوسيلة
6.7	2	صعوبات متعلقة بالإدارة
3.3	1	صعوبات متعلقة بظروف العمل
06 من 30	06	مجموع المجيبين بنعم (20%)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



من خلال الجدول والشكل (02-17) أعلاه يرى (80%) من أفراد العينة بعدد 24 فرداً أنهم لا يواجهون صعوبة في الاتصال بالإدارة وهي نسبة كبيرة تعطينا استنتاجاً أن الوكالة جيدة في عملية الاتصال الداخلي، تبقى نسبة (20%) من أفراد العينة تقول أنها

تواجه صعوبات في ذلك، حيث تبرر هذه العينة ممن جاوبوا بنعم بعدد (06) أفراد، بأن الصعوبات تتعلق بالوسائل المتوفرة للاتصال داخل الوكالة وكان (03) أفراد ممن صرحوا بذلك، وعدد فردين إثنين (02) يجدون صعوبة متعلقة بالإدارة، وتلك حالة غير عامة ولا نستطيع تعميمها بالنظر الى العدد القليل، حيث يمكن أن ترجع لأسباب شخصية، وأخيرا فردا واحدا من المجيبين بنعم يعتبر الصعوبات تكمن في ظروف العمل.

## 2- العبارة الثانية: هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة؟

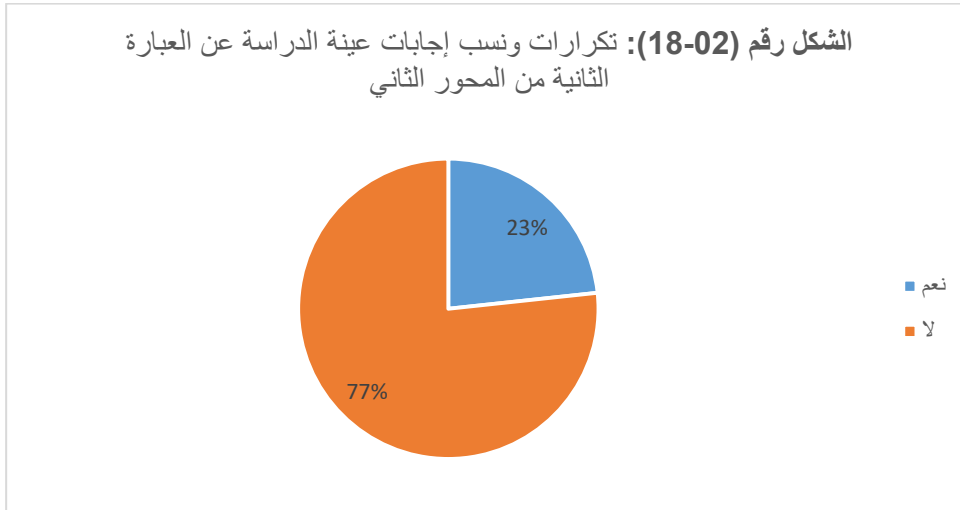
وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-14) والشكل أسفله:

الجدول رقم (02-14): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة الثانية من

المحور الثالث

النسبة %	التكرار	الإجابات
23.3	7	نعم
76.7	23	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



نستنتج من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته (76.7%) من عينة الدراسة لا يجدون صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة، بينما يجد صعوبة ما نسبته (23.3%) من أفراد العينة حيث أجابوا بنعم.



