

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله -  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل بعنوان:

## الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

### Internal communication and its impact on improving the performance of employees in the organization

دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للسياحة الأوراسي - الجزائر

إشراف الأستاذ:  
د. مشته ياسين

إعداد الطالب:  
مغراوي محمد

لجنة المناقشة:

رئيسا  
مقررا  
عضوا

داسة مصطفى  
مشته ياسين  
مختار يمينة

السنة الجامعية : 2021-2022



University of Algiers 2- Abu Al-Qasim Saad Allah  
Faculty of Social Sciences  
Department of Sociology and Demography



Master's Thesis in Sociology, Specialization: Organization and Work, Titled:

**Internal communication and its impact on  
improving the performance of employees  
in the organization**

Prepared by:  
Meghraoui mohamed

Supervised by:  
Mechta yacine

**Discussion members**

1. Dassa mustapha..... president
- 2.Mechta yacine ..... rapporteur
- 3.Mokhtar yamina .....member

**Academic year: 2021/2022**

# الإهداء

الى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية

إلى زوجتي الكريمة رزقها الله خير الدنيا والآخرة

إلى أولادي أمجد، سحاء، محسن أصلحهم الله وحفظهم،

إلى أخواتي وإخوتي جميعا رفع الله قدرهم وأسبل عليهم الستروجميع أولادهم

وأزواجهم،

الى الحاجة يمينة تغمدها الله برحمته الواسعة

الى الحاج سعيد قدس الله سره

# كلمة شكر

الشكر لله أولاً و آخراً فله الحمد بما يليق بجلال وجهه ويوفى نعمه وعطاياه،

الأخ العزيز حمزة طرافي، والشكر موصول لحرمة الدكتورة ابراهيمي،

الأستاذ الحاج مزمار،

الاستاذ عبد المجيد دهوم،

الأستاذ فتحي زقعار

أستاذي المشرف ياسين مشقة

الأستاذة صليحة لزالي

إلى المدرسة الوطنية العليا للسياحة إدارة و أساتذة وعمالا على حسن الاستقبال والتعاون

والتفهم.

وعلى رأسهم الاستاذ عبد القيوم لدرع.

## الفهرس

الإهداء

شكر وعرهان

مقدمة عامة..... أ

### الفصل الأول: المدخل النظري

- 1 - مدخل..... 4
- 2 - الاشكالية..... 5
- 3 - فرضيات البحث..... 6
- 4 - أهداف البحث..... 6
- 5 - أهمية الموضوع..... 6
- 6 - أسباب اختيار الموضوع..... 7
- 7 - صعوبات البحث..... 7
- 8 - تحديد المفاهيم..... 8
- 9 - الإطار النظري للبحث..... 9
- 10 - الدراسات السابقة..... 13
- 11 - هيكل البحث..... 20

### الفصل الثاني: مدخل إلى الاتصال

- تمهيد..... 23
- أولاً- مفهوم الاتصال وخصائصه..... 23
- ثانياً- أنواع الاتصال وأنماطه..... 28
- ثالثاً- عناصر العملية الاتصالية ونماذجها..... 35
- رابعاً- وظائف الاتصال أهدافه ومهاراته..... 44
- خامساً- معوقات الاتصال..... 49

سادسا- عوامل ومؤشرات نجاح وتطوير عملية الاتصال .....52

### الفصل الثالث : الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

أولا - الاتصال الداخلي.....56

1 - مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته.....56

2 - أنواع الاتصال الداخلي.....58

3 - إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.....60

4 - الكفاءة و الفعالية في الاتصال .....61

5 - معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي.....63

ثانيا - الأداء الوظيفي وتقييم أداء العاملين في المؤسسة .....66

1 - مفهوم الأداء الوظيفي ومكوناته.....66

2 - أنواع الأداء الوظيفي ومظاهره.....67

3 - محددات الاداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه .....70

ثالثا- الاتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.....73

1 - الاتصال الداخلي الفعال مبادئه وأهميته في التأثير في أداء العاملين.....73

2 - مظاهر تأثير الاتصال الداخلي في أداء العاملين.....75

3 - نتائج العلاقة بين الاتصال والأداء تأثير المعلومات والاتصال في أداء العاملين

.....79

### الفصل الرابع واقع السياحة في الجزائر

أولاً- مفهوم السياحة وأساسياتها.....84

ثانيا- مقومات السياحة وأنواعها.....90

ثالثا- تفاعل السياحة مع محيطها.....96

رابعا- تقديم عام لقطاع السياحة في الجزائر .....109

## الفصل الخامس : الفصل الميداني التطبيقي

- 1- نظرة تاريخية وتنظيمية حول المدرسة الوطنية العليا للسياسة ..... 113
- 1 1 -نشأة المدرسة..... 113
- 1 2 -وجهة المدرسة..... 113
- 1 3 - الجانب البيداغوجي ..... 114
- 1-4- التنظيم الهيكلي ..... 115
- 1-5- خصائص عينة الدراسة وكيفية استخراجها..... 115
- 2- الدراسة الميدانية والمنهجية المتبعة..... 117
- 3- تحليل البيانات وقراءة النتائج..... 121
- 3-1- تحليل نتائج البيانات الشخصية في المحور الأول ..... 121
- 3-2- تحليل نتائج المحاور المعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي ..... 128
- 3-3- واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة..... 128
- 3-4- تأثير الاتصال الداخلي على الأداء في المؤسسة ..... 134
- 3-5- التحقق من نتائج الفرضية..... 139
- 3-6- نتائج المعلومات التكميلية ..... 141
- خلاصة عامة ..... 168
- خلاصة النتائج..... 169
- اقتراحات وتوصيات..... 170
- حدود وآفاق البحث ..... 171

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الآثار السيئة للسياحة على البيئة وكيفية التحكم فيها	99
02	طاقات الايواء بالجزائر سنة 1962	105
03	عدد السياح الاجانب الوافدين الى الجزائر حسب معيار الجنسيات	108
04	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	121
05	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	122
06	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء الوظيفي	123
07	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	124
08	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب درجة الأقدمية	125
09	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	126
10	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الاولاد	127
11	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	128
12	اتجاهات المبحوثين تجاه الاتصال الداخلي في المدرسة الوطنية العليا للسياحة	129
13	اتجاهات المبحوثين حول اداء العاملين في المدرسة الوطنية العليا للسياحة	132
14	اثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المدرسة الوطنية العليا للسياحة	135
15	نتائج الارتباط بين المتغيرات الاتصال الداخلي واداء العاملين.	139
16	ملخص نموذج الانحدار	140
17	الدلالة المعنوية للانحدار (تحليل التباين الأحادي أنوفا)	140
18	استخراج معادلة الانحدار	141
19	استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية	141

الصفحة	العنوان	الرقم
142	استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية مع متغير الجنس	20
143	استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في نوادي علمية او ادبية مع متغير السن	21
144	استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية مع متغير الوظيفة	22
145	استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية مع متغير المستوى التعليمي	23
146	استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية مع متغير الأقدمية	24
147	استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية مع متغير الحالة الاجتماعية	25
148	استجابات المبحوثين فيما يخص المشاركة في نوادي علمية أو أدبية	26
149	استجابات المبحوثين فيما يخص المشاركة في نوادي علمية أو أدبية مع متغير الجنس	27
150	استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في نوادي علمية او ادبية مع متغير السن	28
151	استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي العلمية او الادبية مع متغير الوظيفة	29
152	العنوان	الرقم
153	استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي العلمية او الادبية مع متغير المستوى التعليمي	30
154	استجابات المبحوثين حول حضور اجتماعات المؤسسة	31
155	استجابات المبحوثين فيما يخص حضور اجتماعات المؤسسة مع متغير الجنس	32

الصفحة	العنوان	الرقم
156	استجابات المبحوثين بخصوص حضور اجتماعات المؤسسة مع متغير السن	33
157	استجابات المبحوثين بخصوص حضور اجتماعات المؤسسة مع متغير الوظيفة	34
158	استجابات المبحوثين بخصوص حضور اجتماعات المؤسسة مع متغير المستوى التعليمي	35
159	فيما يخص استجابات المبحوثين حول المشاركة في دورات التكوين والتدريب	36
160	استجابات المبحوثين فيما يخص المشاركة في دورات التكوين والتدريب مع متغير الجنس	37
161	استجابات المبحوثين حول المشاركة في دورات التكوين والتدريب مع متغير السن	38
162	استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في دورات التكوين والتدريب مع متغير الوظيفة	39
163	استجابات المبحوثين المشاركة في دورات التكوين والتدريب مع متغير المستوى التعليمي	40
164	استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقيات	41
164	استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقيات مع متغير الجنس	42
165	استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقيات مع متغير السن	43
166	استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقيات مع متغير الوظيفة	44
167	استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقيات مع متغير المستوى التعليمي	45

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
142	أشكال و أنماط الاتصال	01
143	نموذج لاسويل لعناصر الاتصال	02
144	نموذج شانون و ويفر للاتصال	03
145	نموذج ويلبور شرام	04
146	نموذج كاتز و لازارسفيلد	05
147	نموذج ديفيد بيرلو	06
148	تصنيف الزوار الدوليين	07
149	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	08
150	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	09
151	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء الوظيفي	10
152	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
153	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب درجة الأقدمية	12
154	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	13
155	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الاولاد	14
156	استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية	15
157	استجابات المبحوثين فيما يخص المشاركة في نوادي علمية أو أدبية	16
158	استجابات المبحوثين حول حضور اجتماعات المؤسسة	17
159	فيما يخص استجابات المبحوثين حول المشاركة في دورات التكوين والتدريب	18
160	استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقيات	19

## مقدمة عامة:

إن عملية الاتصال الداخلي هي عملية مكثفة وتتم بشكل دائم ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين الرئيس والعاملين، لأن مصلحة المؤسسة والعمل هي واحدة، تظهر أهمية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات، من خلال النتائج الايجابية على العامل والمؤسسة، وتتمثل في اللقاءات المتكررة مع المستويات الادارية المختلفة لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها اليهم، حتى يتبنوها بشكل صحيح، ومن خلال ما يطرح في أدبيات الاتصال، كالإدارة على المكشوف، والتي تعتبر انه لا توجد معلومات خاصة انما جميع من في المؤسسة شركاء في المعلومات، مما يعزز عامل الثقة ويزيد من تماسك العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة، مما يمكنه من تحديد حجم تأثيره وتأثير مستوى أدائه في المؤسسة، ويمنحه حوافز مرتبطة بأدائه الفردي.

ان العملية الاتصالية الناجحة وفقا ل " يورغن هابرماس " ( Jurgen Habermas- 1929 ) في نظرية الفعل الاتصالي<sup>1</sup> " فانه عندما يقوم الافراد بالاتصال يفترض مسبقا وقوع اربعة ادعاءات صحيحة وهي الوضوح والحقيقة والصواب الاخلاقي والصدق. " ، فهي تعتمد على الاتصال الصادق والصريح بين الادارة والعاملين، وهي من أهم المقومات التي تؤدي الى تكوين أداء جيد لدى العاملين في المؤسسة وتطوير الكفاءة والمهارة للعنصر البشري وتقوية العمل الجماعي في المؤسسة.

يكتسي الانتماء التنظيمي في المؤسسة أهمية متعاظمة تعمل المؤسسات على تفعيلها من خلال ايجاد ثقافة خاصة بها لتهيئة العامل وتحفيزه من خلال استعداده للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها، فان شعورهم بالانتماء الداخلي، وانتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل وهذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود

---

<sup>1</sup> - جون سكوت وآخرون ، خمسون عالما اجتماعيا ، المنظرون المعاصرون ، ترجمة محمود محمد حلمي ط1، الشبكة العربية للأبحاث والنشر ، بيروت ، 2009. ص 385

داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذا نقص في معدل دوران العمل.

كما ان توفير مناخ تنظيمي جيد وتشجيع العاملين على الابداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة وخلق روح المبادرة، نتيجة وجود اتصال مستمر .

ويعتبر (ولبر شرام) "أن أساس الاتصال هوخلق نوع من المشاركة اوالاتحاد " <sup>2</sup> ليخلق في نفوس العالمين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، والشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وفتح المجال للحوار والنقاش حول تحسين الأداء بواسطة تحديد المسؤولية وحب الإنجاز، كما تكون أنظمة المؤسسة وهياكلها كوجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى

وشعور العامل بأهمية دوره في المؤسسة، وانه يعمل لتحقيق أهداف مشتركة فيتغير له معنى العمل من معنى محدود الى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل واشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم وليس فقط اشباع الحاجات المادية وفق نظرية التبادلية في علاقة الانتماء الوظيفي والمصلحة، حيث يركز علماء الاجتماع مثل "رينتشارد هال" ، وآخرون (R.Hall-1978)، في دراستهم للانتماء التنظيمي على محصلة ارتباط تلك العلاقة بمتغيرات اخرى مثل الرضا عن العمل وقيم العمل.بينما يفرق "كيدرون kidron-1978 " بين نوعين من الانتماء التنظيمي وهما الانتماء المحسوب (رغبة الفرد في البقاء بقدر ما يحققه من مكاسب) والانتماء الاخلاقي<sup>3</sup>

ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب تأخذ الصبغة الإنسانية تكون نتائجه واضحة على سلوك المرؤوسين من الناحية الانتاجية والاجتماعية.

<sup>2</sup> - محمود عوده، "أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي" ، دار المعرفة الجامعية ، 1998.، ص 13

<sup>3</sup> - اعتماد محمد علام ، الانتماء التنظيمي ند العاملين في الصناعات التحويلية ، نشرت في حولية كلية الانسانيات والعلوم الاجتماعية ، جامعة قطر العدد السادس عشر سنة 1993. ص 257.

## الفصل الاول :المدخل النظري

- مدخل
- الاشكالية
- اهداف الدراسة
- اسباب اختيار الموضوع
- اهمية موضوع الدراسة
- الدراسات السابقة
- مفاهيم الدراسة
- المدخل النظري الدراسة
- التعاريف الاصطلاحية
- التعريف الاجرائي
- هيكل البحث

## 1 - مدخل:

يكتسي مفهوم الاتصال اهمية بالغة في الحيز النظري للدراسات، نظرا لتعدد استعمالاته في مختلف المجالات البحثية.

ثم مالبث ان صار موضوعا مستقلا بذاته يتخير من المجالات التي يتقاطع معها، فهولصيق بالسياسة كما الاعلام، وهوفي النظريات السوسولوجية والنفسية وعلم النفس الاجتماعي كما في علوم التنمية البشرية والدراسات اللغوية وعلوم الادارة والتنظيم والاقتصاد والتسويق والإعلانات والإشهار.

فهوموجود حيث نظرت، ولكن طرق التناول وزاوية البحث المفهوماتي تختلف بقدر اختلاف زاوية الرؤية.

وبادرت الى الموضوع من محور الاتصال في المؤسسات من زاوية النظرية السوسولوجية والتي تهتم بالاتصال من حيث البيئة الاجتماعية المحيطة والتي تحدد كيفية التعامل وتفسير الرسالة من خلال التفسير والاكراهات التي تفرضها على الافراد.من خلال الجماعات والتنظيمات المجتمعية المختلفة.

كما وجب على القائمين على العملية الاتصالية في مختلف المؤسسات مراعاة الاساليب التي تعمل بها الانماط الاتصالية لتحقيق الاهداف المتوخاة، وذلك من خلال العناصر الاولية للاتصال الفعال مع الاخذ بعين الاعتبار التقليل من المعوقات والتشويشات التي تصاحب العملية الاتصالية من خلال الاليات التنظيمية والطرائق المنهجية في الاتصال واخترت لانجاز هذا البحث مؤسسة تكوينية جامعية متخصصة في مجال السياحة ألا وهي المدرسة الوطنية العليا للسياحة المتواجدة على مستوى الاوراسي بالجزائر العاصمة التي تجمع بين قبعة قطاع السياحة وقبعة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك بحكم العمل المهني، اضافة الى التسهيلات التي تلقيتها من طرف القائمين على المدرسة.

## 2 - الاشكالية:

لقد تزايد الاهتمام بدراسة الاتصال التنظيمي في المؤسسة يتزايد مع بروز التيار الخاص بالعلاقات الانسانية الذي أسس لفكرة أن المؤسسة تنظيم اجتماعي، مثله مثل العائلة والمدرسة. وخاصة مع بحوث مدرسة "التون مايو" (Elton.Mayo)، وهوما ذهب اليه "سانسوليو" من ان المؤسسة أصبحت قضية مجتمع لانها تعتبر مصدرا للهويات وتقوم بمهام التنشئة الاجتماعية<sup>1</sup>.

فأصبح الفرد يكتسي أهمية مميزة باعتباره اهم دعائم تنمية وتطوير المؤسسة زان له شخصية معنوية لها هوية وقيم وتاريخ، ودفع هذا الاعتقاد الى عمل المؤسسات على ايجاد ثقافة تحقق مجموعة من القواعد الخاصة بالمؤسسة للتأثير في سلوكيات أفرادها كما ذهب الى ذلك الباحث " مهيد ألتارد " (1994). (Mohed, Altard).

ومن أجل تحقيق هذه الديناميكة كا لزاما على المؤسسات البحث عن نظام يقوم بتفعيل العملية الاتصالية للتحكم بفعالية في سير مختلف مستويات التنظيم، وكذا المشاكل التي تواجهها مما حدا بالباحث "دنيس بونوا" ومجموعة من الباحثين " (Denis, Benoit) (1995) الى اعتبار "ان المؤسسة لا وجود لها إلا بالاتصال".

وتتمثل الاشكالية في التعرف على أهمية الاتصال الداخلي في التأثير على أداء الافراد في المؤسسة.

وما هي العوامل التي تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

وما هي العوامل التي تساهم في تفسير مضامين الرسائل الاتصالية - الانتماء الى مجموعات اجتماعية، اقتصادية، ثقافية مهنية-.

---

<sup>1</sup> - Reneaud, Sainsaulieu. (1997). *Sociologie de l'Entreprise, Organisation, Culture et Développement*. Paris: Presse de science politiques , et Dalloz.

## فرضيات البحث:

- يهدف البحث الى محاولة الاحاطة بمختلف جوانب العملية الاتصالية داخل المؤسسة والحصول على اجابات على الاسئلة السابقة، حيث:
- يمكن للاتصال الفعال من التأثير ايجابيا على أداء الافراد.
- تعمل المكانة الاجتماعية التي ينتمي اليها افراد المؤسسة دورا اساسيا في التفاعل مع الاتصال.
- يمكن من خلال استعمال طرائق الاتصال الفعال من تحديد وتحييد المعوقات التي تشوش على العملية الاتصالية.

## أهداف البحث:

### الهدف الرئيسي:

- ابراز دور الاتصال الداخلي في التأثير ايجابيا على أداء الافراد.

### الأهداف الثانوية:

- إبراز دور مختلف الجماعات والتنظيمات التي تسهم في تفسير مضامين عملية الاتصال
- تحديد المعوقات التي تحد من مفعول الرسالة الاتصالي.
- المساهمة في ابراز وتناول النظرية السوسولوجية للاتصال.

## أهمية موضوع البحث:

- يأخذ الموضوع اهميته من تزايد الاهتمام بالمرء البشري في التنمية، كطاقة لا غنى عنها في تطور الهيئات والمنظمات، ويؤدي الاتصال الداخلي دورا محوريا في بناء المؤسسات وانسجامها وتناسقها وفعالية أدائها.

## أسباب اختيار الموضوع:

### أسباب موضوعية:

- اهتمام الادارة الحديثة بالاتصال الداخلي للنتائج التي يحققها في تفعيل الأداء الاداري وعلى الخصوص الرضا الوظيفي والانتماء والولاء التنظيمي.
- دور الاتصال في بناء العلاقات الانسانية وتحقيق الانسجام بين العمال في المؤسسة،

### أسباب ذاتية:

كان للاهتمام الشخصي لصاحب البحث بالاتصال الاجتماعي عموما والاتصال التنظيمي على الخصوص دور في الاختيار، وذلك لمعرفة مختلف جوانب الاتصال وزواياه المتعددة.

### صعوبات البحث:

شكل غياب الدراسات التي اهتمت بموضوع العملية الاتصالية من وجهة النظرية السوسيولوجية عائقا كبيرا ادى بنا الى الولوج الى الموضوع ونحن نفتقد الى الدراسات التي ترسم لنا بعض معالم الطريق، غير اننا اعتمدنا على دراسات مختلفة تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، محاولين الاستفادة القصوى منها ما أمكن ذلك.

ووجب التنويه على سبيل الذكر الظروف السياسية التي تعيشها الجزائر بدءا من فيفري 2019 من خلال حراك شعبي عام يطالب بإصلاحات سياسية لنظام الحكم والرافض للتمديد لفترة رئاسية خامسة لرئيس الجمهورية، الذي يمر بظروف صحية صعبة، ولا يزال رغم اختلاف اشكاله وحجمه وتباين اهدافه، وقد رأينا ان نذكر هذا لاعتقادنا بما لهذا الحراك من تداعيات مختلفة على المحيط الاجتماعي ونظام القيم وما يصاحبه من مواقف وسلوكيات لمختلف افراد المجتمع.

كما كان لظروف وباء كورونا بداية من فيفري 2020، وما خلفته من تداعيات على الأفراد ومجموع المؤسسات الرسمية، من حجر وتغيير لتوقيت العمل ونظامه من خلال العمل بالدوام أثرا بالغا على عملية البحث والاستقصاء الميداني، وتوزيع وتجميع الاستبيانات الضرورية للقيام بالدراسة.

### تحديد المفاهيم:

**مفهوم الاتصال :** نقل وتوصيل أو تبادل الافكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارات، ويتم تبادل المعلومات او الافكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين .

**مفهوم الاتصال الداخلي :** الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم

كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الاقناع، وكل

عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز

الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير الى أطراف معينة وفيما بين أقسامها.

**مفهوم الأداء الوظيفي :** هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء

كان عضليا أو فكريا من أجل اتمام الوظيفة الموكلة له، يحدث هذا السلوك تغييرا لكفاءة

وفعالية تحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

**مفهوم الجماعة :** اذا كان المجتمع هو مجموعة من الافراد موحدين حول قيم مشتركة فان

الجماعة هي من يتعين على أعضائها الحصول على وئام لتعيين شراكة في الانواق

والمصالح تتعدى مجرد الانتماء الى قيم مشتركة، اذا ينبغي على أعضائها الاهتمام بمن

يعترفون بأنه من أذواقهم ومصالحهم المشتركة وأن يقبلوا بالمشاركة في ادارة شؤونها، عبر

التضحية بجزء من الوقت والموارد (ميرتون).

وهي تقوم على مجموعة من الصلات العاطفية والروحية والاقتصادية (النفعية) (فيبر)،

ولكي تحافظ على قوتها ينبغي ان توجد ثلاث عناصر أساسية، وهي:

- وجود شبكة من العلاقات المتبادلة بين الاشخاص،

- بعض الروابط المقدسة التي تكون موضوعا للتماثل الرمزي،

- الاندماج دون عقبات في نظام التبعية المتبادلة. (شيلز)

**مفهوم التنظيم :** معناه العام هو ان قيم تراتبية بين مجموعة من الافراد تجعلهم قادرين على التعاون في تحقيق غاية مشتركة، ومن أهم شرط بقاء التنظيم وفعالته هي قدرته على تحفيز المشاركين فيه.

ويتميز التنظيم بسمات أساسية مشتركة بين مختلف أنواع التنظيمات وهي التمايز ودرجات متنوعة، وان تماسك التنظيم لا يرتبط فقط بما يجري داخله وإنما بما يفعله أو يكون عليه أعضاؤه خارجه، كما تتسم التنظيمات بالتعددية كونها نتيجة ائتلافي بسبب تنافر المصالح بين أعضائها وتفاوت أوضاعهم الاجتماعية وتباين أدوارهم.<sup>1</sup>

### الاطار النظري للبحث:

ليس من الغريب ان ننظر الى عملية الاتصال باعتبارها جوهر التفاعل الاجتماعي، حسب ما يراه (جورج هيرت ميد ) (1863-1931) مدرسة شيكاغو" الذي يتوقف على مقدرة أفراد المجتمع على استخدام الرموز اللغوية في معظمها في هذا التفاعل والانتقال بها الى الفعل أو السلوك، وتحمل اللغة والاتصال مكانة اساسية في فهم صيرورة تشكل المجمع سواء في شكله النظامي اوفي شكله المتحول وفق البنيات التأويلية التي تحكم أفراد المجتمع"<sup>2</sup>، كما يرى العلاقة بين الفرد والمجتمع قائمة على التفاعل المتبادل، فالمجتمع ذووجود موضوعي في أنماط السلوك التي يمكن ملاحظتها في تفاعل ا لأفراد، والفرد يشارك بدوره في بناء المجتمع فهو عنصر فاعل وليس مجرد نتاج ظروف معينة. أي أن العلاقة دينامية فيها الاستقرار والتغيير في الوقت نفسه.

<sup>1</sup> - ريمون بودون - ف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ط 1 ، س 1986.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن عزي، "الفكر الاجتماعي المعاصر والظاهرة الاعلامية الاتصالية، دار الامة، ط1، الجزائر، 1985، ص 22.

ويرى ( ج.ه.ميد ) في الفرد جانبيين تحليليين هما النفس أو الأنا والذات فالأنا وهو الجانب العفوي وهو الدافع والعنصر الخلاق الدينامي، الذي يحدث ردود الفعل تجاه الوضعيات المختلفة، وذلك وفق تجاربه الخاصة وكيفية استدخال مواقف الافراد الى ذاته. وتمثل الذات التماثل الموضوعي للآخر المعمم وهو مجموع التقاسيم المنظمة من المعايير المجتمعية التي أدخلها الفرد الى ذاته والمعاني التي استوعبها الفرد اثناء عملية التفاعل وأصبحت قيما تحدد "السلوك السوي في الوضعيات الاجتماعية" وفق ما يعبر عنه (كوهين). فالذات بهذا المعنى هي انعكاسات مواقف الآخرين على نفوسنا وتصبح مرجعا للفرد في تحديد وتوجيه صيرورته الاتصالية في الفعل الاجتماعي.<sup>1</sup>

فلا يمكن لأي جماعة من أداء وظيفتها بدون الاتصال بين أفرادها. ولذلك كان عليها أن تكون قادرة على تبادل المعلومات وتقويم الأفكار والربط بين أوجه نشاط أعضائها.<sup>2</sup>

وبهذا فهي تعتمد على مصطلحات تضبط بها هذا التفاعل الاجتماعي وأهمها مصطلح المعيار الذي يشير الى مجموعة من التوقعات التي يحملها اعضاء الجماعة، وهذه التوقعات تتعلق بالسلوكيات الواجب على الفرد اتباعها.

أو هو مجموعة التوقعات حول الكيفية التي يجب على الفرد من خلالها ان يشعر ويعتقد ويتصرف. غير أن المعيار يرتكز حول السلوكيات لا الشعوريات.

ومن خلال التطور الحاصل في الدراسات المتعلقة بدناميات الجماعة امكن اثناء نظرية الاتصال والتأثير بمفاهيم كالموقف والجماعة المرجعية. حيث تركز نظرية الجماعة المرجعية وفق ما ذهب اليه "روبرت كينغ ميرتون " من ان العمليات التي " ينتمي الناس من خلالها الى جماعات ويرجعون بسلوكهم إليها فالجماعة تعلم الفرد قيمها الخاصة وتصوغ قيم الفرد وفقا لمعتقدات جمعية<sup>3</sup>.

1 - عبد الرحمن عزي المرجع نفسه ، ص 26.

2 - محمود عوده ، "أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي " ، دار المعرفة الجامعية ، 1998. بتصرف

3 - عبد الرحمن عزي مرجع سابق

ويشير (تشارلز كولي) أن " النفس تبرز وتتموفي اطار الجماعة الاولية مثل العائلة، نادي الاصدقاء، الجيران (الخ ) "وهي تقوم على المعاشرة والتعاون الودي وجها لوجه"، وتعتبر الجماعة الاولية " أساسية في تشكيل الطبيعة الاجتماعية للفرد ومثله... بحيث تصبح نفسية الفرد بفعل عدة دوافع الحياة المشتركة وهدف الجماعة".<sup>1</sup>

وتطبيقا لنظرية الجماعة المرجعية في مجال الاتصال، فإفنه من المفيد تصنيف الافراد وفقا لانتمائهم الى فئات اقتصادية وتعليمية وعضويتهم في الجماعات المختلفة وكذا اعمارهم. على اعتبار ان الفرد لا يتأثر بمضمون الاتصال وهو معزل عن هذه الضوابط. والاهم أن استخدام نظرية الجماعة المرجعية قد مهد لإكتشاف البناء الاجتماعي الذي يكمن وراء التباين الكبير في استيعاب الافراد واستجابتهم لرسائل الاتصال. وتبين أن العلاقة بين الاتصال والتأثير ليست على درجة بسيطة، فمنذ أن أوضحت النظرية السوسولوجية للتأثير بجلاء أن الناس يتأثرون بمضمون الاتصال ويفتتعون به بالنظر الى الجماعات المختلفة التي ينتمون إليها سواء كانت تصنيفية كالعمر، والمكانة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، والعضويات الرسمية في الجماعات المهنية. والجماعات التلقائية الاولية.

وتبين أن العلاقة بين الاتصال والتأثير ليست على درجة بسيطة، فمنذ ان اوضحت النظرية السوسولوجية للتأثير بجلاء ان الناس يتأثرون بمضمون الاتصال ويفتتعون به بالنظر إلى الجماعات المختلفة التي ينتمون إليها سواء كانت تصنيفية كالعمر، والمكانة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، أو العضويات الرسمية في الجماعات المهنية. أو الجماعات التلقائية الاولية.

**الوضع الاجتماعي:** يدل على الموقع الذي يحتله الفرد ضمن مجموعة معينة أو المجموعة في مجتمع معين وهو ذو بعدين إثنين أفقي وعمودي:

---

<sup>1</sup> - عبد الرحمن عزي المرجع نفسه ص29.

الأفقي وهو شبكة الصلات والمبادلات الواقعية أو الممكنة في نفس الوضع، اما العمودي فهو مجموع الصلات والمبادلات مع من هم أعلى منه أو أدنى منه. وهو بالتالي مجمل العلاقات المساواتية أو التسلسلية لأحد الأفراد مع سائر أعضاء الجماعة كما أنه مرتبط بالمعطيات الموروثة كالجنس والسن أو المكتسبة كالوظيفة، كما ينبغي لوضع ان يكون متوافقا مع الدور.

فقد اعتبر كل من (لنتون) وبعده (ت. بارسونز) أن وضعنا معيناً يمكن أن ينسب وفقاً لمعايير طبيعية كالسن والجنس ومعايير وتسمى المعايير المنسوبة، وموضوعية يمكن ان تكتسب بالجهد والطموح أو الجدارة وتسمى المنجزة، والانجاز يرتبط أساسا بالاستحقاق (ثقافيا أو معنوياً) أو مركبا منهما<sup>1</sup>.

ويرى (تالكوت بارسونز)<sup>2</sup> أنه ولضمان عملية الاتصال داخل التنظيم ينبغي أن يكون تسلسل الأوضاع واضحاً، كما ينبغي التمييز بين البنية الشكلية للتنظيم والتي تكون مختلفة عن البنية الفعلية. لأن الالتباس في تسلسلية الأوضاع قد يؤدي الى بروز مجموعة من الصور، كالتنافر الذي يحدث فيما يتعلق بنقل التبليغات والتعليمات، والازدواجية بين بنى الأوضاع التسلسلية والوظيفية.

ويرى (ماكس فيبر)<sup>3</sup> أن الغموض أو الالتباس في تسلسلية الاوضاع يؤثر على فعالية التنظيم، التي ينبغي أن يبنى على درجة الوضوح وبناء فعاليتها (وهو البيروقراطية)، إذ يعتبر الالتباس معياراً لعدم التنظيم الاجتماعي، وقد يكون مصدراً للانحراف.

ويعتبر (اميل دوركايم) أن الارتباك مرتبط بخلل تسلسلية الأوضاع، حيث تصبح التوقعات المتعلقة بالوضع الخاص بالفرد وبالأخرين غير محددة، والذي ينجر عادة من عدم

<sup>1</sup> - المعجم النقدي لعلم الاجتماع، مرجع سابق

<sup>2</sup> - المعجم النقدي لعلم الاجتماع، المرجع نفسه

<sup>3</sup> - المعجم النقدي لعلم الاجتماع، المرجع نفسه

استقرار التركيبات الانتاجية بمواجهة أوضاع جديدة. كما يؤثر عدم الاستقرار على بنى المكافآت ومستوى رضى الأفراد<sup>1</sup>.

### الدراسات السابقة :

يفترض على الباحث عند قيامه بالبحث العلمي ان يبحث ويقلب عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، و أن يدرك أن عمله ما هو إلا عبارة عن حلقة في سلسلة متصلة من البحوث، وعليه الافادة منها، والبناء عليها لتحقيق عملية التراكم العلمية المرجوة في البحوث والدراسات العلمية.

وتعتبر بمثابة الاطار النظري الذي يعود اليه الباحث ليستطيع الاحاطة بجوانب بحثه والاستفادة مما توصلت اليه البحوث السابقة.

ولقد تناولت الكثير من البحوث والدراسات موضوع البحث الموسوم بالاتصال الداخلي وأثره في الأداء الوظيفي من جوانب مختلفة، واخترنا مجموعة منها لنستفيد من زوايا التناول، ونضع بعض نتائجها محل التجربة للتحقق منها، وذلك لتباعد الفترات الزمنية، وكذا باختلاف مجال الدراسة.

### الدراسة الاولى:

دراسة "العربي بن داود " تحت عنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف -عين السمارة - قسنطينة. للحصول على شهادة الماجستير سنة 2008، بجامعة قسنطينة.

حيث سعت هذه الدراسة الى تناول فعالية الاتصال التنظيمي المؤسسي، وما اذا كانت المؤسسة تضع العملية الاتصالية في التنفيذ، حيث طرحت الاشكالية الرئيسية التالية:

---

<sup>1</sup> - المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، المرجع نفسه.

- ما مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي؟، وما مدى  
فعاليته في انمائها وتطويرها؟

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

- يمكن تحقيق فعالية الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال بتجاوز المعوقات  
الانسانية، والتنظيمية، والفنية، والفيزيقية.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على جمع المعلومات الكافية  
حول الموضوع المحدد للحصول على نتائج موضوعية، كما ركز الباحث على تقنية  
المسح بالعينة. كما اعتمد على الملاحظة البسيطة، اضافة الى البحث الوثائقي لمختلف  
السجلات لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

وإعتمد الباحث استمارتين مختلفتين إحداهما وجهها لعمال إدارة الموارد البشرية، والثانية  
وجهها للعمال على اختلاف رتبهم، كما اعتمد على المقابلة الحرة لعينة عشوائية طبقية.  
وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

كلما كان الاتصال فعالا كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر  
والتعليمات، كلما كان الاهتمام بالاتصال الصاعد كلما كانت هناك فعالية اتصالية، كلما  
كان هناك اتصال افقي كلما ادى الى تدعيم المناخ التنظيمي.  
وقد استفدنا من هذه الدراسة أهمية الدراسة التحليلية الوصفية في تناول الدراسات  
الاتصالية، كما وقفنا على النتائج السلبية التي يمكن أن تنتج من خلال تفاقم دور  
معوقات الاتصال في العملية الاتصال التنظيمي.

#### الدراسة الثانية:

دراسة "الشامي صليحة" تحت عنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي  
للعاملين" دراسة ميدانية على جامعة امحمد بوقرة ببومرداس، للحصول على شهادة  
الماجستير، سنة 2010.

حيث إتجهت الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي حيث طرحت إشكالية الدراسة كالتالي :

- ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟  
حيث اندرجت تحت هذه الاشكالية الرئيسية اسئلة فرعية :

1. ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره؟

2. ما مفهوم الأداء الوظيفي، وما هي محدداته؟

3. ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين؟

إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح المكتبي، كما اعتمدت على الاستبيان والمقابلة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

برنامج الحوافز والمكافآت الغير مناسب، وكذا الحصول على الترقية في وقت متأخر، لا يحفزهم على الزيادة في ادائهم.

وقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة ان المناخ التنظيمي ينبغي عليه أن يأخذ في الحسبان جملة من الركائز التي يبنى عليها الأداء الوظيفي، كالتكوين المستمر لرفع المستوى والاستجابة لاحتياجات الافراد المتنوعة والمتجددة حسب المكانة الاجتماعية لكل منهم.  
**الدراسة الثالثة:**

دراسة " طيبش ميلود " تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة"، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف وهي مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة سطيف، العام الدراسي 2010-2011.

وتدور إشكالية البحث عن دور العملية الاتصالية في احداث التفاعل بين مختلف جماعات العمل مع بعضها داخل منظمات العمل، وكيف تساهم في تحقيق اهداف المؤسسات، وتمت صياغة الاسئلة التالية:

1. ما علاقة الاتصال بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين؟
  2. ما علاقة الاتصال التنظيمي بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة؟
  3. هل للاتصال التنظيمي علاقة بديناميكية جماعة العمل؟
- وتدور فرضيات الدراسة حول:

- يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة،

- الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين في المؤسسة،

- للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة.

وتمثلت اهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على مكانة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات

العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي،

2. محاولة تشخيص وتحليل العملية الاتصالية داخل المؤسسة وعلاقتها بتنمية

المهارات الاجتماعية للعاملين،

3. محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف بالنسبة لإستراتيجية الاتصال داخل

المؤسسة،

4. التعرف على عملية الاتصال داخل المؤسسة وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي من

خلال الروح المعنوية للعاملين وما ينتج عنها من تعاون وترابط وانسجام بين

جماعة العمل.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة لإجراء دراسته الميدانية، وقدرت عينة البحث ب 43 فردا، واعتمدت على اداتين للبحث هما الملاحظة البسيطة واستمارة مقابلة التي احتوت 39 سؤالا.

وفي الاخير توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تبين ان الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين بنسبة قاربت 89%.
- تبين ان الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة بنسبة 85%.
- تبين ان للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة بنسبة 90%.

وقد أفدنا من هذه الدراسة الأهمية التي تقوم بها الاتصال التنظيمي في تنمية العلاقات بين أفراد التنظيم وتحقيق معنى الانتماء لجماعة العمل، مما يدفع الى التفاني ونكران الذات والتضامن من أجل فائدة الجماعة ونجاح التنظيم.

وقد حظيت دراسات اقليمية باهتمام الانتماء التنظيمي للعمال كدراسة الاستاذة (اعتماد محمد علام) وهي دراسة في مجال دراسة التنظيمات من خلال قضايا حديثة مثل الانتماء التنظيمي وعلاقاته ببناء الفرصة وبناءات القوة، وقد اهتمت بتأثير المتغيرات الديمغرافية على الانتماء التنظيمي لعينة من العاملين في الصناعة التحويلية في المجتمع القطري، حيث تم تسليط الضوء على العمالة الوافدة في سوق العمل الرسمي. من خلال التحقق من فرضيات تصف العمالة بعدم الثبات والاستمرارية مما يؤدي الى انخفاض الانتاجية. بالعمل، ويصاحبه انخفاض في الولاء والانتماء الوظيفي من خلال نظرية "بوشانان" (BOUCHANAN-1974) وكذا موداي" (1982) للانتماء التنظيمي والتي تقوم على ثلاثة عناصر وهي التوحد والاندماجية في العمل واخيرا الولاء للتنظيم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - اعتماد محمد علام ، الانتماء التنظيمي ند العاملين في الصناعات التحويلية ، نشرت في حولية كلية الانسانيات والعلوم الاجتماعية ، جامعة قطر العدد السادس عشر سنة 1993.

والحقيقة ان فائدتنا من هذه الدراسة كانت جمة من خلال لفت انتباهنا الى مفهوم الانتماء التنظيمي وما يحويه من مقاربات وما يتناوله من مداخلات.

