

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الاعلام والاتصال

فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة وانعكاساته على خدمة الزبون

بريد الجزائر لولاية غرداية نموذجاً

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

إشراف الأستاذ:

- نش عزوز

إعداد الطلبة:

- دردوري صفاء

- معمر حيي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
طوالبية مُجَّد	جامعة غرداية	رئيسا
نش عزوز	جامعة غرداية	مشرفا مقرررا
سليمانى لىلى	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 1439-1440 هـ / 2018-2019 م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الاعلام والاتصال

## فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة وانعكاساته على خدمة الزبون

دراسة ميدانية ببريد الجزائر لولاية غرداية نموذجاً

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

إشراف الأستاذ:

- عزوز نش

إعداد الطلبة:

- صفاء دردوري

- معمر حبي

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
طوالبية مُجَدّ	جامعة غرداية	رئيسا
نش عزوز	جامعة غرداية	مشرفا مقرررا
سليمانى لىلى	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 1439-1440 هـ / 2018-2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاهداء

أهدي عملي هذا إلى أختي ما أملك في الوجود "أمي" حفظها الله.  
إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي، إلى الذي أرادني أن أبلغ المعالي  
"أبي" حفظه الله.

أفراد أسرتي وسندي في الدنيا.  
ولا أحصي لهم فضل إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدراسة  
من دون استثناء.

إلى من أثار إلى الطريق في سبيل تحصيل ولو بقدر بسيط من المعرفة  
أساتذتي الكرام.

إلى كل الذين يحبونني وأحبهم في الله، وأحتفظ  
بذراهم في قلبي.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسأهم قلبي.

صفاء

## الاهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل  
إليه لو لا فضل الله علينا  
أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي  
العزيزين حفظهما الله لي  
اللذان سهرتا وتعبتا علي تعليمتي في إتمام هذا العمل  
من قريب أو من بعيد إلى الأستاذ المشرف: 'نش عزوز'  
وإلى أفراد أسرتي سدي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل  
إلى كل أقاربي وإلى كل الأصدقاء والأحباب  
إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة  
وفي الأخير أرجوا من الله تعالى  
أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع  
الطلبة المقبلين على التخرج.

عمر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي أنار درب العلم والمعرفة، وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا على انجاز هذا العلم.

نحمد الله كثيرا ونسبحه بكرة وأصيلا على أن هدانا ووفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع كما نتوجه بالشكر الجزيل والكفيل بكل صدق ومن الأعماق إلى كل الذين ساعدونا من قريب أو بعيد ولم يخلوا علينا باسداداتهم العلمية بغية في إتمام هذا البحث.

كما نتوجه كذلك بالشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف:  
'نش عزوز' وجزاه الله ألف خير.

ولا ننسى الشكر الجزيل لكل عمال وموظفي بريد الجزائر لولاية غرداية على تقديم يد المساعدة وتسهيل العمل.

وفي الختام نسأل الله تعالى أن يوفقنا في هذا العمل والسلام خير الختام.



الصفحة	العنوان
5	الاهداء.
6	الاهداء.
7	الشكر والتقدير.
8	الفهرس
16	الملخص باللغة العربية
17	الملخص باللغة الأجنبية
13	قائمة الجداول.
15	قائمة الأشكال.
17	مقدمة.
20	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
21	أولاً - إشكالية الدراسة.
21	ثانياً - تساؤلات الدراسة.
21	ثالثاً - الفرضيات الدراسة.
22	رابعاً - أهداف الدراسة.



22	خامسا - أهمية الدراسة.
23	سادسا - أسباب اختيار الموضوع.
23	سابعا - حدود الدراسة.
24	ثامنا - منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
27	تاسعا - مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.
27	عاشرا - الدراسات السابقة.
33	حادي عشر - المقاربات النظرية.
36	ثاني عشر - صعوبات الدراسة.
37	الفصل الثاني: عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة.
38	تمهيد.
40	المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.
40	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.
41	المطلب الثاني: خصائص الاتصال الداخلي.
43	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي.
46	المبحث الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأهميته.
46	المطلب الأول: عناصر الاتصال الداخلي.
49	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي.

50	المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي.
53	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي للمؤسسة ووسائله.
53	المطلب الأول: وظائف الاتصال الداخلي.
54	المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي.
60	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي ومشاكله في المؤسسة.
69	خلاصة الفصل.
70	الفصل الثالث: فعالية الاتصال الداخلي وعلاقته بخدمة الزبون.
71	تمهيد.
73	المبحث الأول: الزبون وسلوكه.
73	المطلب الأول: تعريف الزبون.
74	المطلب الثاني: سلوك الزبون.
75	المطلب الثالث: خصائص سلوك الزبون.
77	المبحث الثاني: أنماط الزبون والعوامل المؤثرة في سلوكه.
77	المطلب الأول: أنماط الزبون.
79	المطلب الثاني: عوامل تطور دراسة سلوك الزبون.
81	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك الزبون.
86	المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في خدمة الزبون وأهدافها.

86	المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي في خدمة الزبون.
87	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة لخدمة الزبون.
87	المطلب الثالث: دور رضا الزبون في خلق ولائه.
88	خلاصة الفصل.
90	الفصل الرابع: دراسة فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة و انعكاساته على خدمة الزبون بريد الجزائر لولاية غرداية.
91	تمهيد.
92	المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر.
92	المطلب الأول: تقديم البريد المركزي و هيكله التنظيمي.
93	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة بريد الجزائر.
96	المطلب الثالث: خدمات بريد الجزائر
105	المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية.
105	المطلب الأول: تصميم و تنفيذ الدراسة .
122	المطلب الثاني: اختبار تبات أداة الدراسة.
123	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان.
123	المبحث الثالث: التحقق من الفرضيات و عرض نتائج الدراسة.
123	المطلب الأول: اثبات أو نفي الفرضيات.
125	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة.

127	خلاصة الفصل.
128	خاتمة.
130	قائمة المصادر والمراجع.

الصفحة	العنوان	الرقم
105	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.	01
106	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	02
107	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.	03
108	يوضح سنوات الخبرة.	04
109	يوضح الحالة الاجتماعية.	05
110	يوضح طبيعة العملية الاتصالية في المؤسسة.	06
111	يوضح إثر الاتصال الاكثر استعمالا على نمط الاتصال المستعمل.	07
112	يوضح طبيعة العلاقة الاتصالية بين الموظف وافراد المؤسسة.	08
113	يوضح تأثير وجود صعوبة في الاتصال مع الادارة وأثر ذلك على المسار الاكثر استعمالا في العملية الاتصالية في المؤسسة.	09
115	علاقة الوسائل المستخدمة للاتصال على الوسائل المفضلة لدى الموظفين للاتصال.	10
116	يوضح الوسائل أكثر فاعلية حسب رأيك في إيصال المعلومات.	11
117	يوضح ان موظفي وعمال مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية بحاجة إلى تكوين خاص بالعملية الاتصالية.	12
118	يوضح ان الادارة تقوم بواجبها نحو العمال فيما يتعلق بتسهيل عملية الاتصال.	13

قائمة الجداول.

119	يوضح وجود صعوبة في الاتصال بالدير وأثر ذلك على تقييمك للاتصال الداخلي.	14
120	يوضح تأثير طبيعة القرارات الصادرة من الإدارة وأثرها على تقييم العمال للاتصال في الإدارة	15

الصفحة	العنوان	الرقم
45	يوضح مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة واتجاهات الاتصال الداخلي فيها.	01
103	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية	02
104	مخطط التنظيم الإقليمي والوحدات الولائية	03

## الملخص :

تتمحور دراستنا حول الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الفعال في تسيير المؤسسة سواء من الداخل أو الخارج حتى أصبح هذا العامل محط تركيزا للعديد من الباحثين والمسيرين للكشف على مدى فاعلية الاتصال الداخلي للمؤسسة وانعكاسه على خدمة الزبون.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة وانعكاسه على خدمة الزبون وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية لهذه الدراسة تمت الدراسة في بريد الجزائر لولاية غرداية وكانت العينة التي اخترناها هي زبائن بريد الجزائر لولاي غرداية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتفسيرها وتحليلها، وبعد استخدام أدوات جمع البيانات والتي تمحورت على (المقابلة والملاحظة والاستبيان) وتحليل إجابات المبحوثين توصلنا إلى نتائج أهمها :

- الاتصال داخل المؤسسة حلقة مهمة لا غنى عنا فنجاحه ينعكس على خدمة الزبون.
- تسعى مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية نحو التقدم والتطور من ناحية تقديم الخدمات التي من شأنها تحسن صورة المؤسسة لكي تخلق زبائن دائمين.
- لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية عدة وسائل اتصالية حديثة تسهل من عملها وتسهل تواصلها مع الزبون.

الكلمات المفتاحية : الاتصال - المؤسسة - الزبون - البريد.



---

## Résumé :

Notre étude s'articule autour du rôle majeur que la communication efficace joue dans la gestion de l'organisation. Que ce soit de l'intérieur ou de l'extérieur, jusqu'à ce que ce facteur soit devenu le centre d'intérêt de nombreux chercheurs et managers pour révéler l'étendue de l'efficacité de la communication interne de l'institution et sa réflexion sur le service client.

A travers cette étude, nous avons tenté d'identifier l'efficacité de la communication interne de l'organisation et de ses réflexions sur le service client, et de répondre à la question principale et aux sous-questions de cette étude. L'étude a été réalisée à la poste d'Algérie pour la province de Ghardaïa, et l'échantillon que nous avons choisi était les clients de la poste d'Algérie pour la province de Ghardaïa.

L'approche descriptive analytique a été utilisée, basée sur la collecte, l'interprétation et l'analyse des données, et après avoir utilisé des outils de collecte de données axés sur l'entretien, l'observation et le questionnaire en analysant les réponses des répondants, nous avons atteint les résultats les plus importants :

- La communication au sein de l'organisation est un maillon important et indispensable, car son succès se reflète dans le service à la clientèle.
- La poste Algérienne œuvre pour l'état de Ghardaïa vers le progrès et le développement en termes de fourniture de services qui le feraient améliorer l'image de l'institution afin de créer une clientèle permanente.
- La société postale Algérienne de l'état de Ghardaïa dispose de plusieurs moyens de communication modernes. Il facilite son travail et facilite sa communication avec le client.

**Mots Clés :** Communication - Entreprise - Le consommateur - Courrier.

## مقدمة :

الاتصال عملية ديناميكية تسعى كل القطاعات، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر سواء كنت ذات طبيعة اجتماعية أو علمية أو ثقافية، وبما أن المؤسسة ذات كيان اجتماعي يحتوي مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة من أجل اتجار العلم في جميع مجالات المؤسسة، والعنصر الجوهرية في نشاطها هو الاتصال الداخلي الذي لا يمكن تصور وجود تنظيم دون وجوده ضمن هذا التنظيم والعمل به، فمع تطور العالم في عصرنا هذا، جعل الاتصال ضرورة اجتماعية مهمة لا يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات الاستغناء عنها.

ومنه سارعت مؤسسات الدول النامية ومنها المؤسسات الجزائرية إلى اكتساب تقنيات الاتصال التي تساد على تفاعل وكسب الولاء الوظيفي والاهتمام بزبائنها داخل وخارج المؤسسة، حيث أنها أيقنت أن مفاتيح التميز ستبقى دائما في يد الزبائن إضافة إلى أن الشعور الذي يطغى على رأي الزبون هو أن مؤسسة البريد للجزائر لولاية غارداية تهتم بحل مشاكلهم فهو الأمر الذي يجعلهم يصبحون جزء من عناصر تكوين المؤسسة.

إن تعدل فعالية الاتصال الداخلي بمثابة السلاح الأخير والمهم الذي لا يمكن لجميع المؤسسات العامة والبريد لولاية غارداية خاصة الاستغناء عنه والاستمرار في تحقيق أفضل الخدمات وأحسن المعاملات لتحسين صورة المؤسسة مع الزبائن، ومنه يبرز جوهر الاتصال الداخلي كأهم عامل من العوامل التي لها تأثير مباشر في تطوير المؤسسة ونجاحها.

ونظرا لفعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة نحاول من هذه الدراسة معرفة انعكاساته على خدمة الزبون ولتحقيق ذلك قسمنا الدراسة إلى أربع فصول مثل الفصل الأول تطرقنا في الإطار المنهجي إلى المقدمة والإشكالية وأهم تساؤلات الدراسة وبعدها وضع فرضية للدراسة، وأهداف الدراسة وأهميتها ثم أسباب اختيار الموضوع إلى حدود الدراسة، ثم تطرقنا إلى المنهج المتبع في الدراسة وأدواتها، وبعدها ارتأينا إلى مجتمع الدراسة ثم إلى بعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها ومقارنتها النظرية وفي الأخير إلى أهم الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة.

أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة وقسمناه إلى مبحثين المبحث الأول حول ماهية الاتصال الداخلي ومتطلباته من المفهوم والخصائص وأنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى عناصر الاتصال وأهميتها في المؤسسة وأهداف الاتصال الداخلي، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى أبرز وظائف الاتصال ووسائله والمعوقات والمسائل التي تواجهه داخل المؤسسة.

أما في الفصل الثالث فقد درسنا فعالية الاتصال الداخلي وعلاقته بخدمة الزبون وقسمناه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتحدث عن الزبون من حيث التعريف وسلوك الزبون وأهم الخصائص التي يتميز بها الزبون، أما في المبحث الثاني فكان حول أنماط الزبون والعوامل المؤثرة في سلوكه من حيث أنماطه وعوامل تطور دراسة سلوك الزبون إلى العوامل المؤثرة في سلوكه، أما في المبحث الثالث نتحدث عن دور الاتصال الداخلي في خدمة الزبون وأهدافها من حيث تطرقنا إلى دور الاتصال الداخلي وخدمة الزبون ثم إلى أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة لخدمة الزبون ثم إلى دور رضا الزبون في خلق ولاءه.

أما في الفصل الرابع فكان الجانب التطبيقي لدراسة ميدانية لفعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة وانعكاساته على خدمات الزبون ببريد الجزائر لولاية غرداية ثم قمنا بعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان والمقابلات والملاحظة، بعد ذلك تحققنا من صحة الفرضيات وأجبنا عن التساؤلات الفرعية والإشكالية الرئيسية.

# الفصل الاول

## الإطار المنهجي للدراسة.

1. أولا - الإشكالية.
2. ثانيا - تساؤلات الدراسة.
3. ثالثا - الفرضيات.
4. رابعا - أهداف الدراسة.
5. خامسا - أهمية الدراسة.
6. سادسا - أسباب اختيار الموضوع.
7. سابعا - حدود الدراسة.
8. ثامنا - منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
9. تاسعا - مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.
10. عاشرا - الدراسات السابقة.
11. حادي عشر - المقاربات النظرية.
12. ثاني عشر - صعوبات الدراسة.

## أولاً- الإشكالية الدراسة:

من أهم أسباب فشل الكثير من المؤسسات هو عدم قدرتها على إستيعاب وإدراك التغيرات الحاصلة في أسواقها وزبائنها، والوصول إلى توفير قيمة تنافسية تضمن إستمرار تواجد المؤسسة، وذلك لكون هذه المؤسسة تركز وبشكل كبير على تحصيل رضى الزبون وتلبية حاجياته داخل المؤسسة.