### 3- العبارة الثالثة: في حالة توجيه الشكوى كيف تتلقى الرد؟

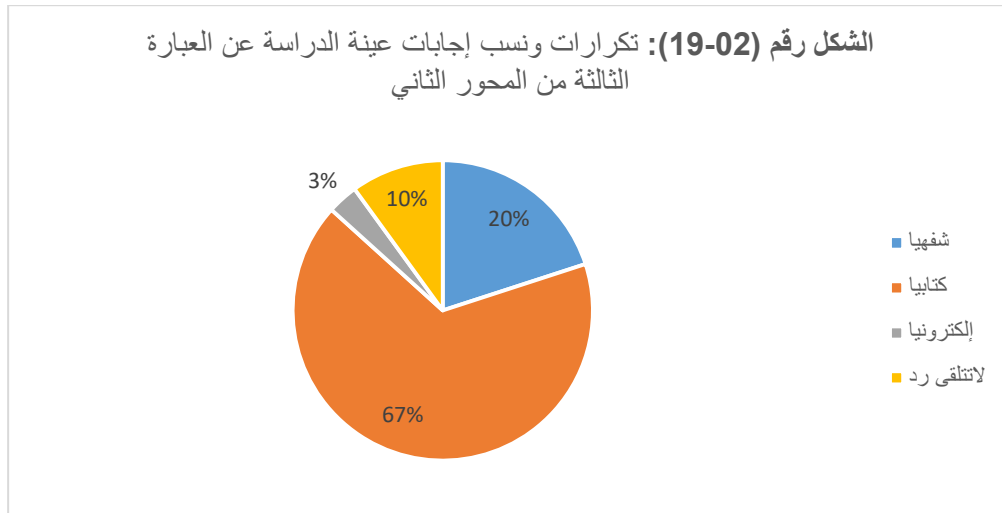
وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-15) والشكل أسفله:

الجدول رقم (02-15): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة

الثالثة من المحور الثالث

النسبة %	التكرار	الإجابات
20,0	6	شفهيا
66,7	20	كتابيا
3,3	1	إلكترونيا
10,0	3	لا تتلقى رد
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



نستنتج من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته (66.7%) من عينة الدراسة أجابوا بأنهم يتلقون الرد كتابيا، وهذا طبيعي جدا نظرا لطبيعة المؤسسة العمومية، حيث أن الردود تكتسب طابعا قانونيا رسميا حيث يكون كتابيا، ثم بنسبة (20%) أجابوا بأنهم يتلقون الرد شفويا، وهذا طبيعي أيضا لتسهيل الإجراءات خاصة في الأمور التي لا تتطلب الكتابة، وعدد قليل

جدا من العينة (03) أفراد يجيبون بأنهم لا يتلقون الرد، أما فردا واحدا ونسبته من العينة (03.3%) يجيب بأنه يتلقى الرد إلكترونيا.

العبارة الرابعة: عند مواجهة مشكل في العمل بمن تتصل؟

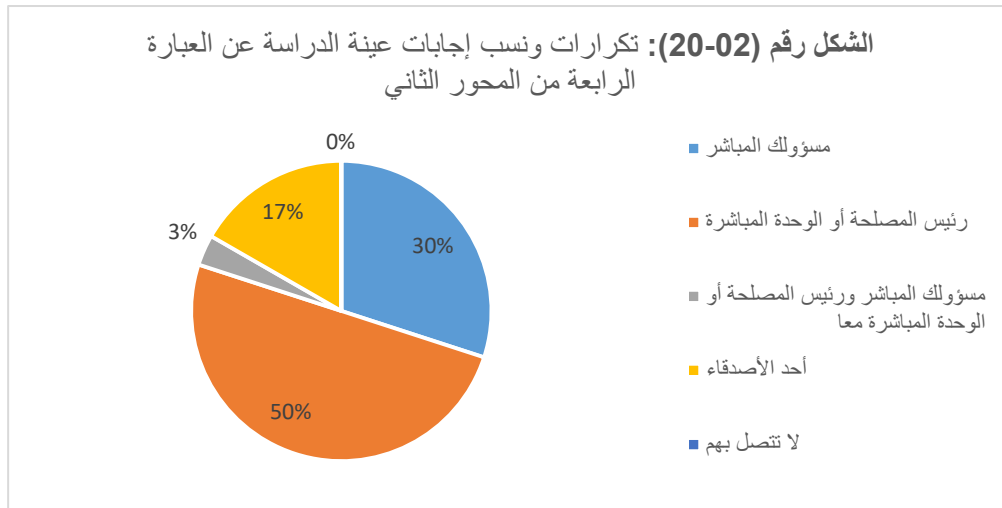
وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-16) والشكل أسفله:

الجدول رقم (02-16): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة

الثالثة من المحور الثالث

النسبة %	التكرار	الإجابات
30	9	مسؤولك المباشر
50	15	رئيس المصلحة أو الوحدة المباشرة
3.3	1	مسؤولك المباشر ورئيس المصلحة أو الوحدة المباشرة معا
16.7	5	أحد الأصدقاء
00	0	لا تتصل بهم
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



يتضح جليا من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن نصف أفراد العينة بنسبة (50%) عند مواجهة مشكل في العمل يقومون بالاتصال المباشر برئيس المصلحة أو الوحدة، أما نسبة (30%) يقومون بالاتصال بالمسؤول المباشر، إلا أن ما نسبته (16.7%) من أفراد العينة يلجؤون الى الأصدقاء، وهذا قد يكون ناتجا عن بعض الصعوبات التي يواجهونها في الاتصال أو بعض الاعتقادات الشخصية، وإجابة فرد واحد من العينة أنه يتردد بين المسؤول المباشر ورئيس المصلحة أو الوحدة المباشرة معا. والملاحظ أنه بالرغم من اختلاف الوعي بين الموظفين واختلاف اتخاذهم لإجراءات الاتصال إلا أن مجموعهم يمارس عملية الاتصال الداخلي في الوكالة لمواجهة مشاكله.

5- العبارة الخامسة: في حالة أنك اتخذت قرار بخصوص العمل دون علم مشرفك، كيف يكون موقفه؟

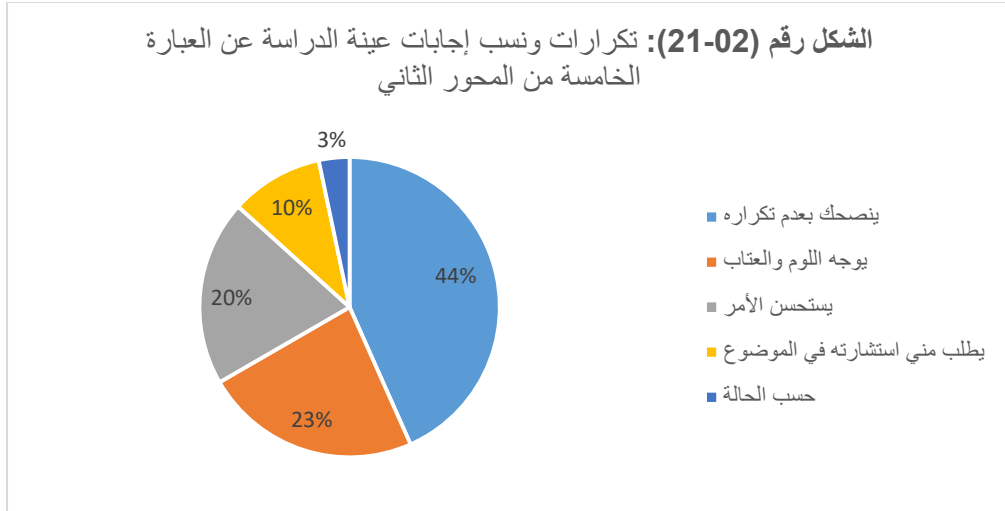
وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-17) والشكل أسفله:

الجدول رقم (02-17): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة

الخامسة من المحور الثالث

النسبة %	التكرار	الإجابات
43.3	13	ينصحك بعدم تكراره
23.3	7	يوجه اللوم والعتاب
20	6	يستحسن الأمر
10	3	يطلب مني استشارته في الموضوع
3.3	1	حسب الحالة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22



يبدو أنه داخل المؤسسة تتفق نسبة كبيرة (43.3%) من العينة تجيب بأن المشرف "ينصحهم بعدم تكرار ذلك"، أما ما نسبته (23.3%) من أفراد عينة الدراسة يوجه لها اللوم والعتاب، بالمقابل (20%) يجيبون بأن المشرف يستحسن الأمر، والباقي (10%) يصرحون بأنه "يطلب مني استشارته في الموضوع" أما الباقي بعدد فرد واحد جاوب بأن موقف المشرف يكون حسب طبيعة الحالة.