وأخيرا أعمال ج.مورينيو" (1892-1974) من خلال كتابه (من يكتب له البقاء)، الذي نشر سنة 1934، والذي ركز فيه على أهمية العلاقات الاجتماعية وجوانبها النفسية . حيث قام بتحليل بنية الجماعات وشبكة علاقاتها الاجتماعية واعد مقياسا اجتماعيا، ساهم من خلاله بمعرفة المجموعة لذاتها وتمكينها من القيام بعملية استيعاب افرادها ودمجهم في شؤونهم الداخلية.

حيث ساهم القياس السوسيوومثري في الكشف عن التنظيمات غير الرسمية للجماعة وكذلك اهمية المكانة الاجتماعية. فهذه النظرية تتضمن مجالات العلاقات الاجتماعية في تماسك الجماعة وتعاون اعضائها مع بعضهم وانتماء اعضائها لها وثقة عضوالجماعة بنفسه وطموحه في الجماعة وتقدمها.

### التعريف الاصطلاحي:

نعتقد ان عملية الاتصال معقدة فهي تعني أشياء مختلفة، لأفراد مختلفة، لمواقف مختلفة، فهي تقوم على مجموعة مبادئ أساسية، وتحتاج الى توظيف مهارات اتصالية معينة بصورة ملائمة وفعالة.

ولذا تباينت التعاريف بالنسبة لمصطلح الاتصال في نظريات الاتصال، حيث اعتبر الاتصال مرادفا للمعلومات كتدفق للمعلومات، وقد نتبع " دانس ولارسن - 1976"<sup>1</sup> تعريفات الاتصال فوجدها تزيد على 126 تعريفا منشورا، واعتبرا ان الاتصال (هو عملية مركبة مقترنة بإرسال واستقبال وتفسير الرسائل).

---

<sup>1</sup> - ماريان داينت - ليان د.زيلي ، تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي . بدون ذكر السنة.

وبين أن كثرة التعريفات مردها إلى طرق تباين المعلومات وعرض ثلاث مستويات: **مستوى الملاحظة:** تباينت التعريفات استنادا الى مستوى الملاحظة والتي وصفها على انها المجال اوالمدى الذي يتضمنه، فيحصر الاتصال داخل مجال فيما يثير استجابة ويشمل ما كان لفظيا فقط فينفي عن الاتصال كل ما كان غير لفظي، وتعتبر كل ما لا يلبي المتطلبات التعريفية للاتصال علاقات ثقافية.فيا ترى بعض التعريفات ان الاتصال اكثر شمولاً حيث تعتبر أن السلوكيات يمكن أن تشكل اتصالاً، فلم تعط للتعريف أي مؤشر أو ضابط، إذ تعتبر أن كل السلوكيات اتصالاً.

**مستوى القصد:** واعتبر التمييز الثاني الذي يمثل وجهة نظر التعريف من منظور القصد فهي ترى أنه لكي يحدث الاتصال يجب ان يكون تبادل الرسائل ذوغرض محدد اذ ينقل بقصد واع لإحداث تأثير على سلوكيات الآخرين فهي تأخذ توجه المصدر، كما يمكننا التوسع باعتبار أي سلوك اتصالاً بصرف النظر عن القصد.

**مستوى الحكم المعياري:** وتتعلق هذه الطريقة بموضوع الاتصال وتباين وتمثل حكماً معيارياً، حيث يتطلب مؤشراً للنجاح أوالدقة اذ تفترض بعض التعريفات انه في حالة اذا أساء الناس فهم بعضهم، فلا يزال يمكننا القول ان الاتصال قد حدث. كما يرى بعض الباحثين ان الارسال هوالمهم ووفق هذا التعريف فان الاتصال يكون قد حدث ولكنه اتصال غير فعال.

وقد اعتبر (فيدنز - 1976) الاتصال (الأساس لفهم وتسهيل نقل الخبرات، طريقة لخلق الحقيقة الاجتماعية) وهي تصنف على ان لها مستوى ملاحظة واسعا ولكن التركيز يعتبر أكثر على أفعال القصد والنوايا ( توجه المصدر) ولأنها تهتم أكثر على فكرة الفهم. كما يمكننا الإشارة الى نظرية سياقات الاتصال التي يحدث فيها الاتصال وتصاحبه أو تتقاطع معه فنذكر السياق المعرفي ويقصد به التأثير الذي تحدثه أفكارنا على الطريقة التي نتصل بها ثم سياق الاختلافات الفردية من حيث دراسة الطبيعة والعوامل الوراثية مقابل المحيط والبيئة من خلال التنشئة الاجتماعية، أين تتم دراسة كيف تلعب الاختلافات

الفردية والأدوار الاجتماعية دورا في عملية الاتصال وأخيرا سياق ما بين الاشخاص والذي يشير الى التفاعلات بين الأفراد الذين لديهم علاقات مع الآخرين<sup>1</sup>.

### التعريف الاجرائي:

الحديث عن الاتصال باعتباره عملية تبادل للمعلومات يقوم فيها أشخاص بإرسال وحدات معينة من المعلومات ويتلقاها أشخاص آخرون، وتتم العملية من خلال توضيح للأدوار وتحديد دور المرسل والمستقبل، والتركيز على العلاقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل.

### هيكل البحث:

بناء على التساؤلات المنهجية التي طرحتها الاشكالية للوصول إلى الأهداف المسطرة وضعنا خطة تتضمن أربعة فصول وهي:

الفصل الأول وفيه عرضنا الى موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية، من خلال إشكالية الدراسة، والتساؤلات الأساسية للدراسة، وأهدافها.

كما تناولنا أسباب اختيار الموضوع، وأهميته، وعرجنا على مجموعة من الدراسات السابقة، وعرفنا بعض المفاهيم الأولية للدراسة.

وتناول الفصل الثاني مدخلا الى الاتصال من خلال احدى عشر مبحثا عرفنا من خلال على مفهوم الاتصال، وخصائص الاتصال، وأنواع الاتصال وانماطه في المباحث الثلاث الاولى فيما تم معرفة عناصر العملية الاتصالية ونماذجها في المبحثين الرابع والخامس.

اما المبحثان السادس والسابع فتناولوا وظائف الاتصال وخصائصه وأهميته، فيما جاءت اهداف الاتصال ومهاراته، ومعوقات الاتصال في المبحثين الثامن والتاسع. أما المبحثين

العاشر والحادي عشر فتناولوا مؤشرات نجاح الاتصال ومؤشرات تحسين العملية

الاتصالية.

---

<sup>1</sup> - ماريان ديانتن-ليان د.زيلي ، تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، بتصرف

وجاء الفصل الثالث للتفصيل في الاتصال الداخلي في المؤسسة، من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الاول عن الاتصال الداخلي مفهومه وأهميته، وأنواعه في المطلب الاول، وتناول المطلب الثاني إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة وأهمية الكفاءة والفعالية في الاتصال، إضافة معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي.

وتناول المبحث الثاني: الأداء الوظيفي وتقييم أداء العاملين في المؤسسة في مطلبين، الأول تناول مفهوم الأداء الوظيفي، ومكوناته، وأنواعه، فيما تناول المطلب الثاني مظاهر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، ومحدداته.

وجاء المبحث الثالث الاتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة من خلال مطلبين الاول تناول الاتصال الداخلي الفعال ومبادئه، ومظاهر تأثير الاتصال الداخلي في أداء العاملين، وجاء المطلب الثاني أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في التأثير في أداء العاملين، ونتائج العلاقة بين الاتصال والأداء، ودور الاتصال في ادماج الموارد البشرية، وتأثير المعلومات والاتصال في أداء العاملين.

وتناول الفصل الرابع مجال السياحة من خلال مبحثين جمع المبحث الأول أساسيات حول السياحة من خلال اربعة مطالب تناول المطلبان الأول والثاني مفهوم السياحة وتاريخ نشأتها، ومقومات السياحة، فيما تناول المطلبان الثالث والرابع انواع السياحة وتفاعلها مع محيطها.

وجاء المبحث الثاني ليعرج على واقع قطاع السياحة في الجزائر من خلال اربعة مطالب ايضا تناول الاول والثاني الامكانيات الطبيعية وإمكانيات الاستغلال للسياحة في الجزائر، وانواع السياحة في الجزائر فيما تناول المطلبان الثالث والرابع قراءة احصائية لواقع وآفاق السياحة في الجزائر، وختم بمعوقات السياحة في الجزائر.

وجاء الفصل الخامس يحمل الجانب الميداني للبحث من خلال مبحثين اثنين الاول تناول تقديم المؤسسة التي احتضنت البحث وهي المدرسة الوطنية العليا للسياحة.

وجاء المبحث الثاني ليعرض الدراسة الميدانية ويعرف بالمنهجية المتبعة ويعرج الى تحليل البيانات البحثية ويخلص الى نتائج البحث.

## الفصل الثاني: مدخل الى الاتصال

اولا: مفهوم الاتصال وخصائصة

ثانيا: أنواع الاتصال وانماطه

ثالثا: عناصر العملية الاتصالية ونماذجها

رابعا: وظائف الاتصال أهدافه ومهاراته

خامسا: معوقات الاتصال

سادسا: عوامل ومؤشرات نجاح وتطوير عملية الاتصال

## تمهيد :

يحظى موضوع الاتصال بأهمية قصوى في المؤسسات الحديثة فقد أصبح موضوع الساعة في العلوم الاجتماعية والانسانية بمختلف فروعها، فالإنسان يعيش في مجتمع نتيجة تفاعله مع الآخرين، ولا يمكننا ان نتصور مجتمعا بلا اتصال منعزلا عن المجتمعات المجاورة او البعيدة.

نتناول في هذه الفصل مفهوم الاتصال وأهم خصائصه وأبرز أنواعه وأنماطه المعتمدة على مستوى المنظمات والأفراد ومدى فعالية عناصره ومهاراته، وكذا معرفة العوامل المساعدة على نجاحه.

### اولا : مفهوم الاتصال وخصائصه:

#### 1 - الاتصال:

"اختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين والدارسين وبحسب منطلقاتهم وعلى اكثرها، تشتق معظم المفاهيم تعاريفها لعبارة الاتصال من الأصل اللاتيني communis، ومعناه المشاركة أو الاشتراك في الشيء"<sup>1</sup>.

كما يعرف الاتصال على أنه "عملية يتم من خلالها نقل رسالة تتضمن معلومات وآراء، أو اتجاهات أو أفكار أو مشاعر الى الآخرين لهدف معين عن طريق الرموز والاشارات بغض النظر عن التشويش"<sup>2</sup>، ويشير لفظ الاتصال في معناه العام الى "عملية انتقال وتبادل المعلومات الذي يتم بين الأفراد خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة، بما يؤثر على مد واستجاباتهم السلوكية"<sup>3</sup>

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في مختلف المجالات، وعكست في معظمها أهميته ودوره في حياة الانسان الاجتماعية والعلمية،

<sup>1</sup> - فضيل دليو وآخرين، الاتصال مفاهيمه ونظرياته ، 2003.

<sup>2</sup> - (سلطان، مبادئ الاتصال ، الاسس والمفاهيم، 2014، صفحة 109)

<sup>3</sup> - (عيشوش فريد، الاتصال في ادارة الازمات ، دار الخلدونية ، الجزائر ، ط1 ، 2011، صفحة 12)

وتعددت تعريفاته باختلاف تناوله لدى اصحاب الاختصاصات، فقد تجلت اهميته في ضوء التفاعل الاجتماعي اذ اعتبره البعض مجالا واسعا لتبادل الحقائق والآراء بين الناس.

تعريف (تشارلز كولي) (Charles kolly) عالم الاجتماع حيث يعتبره "ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية ان تقوم وتتطور، وأمكن من خلاله من اجل تحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله، وما يحققه الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين.

ويعرفه (جورج ليندرج) (George linderge) بأنه "العملية التي تتضمن مثيرا واستجابة مميزة في النظام" بأنه التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه او مثير لسلوك معين عند المتلقي.

كما يعرفه (كارل هوفلاند) (karl hafland) على انه عملية يقوم بمقتضاها المرسل بإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل او تغييره.<sup>1</sup>

ويعرفه علماء الادارة : " بانه العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وافقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع "

ويعرف قاموس أكسفورد oxford الاتصال بأنه " نقل وتوصيل أو تبادل الافكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارات، ويتم تبادل المعلومات او الافكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين، فعندما نريد من يسمعنا، وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبلها ويفهمها ويستجيب لها بإيماءات أو ابتسامات مماثلة ".

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب، الموسوعة العالمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2003، 1، الصفحة33

كما يعتبر الاتصال انه العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل افكار او معاني او معلومات على شكل رسائل كتابية او شفوية مصاحبة بتغييرات الوجه اة لغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنتقل هذه الافكار الى شخص اخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها، ويتأثر الشخص المرسل بطريقة فهمه حكمه على الرسالة، وكذلك في خبرته على نقلها للمستقبل، في حين ان المستقبل يتأثر في فهمه على محتوى الرسالة بحالته النفسية، ومدى التطابق في الاطار الفكري بينه وبين المرسل، لذا فان من الشروط التي يجب توفرها في الرسالة، لكي يتم فهمها هي (الوضوح والاختصار والسهولة والذوق، اللباقة)<sup>1</sup>

وبصفة عامة يمكن القول ان الاتصال هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الافكار والمعلومات والرسائل بين طرفين او اكثر.

ومن هنا يؤكد (ستانلي) (Stanly) ان الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين اطراف ذات لغة مشتركة وليس عملا فرديا منعزلا، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على احداث تفاعل وتناغم وانسجام وفهم مشترك للرموز التبادلية " <sup>2</sup>.  
ومنه فان الاتصال عملية ديناميكية تقوم على افعال وردود افعال بين عناصر العملية الاتصالية، فالاتصال سلوك فطري يقوم به الانسان ليعبر عن حاجاته وأرائه وأفكاره. ويعرف الاتصال ايضا "انه عملية تتضمن فرز واختيار وإرسال الرموز بالطريقة التي تساعد على تفهم وإدراك وتخليق المعاني في ذهن المستمع (المستقبل) كما هي في ذهن مصدر الرسالة (المرسل)"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الاداري والحوار، دار المعتز، الأردن، ، ط1، 2015، ص 15.

<sup>2</sup> - حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مصر

الطبعة العربية، 2000م، عمان ص 19.

<sup>3</sup> - أساسيات الاتصال، المرجع نفسه.

"وهو أيضا مصطلح تدرج تحته كافة أوجه النشاط الاعلامي والدعائي والإعلاني فهو العملية الرئيسية التي تتطوي بداخلها عمليات فرعية، ونشاطات متنوعة، حيث تستهدف كل منها غايات وأهداف معينة."<sup>1</sup>

كما اعتبر أنه شكل من أنواع التفاعل الذي يحدث من خلال الرموز، والتي قد تأخذ شكل الحركة البدنية او الصورة الشفهية، او الحرفية المنطوقة او اي رمز اخر يمكن ان يعمل كمحرك لاستثارة استجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه لدى الشخص المتلقي. وتتم عملية الاتصال بين طرفين يتخاطبان عن طريق التشارك في فكرة او رأي او شعور او عمل ما. كما يقصد بها اثاره استجابة نوعية لدى المتلقي، على اعتبار انها العملية التي يتفاعل بمقتضاها مرسل الرسالة ومتلقيها في مضامين اجتماعية معينة.

## 2 - خصائص الاتصال :

من تعريفات الاتصال السابقة نستنتج بداية ان للاتصال خصائص ترافقه مهما اختلفت انواعه، وهذه الخصائص هي: أن الاتصال قد تمت تناول دراسته في مجالات عديدة وبطرق مختلفة، حيث قام علماء النفس والاجتماع والسياسة واللغويين وغيرهم بدراسة هذا المفهوم، وكذلك وفقا لاحتياجات العلوم الاخرى في استخدامه، ومن ثم فان الاتصال يتميز بكونه نشاطا طبيعيا وهادفا فهو نشاط مقصود لذاته، هادف وواعي يسهم فيه الناس.

ومع تزايد الاهتمام بالاتصال اتسعت مجالاته، من انه "يجمع بين مجال الدراسة والانشطة معا في آن واحد، كما تعددت الطرق التي يتبعها الباحثون في دراسة عملية الاتصال من الناحية العلمية من جهة ومن جهة اخرى اهتم آخرون بدراسة مجال الاتصال بوصفه جزءا من العلوم الانسانية والأدبية"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - اياد شاكر البكري، تقنيات الاتصال بين زمنين، دار الشروق للنشر والتوزيع ، لبنان ط1، 2003 م، ص 16.  
<sup>2</sup> - محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال، الاسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن ، ط 2014، 1.

كما اعتبر الاتصال بمفهومه الشامل لدى بعض الباحثين "عملية مستمرة" continuos "procès" لان الاتصال يشتمل على سلسلة من الافعال ليس لها بداية اونهاية محددة، وانه يشكل نظاما متكاملا "complete system"، حيث يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تتفاعل مع بعضها من مرسل ومستقبل ورسائل رجع الصدى وبيئة اتصالية، فان غابت احدى العناصر اصبح الاتصال بدون تأثير<sup>1</sup>

كما ان "الاتصال تفاعلي وآني ومتغير" "interactive timely and ever changing" فالالاتصال يبني على أساس التفاعل مع الآخرين، حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، وهو ذوابعد متعددة بالرغم من ان الاتصال قد يؤدي بعفوية. إلا أن له أهدافا ومستويات متباينة من المعاني وكل الرسائل فيها على الأقل بعدان :

- معنى ظاهر يمكن ان يبرر من خلال محتوى الرسالة.
- معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة الكلام، وما يصاحب الحديث من إيماءات واشارات، وغيرها<sup>2</sup>.

واتسم الاتصال بصفة التلقائية، منذ وجد الانسان على الأرض فانه حاول ان يكون علاقة وان يتحدث مع غيره، واخترع لذلك اللغة والاشارات وكافة الألوان التي تمكنه من ان يدرك ويفهم ويفكر ويتصل، واستخدام الحواس هولغة ووسيلة اتصال فعالة وتدل عن أشياء كثيرة قد يعجز الكلام عن التعبير عنها.اذ يمكن القول أن أفراد المجتمع مدفوعون اجتماعيا الى الاتصال مع بعضهم البعض بطريقة تلقائية، حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية.

ويعتبر الاتصال من الظواهر العامة والمنتشرة على مستوى كل من الأفراد والمجتمعات والجماعات، كما يمارس في كافة المنظمات محلية كانت أو اقليمية أو دولية، حيث لا يمكن

---

<sup>1</sup> - منال هلال مزاهرة ، نظريات الاتصال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ط 2012، 1 ، ص 40.

<sup>2</sup> - منال هلال مزاهرة، 2012، المرجع نفسه.

أن نتصور وجود الانسان يعيش بمفرده أو بعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه<sup>1</sup>.

- الاتصال له صفة الموضوعية والواقعية.

- الاتصال حقيقة واقعة بين الاخصائي الاجتماعي والأفراد أو المجتمعات أو

الجماعات، ويدور خلاله حديث يقود الى الهدف، وهو مواجهة المشكلات أو اشباع

الاحتياجات أو وضع برامج وخطط أو قضاء وقت فراغ...إلخ. والاتصال لا يخضع

للعوامل الذاتية انما يخضع للعوامل الموضوعية، فلا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره

السلبية تجاه شخص آخر مهما مرت الأيام، ولا بد ان يعبر الاتصال عن نفسه، من

خلال المشاعر الحقيقية، والواقعية التي ترتبط بالأحداث في مكان معين وزمن معين.

وعلى هذا فالالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين

أطرافه.

### ثانيا: أنواع الاتصال وأنماطه:

**الاتصال الرسمي:** هوالاتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي للمنشأة والذي يحدث بالاعتماد

على الطرق الرسمية المنفق عليها في محيط العمل بالمؤسسات، فهويعتمد على وجود نظام

قائم على التخطيط ومن خلاله يتم تحديد طبيعة العمل بالمؤسسة ونوع العلاقات التي تربط

بين العاملين بعضهم البعض وبين رؤسائهم.

- ونجد هنا ان الاتصال الرسمي قد يكون اتصالا صاعدا اوهابطا اواتصالا صاعدا

هابطا، ويعتمد على اساليب اتصال تتمثل في التقارير والاجتماعات الرسمية لمساعدة

المؤسسة على تحقيق اهدافها. ويعتبر أهم عمليات الادارة بصورة عامة، والعلاقات العامة

بصورة خاصة، حيث يسير العمل وفق الهيكل التنظيمي مباشرة بين مرسل الرسالة والمستقبل

والذي يتضمن عادة :

- البيانات والحقائق الخاصة بالوضع

<sup>1</sup>- بدوي ،هناك حافظ ، الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية،2001.

- المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث،

- الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب.

ويتميز عادة بأنه دائم ونسبي ومتاح لكافة الناس، حيث يقوم مصدر المعلومات في الاتصال الرسمي بتوجيه الرسالة التي يتم توصيلها اما بالاتصال الغير رسمي فهو محكوم اساسا بالمستقبل، فهو يحتوي على عنصر التكرار عادة ويتيح تحقيق التغذية المرتدة<sup>1</sup>.  
ويحدث هذا النوع من الاتصال في إطار عدة أشكال:

### اللغوي:

يكون الاتصال لغويا، يتم بين الطرفين إما شفويا (اللفظي) أو كتابيا، فالاتصال اللفظي وهو الاتصال الذي يتم من خلاله الاستخدام لغة منطوقة أو شفوية في توصيل الرسالة الى المستقبل، وهذا النوع هو نمط من انماط الاتصال التقليدي ومن مميزاته :

- الاقتصاد بالوقت والسرعة في الأداء والافضلية لمواجهة المواقف وجها لوجه

وبالتالي تيسير عملية المشاركة في فهم الامور مع الاسئلة والاجابة عليها

- الزيادة في درجة التعليم والمعرفة الدقيقة بظروف العمل

- المصارحة والمناقشة للوصول للنتائج

التهيئة السيكولوجية للمشورة المشتركة داخل العمل لحل القضايا الصعبة.

كما قد يتم عبر "الرموز والاشارات والتعبيرات المنظمة والتي تشير إلى التفاصيل من المعاني التي يقوم الانسان باستخدامها مثل :

- الشيفرة الحسية أو التعبير بالحس.

- التعبير بالرموز الفسيولوجية أو التعبيرات الحركية أو الإشارات وغيرها، ويطلق

على هذا النوع من الاتصال بالصامت وهو من أقدم أنواع الإتصال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد أنور بدر ، الاتصال العلمي ، دار الثقافة العلمية ، الاسكندرية ، 2001 ، الصفحة 33.

<sup>2</sup> - علاء هاشم مناف، فلسفة الاعلام والاتصال، 2002 ، دار البازوري للنشر ، عمان، 2002. ص 52.

"فالاتصال الغير لفظي مبني على الرموز غير اللفظية، مثل نوع الملابس، والحضور في الموعد المحدد تعتبر أمثلة على الرموز غير اللفظية التي تستخدم في الغالب في عملية الاتصال"<sup>1</sup>.

أما الاتصال الكتابي فيأتي في المرتبة الثانية المذكرات والتقارير وغيرها... ويستعمل الاتصال الكتابي في المواقف التي تكون فيها المعلومات المكتوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي، وأذا كانت المعلومات لها صفة العمومية، أما الاتصال الشفوي فهو أسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأييد، أو عزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل.

**الاتصال غير الرسمي:** يتم الاتصال غير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد، حيث تصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الافراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات. وتتواجد هذه الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي الرسمي. رغم أنها تتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي. ويتم الاتصال غير الرسمي بوسائل غير رسمية لا يطلبها التنظيم يتجسد نتيجة العلاقات الشخصية بين أفراد التنظيم. وهذه الاتصالات غير الرسمية تكمل الاتصالات الرسمية، وتسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، حيث يمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها اذا ما استعملنا وسائل الاتصال الرسمية. كما أن وجودها داخل التنظيم يعتبر ظاهرة صعبة، وتكون الاتصالات فيه خارج المسارات الرسمية المحددة، حيث يرى أنصار المدرسة التقليدية في الادارة ان الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى عقبات قد تحول دون تحقيق اهداف المؤسسة. أما انصار المدرسة المعاصرة في الادارة خاصة المهتمين بالعلوم السلوكية فيرون ان الاتصال غير الرسمي قد يكون معوقا في مؤسسة ما، كما يمكن ان يكون له مميزات، وهذا يرجع الى

---

<sup>1</sup> - محمد صاحب سلطان، مرجع سابق .

الإدارة الحكيمة للمؤسسة، حيث تحاول تحليل نمط الاتصال الغير الرسمي والتعرف على اهدافه والاستفادة منه لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة أكبر<sup>1</sup>. لأنه يدل على أن "العاملين بالمنظمة لا يهتمون بها إلا اهتماما سطحيا فقط، انما يكون اهتمامهم بالأمر الشخصية، وهذا ما يدفع بالمدير إلى أن لا يغفل على وجود هذا النوع من الاتصال، ويعمل على التعايش معه واستخدامه لصالح التنظيم"<sup>2</sup>.

**تصنيف الاتصال من حيث درجة التأثير:**

**الاتصال الذاتي :** هو عملية اتصالية تحدث بين الفرد ونفسه، ويحدث داخل عقل الفرد ومن ثم فالمرسل والمستقبل شخص واحد ومنه فالالاتصال الذاتي يسمح وبشكل مثالي للفرد أن يتخذ القرارات بناء على المعلومات التي يتلقاها عبر حواسه.

**الاتصال الشخصي :** هو حوار بين فردين او عدد قليل من الأفراد، حيث يستطيع كل من المرسل والمستقبل ان يتعرف على الاخرين وان يقدر مدى تفاعله

**الاتصال الجمعي :** هذا النوع من الاتصال يعتمد على المواجهة حيث يعتمد على مخاطبة عدد من الجمهور المستقبل لرسالته، فان الاتصال الجمعي يتم في مجموعة محددة ومألوفة لدى القائم بالاتصال مثل المحاضرات والبرامج الاذاعية فهواتصال بالمجموعة الصغيرة، فهو يشبه الاتصال الشخصي إلا انه يختلف عنه بكونه اتصالا مع أفراد تربطهم روابط سابقة ومصالح مشتركة، تتراوح المجموعة من (2 الى 25 شخص)<sup>3</sup>

**الاتصال الجماهيري :** "هوالاتصال الذي يتم عبر وسيلة اتصال جماهيرية الى عدد كبير من الاشخاص ويختلف عن الاتصال الذاتي والشخصي، في انه يتطلب وسيلة جماهيرية مثل التلفاز والاذاعة والصحف"<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> - نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، ص 90.

<sup>2</sup> - علاء هاشم مناف، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> - ابراهيم بن عبد العزيز الدجيلج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص 20.

<sup>4</sup> - كامل خورشيد مراد، الاتصال الجماهيري والاعلام، تطور - خصائص - نظريات، دار الميسرة، عمان، 2009، ص95.

**الاتصال التنظيمي :** يتم هذا النوع داخل المنظمات لضمان انسياب المعلومات والافكار بأقصى درجة ممكنة من القيادة الادارية إلى المرؤوسين وانتقال رجح الصدى من المرؤوسين الى القيادات الادارية في المنظمة".

**" تصنيف الاتصال حسب الاتجاه " حيث يصنف الاتصال كالاتي :**

**الاتصال الصاعد :** عبارة عن عملية نقل شكاوى واقتراحات من المرؤوسين الى الرؤساء بشأن العمل في المنظمة ولهذا فهو يمثل الاتصال الناقص لأنه يكون في اتجاه واحد من المرؤوس الى الرئيس.

**الاتصال الهابط :** عبارة عن تعليمات واوامر تنتقل من أعلى إلى أسفل أي من الادارة العليا بالمؤسسة الى العاملين او المرؤوسين دون اهتمام دون الاهتمام بمعرفة ردود افعالهم بعد هذه الأوامر.

**الاتصال الافقي:** وهنا التعامل يكون الند بالند، اي بين اثنين في نفس المستوى التنظيمي مثل: من معلم الى معلم آخر، أو من مدير الى مدير آخر والهدف الأساسي منه هوالتعاون بين الطرفين للتغلب على مشكلة ما.

**الاتصال المتقاطع:** يلاحظ على هذا المستوى عدم تقيده بمستوى اداري مهني معين فقد يتم اتصال الطالب بالمدير مباشرة اومع مدير التربية اوالعكس وذلك بهدف الإطلاع على الحقائق مباشرة دون تعقيدات <sup>1</sup>.

**الأشكال الرئيسية للاتصالات التنظيمية:**

" هناك ثلاث مجاميع للاتصالات في التنظيمات وهي:

1 - اتصالات عملياتية داخلية "internal operational , communication"

إن هذا النوع من الاتصالات يتمثل بالاتصالات المهيكلة أو الرسمية داخل المنظمة، والمقصود بالاتصالات المهيكلة هنا هوالاتصالات التي يتم بناؤها ضمن خطة عمل

---

<sup>1</sup> - ابراهيم بن عبد العزيز الدعيلج ، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية ، دار الصفاء ، الصفحة 25.

المنظمة، فالاتصالات الداخلية يمكن أن تنفذ أو تتم من خلال عدد من الأنشطة، ففي المنظمات عادة الكثير من الاتصالات الداخلية يمكن إدخالها في حاسبة المنظمة الرئيسية للمدير التنفيذي للمنظمة كي تصبح قاعدة بيانات، وهذا النوع من الاتصالات نجده على صعيد كافة المنظمات

## 2 - الاتصالات العملية الخارجية " external operational communication

"إن هذا النوع من الاتصالات المتعلق اوالذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المنظمة والذي يقام مع الأفراد أو الجماعات خارج المنظمة ، وتحت هذا النوع من الاتصالات تقع، ميع جهود هذه المنظمة سواء في مجال البيع المباشر، و أيضا تحت هذا النوع يقع كل ما تقوم به المنظمة باتجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع ومنه فان الاتصالات الخارجية تعتبر اساسية لعمل المنظمة.

## 3 - الاتصالات الشخصية personal communication

يمكن تعريف الاتصالات الشخصية بأنها الاتصالات التي ينجم عنها تبادل المعلومات بشكل عرضي غير متفق عليها سابقا، وبالرغم من ان هذا النوع من الاتصالات لا يمثل احد اجزاء خطة عمل المنظمة، الا انه يكون مؤثرا بشكل كبير في نجاح المنظمة، حيث إن التأثير نابع من تأثير الاتصال الشخصي اوالفردى المتعلق بأعضاء المنظمة، فوجهات نظر العاملين نحو المنظمة وزملائهم العاملين تؤثر بشكل مباشر في رغباتهم لانجاز الاعمال المحددة لهم"<sup>1</sup>.

## 2- أنماط الاتصال:

"اهتمت مدرسة ميونخ الالمانية بتقسيم انماط الاتصال الى اربعة اقسام رئيسية يمكن

ايضاها كما يلي :

---

<sup>1</sup>- صباح حميد علي ، فرحان غازي ابو زيتون ،الاتصالات الادارية اسس ومفاهيم ومراسلات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ط 1، 2007 الصفحة 22.

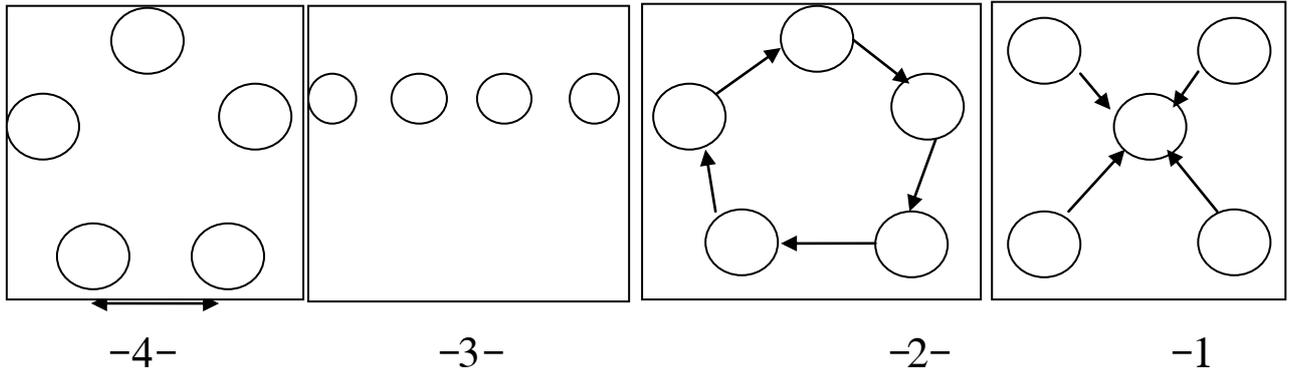
**نمط الاتصال البدائي:** يعد هذا النمط احد الانماط الرئيسية وتتميز به الجماعة البدائية، والحقائق التي تصلها بطرق واساليب بدائية (نظرية بحتة) وهذا النمط يرتبط بما لدى الإنسان من معرفة وعادات وتقاليد، كما ان المعلومات التي تصله لم يبذل بها جهدا عقليا اوشعوريا.

**نمط الاتصال اليومي:** احيانا يطلق عليه نمط الاتصال المباشر، وهذا النمط يعرفه كل مواطن اما عن طريق بيئته اوثناء عمله اي عن طريق الاختلاط اليومي بالناس والمعلومات التي يعرفها الانسان من خلال هذا النمط غالبا ما ترتبط بالمحيط الضيق الذي يعيش فيه.

**نمط الاتصال العاطفي:** يسود هذا النمط بين الاحزاب والجمعيات والهيئات التي تضطرها الظروف الى ذلك، سواء كان من اجل التعاون والتنافس، وهذا النمط كثيرا ما يؤدي الى اذابة الموضوعية في بعض النواحي الذاتية باعتبار ان الذات هي اول صفات الحزب.

**نمط الاتصال العقلي:** يعد بلا شك ارقى انماط الاتصال واكثرها تطورا خاصة من جانب العلماء اورجال الدولة، لان الموضوعية هنا تعلووتغى على الذاتية<sup>1</sup>

### شكل رقم 1: أشكال وأنماط الاتصال



المصدر : هادي نهر، احمد الخطيب، ادارة الاتصال والتواصل "النظريات العمليات الوسائط الكتابات"، ص 241

<sup>1</sup> - الدسوقي عبده إبراهيم ، وسائل و اساليب الاتصال الجماهيرية و الاتجاهات الاجتماعية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاردن دط 2009 ص 30 -31

**الشكل (1) نمط العجلة :** هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس اوالمشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة، ولا يستطيع اعضاء المجموعة هنا بالاتصال المباشر الا مع الرئيس، وهذا ما يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس اوالمدير.

**الشكل (2) نمط الدائرة :** وهذا النمط يستطيع فيه كل فرد ان يتصل اتصالا بشخصين اخرين، ويمكن الاتصال ببقية اعضاء المجموعة بواسطة احد الافراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا

**الشكل (3) نمط السلسلة :** يكون الاعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع اي منهم الاتصال بفرد آخر الا اذا كان احد الافراد يمثل مركزا مهما وسط السلسلة ويملك السلطة والنفوذ في مركزه الوسطي<sup>1</sup>

**الشكل (4) نمط الكامل المتشابك :** في هذا النمط يتاح لكل افراد التنظيم اوالمنظمة الاتصال المباشر باي فرد فيها، اي الاتصال هنا يتجه الى كل الاتجاهات وهذا النمط يؤدي الى امكانية تحريف المعلومات وبالتالي يقلل من الوصول الى قرارات سليمة وفعالة<sup>2</sup>

**ثالثا- عناصر العملية الاتصالية ونماذجها :** "من خلال التعاريف التي سبقت قسم الاتصال الى عدة اجزاء وعناصر نوضحها فيما يلي: **المرسل (مصدر المعلومات):** وهو المتحدث اوالكاتب اوالمصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة اوالمعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها بصورة تعبر عما بذهنه بعد تجميع افكاره وآرائه ومشاعره ويفترض بالمرسل ان يتحسس العالم المحيط بالمستقبل اذ ان التحسس المتبادل بينهما

<sup>1</sup> - هادي نهر ، احمد الخطيب ، ادارة الاتصال والتواصل "النظريات العمليات الوسائط الكتابات" ، عالم الكتب

الحديث ، الاردن ، دط ، 2009 ، ص 241 - 242

<sup>2</sup> - هادي نهر ، احمد الخطيب ، المرجع نفسه، ص 241 - 242

وتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم ان الصدر قد يكون فردا  
اوجماعة والحال نفسه للمستقبل<sup>1</sup>

**1 الرسالة :** وهي عبارة عن تحويل الافكار الى مجموعة من الرموز ذات المعاني  
المشتركة بين المرسل والمستقبل، وعلى المرسل حسن صياغتها وان يعرف انها قد  
تكون ذات معاني مختلفة باختلاف الناس

**2 الوسيلة :** على المرسل اختيار الوسيلة الاكثر تعبيريا وتأثيرا وفعالية على من  
يستقبلها، وهناك العديد من الوسائل الشفوية الكتابية وايضا والرسمية وغير الرسمية  
**3 المستقبل (المستلم):** هو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة و التي يعمل  
المرسل على ايصالها اليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة اذا تطابقت اوتقاربت  
المعاني في فكر المرسل والمستقبل بعد انتهاء العملية الاتصالية<sup>2</sup>

**4 الرد (المعلومات المرتدة) :** يقوم المستقبل بالرد على ما تلقاه من معلومات وهنا  
ينقلب المستقبل الى رسل لرسالة معينة مستخدما وسائل معينة.

**5 بيئة الاتصال :** تحيط عملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها فهناك اشخاص  
يحيطون بكل من المرسل والمستقبل، ووقائع واحداث تتم اثناء الاتصال، كل هذا  
يسهل اويهيئ عملية الاتصال

**6 تحويل الافكار الى رموز ومعاني :** لتوصيل المعلومات والحقائق لابد من استخدام  
رموز الاتصال، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة اوالمكتوبة وهي ما  
يعبر عنه الاتصال اللفظي والكتابي، وقد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات  
وتعبيرات وهو ما يعرف بالاتصال غير اللفظي.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان توفيق ، "الاتصال الفعال" ، 23 شارع الدقي ، الجيزة ، مصر ، 2014 ، ص 50.

<sup>2</sup> محمود سليمان العيان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" ، ط 4 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان،

2008 ، ص 247.

ونشير الى انه خلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة  
للمرسلة<sup>1</sup>

## 7 -التشويش والمعوقات:

وهي كل ما من شأنه ان يعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد تتواجد في اي  
مرحلة من مراحل الاتصال او من خلال اي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى  
هذا الاساس فان التشويش عادة ما يكون معنويا اذا ارتبط بالجوانب الادراكية والاجتماعية  
للمرسل والمستقبل، كما قد يكون ماديا اذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية<sup>2</sup>

### نماذج عملية الاتصال :

#### 1 نموذج " لاسويل " :

قدم " لاسويل " منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود الاساسية، والذي يمكن تلخيصه في  
العبارة التالية : من يقول ؟ ماذا ؟ لمن ؟ بأي وسيلة ؟ بأي اثر ؟ ووفقا لهذا التصور  
ينظر الى عملية الاتصال على انها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل  
الى المستقبل، ونصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير وذلك لان  
دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، والرسالة وحدها لا تكفي لان  
الامر الهام والاساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فان لم يتحقق هذا  
التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة، وركز لاسويل كما فعل ارسطو على الرسالة اللفظية  
وركز على عناصر الاتصال نفسها، وقدم تعريفا اشمل للفنائة فشملت الوسيلة الجماهيرية

---

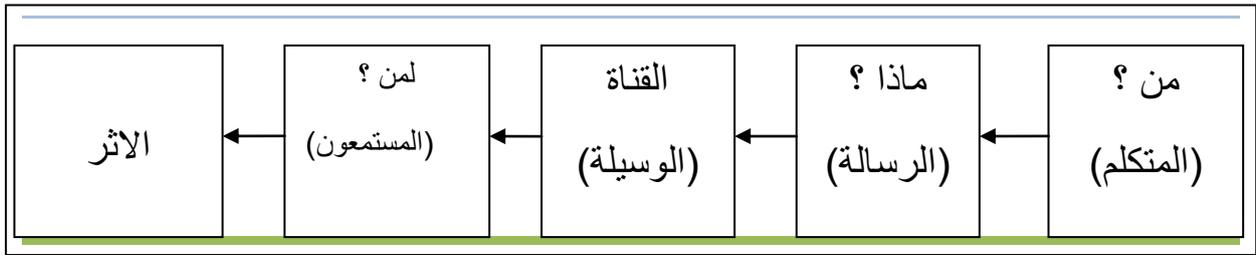
<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون ، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية " ، دراسة نظرية و تطبيقية " ، (د،ط) ، دار  
المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص40

<sup>2</sup>- بوحنيه قوي ، "الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة " ، (د،ط) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،  
2010 ، ص42

بالإضافة الى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال عنده يمكن ان تتحقق الاكل من الاعلام والتسليية، والاثارة والاقناع<sup>1</sup>.