حيث يحظى موضوع الاتصال الداخلي بأهمية قصوى اليوم في المؤسسة الحديثة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية والتكوين الوظيفي للعمال بغية تحقيق الارباح والتنمية المستدامة داخل المؤسسة بشتى أنواعها وكسب قدر المستطاع من الزبائن، والمساهمة في تحسين الأداء وتسيير مؤسسة البريد بولاية غرداية.

وعليه يمكن القول إن العملية الاتصالية الداخلية داخل المؤسسة تدخل في خلق روح التعاون بين الموظف والزبون بطريقة مباشرة، أي لا يتم الاتصال الداخلي إلا بوجود شبكة اتصالية فعالة وزبون دائم وفي ظل هذا التمهيد يستوقفنا طرح الاشكال التالي.

- ما مدى فعالية الاتصال الداخلي بريد الجزائر بولاية غرداية وانعكاساته في خدمة الزبون؟

### ثانيا- التساؤلات:

➤ فيما تكمن فعالية الاتصال الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية؟

➤ ماهي الوسائل المستخدمة في مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية؟

➤ فيما تتمثل اهمية الاتصال الداخلي وانعكاساته على خدمة الزبون لمؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية؟

### ثالثا- الفرضيات:

1- للمؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية اتصال داخلي وخارجي ايجابي وفعال في خدمة الزبون.

2- للمؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية عدة وسائل اتصالية ساهمت في تحقيق اهدافها وضمن استمراريتها.

3- بدون تكوين كفاء للعمال داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية لا يمكن تحقيق التنسيق والتوجيه في عملية الاتصال الداخلي في تبادل العلاقات بينها وبين الزبون.

#### رابعاً- أهداف الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة والفرضيات، تتحدد الأهداف التالية:

1- التعرف على دور الاتصال الداخلي في المؤسسة وهذا في تحقيق أداء فعال وتجسيد إستراتيجية عامة ومسطرة.

2- الكشف عن دور الزبون داخل المؤسسة وعلاقته بالاتصال الداخلي لها وهذا في تحسين الأداء الوظيفي.

3- الكشف عن وسائل الاتصال الداخلي المتخصصة المستخدمة في التعامل مع الزبون بمؤسسة البريد بولاية غرداية الي هي محل الدراسة.

#### خامساً- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة موضوع " فعالية الاتصال الداخلي وانعكاساته في خدمة الزبون " في الموضوع في حد ذاته وأهمية المتغيرات المرتبطة به، حيث أن الاتصال الداخلي يمكن من تسيير المؤسسة والعمل على نجاح وتحقيق أهدافها، فهو يعمل على نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وتدعيم مشاريع المؤسسة.

كذلك يعد الزبون من أهم وابرز العوامل التي تساعد على التحكم في التعامل مع المؤسسات بمختلف أنواعها بشكل جيد وتحقيق فعالية، وهذا في فيما يخص متغير تحسين أداء الموظفين في المؤسسات وتكوينهم الجيد في التعامل مع الزبائن، فهو يهدف بالدرجة الأولى - الزبون - إلى التعامل مع المؤسسة، وبطبيعة الحال تسعى هذه الأخيرة إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية عالية، ويظهر هذا من خلال الأداء الجيد والمتميز من طرف العاملين داخل المؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على مردودية وإنتاجية المؤسسة وبما يعزز لتحقيق أهدافها لزيادة قدرتها على رفع مستوى العمل وتنظيمه وكسب الزبائن.

فالأهمية البالغة في مجال المال والأعمال والدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الداخلي للمؤسسة هو الشريان للمؤسسة الذي يساعدها في تسييرها وتطويرها وتنظيم أداءها، والتعامل الجيد مع الزبائن.

### سادسا- أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا للموضوع قيد الدراسة لم يكن عشوائياً إذ هناك اسباب و دوافع دعتنا للبحث فيه و هي مقسمة بين ذاتية و موضوعية منها :

#### أ- الأسباب الموضوعية:

1- إثراء البحث العلمي بدراسة أكاديمية حول فعالية الاتصال الداخلي وانعكاساته في خدمة الزبون

2- الرغبة في معرفة ما إذا كانت إدارة بريد الجزائر بولاية غرداية تستعمل تقنيات الاتصال بشكل منتظم مع الزبون.

3- والأهم من ذلك هو إثراء المكتبة الجامعية بهذه الدراسة، واستفادة الطلبة من هذا البحث، ومعرفتهم بالتقنيات الاتصالية وعلاقته ومدى درجة فعاليتها.

#### ب- الأسباب الذاتية:

1- معرفة ما مدى علاقة الزبون بالاتصال الداخلي في المؤسسة، وعلاقة الزبون بالعاملين بها وهذا لما يحتوي عمال المؤسسة من كفاءة في التعامل وحسن الإستقبال.

2- معرفة الدور الأساسي الذي يلعبه الزبون والاتصال داخل المؤسسة.

#### سابعا- حدود الدراسة:

أ- المجال المكاني: والذي يقصد به مكان تواجد المؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية، والتي أجريت عليها الدراسة والواقع مقرها بن يزقن ولاية غرداية وذلك نتيجة القرب الجغرافي لنا ومما يسهل علينا البحث والتنقل إلى هذه المؤسسة أو إرسال الإستبيان.

ب- المجال الزمني: الذي يتمثل في الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية، والدراسة إنطلقت من (01 افريل 2019م الى 20 جوان 2019م).

ج- المجال البشري: الذي يتمثل في الأفراد الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان، ويتمثل المجال البشري للدراسة على زبائن بريد الجزائر بولاية غرداية.

ثامنا- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

أ- منهج الدراسة:

### 1- منهجية البحث:

هناك مجموعة من العناصر انطلقنا منها في بحثنا وهذا لتحديد المنهج المتبع في دراستنا من بينها طبيعة الموضوع، الفرضيات التي تم بناءها وصياغتها ومستوى المعلومات والمعطيات التي تم الحصول عليها هذا من جهة، ومن أجل تحقيق أهداف هذا البحث وهذا من جهة أخرى.

ومن خلال ما سبق ذكره وبعد حصرنا لعينة الدراسة في المؤسسة السالفة الذكر، اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أن المنهج الوصفي يتمثل في وصف السياق النظري، وعرض بعض الدراسات السابقة أما المنهج التحليلي فسيتم إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبيان المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها ومنهج دراسة حالة، وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أرض الواقع.

يعرف موريس أنجرس المنهج بأنه : "مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة التي يتبناها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج معينة.

وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض اختيار المنهج المناسب لتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة هو وصف وتوضيح الفعالية الاتصالية الداخلية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية وتحليل انعكاسها على خدمة الزبون، ولهذا تم اعتماد المنهج الوصفي والذي يعتبر الأنسب لطبيعة الموضوع المعالج مع اعتماد أسلوب التحليل، إذ قمنا بجمع المعطيات حول فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة وانعكاساتها على خدمة الزبون بمؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية، "ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه



أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة وموضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية الظاهرة".

## ب- أدوات جمع المعلومات:

### 1- المقابلة:

- يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث أو شخص أو اشخاص آخرين للوصول الى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق اهداف الدراسة<sup>(1)</sup>.

- كما انها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة ان يستشير بعض المعلومات او التغييرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته<sup>(2)</sup>.

- وتعتبر كذلك بأنها أحد وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من اسباب ومحققا لغايات، وتهدف المقابلة للتعرف على الظاهرة او الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال التقاء مباشر بين الباحث والمبحوث وتطرح فيها اسئلة تهدف الى استيضاح الحقائق وتشخص فيها المعلومات بربط علاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة<sup>(3)</sup>.

ثم توظيف هذه الأداة على شكل مجموعة من الأسئلة المباشرة حول فعالية الاتصال الداخلي في مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية وانعكاساته على خدمة الزبون، بحيث تم إجرائها مع بعض من العمال والمسؤولين.

### 2- الاستبيان:

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 1999م، ص55.

<sup>2</sup> عبد الله محمد شريف، مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الابحاث والرسائل العلمية، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية - مصر، 1996، ص12.

<sup>3</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص171.

- هو عبارة عن مجموعة من الاسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات او آراء المبحثن حول ظاهر او موقف معين وتعد الاستبانة من أكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على المعلومات او المعتقدات او التصورات او آراء الافراد (1).

- يعتبر وسليلة من وسائل جمع البيانات وتعتمد اساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الاسئلة ترسل بواسطة البريد او تسلم الى الاشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة لتقوم بتسجيل إجاباتهم عن الاسئلة الواردة فيه واعادته ثانية (2).

- كما يعتبر ان الاستبيان من اهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات في علوم التربية الرياضية وخاصة في البحوث الوصفية وهو يشير الى الوسيلة التي تستخدم للحصول على اجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملأها المجيب بنفسه (3).

وقد حاولنا صياغة استبيان بناء على إشكالية وفروض الدراسة والتساؤلات الفرعية. وهدف ذلك التعرف على مدى فاعلية الاتصال الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر بغرداية معمدين على مقياس ليكرت الخماسي وطبيعة الأسئلة تنوعت في مغلقة ومفتوحة

### 3- الملاحظة:

- تعتبر الملاحظة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما حيث استخدمت من قبل القدماء في مجال الظواهر الطبيعية مثل خسوف القمر والزلازل وغيرها من الظواهر ويمكن تعريفها على انها عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية البيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة اغراض الانسان وتلبية احتياجاتهم (4).

<sup>1</sup> مُجَّد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>2</sup> عبد الله مُجَّد شريف، مرجع سبق ذكره، ص123.

<sup>3</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص165.

<sup>4</sup> مُجَّد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص73.

- كما تعد الملاحظة بأنها المشاهدة او المراقبة الدقيقة لسلوك او ظاهرة معينة وتسجل الملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك او تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على ادق المعلومات<sup>(1)</sup>.

- وهي مشاهدة دقيقة ومقصودة ومنظمة وموجهة هادفة عميقة ترتبط بين الظواهر وهي رؤية منظمة ممزوجة باهتمام الظواهر الخاضعة لها وقد تستعين بالات وادوات علمية دقيقة<sup>(2)</sup>.

ثم توظيف هذه الأداة لملاحظة انعكاسات الاتصال الداخلي بين العمال والزبون والتأكد من المعلومات التي بمعناها من خلال المقابلة والاستبيان.

#### تاسعا- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يجب على الباحث أن يحدد المجتمع الذي سيقوم بدراسته لقياس الظاهرة، وتم تحديد زبائن بريد الجزائر بغرداية كمجتمع الدراسة، وبعد ذلك تم حصر كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي والمتكون من زبائن وعينة الدراسة متمثلة في زبائن بريد الجزائر لولاية غرداية وعددها 110، بحيث تم توزيع 90 استبيان.

#### عاشرا- الدراسات السابقة:

إن الهدف من استعراض الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية هو تعريف القارئ بكافة الدراسات التي سبق إجرائها في موضوع البحث، مع عرضها بطريقة منطقية وأمينية تأخذ في الحسبان أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين نتائجها، ومحاولة لبيان أسباب أوجه الاختلاف بينها إذ وجدت.

وتمثل الدراسات السابقة أيضا سجلا حافلا بالمعلومات التي يمكن من خلالها رصد الظاهرة وتحديد موقعها.

<sup>1</sup> عبد الله محمد شريف، مرجع سبق ذكره، ص118.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص174.

وإلقاء الضوء على الدراسة الحالية لموضوعنا من الدراسات السابقة، والأدوات المستخدمة، والنتائج المستخلصة، والبدء من حيث انتهى الآخرون لأن العلم تراكمي، وهو سلسلة متتابعة من المعارف والدراسات.

### الدراسة الأولى:

دراسة صبرينة رماش (2008-2009)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، فرع: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة، بعنوان: "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ"، وقد هدفت الدراسة إلى:

- مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاقتصادية داخل المؤسسة.
  - مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي للمؤسسة.
  - قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.
  - مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.
  - مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.
- من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

أن الاتصال يعد ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة نظرا لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة، وباعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة التي توجد بها مما دفعها لمحاولة التقليل من حالة عدم التأكد التي تتصف بها سواء تعلق الأمر بوضعها التنافسي أو بالتطور التكنولوجي أو بميول ورغبات المستهلكين وحاجاتهم وبالتالي على المؤسسة أن تتصل باستمرار مع مختلف الفاعلين، في بيئتها بما في ذلك جمهورها الداخلي والخارجي فعلى فعالية نظام الاتصالات تتوقف قدرة المؤسسة.

### الدراسة الثانية:

دراسة الطاهر أجفيم (2005-2006)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التربية، فرع: علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري - قسنطينة، بعنوان:

"واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية - جامعتنا منتوري وباجي مختار نموذجا"، وقد هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن الواقع الذي يتواجد في ظلّه الاتصال في المؤسسة الجزائرية والدور الذي يمكن أن يؤديه في تحسين مستوى أداء الإدارة.

- تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية، ومحاولة تحديد أو رسم موقعه بين أساليب الاتصال المعتمدة عمليا، وذلك حتى يمكن معرفة ما يمكن إدخاله عليه لتحسين فعاليته ومردوده.

- التعرف على أكثر الأساليب ووسائل الاتصال استعمالا في المؤسسة الجزائرية من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- دور اللغة في رفع فعالية الاتصال وتحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي وحاسم.
- الاتصال الكتابي بجميع أنواعه سواء الصاعد منه أو الهابط بانه صعب وقنواته تبقى غير ملائمة.
- للاتصال دور فعال في ترشيد العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة.
- الوسائل التقليدية للاتصال لا تزال معتمدة بكثرة وغالبا ما تكون سببا مباشرا في وجود معوقات في الاتصال وتعقيدات إدارية.
- الاتصال الفعال في أساليبه ووسائله وقنواته يضمن الشروط المعنوية والمادية للعمل والتفاعل الاجتماعي.

### الدراسة الثالثة:

دراسة سبتي ذهبية (2014-2015)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، بعنوان "مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين - دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة"، وقد هدفت الدراسة إلى:

- محاولة الإحاطة بمفهوم الاتصال الداخلي وإبراز أهدافه.
- إبراز أهمية التحفيز والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى التعرف على أنواعه.

- التعرف على مدى قدرة الاتصال الداخلي في المساهمة في تحفيز العاملين وذلك قصد تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- واقع الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري هو واقع مقبول بدرجة متوسطة» حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للاتصال الداخلي 3.05 من مقياس ليكرت الخماسي.

- مستوى تحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتحفيز 2.99 من مقياس ليكرت الخماسي.

- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري على واقع الاتصال الداخلي.

- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري على شعورهم بالتحفيز.

- هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة نعيمة بوسوسة (2005-2006)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره وثقافة المؤسسة- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أبعاد العلاقة بين الاتصال وثقافة المؤسسة وكيف يساهم الاتصال الداخلي في ترقية الثقافة وتعزيزها.

من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يعبر الاتصال عن عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر عبر وسائل مختلفة تعددت وتطورت عبر الزمان والظروف.

يؤدي الاتصال أدوارا مختلفة منها:

1. نقل المعلومات والآراء والأفكار.
2. يعمل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المجموعات البشرية.
3. إعطاء التوجيهات والإرشادات التي تتعلق بتنظيم أو توجيه الأفراد نحو سلوك معين.
4. التعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز والألوان والأشكال المختلفة.

- تطور النشاط الإنساني أدى إلى إبداع التقنيات والتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تلبية للحاجات المتزايدة للاتصال والحصول على المعلومات.