**6- العبارة السادسة: ماهي الحلول التي تراها مناسبة لزيادة فعالية الاتصال داخل الوكالة؟**  
 لقد بنيت إجابات هذه العبارة بطريقة الإجابات المفتوحة، ولهذا سوف نستخلص نتائج إجابات أفراد العينة من خلال عدد تكرار كل حل مقترح في الإجابات، وقد جاءت نتائج هذه العبارة كما يوضح الجدول التالي رقم (02-18):

الجدول رقم (02-18): تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرة السادسة من المحور الثالث

الرتبة	النسبة %	التكرار	الإجابات
1	13,33	4	تكثيف الاجتماعات الدورية
2	10,00	3	إرساء الشفافية في الاتصال
2	10,00	3	رفع مستوى العمال وزيادة الوعي في عملية الاتصال
3	6,67	2	الاعتماد على نظم معلوماتية جديدة ومواكبة التطورات
3	6,67	2	الجدية والفعالية في ممارسة المهام
3	6,67	2	السرعة في معالجة الشكاوى
3	6,67	2	تشجيع الآراء البناءة
3	6,67	2	تعميم الاتصالات لكافة طبقات العمال
3	6,67	2	تكثيف المراسلات الإدارية
4	3,33	1	ابتكار وسائل اتصال جديدة وفعالة
4	3,33	1	احترام السلم الإداري
4	3,33	1	الاحترام المتبادل بين المسؤولين والمرؤوسين
4	3,33	1	الاعتماد أكثر على التقارير اليومية
4	3,33	1	المتابعة والأمانة وتنظيم تدفق المعلومات
4	3,33	1	تبادل التوصيات
4	3,33	1	توفير الأجهزة والمعدات
4	3,33	1	محاورة البيروقراطية
/	100	30	مجموع تكرارات الحلول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

من خلال استمارات الاستبيان وجدنا أن عدد (17) فرد من عينة الدراسة لم يقدموا حلولا، وتركوا مكان الإجابة فارغا، وأن عدد (13) فرد فقط هم من أجابوا بتقديم حلولا كانت مختلفة، فمنا بتجميعها وتقريب مفاهيمها حتى لا تنتشت المعاني وتبتعد الأفكار.

نستنتج من الإجابات المجمعّة في الجدول أن حل " تكثيف الاجتماعات الدورية" قد ورد ذكره بنسبة (13.33%) بعدد أربع مرات، وهذا ما يجعل الاجتماعات ذات أهمية داخل الوكالة أو المؤسسة وتحقق الرضا لدى الموظفين لأنها مطلب أساسي وأولي لديهم.

"إرساء الشفافية في الاتصال" حل في المقام الثاني بنسبة (10%) حيث تكرر ذكره ثلاث مرات من العينة التي أجابت على هذه الفقرة، بما يعني أن العاملين يرون أن الشفافية تزيد من فاعلية عملية الاتصال داخل المؤسسة.

أيضا في نفس مرتبة الشفافية تأتي " رفع مستوى العمال وزيادة الوعي في عملية الاتصال" إذ أنها حقا عنصرا هاما في إنجاح الاتصال الداخلي لأنه طبعا العنصر الأساسي الفاعل في هذه العملية هو العامل وبدونه أو جهله فيها سيعطل في مسار الاتصال الداخلي.