وقد عدل "ريموند نيكسون" من عبارة " لاسويل" و اضاف ما يتصل للموقف العام للاتصال، والهدف من العملية الاتصالية، فأصبحت : من ؟ يقول ماذا ؟ لمن ؟ وما تأثير ما يقال ؟ وفي اي ظروف ؟ ولأي هدف ؟ ووضح انه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على اساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه، وقد نبه ايضا "feering" النظر الى اهمية الاصداء الراجعة من المستقبل، كما اكد كل من "a coleman" و "p march" على اهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل والمضمون، والوسيلة، والمستقبل والاجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة<sup>2</sup>. وحدد ( لاسويل) عناصر العملية الاتصالية وذلك بالإجابة على خمسة اسئلة، سواء كانت بين الافراد وجماعات في مجالات اخرى ويوضح العاصر في الشكل الاتي :

شكل رقم - 2- يمثل نموذج لاسويل لعناصر العملية الاتصالية



المصدر : احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال

"من خلال نموذج (لاسويل) لعناصر العملية الاتصالية والتعاريف السابقة للاتصال،

نلاحظ اهمال عنصرين وهما

<sup>1</sup> - سلوى عثمان صديقي ، الاتصال والخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، 2005، الصفحة 50.

<sup>2</sup> - أميرة منصور يوسف علي، الاتصال والخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005.ص 17.

1 الهدف "target" : عملية الاتصال يجريها المتصل لهدف ما قد يكون للتأثير على

افكار او مشاعر او آراء المتلقين للرسالة

2 التشويش "noise" : مهما كان نوع عملية الاتصال او مستواها او الوسيلة المستخدمة

يوجد دوما عنصر سلبي يتخلل العملية الاتصالية، فهناك بعض عناصر التشويش

والتي يمكن ان تؤثر على مستواها <sup>1</sup>

2 - نموذج شانون وويفر:

نشر (شانون) عام 1949 نتائج البحث الذي اجراه لشركة - بل - للهاتف لدراسة

المشكلات الهندسية لإرسال الاشارات <sup>2</sup>، وكانت هذه النتائج هي اساس (نموذج شانون

وويفر) للاتصال اللذان ادخلا مصطلح الضوضاء والتشويش الذي قد يتداخل مع ارسال

الاشارة من مصدرها الى هدفها <sup>3</sup>.

ويصور هذا النموذج فكرة اساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة الى

الناقل حيث يتم ترميزها على شكل اشارة، ثم يتم نقل هذه الاشارة بواسطة اداة اتصال

معينة الى المستقبل، الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز عن طريق عملية ثم تمر بعد ذلك

الى الهدف، وبذلك تتم عملية الاتصال من خلال ستة عناصر <sup>4</sup> هي :

1 مصدر المعلومات، 2- المرسل، 3- القناة، 4- المستقبل، 5- الهدف، 6-

مصدر الضوضاء.

فنشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز، ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز واعادتها

الى فكرة، ووضح (كلود شانون) بان هذه العملية التي تتضمن ترميز ونقل وفك تصبح

عرضة للتشويش والتداخل وهي في طريقها من المرسل الى المستقبل، وهذا التشويش

<sup>1</sup> - صالح خليل ابو اصبع ، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، ط 5 ،

2006 م ، ص 16

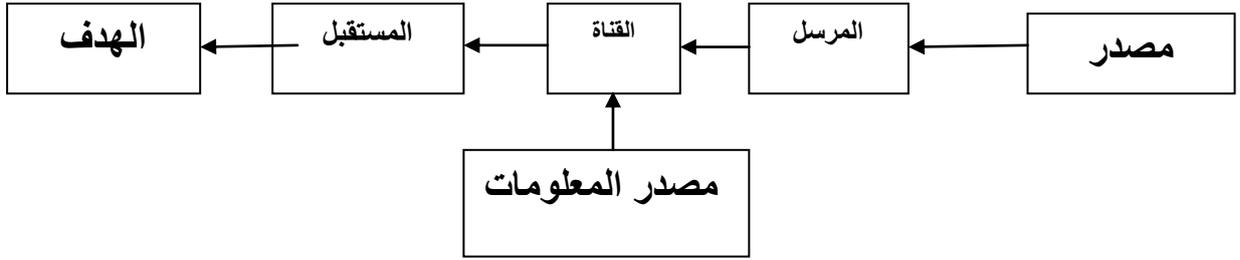
<sup>2</sup> - فضيل ديليو ، مرجع سابق ص 26.

<sup>3</sup> - سلوى عثمان صديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005.

<sup>4</sup> - أميرة منصور علي، مرجع سابق.

يؤثر سلبا على عملية الاتصال، ففي توضيحهما لنظريتهما ادخلا مصطلح ضوضاء الذي يرمز لأي تشويش يتداخل مع ارسال الإشارة من مصدرها الى هدفها<sup>1</sup>، مثل التشويش في جهاز الراديو والضببب الكثيف اوصفحات الجريدة غير الواضحة وتصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق اهدافها، وطورا فكرة قناة التصحيح واعتبراها وسيلة للتغلب على المشكلات بتشغيلها والمقارنة بين الشارة التي ارسلت وتلك التي يتم استلامها، وترسل اشارات اضافية لتصحيح الخطأ، ومن النقد الموجه لهذا النموذج هز عدم احتواءه على عنصر الاثر الرجعي<sup>2</sup>

### الشكل رقم 3 : نموذج شانون وويفر



المصدر : سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، ص 53.

### 3 نموذج ولبور شرام :

نشر (ولبور شرام ) موضوعا عام 1954 عنوانه "كيف يعمل الاتصال"، قدم فيه نموذجه الذي طوره عام 1971، وتطور لنموذج (شانون وويفر)، مع اضافة عنصرين جديدين هما رجع الصدى والخبرة المشتركة<sup>3</sup>

ووصف في هذا النموذج ان المصدر يمكن ان يكون فردا ويمكن ان يكون هيئة (جريدة، محطة تلفاز .. )، وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق او موجات صوتية او ترددات في التيار الكهربائي، واشارة اخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى والهدف قد يكون شخصا

<sup>1</sup> - سلوى عثمان صديقي، مرجع سابق ، ص 52.

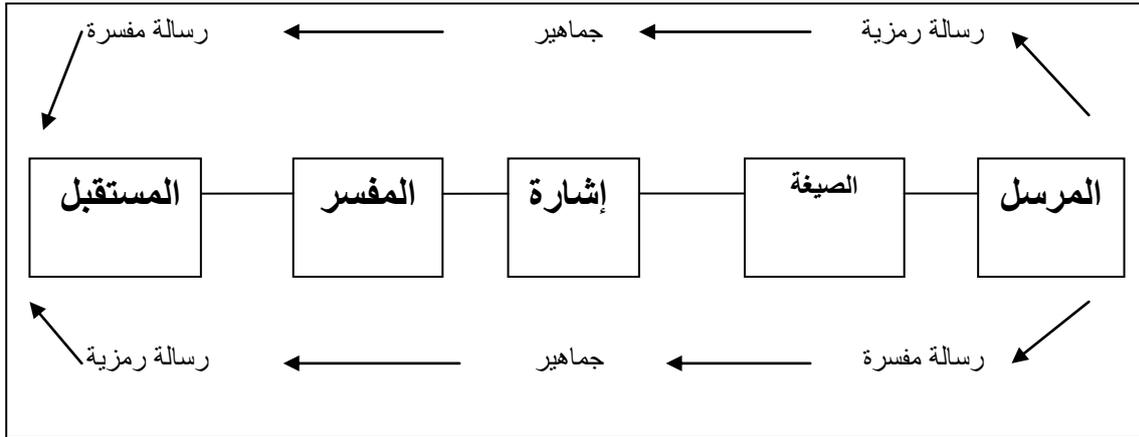
<sup>2</sup> - قضيل ديليو، مرجع سابق ، ص 26.

<sup>3</sup> - حسن عماد مكاوي ، الاتصال ونظرياته المعاصرة،الدار المصرية اللبنانية،القاهرة،2002،ص42.

يستمتع، يشاهد، أويقرأ، أو مستمعا في محاضرة أو عضوا في جماعة خاصة نسميها الجمهور أو عضوا في مجموعة مناقشة، والاتصال عند شرام مجهودها يرمي الى توفير ارضية مشتركة للمصدر والمستقبل.

ويرى ان المصدر لكي ينقل معلومات عليه ان يصفها على شكل رموز لغوية واضحة في الشكل والاستيعاب، والرسالة عبارة عن اشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمتلقي ويرى ان الاطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة والمتراكمة عند كل من المرسل والمتلقي، ومتى تشابهت خبرات كل منهما زادت فاعلية الاتصال ويرى ( شرام ) ان رجوع الصدى عنصر ضروري لكل من المرسل والمتلقي، لأنه اجابة عن كيفية تفسير الرسائل وكيف يستجيب لها الجمهور، اما فكرة التشويش فهي تلفت انتباهنا على حقيقة ان الرسالة يحتمل ان يحدث لها تحريف قبل ان يفك المتلقي رموزها ويفسرها، وانه في حالة الاتصال الالكتروني يجب ان تكون نسبة الاشارات عالية، اي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عنصر التشويش<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم 4 : نموذج ويلبور شرام



المصدر فاطمة حسن عواد، (الاتصال والإعلام التسويقي، ص 82

<sup>1</sup> - سلوى عثمان صديقي، 2005، مرجع سابق، ص 51.

#### 4 نموذج كاتز ولازار سفيلد :

في عام 1955 قدم عالم العلوم السياسية "الباهوكاتز" و"بول لازارد سفيلد" مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما "التأثير الشخصي"<sup>1</sup>، وقد بنيا النموذج على بحث سابق وجدا فيه ان المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها اثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة للاتصال، وقد اوضح بحثهما ان الرسائل السياسية المذاعة والمطبوعة تبدونات تأثير ثانوي وضئيل على قرارات الناخبين في عملية التصويت، ونتيجة للبحث عن سبب وجود هذا الأثر، فقد طورا وجهة نظر توضح الصلة بين الحركة الديناميكية الذاتية ووسائل الاتصال الجماهيرية.

ففي مركز البحوث التطبيقية الذي انشأه : "لازار سفيلد" في جامعة كولومبيا نيويورك، استخدم فيه المقاييس العلمية لدراسة استجابات المستمعين للمواد الاعلامية التي تقدم في أجهزة الاتصال، وتحليلها لأفعالها في سلوكياتهم واتجاهاتهم، من خلال الدراسة الميدانية توصل الى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين والتي يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو التالي<sup>2</sup>، فالمرسل وهو الذي يؤلف وينقل الرسالة، وهي ما يرغب المرسل فيها الى المستقبل، وهو الجماهير من وجهة نظر النظرية، وهذه الجماهير تتأثر اذا ما نقلت اليهم الرسالة مرة اخرى عن طريق قادة الرأي، حيث يحتكر قادة الرأي بعض اساليب الاتصال كالقراءة، جهاز الراديو مثلا، فانه يستطيع اعادة صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحالة المعنوية للمستقبل. ومع الرغم من ان الابحاث اللاحقة قد اقترحت ان هذا المفهوم يمكن تطبيقه على حالات

<sup>1</sup> - سلوى عثمان صديقي، 2005 ، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - أحمد محمد موسى ، " المدخل الى الاتصال الجماهيري "، المنصورة، مكتبة زهراء الشرق، 2007، ص90-91.

فقط، فان هذه الصيغة قد اوضحت الصلة بين الاتصال وجها لوجه والاتصال الجماهيري كما الفتت النظر الى فكرة قادة الرأي<sup>1</sup>.

الشكل رقم 5 : نموذج كاتز ولازار سفيلد



المصدر : سلوى عثمان صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 56

### 5 نموذج ديفيد بيرلو:

أما في العشرية الموالية (الستينات)، التي يعترها البعض سنوات التكامل لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في اثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال واعتمادا على اعمال علماء سابقين، فان من أهم ما يذكر في هذا الصدد هوكتاب "دافيد بيرلو" "عملية الاتصال" الذي افه عام 1960<sup>2</sup>، والذي تأثر بوجهة أرسطوعن الاتصال وقدم نموذجا يشمل العناصر التالية : المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل.

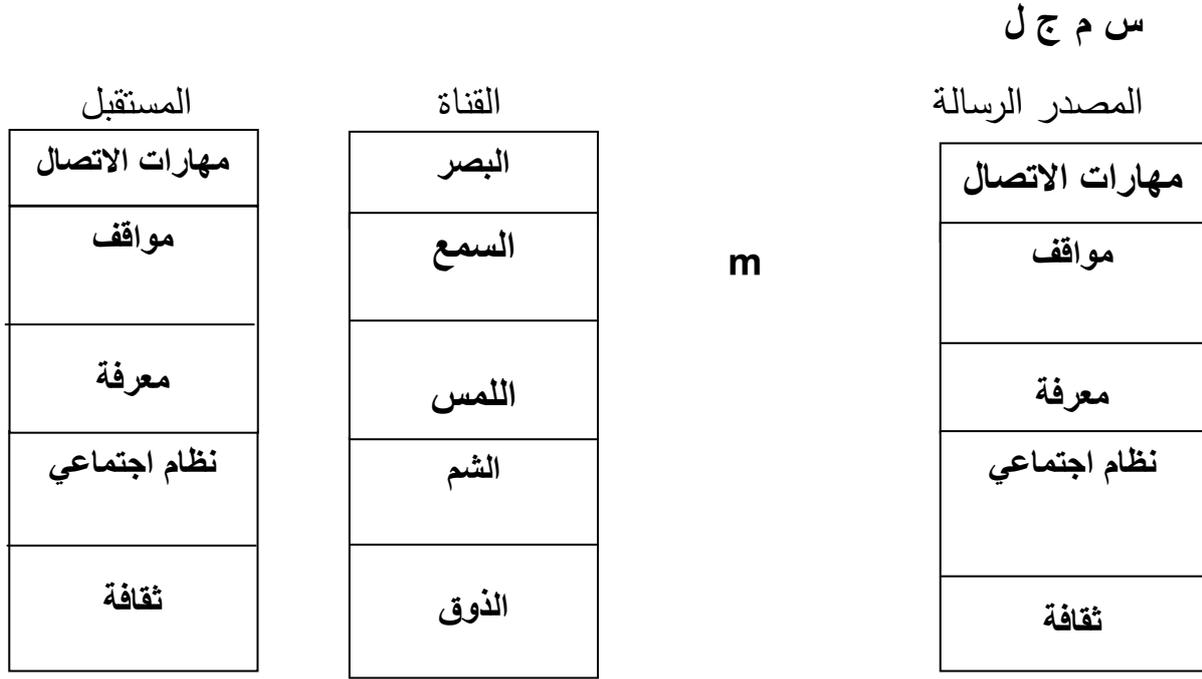
وأشار " بيرلو" الى ان المهارات والمواقف، المعرفة، الثقافة، والنظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عمل الاتصال، كما أن المحتوى المعالجة والرمز مهمة للرسالة. وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفقتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر. وركز في شرحه للنموذج على أن عملية الاتصال متسلسلة، وأن المعاني موجودة في الناس وليس في الكلمات، أي أن تفسيره هو ما يكون قد دعم التحول الذي يبعد عن نظريات الاتصال التي تؤكد على بث المعلومات الى وجهات النظر التي تركز على تفسير المعلومات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد محمد موسى، 2007، المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - سلوى عثمان صديقي، 2005، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> - سلوى عثمان صديقي، 2005، مرجع سابق، ص 57.

الشكل رقم 6 : نموذج بيرلو



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، نقلا عن (ميرفت الطرابيشي)، "نظريات الاتصال".

رابعا: وظائف الاتصال وخصائصه:

**المجال الادارة:** ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التعاون بين الموظفين في المؤسسة أو الهيئة.

**المجال الاجتماعي:** ويتحقق عندما يتيح الاتصال فرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضها البعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، وكان يحدد الآثار أن الاتصال في النهاية يجمع بين أكثر من هدف في آن واحد باعتبار أن مفهومه هو مفهوم شمولي متعدد الأبعاد ومتكامل<sup>1</sup>.

**مجال الاعلان:** والاعلان هو رسالة مدفوعة واما أن يكون أخبارا أو معلومات أو ترفيه أو الثلاثة مجتمعين لأن رغبة المشاهد في القارئ في الرسالة الاعلامية ترتبط بخاصية المنتج أو من القيمة الترفيهية للاعلان.

<sup>1</sup> - ابراهيم ابو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، 1999، ص44.

**مجال الدعاية:** وهدف قديم قدم المجتمع الانساني باعتبارها محاولة للسيطرة على الفكر والسلوك ويستوي في ذلك الدعاية داخل حدود الوطن أوالمواجهة الى الشعوب الأخرى، والدعاية هي المحاولة المقصودة التي يقوم بها فرد أوجماعة من أجل تشكيل اتجاهات جماعات اخرى أوالتحكم فيها أو تغييرها وذلك عن طريق وسائل الاتصال، والهدف من ذلك ان يكون رد فعل الأشخاص الذين تعرضوا للدعاية مع الملاحظة أن رجل الدعاية توجهاته تكون غير تعليمية وهذا أن هدفه النهائي يتقرر سلفا.

**مجال التوجيه:** ويتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال الى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أوقديمة، أويثبت اتجاهات قديمة مرغوب فيها ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق من الاتصال الجماهيري<sup>1</sup>.

**أهمية الاتصال:** الاتصال عملية أساسية وحيوية في نقل البيانات والمعلومات بين جميع وحدات المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى، والعمليات الادارية مثل: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، التنسيق، الاشراف، المتابعة، الرقابة، التقويم وكلها تتم عن طريق قنوات الاتصال المختلفة<sup>2</sup>، حيث يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع في مشروعات التنمية، وكذلك زيادة انتماءهم لمجتمعهم وذلك لأن المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال تتسم بالصدق والصراحة والوضوح والشمولية.

كما تقوم بربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها، وانها اداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها

وتعمل على تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الادارات المختلفة بالمؤسسة والمؤسسات الاخرى ذات العلاقة بها.

<sup>1</sup> - ابراهيم ابوعرقوب ، 1999، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - صالح ليري، مدخل الى العلاقات العامة، دار حنين للنشر والتوزيع، الكويت 2005 ص1299

"وللاتصال أهداف كثيرة يمكن تفسيرها الى اهداف عامة وخاصة تختلف حسب الظروف  
والمكان الذي يتم فيه هذا الاتصال:

### الأهداف العامة للاتصال :

- أهداف معرفية عندما يكون الاتصال اساسا لتوصيل المعلومات أوالخبرات
- أهداف اقناعية عندما يكون الاتصال أساسا تغيير وجهة نظر أواقناع بشيء
- أهداف ترويجية وتوحي اساسا للترويج عن النفس وللتخفيف عنها <sup>1</sup>.

### الأهداف الخاصة للاتصال :

هناك أهداف خاصة بكل مؤسسة وتتوقف حسب نوعية المؤسسة، لذلك سوف نتناول  
الأهداف الخاصة بالاتصال في المؤسسات الاجتماعية كونها تعتمد على العنصر البشري  
بالدرجة الأولى، ويمكن توضيح بعض الأهداف الخاصة للاتصال في المؤسسات  
الاجتماعية :

#### 1 أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين: يهدف الاتصال داخل المؤسسة الى تعريف

العاملين بما يجري داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي الى زيادة التفاهم والثقة مما  
ينعكس على زيادة الانتاج، ولا شك أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات،  
يؤدي الى تقليل الشائعات وتضييع الوقت في احاديث لا تقوم على أساس من  
الصحة.

"وهناك أربع مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة"

أ -معلومات عن المؤسسة : انتاجها، مستقبلها، القرارات الهامة للمؤسسة

ب - معلومات عن سياسات المؤسسة خاصة ما يتصل بوظائفها

ج- معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تواجه المؤسسة

د- معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة الاقتصادية

<sup>1</sup>-الدسوقي عبده ابراهيم ، وسائل و أساليب الاتصال الجماهيرية و الاتجاهات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره، ص38

## 2- أهداف الاتصال بالنسبة للقيادة الادارية:

يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسب لادارة الناجحة من خلال المشاركة مع العاملين، والتأثير فيهم بالصورة الكافية، فالقيادة تمثل القدرة على التأثير في الناس أفرادا كانوا أو جماعات وذلك بتوجيه السلوك الفردي والجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك، فالقيادة لا تسير في اتجاه واحد بل يجب ان يكون هناك شعور جماعي من جانب الجماعة من خلال علاقة وظيفية بينه وبين الجماعة التي يحاول قيادتها تفتتخ في الجماعة بوجود مواصفات القيادة التي تجعله في نظرهم أحق بالقيادة<sup>1</sup>

وأهم ما يحققه الاتصال من أهداف بالنسبة للقيادات الادارية هي :

- أ - التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة
- ب - التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة،
- ت - تمكن القائد من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين،
- ث - تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الادارات المختلفة داخل المؤسسة

### مهارات الاتصال الفعال:

**أولاً: مهارات الحديث:** "هناك العديد من الطرق الخاصة لتحسين مهارات الاتصال عند الحديث وهذه الطرق هي:

- استخدام النغمة السهلة وان يكون ايقاع اللفظ سهل وغير رسمي مع امكانية استخدام اسم الشخص حسب نوع العلاقة.
- استخدام المعلومات المألوفة وعدم استعمال المعلومات الفنية
- الصراحة عند تلقي الاسئلة من الآخرين، واعطاء أكبر قدر ممكن من المعلومات<sup>2</sup>
- استخدام الدعابة لتخفيف حالة القلق وعدم الاسراف في استخدامها

<sup>1</sup> - (ابراهيم)، وسائل و أساليب الاتصال الجماهيرية، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، 2010،

- التحكم في حركات الوجه والابتعاد عن التهديد والمناقشة مع مراعاة عامل السرعة في الحديث والاعتدال في الكلام.

**ثانياً: مهارات كتابية:** هناك عوامل يجب مراعاتها لتحسين مهارة الكتابة:

- مراعاة عناصر التكاليف المرتبطة بالكتابة وبالتالي يجب ان نسأل أنفسنا نعد فيها خطاباً أوأوامر.

- هل يوجد بديل آخر للاتصال دون استخدام هذا الخطاب؟

- يتعين عند الكتابة تقسيم الرسالة أوالخطاب الى فقرات، من حيث المقدمة والمحتوى والنهاية، واستخدام الكلمات البسيطة وتجنب الكلمات الثقيلة عند الكتابة مع تجنب التكرار.

- تقسيم الخطابات والرسائل الى أربع مجموعات وهي :

1 مجموعة خاصة بالمعلومات الروتينية أورسائل الأخبار

2 رسائل الرفض اوالأخبار السيئة

3 رسائل الاقناع والتحرير

4 رسائل خاصة بالمشاركة في ممارسة أعمال مهنية

- تنظيم دورات تدريبية اذا لزم الأمر لتحسين مهارات الكتابة<sup>1</sup>.

**ثالثاً: مهارات الإصغاء:**

- تتوقف عن الكلام فلا تستطيع الاصغاء وأنت تتكلم

- ضع المتكلم في وضع مريح وطبيعي وبالتالي يمكن مساعدة المتحدث على التكلم بحرية

- أشعر المتكلم برغبتك في الاستماع وذلك عن طريق المتابعة

- التحرر من الذهول والارتباط بضبط تصرفاتك

---

<sup>1</sup> - (علاء محمد القاضي ، بكر محمد حمدان ، 2010)، نفس المرجع

- الصبر مع السماع لأكبر وقت وعدم المقاطعة
- ضبط الأعصاب لأن الغضب يولد فهم الرسالة بقصد خطأ
- كن سهلاً في المناقشة فلا تضع الناس في موقف دفاعي قد يصل لحد الغضب
- طرح بعض الأسئلة يشير إلى اصغائك ومن الأفضل تقديم أشياء موضوعية<sup>1</sup>

### معوقات الاتصال:

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها العديد من الباحثين والكتاب، إلا أنه يمكن تصنيفها كما أشار (سيزلاقي وولاس) إلى مجموعتين هما:

#### 1 تعريف المعلومات : تتكون عملية الاتصال من ست مرتحل متداخلة ز معقدة ونظراً

للأخطاء والهفوات التي يمكن أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء مهن أومهان غير مقصودة من الاتصال، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربع معوقات أساسية هي :

**خصائص المتلقي:** يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية ومختلفة منها التعليم والتجارب السابقة وبناء على ذلك يختلف رد فعلين لشخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يمتلك حاجة قوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل، قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشرة وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب أما الشخص الذي يتميز بالتشاؤم وضعف الحاجة للتقدم قد يفسر نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض وليس له علاقة بأي موضوع.

**الادراك الانتقائي:** يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لتجنب حدة التناقض المعرفي للمفاهيم التي رسخت بذهنهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حين يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية المرسل.

<sup>1</sup> - نفسه.

## المشكلات اللغوية:

تغير اللغة من المجموعات المستخدمة في الاتصال والمشكلة هنا تكمن في أن كثيرا من الكلمات شائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معاني مختلفة للأشخاص المختلفين فقد تكون للكلمة عبارات ومعاني متعددة وتحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعات فنية معينة، يصعب على من خارج المجموعة فهمها<sup>1</sup>، فاللغة تعتبر لغة التعبير عن الاتصال، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الالتقاء وكيفية استعمالها.

**ضغوط الوقت:** يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد ودائما يؤدي ضيق الوقت إلى

تحريف المعلومات المتبادلة أي إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية

**2 - حجم المعلومات :** يمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال فالإفراط في مقدار

المعلومات من الشكاوى السائدة في المنظمات<sup>2</sup>. فالإفراط في المشاركة في

المعاني بين المرسل والمستقبل وهناك عقبات كثيرة وعوائق تؤثر في نجاحه من بينها:

أ - عدم القدرة على التعبير بوضوح عن معنى مضمون الرسالة، وذلك للاختلاف في التعليم والثقافة.

ب - الأخطاء التي قد تتضمنها الرسالة والتي تقلل من وضوح الموضوع.

ج - المؤثرات الخارجية مثل: الضوضاء، ارتفاع درجة الحرارة، وشدة البرودة والتي تحول دون إمكانية حدوث الاتصال بصورة جيدة<sup>3</sup>.

د - عدم فعالية وسيلة الاتصال لنقل الرسالة أي أنها لا تتفق مع الظروف المحيطة.

ز - التظاهر بفهم المعلومات المعروضة من طرف المرسل.

هـ - سوء العلاقات وفقدان الثقة بين بعض المستويات المشتركة في عملية الاتصال.

<sup>1</sup> - محمد صاحب سلطان ، مبادئ الاتصال ، الاسس والمفاهيم ،الاردن ، 2014 ، ص 168.

<sup>2</sup> - محمد صاحب سلطان، 2014، المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - الدسوقي عبده ابراهيم ، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية.

و- الافراط في استخدام وسائل الاتصال قد يكون عبئا كبيرا على المستقبل .  
ي - كبر حجم المنظمة قد يؤدي الى تحريف أو تعديل الرسالة أي كلما زاد البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل كلما صعب اجراء الاتصال في الوقت المناسب وجود بعض المعوقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية والاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وغيرها، أوما يصاحب التقدم التكنولوجي من سرعة هائلة في تدفق المعلومات والرسائل، ومنها التعامل مع كم كبير وهائل منها في وقت واحد وما يصاحب ذلك من الاختلاف في التصور والفهم لتشويشها على بعضها البعض نتيجة لهذا التراكم.<sup>1</sup>  
وهناك معوقات أخرى للاتصال وتتمثل في :

### عوائق تنظيمية:

عدم استقرار التنظيم وما يتبعه من تغيرات وتدخلات في خطوط السلطة وعدم استقرار قنوات الاتصال واختلاف المستوى التنظيمي، حيث يؤدي الى اختلاف قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

### عوائق نفسية:

هناك عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فعالية الاتصال، ومن تلك العوامل: ما في داخل الفرد من عادات وقيم وتقاليد وما يحيط به من هذه الأمور شعور الأفراد بمركب العظمة الذي ينتاب البعض، الامر الذي يجعلهم يرفضون تلقي المعلومات وتقبلها وعدم الاعتراف بالآخرين ومعلوماتهم وأفكارهم وأفعالهم وآرائهم وكذا تأثير ادراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة وتشويهه اما شعوريا اوبدون قصد، الى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فعالية الاتصال"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - قدرى عبد المجيد ، اتصالات الأزمة و ادارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة، مصر، د ط ، س 2008، ص 61.

<sup>2</sup> - (علاء محمد القاضي ، بكر محمد حمدان ، 2010)

## نقص الخبرة والكفاءة:

من معوقات الاتصال داخل المنظمة افتقارها أفرادا متخصصين لوضع نظام سليم للاتصال يتناسب مع ظروفها، وقد يؤدي نقص الخبرة إلى صراعات بينهم وبين غيرهم ممن يستخدم المجال المهني مما يستوجب اصلاحات فنية وعلمية. **عوائق فنية:** تنشأ هذه المعوقات نتيجة قصور عنصر أوآخر من عناصر عملية الاتصال ومن هذه المعوقات:

- عدم قدرة المرسل على تحديد هدف واضح لعملية الاتصال، وعدم نقله لموضوع الاتصال الى المرسل اليه.
- عدم قدرة المرسل على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- إتمام عملية الاتصال في وقت غير مناسب.
- المعوقات المشتركة العامة للاتصال :** يمكن ايجاز المعوقات السابقة بالتالي:
- افتقار مستلمي الرسائل لمهارات الاتصال وذلك لفهم الاتصال وآلياته وأهميته.
- العقبات الادارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية.
- التعبير الخاطئ لمضمون الرسالة.
- الاختلافات الفكرية والذهنية والادراكية لمرسل الرسالة ومستلمها.
- تداخل وتشابك المصالح والأمزجة والاتجاهات بين المرسل والمستقبل، مثل التداخل في العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية وغيرها<sup>1</sup>.

### عوامل نجاح ومؤشرات تطوير عملية الاتصال:

ولقد لخص الباحثان الأمريكيان (كاتليب) و(سنترد) دعائم الاتصال الناجح في العناصر التالية:

- 1 **مصادقية المصدر:** الثقة العالية من طرف الجمهور في المصدر هي أساس التعرض للرسالة والافتتاح بها ويشير (والتر كرونكيت) الى أن مصادقية

<sup>1</sup>- (هادي نهر ، احمد محمود الخطيب) مرجع سابق

المستقبل للمصدر تتوقف على العديد من الأبعاد أهمها : الديناميكية، الكفاءة، الثقافة، الموضوعية، الوعي، استحقاق الثقة على جدارة الملائمة، الحضور الاجتماعي، الاستقرار العاطفي...إلخ

2 **التعبير عن الواقع:** ينبغي ان تتفق الرسالة مع الواقع المحيط بها وأن تتماشى مع الأحداث التي تجري في المجتمع.

3 **المعلومات التي لها مغزى:** فالمستقبل لابد ان يجد في الرسالة مضمونا يعنيه . فالأفراد يتابعون مواد الاتصال التي تحقق له أكبر فائدة وتشجع لديه رغبات معينة.

4 **الوضوح:** يجب ان تصاغ الرسالة في عبارات سهلة، كما ينبغي تبسيط المواضيع المعقدة.

5 **الاستمرارية والاتساق:** الاتصال عملية مستمرة لا تنتهي كما أن التكرار والتنويع فيه ضروري لزيادة المؤثرات الإقناعية التي تتسق مع ظروف الافراد والجماعات.

6 **الوسائل المناسبة:** ينبغي اختيار الوسائل التي يتعرض لها الجمهور المستهدف والتي تصلح لتناول الفكرة المطروحة<sup>1</sup>.

**مؤشرات تطوير عملية الاتصال:** الاتصالات الفعالة تحتاج الى فهم القيم والأغراض ومراحل الاتصال وكذلك ادراك المعوقات الأساسية لعملية الاتصال، والأخذ لهذه المؤشرات يساعد في فعالية الاتصال بشكل أفضل وهي:

1 **التحويل السليم للرسالة :** أي التعبير الدقيق عن ما نريد ايصاله كذلك الاختيار الصحيح للكلمات آخذين بعين الاعتبار أن المتلقي قد لا يتمكن من ترجمة الرسالة بالشكل الذي نبتغيه<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي عجوى ، الاعلام وقضايا التنمية ، عالم الكتب نشر و توزيع و كتابة و طباعة ، القاهرة ط 1 ، س 2005 ، ص 9.

<sup>2</sup> - محمد منصور هيبية ، قراءات مختارة في علوم الاتصال بالجماهير ، مركز الاسكندرية للكتاب ، الاسكندرية ، س 2004 ، ص 95.

- 2 **الاستخدام أو الاختبار المناسب لقتوات الاتصال:** هنا يجب القيام باختبار القناة أو قناة الاتصال التي تتلاءم مع الغرض والموضوع والموقف والجمهور .
- 3 **الاصغاء والفهم الفعال :** أي السمع اضافة الى التركيز في الانتباه على ما يقال، أن الدراسات حول الاتصالات في المنظمة كشفت أن الأفراد يصرفون وقتا أكثر على الاصغاء، حيث توصلوا الى نسبة ما يصرفه الفرد في الاصغاء يعادل 45% من مجموع وقت الاتصالات.
- 4 **استخدام التغذية العكسية:** التغذية العكسية مهمة فعلى المتصل ان يحصل على التغذية العكسية الراجعة من قبل المستقبل والتي يفترض بها ان تعكس وبشكل واضح استيعابه لها.
- 5 **عدم التحيز:** تعتبر المصادقية الشخصية عنصر أساسي في نجاح عملية الاتصال، أي عدم استخدام الكذب والتحايل في المراسلات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - محمد منصور هيبية، 2004، المرجع نفسه.

## الفصل الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة

أولاً: الاتصال الداخلي

ثانياً: الأداء الوظيفي وتقييم أداء العاملين في المؤسسة.

ثالثاً: الاتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

## أولاً: الاتصال الداخلي

يلعب الاتصال الداخلي دوراً هاماً في اتخاذ القرار وفي تسيير العمل في المؤسسة وفي توصيل ونقل الآراء والمعلومات والأفكار ما بين الإدارة والعاملين، ويلعب دوراً في التأثير على سلوكياتهم نحو توجيه معين، كما أنه يعد إطاراً منظماً يربط بين الأداء وأهداف المؤسسة

### 1. مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته :

تعددت تعريفات الاتصال الداخلي من باحث لآخر وهنا نذكر بعض التعاريف :

- تعريف (هوكنز Howkins) و(برستون Preston) عملية الاتصالات بأنها : العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>

- في تعريف آخر : هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى أطراف معينة وفيما بين أقسامها<sup>2</sup>

- في حين يعرفه فؤاد شريف أنه مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه وصحيحة الوقت<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي ، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال"، ط5، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص218.

<sup>2</sup> - ناصر قاسمي، " الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط1، 2011 ، ص10.

<sup>3</sup> - فؤاد شريف، " نظام الاتصال وعملية الادارة" ، المعهد القومي للإدارة العليا ، ط 2 ، القاهرة ، مصر ، 1977 ، ص07.

ومنه فان الاتصال الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.

وتظهر أهمية الاتصالات الداخلية على وظائف المديرين في التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، الاتصالات، التنسيق واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كنشاط رئيس في المنظمة الى الوقت المبذول في مزاولته، حيث تشير الدراسات الى أن المدير يقضي ما بين 75% الى 90% من وقت العمل الرئيسي في الاتصالات<sup>1</sup>.  
وتكمن الأهمية في ان قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة، ان الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي الى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياساتها كما تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية وسيلة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام واقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي

فالعلمية الادارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، اتخاذ قرار، تتم من

خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال<sup>2</sup>

**فالتخطيط:** هو الوظيفة التي تضمن تحقيق الأهداف والغايات المستقبلية وكذلك التنبؤ بالطرق والمسالك والأساليب الموصلة الى الأهداف المرغوبة.

**والتنظيم:** يعرف على أنه شكل أوتجمع انساني يهدف الى تحقيق هدف مشترك على

أساس يحوي كل مبادئ التنظيم، وهو الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل

الوصول الى وحدة النشاطات سعياً الى تحقيق هدف مشترك.

<sup>1</sup> - فريد راغب النجار، "تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة"، الاسكندرية، مصر، 2008، ص24.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص253.

**فالتنسيق:** هوتضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه البعض في أداء اداري موحد من أجل الوصول الى هدف محدد  
**ثم التوجيه:** يكمن تعريفه على أنه الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة

**فالرقابة:** هي نشاط يتمثل في المتابعة والتحقق والتقييم لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة والتقديرات والبرامج المقررة وذلك لتقريب شقة التباعد بين هذه وتلك واجراء التصحيحات الضرورية عند الاقتصاد  
**واتخاذ القرار:** هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار

## 2- أنواع الاتصال الداخلي:

هناك نوعان من الاتصال الداخلي هما:

- 1 **الاتصالات الرسمية:** هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمدها المنظمة<sup>1</sup>، وتكون ضمن اطار رسمي والهيكل التنظيمي للمؤسسة ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين أي البيروقراطية، ويتم ذلك بصورة الاتصال الرأسي سواء كان الاتصال الرأسي الصاعد أوالاتصال الرأسي النازل، أوالاتصال الأفقي<sup>2</sup>.
- **الاتصالات النازلة:** هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الاداري الى القاعدة ويسمى بالاتصال النازل، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف الى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فلية ، " السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الاردن، 2008، ص297.

<sup>2</sup> - محمد ابو سمرة، "الاتصال الاداري والاعلامي"، ص54.

وفي هذا النمط<sup>1</sup>:

- يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة.
- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل فهذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
- يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء.
- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.
- **الاتصالات الصاعدة:** هي على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهداف مثل : رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين.
- وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وأيضا وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين وفي هذا النمط<sup>2</sup>، يجب معرفة نوع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الامداد بالقنوات الملائمة، كما يجب أيضا ان لا يكون الاتصال الصاعد اجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد والهابط.
- **الاتصالات الأفقية:** تتميز بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> - محمد ناصر العديلي ، " الاسلوب الانساني والتنظيمي من منظور كل مقارن " ، الادارة العامة ط1 ، الرياض ، السعودية ، 1995 ، ص471.

<sup>2</sup> - محمد ناصر العديلي ، "المرجع نفسه ص471.

<sup>3</sup> - القريوتي ، مرجع سابق ص 238.

وفي هذا النمط<sup>1</sup> يجب انشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكل ممايوجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة للتعرف على المشاكل الداخلية

2 -الاتصالات غير الرسمية: يتمثل فيها بنقل داخل التنظيم أواخرها من معلومات د تكون صحيحة أو مفصلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أواخر التنظيم، الاتصالات غير الرسمية هي عبارة عن اتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها.