يعرف الاتصال الداخلي على أنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى:

1. تشجيع سلوك الاستماع.
2. تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات.
3. تدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية.
4. ترقية قيم المؤسسة من خلال تداولها وترسيخها.

- الاتصال الداخلي هو دعامة أساسية في البحث عن ثقافة قوية تكون في خدمة إستراتيجية المؤسسة والعمل على تعزيز نقاط القوة في الثقافة السائدة ونشرها وتثمينها كقيم إيجابية.

- يصبح التغيير الثقافي من أولويات المؤسسة، إذا ما شكلت الثقافة السائدة عائقا أمام تطور واستمرار المؤسسة، ولذلك فهي تستند على الاتصال الداخلي لشرح أسباب التغيير ومراحل المزمع إجرائها، والتكوين كوجه من أوجه الاتصال من أجل ترسيخ المفاهيم الجديدة التي يهدف إليها التغيير.

#### الدراسة الخامسة:

حياة قبائلي (2006-2007). مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، بعنوان:

"إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة - دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات"، وقد

هدفت الدراسة إلى:

- إبراز أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة.
- إبراز الدور أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة.
- إبراز الدور والمكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة.
- من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم الاستيعاب لدى الأفراد ومما يؤثر على الاتصال الداخلي لها.

- نقص الكفاءة التي تؤثر على السرعة في العمل يؤدي لضعف سياسة التوظيف التي أنتجتها الشركة.

- نقص كبير في استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والاستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات التي تقوم بها المنظمة.

- اللغة المستعملة في الاتصال التي تؤثر على ازدواجية الثقافة والقيم في الشركة حيث يقسم العمال إلى فئتين الفئة التي تجيد اللغة العربية، والفئة الثانية هي تتقن اللغة الفرنسية الانجليزية.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

أ- أوجه التشابه:

من خلال ما تم تناوله من الدراسات السابقة فإنها تتشابه مع دراستنا من حيث تناولها لبعض المفاهيم "الاتصال الداخلي بالمؤسسة" وأيضا اعتمادها للمنهج التحليلي الوصفي والذي يعد من أكثر المناهج ملائمة لمثل هذه الدراسات، كما تتشابه دراستنا في ابراز أهمية الاتصال وفعاليته في المؤسسة كعنصر أساسي وهذا ما أكسب هاته الدراسات أهمية بالغة وبالتالي تشخيص الأهمية التي يؤديها الاتصال في جميع الاتجاهات، سواء بين الإدارة والعمال أو بين العمال والإدارة، حتى بين العمال في نفس المستوى في المؤسسة بالإضافة إلى اعتماد معظم هذه الدراسات على دراسة المؤسسة الخدمائية كنموذج للاتصال.

ب- أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا السابقة في أنها تناولت أسباب مختلفة وذلك حسب الموضوع المراد دراسته، أيضا من خلال حجم العينة أي عينة الدراسة الحالية تختلف عن أحجام وعينات الدراسات السابقة، أيضا فيما يخص مكان اجراء الدراسة وقد أجريت دراستنا في زمان ومكان مختلفين عن الدراسات السابقة.

ج- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على الموضوعات ذات العلاقة بموضوع الدراسة واثراء الإطار النظري والاستفادة من معلوماتها ببناء فكرة الدراسة بالإضافة إلى الاستفادة من تفسير النتائج ومقارنتها وذلك بهدف التعرف على أهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على موضوع



البحث أو تكمن وراء جوانبه، لتمدنا بدلالات ذات أثر كبير في الكشف عن مواطن الضعف والقوة التي تحيط بالموضوع محل الدراسة.

وبذلك فالدراسات السابقة كانت بمثابة الانطلاقة الصحيحة بالنسبة لدراستنا الحالية، باعتبار معظم الدراسات المتناولة أخذت في بعض مؤشرات عناصر الاتصال الذي يعتبر المؤشر الرئيسي في دراستنا أفادنا منهجيا في إعداد الخطة واختيار العينة والمنهج المستخدم بسهولة.

وعلى حد علمنا وحسب الأبحاث التي قمنا بها على مستوى مكاتب الجامعات الوطنية لم نجد دراسات تجمع بين الاتصال الداخلي والزبون، لذا ستحاول هذه الدراسة الكشف عن مساهمة الاتصال الداخلي في خدمة الزبون وهذا ما يجعل دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ربطت الاتصال الداخلي بمتغيرات أخرى.

### حادي عشر - المقاربات النظرية:

#### 1- النظرية العامة للأنظمة:

لقد وضعت هذه النظرية من طرف الباحث البيولوجي والفيلسوف لودينغ قون بيرتلنفي في 1954: وهي تنظر إلى المؤسسات على أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية وترى نظرية النظم:

1. أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل؛ تؤثر فيه وتتأثر به.
2. أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به ولتحقيق التوازن بين أجزائه وأفراده.
3. أنه باختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال.

ويعرف الاصل من خلال هذه النظرية بأنه تفاعل تبادلي لنظام متشعب مع بيئة متشعبة» فهو حالة شاملة يطلق عليها اسم الشمولية الاتصالية، ونتيجة لذلك؛ يرتبط وجود الأشياء باتصالها، حيث لو أخذنا عنصرا بصورة منعزلة وأردنا تعريفه فلا نتمكن من ذلك إل من خلال وضعه في علاقة مع عنصر آخر، وهو ما نادى به مدرسة "بالو آلتو" عبر مقولتها "كل شي يفصل"، ثم بعد ذلك جاءت النظرية الموقفية كامتداد لنظرية النظم لتؤكد أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال.

## 2- النظرية الحديثة في التنظيم:

ونجد أن النظرية الحديثة في التنظيم تقدم العديد من المساهمات الخاصة بالاتصالات، كذلك التي قدمها "رنسيس ليكرت" "RENESIS LIKERT" حول مفهوم حلقة الوصل، الذي يركز على أن كثيرا من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم؛ الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر، وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين مجموعتين: ويبين هذا المفهوم أن الفرد ينقل المعلومات مرة لأعلى ومرة أخرى لأسفل؛ وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنها أن تثري تبادل وانتشار المعلومات.

## 3- الاتصال حسب مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة "التون مايو" (1926) لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني» واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية وكذا العلاقات

غير الرسمية كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال.

وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين» وترتكز هذه الأساليب على ثلاث نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في:

1. تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
2. إعادة تصميم الوظائف بطريقة توقر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
3. تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

لقد استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه المدرسة أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وكوسيلة لتنميتهم» ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه.

#### 4-نظرية الإدارة العلمية:

من أهم أعلامها المهندس " فريدريك تايلور " "F. Taylor": هذا الأخير الذي قدم بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في التنظيم» ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة الخطأ الذي كان معتمدا خلال تلك الفترة» ويمكن تلخيص أهم المبادئ التي قدمها تايلور في أربعة مبادئ

جوهرية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل، وتتمثل هذه المبادئ في:

1. وضع أساس علمي للعمل، وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب علمية جديدة، واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.
2. يكون اختيار العمال وفقاً لأسس علمية وبعد ذلك يتم تدريبهم وتعليمهم.
3. يكون التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل.
4. يكون تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

#### ثاني عشر - صعوبات الدراسة:

مما لا شك في أن أي باحث مهما كان مستواه بطريقة أو بأخرى يجد عراقيل وصعوبات تقف أمامه وتحول دون تحقيق هدفه بيسر، وتختلف هذه الصعوبات من بحث لآخر، وأما عن الصعوبات التي واجهتنا عند إجراء هذا البحث يتمثل أساساً في تشعب الموضوع، بالإضافة إلى ضعف القدرات الإحصائية وهذا شكل لنا صعوبات كبيرة في تحليل البيانات التي قمنا بجمعها من المصادر الأولية والثانوية بشكل الصحيح، وكذلك كثرة المراجع الأجنبية صعب لنا المهمة لعدم تمكننا من اللغات الأجنبية فقد أخذ منا وقت كبير لترجمتها.

# الفصل الثاني:

## عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة

- تمهيد
- المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي
- المبحث الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأهميته
- المبحث الثالث: الاتصال الداخلي للمؤسسة ووسائله
- خلاصة الفصل

تمهيد:

إن إستراتيجية الاتصال تترجم في الأداء الوظيفي الكفاء التي تتخذها الإدارة في تسيير المؤسسة بشكل جيد، حيث تتخذ على مستوى الإدارة العليا قرارات تشغيلية تتخذ على مستوى الأنشطة والمتمثلة في تخصيص الموارد واستغلال الوسائل لعاملين، لتحقيق الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسة، والتعامل الجيد مع الزبون بشكل مباشر، فالإدارة ببساطة هي عملية توجيه للجهود البشرية لتنفيذ أهداف مرسومة بأقصى كفاءة ممكنة في إطار مؤسسة من المؤسسات، أي أن الإدارة بوجه عام هي مجموعة القواعد المنظمة للجهد البشري في نطاق مؤسسة من المؤسسات.

ويعد الاتصال في المؤسسات الاقتصادية من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل التعامل والاتصال والتعامل مع زبائنهم، باعتبار أن الاتصال هو وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة، لكي يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

من خلال هذا المنطلق يتبين لنا أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة، لذا سأتطرق من خلال هذا الفصل إلى توضيح ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المبحث الأول من تعريف، أنواع وخصائص، ويتم التطرق كذلك في المبحث الثاني عناصر الاتصال وأهميته من خلال إبراز العناصر والأهمية، والأهداف وفي الأخير يتم التطرق في المبحث الثالث إلى توضيح الاتصال الداخلي للمؤسسة ووسائله بحيث نخرج إلى تفصيل في وظائف ووسائل ومعوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة، ومن خلال هذا الفصل يتم التعرف على ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة بوضوح تام، وفي هذا الإطار يمكن تناول الاتصال المؤسسي من خلال هذا الفصل ضمن العناوين الرئيسية التالية :

### المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

#### المبحث الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأهميته

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي للمؤسسة ووسائله

### المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.

يعتبر الاتصال ركنا أساسيا من أركان الشخصية، ومقوما من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان تقدمها أو نشوئها لو لا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة والاستفادة من تجارب السلف، مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات مكن الإنسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة<sup>(1)</sup>.

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

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.

رغم التداول الواسع لكلمة الاتصال، إلا أنها تحمل معاني مختلفة، فقد تستخدم ليقصد بها مجالات عدة كالدراسات الأكاديمية أو النشاطات التطبيقية، وهذا بوصفها علما أو فنا أو علاقات إنسانية أو وسائل اتصال جماهيرية... الخ، وقد ساهم اهتمام المختصين من مجالات دراسية مختلفة (علم النفس، علم الاجتماع، والأنثروبولوجيا)، في زيادة المعاني المختلفة لكلمة الاتصال.

والاتصال الداخلي هو "عملية نقل المعلومات والبيانات والأفكار والمشاعر من فرد إلى آخر، ومن مستوى إلى آخر، حيث تشمل هذه البيانات الأوامر والتعليمات، كما أنها تتضمن أيضا آراء الطرف الآخر (المستقبل) وهنا يظهر دور التغذية العكسية في معرفة مدى تقبل تلك الأوامر والقواعد ومستقبلا"<sup>(2)</sup>.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الاتصال الداخلي في عصرنا الحالي هو أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده، ولا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال ولا يمكن أن نتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف

<sup>1</sup> قادري محمد، الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية (بين النظرية والتطبيق)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص 07.

<sup>2</sup> محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، دار مكتبة الرائد العلمية، 2000، ص ص 11، 12.



بدون اتصال، فالحديث والخطابة وإلقاء التعليمات والتوجيهات والاجتماعات والتقارير وغيرها هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار والمعلومات.

وعليه، فالاتصال الداخلي هو "أحد مظاهر السلوك الجماعي، حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك اتصال، ولا بد من وجود شخص يرسل معلومات وآخر يستقبلها، دون تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم."

### المطلب الثاني: خصائص الاتصال الداخلي

تتميز عملية الاتصال الداخلي بمزايا وخصائص عديدة يمكن أن نذكر منها (1):

**01- الاتصال عملية مستمرة:** نظرا لان الاتصال يشتمل على سلسلة الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، فإنها دائمة التغير ويقوم بدراسته، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز في وقت محدد وبشكل محدد.

**02- يشكل نظاما متكاملًا:** يتكون من بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية وإذا ما غابت بعض التأثير أو لم تعمل بشكل جيد فان الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

**03- تفاعلي وآلي ومتغير:** الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، ولا يمكن أن يتصل بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصوله الرسالة ثم يقوم بإرساله رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، أننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا، فمثلا يحدثك شخص عن وصول حادث سير لصديق لكما، وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وربما نزلت منك دمعة الم وهو مزال مستمرا في حديثه وبالتالي يستجيب هو لتأثرك فيختصر القصة، وقد يبدأ بطمأنتك عليه وانه بخير، وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وآنية".

<sup>1</sup> شعبان فرح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص20.

**04- غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا:** إذا ما قدر لشخص أن يرغب في تراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف والاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن مسحه لو الظن بأنه لم يحدث، هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت، وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقائها ولكن في حالات قليلة ومحدودة، وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه يبني على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال، إذا اتصلت بأحد المطاعم عدة مرات للحصول على نوع معين من الطاعم ولم تجده، فانك غالبا لن تعيد الاتصال للغرض نفسه. وكما أن التراجع عن الاتصال غير مكن غالبا فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي، إذا تفادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه مع رغبتهم فيه، فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

**05- قد يكون قصديا وقد لا يكون:** هذا يتمثل في أربع حالات وهي:

01- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالبا مؤثرا.

02- وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر عن قصد كن يتنصت على محادثته خاصة بين شخصين اثنين.

03- وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.

04- وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرها العام ولاحنا<sup>1</sup>.

**06- ذو أبعاد متعددة:** برغم من أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفه مكثفة بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني، قد تداعب احد أصدقائك فتقول له: "يا أخي الحبيب لم أراك اليوم في المسجد، لابد انك أرهقت نفسك بالدراسة ليلة البارحة، في هذه الرسالة أكثر من هدف إذ أنك تقول له انك لم تصل الجماعة صلاة الفجر، كما انك لست مجدا في دراستك ولا تسهر من اجلها، ولكنك توحى له بأنك تحبه بقولك يا أخي الحبيب."<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> شعبان فرح، مرجع سبق ذكره، ص، ص21، 22.

<sup>2</sup> شعبان فرح، مرجع سبق ذكره، ص، ص21، 22.

**07- عملية سريعة ورسمية:** إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يكون إلى الوسيلة المستخدمة فعند مقارنة الهاتف بالخطاب تبين أن الأول أسرع من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حين تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

أما الرسمية فإذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب وذلك، فإعلام عامل بالترقية أو النقل أفضل من خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد يحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الرسمية والهاتف<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي

#### 01- الاتصال الداخلي المباشر (الشفهي):

ويتم الاتصال عن علاقة المواجهة الشخصية المباشرة، والتي تربط الأفراد بالمؤسسة، وتتم أيضاً بين الرئيس في المؤسسة والأفراد، ويعد هذا الاتصال مناسباً للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، وأكثرها فائدة للعمل، ويمكن تقسيم الاتصال المباشر إلى أنواع منها:

أ- **الاتصال الداخلي الرسمي:** ويتم من خلال خطوط مباشرة من المؤسسة ولها ثلاث اتجاهات أساسية:

**01- الاتصال الداخلي بالرؤساء:** كإبلاغهم عن التقدمات الموجودة في المؤسسة والتي توصل إليها أفرادها، والإجابة عن تساؤلاتهم، والطلب منهم حل المشكلات المستعصية، وتزويدهم بالأفكار والاقتراحات التي تخدم العمل وكذلك الطلب من الرؤساء توضيحات حول أوامره وتعليماتهم.