تأتي الحلول التالية في نفس المرتبة الثالثة من الأهمية بنسبة (6.67%):

- الاعتماد على نظم معلوماتية جديدة ومواكبة التطورات.
- الجدية والفعالية في ممارسة المهام.
- السرعة في معالجة الشكاوى.
- تشجيع الآراء البناءة.
- تعميم الاتصالات لكافة طبقات العمال.
- تكثيف المراسلات الإدارية
- أما باقي الحلول التالية في نفس المرتبة الرابعة من الأهمية بنسبة (3.33%):
- ابتكار وسائل اتصال جديدة وفعالة.
- احترام السلم الإداري.
- الاحترام المتبادل بين المسؤولين والمرؤوسين.
- الاعتماد أكثر على التقارير اليومية.
- المتابعة والأمانة وتنظيم تدفق المعلومات.
- تبادل التوصيات.
- توفير الأجهزة والمعدات.
- محاربة البيروقراطية.

الطائفة

### الخاتمة

نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، دفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام به وبجديته، فهو يعمل على نشر ثقافة الترابط والتفاعل بين العاملين ويحفزهم للرفع من مستوى جهودهم في العمل، فالإتصال الداخلي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الإتصالية والوظيفية التي يتحرك من خلالها، والأشكال والطرق والقنوات التي يتخذها للوصول إلى النتائج التي تجعل المؤسسة تسير بشكل أحسن وناجح، إن قياس مدى نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التحكم في الإتصال الداخلي، ويعتبر العنصر الوظيفي في كل هذا المحرك الرئيسي لهذه العمليات سواء كان في قمة هرم المؤسسة أو في قاعدتها، وسواء كان صانعا للقرار وإستراتيجية أو منفذا لها، فهو الحلقة المهمة في كل الحركات التي تعيشها المؤسسة سواء نجاحاتها أو تراجعها، فبدونه لا يمكن الحديث عن الإتصال وبذلك فله علاقة مباشرة بوجود الإتصال وفعالته من عدمه في المؤسسة.

أكدت هذه الدراسة أن الإتصال الداخلي له جانب جد مهم وأساسي في المؤسسة يستحق البحث والتطوير في وسائله كما انه عامل مساهم بدرجة كبيرة في الرفع والتحسين من مكانة ومستوى فعالية الأداء من جهة، ويكتسب العامل من خلالها المهارات الأساسية والتقنيات الحديثة من جهة أخرى كما يكسبها ميزة خاصة تحمل جملة من الخصائص عن غيرها سواء طرق الإتصال أو طرق التسيير الحديثة، إضافة إلى دورها في تحسين فعالية الأداء، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وفعالة بين الإتصال الداخلي وفعالية الأداء في المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أنه كلما كان تطبيق جيد للإتصال الداخلي وحسن استغلال المهارات وكفاءات فعالية الأداء، كلما تحسن أداءه في المؤسسة أكثر وهي إجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة، وهذا ما يجب التأكيد عليه من خلال تحسين الأداء الذي أصبح العنصر الرئيسي في المؤسسات.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة نوجزها في ما يلي:

- وجود علاقة قوية بين الإتصال الداخلي وفعالية الأداء حيث كلما كان تطبيق الإتصال الداخلي أحسن كلما كانت فعالية الأداء أفضل وبالتالي بقاء واستمرارية المؤسسة وكذا تحسن أداءها ككل.