### 3 إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تقدم هذه الاستراتيجية اطار ارشاديا على عملية الاتصال داخل المؤسسة، وتهدف إلى دعم التواصل بين الموظفين والمديريات بهدف تسهيل العمل وأخذ اقتراحاتهم وكسب التأييد اللازم من العاملين داخل المؤسسة كما يحقق رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية.

ويمكن تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي على أنها "عبارة عن خطوات عملية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الاداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا"<sup>2</sup>

فإستراتيجية الاتصال الداخلي: هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - العدلي ، مرجع سابق ، ص 471.

<sup>2</sup> -محمد محمد البادي، " التخطيط الاستراتيجي للاتصال"، دار المهندس للطباعة ، ط1 ، دمياط الجديدة، مصر، 2005، ص105.

<sup>3</sup> - ناصر قاسمي ، مرجع سابق ، ص 143.

الأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال الداخلي : لإستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف

نوجزها في ما يلي:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين كل الموظفين .
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي .
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو اشاعات معرضة .
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما .
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم ز اقتراحاتهم لتحسين الانتاج أوبيئة العمل وأخذ لاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا .
- تحسين العلاقات بين الموظفين والادارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة .
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم .

#### 4 - الكفاءة والفعالية في الاتصال :

**1 كفاءة الاتصال:** تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

- أولاً: السرعة: إن مدى السرعة أوالبطء في نقل المعلومات قد يعود الى الرسالة المستخدمة، فمثلا عند مقارنة التلفاز بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهووصول المعلومة في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومة قيمتها عندما ان لم تصل في الوقت المناسب .

ثانياً: الارتداد: تسهل وسائل الاتصال الشفوية من امكانية الحصول على معلومات مرتدة

تساعد على رد الفعل السليم واتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة

والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة الى أطراف الاتصال<sup>1</sup>.

**ثالثا: التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصال ان تحفظ ملفات وسجلات، ويفيد ذلك في امكانية الرجوع اليها لمتابعة التقدم في الانجاز، اما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

**رابعا: الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، والوقائع والخطط، ونتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

**خامسا: الرسمية:** اذا كان موضوع الاتصال رسميا أي متعارف عليه ومكتوب أمكن استخدام وسائل الاتصال تناسب ذلك الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج الى وسائل أقل رسمية مثل : المذكرات الداخلية والتلفاز، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج الى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

**سادسا: التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع، والبريد، والتلفاز، وأجور العمال المشتركين في الاتصال<sup>2</sup>.

**2 فعالية الاتصال:** يمكن اتباع أكثر من أسلوب لزيادة فاعلية وتقليل العوامل التي يمكن ان تحدد من عملية الاتصال لأهدافها، وتؤثر عليها بشكل، وبالتالي الحصول الكفاءة والفاعلية المثلى في عملية الاتصال وأهم هذه الخطوات<sup>3</sup> هي:

<sup>1</sup> - عبد الرزاق الرحاحلة ، زكريا احمد عزام ،"السلوك التنظيمي في المنظمات"، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1 عمان ، الاردن ، 2011 ، ص283.

<sup>2</sup> - احمد ماهر ، " كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص40.

<sup>3</sup> - ضرار العتيبي، "العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم و فن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص215.

- ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم مثل: الاتصال الهاتفي لمتابعة فهم الرسالة.
- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل اليه من أجل فهمها واستيعابها.
- التخطيط للاتصال المرغوب اجراؤه بشكل جيد ودقيق التدقيق في عملية الاتصال.
- التدقيق في عملية الاتصال.
- استخدام ألفاظ ومعاني مفهومة من قبل الموظف.
- استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الاتصال.
- محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الامكان والتقليل من فعاليتها.
- الاتصال بالوقت المناسب.
- أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الادارية التي سوف تنقل من خلالها المعلومات.
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.
- عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.

## 5 معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي:

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي الى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض الى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي الى الحد من فعالية الاتصال، ولذلك عند البدء في اعداد الخطة الاستراتيجية للاتصال الداخلي.

### 1 - المعوقات الشخصية<sup>1</sup>:

يختلف الأفراد في ميولاتهم، ولذلك فان تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يستقبلها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى ادراكه كما تلعب الدوافع

<sup>1</sup> - العميان محمود سلمان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " ط2 ، ص252.

لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر ومن هذه المعوقات نجد:

1 **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في ادراكهم للمواقف المختلفة يعود الى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء

2 **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد الى الاستماع لما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على اعاقبة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار

3 **الانطواء وعدم مخالطة الآخرين** أو تبادل المعلومات

4 **حبس المعلومات وعدم الادلاء عنها أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والادلاء بالمعلومات**

5 **سوء العلاقات بين الافراد وبالتالي تكون لمعلومات المتبادلة مشوهة وناقصة**

## 2 **الحوجز التعبيرية :**

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي الى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي للكثير من المعاني ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد والخلفية الثقافية.

وتبين فيما يلي بعض الحواجز التعبيرية التي تحول دون الاتصال الفعال<sup>1</sup> وهي:

1 **تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الاتصال ن وذا ما ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يعرف بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان آخر.

<sup>1</sup> - العميان محمود سلمان، المرجع نفسه ص 253.

2 **العقبات التعبيرية:** فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف التي تستخدم فيه وقد يكون لها نفس المعنى المفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أولها معنى في لغات وثقافات أخرى.

3 **القابلية للقراءة:** فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فانه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة وذلك من خلال استخدام اللغة السهلة.

4 **التوقيت:** يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط

5 **التجريد:** نقصد بها اهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلا

### 3 معوقات تنظيمية<sup>1</sup>:

- إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك:
- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الاشراف الذي يؤدي الى التشويش.
- مركزية التنظيم تقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات ضياع المعلومات وعدم صحته.
- تعدد المستويات الادارية الذي ينجر عنه طول مسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

<sup>1</sup> - العميان محمود سلمان، المرجع نفسه ص 253.

- عدم وجود ادارة لمعلومات أوقصور فيها يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تساهم في رفع كفاءة الاتصال.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة هي من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.

### الثاني: الأداء الوظيفي وتقييم أداء العاملين في المؤسسة

**تمهيد:** يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهدافها المرجوة، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات الى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة، ومن خلال الوصول الى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن أطر نشاطها، هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزيد من الاهتمام بها وتنظيمها

#### 1 مفهوم الأداء الوظيفي ومكوناته:

- أ - مفهوم الأداء : فالأداء اللغوي يمكن تعريفه لغة واصطلاحا من سند الى شخص،
- ب - الأداء لغة : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى شيئا أي أوصله واسم الأداء ادى الأمانة وأدى الشيء قام به<sup>1</sup>.
- ويعني الأداء في اللغة القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى تأدية بمعنى أوصله وقضاه وهو أدى للأمانة من غيره وأدبت له حقا أي قضيت.
- الأداء اصطلاحا : تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:
- الأداء هو تنفيذ أمر واجب أو عمل يسند الى شخص، أو مجموعة للقيام به<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بن منظور، " لسان العرب " دار صدر، بيروت، المجلد 14 ، 2006.

<sup>2</sup> - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، " معجم المصطلحات " مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1984، ص166.

- الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.
- وأشارت أدبيات الإدارة الى أن الأداء: هو حصيلة تفاعل القدرة والدافعية معا العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ولكنه لن يكون قادرا على انجازه بكفاءة وفعالية ان لم تكون لديه الدافعية الكافية لأدائه والعكس صحيح<sup>1</sup>.
- ويرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكان خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
- وهو مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمة وتحمل مسؤوليتها وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة<sup>2</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل اتمام الوظيفة الموكلة له، يحدث هذا السلوك تغيير لكفاءة وفعالية تحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

#### ت - مكونات الأداء الوظيفي:

- أ - كمية الجهد المبذول: فهذه الكمية تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة
- ب - نوعية الجهد المبذول: فهي تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لصفات نوعية معينة.

<sup>1</sup> - خالد احمد الصرايرة ، "الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، 2011 ، ص 606.

<sup>2</sup> - خالد احمد الصرايرة ، المرجع نفسه، ص 608.

ت- مط الإنجاز: المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في المل والتي تؤدي بها الأنشطة في العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات، وأنشطة معينة ومزيج هذه الحركات والأنشطة اذا كان العمل جسمانيا في الدرجة الأولى، كما يمكن قياس أيضا الطريقة التي يتم بها الوصول الى الحلول أوالقرارات لمشكلة معينة<sup>1</sup>.

## 2- أنواع الأداء الوظيفي ومظاهره:

يتخذ الأداء صورا عديدة حسب عدة معايير منها المصدر، والشمولية وكذا الطبيعة

أ - حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما:

1 الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء بفضل ما تملكه المؤسسات من موارد ويتضمن

2 الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد بالمؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها

تأثير كبير على أداء المؤسسة لكونه مصدرا للميزة التنافسية.

ب - حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار الى نوعين:

1 الأداء الكلي: يتمثل في الانجازات التي ساهمت بجميع الوظائف والعناصر في

المؤسسة في تحقيقها، دون ان ينسب الأداء إلى عنصر معين دون العناصر

الأخرى.

2 الأداء الجزئي: يكون على مستوى نظام فرعي من المؤسسة، وغالبا ما يكون أحد

وظائفها التنظيمية.

ج- حسب معيار الطبيعة: يمكن تقسيم الطبيعة حسب هذا المعيار تبعا للأهداف التي

تسعى المؤسسة الى تحقيقها، وأهدافها تختلف حسب نوع النشاط الذي تقوم به.

---

<sup>1</sup> - احمد صقر عاشور، "ادارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص50.

1 **الأداء الاجتماعي:** يتمثل في تحقيق الاهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم مسؤولياتها، ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات الخاصة لأفراد المجتمع.

2 **الأداء الاقتصادي:** يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تساهم في رفع الكفاءة، وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل اشباع حاجات المجتمع<sup>1</sup>.

### ب - مظاهر الأداء الوظيفي:

إن مظاهر الأداء الجيد تعطينا فكرة عن سلبية الأداء أو ايجابيته، أحيانا قد يكفي مظهر واحد للحكم على نوع الأداء أحيانا أخرى لا يكفي هذا المظهر الواحد فيستلزم تضافر عدة مظاهر لتحقيق الأداء الجيد والعكس وتتمثل تلك المظاهر فيما يلي :

1 **رضا العامل عن عمله :** وهو عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد من قرارات نفسه ويصعب وصفه، فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد قد تكون ايجابية أو سلبية، وحتى تلمس آثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العمال في موقع العمل من خلال الزيادة في الانتاج والحضور في المواعيد وهي من مظاهر الأداء الجيد.

2 **معدل الانتاج:** ويقصد به الزيادة في الانتاج أو انخفاضه دون المعدلات المقررة، ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما أشركت الادارة العمال في أرباح المؤسسة في هذه الحالة يحقق العمال زيادة فيما يتقاضونه من الأجور.

3 **التعاون مع الزملاء:** يقصد به وجود فرص كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم

---

<sup>1</sup> - بركات ربيعة، " دور تقييم الاداء في تحسين الخدمات العمومية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006.

البعض، وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم<sup>1</sup>.

4 **الرضا الجماعي** : ان الرضا الجماعي مستمد من العلاقة الاجتماعية الناشئة بين العمال، واذا تحققت ضمننت المؤسسة أن الأداء الجيد والرضا الجماعي يعملان على تماسك الجماعة وترابط أعضائها، الأمر الذي يحقق الزيادة الانتاجية، ولا يتم الرضا الجماعي إلا اذا اعترفت الادارة بالجماعة التي تؤدي عملا متكاملًا، وأعلى مستوى قسم واحد وتشكل جماعة متماسكة ولا يتم إلا اذا أسندت الادارة لهذه الجماعة مهمة لاشتراكها في اتخاذ القرارات بمصلحة القسم الذي يعملون به.

### 3 محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

أ - **العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي**: من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

1 **غياب الأهداف المحددة**: فالمنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعمليها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز، أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار مسبق لذلك، فلا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج أو الأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2 **عدم المشاركة في الإدارة**: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي الى تدني مستوى المنظمة

---

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص244.

3 **اختلاف مستويات الإدارة :** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح

الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذوالأداء العالي والموظف المجتهد ذوالأداء المتوسط والموظف الكسول ذوالأداء غير المنتج.

4 **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على

مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف ونتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل : العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والتنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة

5 **التسبب الإداري :** فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل

في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة، أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، "تقويم الأداء"، دار الفكر العربي، 2004، ص7.

## ب - محددات الأداء الوظيفي:

1 إدراك الدور الوظيفي: وهو ادراك تصرفات الأفراد بطريقة معينة وتكون انطباعات عنهم

وتكون الطريقة التي يرى الفرد العالم المحيط به، ويتم عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة والسلوك الذي يمارسه الفرد سواء كان مستورا أو ظاهرا، ولا بأنه يتأثر بفهم وإدراك الفرد للظروف التي تحيط وما تحتويه من مثيرات وتأثيرها على سلوك الفرد الذي يتم من خلال ادراكية ذات نهاية بتكوينها لمعاني وتفسيرات معينة

2 الدافعية: وهي تمثل القوة التي تحرك وتثير الفرد الذي يؤدي عمله، أي قوة الحماس

أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تتعكس على كثافة الجهد الذي يبذله الفرد

3 القدرات: هي عامل مركب من التغيرات العديدة، يتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت

طبيعته ومتطلباته والقدرة اللازمة له، ومن هنا كانت أهمية التعرف على أنواع القدرات

التي يمكن تقسيمها الى نوعين رئيسيين هما :

أ - القدرات العقلية: وقد تأثر تعريفها بوجهات نظر تتعلق بأساليب قياس تلك القدرات،

ويمكننا هنا ان نفرق بين اثنين من وجهات النظر

- أن القدرة العقلية يمكن تمثيلها بعامل عام وهو الذي يؤثر على أداء الأفراد في المهام

الصعبة والاختبارات العقلية المختلفة

- وجهة النظر الأخرى تفرض أن القدرات العقلية متعددة الأبعاد لا يجوز تمثيلها بعامل

عام، وإنما بعدد من العوامل المستقلة عن بعضها البعض

ب - القدرات غير العقلية: ويمكن تصنيفها الى مجموعتين وهما:

- قدرات الحواس: وهي التي تم استعراضها من البحوث التي أجريت على الحواس

الخمسة وهي (الإبصار، السمع، التذوق، الشم، اللمس) ومعظمها قد أجريت على

حاستي الإبصار والسمع لأنهما تعتبران أهم الحواس في تكيف الفرد مع البيئة

ومكوناتها وهي:

- **قدرات البصر:** والتي تندرج تحتها القدرات التالية حدة البصر، تمييز المسافات، تمييز الألوان، التمييز البصري
- **قدرات السمع:** وهي القدرات التي تتعلق بحدة السمع والتمييز بين مثيرات صوتية مختلفة - القدرات الحركية : وهي التي تتضمن استجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على ادراكه لمثيرات معينة وأهمها:
  - **السرعة:** تعتبر من الخصائص الهامة للقدرات الحركية، وهي تتكون من عدة عوامل وأكثرها عمومية والمتمثلة في القدرة على الاستجابة السريعة لأحد المثيرات ويطلق عليها زمن الاستجابة.
  - **التنسيق:** تظهر قدرات لتنسيق الحركية في لحالات التي يكون مطلوب فيها من الفرد القيام بعملين أو أكثر في توازن وتوافق لأداء عملية معينة.
  - **اللياقة والكفاءة الجسمانية:** وتتضمن العوامل التالية : القوة، المرونة، التوازن، التنسيق، قوة التحمل<sup>1</sup>.

### **ثالثا: الاتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة:**

يساهم الاتصال الداخلي الفعال في بناء الثقة بين ادارة المؤسسة والعاملين وخلق استجابة تجاه أهداف المؤسسة، ويشجع العاملين على تحمل المسؤولية وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة، وهذا يؤثر ايجابا على رغبة العاملين في العمل والذي يعتبر عاملا أساسيا في رفع مستوى الأداء الفردي

#### **1 الاتصال الداخلي الفعال مبادئه وأهميته في التأثير على الأداء:**

##### **أ -الاتصال الداخلي الفعال مبادئه وأهميته:**

يتحقق الاتصال الفعال اذا كان امعنى الذي في ذهن المرسل هونفس المعنى الذي فسره. المتلقي وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد حافظ الحجازي،"ادارة الموارد البشرية"، دار الوفاء ، ط1 ، مصر 2006 ، ص280.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 238.

ويعتبر الاتصال الفعال هوالاتصال القادر على ايصال أي رسالة أو معلومة أو طلب

أو أمر ذي هدف وغاية بشكل سلس وبسيط، بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أقوال وأفعال من أجل الهدف الذي جاء لأجله الاتصال، وهواتصال يتميز بأنه مريح ومجد لكل من الطرفين ويساهم في تفويض جميع العقبات بينهما، لكونه لا يتم إلا في الأجواء من التصالح والتفاهم، ويتطلب جهد كل من الطرفين لإنجاحه

### مبادئ الاتصال الفعال :

بصفة عامة يمكن ذكر مجموعة من المبادئ وهذا لا يمنع من وجود مبادئ أخرى كثيرة<sup>1</sup>

- **وضوح الرسالة:** وضوحها من حيث الألفاظ المستعملة والتعابير اللغوية وان تكون مختصرة ومباشرة مع وضوح الخط، ووضوحها لكل المستويات اذا كانت موجهة الى مستويات مختلفة، بحيث لا تحمل الرسالة إلا مضمونا واحدا وتأويلا واحدا، هوالتأويل الذي يرمي اليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها.
- **كفاية المعلومات:** أن تكون المعلومات كافية بحيث أن كل ما هووارد في الرسالة يغني المرسل اليه عن أي استزادة.
- **سرعة الانتقال:** أعلى الأقل ان تضمن انتقالها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبواسطة الوسيلة المناسبة والى الجهة المناسبة.
- **نطاق الاتصال:** أن يكون مصدر الرسالة هوالمصدر الحقيقية لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ في الرسالة التي تتضمن أوامر محددة فيفترض ان تكون تضمن الاستجابة والتنفيذ، فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض ان تكون واردة من الرئيس أو من الادارة العليا وليس من أي موظف بسيط ولا اعتبرت عديمة الأثر.

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ، ص 69.

- **مبادئ التكامل والوحدة والتنسيق:** أن تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف، باعتبار الاتصال وسيلة وتدعيمها بطريقة فعالة، من خلال تحقيقه للتكامل والانسجام بين قدراته في مختلف أقسام المؤسسة وتحقيق التنسيق الضروري في المهام.
- **مبدأ المشاركة:** أن تضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة والنشر بين مختلف الأقسام في المؤسسة، ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأثير الضروري لنجاحها ولا تكون مفروضة ومفاجئة للجميع<sup>1</sup>.

## 2- مظاهر تأثير الاتصال الداخلي في أداء العاملين:

تقوم عملية الاتصال السلمية بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الانتاجية للعاملين، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة وتؤثر الاتصالات الجيدة على رغبة العاملين في العمل وتلك الرغبة تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءة الأداء وهذا لا يتم إلا بالاتصال الفعال، حيث يتخذ الاتصال داخل المنظمة أشكالا وصورا متعددة.

### أ- تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على أداء العاملين:

1 أثر الاتصال الرسمي: ويشمل أنواع الاتصال الصاعد والنازل والأفقي

أ-الاتصال الصاعد: ويتمثل تأثيره في حسن أداء العاملين فيما يلي:

- إذا توفر للإدارة العليا الإيمان الفعلي بأن المعلومات التي تتحصل عليها عن طريق المرؤوسين قد تكون مفيدة بشأن تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 70.

<sup>2</sup> - العربي بن داود، "فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص215 بتصرف.

- اكتساب العاملين صفة حب النظام في العمل ينمي ادراكهم بالعمل ويساعدهم على اتباع القواعد الصحيحة لأدائه.
- كذلك تنمية شعور الانتماء للمنظمة، يحفز على الرغبة في العمل.
- ب - **الاتصال النازل**: ويتمثل تأثيره في حسن أداء العاملين فيما يلي:
  - يساعد هذا الاتصال على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة ويرفع من كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصال.
  - يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة، وتنعكس على بيئتهم العملية.
  - غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب أسس موضوعية في التعامل مع العاملين، يقلل من انتاجيتهم والعكس صحيح.
- ج- **الاتصال الأفقي**: ويتمثل تأثيره في حسن أداء العاملين فيما يلي<sup>1</sup>:
 

يعمل الاتصال الأفقي على تنسيق الجهود في نفس المستوى الاشرافي، اوفي المستويات الاخرى المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وذلك بالتنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق أوامر فقط أي عن طريق الاتصال النازل على طول خط السلطة وانما أصبح الاتصال الأفقي يساهم في:

  - تحقيق التعاون الفعال بين جميع العاملين والعمل كفريق متكامل ومتربط
  - يسمح للاتصال السريع والمباشر فيما بينهم للإنجاز.
  - يعطي فرصة للاستفادة من خبرات الآخرين.
- 2 **أثر الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العاملين**: يمكن القول أنه لا ينحصر الاتصال في أي منظمة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز في ذلك القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 215.

وذلك أمر طبيعي وهو وجه ايجابي لصالح المنظمة، اذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر، ويظهر أثر الاتصال غير الرسمي من خلال ميزاته على أداء العاملين فيما يلي :

- يمتاز بسرعة وسهولة الانتشار، فأحيانا قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمية، فهوتعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل أوقضايا في المنظمة.
- وتلجأ الادارة في عملية مراقبة المعلومات وتصنيفها، إلى الاتصال غير الرسمي لأنه يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا خاصة اذا كانت ثقافة الاتصال الرسمي ضعيفة.

#### ب - أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين:

ان عملية الاتصال الداخلي هي عملية مكثفة ولا تتم بشكل دوري ولا موسمي ولا بشكل نادر، وانما تتم بشكل دائم ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين الرئيس والعاملين ولا توجد رسميات ولا يوجد خوف من مخاطبة الرئيس، لأن مصلحة المؤسسة والعمل هي واحدة، تظهر أهمية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات، ومظاهرها من خلال عدة نتائج على العامل والمؤسسة نوجز أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- إن أولويات الرئيس الناجح والذي يعمل بإستراتيجية ناجحة تتمثل في لقاءاته المتكررة مع المستويات الادارية المختلفة لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها اليهم، حتى يتبنوها بشكل صحيح، ويؤكد هذا في برامج تطرح حاليا في أدبيات وإستراتيجية الاتصال، كالإدارة على المكشوف حيث تتادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام العاملين للإطلاع على كل شيء، لا توجد معلومات خاصة انما الجميع في المؤسسة شركاء في

<sup>1</sup> - بلال مسرحد، "الاتصال الداخلي واثره في تفعيل اداء العنصر البشري"، رسالة ماجستير ، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009، ص 144-146.

- المعلومات، وهذه الأخيرة قوة في حد ذاتها فتعطي للعامل الثقة بأن الإدارة العليا لا تعمل في الخفاء، وهذا الذي يمكنه من تحديد حجم تأثيره وتأثير مستوى أدائه في المؤسسة، ويمنحه حوافز مرتبطة بأدائه الفردي
- وهناك أيضا من بين الاستراتيجيات الناجحة للاتصال الداخلي الإدارة بالتجوال، حيث يتعامل الرئيس مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث اليهم وقضاء بعض الوقت معهم في مكان عملهم، ويحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال الى كسر الحواجز الرسمية بين الرئيس والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة.
  - ومن بين المظاهر أيضا تعزيز الثقة بين الرئيس والعاملين بالمؤسسة، الثقة ينتج عنها استعداد العامل للتفاعل مع الآخرين، وتعتبر بذلك سلاحا قويا يكون في شكل متبادل بين الرئيس والعاملين وتظهر من خلال أدائهم في المؤسسة.
  - ان الاستراتيجية الاتصالية الناجحة لها أهمية في المؤسسة خصوصا عندما تعتمد على الاتصال الصادق والصريح بين الرئيس والعاملين، وهي من أهم المقومات التي تؤدي الى تكوين أداء جيد لدى العاملين في المؤسسة.
  - إن من مظاهر الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة تعزيز الكفاءة والمهارة للعنصر البشري وتقوية العمل الجماعي في المؤسسة.
  - تحقيق الانتماء للعنصر البشري في المؤسسة من خلال استعداده للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها.
  - توفير مناخ تنظيمي جيد وتشجيع العاملين على الابداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة وخلق روح المبادرة، نتيجة لتدفق المعلومات في المؤسسة بشفافية ووجود اتصال مستمر.

• إن الاتصال بين الرؤساء والمشرفين من جهة والعاملين من جهة أخرى هي الوسيلة التي توجه بها جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تكوينهم وتنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم، يمر عبر شبكة اتصالية تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة، وكل تلك الأعمال تتطلب حركة اتصالية متواصلة ومستمرة وتتعلق بنتائج وأنشطة المؤسسة الى حد بعيد بفعالية هذه الشبكة والمشرفين عليها إذ تعتبر عملية الاتصالات الداخلية من أهم وظائف المؤسسة.

### 3- نتائج العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وأداء العاملين في المؤسسة:

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة والأداء (أداء العاملين) نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين ويمكن ان نستنتج العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1. تحقيق الانتماء: يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي، انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل وهذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذا نقص في معدل دوران العمل
2. المشاركة الفعالة: الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، والشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وفتح المجال للحوار والنقاش الذي يسير موضوعه حول تحسين الأداء بواسطة تحديد المسؤولية وحب الإنجاز، كما تكون أنظمة المؤسسة وهياكلها كوجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى

<sup>1</sup> - نادر احمد ابو شيخا ، "ادارة الموارد البشرية ، إطار نظري وحالات عملية" ، دار صفاء للنشر، ط 1، عمان، الاردن، 2010، ص388.

3. تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعرفة والمهارة: تقوم المؤسسة بتطوير

مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم وتمييزهم واكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديل ايجابي على سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويهدف الى اكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات لتحسين مستوى أدائهم.

4. شعور العامل بمعنى الوظيفة<sup>1</sup>: يقصد بها بأن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المؤسسة، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة فينتغير له معنى العمل من معنى محدود الى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل واشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم وليس فقط اشباع الحاجات المادية.

5. تحقيق الرضا الوظيفي: تستند ادارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم باتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، وعلى المدير ان يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم.

إن الرضا في العمل يعبر عن مشاعر العامل وأحاسيسه تجاه العمل، وهو مدى الاشباع الذي يستمد من العمل والعوامل المشجعة المحيطة، ومن سلوك رئيسه معه عن طريق الاتصال والتفاعل معه.

إن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على العاملين فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء مادية كتقديم علاوات مالية، أو معنوية كتقديم شهادات تشجيعية تعبيراً عن الجهود المبذولة، وقيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورها وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم

---

<sup>1</sup> -نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، " الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية "دار اليازوري للنشر، عمان ، الاردن، 2010، ص228.

بفعالية، وهذا بدوره يؤدي الى رفع وتحسين أدائهم الذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

فالعامل الذي يشعر بأن المؤسسة منحته مكانة أو مركز يليق به من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين والادارة، واستشارتهم في أمور العمل وأخذ آرائهم بعين الاعتبار في بعض القضايا، ذلك يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أدائهم وعطائهم وتحسين الانتاجية في المؤسسة.

#### 5- الاتصال وإدماج الموارد البشرية: ان الرئيس الناجح هوالذي يعرف كيف ينقل

إدارته من الحسن الى الأحسن وتحقيق الأهداف المرجوة في أقرب وقت وبأقل تكلفة وينال رضا مرؤوسيه، وتتحقق قدرة الرئيس هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة في الإدارة العليا والمستويات اللإدارية الأخرى، فكلما وجد هذا المناخ امتلك الرئيس القدرة على تعويض جزء من مهامه، هذا ما يجعل خطوط الاتصال مفتوحة وتزداد درجة فعالية نمط المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرار، ومن هنا فإن تعويض سلطات الرئيس الى مساعديه أوالى مرؤوسيه يساعد على توسيع نطاق إشرافه.

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداة يتوقف على تصميم نظام فعال وايجابي من الحوافز، يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع الى العمل والحافز موجودة في المؤسسة ومكتملة، كلما كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك مطلوبة أكثر، بمعنى أن تحقيق التوافق بين الحاجيات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجيات، ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب منها المقابلات والاجتماعات والتقارير والشكاوى.

فالاتصال الناجح الذي يأخذ الصبغة الإنسانية تكون نتائجه واضحة على سلوك المرؤوسين من الناحية الانتاجية والاجتماعية.

وتستند العملية الاتصالية على الجوانب النفسية السلوكية للعاملين باعتبار أن العامل أو المسئول الناجح يجب ان يبدأ م نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الانساني، ويوضح علماء النفس أن احداث التغيير في السلوك يمكن ان يتخذ أكثر من شكل واحد.

أما بالنسبة للإعداد والتشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فان الرئيس يقوم بمحاولة تغيير سلوك مرؤوسيه عن طريق اقامة علاقات طيبة بينهم مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتمادا على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة الى الأمن والتعاطف والتقدير<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - علي محمد عبد الوهاب ، "السلوك الانساني في الادارة " ، مكتبة عين شمس ، ط2 ، القاهرة ، مصر ، 1975 ، ص118-118.

## الفصل الرابع: واقع السياحة في الجزائر

- 1- مفهوم السياحة واساسياتها- مقومات السياحة وأنواعها
- 2- تفاعل السياحة مع محيطها
- 3- تقديم عام لقطاع السياحة في الجزائر.
- 4-1- الامكانيات الطبيعية وإمكانيات الاستغلال للسياحة في الجزائر
- 4-2- انواع السياحة في الجزائر
- 4-3- قراءة احصائية لواقع وآفاق السياحة في الجزائر
- 4-4- معوقات السياحة في الجزائر

أولاً: مفهوم السياحة واساسياتها.

عرفت السياحة منذ العصور القديمة اهمية لدى معظم الدول خاصة أنها تشكل قاطرة للتنمية وعليه فاننا سوف نتطرق الى مفهومها وتطورها التاريخي كمايلي:

### 1- مفهوم السياحة وتاريخ نشأتها.

تعددت التعاريف التي تتحدث عن السياحة وفيما يلي البعض منها:

أ- مكنوتش وزملاء عام 1994: حيث نص التعريف على ان السياحة هي عبارة عن مجموعة من الظواهر والعلاقات الناتجة عن التفاعل بين السياح ومنشآت الأعمال والدول والمجتمعات المضيفة وذلك بهدف استقطاب واستضافة هؤلاء السياح والزائرين وهذا التعريف يقر بوجود أربعة عناصر مهمة للسياحة وهي: السياح، مؤسسة الضيافة، الحكومة، الناس.<sup>1</sup>

ب- تعريف "ليبير" عام 1981: حيث يضم هذا التعريف العناصر الأربعة للسياحة أنفة الذكر الا ان (ليبير) عرف السياحة بشكل أدق وأكثر شمولية من (مكنوتش) فالسياحة في نظر ليبير هي نظام مفتوح مؤلف من خمس عناصر جميعها تتفاعل مع البيئة الاوسع والعنصر البشري كما تتفاعل معه ثلاث عناصر جغرافيا هي الإقليم الموالد السياحة دول الطريق التي يتوقف عنده السائح خلال رحلته وجهة القصد والعنصر الاقتصادي وصناعة السياحة نفسها إن هذه العناصر المؤلفة للسياحة جاءت مرتبة على أساس الارتباط الوظيفي والمكاني.

ت- تعريف كرافت المعروف بمؤسس البحث السياحي : يعرف السياحة كما يلي هي مجموعة من العلاقات والاعمال التي تكونت بسبب التنقل واقامة الافراد خارج مقر سكناهم المعتاده حيث ان هذا التنقل لايدخل في النشاط الانساني المريح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، اصول صناعة السياحة، مؤسسة الوراق، عمان، 2001، ص ص 23-24.

<sup>2</sup> نفسه، ص 25.

ث- **تعريف الجعفري:** في عام 1988 قدم تعريف بسيط لكنه شامل وينص على أن السياحة هي دراسة الانسان بعيدا عن موطنه ودراسة الصناعة التي تستجيب لحاجات هذا الإنسان ومعرفة تأثيرات الإنسان والصناعة على الدول المضيفة اقتصادية واجتماعية وبيئية.<sup>1</sup>

ج - **تعريف المنظمة العالمية للسياحة:** كلمة السياحة تحتوي على مفهومين؛  
- كلمة السائح: كل زائر مؤقت يقيم في البلد الذي يزوره 24 ساعة على الأقل بحيث اسباب الزيارة تكون من أجل الترفيه، الراحة، الصحة، قضاء العطل، الدراسة، الديانة، الرياضة، من أجل القيام بأعمال عائلية، حضور مؤتمرات ندوات، علمية ثقافية، وسياسة.  
- كلمة المتجول والمنتزه: كل زائر مؤقت لا تتجاوز مدة اقامته 24 ساعة علي الاكثر خارج مقر اقامته المعتاد.

ومنه يستخلص أن مفهوم السياحة له أساسين يختص الأول منها بضرورة انتقال الانسان من موطنه الاصلي او مقر عمله الي دولة اومنطقة اخرى لسبب معين يرتكز علي الانتفاع بوقت الفراغ ام الاساس الثاني فيتمثل في ان عملية الانتقال تكون مؤقتة وتتجاوز 24 ساعة أي ان الانتقال لا يكون بهدف الهجرة او الاقامة الدائمة

ح- **مفهوم السياحة ضمن ما ورد في القرآن الكريم:**

قول الله تعالى (مسلمات قانتات ثابتات عابدات سائحات) سورة التحريم، الآية 66.  
وقول الله تعالى (فسيحوا في الارض اربعة اشهر واعلموا انكم غير معجزي الله وان الله مخزي الكافرين) سورة التوبة الآية 02.

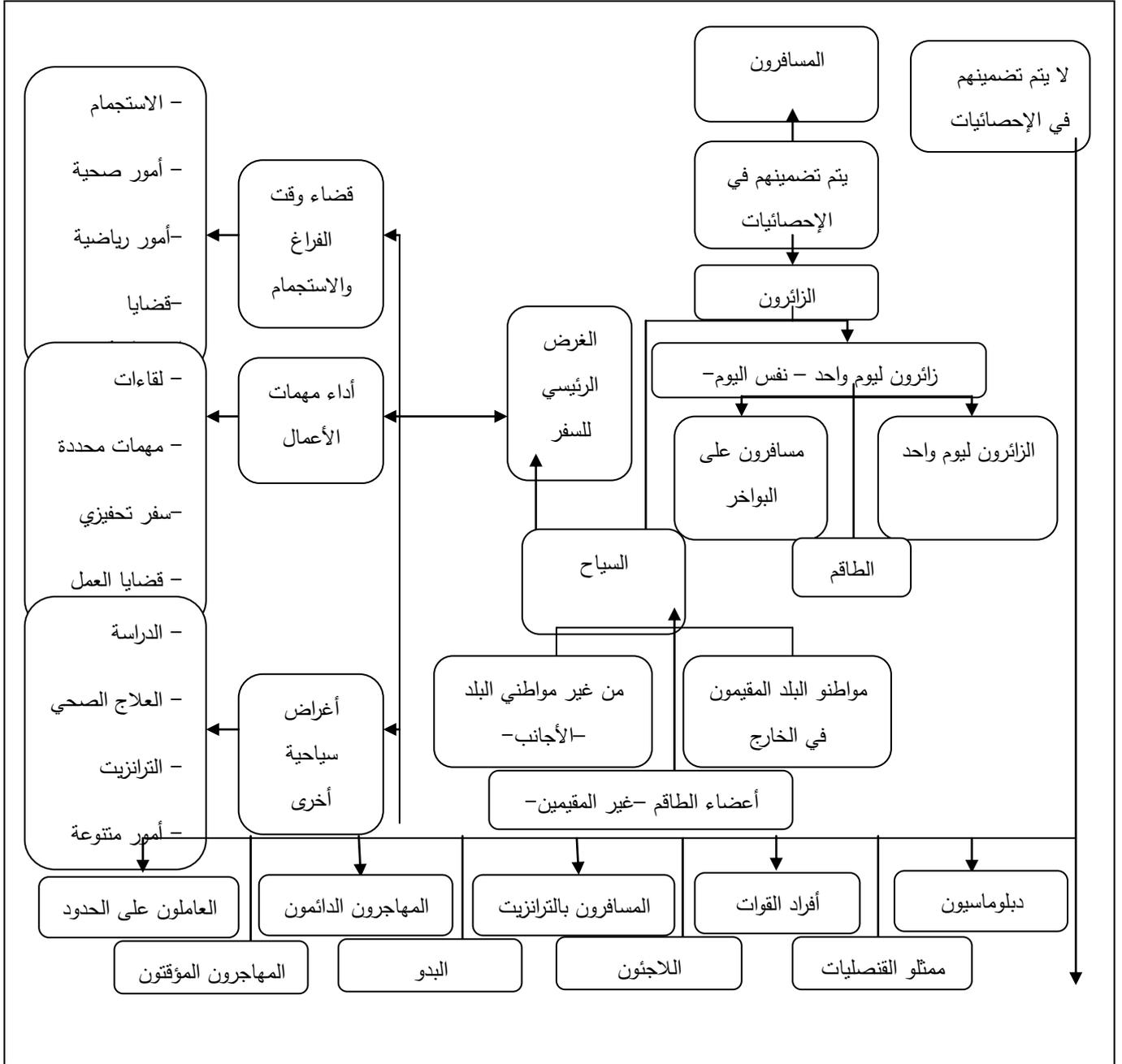
ومعنى السياحة في هذه الايات الكريمة سياحة العبد اما التقرب من خالقه بالصلاة والصوم او تجوله في الارض للتعبد والتأمل في ملكوت الخالق وآياته.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، المرجع السابق، ص 25.

ومن خلال جميع هذه التعاريف نستنتج تعريفاً موحداً للسياحة:

إن السياحة عبارة عن نشاط مركب يشمل العديد من القطاعات النقل، الإيواء، الإطعام، التسلية، وتكون للأسباب عديدة الترفيه، الراحة، العلاج، الرياضة، الأعمال، الديانة وهي تؤثر وتتأثر بالمحيط الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والبيئي.

الشكل -07-: يبين تصنيف الزوار الدوليين.



## 2- تاريخ تطور ونشأة السياحة

اما فيما يخص تطور السياحة فانه كان عبر العصور، فبعد ان كانت تنقل الانسان من مكان الى مكان آخر بحثا عن الحياة من مأكل ومشرب وهربا من الأخطار ومع تطور المفهوم عبر العصور لتصبح السياحة صناعة قائمة في حد ذاتها ويمكن التمييز بين أربع مراحل تميز تطور السياحة.

### 1- مرحلة الحضارات القديمة:

منذ نشأة الانسان وهويحاول التطلع الى الافضل فكان يتنقل من مكان إلى آخر وكان السفر جزء من حياته ولم تكن هناك قوانين تنظم تصرفاته سوى الطبيعة فلم تكن هناك وسائل النقل ولم يكن عنصر الوقت ذوأهمية بالنسبة له وعندما قامت الحضارات اصبح السفر وسيلة للتجارة والثقافة والمنفعة فكان للفينيقيين السبق في الاهتمام بالتجارة والتنقل من إبرز الرحلات السياحية في تلك الفترة كانت في بلاد الإغريق عندما كانت تزد جماعات من اليونان وسكان الأقاليم الأوربية المجاورة الى منطقة جبال الالومبيا لمشاهدة الألعاب الأولمبية التي شرع في تنظيمها عام 776 قبل الميلاد وكثرة التردد علي المسارح من أجل المتعة والترويح عن النفس، وتقسم هذه المرحلة إلى:<sup>1</sup>

أ- العصور البدائية الأولى وتمتد من قبل التاريخ إلى ظهور الحضارات.