**02- الاتصال الداخلي بالنظراء (زملاء العمل):** وذلك من أجل نقل الخبرات والمهارات وتبادل الأفكار من أجل تحسين العمل وتنسيق الأنشطة معهم، ومساعدتهم عند الحاجة.

**03- الاتصال الداخلي بالأفراد (العاملين أو المرؤوسين):** يتم إصدار الأوامر والتعليمات، والتوضيحات المطلوبة وتغيير القناعات وتقييم الأداء والتحفيز والتأديب، الاتصال الداخلي غير

<sup>1</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعة، الاسكندرية - مصر، د ط، 2000، ص 364.

الرسمي: ويتم هذا الاتصال خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على قوة العلاقات بين التنظيم الإداري في المؤسسة، والعاملون في المؤسسة مع بعضهم لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت والجهد في جمع المعلومات.

ب- الاتصال الداخلي غير المباشر: وهي "عملية تتم فيه الاتصالات بين الأشخاص في داخل المؤسسة أو بين المنظمة والعالم الخارجي دون اللقاء الشخصي" (1) ويعرف أيضا على أنه " اتصال غير الرسمي أي النوع الاتصالي الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال حيث يتم بأسلوب غير رسمي، لذلك يكون قائم على: أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، (2) ويمكن أن نقسم هذا النوع من الاتصالات إلى قسمين:

أ- الاتصال الداخلي بالصوت والصورة أو بأحدهما: ويتم ذلك بالتحدث شفويا إلى الأفراد والعاملين عن طريق أدوات ناقله للصوت كالتلفون أو عن طريق دائرة التلفاز المغلق.

ب- الاتصال الداخلي الكتابي: ويتم عن طريق الكتابة حيث يقوم بكتابة الرسالة والمطلوب منها ثم إرسالها بعدة طرق كالفاكس والبريد الإلكتروني، ويتميز هذا القسم من الاتصالات بإتاحة الفرصة للتعبير وانتقاء الكلمات المعبرة في كتابة الرسالة، ولأهمية ذلك فهذا النظام هو الأكثر عملا به في المنظمات الحكومية والخاصة الصغيرة والكبيرة، وله عدة أشكال منها المذكرات والمقترحات والخطابات المتبادلة والتقارير والأوامر و. الخ، ويتوقف نجاح الاتصال دائما على كل من المرسل والمستقبل وكفاءة الوسيلة

### - الاتصال الداخلي المساعد والاتصال النازل:

01- الاتصال الداخلي النازل: ويتم في هذا الاتصال إصدار التوجيهات والأوامر والسياسات والأنظمة والقرارات بعلاقة رأسية من الرؤساء إلى المرؤوسين .

<sup>1</sup> قادري محمد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، أساليب في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، د ط، الإسكندرية - مصر، 2000، ص 101.

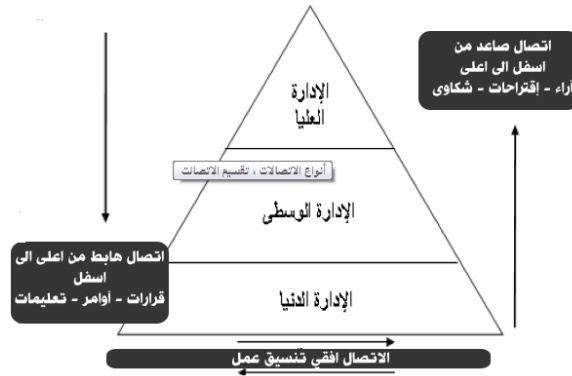
**02- الاتصال الداخلي الصاعد:** ودائما ما تشير إلى التقارير التي ترفع من العاملين إلى الرؤساء المباشرين وكافة الإدارة العليا حسب تخصصها، ويعد زيادة الاتصال الصاعد عن الاتصال النازل دليل على نجاح وكفاية المنظمة وزيادة إنتاجها.

## 02- الاتصال الداخلي التنظيمي:

**01- التعريف الاصطلاحي:** هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، وبمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، تستعمل في الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح الإعلانية.

**02- التعريف الإجرائي:** هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.<sup>1</sup>

الشكل (01): يوضح مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة واتجاهات الاتصال الداخلي فيها.



المصدر: ياسف حسبية، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فعالية المؤسسة، مجلة التدوين، جامعة وهران 02- الجزائر، العدد 12، 31 جانفي 2019، ص 142.

المبحث الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأهميته

المطلب الأول: عناصر الاتصال الداخلي

<sup>1</sup> منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 101.

إن عملية الاتصال الداخلي التي تتم بين الأفراد هي في حقيقة الأمر تتكون من عدد من العناصر الأساسية المكونة لها وهي:

**01- المرسل (الجهة صاحبة الاتصال أو مصدر الرسالة):** وهو الجهة التي قامت بعملية الاتصال أولاً، وقد يكون فرداً واحداً وقد تكون جماعة كما سبق أن ذكرنا، وأثناء عملية الاتصال تتغير وضعية المرسل بين مرسل تارة ومستقبل تارة أخرى.

**02- المستقبل (الجهة اذني يتم الاتصال عليها أو مستلم الرسالة ومتلقيها):** وهي الجهة التي تستقبل الرسالة وقد يكون فرداً أو عدة أفراد، وتتأثر عملية الاتصال بعدد من العوامل سواء بالنسبة للمرسل أو المستقبل ومن تلك العوامل:

- خصائص المرسل والمستقبل الأولية، ومنها:

**01- المستوى التعليمي للفرد:** حيث إن التعليم يدعم الاتصال الذي يعتمد على المواد المقروءة (المطبوعة) والتي تحتاج إلى قدر معين من التعليم والمهارة في تفسير الرموز اللغوية المكتوبة أو المطبوعة بخلاف الرسائل المسموعة أو المرئية، ويظهر أثر التعليم في قدرة الفرد على إرسال أو استيعاب الرسالة الاتصالية.<sup>(1)</sup>

**02- العمر (سن الفرد):** فمعرفة عمر الفرد المرسل أو المستقبل للرسالة مهم جداً وخاصة في اختيار الوسيلة التي تنقل بها الرسالة فصغار السن مثلاً يميلون ويهتمون بالجوانب الترفيهية كما أن عرضها بواسطة الوسائل المرئية أكثر جاذبية لديهم أما كبار السن فغالبا ما يهتمون بالقضايا الجادة والشؤون العامة.

**03- نوع الجنس:** فمعرفة جنس المرسل أو المستقبل من الذكور أو الإناث وكذلك مراعاة الخصوصية المتعلقة بالمجتمع الذي يعيش فيه الفرد ذكراً أو أنثى كل ذلك يؤثر في عملية الاتصال وكفاءته.

**04- المستوى الاقتصادي:** ففي كثير من الأحوال تجد أن أصحاب الدخل المرتفعة لهم اهتمامات تتعلق بالأخبار والموضوعات الجادة والشؤون العامة للمجتمع بخلاف أصحاب الدخل المنخفضة.

<sup>1</sup> أهمية وعناصر الاتصال، موسوعة العلوم، (<https://www.ar-science.com/2014/11/The-importance-contact-elements.html>) تم الإطلاع على الموقع الإلكتروني يوم 11-03-2019.

- خصائص المرسل والمستقبل الاجتماعية: لكونه فرد ينتمي إلى مجتمع معين له من العادات والتقاليد والأعراف والعلاقات الأسرية والاجتماعية وكلها تؤثر عليه فيجب مراعاة ذلك البعد الاجتماعي حتى تتحقق فعالية الاتصال.

- الخصائص النفسية للمرسل والمستقبل: فهما ليس بالضرورة أن يكونا في جميع الأحوال جاهزين لإرسال أو استقبال الرسالة فالأفراد مختلفون في رغباتهم وميولهم ومستويات ذكائهم واستقرارهم النفسي وكل تلك العوامل من الأهمية بمكان معرفتها من أجل تحقيق الاتصال والهدف المطلوب.<sup>(1)</sup>

**03- الرسالة (موضوع الاتصال):** وهي عبارة عن محتوى الاتصال الذي يراد به تحقيق هدف معين، (والرسالة عادة ما تحتوي على مجموعة من الرموز اللغوية أو الإشارات المتعارف عليها من قبل الأفراد بحيث إذا قرأ محتواها لا تترك لديه نوعاً من الغموض وعدم الفهم لتلك الرموز أو الإشارات) وما لم تصل الرسالة إلى المستقبل بطريقة يفهمها ويدركها بوضوح فإن كلا من المرسل والمستقبل سيبقى بعيداً عن الآخر ولا يمكن أن نقول إن هناك عملية اتصال.

- الاعتبارات التي يجب أن تتوفر في الرسالة حتى تتحقق عملية الاتصال ومنها:

**01- ضرورة تحديد الهدف من عملية الاتصال بدقة:** فعندما يكون الهدف من الاتصال التعريف أو الإعلام بأمر من الأمور يختلف اختيار العبارات والرموز اللغوية عما إذا كان الهدف هو عملية تعليمية أو تعديل في الاتجاهات، والرسالة التي تسهف جانباً ترفيهاً تختلف عن الرسالة التي تستهدف بث أفكاراً جديدة وهكذا.

**02- ضرورة معرفة المستقبل معرفة جيدة:** لأن الرسالة في نهاية الأمر موجهة إليه فإذا لم يتم التعرف على كافة خصائص وسمات المستقبل الشخصية والنفسية والاجتماعية وغيرها فقد توجه الرسالة إلى فئة غير الفئة المستهدفة.<sup>(2)</sup>

**03- اختيار الألفاظ والعبارات الواضحة والمفهومة لكل من الطرفين بنفس المعاني التي يتفق عليها.**

<sup>1</sup> أهمية وعناصر الاتصال، موسوعة العلوم، (<https://www.ar-science.com/2014/11/The-importance-contact-elements.html>)

تم الإطلاع على الموقع الإلكتروني يوم 11-03-2019.

<sup>2</sup> شرفي خيرة، دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري، الملتقى الوطني الثاني، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، يومي 13 و14 ماي 2008، ص12.

04- التركيز على الخبرات المشتركة في صياغة الرسائل الاتصالية، فالمتحدث في الاتصال الإداري يكون مفهوما للعمال أكثر إذا كان فردا منهم وليس من مستوى أعلى، والتحدث في موضوع زراعي إلى جمهور الفلاحين لا جب أن يرتفع عن مستوى خبراتهم بالشكل الذي يطلق العنان لخيالهم في تفسيرات مختلفة عند الحديث مثلا عن آفات زراعية جديدة لا يعرفها هؤلاء الفلاحين.

05- اختيار التوقيت المناسب لتوجيه الرسالة إلى المستقبل، بما يلائم ظروف المستقبل النفسية والاجتماعية والغاية من عملية الاتصال.

**04- وسيلة الاتصال (قناة الاتصال):** وهي عبارة عن جميع الوسائط التي يمكن استخدامها لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل مثل الهاتف أو الفاكس أو الكمبيوتر أو غيره، ويعتبر نجاح المرسل في اختيار الوسيلة المثلى من بين الوسائل المتاحة مؤشرا هاما لنجاح عملية الاتصال في تحقيق أهدافها ولكن السؤال الهام ما همى أفضل وسيلة للاتصال؟ الإجابة على هذا السؤال أن هناك عوامل متعددة تحكم الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال من هذه العوامل ما يلي:

أ- **اختلاف المقدرة على الإقناع:** فمثلا قد نجد في بعض الأحيان أن الاتصال مباشرة (الوقوف على الحدث مثلا) يكون أكثر إقناعا من الاتصال عن طريق مشاهدة الحدث بواسطة جهاز التلفزيون وهذا بدوره أكثر إقناعا من مجرد سماع الحدث عن طريق الراديو وهكذا.

ب- **معيار التوزيع أو التغطية الجغرافية:** والمقصود بالتوزيع هو العدد الفعلي من الأفراد الذين يمتلكون وسيلة الاتصال (مذياعا، أو تلفازا، أو صحيفة أو غيرها من وسائل الاتصال)، بينما يقصد بالتغطية الجغرافية المناطق التي يصل إليها الإرسال الإذاعي أو التلفزيوني أو يصل إليها توزيع الصحف ولذلك فإن عملية اختيار وسيلة دون أخرى يتوقف أيضا على هذا الجانب.

ج- **معرفة حجم الجمهور الفعلي لكل وسيلة:** فمعرفة عدد الأجهزة المملوكة لدى الأفراد أو حتى المنطقة التي يصل إليها الإرسال الإذاعي والتلفزيوني والصحف قد لا يكون كافيا لمعرفة الجمهور الفعلي والحقيقي لكل وسيلة فقد تجد أفرادا يملكون تلفازا أو مذياعا واستخدامهم له ضعيف وقد تجد أن الصحيفة الواحدة يشتريها فرد واحد ثم يتداولها بعده عدد من الأفراد، لذلك فمعرفة الجمهور الفعلي يجعلنا نحسن اختيار وسيلة الاتصال.



د- معرفة خصائص كل وسيلة من وسائل الاتصال ومدى مناسبتها للمستقبل وطبيعة الاتصال: فمثلا يصلح استخدام الوسيلة المكتوبة إذا كان الأمر يتطلب العودة إليها مستقبلا أو كانت مادة الاتصال طويلة، كما يصلح استخدام وسيلة التلفزيون إذا كان المستقبل أميا لا يجيد القراءة والكتابة وهكذا.

05- نتيجة الاتصال أو التغذية المرتدة (رجع الصدى): وهي عبارة عن الآثار المترتبة على عملية الاتصال وهي تتعلق بمدى حدوث الاستجابة المطلوبة في عملية الاتصال والتي يقرر المرسل على ضوءها إما إنهاء الاتصال أو تعديله أو تغييره<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي:

تأتي أهمية الاتصال بشكل عام من كونه الوسيلة المناسبة التي من خلالها يمكن للفرد تحقيق احتياجاته ومتطلباته المختلفة، وكذلك الحال بالنسبة للجماعات، كما أن المؤسسات الاقتصادية مثلا تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات محددة من خلال عملية الاتصال، وبدون تتوفر نظام فعال وجيد للاتصالات يصعب على المؤسسة تحقيق أهدافها برغم توافر الإمكانيات المادية والبشرية لديها، وتعتمد فعالية الفرد (أيا كانت وظيفته) في تأدية مهامه على مهاراته وقدراته في الاتصال.

فالقائد الإداري يؤدي وظائفه الإدارية من قيادة وتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة... إلخ عن طريق الاتصال بالمسؤولين عن إعداد الخطة وتنفيذها وتحقيق أهداف التنظيم وممارسة وظيفة الرقابة، وكل ذلك لا يتم إلا عن طريق الاتصال الفعال، والسكرتير الناجح لن يكون كذلك ما لم يكن قادرا على عملية الاتصال بكل كفاءة، لذلك فإن فشل بعض من المؤسسات في تحقيق أهدافها إنما يرجع في كثير من الأحيان إلى عدم توفر نظام جيد للاتصال داخل المؤسسة.

#### المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي:

<sup>1</sup> محمد رسلان الجيوس وجميل جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الأردن - عمان، 2008، ص163.