- إن تقنيات الاتصال الحديثة تساعد العمال في عملية الاتصال فيما بينهم، من حيث السرعة والفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات، وقد استفادت مؤسسة الدراسة من هذه التقنيات وقامت بتوظيفها حسب الغرض منها.
- هناك علاقة قوية بين فعالية الأداء وأداء المؤسسة ككل حيث لا يمكن التفريق بينهما لقوة التشابك ونوع تلك العلاقة فتحسن أداء الفرد وجودة عمله يرافقه مباشرة تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.
- تؤدي عملية توزيع الاتصال ومشاركتها لجميع العمال من زيادة الثقة لدى الفرد وتنمية قدراته، مما يسمح له بالقيام بالأعمال بصورة سهلة وحل المشاكل التي تعترض المهام الموكلة له، وبالتالي يؤدي عمله بطريقة سريعة وذات جودة وبكفاءة تساهم تحسن مستوى أداءه مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.
- توصلت الدراسة لوجود أهمية كبيرة للاتصال الداخلي في المؤسسة حيث يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة.
- نقص الاتصال الشفهي والمواجهاتي بين العاملين مما يشعرهم بالملل والوحدة والإحباط النفسي وكذا طول ساعات العمل كون المؤسسة معزولة ومدة الاستراحة قصيرة وهو ما يؤثر سلباً على أداء العامل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. ابراهيم عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، ( عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010).
2. أحمد العبد وآخرون ( المعجم العربي الأساسي، لاروس، 2003).
3. أحمد منيغد: فعالية الإدارة المدرسة وعلاقتها بالرضى الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة غير منشورة جامعة محمد الصديق بن يحي: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015/2014.
4. أسامة محمد جرادات، عقيلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه للأداء، (القاهرة: المنظمة العربية الإدارية، د س).
5. بشير العلاق: نظريات الاتصال، مدخل متكامل، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2010.
6. حسام محمد مازن: أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ( القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012).
7. حنان بوشلاغم: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016/2015.
8. د عبد المجيد لطفي: علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، 1976.
9. د. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1.
10. رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمات والمؤسسات، الجنادرية، ط1، عمان، 2013.
11. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
12. سمية بولعسل، حياة موصو: الذكاء الإداري والفعالية التنظيمية ، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015/2014.
13. شهيرة كواشي وأسمهان يحي: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمتية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، 2015م.
14. عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).

15. عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في الحالات الاجتماعية والإدارية، المكتبة الانجلومصرية، (د.ط)، القاهرة، 1974.
16. عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الأزريطة، (د.ط)، الإسكندرية، 2014.
17. علي غزي، بلقاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية، ( القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).
18. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007.
19. غني ناصر حسين: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
20. كنزة بلقاسم وصبرينة بوقلوذة: فاعلية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدماتية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، 2016م.
21. عقاب ريمة، تألية ومتابعة المنخرطين لتحصيل الديون عن طريق المنازعات بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء، مذكرة تقني سامي في ادارة تسيير قواعد المعطيات، المعهد التكويني بالوادي، 2011
22. محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتاب، ط2، مصر، 2004.
23. محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة(عمان: دار الشروق، ط1، 2001).
24. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
25. محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية،(عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2007).
26. محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1974.
27. محمد ناجي الجوهري: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية، 2000.
28. مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2006.
29. ناصر سلمان وسعاد سطحي: منهجية اعداد البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإسلامية، دار ابن حزم، قسنطينة، 2011.

30. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ( الجزائر: مجلة النشر الجامعية، 2004).
31. ياسمينة بودوييرة ومريم بوزردوم: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم الإعلام والاتصال، 2017م.
32. Charles Scibettaet Les Autres: Projets De Communication Conduite Et Vente , Armand Colin, 2<sup>ème</sup> Edition Mise A Jour, France, 2012.

قائمة الملاحق



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

القسم: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال جماهيري والوسائط الجديدة

## الاستبيان

أخي الفاضل /أختي الفاضلة:

تحية طيبة ...أما بعد

يتعلق هذا الاستبيان بإعداد دراسة عملية للحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال جماهيري والوسائط الجديدة ، من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة عن موضوع:

**أثر الاتصال الداخلي في فعالية أداء المؤسسات الخدمائية،** ويعد هذا الاستبيان جزء مهم وضروري من البحث ويأمل أصحاب البحث الاستفادة من نتائجها في ربط الجانب المنهجي بالجانب التطبيقي.

لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة ضمن هذا الاستبيان ،ونحيطكم علما أنها سرية ولن يطلع سوى أصحاب البحث فقط، ولن تستخدم نتائجها إلا لأغراض البحث العلمي ولن تعرض نتائجها إلا في صورة إجمالية رقمية ونسب مئوية.

**في الأخير نشكركم على حسن تعاونكم ومساهمتمكم في هذا العمل**

بإشراف الدكتورة:

من إعداد الطلبة:

ليندة زموري

✓ سعدان إبراهيم

✓ بن عمر أسامة

الموسم الجامعي: 2022/2021.