ب-العصور القديمة في مصر الرافدين: وتبدأ من نشاط حضارات واد النيل والرافدين 5000 ق م وتنتهي بسقوط الدولة الرومانية واهم ما يميز هذا العصر ظهور الجيوش والأديان والأنظمة والقوانين وظهور دوافع جديدة مثل:<sup>2</sup>

ج- الدافع المادي التجاري

د- الدافع الديني

هـ-دافع حب الاستطلاع

و-دافع المتعة

<sup>1</sup> ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1997، ص 04.

<sup>2</sup> مرزوق عائد القعيد وآخرون، مبادئ السياحة، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2011، ص 10.

## 2- مرحلة العصور الوسطى:

تبدأ هذه المرحلة من سقوط الإمبراطورية الرومانية عام 100 وخمسة وتسعين ميلادي حتى القرن الخامس ومن المعروف ان الإمبراطورية الرومانية تعد آخر الإمبراطوريات في العصور القديمة وكانت انذاك مركز اشعاع ثقافي وفكري وتجاري وكان لها الدور الأكبر في تطور حركة الأسفار وبعد ذلك انتقلت التجارة إلى الدولة البيزنطية وشهدت العصور الوسطى تطور في النقل البحري الاوربي وكذلك ظهور الدولة الإسلامية كقوة وحضارة منافسة وامتدادها حتى بيزنطة عاصمة البيزنطيين وكذلك امتدادها في أوروبا وآسيا وإفريقيا جعل منها دولة ذات اشعاع فكري وتطورت من خلالها الاسفار بهدف الحج إلى المقدس ومكة المكرمة، واشتهار عدد من الرحالة العرب أمثال ابن بطوطة ابن جبير والمسعودي والبلاذري وكان من أهم دوافع السفر في هذا العصر:<sup>1</sup>

ا-دافع التجارة.

ب- الدافع الديني.

ج - دافع الترحال والاستكشاف.

د- دافع جلب العلم وتوطيد العلاقات.

هـ- دافع الاستشفاء

## 3- مرحلة عصر النهضة:<sup>2</sup>

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء عصر الاقطاع في اوروبا في القرن 15 م ونشوء الرأسمالية التجارية وحتى قيام الثورة الصناعية النصف الثاني من القرن 18 م التي سميت بعصر النهضة. ومن أهل دوافع السياحة في هذا العصر:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 11-13.

<sup>2</sup> مرزوق القعيد عايد وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

ا- دافع المغامرة والاستكشاف، مثل:

- رحلة البحار كريستوف كولومبوس لأمریکا عام 1492 م

- رحلة البحر الأسباني كورتيز الى المكسيك

- رحلة البحار بيزا الذي وصل الى بحر الكاريبي عبر مضيق بنما متجها الى البيروفي

أمريكا الجنوبية عام 1530م

ب- الدافع الثقافي العلمي:

واكب الكشوف الجغرافيا ظهور علماء وفنين وأدباء في مختلف المجالات

وتمكنهم من زيارة عواصم البلدان والمدن المشهورة لمشاهدة الآثار والمراكز العلمية

والثقافية

ج- دافع المتعة والمشاهد:

ظهر في هذه العصر السفر بقصد المتعة والمشاهد خلال رحلات داخل أوروبا

واعبر طرقها البرية.

د- دافع ديني:

فكرة الحج موجودة لدى اتباع المسيح عليه السلام والمسلمين اتباع محمد عليه

الصلاة والسلام وغيرهم من اتباع الديانات السماوية وباقي المعتقدات الأخرى من غير

أهل الكتاب إلى زيارة مناطق مقدسة ومزارات وأضرحة.

4- عصر ما بعد الثورة الصناعية والعصر الحديث.<sup>1</sup>

اثرث الثورة الصناعية وما أفرزته من صناعة الآلة إلى تطور كبير في المجالات

والأنشطة التي أثرت بدورها على حركة السفر والسياحة لما شهد من تطور كبير في

وسائل النقل سواء في السكك الحديدية وظهر البواخر التي تعمل بالطاقة البخارية

وإزدياد أهمية القطاع الصناعي الذي فتح أسواق جديدة للمشاريع والحصول على فرص

<sup>1</sup> مرزوق عايد القعيد وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 13.

عمل باجور مناسبة وكذلك تولد الرغبة بضرورة السفر وأهميته، كما تطور مفهوم الفصل بين محل العمل ومحل الترفيه وأصبح هنالك تمييز بين وقت العمل وقت الفراغ كما شهدت هذه المرحلة ظهور العديد من المنظمات الدولية كالمنظمة العالمية للسياحة التابعة للأمم المتحدة ويعتبر القرن العشرين العصر الذهبي للسياحة لعدة اختبارات أهمها:<sup>1</sup>

أ- التطور والتقدم الكبير في وسائل النقل المختلفة البرية والبحرية والجوية وفي مجال الأمان والسرعة والراحة.

ب- التطور والتقدم الكبير في وسائل الإعلام والاتصال المرئية والمسموعة والمقروءة مع السهولة والسرعة في نقل الأخبار لحظة حدوثها عبر قارات العالم الإنترنت الفاكس.

ج- التحسن الملحوظ في النواحي الاقتصادية والاجتماعية، ارتفاع مستوى المعيشة وزيادة نمو المداخليل الشيء الذي ولد فائضا في المداخليل جزء منه يوجه الي السياحة.

د- تزايد أوقات الفراغ والعطل السنوية مدفوعة الأجر، ارتفاع المستوى الثقافي والاجتماعي والعلمي الذين انعكس على اتجاه السياحة.

هـ- اهتمام الدول بالسياحة والحرص علي تنميتها وتطويرها.

## ثانيا: مقومات السياحة وأنواعها<sup>2</sup>

يقصد بمقومات السياحة المنتج السياحي وهو مجموع العوامل الطبيعية، والبشرية، والمادية، والثقافية والتاريخية، ونذكر منها الآتي :

### 1- المقومات الطبيعية: وتتمثل في الظروف المناخية وتمايز الفصول الدافئة

حمامات معدنية... الخ أي كل مظاهر جذب السياح.

---

<sup>1</sup> محمد خميس الزواكة ، صناعة السياحة من منظور جغرافي ، الطبعة الثانية، 1995، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، ص 39.

<sup>2</sup> امال قلابزة ورشيد يوسف، التنمية السياحية واثرها على التنمية الشاملة ، تقييم وضع السياحة في العالم وفي الجزائر، مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد 21 ، السداسي الأول، 2013، ص 226.

- 2 - المقومات البشرية: تتمثل في الجوانب التاريخية الإثارة والمعالم الشواهد الإطلال الفنون الشعبية بطبوعها المختلفة والثقافات والعادات لدي السكان .
- 3 - المقومات المالية والخدمية: تتمثل في مدى توفر البنى التحتية كالمطارات مدى تطور مختلف القطاعات الصناعية والتجارية كالبنوك العمران الى آخره، مدى توفر الخدمات المكملة كالبريد الإطعام، الفنادق، المقاهي، ومراكز الترفيه والتسليية، هذه التجهيزات لا تعتبر عامل أساسي في جذب السياح لكن عدم توفرها يمنع السائح من السفر.

كما تعتمد السياحة على قدرات الدول المختلفة على تشجيع السياحة بما تقدمه من تسهيلات ومستوى الأسعار، وقدرة الدعاية على مختلف وسائل الإعلام على جذب السائحين، ومواصلة سهلة أمن واستقرار ورعاية صحية كاملة.

أما تصنيف منظمة السياحة العلمي للمنتج السياحي فكان اشمل من التصنيف السابق وتضمن 7 سبع عناصر وهي:

- 1- التراث الطبيعي وما يحتوي من مقومات سياحية طبيعية كل بحار والأنهار الصحاري والجبال.
- 2- التراث البشري التنوع في انماط الحياة كالعادات والتقاليد.
- 3- الجوانب التنظيمية مثل بنية المجتمع والعرق الدين واللغة الأنشطة الاقتصادية والمالية.
- 4- التسهيلات الخدمية كوسائل النقل والايواء والمطاعم.

#### رابعاً: انواع السياحة

تعددت أنواع السياحة تبعا للدوافع والرغبات المختلفة فهناك السياحة، الثقافية، والترفيهية، والعلاجية والدينية، الرياضية، بالإضافة الى أنواع أخرى جديدة ساعد على تطويرها وانتشارها التقدم العلمي والتكنولوجي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي وما صحابه من تطلعات ومتطلبات ذات نوعية خاصة لم تكون معروفة من قبل كسياحة

المؤتمرات وسياحة المعارض وسياحة الحوافز وهوما نتج عنه الاتجاه الي توفير خدمات وتسهيلات وتجهيزات وعناصر جذب مختلفة وقد صنف خبراء السياحة الانواع المختلفة لها وفقا لعدة عناصر هي:

### - طبقا لعدد الأشخاص المسافرين<sup>1</sup>:

- 1- سياحة فردية: هي سياحة غير منظمة ولا تعتمد على برنامج منظم او محدد
- 2- سياحة جماعية: هي سياحة منظمة يطلق عليها سياحة المجموعات او الأفواج حيث تقوم الشركة السياحية بتنظيم وترتيب مثل هذا النوع من السياحة

### - طبقا لنوع وسيلة النقل المستعملة<sup>2</sup>:

- 1- سياحة بحرية: السفن والبواخر
- 2- سياحة برية: السيارات الخاصة السكك الحديدية الحافلات العامة والخاصة.
- 3- سياحة جوية: الطائرات المختلفة.

### - طبقا للسن: حسب هذا المعيار تنقسم السياحة إلى<sup>3</sup>:

- 1- سياحة الطلائع: يتعلق هذا النوع من السياحة بالمراحل العمرية من 7-14 سنة وهي مراحل تعليمية يتم خلالها تعليم سلوكيات ومهارات معينة.
- 2- سياحة الشباب: ويتعلق هذا النوع من السياحة بالمراحل العمرية من 15-20 سنة وهويبحث عن الأثارة والاعتماد على النفس.
- 3- سياحة الناضجين: تكون بالمراحل العمرية 55 - 35 سنة وهي عبارة عن سياحة استرخاء ومتعة وهروب من جو العمل الروتيني.

<sup>1</sup> مرزوق عابد القعيد وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> دعبس يسرى، السياحة، الملتقى المصري للابداع والتنمية القاهرة، 2001، ص 113.

<sup>3</sup> دعبس يسرى، مرجع سبق ذكره، ص 114.

4- **سياحة كبار السن او المتقاعدين:** يعتبر هذا النوع من السياحة من انواع السياحة التقليدية وغالبا ما يشارك فيها المتقاعدين وكبار السن وتقوم الشركة السياحية بتنظيم هذا النوع من السياحة خصيصا لهؤلاء الأشخاص.

- **طبعا لمدة الإقامة:** حسب هذا المعيار تنقسم السياحة الى؛<sup>1</sup>

1- **سياحة الأيام:** هذا النوع يستغرق أيام محدودة وقد تكون عطلة نهاية الأسبوع.

2- **سياحة موسمية:** هذا النوع من السياحة يرتبط بموسم معين اي قضاء السائح في

مكان معين لموسم معين فترة تتراوح من شهر الى ثلاثة اشهر وغالبا ما يحمل هذا النوع من السياحة صفة الدورية او التكرار اي نفس السواح يزورون نفس المكان سنة بعد سنة.

3- **سياحة عابرة:** هذا النوع من السياحة يكون أثناء انتقال السواح بالطرق البرية عن طريق الحافلات السياحية حيث أثناء التوجه الى بلد ما يمر على بلد معين ويبقى فيه يوم او يومين.

- **طبعا لمستوى الانفاق والطبقة الاجتماعية:** وحسب هذا المعيار نجد؛<sup>2</sup>

1- **سياحة اصحاب الدخل المرتفعة.**

2- **سياحة الطبقة المميزة:** التي تستخدم النوعية الممتازة من الخدمات فنادق الخمس نجوم ومقاعد الدرجة الأولى في الطائرات وغيرها من وسائل النقل.

3- **السياحة الاجتماعية او العامة لذوي الدخل المحدودة.**

---

<sup>1</sup> نفس المرجع والصفحة.

<sup>2</sup> مرزوق عايد القعيد وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 53.

## - طبقا للمناطق الجغرافية<sup>1</sup>:

- 1- **سياحة داخلية** : ومعناها انتقال الافراد داخل البلد نفسه اي انتقال مواطني الدولة نفسها داخل بلدهم وهذا النوع من السياحة يحتاج إلى خدمات متنوعه واسعار متنوعه وتشجيعية لمواطني البلد يعتبر من اهم انواع السياحة.
- 2- **سياحة إقليمية**: وهي السفر والتنقل بين دول متجاورة تكون سياحية مثل تركيا ودول المغرب العربي دول جنوب شرق آسيا وتتميز بانخفاض التكلفة الإجمالية.
- 3- **السياحة الخارجية**: ومعناها استقبال السياح الأجانب في بلد ما وهذا النوع من السياحة تبحث عنه كل الدول في العالم وتعمل على تشجيعه للحصول على العملة الصعبة ويتطلب هذا النوع من السياحة خدمات مختلفة بنية تحتية كبيرة وكلما تنوعت الخدمات السياحية من ناحية الجودة والأسعار وكل ما تطورت البنية التحتية والفضية كل ما زاد عدد السياح الأجانب الذين يزورون البلد ويعتمد هذا النوع من السياحة على توفير الخدمات السياحية تطور البني التحتية توفر الأمن والاستقرار.

## - **السياحة طبقا للغرض**؛ وتنقسم إلى:

- 1- **سياحة ترفيهية**: يعتبر هذا النوع من السياحة من أقدم أنماط السياحة في العالم وتشير الدراسات الى أن السياحة الترفيهية تنمو بمعدل أسرع من الأنواع الأخرى في كثير من الدول العالم حيث احتلت المراكز الأولى في ترتيب التعاقدات على انواع السياحة المختلفة في العالم بحيث بلغت 65 بالمئة يليها سياحة الحوافر ثم سياحة رجال الأعمال وهذا النوع من السياحة هو الذي يحقق الدخل الأكبر للدولة السياحية السياحية لارتباطه بنشاطات الطبقة الغنية غالبا.
- 2- **سياحة رجال الأعمال** : يمثل هذا النوع من السياحة حوالي 20 بالمئة من حركة السياحة الدولية ومن الأنماط الحديثة المرتبطة بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي في العالم

<sup>1</sup>دعيس يسرى، مرجع سبق ذكره، ص 115.

ويشمل الأنشطة المختلفة لرجال الأعمال وسفرهم للمشاركة بالمعارض الدولية والتجارية الصناعية.

**3- السياحة الدينية:** يمكن تعريف السياحة الدينية هو ذلك التدفق المتضمن السواح القادمين من الداخل والخارج بهدف التعرف على الأماكن الدينية وتاريخها وما تملكه من قيم روحية لهذا الدين أوالمعتقد أوداك، فهي سياحة تقليدية تمثل مصدرا للتعرف على التراث الديني لدولة ما مثل مكة المكرمة والمدينة المنورة بالنسبة للمسلمين والفاثيكان بالنسبة للمسيحيين.<sup>1</sup>

**4- سياحة الرياضة:** وهي مراكز سياحية تقدم خدمات رياضية لقطاع سياحي يشهد تطورات نوعية في عدد كبير من البلدان مثل اليونان تركية قبرص لبنان مصر وتوفر خدمات متكاملة بالإضافة إلى توفر الخدمات الترفيهية المكلمة والخدمات الصحية.

**5- السياحة الصحية :** بدأت المراحل الأولى من عملية التطوير السياحي في مناطق الجذب السياحي الطبيعية التي تتمتع بالحمامات والينابيع وتعد مدينة في باث بريطانيا ونيكانتيني في إيطاليا من المعالم السياحية المعروفة عالميا حيث تتوفر فيها الينابيع الطبيعية الخلابة التي يأتيها السياح من جميع أنحاء العالم بحثا عن المتعة والسحر.

**6- السياحة المدنية:** وهذا النوع من السياحة ينطوي على السفر لأغراض ثقافية أوالهروب من حياة الريف بالرغم من وجود تداخل في وظائف هذا النوع والأنواع الأخرى من السياحة إلى أن هذا النوع من السياحة بالذات يتميز بأشخاص ملوحياة الريف ويريدون حياة المدينة وهذا النوع من السياحة وعكس السياحة الريفية تماما.<sup>2</sup>

**7- سياحة المؤتمرات:** يعتبر هذا النوع من المفاتيح السياحة الحديثة التي ظهرت أواخر القرن العشرين حيث ارتباط الكبيرة بالنموالحضاري الكبير الذي شهده العالم في السنوات العشرين الأخيرة ومتابعة هذا من تطور كبير في العلاقة القنصادية والسياسية والثقافية

<sup>1</sup> مرزوق عايد القعيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 254-257

والاجتماعية بين معظم دول العالمي يرتبط هذا النوع من بأنواع أخرى كسياحة المعارضو من عوامل ظهورها هوزيادة التخصص العلمي والمهني وما يترتب على ذلك من تغير في التركيب الاجتماعي والتطور التكنولوجي الأمر الذي أدى إلى كثير عقد اللقاءات العلمية والمهنية والثقافية.

**8- السياحة العلاجية:** اوسياحة الاستشفاء من الانواع السياحية القديمة التي عرفها الإنسان حيث عرف الإنسان بالتدرج والخبرة أن بعض الامراض يمكن شفاءها بالانتقال إلى أماكن معينة تتميز بمناخ خاص ثم اكتشف الخواص العلاجية للينابيع المعدنية وقد أبداع الرومان في بناء الحمامات العلاجية وتشيد المباني واقامة التمثيل والحقوبها أماكن الترفيه.<sup>1</sup>

### ثالثا: تفاعل السياحة مع محيطها

إن النشاط السياحي متنوع ومرتبطة بعدة قطاعات اقتصادية واجتماعية أخرى ولا يمكن ان ينمو بمفرده وأكثر من ذلك فإن جودة الخدمة السياحية مرهونة بالسلع والخدمات المنتجة في تلك القطاعات وبالنوعية التي تمتاز بها.

من الواضح ان نوعية الخدمات السياحية تتحدد بصفة عامة على أساس نوعية وسائل النقل ونوعية الاستقبال على مستوى المطارات والموانئ ونقاط العبور، ونوعية المواد اللازمة لتحضير الوجبات الغذائية ونوعية النشاط الترفيهي، ونوعية الصناعات التقليدية، ونوعية العلاقة الاجتماعي التي تربط السكان المحليين بالسياح ، ونوعية المحيط الطبيعي ومن ثم يمكن التأكيد ان النوعية في قطاع السياحة متوقفة بالدرجة الأولى على مستوى تطور النوعية في القطاعات الأخرى وإن أي خلل يحدث في هذه السلسلة الطويلة المكونة للمنتجات السياحية سينعكس لا محالة بطريقة سلبية عليها.

<sup>1</sup> مرزوق عايد القعيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 61.

## 1 - تفاعل السياحة مع المحيط الاقتصادي:

يوجد ارتباط عضوي ما بين النشاط السياحي والمحيط الاقتصادي فالنسبة للاقتصادي يعتبر السياحة مجالاً اقتصادياً هاماً ويتجلى ذلك من خلال العناصر التالية:

1- إنتاج السلع والخدمات ذات الطابع السياحي المستعملة من قبل هذا القطاع مثل الأدوات الرياضية تجهيزات الترفيه والتسلية، المباني السياحية بشتى أنواعها معدات النقل السياحي، وسائل التخييم الأثاث الموجه لتجهيز الفنادق والمركبات والقرى السياحية، أما الخدمات فتشمل توفير وتنظيم النقل، الإطعام، التنشيط، التسلية، الجولات السياحية...إلخ.

2- السياحة تحفز على إنتاج السلع غير سياحية إلى أنها مستعملة أو مستهلكة من طرف السياح مثل إنجاز الهياكل القاعدية، بناء المرافق العامة، تطوير الصناعات التقليدية، إنتاج المواد الغذائية ومختلف المنتجات الصناعية المستعملة من طرف القطاع السياحي.

3- بروز بعض المهام المرتبطة بالسياحة مثل وكالة السياحة والأسفار، المرشدين السياحيين الفرق الفلكلورية، الحرفيين، المنشطين... الخ

4- تأثير السياحة على ميزان المدفوعات من حيث التدفقات المالية المتعلقة بالإيرادات والنفقات.

5- مساهمة السياحة كظاهرة اقتصادية واجتماعية دولياً في تنمية الكثير من الدول والمناطق الجهوية وفي إعادة توزيع الدخل.

6 تدفق رؤوس الأموال الأجنبية.

## 2 تفاعل السياحة مع المحيط الاجتماعي<sup>1</sup>:

لا يختلف اثنان على التأثير المتبادل بين السياحة والمجتمع ولكن السؤال المطروح هل تعتبر هذه الانعكاسات إيجابية بحتة على البيئة الاجتماعية.

<sup>1</sup>ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 90.

تتصل السياحة كنشاط إنساني واجتماعي بعلم الاجتماع كونه يرتبط مباشرة بالإنسان من الناحية الاجتماعية ومهتم بالبيئة المحيطة به لتفسير الظواهر الاجتماعية والتنبؤ بالمستقبل، كما أن الاحتكاك والتفاعل المباشر بين السائح والمستضيف يؤدي إلى تبادل الاجتماعي بينهما من حيث التعارف والعادات والتقاليد الاجتماعية، اكتساب المعارف واللغات الأجنبية وغيرها فضلا عن توفير مناصب شغل جديدة تقلل من البطالة، وترقية البنى التحتية خاصة النقل والصناعة والتجارة واستحداث بعض المصالح والمؤسسات التي تخدم الافراد وتعمل على تحسين المستوى المعيشي، وكلها عوامل مساعدة في تعميق الدراسة السياحية الاجتماعية

### 3 - علاقة السياحة بالبيئة الطبيعية<sup>1</sup>:

لقد ثبت ما لا يقبل الشك أن التطور التكنولوجي يكون على حساب الطبيعة ونتيجة لذلك برزت قضية حماية البيئة الطبيعية بشكل مركز وواضح. وقد دعت الهيئات الدولية المعنية كالأأم المتحدة عقد مؤتمرات من أجل صيانة البيئة والمحافظة على المصادر الطبيعية النباتية منها والحيوانية والمعروف أن العرض السياحي يعتمد بشكل كبير جدا على العامل الطبيعي المتمثل بما يلي:

- هيكل الأرض والمناظر الطبيعية الجذابة.
- المياه بمختلف مصادرها ومواقعها.
- الغابات والأشجار والمساحات الخضراء النباتات والحيوانات.

ومعظم دوافع السفر لدى السياح تشير الى رغبتهم بالاستجمام او مزولة أنواع الرياضة أو الإطلاع على شواهد التاريخ والصروح الثقافية والمعالم الطبيعية وخصائص الحياة البرية وتلك الدوافع تتزايد في السنوات الأخيرة ما اثر بالسلب على الطبيعة ويظهر ذلك في الجدول التالي:

<sup>1</sup> وزاني محمد، السياحة المستدامة، واقعها وتحدياتها بالنسبة للجزائر، دراسة حالة القطاع السياحي لولاية سعيدة ، حمام ربي، رسالة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص ص 46-50.

الجدول 01: الأثار السيئة للسياحة علي البيئة وكيفية التحكم فيها

العامل المسبب	الأثر علي البيئة الطبيعية	الإجراء المناسب
التلوث الصوتي، النفائيات التخريب	تشويه الاصوات الطبيعية تشويه وإخطار صحية اساءة للمكونات والخدمات	تعليمات ومراقبة تعليمات وترحيل مستمر نظام وعقوبات
إطعام الحيوانات البرية	تغير سلوك الحيوانات اذى محتمل	تعليمات وابعاد الحيوانات
الآليات: السرعة سباق خارج الطرق	حوادث ازعاج تخريب التربة والنبات	تحديد السرعة ضوابط تحدد مسارات وظوابط
التقاط وجمع اشياء المكان	افراغ المزايا: حصى صدف رمل أنياب تذكارات نباتات	منع ومراقبة مستمرة
اشعال النار بمكان غير مناسب	حرائق وتخريب وخطر	تخصيص اماكن ومراقبة واسعة
حفريات وعبث	تشويه البيئة ونظام الري	منع وضوابط
ادخال نباتات وحيوانات غريبة	ازعاج التنوع الحيوى والبيئي	تعليمات ومنع صارم
خطوط الطاقة	خطر وأثر مادي	تخطيط مسارات
متفرقات	تغيير المشوقات الطبيعية والوظائف بشكل غير مناسب	غياب مزايا وتدن في الخدمات
تلوث الماء	خطر صحي -تأثير بيئي	فحص مستمر ومعالجة
المياه المالحة	خطر صحي -تأثير بيئي	معالجة اعادة استخدام

المصدر: عبد مجيد العاني، الاستثمار والتسويق السياحي، دار كنوز المعرفة العلمية

للنشر والتوزيع، 2008، دون بلد النشر، ص 32.

#### 4 - علاقة السياحة بالثقافة<sup>1</sup>:

هنالك علاقة طردية بين المستوى الثقافي للفرد والطلب علي السياحة ومساهمته في التنميه بالرغم من أن هناك من يرى أن التنمية تلتقي مع الثقافة في إطار ضيق كونها نشاط غير منتج، فمنذ أكثر من عشرين عام كانت هذه العلاقة مبهمه وغير مؤكدة ولكن يجب التأكد على إن الاطلاع والمعرفة الشخصية المكتسبة من خلال الوسائل التعليمية المختلفة تكون بمثابة عامل محفز للفرد المثقف للقيام بالرحلات السياحية بهدف الإقلاع عن كذب بالواقع الفعلي علي المعالم السياحية لمختلف بلدان العالم كما تدفع الثقافة الى الانفتاح الاجتماعي والرغبة في الاحتكاك بالشعوب الأخرى كما أن زيارة العلماء من الاختصاصات المتعددة على حساب السياح اوعلى حساب دولتهم لإجراء البحوث والدراسات أيضا تعد سياحة ثقافية وهكذا فإن الثقافة الشخصية تشكل دافع عن للسياحية وتشكل الثقافة الظاهرية عاملا مستقطبا للسياحة وكلاهما يساهم في التنمية.

#### رابعا - تقديم عام لقطاع السياحة في الجزائر:

تزرخ الجزائر بامكانيات سياحية عظيمة وتنوع كبير في المناخ، فهي بمثابة قارة في دولة، وفيما يلي ابراز لمقوماتها:

#### 1 - الامكانيات الطبيعية وامكانيات الاستغلال للسياحة في الجزائر:

##### 1 ± الموقع الجغرافي والمناخ:

تقع الجزائر شمال القارة الافريقية وهي تتوسط بلاد المغرب الكبير يحدها من الشمال البحر المتوسط ومن الشرق تونس وليبيا ومن الغرب المغرب الاقصى وموريتانيا ومن الجنوب نيجر ومالي، وتتربع الجزائر على مساحة تقدر بي 2381741 ان هذه المساحة تتراوح في المسافات من الشمال الى الجنوب ومن الشرق الى الغرب 2000

<sup>1</sup> وزاني محمد، السياحة المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-50.

و1500 تجعل من الجزائر أوسع بلد إفريقي ويبلغ عدد سكانها المقيمون داخل الجزائر 38.7 مليون نسمة وهذا في آخر تقرير كشف عنه الديوان الوطني،<sup>1</sup> وتتميز والجزائر من شمالها الى جنوبها بثلاث أنواع من المناخ؛<sup>2</sup>

**1- مناخ متوسطي:** على السواحل الممتدة من الشرق الى الغرب ودرجة الحرارة متوسطة في هذه المناطق من شهر أكتوبر الى إفريل وتقارب 18 درجة اما في شهر جويلية فتصل إلى أكثر من 30 درجة ويكون الجو حار ورطباً.

**2- مناخ شبه قاري:** في مناطق الهضاب يتميز بموسم طويل وبارد ورطب في الفترة من أكتوبر إلى ماي وتصل درجة الحرارة أحيانا الي 5 درجات أو اقل في بعض المناطق أما باقي أشهر السنة فنتميز بحرارة جافة وتصل إلى أكثر من 30 درجة.

**3- مناخ صحراوي:** في مناطق الجنوب والواحات ويتميز بموسم طويل حار من شهر ماي إلى سبتمبر حيث تصل درجة الحرارة إلى أكثر من 40 درجة أحيانا ، أما باقي الأشهر فيتميز بمناخ متوسطي ودافئ هذا ما يساعد نشاط السياح في الشتاء.

## 1-2- الإمكانيات التاريخية والحضارية<sup>3</sup>:

تعتبر الجزائر من الدول التي تملك إرثا تاريخيا وحضاريا، تمتد جذوره إلى أعماق التاريخ مروراً بمختلف المراحل التاريخية لهذا البلد، الذي يتميز بتنوع حضاراته ومواقعه الأثرية التي تمثل حضارات مختلفة مرت علي الجزائر عبر حقبة زمنية طويلة تركت آثار ثقافية واجتماعية متنوعة في الوسط الاجتماعي من بينها الحضارة الرومانية البربرية والعربية الإسلامية، والتي تعكس غني هذا الإرث الثمين.

وأهم المواقع التاريخية والحضارية التي تتوفر عليها الجزائر موقع الطاسيلي الذي يعتبر من أهم وأروع المواقع العالمية من حيث طبيعته الجيولوجية ويعود تاريخ هذا الموقع

<sup>1</sup> خالد كواش، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 01، ص 216.

<sup>2</sup> عيسى مزازقة، ترقية أداء وفعالية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر، الملتقى الدولي: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، بسكرة، مارس 2012، ص ص 8-9.

<sup>3</sup> محمد وزاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-121.

إلى 6000 سنة قبل الميلاد وتجلي عظمته من حفرياته التي كشفت عن بقايا الحيوانات والنباتات التي كانت تعيش بهذه المنطقة.

وأيضاً هناك حي القصبه العريق في الجزائر العاصمة سجل كتراث عالمي سنة 1992 والتي شيدها العثمانيون في القرن السادس عشر، تمثل احد أجمل وأروع المعالم الأثرية في البحر الأبيض المتوسط وتطل علي جزيرة صغيرة كانت موقعا تجاريا للقرطاجيين. وكذلك واد ميزاب بغرداية سجل كتراث عالمي سنة 1982 الذي يعود بناءه إلي القرن العاشر ميلادي وما يميز هذا الموقع قيمته الجمالية إذ يحيط به خمسة قصور ذات تصاميم بطابع صحراوي

إضافة إلى موقع تيمقاد بباتنة الذي كان يعرف باسم ثاموقاديو يؤكد علي بعد 37 من مدينة باتنة علي طريق روماني يصل مدينتي لامبارد وتبسة.

كما تعتبر قلعة بني حمّاد من المواقع الأثرية الهامة في التراث التاريخي للجزائر فهي تتوفر علي آثار رومانية كالأسوار والقبور القديمة، علي آثار إسلامية وآثار للدولة الحمادية ودولة الموحدين خلال فترة تواجدهم في بجاية وسجل في التراث العالمي سنة 1980

ويوجد بسطيف موقع جميلة الذي كان يعرف قديما باسم كويكول وهي تسمية ذات أصل نوميدي لمدينة رومانية ويتشابه تصميم هذه المدينة مع نظيره لمدينة تيمقاد وسجل في التراث العالمي سنة 1982

اما الجزائر العاصمة فهي تتوفر علي العديد من المعالم التاريخية التي تشهد تاريخ هذه المنطقة، ومن اهم مواقع هذه المنطقة دار عزيزة وهي عبارة عن قصر بني في العهد العثماني لاستقبال بعض ضيوف القصر وثمة مسجد كتشاوة الذي تم بناؤه في عهد الباي التركي في العاصمة.

كما يشمل التراث الحضاري والثقافي الجزائر رصيذا هاما من المتاحف متحف سيرتا بقسنطينة ويعتبر من اقدم المتاحف في الجزائر جاءت فكرت إنشاءه لجمع الحفريات التي وجدت في قسنطينة والشرق ككل سنة 1852 م متحف بارود بالعاصمة وتعرض به حفريات عن أصل الشعوب اثنوغرافيا وتعود لعصور مقابل التاريخ اضافة الى قطع اثرية إفريقية. المتحف الوطني زبانة يوجد بمدينة وهران يشمل حفريات عن عصور ما قبل التاريخ وعن علوم الطبيعة وعن أصل الشعوب. المتحف الوطني للجهاد يوجد بالجزائر العاصمة تتمثل معروضاته في اثار عن الثورة التحريرية. المتحف الوطني للفنون الجميلة يوجد بالحامة الجزائر العاصمة تعرض به ألوان من الفن العصري، كالرسم ، التصوير، النحت، والنقش. المتحف الوطني للفنون الشعبية يوجد بالقصبة الجزائر العاصمة يضم هذا المتحف عن ألوان الصناعة التقليدية وتقاليد، وفنون الشعبية. متحف تيمقاد يوجد بمدينة تيمقاد باتنة يضم قطعاً من الفسيفساء وآثار قديمة منها النقود، أسلحة قديمة للشعوب وتمائيل. متحف هيبون يوجد بمدينة عنابة يحتوي علي اثار قديمة تعبر عن تاريخ هذه المدينة النوميدية الرومانية الي جانب هذا التراث الثقافي الحضاري للجزائر فانه تتوفر علي تراث شعبي، يتمثل في إرث من العادات والتقاليد والأعياد المحلية ومنتجات متنوعة للصناعة التقليدية، مثل زراعة الزرابي التي تشتهر بها بعض المناطق مثل، الجلفة غرداية، الأوراس، وصناعة النحاس في قسنطينة، وصناعة الفخار في منطقة القبائل ويليهم التونسيون بإجمالي.

### 3-1 - إمكانيات الاستغلال<sup>1</sup>:

من خلال ما سبق قمنا بإبراز اهم الموارد السياحية في الجزائر وقد تبين لنا مدى كثرة وتنوع هذه الموارد فانه يلزم توفر الإمكانيات المتمثلة في خدمات النقل والاتصالات وقدرات الاستقبال.

1- خدمات النقل: ان التطور الحاصل في وسائل النقل بمختلف أنواعه ساهم في ترقية السياحة بالنسبة للجزائر ورغم الجهود المبذولة والتي مازالت تبذل في تحسين شبكة المواصلات الا انها تبقى غير كافية وهذا نظر الكبر مساحة الجزائر ويمكن تصنيف وسائل النقل المستعملة في السياحة الي أربعة انواع هي:

أ - النقل البري يقدر طول الطرقات البرية بالجزائر 100000 كلم، وطرق وطنية وولائية وطرق ثانوية.

ب- النقل البحري يتواجد على طول الساحل الجزائري 13 ميناء متعدد الاختصاصات بالإضافة إلى عدد كبير من الموانئ المخصص للصيد والترفيه السائح.

ج- النقل الجوي يعتبر اهم وسيلة نقل في تنشيط الحركة السياحية الدولية نحو الجزائر، ويتواجد بالجزائر 31 مطار موزعة عبر كامل التراب الوطني ويتواجد منها 13 مطار دولي.

د- النقل بالسكك الحديدية : يبلغ طول شبكة السكك الحديدية بالجزائر 4200 كيلومتر مزودة ب 200 محطة وهي تتركز بشمال البلاد وهي تتكون من 1435 كيلومتر سكة عادية و 1055 كلم سكة ضيقة و 305 كلم سكة مزدوجة و 299 كلم كهربائية.

2- الاتصالات : بلغ عدد المشتركين بالنسبة لخط الهاتف 7 ملايين أما الهاتف النقال فقد بلغ عدد المشتركين 14 مليون وهذا خلال ديسمبر 2005.

---

<sup>1</sup> - Belkacem Hadar, role socio-economique du tourisme, Alger. 1988. P48

3- قدرات الاستقبال ورثت الجزائر مباشرة بعد الاستقلال طاقات إيواء تقدر ب 5922 سرير موزعة حسب نوعية المنتج ويمكن تلخيصها في الجدول التالي ومن خلال الجدول نلاحظ بأن الاستثمارات خصصت لإنجاز وحدات من النوع الشاطئ ومن النوع الحضاري وقد ارتفعت لتبلغ 81000 سرير نهاية السنة:

#### جدول رقم-02- طاقات الايواء للجزائر سنة 1962:

المنتجات	حضري	صحراوي	شاطئ	مناخي	المجموع
عدد الاسرة	2377	486	2969	90	5922
النسبة	40	08	50	02	100

Source : Belkacem Hadar, role socio-economique du tourisme, Alger. 1988. P48.

#### 2 - أنواع السياحة في الجزائر:

تتوزع الجزائر من جنوبها الى شمالها ومن شرقها إلى غربها بطاقات سياحية كبيرة ومتنوعة ومتميزة وتصنف السياحة الجزائرية الى عدة أنواع مختلفة من أهمها:<sup>1</sup>

#### 1 2 السياحة الساحلية:

يقدر طول الشريط الساحلي الجزائري المطل على البحر الأبيض المتوسط بـ 200 كلم حيث تتوفر الشواطئ الجزائرية على عدة مناطق هامة من الناحية البيئية كما يحتوي الساحل على مناطق ساحلية بكثبان رملية ومناطق ساحلية قرب الغابات تمتد من الشرق الى الغرب وتحتوي الجهة الشرقية على مرج مائية وشعب المرجان بالإضافة إلى حظيرة قورايا التي تتوفر على مناظر رائعة وحظيرة تازا التي تحتوي على مغارات بحرية ذات أشكال نادرة، والخضيرة الوطنية للشناوة، إلى جانب مجموعة أخرى من الجزر كجزر جليس وجزر رشقون

<sup>1</sup> دليلة طالب، عبد الكريم الوهراني، السياحة احد محددات التنمية المستدامة، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة 22-22 نوفمبر 2011. ص 581.

التي تعد مواقع بحرية هامة، وقديستفاد من السياحة الساحلية في السياحة العلاجية بمياه البحر.

## 2-2- السياحة الصحراوية:

تبلغ مساحة المناطق الصحراوية بالجزائر حوالي 2,000,000 كيلومتر موزعة علي 5 مناطق كبرى في الجنوب هي تندوف وإدرار تمنراست إليزي واد ميزاب وهذه المناطق تملك مواقع ومناظر رائعة الاكتشاف لذا أصبحت السياحة الصحراوية تكتسي أهمية بالغة وتميزت السنوات الأخيرة بتزايد عدد السياح المتجهين نحو الجنوب للاستمتاع بالسياحة الصحراوية خاصة في شهر جانفي وأفريل تكون السياحة هناك بقوى.

## 2-3- السياحة الحموية:

هي السياحة المتعلقة بالعلاج الجسمي والنفسي وأمراض أخرى وتمارس من أجل الشفاء التام والتخفيف من الألم والأوجاع وتستخدم فيها الينابيع المعدنية كواسطة أساسية للعلاج عن طريق الاستحمام والشرب، وتلعب المياه المعدنية أهمية بالغة في السياحة الداخلية حيث تتوفر الجزائر على 202 منبع يتم إحصاؤها علي المستوى الوطني وهذه المنابع وهي مختلفة الخصائص الفيزيائية والكيميائية من حيث نسبة المعادن والفوائد العلاجية وصنفت هذه الحمامات كما يلي:

-136 منبع طبيعي: معدني ذوبعد محلي.

- 55 منبع طبيعي: معدني ذوبعد جهوي.

-11 منبع طبيعية: معدني ذوبعد وطني.

## 2-4- السياحة التراثية:

عرفت الجزائر الحضارة عبر مختلف العصور كالحضارة الفينيقية ثم حكم قرطاج ثم احتلها الرومان ثم بداية العصر العربي والإسلامي هذا التاريخ والحضارات المتعاقبة ظلت اثار مختلفة من مسارح مدن قديمة مثل تيمقاد تيبازة الجميلة قائمة قصور إدرار في الجنوب نجد الطاسيلي والهقار.