استعراض كامل لأهداف الاتصال على الصعيد الداخلي<sup>(1)</sup>:

- 01- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- 02- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- 03- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا. وبالإضافة إلى هاته الأهداف هناك أخرى تؤكد على<sup>(2)</sup>:
- 01- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
- 02- نقل اقتراحات وشكاوى العاملين إلى الإدارة العليا.
- 03- شرح سياسة واستراتيجية وأهداف وخطط المنظم للعاملين.
- 04- توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.
- 05- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل ورددوا أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية بأمرهم<sup>(3)</sup>.
- 06- تعريف العاملين في الإدارة بما يدور من أحداث داخلها بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية، قيامهم بعملهم.
- 07- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة<sup>(4)</sup>.

وهناك تصنيف آخر لأهداف الاتصال الداخلي نذكر منها:

<sup>1</sup> محمد رسلان الجيوس وجميل جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص163.

<sup>2</sup> رحي مصطفى عليان، الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2008، ص39.

<sup>3</sup> بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العام، دار الازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، الأردن - عمان، 2010، ص175.

<sup>4</sup> محمد حسنين العجمي، قيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2008، ص269.

- 01- هدف توجيهي:** يمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديد أو تعديلها اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- 02- هدف تثقيفي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث داخل المؤسسة.
- 03- هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة<sup>(1)</sup>.
- 04- هدف ترفيحي ترويجي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والإقناع في نفس المستقبل.
- 05- هدف إداري:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات وعدم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.
- 06- هدف اجتماعي:** حيث يتيح الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، وفي الواقع إن الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد<sup>(2)</sup>.
- 07- هدف تكنولوجي:** يتحقق حينما يسعى الاتصال إلى تحقيق التغير في المجتمع بمواكبة التغيرات الناتجة عن التكنولوجيا والعولمة الثقافية مثل استخدام وسائل الانترنت والكمبيوتر والفاكس والتلفون المحمول وغيرها من الوسائل التي ساهمت في التواصل مع المجتمعات<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مكتب الجامعي الحديث، د ط، الاسكندرية - مصر، 2006، ص33.

<sup>2</sup> عبد الحميد عطي ومحمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، لمكتب الجامعي الحديث، د ط، الاسكندرية - مصر، 2003 ص60.

<sup>3</sup> نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية (الأسس النظرية والعلمية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2012، ص102.

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي للمؤسسة ووسائله.

المطلب الأول: وظائف الاتصال الداخلي.

يقوم الاتصال الداخلي في المؤسسة بالعديد من الوظائف نذكر من:

01- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.

02- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكات تعزز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد لحل الرقي بالمنتجات الإنتاجية لمنظمة الأعمال.

03- مساعدة العاملين في منظمة الأعمال (المؤسسة) على مواكبة ما يتجسد من تطورات وتجديدات تمس المؤسسة وتنعكس على بيئتهم العملية.

04- إبقاء صانعي القرار على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

05- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال الداخلي كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاههم حول القضايا المختلفة وتوصيل اصواتهم لصانعي القرار.

06- توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الأعمال والرقي بها.

07- المساهمة في تعزيز الولاء المتواصل للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

ولقد أشار برنرت روبن إلى أهم وظائف الاتصال داخل المؤسسة إلى أربع نقاط هي<sup>(3)</sup>:

01- التنسيق بين الأنشطة المتباينة للأفراد والوحدات الفرعية.

02- الحفاظ على خطوط السلطة والمهام.

<sup>1</sup> محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، العين - الإمارات العربية، 2014، ص30.

<sup>2</sup> محمد ناجي الجوهر، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>3</sup> ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011، ص29.

03- تسهيل عمليات تبادل المعلومات داخل المؤسسة.

04- تسهيل عملي تدفق المعلومات بين التنظيم والجمهور.

### المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي

وسائل الاتصال هي أدوات تنتقل من خلالها الرسائل إلى المتلقي، ولقد تطورت هذه الأدوات فكانت منذ سنوات مدونة وأصبحت اليوم ومن أجل أكثر فاعلية متعددة الوسائط و. اختيار هذه الأدوات مستكمل من خلال الأهداف، الرسائل والمستقبلين، إذ لا يقتصر الأمر على استعمال نفس الرسائل نفس الأدوات الاتصالية أيا يكون المستقبل والتي يجب أن تكون منسجمة معه ومختارة بتوظيف شروط الفعالية.

كلما اقتربت أدوات الاتصال الداخلية بالعلاقة المتعددة الأشخاص كلما كانت أكثر فاعلية. ومن خلال هذا فالأدوات الأكثر فاعلية تستخلص من عقد بين ثقافة المؤسسة والاتصالات الداخلية، والبحث في أدوات الاتصال الداخلي يقتصر على الإجابة على التطلعات المحددة والمنتظر القيام بها بأكثر نشاط.

من جهة أخرى وسائل الاتصال الداخلية يمكن أن تكون مصنفة في ثلاث مجموعات كبرى مكتوبة شفوية، سمعية بصرية.<sup>1</sup>

هذا الفصل يمثل أسس الاتصالات الداخلية وذلك بإبراز الأدوات المكتوبة التي توجد بالمؤسسة من خلال محاسنها وحدودها. ومجموعة ثانية تمثل الأدوات الشفوية للاتصالات الداخلية، استعمالها ومحاسنها وحدود استعمالها، بالإضافة إلى الأدوات السمعية البصرية التي تبرز من خلال مجموعة ثالثة.

**01- الوسائل المكتوبة للاتصال الداخلي:** كما تقول الحكمة "الكلمات تذهب وتبقى المدونات". الكتابة تعطي للمعلومة المصدقية حيث تحمل الكاتب المسؤولية ويستعمل كمرجع، والأدوات كثيرة لكن تأثيرها يبقى على عاتق مجموعة من الشروط، في الحقيقة تكاثر الوثائق تؤدي إلى

<sup>1</sup> F. Gondrand « L'information dans les entreprises et les organisations » les éditions d'organisation, p242

عدم الاكتراث "كثرة المعلومات تقتل المعلومة" النحو، النوع، ونعمة الكتابة يجب أن تكون متناغمة مع المستقبل.

#### أ - وثائق العمل:

**01- مذكرة المعلومة:** هذا يقتصر على شواهد، إدارة، تكوين فهم، إنها معلومة موجهة بطريقة نظامية لجمهور متكامل تستعمل في إطار وظيفي طبيعي للمؤسسة، وهي وسيلة اتصال عملية وتقتصر كذلك على تنظيم العمل، العمال والامتيازات الاجتماعية.<sup>(1)</sup>

إعلانات المعلومة تسمح للإدارة ومديري الهرم التسلسلي بإرسال معلومات بتوقيت دقيق حول مواضيع تخص تنظيم العمل والرواتب والامتيازات الاجتماعية وكل ما يقتصر على التغيرات، ويمكن أن تأخذ الامتيازات التالية:

- 01- معلومات دقيقة منسجمة مع المرسل إليه
  - 02- سرعة وتجارب.
  - 03- عامل مقارنة.
  - 04- وبالتالي ككل أداة للمعلومات فإنها تأخذ بعض الحدود، مثل.
  - 05- إجراءات غير شخصية .
  - 06- يمكن أن تأخذ فقدان أهمية المعلومة نتيجة انتشارها في المؤسسة.
  - 07- صعوبة في التحرير الواضح.
- #### 02- الترابط أوراق:

هما عاملان سهلان الأوراق، الكشوف التي ترسل معلومة سريعة كقرار جديد، معلومة حديثة. وهي عموماً موزعة من قبل النقابات سواء قرب الأبواب أو في المصالح الخاصة بكل مصلحة الموظفين والفائدة من هذان العاملان تقتصر على الانسجام، وامتيازاتهما تتمثل في :

<sup>1</sup> F. Gondrand « L'information dans les entreprises et les organisations » les éditions d'organisation, p243

01- معلومات جديدة في اللحظة.

02- تصل المعلومة إلى عموم الموظفين حين صدورها، لا يوجد وقت ميت.

03- صناعة بسيطة.

04- التوزيع جد سهل سواء قرب الأبواب أو المصالح.

- حدود أوراق الترابط:

غالباً ما يكون الهرم التسلسلي رافضاً للمعلومة ككل الناس وفي نفس الوقت. هذا الإجراء يخدم خصوصاً المعلومة التكتيكية، المعلومة العاجلة، المعلومات الطويلة.

03- رسائل الموظفين:

رسائل الموظفين هي وثيقة من طرف المدير ومرسلة أو مودعة نحو مجموع الموظفين بمناسبة حدث هام في حياة المؤسسة، وتستعمل لإعلام الموظفين حول نتائج ومشاريع المؤسسة لإدراج عملية خاصة، تشرح حالة أو أخذ مكان من نية المدير في خصوص الحالة الصعبة<sup>1</sup>.

امتيازات رسائل الموظفين:

01- إرسال سريع.

02- قوة فعالة على الموظفين مباشرة ومن خلال شريكه الذي يكون على علم بالرسالة.

03- إرغامها على أن تكون دقيقة.

04- أقل تأثيراً واهتزاز بالإشاعات وترد على توقعات وقلق الموظفين.

حدود رسائل الموظفين :

01- اعتبارها وسيلة تعلم في الحياة الخاصة .

02- تقود إلى نتائج لا يمكن أن نتوقعها وغير مخطط لها لما نبحت عنه.

04- التقدير :

<sup>1</sup> A. Milon, M. Jouve « communication et organisation des entreprises » édition Bréal, p140.

هذا الأخير يسجل القرار الشفهي للجنة المؤسسة والاجتماع لنواب الموظفين وكذا قرار يوضح اجتماع بغرض الإعلام أو اجتماع عمل. ويستعمل لإرسال مكونات المعلومة للمشاركين في الاجتماع وللموظفين الآخرين الذين نريد إعلامهم<sup>(1)</sup>.

امتيازات التقرير:

01- وثائق ذات قيمة دقيقة ومسموح بها.

02- يحدد مضمون الاجتماع، تقارير، زيارات، لقاءات .

03- يحول المعلومة الشفوية إلى كتابية.

ب- جريدة المؤسسة:

01- جريدة المؤسسة تعلم حول:

01- حياة المؤسسة ونشاط الأفراد الذين يعملون بها.

02- الأسئلة التقنية والاقتصادية والاجتماعية التي تهم المؤسسة<sup>2</sup>.

امتيازات جريدة المؤسسة:

01- الإرسال العريض بمبدأ عامل جيد للقراء.

02- توغل جيد للمعلومة المكتوبة التي تكمل المعلومة الشفوية بدقة.

03- دقة أكبر وإمكانية جيدة لتسجيل المعلومات المعطاة .

حدود جريدة المؤسسة:

01- تسعيرة مرتفعة حول العناية الجيدة للمعلومة المقدمة ومضمونها.

02- حتمية التجديد المرحلي للتعبير إذا لم يستوعبها القارئ

03- صعوبة إيجاد مراسلين يمتلكون كيفية الحصول على المعلومة

<sup>1</sup> Pour plus détail voir, « la communication écrite dans l'entreprise », B. Girard, édition De Boeck université, p63.

<sup>2</sup> A. Milon, M. Jouve, op. Cit., p142



04- مجهود كبير يبذل من طرف القارئ.

## 02- المجلة الصحفية:

تقتصر على إنتاج ملخص أو تحليل صحفي يخص المؤسسة ومحيطها، وهي مرسلة إلى عدد من الإطارات أو مجموع إطارات داخل مؤسسة صغيرة، لتوضيح فاعلية إعلامية والظروف الخارجية التي لها دور على التأثير في نشاطه<sup>1</sup>.

### أ- امتيازات المجلة الصحفية:

01- المعرفة بمقالات الصحافة ضروري لمن هم مسئولون.

02- يعتبرونها معلومة وظيفية بما أن المعطيات التي يقدمونها هي عموما ذات طبيعة توضح قراراتهم.

03- المجلة الصحفية ظرفية تؤمن اعتدال بين متطلبات المعلومات وضعف المقروئية.

### ب- حدود المجلة الصحفية:

01- يوجد خطر أن يكون الإطارات مهمشين في التوثيق الكتابي.

## 02- الوسائل الشفوية للاتصال الداخلي:

التبادل الشفهي هي وسيلة الاتصال الأكثر طبيعة والأكثر سرعة في المؤسسة أو في أي مجموعات إنسانية أخرى، هذا التبادل يسمح بحل النزاعات، هي بسيطة وفعالة نفس الوقت. الاتصالات الشفهية يمكن أن تستخدم بطريقة حرفية ويمكن كذلك بطريقة منظمة (اجتماعات إعلامية، قرارات، للعمل، الخ

### أ- المقابلة الفردية

حوار منسق بين اثنان أو عدد جد قليل، بين إطار ورؤسائه، فرص المقابلات تتوافق مع مراحل الحياة للموظف في المؤسسة منذ استقباله إلى غاية ذهابه<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> P. Detrie, op. Cit, p11

<sup>2</sup> Liliane Demont-Lugol, op. Cit., p 266.

### 01- امتيازات المقابلة الفردية:

01- اتصال مباشر مؤسس على الحوار.

02- إمكانية طرح معلومة عدة مرات للتأكد بأننا قد فهمنا جيدا.

03- فرصة استقبال معلومة أولية ليس فقط حول ما يتعلق بانشغالات الشخص في حد ذاته، لكن فيما يتعلق بمحيطه المهني

### 02- حدود القابلة الفردية:

أخذ الكثير من الوقت.

- المقابلة يمكن أن ينجر عنها ردود أفعال سلبية عند من يقتصر عندهم الأمر فيما يخص التنقيط.

### ب- الهاتف

الهاتف عامل مهم في اتصالات المؤسسة، فهو يستعمل في الاتصالات الداخلية الصاعدة وذلك من خلال الخطوط المفتوحة فيما يخص الاتصال الأفقي والنازل من خلال معرفة الاجتماع وهذا بالهاتف<sup>(1)</sup>.

عن طريق الخط المفتوح للموظفين يتعلق الأمر بإعطائهم طرق التعبير وطرح أسئلتهم بطريقة بسيطة برفع السماعه فقط

لا اجتماع عن طريق الهاتف هي وسيلة اتصال سهلة، تسمح باجتماع ثلاثة حتى عشرون شخصا في نفس الخط الهاتفي .

### المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي ومشاكله في المؤسسة

#### أولا: معوقات الاتصال الداخلي

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطيلها، أو تؤخر إرسالها أو إستلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت

<sup>1</sup> Jouas M, « Mieux utiliser ce bon vieux téléphone », L'essentiel du management, n 93, p63 ,67, 2002.

المعلومات وتشوهها وتحول دون إنسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال، وبذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال.

تستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها وإدراك آثارها على الإنتاج والفرد والمؤسسة، ونظرا لأهمية الاتصال في العمل الإداري، فإن هذه المعوقات تشكل أكبر مشكلة للإدارة الحديثة، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمؤسسة باختلاف مستوى إدراك الإدارة وحصرها على تبني نظام جيد للاتصال به المعوقات إلى أدنى حد ممكن، حيث أنه لا تخلوا أية مؤسسة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات لذا كان من واجب الإدارة والأفراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان، ومن هذه المعوقات نذكر:

### 01- المعوقات الداخلية<sup>(1)</sup>:

تنشأ المعوقات الداخلية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم الذي يشعر بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المؤسسة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المؤسسة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل الداخلي.