ملاحظة: ضع علامة (x) على الإجابة التي ترى أنها مناسبة

### محور البيانات الشخصية :

- (1) الجنس : ذكر  أنثى
- (2) العمر: من 25 إلى 35 سنة  من 35 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة
- (3) المستوى العلمي : جامعي  ثانوي
- أخرى أذكرها: .....
- (4) عدد سنوات العمل : أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  أكثر من 11 سنة

### المحور الثاني: نوع وطبيعة الاتصال.

- (1) ما مفهومك للاتصال الإداري في مؤسستكم:  
وسيلة لنقل المعلومات  عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر   
أخرى: .....
- (2) هل تجد سهولة في الاتصال داخل مؤسستكم: نعم  لا   
إلى حد ما
- إذا كانت الإجابة بلا فهذا يعود إلى: صعوبة فهم الرسائل الاتصالية  حواجز بين الموظفين والرؤساء  أخرى: .....
- (3) ما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم الإدارية : الهاتف  الفاكس   
اللقاءات  الاجتماعات  التقارير  البريد الإلكتروني  اللوحات  
الإعلانية
- (4) هل الاتصالات الإدارية بمؤسستكم يغلب عليها طابع: الاتصال الرسمي  الاتصال غير الرسمي  الاثنين معا
- (5) هل الاتصال الرسمي يركز على: الاتصال الصاعد  الاتصال النازل  الاتصال الأفقي
- (6) هل الوسائل المستعملة في مؤسستكم مناسبة للرسائل التي تبث من خلالها: نعم  لا   
إلى حد ما
- (7) أثناء اجتماعاتكم الإدارية هل تبدي وجهة نظرك فيما يجري بداخلها: أبدي  لا أبدي   
إذا كانت الإجابة بنعم ابدي هل وجهة نظرك يؤخذ بها: دائما  أحيانا  أبدا



## المحور الثالث: أهمية الاتصال ودوره في عملية اتخاذ القرارات الصائبة أو السليمة.

1) هل الاتصالات الإدارية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسساتكم: نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا هل: وسائل الاتصال المستعملة غير فعالة  الوسائل لا تناسب الرسائل  الرسائل غير واضحة

أخرى.....

2) ماهي وسائل الاتصال الإداري المناسبة لإبلاغ الموظفين بالقرارات المتخذة: الاجتماعات

الندوات  اللقاءات الشخصية  البريد الإلكتروني

أخرى.....

3) كيف تقيمون تأثير اتخاذ القرارات بالاتصالات الإدارية: جيدة  غير جيدة  نوعاً ما

## المحور الرابع: الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء.

1) هل تواجه صعوبة في الاتصال بالإدارة؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب: "نعم" ماهي طبيعة الصعوبات الاتصالية التي تعاني منها داخل الوكالة؟

صعوبات متعلقة بالوسيلة  صعوبات متعلقة بالدارة  صعوبات متعلقة بظروف العمل

2) هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة؟ نعم  لا

3) في حالة توجيه الشكوى هل تتلقى الرد؟ شفهيًا  كتابيًا  إلكترونيًا  لا تتلقى الرد

4) عند مواجهة مشكل في العمل تتصل ب: مسؤولك المباشر رئيس المصلحة أو

الوحدة المباشرة  أحد الأصدقاء  لا تتصل بهم

5) في حالة أنك اتخذت قرار بخصوص العمل دون علم مشرفك كيف يكون موقفه؟

يستحسن الأمر  ينصحك بعدم تكراره  يوجه اللوم والعتاب

أخرى تذكر.....

6) ماهي الحلول التي تراها مناسبة لزيادة فعالية الاتصال داخل الوكالة؟

.....

.....

.....

.....



الضمان الإجتماعى لغير الأجراء

**C A S N O S**

وكالة الوادي



**C A S N O S**  
وكالة الوادي

---