### 3 قراءة احصائية لواقع وافاق السياحة في الجزائر<sup>1</sup>:

نظرا لما تمتلكه الجزائر من رضاء وتنوع للارث السياحي هذا ما خلق لها مواقع مهمة وطموحا كبيرا لدي الطبقة السياسية كي تجعل من السياحة موردا هاما ومساهمة في اليات التنمية حيث جعلها تخرج من عزلها لتصبح قطب سياحيا هاما فالجزائر تتوفر على طاقات سياحية لا نظير لها علي مستوي حوض البحر الابيض المتوسط فهي تزخر بطاقات سياحية في الساحل وفي الجنوب الجنوب الكبير الذي يبهر الزوار بجماله وتنوعه فاختيار في السابق اقتصاد مخطط في بداية السبعينيات لم يسمح هذا القطاع مقارنة بالدول الاخري حيث يشهد قطاع السياحة بها تطور كبير ا كان اغلب السواح في تلك الفترة مغاربة بنسبة 44 بالمئة وكان الجزائريين المقيمين بالخارج يمثلون 39.4 بالمئة من الزوار في حين ان الاوروبيين يمثلون 13.3 بالمئة جلمهم فرنسيين بنسبة 20.7 بالمئة. وبد أ يتغير منذ وضع استراتيجية تنمية تهدف الي بعث سياحة كبديل مولد لمناصب الشغل والثروات بالنسبة للبلاد وخاصة في السنوات الاخيرة فقد اظهرت بيانات رسمية ان عدد السياح الاجانب ارتفع ب 4.09 عام 2001 الي 196229 سائحا من 17553 خلال عام 2000 بتصدر الفرنسيين باجمالي 70880 سائحا بما يمثل 36 بالمئة ويليهم التونسيين الذين وصل عددهم 33607 سائحا واحتل القادمون من جمهورية مالي المركز الثالث باجمالي 9244 سائح وبلغ عدد الايطاليين 8260 سائحا يليهم الليبيون ب6983 والالمان ب6444 والاسبان ب4585.

إن الزيادات المعتمدة التي سجلت في نسبة قدوم السواح الي الجزائر في السنوات الاخيرة ادت الي ارتفاع مداخيل السياحة بالعملة الصعبة كما سجل قدوم 222414 سائح خلال الثلاثي الأول لهته السنة بزيادة 11.76 بالمئة مقارنة بالثلاثي الأول للسنة الماضية

<sup>1</sup> - حفيظ الياس ، علي حمزة ، دراسة تحليلية وتقييمية لاستراتيجية تنمية السياحة كقطاع بديل لقطاع المحروقات ؛ حالة الجزائر.

وقد اكد وزير السياحة ان سنة 2003 سجلت قدوم اكثر من مليون و 166 الف سائح وهو عدد يفوق بنسبة 15 بالمئة عدد السواح الذين قدمو للجزائر سنة 2002 التي شهدت دخول 966 الف سائح وبانسبة للمداخيل بالعملة الصعبة فقد حقق توافد السياح سنة 2003 دخول 160 مليون دولار بزيادة 17 بامئة مقارنة بمداخيل 2002 التي قدرت ب 133 مليون دولار للخرزينة الجزائرية ومداخيل سنة 2002 قد شهدت هي الاخري زيادة عن سنة 2001 الذس بلغت قيمتها 95.5 مليون دولار في الجدول التالي عدد تدفق ، السياح الأجانب للجزائر .

الجدول رقم-03- عدد السياح الاجانب الوافدين الى الجزائر حسب معيار الجنسية خلال سنة 2010:

البلد	عدد السياح	نسبة التغيير مقارنة ب 2009
تونس	245222	23.29
فرنسا	140129	18.20
اسباني	25633	7.95
ليبيا	19313	.18.06
الصين	17529	17.23
المغرب	17115	1.07
ايطاليا	16886	10.30

المصدر: حفيظ الياس، علي حمزة، دراسة تحليلية وتقييمية لاستراتيجية تنمية السياحة كقطاع بديل لقطاع المحروقات ؛ حالة الجزائر .

من خلال الجدول التالي نلاحظ ارتفاع عدد السياح من بلد وانخفاضه في بلد آخر وهذا راجع إلى عدة عوامل سياسية واقتصادية لكن بشكل عام التدفق السياحي في الجزائر يتطور نظرا للمقومات السياحية، والامن الوعي العام بأهمية السياحة.

#### 4 - معوقات السياحة في الجزائر:

لقد تم إحصاء مجموعة من المعوقات والنقائص من خلال الزيارات للمواقع

والمسح الذي قامت به مصالح وزارة السياحة وهذه النقائص ثم حصرها في الآتي:<sup>1</sup>

#### 4 1 - غياب رؤية استراتيجية لمنتجات السياحة الجزائرية:

- 1- مواقع بلا صيانة وغير مثمرة بصورة كافية.
- 2- غياب مواد مثيرة للجاذبية وقادرة على التمييز.
- 3- غياب التشاور والتنسيق حول الأمور الأساسية المتعلقة بالنشاط بين الفاعلين في ميدان السياحة.

#### 4-2 - ضعف نوعية المنتج السياحي

##### 1- ضعف نوعية الخدمات السياحية :

- أ- تدني للنظافة والصيانة في الفضاءات العمومية.
  - ب- خدمات مرتفعة السعر وذات نوعية أقل مقارنة بدول الجوار.
  - ج- غياب خدمات جذابة.
  - د- غياب الأعمال لإبراز المنتجات المحلية
- #### 2 - إيواء ووفندقة جد ضعيفة وذات نوعية رديئة
- أ- عجز في طاقات الاستقبال .
  - ب- هياكل إيواء متآكلة وبأسعار مرتفعة نسبيا بالنسبة للسكان المحليين مقارنة بمستوى جودتها

ج- 10 بالمئة فقط من الفنادق تستجيب للمعايير الدولية.

#### 4 3 - ض

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الاقليم البيئة والسياحة، تشخيص وفحص السياحة الجزائرية، جانفي 2008، ص 53.

#### 4 4 - عف نوعية النقل:

- ا- عدم القدرة على توفير خدمات نقل نوعية وكمية متكيفة مع الطلب، مع تسعير مبالغ فيه مقارنة بشركات النقل الجوي لدول الجواز
- ب- سوء الربط الجوي باتجاه الجنوب (نحوالمقاصد السياحية، الهقار وخطيرة الطاسيلي)

#### 4 5 - - نقص في التكوين والتأهيل المهني للمستخدمين

- ا - غياب التحكم في التقنيات الجديدة للسوق السياحية الدولية.
- ب- عدم التكيف مع الطرق العصرية للتسيير الإلكتروني من حجز وخدمات.
- ج- خضوع استقبال السياح بالجنوب لوكالات الاسفار الأجنبية التي تحدد وجهتهم.
- د- غياب مخطط للتكوين المستمر.

هـ- عدم وجود تنظيم لوكالات السفر وعدم وجود ميثاق يحكم المهنة.

- و- أنشطة موجهة نحوالسياحة الموفدة الى الخارج ( 80 عمرة واسفار نحوالخارج 10 بالمئة استقبال لوكالات الجنوب و10حجز التذكرة.

ي- نقص في تأهيل ومهنية المستخدمين في المؤسسات والخدمات السياحية.

ن - نوعية تكوين غير ملائمة لمتطلبات العرض السياحي.

#### 4-5- تغفل ضعيف لتكنولوجيات علوم الاتصال في السياحة:

- عدم كفاية مواقع الإنترنت مع التركيز على ترقية الصحراء الاكتشاف الثقافي (السياحة الصحراوية والثقافية)

- صعوبة التكيف مع الوزن المتزايد لتكنولوجيا الاعلام والاتصال في قطاع السياحة

#### 4-6- خدمات مالية، تسيير وتنظيم غير متكيف مع القطاع :

#### 1 -بنوك وخدمات مالية غير متكيفة مع القطاع

- ا- قوانين لاتسمح بتطوير العمليات سواء بالنسبة للاستقبال اوايفاد السياح الى الخارج.
- ب- تعارض في طريقة تمويل الاستثمار السياحة مع طبيعة النشاط .

## 2- تسيير وتنظيم غير متكيف مع السياحة العصرية :

ا- المبالغة في إجراءات استخراج التأشيرات.

ب غياب ادوات التقييم ومتابعة تطور السياحة على الصعيد الوطني والدولي.

### 4-7 غياب الأمن وعجز في الترقية والتسويق:

1- غياب الأمن : مشاكل متكررة ومتفرقة (غياب الأمن الصحي، الغذائي، اضطرابات،

اختطاف السياح)

### 2- عجز في الترقية والتسويق:

ا- ضعف تسويق الوجهة الجزائرية وضعف في التعاون بين مختلف القطاعات والشركاء في

قطاع السياحة.

ب- وسائل ترقية متآكلة وغير مؤهلة لا تتماشى مع تقنيات الاتصال الحديث.

ج- غياب أنشطة إعلامية، كالمشاركة في الصالونات والمعارض في الخارج.

## الفصل الخامس : الفصل الميداني التطبيقي

1- نظرة تاريخية وتنظيمية حول المدرسة الوطنية العليا للسياحة - الأوراسي-

1 -نشأة المدرسة

2 -وجهة المدرسة

3 -الجانب البيداغوجي

4 -التنظيم الهيكلي

5 خصائص عينة الدراسة وكيفية استخراجها

2- الدراسة الميدانية والمنهجية المتبعة

2 1 - المنهج الوصفي التحليلي

2 2 -الأسلوب الاحصائي الوصفي

2 3 - مجال الدراسة

2 4 -أدوات البحث

2 5 -مجتمع الدراسة

2 6 -أساليب المعالجة الاحصائية

3- تحليل البيانات وقراءة النتائج

3-1- تحليل نتائج البيانات الشخصية في المحور الأول

3-2- تحليل نتائج المحاور المعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي

3-3- واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة

3-4- تأثير الاتصال الداخلي على الأداء في المؤسسة

3-5- التحقق من نتائج الفرضية

3-6- تحليل نتائج المعلومات التكميلية.

أولاً : نظرة تاريخية وتنظيمية حول المدرسة الوطنية العليا للسياحة - الأوراسي-

## 1 -نشأة المؤسسة:<sup>1</sup>

نشأت المدرسة الوطنية العليا للسياحة سنة 1994، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 255-94، المؤرخ في 17 -08-1994، المعدل والمتمم بالمرسومين التنفيذيين الاول رقم 104-98 المؤرخ في 31-03-1998. والثاني رقم 13-376، المؤرخ في 09-11-2013.

وتم تكملة هذه المراسيم من خلال المقررات التالية:

مقرر وزاري مشترك المؤرخ في 15-01-2012، والمتعلق بالتنظيم الهيكلي للمدرسة. وبالمقرر الوزاري المشترك المؤرخ في 21-09-2011، المتعلق بإنشاء، وتشكيل، وتنظيم، وعمل اللجنة القطاعية للوصاية البيداغوجية للمدرسة الوطنية العليا للسياحة التابعة لوزارة السياحة والصناعة التقليدية.

## 2 وجهة المدرسة:

أسست المدرسة الوطنية العليا للسياحة من أجل تكوين اطارات مستقبلية في مجالات السياحة، والفندقة، والسياحة الحموية والاستجابة لحاجيات القطاع بخصوص الاطارات المسيرة ذات الكفاءة النوعية.

وباستفادتها من الوصاية المزدوجة السياحة والتعليم العالي، أصبحت مهمتها الاساسية

هي ضمان:

- تكوين عالي متخصص للاستجابة الى المتطلبات المفروضة على قطاع السياحة،
- تكوين متواصل تطمح من خلاله المدرسة الى تحسين المعارف والتأهيل المستمر لمستخدمي القطاع الممارسين للنشاط السياحي المختلف،

---

<sup>1</sup> - وثائق خاصة بالمدرسة الوطنية العليا للسياحة.

- التكوين حسب الطلب لمختلف المؤسسات الراغبة في تكوينات سياحية وفندقية وحموية،

### 3 الجانب البيداغوجي:

يشتمل الجانب البيداغوجي على مختلف التخصصات وفق النظام التعليمي الجديد ليسانس، ماستر، دكتوراه:

- ليسانس تسيير فندقى وسياحي وفرعين: تسيير سياحي وتسيير فندقى، كما تطرح تخصصات جديدة قيد التحضير بخصوص:

1. تسيير وكالة السياحة والأسفار،

2. تسيير التنمية المستدامة للسياحة،

3. تسيير الايواء،

4. تسيير الاطعام.

ويخضع المسار البيداغوجي الى دروس نظرية وأعمال تطبيقية، وتضاف اليها مجموعة من المحاضرات والورشات العملية، كما يشتمل على تريضات ميدانية لدى مختلف المؤسسات وفقا للتخصصات، ويتم بخرجات بيداغوجية لمختلف المواقع والمؤسسات السياحية وزيارات ميدانية وتكوينية ومشاركة في مختلف التظاهرات العلمية والثقافية الوطنية والدولية، ويختم بمذكرة نهاية الدراسة.

كما تجهزت المدرسة الوطنية العليا للسياحة بفضاءات بيداغوجية من خلال ثلاث قاعات دروس مجهزة بالآلات عرض البيانات، وقاعة محاضرات مجهزة بآلة عرض البيانات، اضافة الى مدرج، ومخبر لغات من خلال برنامج حاسوب للتكوين في اللغات بواسطة نظام كامبرج، ومكتبة.

كما تحتوي المدرسة على مطعم ومقهى وجناحي ايواء، واحد مخصص للإناث

وآخر للذكور.

#### 4 التنظيم الاداري والهيكل:

مديرية عامة: يلحق بها

- مدير عام (وظيفة عليا يعين بمرسوم رئاسي)،
- رئيس دائرة السمعى البصرى واللغات:
- سكرتارية المديرية.
- أمانة عامة: ويلحق بها:

- أمين عام (وظيفة عليا يعين بمرسوم رئاسي)،
- رئيس مصلحة المستخدمين،
- رئيس مصلحة المالية والوسائل العامة،
- رئيس دائرة الوثائق والأرشيف،
- مديرية الدراسات والشؤون البيداغوجية:

- رئيس دائرة التدرج،
- رئيس دائرة ما بعد التدرج والبحث العلمى،
- مديرية الدراسات المكلفة بالتكوين المستمر:
- رئيس دائرة التأهيل،
- رئيس دائرة التحسين.

#### 5 خصائص عينة الدراسة وكيفية استخراجها:

جدول توزيع العمال في مؤسسة المدرسة الوطنية العليا للسياحة

النسبة	التكرار	الفئة المهنية
%21.9	14	اطارات ادارية عليا
%18.7	12	اطارات بيداغوجية
%29.7	19	عمال اداريون
%29.7	19	عمال الدعم اللوجستي
%100	64	المجموع

المصدر: وثائق ادارية رسمية للمدرسة الوطنية العليا للسياحة

وتضم المدرسة الوطنية العليا تعدادا اجماليا يبلغ اربعة وستون ( 64 ) مستخدما، تأخذ فيه الوظائف الادارية العليا اربعة ( 04 ) مناصب، وتشكل المناصب العليا عشرة اطارات (10)، بنسبة 21.9.

بينما يشكل الجانب البيداغوجي اثنا عشر استاذا (12)، بنسبة 18.7. ويشكل الاطارات الادارية فيه تسعة عشرة اداريا ( 19 )، بنسبة 29.7، فيما يشكل أعوان الدعم اللوجستي تسعة عشر ( 19 ) عاملا بين دائم ( 06 ) ومتعاقد (13)، وبنسبة 29.7.

فجاء ترتيب الاداريين وعمال الدعم اللوجستي أولا ب ( 29.7 )، ثم يليهم الاطارات ب(21.9) وفي النهاية الاطارات البيداغوجية ب( 18.7)، ومما يلفت الانتباه لى النقص في مجال التأطير البيداغوجي الذي يتم من اجل تعويضه بالاساتذة المتعاقدين والمشاركين\*.

أنه لمن الصعوبة بمكان قيام اي باحث بالاتصال بكل المبحوثين لجمع المعطيات منهم حول موضوع الدراسة، ولذلك يلجأ الباحثون الى اسلوب العينة التي تمثل المجتمع الأصلي.

وتعرف عينة الدراسة بأنها: "عبارة عن جزء صغير من مجتمع الدراسة أو مجموعة جزئية من المجموعة الكلية تجرى عليها التجربة والتطبيق، اذ يتم التطبيق على العينة وتعمم النتائج على المجتمع، والسبب في اللجوء الى العينة بدلا من المجتمع الكلي للدراسة هو انه يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، بالإضافة الى صعوبة التطبيق على جميع أفراد المجتمع."

وقد قمنا باختيار العينة العرضية، بحيث أنها لا تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، وإنما تمثل العينة نفسها فقط، اذ تم أخذ العينات بطريقة الصدفة، من خلال الأفراد الذين حضروا وتم توزيع الاستمارة عليهم مصادفة، وعليه فان النتائج المحصلة لا تعكس المجتمع الأصلي، وإنما تعطي فكرة عن مجموع الأفراد المبحوثين فقط.

ويضم المجتمع الذي أجرينا عليه الدراسة تسعة وخمسون فردا ( 64)، أخذنا عينة من هذا المجتمع تتكون من ثلاثين فردا ( 30). ووجبت الإشارة الى أننا قمنا بتوزيع خمسين ( 50) استمارة غير اننا وللظروف الخاصة بالجائحة لم نتمكن من استرجاع سوى ثلاثين (30)، والتي تم تفريغها ودراسة بياناتها.

## 2- الدراسة الميدانية والمنهجية المتبعة:

يناقش هذا المبحث الاطار المنهجي للدراسة من خلال تعيين مجتمع البحث، وكيفية اختيار العينة وأهم خصائصها، واستعراض ادوات الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث من حيث بنائها والتأكد من مصداقيتها بالإضافة الى توضيح الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

### أ -المنهجية المتبعة:

#### 1 -المنهج الوصفي:

لنتناول الموضوع الاشكالية الخاص بعملية الاتصال الداخلي وأثرها على أداء الأفراد داخل مؤسسة المدرسة العليا للسياحة ولوضع مختلف الفرضيات المتعلقة بها موضع التجريب ، اعتمدنا المنهج الوصفي لمحاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر الاشكالية محل الدراسة والمتعلقة بأثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.لما يتميز به المنهج الوصفي من مساعدة في إعطاء معلومات حقيقية تفيد في عملية التفسير، وتوضيحه للعلاقة بين الظواهر من خلال ربط الاسباب بالنتائج، ويعطي نتائج أكثر واقعية، دونما تدخل من الباحث في التأثير على مسارها، أخذنا في الحسبان ما يعترض العملية من معلومات مشوهة وانتقائية من خلال التحيز للآراء والمعتقدات، وما يترتب من صعوبة إثبات الفروض ناهيك عن إمكانية التنبؤ.

كما اعتمدنا أسلوب دراسة الحالة من خلال جمع البيانات بقصد دراسة  
المواقف والاتجاهات المختلفة للوحدة، وسبر اغوار الحياة الداخلية للفرد بدراسة  
حاجاتهم واهتماماتهم ودوافعهم، وذلك لتدعيم الدراسة الوصفية وللاستيضاح من  
الجوانب البحثية الضرورية، اضافة الى ما يفيدنا في تكوين فرضيات بحثية جديدة  
تفتح الباب للدراسات.

## 2- الأسلوب الاحصائي الوصفي:

واستعنا بالأسلوب الاحصائي الوصفي الذي يمثل الطريقة الرقمية او الحاسوبية لجمع  
المعلومات والبيانات لتلخيصها او اختصارها وعرضها في صور مناسبة كرسومات  
او جداول ومؤشرات، وذلك سواء كان من العينة او المجتمع من خلال دراسة مقاييس النزعة  
المركزية كالتوسط الحسابي والوسيط والمنوال، او من خلال مقاييس التشتت كالمدى  
والانحراف المعياري ومقاييس الالتواء والتفرطح<sup>1</sup>.

واستعنا بمقياس "ليكرت" الخماسي وهي طريقة لقياس البيانات الوصفية بإعطائها  
قيما رقمية حتى تكون مناسبة للتحليل الاحصائي، وهي مناسبة للحالات التي تكون فيها  
البيانات تتعلق برأي أو توقع أو تقييم، وفي حالات تكون فيها الاجابات عبارة عن تفسيرات  
أو تعابير أو أحكاما اجتهادية وليس لها قيمة أرقام معين 2. لمعرفة آراء وتوجهات أفراد  
العينة. ويتدرج (مقياس ليكرت) من موافق بشدة الى موافق ثم محايد الى غير موافق  
وصولا لغير موافق بشدة.

## 3- مجال الدراسة:

شملت الدراسة ثلاثة من الأبعاد:

**الزماني:** وهو الفترة الزمنية لإجرائها، حيث امتدت من شهر مارس إلى نوفمبر 2020.

<sup>1</sup> - الاستاذة أسماء الميرغني ، التحليل الاحصائي الوصفي ، محاضرة على اليوتيوب ، رقم 23

<sup>2</sup> - أسماء الميرغني ، مقياس ليكرت الخماسي ، محاضرة يوتيوب رقم 116

**البشري:** وشمل مجوع المستخدمين في المدرسة الوطنية العليا للسياحة والبالغ عددهم تسعة وخمسون (59) مستخدما.

**المكاني:** المدرسة الوطنية العليا للسياحة المتواجد مقرها بالاوراسي.

#### 4 -أدوات البحث:

1 **البحث الوثائقي :** قمنا بدراسة الموضوع محل البحث من خلال اطلعنا

على مجموعة من الوثائق المتخصصة في الموضوع الكتب العلمية والمذكرات والرسائل الجامعية، والوثائق الادارية.

#### 2 **أدوات جمع البيانات الميدانية:**

واعتمدنا فيها على الآليات التالية:

أ -**الملاحظة:** واستعملنا الملاحظة البسيطة، من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها للمؤسسة محل الدراسة، بحيث لم تتعد الملاحظة النظر والاستماع، ومراقبة المواقف المختلفة دون المشاركة الفعلية.

وقد تم التركيز على الجوانب الاتصالية بين العاملين في المدرسة الوطنية العليا للسياحة من خلال سلوكياتهم وردود افعالهم.

ب **المقابلة الشخصية المفتوحة:** مع المسؤول الأول للمؤسسة من خلال طرح أهم الاسئلة المتعلقة بإشكالية البحث دون ما تدوين للإجابات، بغية معرفة واقع الاتصال في المدرسة الوطنية العليا للسياحة.

ت **الاستمارة الاحصائية:** وتعتبر أداة من ادوات البحث لجمع المعلومات وهي مجموعة من الاسئلة الرئيسية والفرعية التي تحقق جميع أهداف البحث محل الدراسة، وتطرح على المبحوثين بناء على فرضيات مسبقة، وتكون هذه الاسئلة على ثلاثة أنواع وهي مغلقة ومفتوحة ومتعددة الخيارات. وتجدر الملاحظة الى اننا لم نتمكن من حضور توزيع الاستمارات كلها نظرا لظروف العمل الخاصة بموجب اجراءات البرتوكول الصحي الخاص بجائحة كورونا، وللإجراءات التنظيمية التي تم بموجبها تقليص الحضور في المؤسسة الى النصف، ضف الى ذلك استفادة السيدات الحوامل او من لهن اطفال دون الرابعة عشر، وأصحاب الأمراض المزمنة من رخصة الاستفادة من عطلة استثنائية.

وتتضمن الاستمارة سبعة وثلاثين (37) سؤالاً مقسمة على خمسة (05) محاور التالية:  
**المحور الأول: المعلومات الشخصية:** وتحتوي على سبعة (07) أسئلة تتعلق بالجنس والسن، والوظيفة والمستوى التعليمي والأقدمية إضافة إلى الوضعية الاجتماعية وعدد الأولاد، من أجل معرفة خصائص العينة.

**المحور الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة :** ويحوي ثمانية ( 08) أسئلة تعلق بقياس اتجاهات الاتصال الداخلي في المدرسة الوطنية العليا للسياحة من وصول المعلومة وتوفيرها ونقلها إلى التواصل مع الإدارة ودور الاتصال الداخلي في إزالة الحواجز واستخدام الوسائل الحديثة.  
**المحور الثالث: أداء العاملين في المؤسسة :** واحتوى ثمانية ( 08)، وهوما تعلق بأداء العاملين واستعداداتهم لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

**المحور الرابع: أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة:** واشتملت على تسعة ( 09) أسئلة، وتمحورت حول اثر الاتصال الداخلي ودور نظام الاتصال السائد وقنوات الاتصال المستخدمة في تحفيز العاملين لتحسين الأداء.

**المحور الخامس: معلومات تكميلية :** ولمحاولة ملامسة جوانب الانتماء من خلال المساهمة في الحياة المهنية للمؤسسة والولاء للتنظيم وما يقدمه من فرص مهنية مختلفة من خلال الاستفادة من الترقيات، والتكوينات والدورات التدريبية، وأشكال الاتصال وطرائق التواصل، المشاركة في الاجتماعات

**5 -مجتمع الدراسة:**

تقتصر الدراسة على الأفراد العاملين في المدرسة الوطنية العليا للسياحة لدراسة مشكلة البحث أي للاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين.

**6- أساليب المعالجة الإحصائية :**

ولتحليل بيانات أفراد العينة، تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (STATISTICAL PACKAGE OF SOCIAL SCIENCES.V25).

**7- وصف خصائص العينة:**

بعد استرجاع استمارات الاستبيان قمنا بوصف الخصائص العامة لأفراد العينة المدروسة حسب متغيرات الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والوظيفة، والأقدمية، إضافة إلى الحالة الاجتماعية وعدد الأولاد.

### 3 تحليل البيانات وقراءة النتائج

أولاً : تحليل نتائج المحور الأول البيانات الشخصية:

وعلى أساس تركيبة المدرسة الوطنية العليا للسياحة الموضحة في الهيكل التنظيمي،  
نقوم بتحليل نتائج عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية كما يلي :

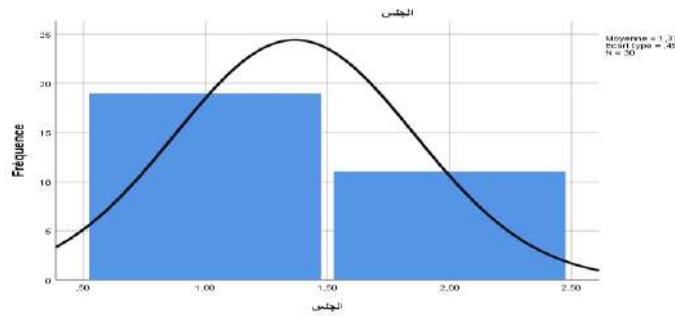
#### 1 جنس العاملين:

الجدول رقم 4 : يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
63,3	19	ذكر
36,7	11	انثى
100	30	المجموع

يبين الجدول رقم -4- توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث أن 19 من الذكور أي ما نسبته 63.3 بالمئة ومن الاناث 11 أي ما يعادل نسبة 36.7 بالمئة ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول يمكن ملاحظة أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الاناث. كما تتضح هذه النتائج من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل 08: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



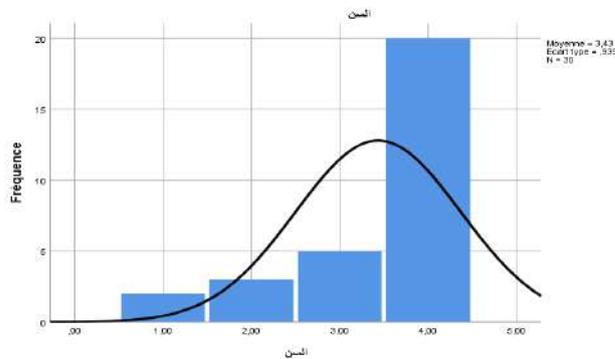
2- سن العاملين:

الجدول رقم 5: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
6,7	2	من 20 الى 24
10	3	من 25 الى 30
16,7	5	من 31 الى 36
66,7	20	37 فما فوق
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

يتضح لنا من خلال شكل توزيع النسب حسب السن لأفراد العينة، أن أعلى نسبة كانت تخص فئة ما فوق 37 سنة ونسبة 66.7 بالمائة تليها فئة من 31 سنة الى 36 سنة بنسبة 16.7. تليها فئة من 25 سنة الى 30 سنة بنسبة 10 بالمائة، وأخيرا النسبة الدنيا ب 6.7 بالمائة لفئة من 20 سنة الى 24 سنة. كما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 09: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



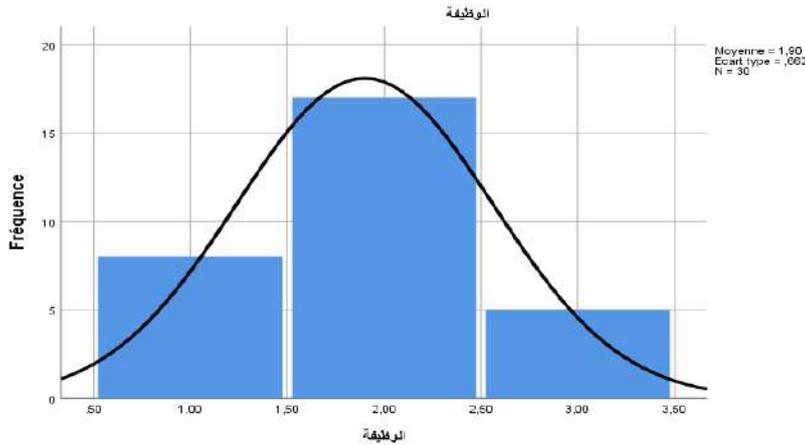
### 3- الانتماء الوظيفي للعاملين:

الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء الوظيفي

النسبة	التكرار	الوظيفة
26,7	8	بيداغوجية
56,7	17	ادارية
616,	5	دعم
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 ان أعلى نسبة حازها المستخدمون الاداريون ب 56.7 بالمائة و 17 تكرار، وتلاها فئة المستخدمين البيداغوجيين بنسبة 26.7 بالمائة و 8 تكرارات، وجاءت فئة الدعم في الاخير بنسبة 16.6 بالمائة وب 5 تكرارات. كما نتضح هذه النتائج من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 10: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء الوظيفي



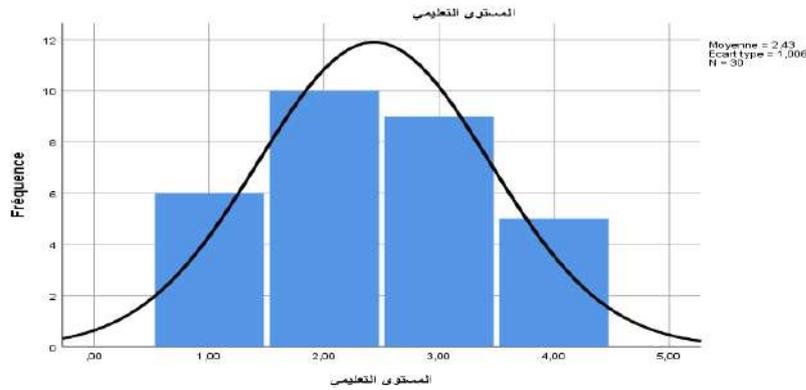
#### 4-المستوى التعليمي للعاملين:

الجدول رقم 07: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20	6	دون ثانوي
33,3	10	ثانوي
30	9	جامعي
16,7	5	ما بعد التدرج
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن توزيع النسب حسب المستوى التعليمي يظهر أن النسبة الاعلى لمستوى الثانويين ب 33.3 بالمائة و 10 تكرارات، ثم يليه المستوى الجامعي بنسبة 30 بالمائة وب 09 تكرارات، ثم مستوى دون الثانوي بنسبة 20 بالمائة وب 06 تكرارات والنسبة الدنيا لمستوى ما بعد التدرج بنسبة 16.7 بالمائة وب 05 تكرارات. كما تتضح هذه النتائج من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 11: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



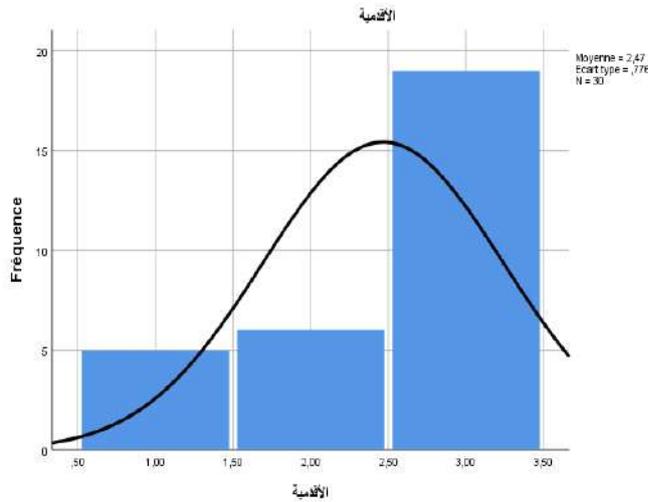
## 5 درجة الأقدمية للعاملين:

الجدول رقم 08: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب درجة الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5	5	16,7
من 5 الى 10	6	20
أكثر من 10	19	63,3
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 الخاص بدرجة الأقدمية، ان اعلى نسبة كانت لفئة أكثر من 10 سنوات ب 63.3 بالمائة وب 19 تكرار، فيما تلتها فئة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 20 في المائة وب 6 تكرارات، اما فئة أقل من 5 سنوات فسجلت 16.7 بالمائة وب 5 تكرارات. كما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي:

**الشكل رقم 12 : يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب درجة الأقدمية**



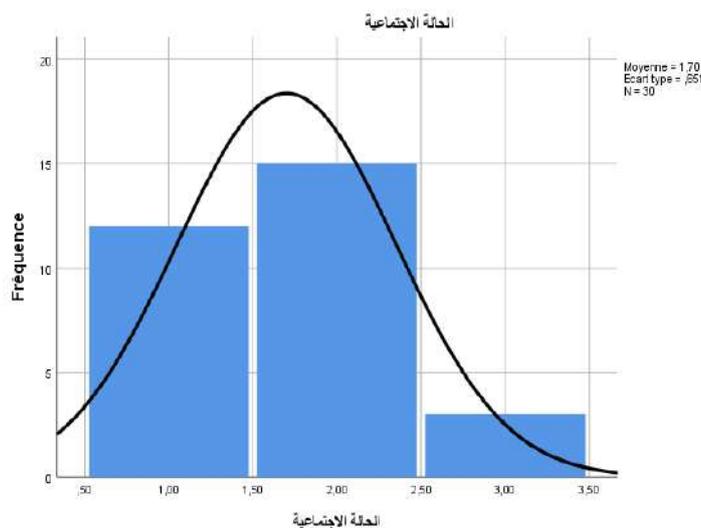
## 6 الحالة الاجتماعية للعاملين:

الجدول رقم 09: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
40	12	أعزب
50	15	متزوج
10	3	مطلق
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 والخاص بتوزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية أن أعلى نسبة كانت للمتزوجين بـ 50 بالمائة وبـ 15 تكرار وتليها نسبة العزاب بـ 40 بالمائة وبـ 12 تكرارات وسجلت فئة المطلقين 10 نسبة بالمائة وبـ 3 تكرارات. كما تتضح هذه النتائج الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 13: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



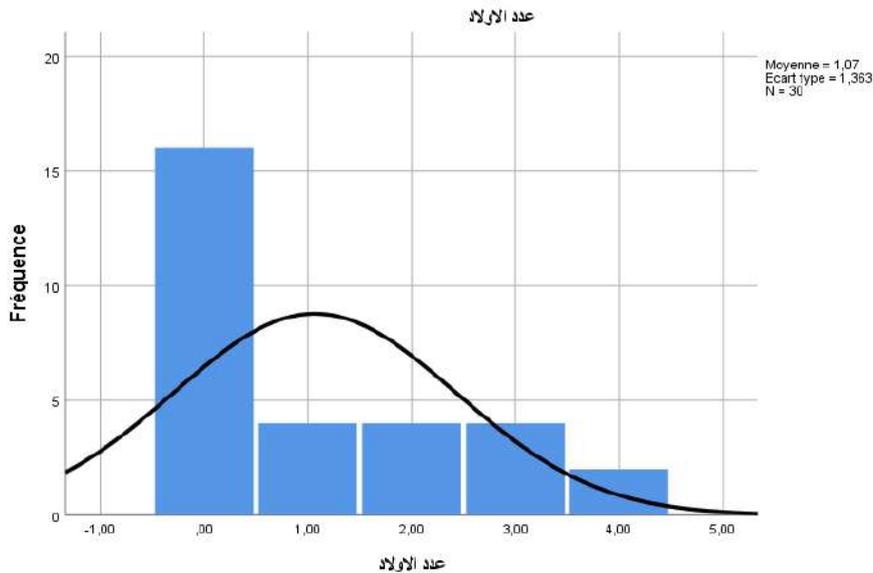
## 7 عدد الاولاد للعاملين:

الجدول رقم 10: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الأولاد

عدد الأولاد	التكرار	النسبة
0	16	53,3
1	4	13,3
2	4	13,3
3	4	13,3
4	2	8,6
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

أما فيما يخص الجدول رقم 10 والمتعلق توزيع افراد العينة حسب عدد الاولاد ف جاءت اعلى نسبة لفئة بدون اولاد ب 53.3 بالمائة وب 16 تكرار، ثانيا فئات بواحد وولدين وفئة ثلاث اولاد بنفس النسبة 13.3 بالمائة ونفس التكرارات 4. فيما حصلت فئة اربعة اولاد على نسبة 6.8 بالمائة وب تكرارين اثنين (2). وكما نتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 14 : يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الاولاد



### 3-2- تحليل نتائج المحاور المعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي:

لتحليل البيانات وقراءة النتائج للمحاور المعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي سوف نستخدم المتوسط المرجح للأوزان للإجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي بغرض معرفة اتجاه آراء المبحوثين بالاستعانة بالميزان التقديري المرجح للمتوسطات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تكون التقديرات متكونة من منخفض بالنسبة للاستجابة (لا أوافق بشدة ولا أوافق) ويكون المتوسط المرجح بالأوزان يتراوح بين (1 إلى 2.59)، والتقدير (متوسط) بالنسبة للاستجابة محايد ويكون المتوسط المرجح لها بين (2.60 إلى 3.39)، بينما يكون التقدير مرتفع للاستجابة المتكونة من (أوافق وأوافق بشدة) ومتوسطها المرجح ما بين (3.40 إلى 5).

#### الجدول رقم 11: ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0,79	من 1 إلى 1,79	لا أوافق بشدة
منخفض	0,79	من 1,80 إلى 2,59	لا أوافق
متوسط	0,79	من 2,60 إلى 3,39	محايد
مرتفع	0,79	من 3,40 إلى 4,19	أوافق
مرتفع	80	من 4,20 إلى 5	أوافق بشدة

### 3 2 واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة:

لفهم حقيقة آراء المبحوثين حول الاتصال الداخلي في المؤسسة (المدرسة الوطنية العليا للسياحة)، قمنا بإدخال ثمان عبارات تدخل ضمن المحور الثاني في الاستبيان، وبناء على الاجابات المتحصل عليها أجرينا دراسة تحليلية كما يلي:

## الجدول 12: اتجاهات المبحوثين تجاه الاتصال الداخلي في المؤسسة

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		العبارات
الموافقة	1.07	3.5	30	1	5	7	12	5	ك	تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب
			100	3.3	16.7	23.3	40	16.7	ت	
الموافقة	1.76	3.86	30	0	3	6	13	8	ك	تشجعك الإدارة على الاتصال بها
			100	0	10	20	43.3	26.7	ت	
الموافقة	0.98	4	30	1	1	5	13	10	ك	تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال فيما بينكم
			100	3.3	3.3	16.7	43.3	33.3	ت	
عدم الموافقة	1.21	2.63	30	4	14	4	5	3	ك	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك
			100	13.3	46.7	13.3	16.7	10	ت	
الموافقة	0.87	3.83	30	0	3	5	16	6	ك	يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين
			100	0	10	16.7	53.3	20	ت	
الموافقة	0.71	4.03	30	0	1	4	18	7	ك	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة لك
			100	0	3.33	13.33	60	23.33	ت	
عدم الموافقة	1.21	3.03	30	2	11	5	8	4	ك	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات اليك
			100	6.7	36.7	16.7	26.7	13.3	ت	
الموافقة	0.81	4.13	30	0	1	5	13	11	ك	تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الإلكترونية والتفاعلية للمشاركة في تسيير المؤسسة
			100	0	3.3	16.7	43.3	36.7	ت	
الموافقة	1.07	3.6								المتوسط الموزون والانحراف المعياري

يتضح من الجدول رقم(12) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والمتعلق بالاتصال الداخلي للمؤسسة، حيث جاءت في المرتبة الاولى الفقرة التي تنص على (عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك ) بانحراف معياري (1.21) ومتوسط حسابي ( 2.63)، بإجمالي (عدم الموافقة بشدة وعدم الموافقة ) عدد (18) مستجيب من أصل (30).