فالمعوقات الداخلية تربط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الأخير متماسكا ومرنا ومتكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة، وعلى العموم تتمثل المعوقات الداخلية فيما يلي:

#### أ- البعد المكاني بين الرسل والمستقبل:

إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المؤسسة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال، فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكان الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض التنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل - كالهاتف مثلا - قد

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية جلال حزي وشركاه، ط1، الإسكندرية - مصر، 2004، ص. 402، 403.

لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل إليه أو مستقبل الرسالة.

ولا شك أن اتساع هوة البعد المكاني بين مركز المرسل والمرسل إليه تشكل عقبة من العقبات الأساسية التي تقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة وفعالة<sup>1</sup>.

### ب- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المؤسسة، فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين، ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أن العمل يسير سيراً طبيعياً ومنتظماً حتى تتكشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجه الإدارة من عقبات أو مشاكل.

ويتأثر الاتصال الهابط أيضا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات.

وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تعريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال أمنية وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انتظامه ونجاحه.

### ج- طبيعة العمل:

فالمؤسسات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

<sup>1</sup> بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس الداخلي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2، الجزائر، 2006، ص42.

د- حجم الجماعة:

لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما كان بالإمكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية<sup>(1)</sup>.

2- المعوقات النفسية<sup>(2)</sup>:

وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختبار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.

أ- معوقات في المرسل:

تنحصر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- 01- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- 02- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- 03- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل.
- 04- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.
- 05- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- 06- قيم ومعتقدات المرسل وميوله، واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

<sup>1</sup> بوفلجة غيات، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك الداخلي-مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، ط7، الاسكندرية - مصر، 2002، ص.ص 359، 361.

07- عمليات الحكم الشخصي والتقدير والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.

08- الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.

09- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث<sup>1</sup>.

### ب- معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

وقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية، فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.

ومثال ذلك إذا أمر الرئيس أحد مرؤوسيه بكتابة تقرير معين وقال له أريد ذلك فوراً، فقد يفسر المرؤوس هذا الأمر إذا كانت نفسيته مرتفعة وعالية بأن هذا الأمر مستعجل، وإذا كانت نفسيته مرتفعة وعالية بأن هذا الأمر مستعجل، وإذا كانت نفسيته سيئة فإنه يشعر بأن رئيسه يستهزئ به ويتعالى عليه، وأن الرئيس يريد توبيخه... إلخ.

ومثال ذلك أيضاً إذا كان المرؤوس يثق بزملائه ممن يعملون معه ويؤمن بسرعة العمل، فإن عملية الاتصال بينهم تتم في وضوح وبسرعة فائقة، إما إذا كان يشك دائماً في تصرفات من يتعاملون معه وغير واثق فيهم، فإنه يحرص دائماً على إثبات اتصالاته، ويحرص ويسعى على إثبات الحصول على إثبات الحصول على توقيعاتهم دون مبالاة بمصلحة العمل لذلك فإن الاتصال الجيد يتطلب توافر

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شبيحا، مرجع سبق ذكره، ص 405.

الأمان لدى المرؤوسين عند حدوث اتصال بينهم وبين رؤسائهم كما يتطلب انتشار روح التعاون وروح الفريق بينهم<sup>1</sup>.

### ج- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المؤسسة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الأخيرين في المستويات الإدارية المختلفة.

وفي مثل هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء، إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين، خاصة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية، التي لا ترحب بالمشاركة في اتخاذ القرار.

### د- المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:

إذا كانت الاتصالات تعد عاملا هاما وحيويا في التنظيم، وأما لازما لاستمرار الحياة في جميع أطرافه، إلا أن الإفراط أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها .

فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتافهة إلى أن يصبح الاتصال عبئا ثقيلا على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيرا عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز مكانته أو إرضاء غروره، ولا شك أن الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال.

ومن ناحية ثانية يؤدي الإقلال والندرة في الاتصالات إلى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أثر فعال على حياة التنظيم.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سبق ذكره، ص 405.

### هـ - الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل (معوقات اللغة)<sup>(1)</sup>:

فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لمشاعر وسلوكه واختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها، قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل. وعملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تألف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه.

### 03- المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة)<sup>(2)</sup>:

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول إن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبط وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية. إلا أنه قد تحدث لوسيلة الاتصال أعطال (عطل)، تتمثل في الأعطال الفنية مثل توجه المتكلم، أو سوء الطباعة، أو عدم وضوح الصورة المرئية.

### 04- معوقات بيئية<sup>(3)</sup>:

من المعروف أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمؤسسة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المؤسسة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمؤسسة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سبق ذكره، ص405.

<sup>2</sup> على عياصرة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2006. ص.ص 70، 73.

<sup>3</sup> على عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص74.



عائق، وذلك للاتصال الضروري لسير العمل، هناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل، فقد يكون سيئ الترتيب والتهوية والإضاءة، أو قد يكون بارداً أو جافاً أو غير ذلك. ومن أجل تحقيق فعالية اتصالية، لا بد من الاهتمام بكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال أو في كل خطوة من خطواته، وإعطائها العناية الكافية، كذلك لا بد من تجاوز أو محاولة التقليل من المعوقات السابقة الذكر وأن سوء التعامل مع المتغيرات الداخلية والبيئة وحتى الشخصية فإنه حتماً يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال.

### ثانياً: بعض مشاكل الاتصال الداخلي بالمؤسسات

يلاحظ على مختلف المؤسسات الجزائرية أن الكثير منها يعاني من ضعف سيولة الاتصالات وذلك راجع للأسباب التي نوردتها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

#### 01- انتشار الأمية:

إن انتشار الأمية بشكل واسع، وخاصة بالمؤسسات القديمة، والتي تحتاج إلى يد عاملة غير متخصصة، يؤدي إلى آثار سلبية على فعالية الاتصالات، إذ أن ذلك يؤدي إلى صعوبة التفاهم، وعجز كثير من العمال عن قراءة الأخبار والتوجيهات المعلقة، أو المكتوبة على لوحة الإعانات، كما أن الأمية تؤدي إلى صعوبة الوصول نتائج ملموسة أو جيدة في الجمعيات العامة.

#### 02- عدم قيام النقابة بالدور المنوط بها:

فانتشار الأمية بين العمال أدى في الكثير من الأحيان إلى انتخاب ممثلين أميين، وهو ما ينتج عنه عدم الفهم السليم والكامل للكثير من القضايا المطروحة، فكيف الحال بنقلها إلى غيرهم من العمال، وقد يكون الممثلون من الإطارات المتوسطة، إلا أننا كثيرا ما نجد نوعاً من الحاجز النفسي بينهم وبين باقي العمال الذين يشكون في جدية مساعي ممثليهم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الحوافز، كالترقية، والسكن، إلخ، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة في مختلف القضايا، وإخفاء حقيقة ما يجري في المؤسسة، كان ذلك في الفترة السابقة (خلال هيمنة الحزب الواحد) كل ذلك يؤثر سلباً على فعالية الاتصال ودرجة سيولتها.

<sup>1</sup> غيات بوفلجة، مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص43.

**03- عدم منح الأهمية الكافية للاتصالات:**

رغم أهمية، وضرورة العناية بالاتصالات من أجل الرفع أو تحقيق الفعالية الداخلية، نجد أن غالبية المؤسسات عموماً لم تعطي موضوع الاتصالات حقه من العناية والاهتمام، إذ أن غالبية المحاولات لا زالت في بدايتها، ولم توفر لها الإمكانيات الضرورية لإنجاحها.

مما سبق نستخلص أن المؤسسات تعاني في أغلبها من سوء تنظيم قنوات الاتصال، وتحتاج إلى عمل جدي في مستوى أهمية الاتصال داخل التنظيم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> على عياصرة، مُجد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 75.

### خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج بأن الاتصال الداخلي بشكله سواء الرسمي أو غير الرسمي ضروري داخل أي إدارة ذلك لأهميته البالغة، فبانعدامه تنعدم جميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة ولا تحقق أهدافها.

ويتلخص مما سبق أنه لا يمكن تصور مؤسسة ناجحة بدون اتصال داخلي وتوصلنا إلى أن له مكانة مرموقة وأهمية كبيرة في أي مؤسسة، ولهذا توجب علينا دراسته من كل جوانبه وحتى التطرق له بدراسة معمقة، حيث من خلال دراسة هذا الفصل في الجانب النظري نكون قد تعرفنا على كل ما يخص موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

# الفصل الثالث:

فعالية الاتصال الداخلي وعلاقته بخدمة الزبون.

1. تمهيد
2. المبحث الأول: الزبون وسلوكه
3. المبحث الثاني: أنماط الزبون والعوامل المؤثرة في سلوكه
4. المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في خدمة الزبون وأهدافها
5. خلاصة الفصل

تمهيد:

في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات الخدمائية والاقتصادية في الجزائر أصبح عليهم اعتناق فلسفة المفهوم التسويقي الحديث الذي يعتمد على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء ثم القيام بتنمية ولائهم للمؤسسة، الأمر الذي يتطلب تحقيق والاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبائن وتدعيم مستويات رضاهم للعروض التسويقية المقدمة وذلك للحفاظ على صورتهم ومكانتهم في السوق. يتمثل مفهوم الزبون وعلاقته مع الاتصال الداخلي للمؤسسة في طريقة معالجة بيانات الزبائن، من أجل بناء علاقات تقوم على أساس الربحية، ويتسنى ذلك من خلال المعرفة الجيدة للزبائن لاحتياجاتهم وسلوكياتهم، ثم استهداف الفئات ذات الأهمية والقيمة بالنسبة للمؤسسة وذلك على حسب قاعدة البيانات، ثم التركيز على تسخير الإمكانيات والموارد اللازمة لبناء علاقات طويلة المدة مع الزبون.

ولقد أخذت المؤسسة وجهة جديدة بعدما أدركت وتيقنت أن ضمان بقائها واستمرارها مرهونين بمدى استجابتها السريعة لحاجات ورغبات زبائنها، ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى عموميات حول خدمة الزبون في المؤسسة.

من خلال هذا المنطلق يتبين لنا أهمية فعالية الاتصال الداخلي وعلاقته بخدمة الزبون في المؤسسة، لذا سأتطرق من خلال هذا الفصل إلى توضيح دور الاتصال الداخلي في خدمة الزبون وأهدافها بالمؤسسة في المبحث الأول من تعريف للزبون وسلوكه و خصائص سلوك الزبون، ويتم التطرق كذلك في المبحث الثاني أنماط الزبون و العوامل المؤثرة في سلوكه من خلال إبراز أنماطه، وعوامل تطور دراسة سلوكه، والعوامل المؤثرة فيه وفي الأخير يتم التطرق في المبحث الثالث إلى توضيح دور الاتصال الداخلي في خدمة الزبون وأهدافها بحيث نعرض إلى تفصيل في دور الاتصال الداخلي في خدمة الزبون، أهدافه، وكذا دور رضا الزبون في خلق ولاء الزبون، ومن خلال هذا الفصل يتم التعرف على دور الاتصال الداخلي في خدمة الزبون وأهدافه بوضوح تام، وفي هذا الإطار يمكن تناول هذا الفصل من خلال هذا الفصل ضمن العناوين الرئيسية التالية :

المبحث الأول: ماهية الزبون وسلوكه

المبحث الثاني: أنماط الزبون والعوامل المؤثرة في سلوكه

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في خدمة الزبون وأهدافها

## المبحث الأول: الزبون وسلوكه

### المطلب الأول: تعريف الزبون

يمكن أن نعرف الزبون: يوجد عدة تعاريف منها أنه هو من يدفع الثمن، وهو من يستعمل المنتج، أو هو من له علاقة بالمموني... الخ، غير أن هذه التعاريف لا تعبر بشكل دقيق عن الزبون<sup>(1)</sup>.

هو الزبون أو المشتري للبضاعة من المحل التجاري أو أي نوع من أسواق ومراكز تجارية. بمعنى آخر، الزبون هو العميل الذي يطلب أو يقبل على شراء السلعة المعروضة في السوق. المصطلح زبون لا يستخدم كمصطلح علمي ولا له استخدامات علمية في علم الاقتصاد والتجارة، إنما الكلمة تستعمل عادة من قبل العاملين في فروع البيع التجارية والداكين. كلمة زبون كذلك أصبحت شائعة عند المشتريين، وهي أيضاً مستعملة من قبل الزبائن أنفسهم. الزبون يختلف عن العميل حيث أن العميل لديه ارتباط مع البائع في أكثر من مصلحة أو في أكثر من عملية بيع<sup>(2)</sup>.

ضمن مفهوم المستعمل الكبير le concept du grand utilisateur ليس للمستهلكين نفس العادات فالبعض منهم يشتري بكميات كبيرة من المنتجات وذلك لتحقيق مجموعة منافع ويعتمد في اتخاذ هذا القرار على مستوى جودة المنتج المعروض، طريقة التغليف، الاشهار... الخ، ومنه وجب على مسؤول التسويق بالمؤسسة أن يمتلك المعلومات الدقيقة الخاصة بطبيعة استهلاك الزبائن الحاليين والمرقبين بالاعتماد على الباحثين الذين يقدمون معلومات تبيّن الفرق بين من يستعمل المنتج ومن لا يستعمل المنتج<sup>(3)</sup>.

### المطلب الثاني: سلوك الزبون

وردت تعارف متعددة لسلوك الزبون ونورد من بينها:

<sup>1</sup> براهيم عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص03.

<sup>2</sup> مكاتب المحاسبة والتدقيق، الفرق بين العميل والزبون والفرق بين المستهلك والمشتري، KCPA ليبيا، 2017.

<sup>3</sup> John V. petrof : **comportement du consommateur et marketing**, 5e édition, les presses de l'université Laval canada 1993. P : 297.

يعرف (Engel) سلوك الزبون على أنه: " مجمل الأفعال ال يقوم بها الزبون من أجل الاستحواذ على المنتج واستعماله، وضمن سيرورة قبل وبعد هذه الأفعال " (1).

أما (Molina) فقد عرفه على أنه: " التصرفات والأفعال ال يسلكها الأفراد من تخطيط وشراء المنتج ومتن ثم استهلاكه " (2).

ويمكن أن يعرف سلوك الزبون على أنه "التصرفات ال يتبعها الأفراد بصورة مباشرة للحصول على السلع والخدمات الاقتصادية والثقافية بما في ذلك الإجراءات ال تسبق هذه التصرفات وتحدددها. " (3).

يتفق أغلب المنظرين في سلوك الزبون على ضرورة دراسة وفهم السلوك الشرائي قبل وبعد عملية الاستهلاك ضمن تعريفهم لسلوك الزبون.

يعرف كاسر نصر المنصور سلوك الزبون بأنه: " السلوك الفردي والجماعي الذي يرتبط بتخطيط واتخاذ قرارات شراء السلع والخدمات واستهلاكها. أي هو التصرف الذي يبرزه شخص ما نتيجة دافع داخلي تحركه منبهات داخلية أو خارجية حول أشياء ومواقف تشجع حاجاته ورغباته وتحقق أهدافه " (4).

قدم كاسر نصر المنصور تعريف موسع لسلوك الزبون غير أن الإطار العام يرد في كل التعاريف ويبقى الأهم هو جزئية الفهم الجيد للعوامل المؤثرة والمنشئة للسلوك نظرا لما لها من دور كبير في مساعدة المسوقين على فهم السلوك الشرائي. كما أن تحليل سلوك الزبون يؤدي بالمؤسسة إلى التوجه الحقيقي بالزبون.

<sup>1</sup> Sylvie Martin Védrine : **Initiation au Marketing Les concepts-clés, édition d'Organisation, Paris, 2003. P:** 41.

<sup>2</sup> بن يعقوب الطاهر: دور سلوك المستهلك في تحسين القرارات التسويقية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجَد خيضر بسكرة - الجزائر العدد. 2004، ص. 6.

<sup>3</sup> بن يعقوب الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص. 03.

<sup>4</sup> كاسر نصر المنصور: سلوك المستهلك مدخل الإعلان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2013، ص8

### المطلب الثالث: خصائص سلوك الزبون

من الصعب بما كان ضبط خصائص سلوك الزبون نظرا لارتباطها بسلوك الانسان عموما غير أن هذا لا يعني أخذ موقف سلبي بل يجب البحث المستمر في سبل فهم السلوك ودراسته ونذكر الخصائص التالية لسلوك الزبون على سبيل الذكر لا الحصر<sup>(1)</sup>:

01- أن كل سلوك أو تصرف أني أكيد أن وراءه دافع أو سبب.

02- نادرا ما يكون السلوك الإنساني نتيجة لدافع أو سبب واحد فهو في أغلب الحالات محصلة لعدة دوافع وأسباب يتضافر بعضها مع البعض الآخر.

03- السلوك الإنساني موجه لتحقيق هدف، وإن بدت بعض الأهداف بعض الأوقات غامضة وغير واضحة سواء بالنسبة للأفراد أنفسهم أو بالنسبة للمؤسسة؛

04- كثيرا ما يؤدي اللاشعور دورا مهما في تحديد سلوك الانسان، إذ في الكثير من الحالات لا يستطيع الفرد أن يحدد الأسباب ال أدت به إلى أن يسلك سلوك معين.

05- السلوك الإنساني عملية مستمرة ومتصلة فليس هناك فواصل تحدد بدء كل سلوك ولا نهايته، فكل سلوك جزء أو حلقة من سلسلة من حلقات متكاملة مع بعضها ومنتمة لبعضها البعض.

06- أنه سلوك مرن قابل للتحفيز والتعديل؛ والسلوك يتعدل ويتبدل تبعا للظروف والمواقف المختلفة علما أن المرونة نسبية من شخص إلى آخر طبقا لاختلاف مقومات الشخصية والظروف البيئية المحيطة به.

ونشير إلى أن السلوك الانساني عموما يتأثر بظاهرتين مهمتين هما<sup>(2)</sup>:

أ- الإطار المرجعي أو الانطباعات السابقة التي تتشكل من الخبرات التراكمية حول موضوع معين.

ب- الحالات الانفعالية أو المزاجية فهذه الحالات المزاجية تؤثر كثيرا في سلوك واستجابة الناس.

<sup>1</sup> نَجْد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2011، ص61:

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص62.



## المبحث الثاني: أنماط الزبون والعوامل المؤثرة في سلوكه

## المطلب الأول: أنماط الزبون

تُفيد العديد من دراسات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي بأن البشر عموماً يُقسمون إلى عدة أنماط، وأن لكل نمط مميّزاته. كما أن التعامل مع هذه الأنماط بأسلوب موحد هو خطأ فادح، وسوف يؤدي إلى الفشل. في هذه المقالة سنستعرض عدداً من هذه الأنماط ومميّزاتها وكيف يسلك أصحابها. وسوف نقترح بعض أساليب التعامل مع كل منها.

## 01- الشخصية الحسنة

- وهي الشخصية التي يتميز صاحبها بالقوة والتصلب والإصرار على رأيه، كما أنه مغرور وعديم الثقة بالناس. أما عن سلوكه، فهو يبالغ في المساومة، ويطلب دائماً بالحصول على معاملة خاصة؛ كأن يطلب بحسم من سعر المنتج أو الحصول على خدمة مجانية. كما أنه يحاول أن يترك في نفسك انطباعاً بأهميته، ويكثر من المقاطعة في الحديث، ويقلل من قيمة ما تقدمه له ويشير إلى تفوق مزايا منتجات المنافسين.

- وعلى الرغم من صعوبة التعامل مع هذا النمط، إلا أننا قد نحقق قدراً جيداً من النجاح إن استطعنا أن نتبع بعض الأساليب، ومن أهمها: المحافظة على الهدوء، والواقعية في كل ما نقول، والإصغاء الجيد له، واستخدام معلوماته وعباراته إرضاءً لغروره، وفي نفس الوقت التعامل معه بحزم.

02- الشخصية المدعية للمعرفة (أبو العريف)<sup>(1)</sup>

- صاحب هذا النمط يتميز بأنه مسيطر ومتعال وساخر وعنيد، كما أنه يرفض سماع ما يخالف رأيه؛ فهو متمسك برأيه حتى لو خالف كل المسلمين والحقائق! أما سلوكه فيتميز بالتقليل من شأن من يخاطبه، ويسعى جاهداً إلى إظهار معلوماته بصورة متعالية، ويحاول أن يُعلمك كيف يجب عليك القيام بعملك، ويفتخر بنفسه ويمدحها، ويؤدي اعتراضاتٍ لا صلة لها بالموضوع، وهو دائماً متشكك ومرتاب.

<sup>1</sup> 2. خالد الكردي، خمسة أنماط شخصية للعملاء وأساليب التعامل معها، تم الاطلاع على الموقع الإلكتروني (<https://tinyurl.com/y4yufbzm>)، يوم 2019/05/18، على الساعة 17:11.2019.

- وأمام هذا الكم الكبير من السلبيات ماذا عسانا أن نفعل؟ حسناً، لا داعي للقلق؛ فهناك أساليب يمكن اتباعها للتعامل معه، منها: الجأ إلى ذكر بعض معلوماته كنوع من الإطراء والمديح، وتقبل تعليقاته برحابة صدر، ولكن عليك أن تُثابر في عرض ما لديك، وأن تتجنب الغضب منه بل حافظ على هدوء أعصابك، ولا تحاول الانتقام منه أبداً.

### 03- الشخصية المنبسطة/ الودودة<sup>(1)</sup>

- أهم ما يميز صاحب هذه الشخصية أنه دافئ القلب واللسان وواثق بنفسه، يجب أن يكثر من الكلام، وهو هادئ ودود ويثق في الناس، ويُشعر بالأمان، وهو كثير المرح، إلا أنه غير منظم. وتنعكس هذه المزايا على سلوك صاحب هذه الشخصية بوضوح؛ حيث نلاحظ أنه يتحدث كثيراً، ويُرحب بزواره ويُكرم ضيافتهم، ويتحاشى الحديث في العمل، ويشجع السلوك الودي، ويود أن يُقال عنه أنه لطيف.

- وإضافة إلى ما سبق، فإن صاحب هذه الشخصية لا يحافظ على مواعيده ولا يهتم بالزمن أو بالتخطيط. ومع أننا قد نحب هذا النمط ونفضل التعامل معه، إلا أننا يجب أن نضع في اعتبارنا التعامل معه بحذر وذكاء؛ فلا نسمح له بتضييع أوقاتنا؛ فعلياً أن نختصر من الحديث معه ونوجه له الأسئلة التي تحمل إجابتها نعم أو لا، كما يجب علينا أن نُعيده إلى موضوع العمل كلما خرج عنه.

### 04- الشخصية المترددة

- يتميز صاحب هذه الشخصية بأنه خجول وقلق ومرتاب، ويفتقر إلى الثقة، كما أنه متردد. أما سلوكه فيتصف بأنه يجد صعوبة في اتخاذ القرارات، وهو شديد التعلق بالقواعد والقوانين، ويؤجل اتخاذ القرارات، كثير الوعود، ويحتاج إلى مزيد من التأكيدات ويبحث عن المزيد من المعلومات.

- ولعلك تسأل نفسك الآن كيف يمكن لي أن أتعامل مع هذا النمط؟ ننصحك بأن تكون صبوراً وحازماً معه، وأن ترد على كافة اعتراضاته وتعطيه كثيراً من البراهين والأدلة. كذلك عليك أن تُظهر له محاسن اتخاذ قرار سريع ومساوئ التأجيل أو التأخير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد الكردي، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

## 05- الشخصية الإيجابية:

- إن أهم ما يميز صاحب هذه الشخصية هو أنه بناء في تفكيره وجاد ومنطقي، كما أنه حاسم وذكي ومُكْتَفٍ بذاته، وهو متحمس ويهتم بالنتائج. وتنعكس هذه المميزات على سلوكه بصورة واضحة؛ فنجد أنه يوجه أسئلة منطقية ويقدم اعتراضات معقولة، ويُصغي لما يقال جيدا، ويقدم اقتراحات جيدة، ويتخذ قراراته بنفسه، وهو أيضا مفاوض عادل.

- عند التعامل مع هذا النمط عليك أن تتخذ منهجا ناضجا وأن تكون يقظا ومتنبها فتجيب عن كافة اعتراضاته وأسئلته وألا تدخل بالتفاصيل، بل تركز على النتائج.

هذه هي أبرز أنماط الشخصية التي يمكن أن نصادفها في حياتنا العملية وليس جميعها، ولعلنا نستكمل الحديث عن بقيتها في مقالة لاحقة، إن كتب الله لنا البقاء.

## المطلب الثاني: عوامل تطور دراسة سلوك الزبون

يهدف رجل التسويق إلى فهم سلوك الزبون وتفضيلاته ومعرفة خصائصه فيما يتعلق بمركزه المالي والإداري والاجتماعي ومقدار دخله وقدرته الشرائية وسنه وجنسه وديانته ... الخ، لما تقدمه له هذه المعلومات من مساعدة في تصميم وتسليم السلع والخدمات الملائمة، وتحديد أسعارها، وأماكن وكميات توزيعها، وكيفية الترويج، وغير ذلك من الأنشطة التسويقية<sup>1</sup>.

لقد نشأت دراسة سلوك الزبون وتطورت نتاج عوامل كثيرة من بينها الآتية:

## 01- السعي للحصول على جودة أكبر: يعتبر الزبون أهم من يقرر جودة المنتج وهذا ما أكدته "

الدكتور

(BRADLY Gale) مدير معهد التخطيط الاستراتيجي، وهو مؤسس بنك المعطيات

<sup>1</sup> خالد الكردي، مرجع سبق ذكره.

(Profit impact of market strategy) (PIMS) وقد كانت حجته دامغة حيث بين في دراسة تطبيقية له 3000 مؤسسة بأن الجودة المتحصل عليها من قبل الزبون تمثل أهم محدد لحصة المؤسسة في السوق ومنه الربح في الأجل الطويل<sup>(1)</sup>.

**02- ارتفاع حدة المنافسة:** أدرك أصحاب القرار بالمؤسسة أن حماية المؤسسة من كل الأخطار المحدقة بها تكون من خلال الحصول على رضا وولاء الزبون باعتباره سيد القرار ومانح أسباب تواجدها وإمكانية استمرارها، وذلك خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية.

**03- قصر دورة حياة المنتج:** يقدم في الأسواق اليوم العديد من المنتجات ال غالباً ما تكون معدلته أو جديدة تطرح لأول مرة في السوق، وقد أثبتت الدراسات أن نسبة نجاح المنتجات الجديدة جد ضعيفة. غير أن فترص النجاح تزداد بشكل كبير إذا ما قمنا بإشراك مستخدمي هذا المنتج أو الخدمة في أي مرحلة من المراحل المبكرة لعملية التطوير. لذلك على المؤسسات ال تسعى للنجاح أن تضع جانبا مخاوفها وشكوكها بشأن سرية منتجاتها مقابل الفائدة العظيمة ال تعود عليها من سرعة تقبل السوق لمنتجاتها المبتكرة<sup>(2)</sup>.

**04- الاهتمام بالبيئة:** إن هموم البيئة تعرف نمو متزايد مما أدى إلى وجود مستهلكين لهم اهتمامات بيئية<sup>(3)</sup>، ومنه نتج اهتمام كبير بإجراء دراسات وأبحاث الزبون حول كل ما هو مهم في حياته الحالية والمستقبلية<sup>(4)</sup>.

**05- الحاجة المتزايدة للدخول إلى أسواق خارجية:** أصبحت أغلبية المؤسسات تدرك أهمية الدخول إلى الأسواق الأجنبية وذلك من أجل تحقيق الإيراد الكافي الذي يمكنها من البقاء والاستمرار ولن يتأتى ذلك للمؤسسة إلا من خلال قيامها بدراسات تؤدي بها إلى المعرفة الجيدة لطبيعة السوق المستهدفة وتحديد المعالم ال تحكم سلوك هذا الزبون المستهدف من أجل الاقتناء أو الإسهام في اقتناء منتج أو خدمة المؤسسة .

<sup>1</sup> جمال خنشور: أثر القيمة - الزبون والمفاهيم الخاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد 10، 2006، ص379.

<sup>2</sup> أوبر ويلسون، ترجمة نيقين غراب، اتجاهات جديدة في التسويق، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط2، القاهرة - مصر، 2000، ص80.

<sup>3</sup> Albertini Thérèse, Delphine Bereni, **Le comportement de l'acheteur / consommateur face aux produits respectueux de l'environnement**, 8 èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne 6-7 Novembre 2003 france, P : 278.

<sup>4</sup> بن يعقوب الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص80.

**06- تقدم الأساليب الإحصائية:** أدى تقدم الأساليب الإحصائية والتطور المستمر في أساليب جمع ومعالجة

المعلومات إلى تسهيل تسجيل ومعالجة وتحليل كافة البيانات المرتبطة بدراسة سلوك الزبون<sup>(1)</sup>.

لقد سارت التكنولوجيا والإحصاء جنب إلى جنب لتسهيل عملية دراسة سلوك الزبون وستاهم التقدم التكنولوجي في ذلك بشكل كبير سواء من ناحية البرامج أو التجهيزات.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك الزبون

لقد أجريت دراسات مستفيضة على سلوك الزبون في مجموعة واسعة من التخصصات في العلوم الانسانية مثل علم الاجتماع وعلم النفس أو علم الاجتماع أو الأنثروبولوجيا والفلسفة والاقتصاد والتسويق وكل منها يأخذ زاوية تختلف عن الآخر لفهم سلوك الزبون<sup>(2)</sup> واستيعاب تعدد وتنوع العوامل المؤثرة عليه. فقد تكون داخلية أو خارجية كما يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو غير ذلك، والمهم أما في غاية الأمر تسهم في جعل الزبون يقوم بالشراء أو عدم الشراء مع اتخاذ قرارا تجاه المنتج الموجود، ومن ثم المساهمة في فهم أدق للممارسة التسويقية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

#### 1- المؤثرات الاجتماعية: وتشمل كل من الثقافة والأسرة والجماعة المرجعية، وهي تؤثر كما يلي:

- **الثقافة:** يعبر الأفراد عن ثقافتهم من خلال القيم الخاصة بهم ومن خلال أنماط استهلاكهم. وتعتبر الثقافة العنصر الذي يكون تأثيره في السلوك دائم ومستمر، كما أنها أهم عنصر يعكس السلوك الحقيقي للمستهلك ويسهم في تحليله<sup>(3)</sup>، لكونها توجه سلوك الفرد وبالتالي السلوك الاستهلاكي. واختلاف الثقافة يعكس اختلاف نظام القيم لدى الفرد؛ إذ يظهر ذلك من خلال آرائه ومعتقداته واتجاهاته<sup>(4)</sup>. ويعتبر تأثير الثقافة عميق على كل مستويات السلوك البشري حيث قد يكون هذا التأثير ملحوظا أو غير ملحوظ كما يمكن أن يكون موجه بالإيجاب أو بالسلب، كما يمكن أن يكون دائما أو عابرا.

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عبيدات: سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر، ط3، الأردن - عمان، 2001، ص24.