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على ( يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات اليك )، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري ( 1.21) وقيمة المتوسط الحسابي(3.03) وهوما يقابل المحايدة بإجمالي مشاهدات (غير موافق بشدة وغير موافق) عدد ( 13) من أصل ( 30). ومشاهدات محايد ( 05) في مقابل مجموع مشاهدات (موافق بشدة وموافق ) يساوي (12).

فيما جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب) بانحراف معياري ( 1.07) وقيمة المتوسط الحسابي ( 3.50) وبمجموع مشاهدات (موافق بشدة موافق ) عدد ( 17) من أصل ( 30)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على (يعمل الاتصال الداخلي على ازالة الحواجز بين العاملين) بانحراف معياري (0.87) وقيمة المتوسط الحسابي ( 3.83) بمجموع مشاهدات (موافق بشدة وموافق) يساوي عدد( 22) من أصل ( 30)، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة التي تنص على (تشجعك الادارة على الاتصال بها ) بانحراف معياري ( 1.76) وقيمة المتوسط الحسابي ( 3.86) وبمجموع مشاهدات (موافق بشدة وموافق) يساوي عدد(21) من أصل (30).

وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة التي تنص (تفضل العمل كفريق لأنه يسهل عملية الاتصال فيما بينكم) بانحراف معياري ( 0.98) وقيمة المتوسط الحسابي ( 4)، بمجموع مشاهدات ( موافق بشدة وموافق ) يساوي ( 23) من أصل ( 30)، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة التي تنص على (يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات

المناسبة والواضحة لك) بانحراف معياري قدره (0.71) وقيمة المتوسط الحسابي (4.03) وبمجموع مشاهدات (موافق بشدة وموافق) تساوي (25) من أصل (30). وجاءت في المرتبة الثامنة العبارة التي تنص على (تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الاليكترونية والتفاعلية في تسيير المؤسسة) بانحراف معياري (0.81) وقيمة المتوسط الحسابي (4.13) وبمجموع مشاهدات (موافق بشدة وموافق) يساوي (24) من أصل (30). ويتضح من خلال ملاحظة مجموع قيمة المتوسطات في الفقرات الستة الاخيرة، والتي تراوحت بين (3.50) و(3.83) و(3.86) و(4) و(4.03) و(4.13) كلها توافق درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (04). ويتضح من الجدول رقم (12) ان المتوسط المرجح للأوزان للمحور الثاني حول اراء افراد العينة حول الاتصال الداخلي بلغت قيمته (3.60) بانحراف معياري قدره (1.07)، وهوما يقابل درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

#### ب - توجهات المبحوثين حول الأداء في المؤسسة.

لدراسة أداء العاملين في المدرسة الوطنية العليا للسياحة، ارتأينا ثمانية عبارات التي تمثل المحور الثالث من الاستبيان، ومن خلال النتائج المتحصل عليها أجرينا دراسة تحليلية كما يلي:

جدول رقم 13 : اتجاهات المبحوثين حول أداء العاملين في المدرسة الوطنية العليا للسياسة:

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		العبارات
الموافقة	1.32	3.8	30	3	3	2	11	11	ك	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى
			100	10	10	6.7	36.7	36.7	ت	
الموافقة	0.86	3.93	30	1	0	6	16	7	ك	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي
			100	3.3	0	20	53.3	23.3	ت	
الموافقة	0.61	4.36	30	0	0	2	15	13	ك	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك أثناء أداء عملك
			100	0	0	6.7	50	43.3	ت	
الموافقة	1.09	4.1	30	1	3	1	12	13	ك	يعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة جدا
			100	3.3	10	23.3	40	43.3	ت	
الموافقة	0.62	4.46	30	0	0	2	12	16	ك	تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المؤسسة
			100	0	0	6.7	40	53.3	ت	
الموافقة	0.56	4.6	30	0	0	1	10	19	ك	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي ويشكل جيد
			100	0	0	3.3	33.3	63.3	ت	
الموافقة	0.71	4.2	30	0	0	5	14	11	ك	تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك
			100	6.7	0	16.7	46.7	36.7	ت	
الموافقة	0.8	4.1	30	0	1	5	14	10	ك	أداؤك في العمل يوظف بالكفاءة من قبل مسؤولك المباشر
			100	0	3.3	16.7	46.7	33.3	ت	
الموافقة	0.82	4.19								المتوسط الموزون والانحراف المعياري

يُتضح من الجدول رقم - 13- التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول المحور الثالث المتعلق بآراء الباحثين حول الأداء. حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على ( لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى ) بانحراف معياري قدره (1.32) ومتوسط حسابي قيمته ( 3.80 ) بإجمالي مشاهدات (موافق بشدة و موافق ) يساوي (22) مستجيب من أصل ( 30). وهوما يقابل درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على ( أشرك في اتخاذ القرارات ، وهذا يساعد في تحسين أدائي ) بانحراف معياري قدره ( 0.86 ) ومتوسط حسابي قيمته (3.93) بإجمالي مشاهدات ( موافق بشدة و موافق ) يساوي ( 23). وهوما يقابل درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

وجاءت في المرتبة الثالثة عبارتين التاليتين اولاهما تنص على ( أدائك في العمل يوصف بالكفاءة من قبل مسؤولك المباشر) بانحراف معياري قدره (0.8) ومتوسط حسابي قيمته (4.10) وبإجمالي مشاهدات ( موافق بشدة و موافق) يساوي (24)، في حين جاءت العبارة الثانية التي تنص على (يعتبر تقييم الادارة لعملك عملية مهمة جدا) بانحراف معياري قدره (1.09) ومتوسط حسابي قيمته (4.10)، وبإجمالي مشاهدات ( موافق بشدة و موافق ) يساوي (25). وهوما يقابل درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة التي تنص على ( تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في أداء عملك ) بانحراف معياري قدره ( 0.71 ) ومتوسط حسابي قيمته ( 4.20 ) وبإجمالي مشاهدات ( موافق بشدة و موافق) يساوي (25). وهوما يقابل درجة الموافقة بشدة على مقياس ليكرت الخماسي.

وتلها في المرتبة السادسة العبارة التي تنص على ( تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك أثناء أداء عملك ) بانحراف معياري قدره ( 0.61 ) ومتوسط حسابي

قيمته (4.36) ومجموع مشاهدات ( موافق بشدة وموافق ) يساوي ( 28 )، وهوما يقابل درجة الموافقة بشدة على مقياس ليكرت الخماسي.

وجاءت في المرتبة السابعة العبارة التي تنص على ( تحسن أدائك يساهم في تحسين أداء المؤسسة ) بانحراف معياري قدره ( 0.62 ) ومتوسط حسابي قيمته ( 4.46 ) وبإجمالي مشاهدات ( موافق بشدة وموافق ) يساوي ( 28 ) وهوما يقابل درجة الموافقة بشدة على مقياس ليكرت الخماسي.

وفي المرتبة الثامنة حلت عبارة (حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي وبشكل جيد) بانحراف معياري قدره ( 0.56 ) ومتوسط حسابي قيمته ( 4.60 ) وبإجمالي مشاهدات ( موافق بشدة وموافق ) يساوي ( 29 )، وهوما يقابل درجة الموافقة بشدة على مقياس ليكرت الخماسي.

ويتضح إجمالاً من الجدول رقم ( 10 ) ان المتوسط المرجح للأوزان للمحور الثالث حول آراء افراد العينة حول الأداء بلغت قيمته ( 4.19 ) بانحراف معياري قدره ( 0.82 )، وهوما يقابل درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

### 3 3 - أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة:

لمعرفة كيفية تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين المدرسة الوطنية العليا للسياحة، قمنا بوضع 9 عبارات تمثل المحور الرابع من الاستبيان ومن خلال الاجابات المتحصل عليها قمنا بدراسة تحليلية كما يلي:

الجدول رقم 14-: أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المدرسة الوطنية العليا للسياسة:

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ك	ت	العبارات
الموافقة	0.96	3.96	30	1	2	2	17	8	ك	الاتصال الداخلي له دور في تحديد وتقييم أدائك	
			100	3.3	6.7	96.7	56.7	26.7	ت		
الموافقة	1.3	3.4	30	4	4	3	14	5	ك	يتواصل رئيسك معك لإبلاغك تقارير تقييم أدائك	
			100	13.3	13.3	10	46.7	16.7	ت		
الموافقة	0.92	4.03	30	1	1	3	16	9	ك	يوفر الاتصال الداخلي المناخ الإيجابي الذي يحفز العاملين في إنجاز العمل	
			100	13.3	13.3	10	53.3	30	ت		
الموافقة بشدة	0.67	4.23	30	0	1	1	18	10	ك	يعزز الاتصال روح التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى رفع الانتاجية العمل	
			100	0	3.3	3.3	60	33.3	ت		
الموافقة بشدة	0.58	4.26	30	0	0	2	18	10	ك	الاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الاختلالات	
			100	0	0	6.7	60	33.3	ت		
الموافقة	1.04	3.73	30	1	3	6	13	7	ك	نظّم الاتصال السائد في مؤسستك يؤدي إلى تحسين أدائك	
			100	3.3	10	20	43.3	23.3	ت		
الموافقة	1.19	3.43	30	3	3	7	12	5	ك	قنوات الاتصال المستخدمة في مؤسستك تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الجيد	
			100	10	10	23.3	40	16.7	ت		
الموافقة	0.99	3.8	30	0	4	6	12	8	ك	عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة سبب رئيسي في تراجع مستوى الأداء	
			100	0	13.3	20	40	26.7	ت		
الموافقة	0.91	4.17	30	1	1	1	16	11	ك	يساعد الاتصال الداخلي على الإبداع والابتكار في العمل	
			100	3.3	3.3	3.3	53.3	36.7	ت		
الموافقة	0.95	3.89									

يتضح من الجدول رقم - 14- التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة

حول المحور الرابع المتعلق بأثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المدرسة الوطنية العليا للسياحة، جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (يتواصل رئيسك معك لإبلاغك تقارير تقييم أدائك ) بانحراف معياري قدره ( 1.30) ومتوسط حسابي قيمته (3.40) وبإجمالي مشاهدات (موافق بشدة و موافق ) يساوي ( 19 ) من أصل ( 30)، وهوما يقابل درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي، بنسبة ( 63.40) حيث تفوق نسبته (أكبر من 50 بالمائة) مما يدل على اتجاه آراء المبحوثين ايجابيا لتواصل الرئيس مع العاملين، رغم ان مشاهدات ( غير موافق بشدة وغير موافق ) حصلت على ( 08) وبنسبة (26.50) وحصلت المحايدة على (3) تكرارات وبنسبة (10 بالمائة).

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على (قنوات الاتصال المستخدمة في مؤسستك تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الجيد ) بانحراف معياري قدره (1.19) ومتوسط حسابي قيمته ( 3.43) وبإجمالي مشاهدات ( موافق بشدة و موافق) يساوي (17) وهوما يقابل درجة الموافقة.

وقد كانت نسبة الموافقة ( 56.70 بالمائة) مما يدل على أهمية القنوات المستعملة لتوصيل المعلومات وتدققها في تأدية العمل الجيد، وسجلت المحايدة ( 07) تكرارات وبنسبة مئوية (23.30)، في حين حصلت مشاهدات ( غير موافق بشدة و غير موافق ) على (06) تكرارات وبنسبة مئوية بلغت (20).

وتلتها ثالثا العبارة التي تنص على (نظام الاتصال السائد في مؤسستك يؤدي الى تحسين أدائك) بانحراف معياري قدره ( 1.04) ومتوسط حسابي قيمته ( 3.73) وبإجمالي مشاهدات ( موافق بشدة و موافق ) يساوي (20) وهوما يقابل درجة الموافقة.

وجاءت نسبة الموافقة ( 66.60) مما يؤكد أهمية نظام الاتصال في تحسين أداء العاملين، وسجلت المحايدة ( 06) تكرارات وبنسبة مئوية ( 20)، في حين سجلت مشاهدات ( غير موافق بشدة وغير موافق) (04) تكرارات وبنسبة (13.40 بالمائة).

وجاءت رابعا العبارة التي تنص على ( عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة سبب رئيسي في تراجع مستوى الأداء) بانحراف معياري قدره ( 0.99 ) ومتوسط حسابي قيمته ( 3.80 ) وبإجمالي مشاهدات ( موافق بشدة وموافق) يساوي ( 20 ) وهو ما يقابل درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

وجاءت الموافقة بنسبة مئوية قدرها ( 66.70 %) مما يبرز ما يسببه غياب الاتصال بين الرئيس والعاملين من تراجع في مستوى الأداء، وسجلت المحايدة ( 06 ) تكرارات وبنسبة مئوية ( 20 % )، وجاءت مشاهدات (غير موافق ) ب ( 4 ) تكرارات وبنسبة مئوية ( 13.30 %).

وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على (الاتصال الداخلي له دور في تحديد وتقييم الأداء) بانحراف معياري قدره ( 0.96 ) ومتوسط حسابي قيمته ( 3.96 ) وبمجموع مشاهدات ( موافق بشدة وموافق) يساوي ( 25 ) من أصل ( 30 )، وهويقابل درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

وتدل النسبة المئوية لذلك ( 73.40 %) على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي

في تحديد وتقييم الأداء حسب استجابات المبحوثين، والتي لم يسجل فيها مشاهدات ( غير موافق بشدة وغير موافق) سوى ( 03 ) تكرارات وبنسبة ( 10 %)، فيما سجلت مشاهدات المحايدة ( 02 ) تكرارات وبنسبة ( 6.60 %).

وجاءت سادسا العبارة التي تنص على (يوفر الاتصال الداخلي المناخ الايجابي الذي يحفز العاملين في انجاز العمل) بانحراف معياري قدره ( 0.92 ) ومتوسط حسابي قيمته ( 04.03 ) وبمجموع مشاهدات ( موافق بشدة وموافق) يساوي ( 25 )، وهو ما يقابل درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

وتبرز النسبة المئوية للمشاهدات الدالة على الموافقة والمقدرة ب ( 83.40 ) على

الاتجاه العام لأهمية الاتصال الداخلي ودوره في توفير مناخ وبيئة تحفيزية للقيام بالمهام

وانجاز الاعمال، مقابل نسبة ( 10 ) و( 03) تكرارات للمحايدة ونسبة ( 06.60 ) ب(02) تكرارات لمشاهدات (غير موافق بشدة وغير موافق).

وتلتها في المرتبة السابعة العبارة التي تنص على ( يساعد الاتصال الداخلي على الابداع والابتكار في العمل) بانحراف معياري قدره ( 0.91 ) ومتوسط حسابي قيمته (04.17) وبإجمالي مشاهدات (موافق بشدة وموافق) يساوي ( 27 ) وهوما يقابل درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي. وهوما تؤكدُه النسبة المئوية ب( 90.10 ) للموافقة والدلالة على دور الاتصال الداخلي في المساعدة على الابداع والابتكار في العمل.

وجاءت ثامنا العبارة التي تنص على (يعزز الاتصال روح التعاون بين العاملين مما يؤدي الى رفع الانتاجية في العمل) انحراف معياري قدره ( 0.67 ) ومتوسط حسابي قيمته (4.23) وبمجموع مشاهدات (موافق بشدة وموافق) يساوي ( 28 ) وهوما يقابل درجة الموافقة بشدة على مقياس ليكرت الخماسي. وهوما تؤكدُه النسبة المئوية لمجموع المشاهدات بنسبة ( 93.30 ) من توجه استجابات المبحوثين الى اهمية الاتصال في تعزيز روح التعاون بين العاملين وما تسهم به في رفع انتاجية المؤسسة.

وحازت المرتبة التاسعة العبارة التي تنص على (للاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وتصحيح الاختلالات) بانحراف معياري قدره ( 0.58 ) ومتوسط حسابي قيمته (4.26) وبمجموع مشاهدات (موافق بشدة وموافق) يساوي ( 28 ) من أصل ( 30 ) وهوما يوافق درجة الموافقة بشدة على مقياس ليكرت الخماسي. وهوما تعززه النسبة المئوية ب(93.30) من الدور المحوري الذي يضطلع به الاتصال الداخلي في تصحيح الاختلالات، وفي غياب كلي لمشاهدات عدم الموافقة ب(00) تكرارات وبمشاهدتين (02) للمحايدة وبنسبة (6.70).

ويتضح إجمالاً من الجدول رقم (11) ان المتوسط المرجح للأوزان للمحور الرابع حول اراء افراد العينة حول تأثير الاتصال الداخلي على الأداء بلغت قيمته ( 3.89 ) وبانحراف معياري قدره (0.95)، وهوما يقابل درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

### 3 4 التحقق من نتائج البحث من الفرضية:

نصت الفرضية في بحثنا على انه توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين في المؤسسة.

وللتحقق من فرضية الدراسة تم حساب معامل الارتباط ب(بيرسون -

Pearson)، لانه يصلح مع دراسة البيانات الكمية ومستوى القياس الفئوي، كما سنرى مع النتائج موضحة في الجدول ادناه.

الجدول رقم -15-: نتائج الارتباط بين المتغيرات الاتصال الداخلي وأداء العاملين.

المتغيرات	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الاتصال الداخلي (س)	30	13.03	2.64	**0.681	0.000
أداء العاملين (ع)	30	33.90	3.90		

من خلال الجدول رقم - 15 - أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي للاتصال الداخلي قدر ب(13.03) وانحراف معياري قدره(2.64)، أما أداء العاملين فبلغ متوسطه الحسابي (9033.) وانحراف معياري قدره (3.90).

أما معامل الارتباط بينهما فبلغ ( 0.86 \*\* ) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبما أن مستوى دلالاته أقل من مستوى الدلالة المعنوي وهو ( 0.05 )، فهذا يعني وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة، اي كلما زاد الاتصال الداخلي زاد أداء العاملين.

ولمعرفة حجم هذا التأثير بمعنى مدى مساهمة الاتصال الداخلي في التنبؤ بأداء العاملين، قام الباحث باحتساب الانحدار البسيط وهو الاسلوب الاحصائي الانسب لمعرفة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (منبأ) في المتغير التابع (منبأ به). كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم -16- ملخص نموذج الانحدار (س) تجاه (ع)

معامل الارتباط	معامل الارتباك مع معامل	معامل الارتباط	
مصحح	التحديد		
0.44	0.46	0.681	

من خلال الجدول رقم -16- أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط كما سبق ذكره بلغ (0.681)، وقدر معامل التحديد ب ( 0.46)، ولمعرفة مدى الدلالة المعنوية لهذا النموذج نقوم بحساب تحليل التباين الاحادي(أنوفا - ANOVA) ونتأجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم -17- الدلالة المعنوية للانحدار (تحليل التباين الاحادي أنوفا):

مستوى الدلالة	القيمة الفائية (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	24.20	205.241	1	205.240	الانحدار
		8.481	28	237.460	البواقي
			29	442.700	المجموع(التباين الكلي)

وللتحقق من الدلالة المعنوية للانحدار تم حساب تحليل التباين الاحادي (أنوفا) والذي بلغت قيمته (24.20) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في الدراسة الحالية ( 0.05)، فهذا يعني أنه توجد فروق وبالتالي النموذج دال معنويا وسيتم استخراج معادلة الانحدار في الجدول التالي:

الجدول رقم -18- استخراج معادلة الانحدار

مستوى الدلالة	اختبار "ت"	المعاملات المعيارية BETA	المعاملات غير المعيارية "B"	
0.000	7.63	-	20.79	الثابت
0.000	4.91	0.681	1.006	الاتصال الداخلي

ومن الجدول رقم - 18- أعلاه يمكننا استخراج معادلة الانحدار التالية:

$$(ع) = 1.006 + 20.79(س).$$

أي كلما تغير متغير (س) الذي هو الاتصال الداخلي بوحدة واحدة تغير المتغير التابع

(أداء العاملين) بقيمة Beta أي بمقدار (0.68).

4 - تحليل النتائج فيما يتعلق بالمعلومات التكميلية وتكون الاجابة عليها بصيغة نعم

ولا: وهي تضم خمسة أسئلة، وجاءت اجابات المبحوثين على الشكل التالي:

1 -السؤال المتعلق بالمشاركة في نوادي رياضية:

جدول رقم -19-: استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية

المجموع	لا	نعم		العبارة
30	22	8	التكرار	هل تشارك في ناد رياضي
100	73,3	26,7	النسبة	

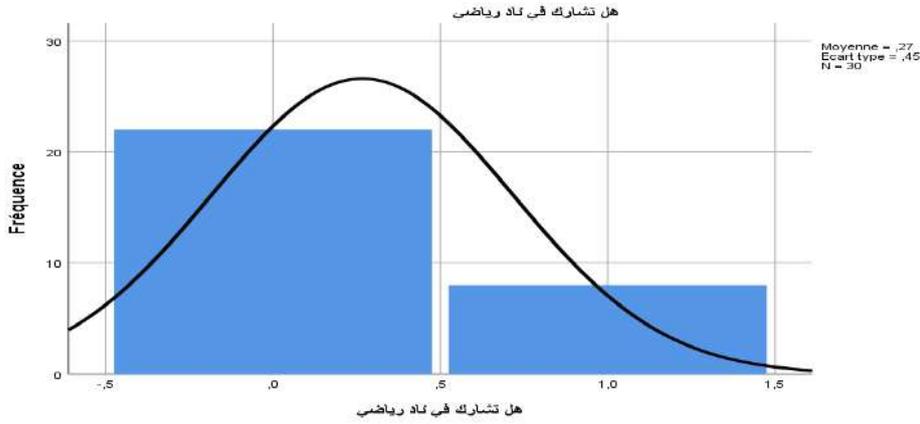
اتضح من استجابات أفراد العينة حسب الجدول - 19- حول العبارة التي تنص

على(هل تشارك في نادي رياضي) ان عدم المشاركة في نوادي رياضية بنسبة

(73.30%) ومجموع تكرارات ( 22 ) من أصل ( 30 ) والمشاركة بنسبة ( 26.7 )

وبإجمالي تكرارات قدره(08)، وكما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي:

## الشكل 15: استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية



جدول رقم - 20 - : استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية مع متغير الجنس

العبرة	نعم	لا	المجموع	النسبة
هل تشارك في ناد رياضي	ذكر	4	15	63.3
	انثي	4	7	36.7
	التكرار	8	22	100
	النسبة	26,7	73,3	100

اتضح من استجابات أفراد العينة حسب الجدول - 20 - حول العبارة التي تنص

على (هل تشارك في نادي رياضي) من مقاربتها بمتغير الجنس ان عدم المشاركة في نوادي رياضية بنسبة ( 73.30%) ومجموع تكرارات ( 22 ) من أصل ( 30 )، يمثل فيها الذكور بنسبة 50% ومجموع تكرارات 15 من اصل 19. بينما تمثل الاناث ما نسبته 23.3% ومجموع تكرار 7 من اصل 11. والمشاركة بنسبة ( 26.7 ) وبإجمالي تكرارات قدره (08)، تساوت فيها نسبة الذكور والاناث ب 13.3%.

جدول رقم - 21 - استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في نوادي علمية اوادبية  
مع متغير السن

النسبة	المجموع	لا	نعم	الفئات العمرية	العبارة
6.7	2	2	0	من 20الى 24	هل تشارك في ناد علمي أو أدبي
10	3	3	0	من 25الى 30	
16.7	5	3	2	من 31الى 36	
66.7	20	14	6	اكثر من 37	
100	30	22	8	التكرار	
	100	73,3	26,7	النسبة	

اتضح من الجدول رقم - 21- ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على(هل تشارك في نادي رياضي) مع مقربتها بمتغير السن ان عدم المشاركة في نوادي رياضية بنسبة (73.30%) ومجموع تكرارات (22) من أصل (30) كانت نسبة 46.7 وبمجموع 14 تكرار لفئة أكثر من 37 سنة، تلتها فئة من 31 إلى 36 بنسبة 10. أما المشاركة فحصلت على نسبة (26.7) وبإجمالي تكرارات قدره(08).

جدول رقم -22-: استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية مع  
متغير الوظيفة

النسبة	المجموع	لا	نعم	أنواع الوظائف	العبارة
30.0	9	7	2	البيداغوجية	هل تشارك في ناد رياضي
53.3	16	10	6	الادارية	
13.3	4	4	0	الدعم	
3.3	1	1	0	اخرى	
100	30	22	8	التكرار	
	100	73,3	26,7	النسبة	

يتبين من الجدول - 22 - ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على(هل تشارك في نادي رياضي) بإدخال متغير الوظيفة ان عدم المشاركة في نوادي رياضية بنسبة ( 73.30%) ومجموع تكرارات ( 22 ) من أصل ( 30 )، تحوز فيه فئة الاداريين النسبة الاعلى ب 33.3 بتكرار قدره 10 من 16 في فئتهم.تليهم فئة البيداغوجيين بنسبة 23.3 وبتكرار قدره 7 من اصل 9 في فئتهم.اما المشاركة فجاءت نسبة (26.7) وبإجمالي تكرارات قدره(08)، حصلت فيه فئة الاداريين على نسبة 20 ب 6 تكرارات.

جدول رقم -23-: استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية مع

متغير المستوى التعليمي

النسبة	المجموع	لا	نعم	المستوى التعليمي	العبرة
16.7	5	5	0	دون ثانوي	هل تشارك في ناد رياضي
36.7	11	7	4	ثانوي	
23.3	7	5	2	جامعي	
20.0	6	4	2	بعد التدرج	
3.3	1	1	0	آخر	
100	30	22	8	التكرار	
	100	73,3	26,7	النسبة	

يتضح لنا من الجدول رقم - 23 - أن استجابات أفراد العينة حول العبارة التي

تنص على (هل تشارك في نادي رياضي) ان عدم المشاركة في نوادي رياضية بنسبة (73.30%) ومجموع تكرارات (22) من اصل 30، ان اصحاب مستوى الثانوي جاءت نسبتهم 23.3 بتكرار 7 من اصل 11 في فئتهم يليهم الجامعيون وفئة دون الثانوي بنسبة 16.7 لكليهما. وجاءت المشاركة بنسبة (26.7) وبإجمالي تكرارات قدره (08)، يتقدمها فئة الثانويين بنسبة 13.3 وبتكرار قدره 4 من اصل 11 في فئتهم ويلهم فئة الجامعيون وأصحاب ما بعد التدرج بنسبة 6.7 لكليهما.

جدول رقم - 24 - استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية مع متغير الأقدمية

النسبة	المجموع	لا	نعم	سنوات الاقدمية	العبرة
16.7	5	5	0	أقل من 05	هل تشارك في ناد رياضي
16.7	5	5	0	من 5 الى 10	
63.3	19	11	8	اكثر من 10	
3.3	1	1	0	آخر	
100	30	22	8	التكرار	
	100	73,3	26,7	النسبة	

يتضح من الجدول - 24- ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على (هل تشارك في نادي رياضي) بإدخال متغير الاقدمية ان عدم المشاركة في نوادي رياضية بنسبة (73.30%) ومجموع تكرارات (22) من أصل (30) ان فئة اكثر من 10 سنوات حازت نسبة 36.7 بتكرار قدره 11 من اصل 19 في فئتهم من اصل 19. والمشاركة بنسبة (26.7) وبإجمالي تكرارات قدره (08)، وحازت فيه نفس الفئة اي اكثر من 10 سنوات ما نسبته 26.7 وب8 تكرارات.

جدول رقم - 25- استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي الرياضية مع  
متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	المجموع	لا	نعم	الحالة	العبرة
36.7	11	8	3	أعزب	هل تشارك في ناد رياضي
53.3	16	12	4	متزوج	
3.3	1	1	0	مطلق	
3.3	1	1	0	أرمل	
3.3	1	0	1	آخر	
100	30	22	8	التكرار	
	100	73,3	26,7	النسبة	

تميز الجدول -25- من استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على (هل تشارك في نادي رياضي) بعد ادخال متغير الحاة الاجتماعية ان عدم المشاركة في نوادي رياضية بنسبة ( 73.30%) ومجموع تكرارات ( 22 ) من أصل ( 30 ) ان المتزوجين جاءت اولاً بنسبة 40 وبتكرارات قدرها 12 من اصل 16 في فئتهم يليهم فئة العزاب بنسبة 26.7 وجاءت نسبة المشاركة ب ( 26.7 ) وبإجمالي تكرارات قدره ( 08)، حاز المتزوجون فيها نسبة 13.3 ويليهم فئة العزاب بنسبة 10.

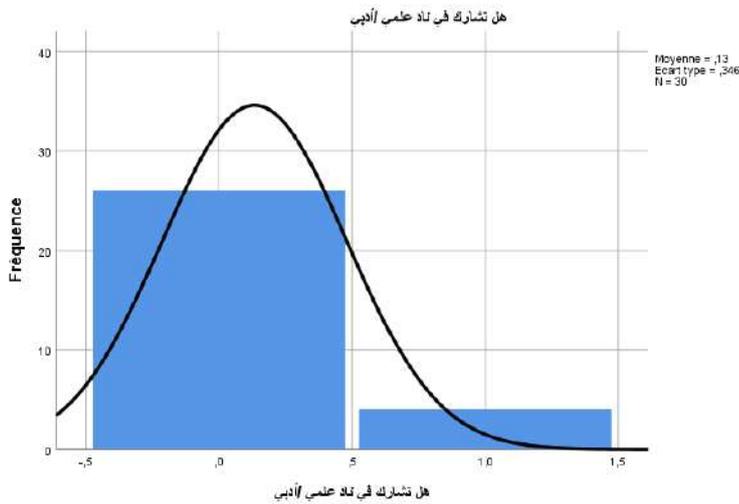
## 2 السؤال الثاني فيما يتعلق بالمشاركة في نوادي علمية أو أدبية:

جدول رقم - 26 - استجابات المبحوثين فيما يخص المشاركة في نوادي علمية أو أدبية

العبرة		نعم	لا	المجموع
هل تشارك في ناد علمي /أدبي	التكرار	4	26	30
	النسبة	13,3	85,7	100

وجاءت استجابات افراد العينة حول العبرة التي تتص على (هل تشارك في نادي علمي اوادبي) بعدم المشاركة بنسبة ( 85.70 ) وبتكرارات ( 26 )، في حين جاءت المشاركة بنسبة (13.30) وبتكرارات بلغت (04)، وكما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي:

### الشكل 16- استجابات المبحوثين فيما يخص المشاركة في نوادي علمية أو أدبية



جدول رقم - 27 - استجابات المبحوثين فيما يخص المشاركة في نوادي علمية أو أدبية مع متغير الجنس

النسبة	المجموع	لا	نعم		العبارة
63.3	19	17	2	ذكر	هل تشارك في ناد علمي أو أدبي
36.7	11	9	2	انثي	
100	30	26	4	التكرار	
	100	7,86	3,13	النسبة	

اتضح من استجابات أفراد العينة في الجدول - 27 - حول العبارة التي تنص

على (هل تشارك في نادي علمي اوادبي ) من خلال مقاربتها بمتغير الجنس ان عدم المشاركة في نوادي علمية اوادبية بنسبة ( 86.7%) ومجموع تكرارات ( 26) من أصل (30)، يمثل فيها الذكور بنسبة 56.7 % ومجموع تكرارات 17 من اصل 26.بينما تمثل الاناث ما نسبته 30.0% ومجموع تكرار 9 من اصل 26، بينما جاءت المشاركة بنسبة (13.3) وبإجمالي تكرارات قدرها (04)، تساوت فيها نسبة الذكور والاناث ب6.7 %.

جدول رقم - 28 - استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في نوادي علمية اوابية  
مع متغير السن

العبرة	الفئات العمرية	نعم	لا	المجموع	النسبة
هل تشارك في ناد علمي أو أدبي	من 20الى 24	1	1	2	6.7
	من 25الى 30	0	3	3	10
	من 31الى 36	2	3	5	16.7
	اكثر من 37	1	19	20	66.7
	التكرار	4	26	30	100
	النسبة	3,13	7,86	100	

اتضح من الجدول رقم - 28 - إن استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على (هل تشارك في نادي رياضي) مع مقاربتها بمتغير السن ان عدم المشاركة في نوادي علمية اوابية بنسبة ( 86.7%) ومجموع تكرارات ( 26) من أصل ( 30) كانت نسبة 63.6 وبمجموع 19 تكرار من اصل 20 لفئة أكثر من 37 سنة، تلتها فئة من 31-الى 36 بنسبة 10.0. اما المشاركة فحصلت على نسبة (13.3) وبإجمالي تكرارات قدره(04).

جدول رقم - 29 - استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي العلمية  
اوالادبية مع متغير الوظيفة

العبرة	أنواع الوظائف	نعم	لا	المجموع	النسبة
هل تشارك في ناد علمي أو أدبي	البيداغوجية	0	9	9	30.0
	الادارية	3	13	16	53.3
	الدعم	1	3	4	13.3
	اخرى	0	1	1	3.3
	التكرار	4	26	30	100
	النسبة	13.3	86.7	100	

يتبين من الجدول - 29 - ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على(هل تشارك في نادي علمي اوادبي) بإدخال متغير الوظيفة ان عدم المشاركة في نوادي رياضية بنسبة (85.7%) ومجموع تكرارات (26) من أصل (30)، تحوز فيه فئة الاداريين النسبة الاعلى ب 43.3% بتكرار قدره 13 من 16 في فئتهم.تليهم فئة البيداغوجيين بنسبة 30.0% وبتكرار قدره 9 من اصل 9 في فئتهم.اما المشاركة فجاءت نسبة (13.3%) وبإجمالي تكرارات قدره (04)، حصلت فيه فئة الاداريين على نسبة 10% ب 3 تكرارات.

جدول رقم - 30- استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في النوادي العلمية  
اولادبية مع متغير المستوى التعليمي

النسبة	المجموع	لا	نعم	المستوى التعليمي	العبرة
16.7	5	5	0	دون ثانوي	هل تشارك في ناد رياضي
36.7	11	9	2	ثانوي	
23.3	7	6	1	جامعي	
20.0	6	6	0	بعد التدرج	
3.3	1	0	1	آخر	
100	30	26	4	التكرار	
	100	86.7	13.3	النسبة	

يتضح لنا من الجدول رقم - 30- ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على(هل تشارك في نادي علمي اوادبي) ان عدم المشاركة في نوادي علمية اوادبية بنسبة (86.7%) ومجموع تكرارات ( 26 ) من اصل 30، ان اصحاب مستوى الثانوي جاءت نسبتهم 30.0% وب 9 تكرارات من اصل 11 في فئتهم يليهم الجامعيون ومستوى ما بعد التدرج بنسبة 20.0 % لكليهما.في حين جاءت المشاركة بنسبة ( 13.3%) وبإجمالي تكرارات قدره (04).

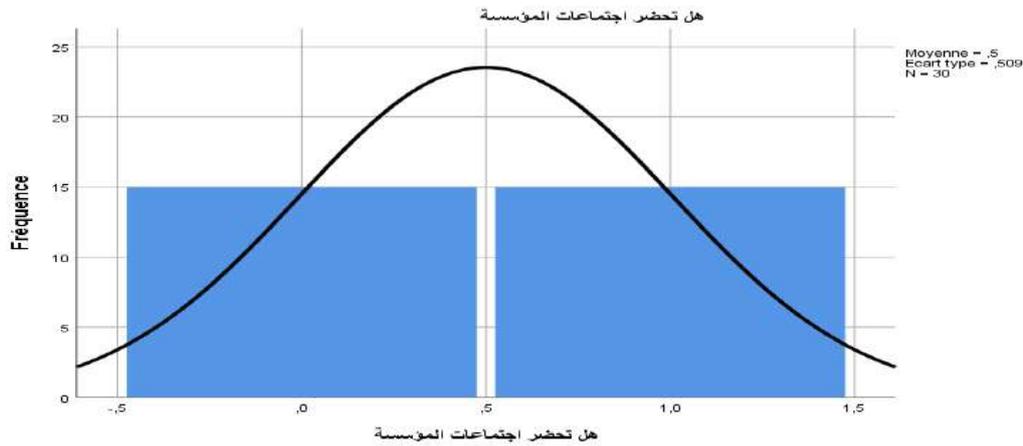
### 3 -السؤال الثالث فيما يتعلق بحضور اجتماعات المؤسسة

جدول رقم - 31 - استجابات المبحوثين حول حضور اجتماعات المؤسسة

المجموع	لا	نعم		العبارة
30	15	15	التكرار	هل تحضر اجتماعات المؤسسة
100	50	50	النسبة	

وجاءت استجابات افراد العينة من خلال الجدول رقم - 31- حول العبارة التي تنص على (هل تحضر اجتماعات المؤسسة) منقسمة الى كتلتين الحضور بنسبة ( 50 ) وبتكرارات (15)، وعدم الحضور بنسبة ( 50 ) وبتكرارات بلغت ( 15 )، وكما نتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي :

الشكل 17: استجابات المبحوثين حول حضور اجتماعات المؤسسة



جدول رقم - 32- استجابات المبحوثين فيما يخص حضور اجتماعات المؤسسة مع متغير الجنس

العبرة	نعم	لا	المجموع	النسبة
هل تحضر اجتماعات المؤسسة	ذكر	10	9	63.3
	انثي	5	6	36.7
	التكرار	15	15	100
	النسبة	50.0	50.0	100

يتضح من استجابات أفراد العينة في الجدول - 32- حول العبارة التي تنص على(هل تحضر اجتماعات المؤسسة) من خلال مقارنتها بمتغير الجنس ان نسبة الحضور من عدمه متساويتان بنسبة ( 50.0%) ومجموع تكرارات ( 15 ) لكليهما من أصل (30)، ففي الحضور يمثل الذكور ما نسبته 33.3 % ومجموع تكرارات 10 من اصل 19.بينما تمثل الاناث ما نسبته 16.7% ومجموع تكرارات يقدر 5 من اصل 11، ب اما فيما يخص عدم حضور اجتماعات المؤسسة جاءت نسبة الذكور ( 30.0) ب 9 تكرارات، فيما جاءت نسبة الاناث 20.0 و6 تكرارات.

جدول رقم - 33- استجابات المبحوثين بخصوص حضور اجتماعات المؤسسة مع  
متغير السن

العبارة	الفئات العمرية	نعم	لا	المجموع	النسبة
هل تحضر اجتماعات المؤسسة	من 20الى24	2	0	2	6.7
	من 25الى30	1	2	3	10
	من 31الى36	1	4	5	16.7
	اكثر من 37	11	9	20	66.7
	التكرار	15	15	30	100
	النسبة	50	50	100	

يتبين لنا من الجدول رقم - 33 - ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على(هل تحضر اجتماعات المؤسسة) مع مقارنتها بمتغير السن ان جاءت متساوية بنسبة 50 لكليهما، وجاءت نسبة عدم حضور اجتماعات المؤسسة حاز نسبة 30.0 لدى فئة اكثر من 37 سنة وبمجموع 9 تكرار من اصل 20، تلتها فئة من 31- الى 36 بنسبة 13.3. وبمجموع 4 تكرارات من اصل 5 في فئتهم. اما حضور اجتماعات المؤسسة فحصلت فئة اكثر من 37 سنة على نسبة ( 36.7 ) وبإجمالي تكرارات قدره(11) من اصل 20 في فئتهم.

جدول رقم - 34 - استجابات المبحوثين بخصوص حضور اجتماعات المؤسسة مع متغير الوظيفة

النسبة	المجموع	لا	نعم	انواع الوظائف	العبارة
30.0	9	3	6	البيداغوجية	هل تحضر اجتماعات المؤسسة
53.3	16	8	8	الادارية	
13.3	4	3	1	الدعم	
3.3	1	1	0	اخرى	
100	30	15	15	التكرار	
	100	50.0	50.0	النسبة	

يتبين من الجدول - 34 - ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على ( هل تحضر اجتماعات المؤسسة ) بإدخال متغير الوظيفة ان النسبة كانت متساوية (50.0%) لكليهما ومجموع تكرارات ( 15 ) من أصل ( 30 )، ففي فئة عدم المشاركة في اجتماعات المؤسسة حازت فئة الاداريين النسبة الاعلى ب 26.7 % بتكرار قدره 8 من 16 في فئتهم. اما في جانب حضور الاجتماعات بالمؤسسة فحصلت فئة الاداريين على نسبة 26.7 وبتكرارات قدرت ب 8 من اصل 16. تليهم فئة البيداغوجيين بنسبة 20.0 وبمجموع تكرارات قدر ب 6 من اصل 9 في فئتهم.

جدول رقم - 35- استجابات المبحوثين بخصوص حضور اجتماعات المؤسسة مع

متغير المستوى التعليمي

العبرة	المستوى التعليمي	نعم	لا	المجموع	النسبة
هل تحضر اجتماعات المؤسسة	دون ثانوي	0	5	5	16.7
	ثانوي	3	8	11	36.7
	جامعي	5	2	7	23.3
	بعد التدرج	6	0	6	20.0
	آخر	1	0	1	3.3
	التكرار	15	15	30	100
النسبة		50.0	50.0	100	

يتضح لنا من الجدول رقم - 35- أن استجابات أفراد العينة حول العبارة التي

تنص على (هل تحضر اجتماعات المؤسسة) عند مقاربتها بالمستوى التعليمي، فإن حضور اجتماعات المؤسسة جاءت نسبتها متساوية عند 50.0 ، حيث قدرت نسبة عدم الحضور عند فئة المستوى الثانوي ب 26.7 وب 8 تكرارات من اصل 11 في فئتهم، تلتها فئة دون الثانوي بنسبة 16.7 وبتكرار قدره 5 من اصل 5 في فئتهم. أما نسبة الحضور فكانت على التوالي 20.0 وبتكرار قدره 6 من اصل 6 عند فئة ما بعد التدرج، و16.7 بتكرار 5 من اصل 7 عند فئة الجامعيين ونسبة 10.0 وبتكرار قدره 3 من 11 فئتهم لدى فئة الثانويين.

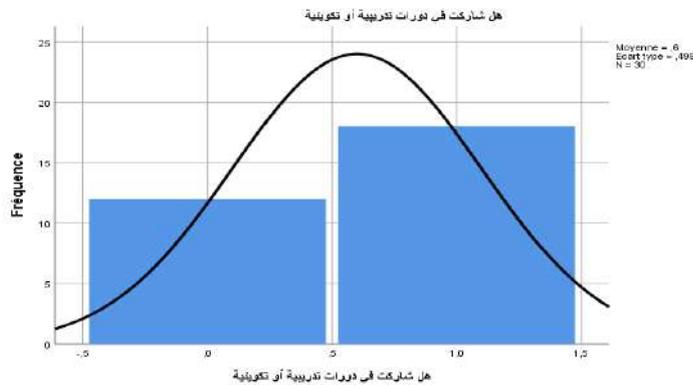
#### 4- السؤال الرابع فيما يتعلق بالمشاركة في دورات التكوين والتدريب

جدول رقم -36- فيما يخص استجابات المبحوثين حول المشاركة في دورات التكوين والتدريب.

المجموع	لا	نعم		العبرة
30	12	18	التكرار	هل شاركت في دورات تدريبية أو تكوينية
100	40	60	النسبة	

وجاءت استجابات افراد العينة في الجدول رقم - 36- حول العبارة التي تنص على (هل شاركت في دورات تدريبية او تكوينية) بالمشاركة بنسبة ( 60 ) وبتكرارات (18)، في حين جاءت عدم المشاركة بنسبة ( 40 ) وبتكرارات بلغت ( 12 )، وكما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي :

الشكل 18: فيما يخص استجابات المبحوثين حول المشاركة في دورات التكوين والتدريب



جدول رقم - 37- استجابات المبحوثين فيما يخص المشاركة في دورات التكوين والتدريب مع متغير الجنس

النسبة	المجموع	لا	نعم		العبارة
63.3	19	6	13	ذكر	هل شاركت في دورات تدريبية أو تكوينية
36.7	11	6	5	أنثى	
100	30	12	18	التكرار	
	100	40.0	60.0	النسبة	

يتضح من استجابات أفراد العينة في الجدول - 37- حول العبارة التي تنص على ( هل شاركت في دورات تدريبية أو تكوينية ) من خلال مقارنتها بمتغير الجنس ان نسبة المشاركة جاءت لصالح المشاركة ب 60.0 وبمجموع تكرارات 18 من أصل (30)، حيث مثل الذكور يمثل الذكور ما نسبته 43.3 % ومجموع تكرارات 13 من اصل 19. بينما تمثل الاناث ما نسبته 16.7% ومجموع تكرارات يقدر 5 من اصل 11، اما فيما يخص عدم المشاركة فجاءت نسبة الذكور متساوية مع الاناث ب ( 20.0 ) وب 6 تكرارات لكليهما.

جدول رقم - 38 - استجابات المبحوثين حول المشاركة في دورات التكوين والتدريب  
مع متغير السن

العبرة	الفئات العمرية	نعم	لا	المجموع	النسبة
هل شاركت في دورات تدريبية أو تكوينية	من 20الى 24	2	0	2	6.7
	من 25الى 30	1	2	3	10
	من 31الى 36	3	2	5	16.7
	اكثر من 37	12	8	20	66.7
	التكرار	18	12	30	100
	النسبة	60	40	100	

يتبين لنا من الجدول رقم - 38 - ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على (هل شاركت في دورات تدريبية أو تكوينية) مع مقارنتها بمتغير السن ان جاءت متقاربة بنسبة 60 للمشاركة بتكرار 18 من اصل 60 حازت فيه فئة أكثر من 337 سنة نسبة 40.0 بتكرار قدره 12 من اصل 20، بلتها فئة 31 الى 36 سنة بنسبة 10.0 ب3 تكرارات من اصل 5 في فئتها، وجاءت نسبة عدم المشاركة بنسبة 26.7 لدى فئة اكثر من 37 سنة وبمجموع 8 تكرارات من اصل 20، تلتها فئتي من 31-الى 36 ومن 25 الى 30 بنسبة 6.7. وبمجموع تكرارين 2 لكل منهما.

جدول رقم - 39 - استجابات المبحوثين بخصوص المشاركة في دورات التكوين

والتدريب مع متغير الوظيفة

النسبة	المجموع	لا	نعم	أنواع الوظائف	العبرة
30.0	9	1	8	البيداغوجية	هل شاركت في دورات تدريبية أوتكوينية
53.3	16	9	7	الادارية	
13.3	4	1	3	الدعم	
3.3	1	1	0	اخرى	
100	30	12	18	التكرار	
	100	40.0	60.0	النسبة	

يتبين من الجدول - 39 - ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على (هل شاركت في دورات تدريبية أوتكوينية) بإدخال متغير الوظيفة ان نسبة المشاركة بلغت ( 60.0%) وبمجموع تكرارات ( 18 ) من أصل ( 30 )، حيث حصلت فئة البيداغوجيين على نسبة 26.0 بمجموع تكرارات قدرت ب 8 من اصل 9، ويليهم الاداريون بنسبة 23.3 ب 7 تكرارات من اصل 16 في فئتهم ثم فئة الدعم ب 10.0 ومجموع تكرارات 3 من اصل 4. أما في فئة عدم المشاركة في التكوين التي حصلت على 40.0 بمجموع تكرارات 12 فقد حازت فئة الاداريين على النسبة الاعلى ب 30.0 % بتكرار قدره 9 من 16 في فئتهم.

جدول رقم - 40 - استجابات المبحوثين المشاركة في دورات التكوين والتدريب

مع متغير المستوى التعليمي

النسبة	المجموع	لا	نعم	المستوى التعليمي	العبارة
16.7	5	4	1	دون ثانوي	هل شاركت في دورات تدريبية أو تكوينية
36.7	11	6	5	ثانوي	
23.3	7	2	5	جامعي	
20.0	6	0	6	بعد التدرج	
3.3	1	0	1	آخر	
100	30	12	18	التكرار	
	100	40.0	60.0	النسبة	

يتضح لنا من الجدول رقم - 40 - ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي

تتص على (هل شاركت في دورات تدريبية أو تكوينية) عند مقاربتها بالمستوى التعليمي،

فان الاستفادة من دورات التدريب جاءت نسبتها 60.0، وبمجموع تكرارات 18 من اصل

30، حيث حازت فئة المستوى التعليمي لما بعد التدرج نسبة 20.0 ب 6 تكرارات من

اصل 6 تلتها فئتي الجامعيين والثانويين بنسبة 16.7 وب 5 تكرارات لكل منهما..أما

نسبة عدم الاستفادة فحازت 40.0 قسمت بين فئة الاداريين بنسبة 20.0 وبتكرار قدره

6 من اصل 11، ثم فئة دون الثانوي بنسبة 13.3 وب4 تكرارات، وفئة الجامعيين بنسبة

6.7.

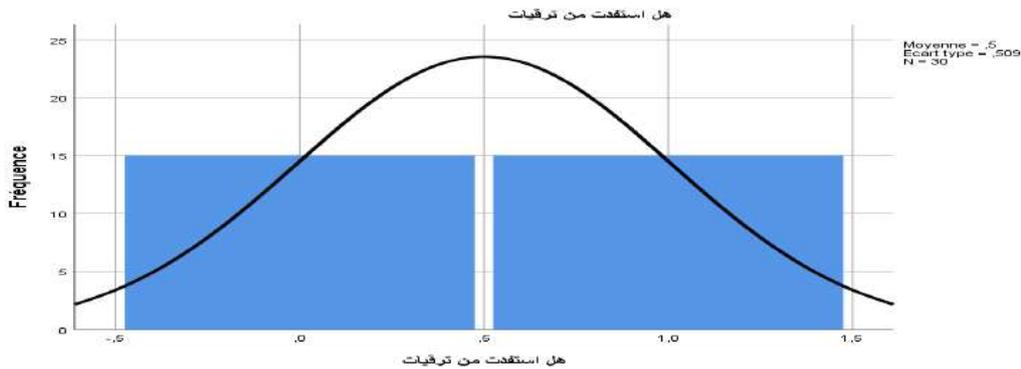
5 السؤال الخامس فيما يتعلق بالاستفادة من الترقية داخل المؤسسة.

جدول رقم - 41 - استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقيات

المجموع	لا	نعم		العبارة
30	15	15	التكرار	هل استفدت من ترقيات
100	50	50	النسبة	

وجاءت استجابات افراد العينة من خلال الجدول رقم - 41 - حول العبارة التي تنص على (هل استفدت من ترقيات) بعدم الاستفادة بنسبة ( 50 ) وبتكرارات (15)، في حين جاءت نسبة الاستفادة ( 50 ) وبتكرارات بلغت ( 15 )، وكما تتضح هذه النتائج في الشكل البياني التالي :

الشكل 19: استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقيات



جدول رقم - 42 - استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقيات مع متغير الجنس

العبرة	نعم	لا	المجموع	النسبة
هل استفدت من ترقيات	7	12	19	63.3
	23.3	40.0		
	8	3	11	36.7
	26.7	10.0		
التكرار	15	15	30	100
النسبة	50.0	50.0	100	

يتضح من استجابات أفراد العينة في الجدول - 42- حول العبارة التي تنص على ( هل استفدت من ترقيات ) من خلال مقارنتها بمتغير الجنس ان نسبة الاستفادة من الترقيات وعدم الاستفادة جاءت متساوية ب 50.0 وبمجموع تكرارات 15 من أصل (30)، اما من حيث الجنس فقد مثلت الاناث نسبة 26.7 من حيث الاستفادة بتكرارات قدرت ب 8 من اصل 11 بينما مثل الذكور ما نسبته 23.3 % وبمجموع تكرارات 7 من اصل 19. بينما مثل الذكور نسبة اعلى من الاناث من حيث عدم الاستفادة ب 40.0 بتكرارات قدرت ب 12 من اصل 19 مقابل 10.0 وبمجموع 3 تكرارات من اصل 11 للإناث

مما يدل على استفادة الاناث من عدد اكبر من الترقيات على حساب الذكور وفق عينة البحث رغم ان الفارق من حيث العدد ليس يذكر.

جدول رقم - 43 - استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقيات مع متغير السن

النسبة	المجموع	لا	نعم	الفئات العمرية	العبارة
6.7	2	2 6.7	0 0.0	من 20 الى 24	هل استفدت من ترقيات
6.7	2	0 0.0	2 6.7	من 25 الى 30	
16.7	5	2 6.7	3 10.0	من 31 الى 36	
66.7	20	10 33.3	10 33.3	أكثر من 37	
3.3	1	0 0.0	1 3.3	أخرى	
100	30	15	15	التكرار	
	100	50	50	النسبة	

يتبين لنا من الجدول رقم - 43 - ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على (هل استفدت من ترقيات) مع مقارنتها بمتغير السن جاءت متساوية من حيث الاستفادة من عدمها بنسبة 50.0 وبمجموع 15 تكرار لكليهما، حيث حازت الفئة العمرية أكثر من 37 سنة نسبة 33.3 وب10 تكرارات من اصل 20، وتلتها فئة 31 الى 36 سنة بنسبة 10.0 وب3 تكرارات من اصل 5.5 بينما من حيث عدم الاستفادة فصلت فئة اكثر من 37 سنة على النسبة الاعلى ب 33.3 وبمجموع تكرارات 10 من اصل 20، تلتها فئتي 31 الى 36 سنة ومن 20 الى 30 سنة بنسبة 6.7 لكليهما.

جدول رقم - 44 - استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقيات مع متغير الوظيفة

العبرة	أنواع الوظائف	نعم	لا	المجموع	النسبة
هل استفدت من ترقية	البيداغوجية	6	3	9	30.0
		20.0	10.0		
	الادارية	7	9	16	53.3
		23.3	30.0		
	الدعم	1	3	4	13.3
		3.3	10.0		
	اخرى	1	0	1	3.3
		3.3	0.0		
	التكرار	15	15	30	100
	النسبة	50.0	50.0	100	

يتبين من الجدول - 44 - ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على (هل استفدت من ترقية) بإدخال متغير الوظيفة ان نسبة العامة بين الاستفادة من عدمها جاءت متساوية بنسبة 50.0 لكليهما وبمجموع تكرارات قدره 15. من أصل (30)، ففي نسبة المستفيدين من الترقيات حيث حصلت فئة الاداريين على نسبة 23.3 ب 7 تكرارات من اصل 16، يليهم البيداغوجيون بسبة 20.0 بمجموع تكرارات قدرت ب 6 من اصل 9، ثم فئة الدعم ب 10.0 ومجموع تكرارات 3 من اصل 4. أما في عدم الاستفادة من الترقيات فحصلت فيها فئة الاداريين على نسبة 30.0 بمجموع تكرارات 9 من اصل 16 تليها فئتا الدعم والبيداغوجيا بنفس النسبة 10.0.

جدول رقم - 45 - استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقيات مع متغير  
المستوى التعليمي

النسبة	المجموع	لا	نعم	المستوى التعليمي	العبرة
16.7	5	3	2		هل استفدت من ترقيات
		10.0	6.7	دون ثانوي	
36.7	11	5	6		
		16.7	20.0	ثانوي	
23.3	7	4	3		
		13.3	10.0	جامعي	
20.0	6	2	4		
		6.7	13.3	بعد التدرج	
3.3	1	1	0		
		3.3	0.0	آخر	
100	30	15	15	التكرار	
	100	50.0	50.0	النسبة	

يتضح لنا من الجدول رقم - 45 - ان استجابات أفراد العينة حول العبارة التي تنص على (هل استفدت من ترقيات ) مع متغير المستوى التعليمي، فان الاستفادة من الترقيات حازت فيها فئة الثانويين نسبة 20.0 بمجموع 6 تكرارات من اصل 11. يليها فئة المستوى التعليمي لما بعد التدرج بنسبة 13.3 وب 4 تكرارات من اصل 6 تلتها فئة الجامعيين بنسبة 10.0 وتكرارات قدرها 3 من اصل 7. ودون الثانوي بنسبة 6.7 وب تكرارين 2 أما بالنسبة لعدم الاستفادة من الترقيات فحازت فئة الثانويين على نسبة 16.7 وبمجموع 5 تكرارات من اصل 11، بينما حصلت فئة الجامعيين على نسبة 13.3 وب 4 تكرارات من اصل 7.

## خلاصة عامة:

مما سبق ذكره فان ا لاتصال الداخلي عامل اساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، والتي يعتر تحسين وتطوير الأداء أهم محركاته. وذلك من خلال معرفة الجوانب التي ينبغي تفعيلها والطرق الفعالة والاساليب الصحيحة الواجب اتباعها لتحقيق أقصى استفادة من الاتصال الداخلي.

ينبغي الأخذ بالاعتبار الصعوبات والمشاكل التي تعيق الاتصال الداخلي لتفاديها سواء كانت شخصية او تنظيمية او متعلقة ببيئة وجماعة العمل من خلال الاختلالات والفوارق لتجنب التصادم والصراع، الذي يخلق سلوكيات سلبية تؤثر سلبا على المؤسسة، كما ينبغي معرفة القدرات الشخصية للأفراد الفاعلين للاعتناء بهم وادماجهم في العملية الاتصالية لتحقيق أقصى فعالية.

## خلاصة النتائج:

بالنظر الى اشكالية البحث وكذا التساؤلات التي حاولنا الاجابة عليها من خلال الفرضيات التي وضعناها، وعملنا على اثبات صحتها اونفيها، فاننا نستج ان للاتصال الداخلي في المؤسسة دورا كبيرا وفعالا في تحسين أداء العاملين.

فكلما كان الاتصال الداخلي فعالا كلما كان له دور كبير في قي تفعيل وتحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال حصول العمال على الرضا عن العمل وتحسين الأداء من خلال تفهم العامل لعمله وشعوره باهمية المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. مما يشجع عاي تحقيق التعاون والتنسيق، وكذا تحفيز العامل من خلال فرص التكوين وزيادة الحوافز. كما ان عملية الاتصال الداخلي تبرز كعملية اساسية الى جانب كونها عملية مستمرة عبر الزمن لا تتوقف عند مرحلة معينة، وانما تستمر طوال حياة المؤسسة، فاغلب المهام والانشطة التي تقوم بها المؤسسة يتم انجزها من خلال الاتصال الداخلي.

إن تأثير الاتصال على أداء العاملين، وتظهر نتائجه من خلال تحقيق العامل لانتمائه للمؤسسة وحصوله على فرصة للمشاركة الفعالة في تحقيق الاهداف، واكتساب المهارة وتطوير مستوى أدائه.

كما يؤثر الاتصال الداخلي ايجابيا على أداء العاملين وذلك بتعزيز العمل الجماعي وبث روح الفريق داخل المؤسسة، وبناء عوامل الثقة وتدعيمها وفتح المجال للعاملين للمشاركة والمساهمة بتقديم اقتراحات لتحسين بعض أنشطة المؤسسة وحل المشكلات.

## اقتراحات وتوصيات:

لقد سلط البحث الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي في حياة المنظمات، وخاصة الشق المتعلق بالاتصال الداخلي وما له من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما إبان أهمية دور الأفراد والموارد البشري عموما في تسيير المؤسسات وتنظيم أنشطتها والتعامل بفعالية مع مختلف المحطات التي تمر بها المؤسسة وكذا مواجهة المشكلات والظروف الصعبة التي تمر بها بإيجابية.

إن تنوع البحوث في مختلف الميادين والمؤسسات ينبغي أن يركز على القطاعات الحيوية التي يمكنها ان تشكل رافدا سياسيا للحياة الاقتصادية والاجتماعية، وخص بالذكر قطاع السياحة والصناعات التقليدية الذي يمكنه أن يكون أحد بدائل التنمية خارج اطار المحروقات.

وتلعب فيه مؤسسات التكوين التي يحوزها القطاع سواء تحت وصاية التعليم العالي أو التي تتشارك برامجها مع مختلف مؤسسات التكوين المهني دورا أساسيا رغم النقائص التي سجلتها مختلف الوثائق التي يصدرها القطاع من خلال جلساته الوطنية أو من البحوث والدراسات التي سلطت الضوء.

## حدود وآفاق البحث:

ومن خلال هذا البحث ف إننا نوصي بتشجيع الاتصالات التفاعلية والنشاطات التشاركية، وإيجاد مصلحة خاصة بالاتصال الداخلي لإعطائه مكانته، رغم أننا لمسنا اهتماما كبيرا من القائمين على مؤسسة المدرسة الوطنية العليا للسياحة على سياسة الباب المفتوح، والعمل على إيجاد أجواء الثقة بين مختلف العاملين في المؤسسة.

إن موضوع الدراسة -الاتصال الداخلي- الذي يشكل جزءا من الاتصال التنظيمي، فتح لنا آفاقا للاهتمام بأثر التغذية الراجعة وأهميتها في تحقيق الاتصال الفعال.

كما فتح لنا نافذة لمتابعة التعمق في دراسات الاتصال التنظيمي كظاهرة بحثية، والإسهام في تعريف طبيعة ومختلف جوانبه.

المراجع

## المراجع باللغة العربية

### أ- المعاجم:

- 1- ابن منظور ، " لسان العرب " دار صدر ، بيروت ، المجلد 14 ، 2006.
- 2- احمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، " معجم المصطلحات " مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 1984 .
- 3- بودون.ريمون - فرانسوا. بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ط 1 ، س 1986.

### الكتب:

- 4- أبو سمرة، محمد ، الاتصال الاداري والاعلامي .عمان-الاردن :دار اسامة للنشر والتوزيع،2009،
- 5- أبو عرقوب ابراهيم، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي .مصر :مكتبة الأنجلو المصرية ،1999،
- 6- احمد ماهر ، " كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ،
- 7- احمد صقر عاشور ، "ادارة القوى العاملة " ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1983 ،
- 8- أنسكو .ت.أ. ، و سكوبلر .ج ، " علم النفس الاجتماعي التجريبي " ، ترجمة عبد الحميد صفوت ابراهيم ، جامعة الملك سعود ، ط 1 ، السعودية ، 1993.
- 9- امال قلبازة ، رشيد يوسف ، التنمية السياحية وأثرها على التنمية الشاملة ، تقييم وضع السياحة في العالم وفي الجزائر ، مجلة الحكمة ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، العدد 21 ، السادسي الأول، 2013،
- 10- اسماعيل ، محمد .الحسن ، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير .الكويت :الدار العالمية للنشر والتوزيع،2003،
- 11- الأمين بلقاضي ، الاتصال داخل المؤسسة ،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة العربي بن مهدي ،أم البواقي ، العدد الثاني ، ديسمبر 2014 ،
- 12- بدر أحمد أنور، الاتصال العلمي .الاسكندرية :دار الثقافة العلمية، 2001،
- 13- بدوي ،هنا.حافظ ، الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية .الاسكندرية :المكتب الجامعي الحديث،2001،
- 14- بودون.ريمون " و"بول لازارسفيلد " ، موسوعة مناهج علم الاجتماع ،الجزء الأول ، دار الحقيقة ، ط 1 ، بيروت ، 1981 ، ترجمة فؤاد شاهين ، و خليل أحمد خليل .
- 15- بن نوار صالح فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة ، الجزائر،2006،
- 16- البكري ،اياد .شاكر ،الاتصال بين زمنين ، لبنان، دار الشروق للنشر والتوزيع ،2003،

- 17- توفيق محمد عبد المحسن ، " تقويم الاداء " ، دار الفلك العربي ، 2004 ،
- 18- الجميلي ، خيرى . تحليل الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث . مصر،المكتب الجامعي الحديث،1997،
- 19- الجوهر ، محمد . ناجي الاتصال التنظيمي . الامارات العربية المتحدة ، دار الكتاب الجامعي،2000،
- 20- حجازي ، محمد . حافظ ، وسائل الاتصال الرسمي . الاسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،2006،
- 21- حسن عواد ، فاطمة الاتصال والاعلام التسويقي . عمان ، الاردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،2010،
- 22- حميد عبد النبي الطائي ، اصول صناعة السياحة ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2001 ،
- 23- حميد الطائي ، بشير علاق ، اساسيات الاتصال نماذج ومهارات . مصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2000،
- 24- حنفي ، عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وادارة الافراد . بيروت، الدار الجامعية،1999،
- 25- خالد احمد الصرايرة ، "الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، 2011 ،
- 26- الدسوقي عبده ابراهيم . وسائل و أساليب الاتصال الجماهيرية و الاتجاهات الاجتماعية . الدجيلج ، ابراهيم بن عد العزيز ، الاتصال والوسائل والتقنيات والتقنيات التعليمية . ،ار الصفاء للنشر والتوزيع،
- 27- دعبس يسرى ، السياحة ، الملتقى المصري للإبداع والتنمية القاهرة، 2001،
- 28- ديليو ، فضيل، الاتصال مفاهيمه ، نظرياته ووسائله . القاهرة: دار النشر والتوزيع،2003،
- 29- دليلة طالب ، عبد الكريم الوهراني ، السياحة احد محددات التنمية المستدامة ، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ورقة 22-22 نوفمبر 2011،
- 30- رعد مجيد العاني ، الاستثمار والتسويق السياحي ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، 2008 .
- 31- سالمى ، جمال ، منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . الاغواط ، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في التنمية،
- 32- سعد ، اسماعيل . علي . الاتصال والراي العام . الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية،1996،
- 33- سلطان ، محمد . صاحب، مبادئ الاتصال ، الاسس والمفاهيم . الاردن : دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،2014،
- 34- سيد فهمي ، محمد ، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية . الاسكندرية :المكتب الجامعي الحديث،2006،
- 35- سيد فهمي ، محمد ، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية . الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،2008،

- 36- صباح حميد علي ، فرحان غازي ابوزيتون ، الاتصالات الادارية-أسس ومفاهيم ومراسلات . - الاسكندرية : دار الحامد للنشر والتوزيع،2007،
- 37- ضرار العتيبي ، "العملية الادارية مبادئ و اصول وعلم و فن ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،ط1 ، عمان ، الاردن ، 2007 ،
- 38- الطرايشي ،ميرفت ، نظريات الاتصال . القاهرة : دار النهضة العربية ،2006،
- 39- عبد الرزاق الرحاحلة ، زكريا احمد عزام ،"السلوك التنظيمي في المنظمات " ، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر ،ط1 ، عمان ، الاردن ، 2011 ،
- 40- عبد الرحمن عزي ، " الفكر الاجتماعي المعاصر والظاهرة الاعلامية الاتصالية ،دار الامة ، ط 1 ، الجزائر،1995،
- 41- العميان محمود سلمان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " ط2 ،
- 42- علي محمد عبد الوهاب ، "السلوك الانساني في الادارة " ، مكتبة عين شمس ،ط2 ، القاهرة ، مصر ، 1975 ،
- 43- عثمان صديقي ،سلوى ، الاتصال والخدمة الاجتماعية .الاسكندرية :دار المعرفة الجامعية،2005،
- 44- عجوى ،علي ، الاعلام وقضايا التنمية، القاهرة،عالم الكتب نشر و توزيع و كتابة و طباعة،2005،
- 45- عشوي مصطفى ، " اسس علم النفس الصناعي التنظيمي " ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ،
- 46- عشوي ،مصطفى ، اسس علم النفس الصناعي .الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية،1992،
- 47- علاء محمد القاضي ، بكر محمد حمدان ،مهارات الاتصال .مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع،2010،
- 48- عيشوش ،فريد، الاتصال في ادارة الازمات .القبة-الجزائر، الخلدونية للنشر والتوزيع،2011،
- 49- عيسى مراقة ، ترقية آداء وفعالية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر ، الملتنقى الدولي : اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة ، بسكرة ، مارس 2012،
- 50- فاروق عبده فلية ، " السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2008 ،
- 51- فؤاد شريف ، " نظام الاتصال وعملية الادارة" ، المعهد القومي للإدارة العليا ، ط2 ، القاهرة ، مصر ، 1977 ،
- 52- فريد راغب النجار ، "تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة" ، الاسكندرية ، مصر ، 2008،
- 53- فرج ،شعبان ،الاتصالات الادارية .عمان-الاردن :دار اسامة للنشر والتوزيع،2009،
- 54- قدرى عبد المجيد، اتصالات الأزمة و ادارة الأزمات .مصر :دار الجامعة الجديدة ،2008،

- 55- قوي بوحنية، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010،
- 56- كامل، نظير. محمود، السلوك التنظيمي ط 1، عمان، الاردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002،
- 57- كشك، محمد. بهجت جاد الله، المنظمات واسس ادارتها، الاسكندرية، دار الطباعة الحرة، 1995،
- 58- ليري، صالح، مدخل الى العلاقات العامة، الكويت، دار حنين للنشر والتوزيع، 2005.
- 59- ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1997،
- 60 - ماهر عبد العزيز توفيق، مبادئ ادارة الفنادق، دار زهران ، الاردن، 1997،
- 61- ماريان داينتن- اليان د.زيلي ، تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي . بدون ذكر السنة.
- 62- محمد خميس الزواكة، صناعة السياحة من منظور جغرافي، الطبعة الثانية، 1995، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية،
- 63- محمد قاسم القريوتي ، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال " ، ط 5 ، عمان ، الاردن ، 2009 ،
- 64- محمد ناصر العديلي ، " الاسلوب الانساني والتنظيمي من منظور كل مقارن " ، الادارة العامة ط 1 ، الرياض ، السعودية ، 1995 ،
- 65- محمد محمد البادي ، " التخطيط الاستراتيجي للاتصال " ، دار المهندس للطباعة ، ط 1 ، دمياط الجديدة ، مصر ، 2005 ،
- 66- محمد حافظ الحجازي ، " ادارة الموارد البشرية " ، دار الوفاء ، ط 1 ، مصر 2006 ،
- 67- محمد صالح ، نجلاء، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مصر، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 68- محمد منير حجاب، الموسوعة العالمية، المجلة الاولى. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2003،
- 69- محمود، فاروق ناجي، استراتيجية الاتصال مع الآخرين. عمان، دار الفجر و دار النقاش.
- 70- محمود عودة ، " أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي " ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1998.
- 71- مراد، كمال. خورشيد، الاتصال الجماهيري والاعلام ، بطور، خصائص ، نظريات ، عمان، دار الميسرة، 2009،
- 72- مرزوق عائد القعيد وآخرون ، مبادئ السياحة ، اثناء للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط 01، 2011،
- 73- مزاهرة، منال. هلال. (2012). نظريات الاتصال. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 74- مسلم، عبد الله. حسن ، مهارات الاتصال الاداري والحوار. عمان-الاردن، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015،
- 75- مكاوي، حسن. عماد، الاتصال ونظرياته المعصرة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2002،
- 76- مناف، علاء. هاشم، فلسفة الاعلام والاتصال، عمان، دار البازوري للنشر، 2002،

- 77- منصور يوسف علي ، أميرة ، الاتصال والخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005 ،
- 78- موسى ، أحمد . محمد، المدخل الى الاتصال الجماهيري ، المنصورة ، مكتبة زهراء الشرق، 2007،
- 79- ناصر قاسمي ، " الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط1 ، 2011 ،
- 80- نادر احمد ابو شيخا ، "ادارة الموارد البشرية ، اطار نظري وحالات عملية" ، دار صفاء للنشر ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2010 ،
- 81- نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، " الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية " دار اليازوري للنشر عمان ، الاردن ، 2010 ،
- 82- هادي نهر ، احمد محمود الخطيب . ادارة الاتصال و التواصل .
- 83- هيبه محمد منصور، قراءات مختارة في علوم الاتصال بالجماهير ، الاسكندرية ، مركز الاسكندرية للكتاب ، 2004،

#### الاطروحات و الرسائل والمذكرات :

- 84- بركات ربيعة ، " دور تقييم الاداء في تحسين الخدمات العمومية " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2006.
- 85- بلال مسرحد ، "الاتصال الداخلي واثره في تفعيل اداء العنصر البشري" ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2008-2009
- 86- العربي بن داود ، "فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية" ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر، 2007-2008 ،
- 87- وزاني محمد ، السياحة المستدامة ، واقعها وتحدياتها بالنسبة للجزائر ، دراسة حالة القطاع السياحي لولاية سعيدة ، حمام ربي ، رسالة ماجستير جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان، 2010-2011،
- 88- مشته ياسين ، التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة التأمين وإعادة التأمين ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله ، الجزائر ، 2014-2015،

#### المجلات والوثائق

- 89- مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر ، العدد 01،
- 90- مجلة الباحث ، " اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية " ، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة ، عدد 10 ، 2012 ،

- 91- مجلة الحكمة، التنمية السياحية وأثرها على التنمية الشاملة، تقييم وضع السياحة في العالم وفي الجزائر ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، العدد 21 ، السداسي الأول، 2013،
- 92- مجلة العلوم الانسانية ، الاتصال داخل المؤسسة ،جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ، العدد الثاني ، ديسمبر 2014،
- 93- وزارة تهيئة الاقليم البيئية والسياحة ، تشخيص وفحص السياحة الجزائرية ، جانفي 2008،
- 94- حولية كلية الانسانيات والعلوم الاجتماعية ، جامعة قطر العدد السادس عشر، 1993،(اعتماد محمد علام ، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية ).
- 95- مجلة تنظيم وعمل ، حفيظ الياس ، علي حمزة ، دراسة تحليلية وتقييمية لإستراتيجية تنمية السياحة كقطاع بديل لقطاع المحروقات؛ حالة الجزائر، مجلة تنظيم وعمل، العدد 05.

## المراجع باللغة الأجنبية:

1. Amado Gilles ,et André Guittet. (1975). *Dynamique des communications dans les groupes*. Paris: Armand Collin.
2. Boudon Raymond,Besnard Philippe,Cherkaoui Mohamed ,Lécuyer Bernard– Pierre.(sous la direction de R.BOUDON) (1999). *Dictionnaire de sociologie*. Paris: Larousse , Bordas.
3. Cailley, B. (1996). *Politique sociale de l'entreprise et performance économique*. Paris: Les éditions de l'organisations.
4. CAPSUL, Jean–Yves. (1992). LES COMMUNICATIONS DANS LES ORGANISATIONS. *LES CAHIERS FRANCAISES* .
5. Cherif, Souami. (2000). *Control et Gestion des Ressources Humaines*. Alger: Al Ayem.
6. Denis, Benoit.(et collaborateurs) (1995). *Introduction aux sciences de l'information et de la communication :manuel*. Paris: Eds d'organisation.
7. Gondrand.Francois . (1975). *L'Information dans l'entreprise, pourquoi, comment*. Paris: Les éditions d'organisations.
8. GRAWITZ, M. (1994). *Lexique des sciences sociales* (Ed Dalloz ed.). Paris: Ed Dalloz.
9. Lehnisch, Jean.–Pierre. (2003). *La Communication dans l'entreprise*. Blida: édition du TELL.
10. Mohed, Altard. (1994). *ECOUTER HARMONISER DIRIGER UN CERTAIN ART DU MANAGEMENT*. ALGER: OPU ALGERIE.
11. Marie–hélène, Westphalen. (1994). *Le Communicator: Guide Opérationel pour la Communication d'entreprise*. Paris: Dunod.
12. Nicole d'almeida, Theiry Libeart. (2004). *La Communication Interne dans l'Entrprise*. Paris: Dunod.
13. Reneaud, Sainsaulieu. (1997). *Sociologie de l'Entreprise, Organidation, Culture et Développement*. Paris: Presse de science politiques , et Dalloz.

14. SEKIOU et BLONDIN. (1986). *Gestion du personnel*. Québec: ed collection gestion,organisation Montrial.
15. T.HALL.Edward. (2014). *La Dimension cachée*. Traduit par Amélie Petita, ed seuil ,Paris.
16. WEIL, P. (1990). *Communication Oblige Communication Institutionnelle et de Management*. Paris: Edition d'Organisations.
- 17- Belkacem. Hadar, rôle socio-économique du tourisme, Alger. 1988.

الملاحق

## استبيان

سيدتي ، سيدي،

في اطار التحضير لرسالة الماجستير ، يشرفني ان اتقدم اليكم بهذا الاستبيان حول موضوع الدراسة المعنون "الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة " ، دراسة حالة للمدرسة الوطنية العليا للسياحة. الأوراسي - الجزائر - .

ويسرني أن تلقى الأسئلة اجابات لديكم ، حتى يتسنى لنا استخلاص نتائج دقيقة بالنسبة للإشكالية المطروحة في هذا البحث.

ونحيطكم علما أن المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ونشكر لكم مسبقا حسن تفهمكم وتعاونكم.

ملاحظة : الرجاء أن تكون الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

### المحور الأول : البيانات الشخصية:

1. الجنس ذكر  انثى
  2. السن: 20-24  25-30  31-36  37 فما فوق
  3. الوظيفة : بيداغوجية  ادارية  دعم
  4. المستوى التعليمي : دون الثانوي  ثانوي  جامعي
  - ما بعد التدرج
  5. الأقدمية : أقل من 05 سنوات  من 05 الى 10  أكثر من 10 سنوات
  - 6 الحالة الاجتماعية : أعزب/عزباء  متزوج/ة  مطلق/ة  أرمل/ة
- عدد الاولاد :

المحور الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب				
02	تشجعك الادارة على الاتصال بها				
03	تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال فيما بينكم				
04	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك				
05	يعمل الاتصال الداخلي على ازالة الحواجز بين العاملين				
06	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة لك				
07	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات اليك				
08	تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية للمشاركة في تسيير المؤسسة				

المحور الثالث : أداء العاملين في المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى					
02	أشارك في اتخاذ القرارات ،وهذا يساعد في تحسين أدائي					
03	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك أثناء أداء عملك					
04	يعتبر تقييم الادارة لأدائك عملية مهمة جدا					
05	تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المؤسسة					
06	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي و بشكل جيد					
07	تستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في أداء عملك					
08	أداؤك في العمل يوصف بالكفاءة من قبل مسؤولك المباشر					

المحور الرابع : أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الاتصال الداخلي له دور في تحديد و تقييم أدائك					
02	يتواصل رئيسك معك لإبلاغك تقارير تقييم أدائك					
03	يوفر الاتصال الداخلي المناخ الايجابي الذي يحفز العاملين في انجاز العمل					
04	يعزز الاتصال روح التعاون بين العاملين ، مما يؤدي الى رفع انتاجية العمل					
05	للاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الاختلالات					
06	نظام الاتصال السائد في مؤسستك يؤدي الى تحسين ادائك					
07	قنوات الاتصال المستخدمة في مؤسستك تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الجيد					
08	عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة سبب رئيسي في تراجع مستوى الأداء					
09	يساعد الاتصال الداخلي على الابداع والابتكار في العمل					

المحور الخامس : معلومات تكميلية:

- هل تشارك في ناد رياضي  نعم  لا
- هل تشارك في ناد علمي /أدبي  نعم  لا
- هل تحضر اجتماعات المؤسسة  نعم  لا
- هل شاركت في دورات تدريبية أو تكوينية  نعم  لا
- هل استفدت من ترقية  نعم  لا