<sup>2</sup> David Bowie, Francis Buttle: **Hospitality Marketing An introduction**, Elsevier, Oxford, 2004, P: 54.

<sup>3</sup> Colin Gilligan, Richard M. S. Wilson: **Strategic marketing planning**, Elsevier, 2003, P: 226.

<sup>4</sup> Stephane Etienne : **Les principes fondamentaux du Marketing**, Contribution à La Littérature d'entreprise, Tunis, 2000, P : 160.

الثقافة العامة تحدد أهم القيم الأساسية التي تؤثر في أنماط السلوك في مجتمع معين وبالتالي تحدد أنماط الاستهلاك وأنواع المنتجات التي يفضلها أفراد المجتمع. أما الثقافة الفرعية فهي المكون الجزئي للثقافة العامة وتقدم أساساً جيداً لتقسيم السوق إلى قطاعات، وتمنح المسوقين فرصة حيوية يمكن الرجل التسويق اغتنامها بكفاءة، من حيث فهم تأثير مثل هذه الثقافات الفرعية في اختلاف الطلب على المنتجات التي تطلبها هذه المجموعات الفرعية.

- **الأسرة:** إن التعريف المتداول للأسرة هو أما الخلية الأساسية لبناء المجتمع وذلك لما لها من دور في وضع قيم ومبادئ الفرد كوها المصدر الأول الذي يغذي الفرد بالأفكار والتصرفات المقصودة وغير المقصودة التي يعتمد عليها مستقبلاً في اتخاذ القرارات وتسيير شؤون الحياة. تشكل الأسرة المجموعة التي لها تأثير مباشر ومستمر على الفرد كما أنه يمكن اعتبارها وحدة استهلاكية لها عنصران مهمان يجب على رجل التسويق معرفتهما هما دور كل فرد ضمن الأسرة وكذا دورة حياتها<sup>(1)</sup> ومن خلالهما يتمكن من تحديد أهم الأفراد الذين يسهمون في اتخاذ القرار ومنه يوجه المسوق رسائل بهدف التأثير عليهم كل حسب دوره مع الاستئارة بمراحل دورة حياة الأسرة.

كما أن المؤسسة تستفيد من استعمال هذه المصطلحات نظراً لعلمها بأهميتها في التأثير على سلوك الزبون فإذا ما ألقينا نظرة على كتيبات المؤسسة العالمية لصناعة السيارات تيوتا فإنها تستعمل هذا المصطلح في كتيباتها فتقول: لا يهم إذا كانت السيارة قديمة أو واحدة من النماذج الجديدة، إذا كنت تملك واحدة من سياراتنا فأنت جزء من الأسرة<sup>(2)</sup>.

- **الجماعة المرجعية:** الجماعة المرجعية هي مجموعة الأفراد الذين لهم تأثير على سلوكيات وتصرفات الآخرين وقيمهم وقد ظهرت هذه الفكرة في كتابات عالم النفس الاجتماعي (جورج ميد) الذي خلص إلى أن الشخص لا يرى نفسه بطريقة مباشرة وإنما بطريقة غير مباشرة من خلال وجهات نظر الأفراد الآخرين في المجموعة نفسها التي ينتمي إليها أو من خلال وجهة النظر العامة والمتفق عليها للجماعة نفسها ككل<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> Jean pierre, jacques Orsoni : **marketing**, 9<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 2005, PP : 90-91.

<sup>2</sup> Manzie R. Lawfer: **Why Customers Come Back How to Create Lasting Customer Loyalty**, Career Press, USA, 2004, P: 42

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة - مصر، 2005، ص145

- الطبقة الاجتماعية: تعرف الطبقة الاجتماعية بأنها: " مجموعة من الأفراد الذين لديهم نسبياً نفس القيم والاهتمامات والتطلعات والعادات السلوكية المتقاربة والتطلعات ومستوى المعيشة<sup>(1)</sup> .

عادة ما يميل الأفراد إلى التطلع إلى طبقات اجتماعية أعلى ويميلون إلى الشعور برغبة في الامتيازات التي يتمتع بها أصحاب هذه الطبقة وتختلف الطبقات باختلاف المعايير ولعل أهم طبقة هي طبقة الأغنياء. وإحدى الطرق لتحقيق الانتماء إلى هذه الطبقة يتم من خلال شراء السلع والخدمات التي يقبل عليها هؤلاء الأفراد<sup>(2)</sup>.

## 02- العوامل السيكولوجية المؤثرة في سلوك الزبون

يتأثر سلوك الزبون بمحددات ذاتية ترجع إلى الزبون نفسه وهي:

أ - الدافع: يعتبر الدافع بمثابة الطاقة التي تؤدي بالفرد إلى القيام بسلوك معين من أجل إشباع حاجة لديه، كما أن اختلاف الأفراد في حاجاتهم وسعيهم لإشباعها يتم باختيارهم أهداف معينة، وهناك نظريات عديدة من أهمها نظرية ما سلوا للحاجات.

ب- الإدراك: يتعلق الإدراك بالحواس عن كل من اللمس والذوق والشم والنظر والسمع فهي بمثابة الأدوات التي يعتمد عليها الفرد في تلقي المدخلات التي بدورها تشكل عند الفرد الإدراك تجاه مكونات البيئة المحيطة به<sup>(3)</sup>. ومنه تعتبر الحواس هي الأدوات المعتمد في المرحلة الأولى لتشكيل الإدراك، ويعرف الإدراك على أنه العملية التي تشكل فيها الانطباعات الذهنية للفرد عندما يتلقى وينظم ويفسر مؤثرات معينة؛ كما أن الإدراك يؤدي إلى التفكير والتفكير يؤدي إلى إحداث التصرف<sup>(4)</sup>. أما الدور الأساسي للتسويق في هذا المجال فهو التعرف على طبيعة الدوافع وفهمها كونها تشكل المرحلة الأكثر حظاً في إمكانية إثارة الحاجة عند الفرد لكي يصبح في النهاية مستهلكاً محتملاً.

مع الأخذ بعين الاعتبار أن أول سلم الإشباع يبدأ بالإدراك وينتهي بالشراء. ويمكن أن يغير الإدراك غير السليم كل المسار المتوقع لسلوك الزبون. وذلك باستقبال معلومات خاطئة أو معالجة غير

<sup>1</sup> زياد محمد الشومان، عبد تاغفور عبد الله عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2009، ص112.

<sup>2</sup> سارة وايت، مرشد الأذكاء الكامل أساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2001، ص: 108.

<sup>3</sup> Philip kotler، le marketing selon kotler، Pearson edition، Paris، 2005، P: 128

<sup>4</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق المفاهيم -الاستراتيجيات النظرية والتطبيق جزء أول أساسي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية - مصر، 2002، ص ص 65-66.

سليمة اعتمادا على ما للفرد من زاد معرفي يعتمد عليه في القيام بالتحليل التآلفي بين كل أجزاء المدخلات التي يستقبلها في مسيرة حياته اليومية. ويمكن أن تكون النتيجة سلوك ايجابي كما يمكن أن تكون النتيجة سلوك سلبي بالنسبة للمؤسسة سواء بالامتناع عن اقتناء المنتج أو أنه يصل حتى إلى دفع الغير باتخاذ نفس الموقف من خلال علاقات الأفراد ببعضهم البعض أو ما يسمى: " فم - أذن".

يمكن أن يظهر الأفراد تصورات مختلفة لنفس الشيء، بسبب ثلاث عمليات إدراكية وهي: الانتباه الانتقائي، التشويه الانتقائي، والاحتفاظ الانتقائي. ويظهر تأثير هذه العناصر الثلاثة جليا خصوصا في المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، حيث يعتمد نجاح عملية الشراء على درجة الاتصال بين البائع والمشتري كون قرارات الشراء لهذه المنتجات عادة ما تكون آنية وسريعة<sup>(1)</sup>.

**ج- التعلم:** توجد العديد من النظريات المفسرة لكيفية وسيورة حدوث التعلم، وما يشترك فيه كل الذين كتبوا في هذا المجال هو أن مقارباتهم تقوم على عنصرين هما الدافع وردة الفعل<sup>(2)</sup>. وهذه النظريات هي: "الارتباط الثورندايك، والاشراط الكلاسيكي لبافلوف والاقتران الجائري، والدافع لهل، والإجراءات لسكنر، والطبيعة التطورية الأساسية التي قال بأساسها داروين، وفيشر، وويتمان وكريج، ولويد مرجان، وآخرون، والذاكرة ومعالجة المعلومات لدوندرز وايننجهوس، كرائدين لها. والتعلم بالملاحظة الباندورا وأخيرا التعلم الاجتماعي الروتر.

**د- الشخصية:** يعرف Alport الشخصية بأنها: " التنظيم الدينامي في الفرد لتلك الأجهزة الجسمية النفسية التي تحدد مطابقة الفرد في التوافق مع بيئته " ويعرف Eysenck الشخصية بأنها: " التنظيم الثابت المستمر نسبيا لخلق الشخص ومزاجه وعقله وجسده، وهذا التنظيم هو الذي يحدد تكيف الفرد مع محيطه، أما ليندا دافيدوف فتعرف الشخصية على أنهما: " تلك الأنماط المستمرة والمتسقة نسبيا من الإدراك والتفكير والإحساس والسلوك التي تظهر لتعطي الناس ذاتيتهم المميزة. والشخصية تكوين اختزالي يتضمن الأفكار الدوافع، الانفعالات، الميول الاتجاهات والقدرات والظواهر المشاية"<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> Eric Singler، Le Packaging des produits de grande consommation, Dunod, Paris, 2006, P 139.

<sup>2</sup> Denis Pettigrew, Normand Turgeon، Marketing, 5e edition, McGraw-hill, Canada, 2004, P 130.

<sup>3</sup> مصطفى ناصر، ترجمة علي حسين حجاج، نظريات التعلم دراسة مقارنة، عالم المعرفة، الكويت، 1983 ص8.



أما Petof, John V فيعرف الشخصية على أنها: "هي نتيجة تكامل كل من الإدراك والمعارف السابقة وكل ما هو بالذاكرة من تجارب وحاجات شخصية بداخل الفرد التي تشكل قاعدة التحفيز عنده" (1).

هـ - **الاتجاهات:** في مفهوم علماء النفس فإن الاتجاه هو الميل المكتسب للاستجابة بطريقة معينة في موقف معين ويمكن ملاحظة هذا الاتجاه لسلعة أو خدمة ما إذا كان إيجابيا أو محايدا أو سلبيا أو مضادا، ويتصف الاتجاه بأنه أمر مكتسب وله اتجاه وقوة وكذا الثبات والتعميم فطالما أنها تكونت وطالت مدتها فإنه يصعب تغييرها. (2)

يعرف Jean - jacque lambin الاتجاهات على أنهما: "الحالة العقلية للشخص الناشئة من التجارب والمعلومات التي تحصل عليها والتي تمكنه من بناء تصوره لمحيطه ورسم مرجعيته وتحديد طريقة استجابته" (3).

يبدأ الآن قرن جديد يتطلب من المؤسسات الاعتماد والتقيد بالزبون والسوق في كل مجالات العمل ولا يكفي تحسين نوعية السلع والتكنولوجيا فقد تغير النظر إلى الأسواق والعمل على تقسيمها إلى قطاعات أصغر، بل أصبح جيب اعتبار كل عميل كسوق مستقل ينبغي خدمته بكفاءة عن طريق تقديم العرض التسويقي التذي يتناسب مع احتياجات كل عميل بشكل منفصل (4).

### المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في خدمة الزبون وأهدافها

#### المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي في خدمة الزبون

تسعى المؤسسات إلى خدمة زبائنها بالاعتماد على مميزات هذا العصر الذي يعيشون فيه والتوقع بالتغيير المطلوب في المستقبل للتمكن من إستغلال الفرص المتاحة ضمن هذا السياق، (5)

<sup>1</sup> John V. petrof, **Op-cit**, P: 173.

<sup>2</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 71، 72.

<sup>3</sup> Jean-jacque lambin, Ruben Chumpitez **marketing stratégique et opérationnel**, 5e édition, dunod, Paris, 2002, P : 93

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحيم إدريس، المنشآت التسويقية إدارة منافذ التوزيع (مدخل وصفي تحليلي)، الدار الجامعية، مصر، 2007 ص301.

<sup>5</sup> براهيم عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص14.

وإعتقاداً على الاتصال الداخلي الجيد وإدراكه الجيد والفهم السليم في الاتصال بين المؤسسة والزبون وهذا لتحقيق مطالب الزبائن الحالية والمحتملة مستقبلاً، والوصول إلى ولائهم، وهذا الهدف يحتاج إلى تخطيط مبني على المرونة في تطبيق التغيير المطلوب إحداثه للوصول إلى تحقيق الحالة المرجو الانتهاء إليها.

حيث لا يكفي دور الاتصال الداخلي لنجاح المؤسسة فقط، فلا بد أن يكون هناك اتصال خارجي فعال، أي مع جميع العملاء والموردون وجميع الأطراف الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة، والتي تدخل ضمن وجود اتصال داخلي ناجح داخل المؤسسة عن طريق وجود نظام مراقبة جيد جداً، وعن طريق وجود اتصال فعال يتميز بصفة القيادة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة لخدمة الزبون:

وتبرز في العناصر التالية:

- 01- إقامة نظام اتصال داخلي فعال خاص بالمؤسسة وعلاقته المباشرة مع الزبون.
- 02- ترسيخ صورة المؤسسة وكذا طبيعة خدماتها ونشاطها من جهة والتعرف على آراء الزبائن فيها، مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.
- 03- يساهم الاتصال الداخلي في رفع معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة مما أ من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها وكذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين آدائهم.
- 04- كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذلك شرح وتفسير القرارات بكل وضوح وشفافية مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفتح المجال لنوع آخر من الاتصالات غير رسمية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> حسام الدين صمادي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، تم الإطلاع على الموقع الإلكتروني (<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/>)، يوم 2019/05/18، على الساعة 17:11.

<sup>2</sup> صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد رقم 22، لسنة 2004، ص ص 117، 118.

المطلب الثالث: دور رضا الزبون في خلق ولائه:

في ظل أسواق البائعين كانت المؤسسة لا تعير للزبائن اهتمام كبير ولا تحاول تقديم أحسن العروض لإرضائهم، فالطلب أكبر من العرض والمؤسسة في موقف قوة، وفي شرق أوروبا كان على الغالبية الوقوف لساعات من أجل الحصول على احتياجات وبأسعار مرتفعة، أما في ظل أسواق المشترين فقد تغيرت المعطيات وأصبح الفرد يختار من بين مجموعة واسعة من المنتجات، وفي هذه الحالة لو يفشل البائع في تسليم السلعة أو الخدمة كما يتوقعها الزبون، فإنه سيخسره بسرعة لصالح المنافس، الزبون اليوم متطلب جدا، متعلم وسقف توقعاته ترتفع باستمرار.<sup>(1)</sup>

فالمؤسسة اليوم أدركت أن رضا الزبون يعد الذراع الحقيقي للولاء،<sup>(2)</sup> كما أنه فرصة لمضاعفة عدد سفراء علامتها، فإذا كان الولاء هو محل اهتمام المنظمة المعاصرة فإن الرضا يشكل شطرا مهما في هذا المفهوم فكلما زاد رضا العميل زاد معدل الإحتفاظ وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح عالية.<sup>(3)</sup>

فيعتبر الولاء أكثر قوة في العلاقة بين المؤسسة وخدمة الزبون، وأقصى درجة في سلم العلاقة التي يمكن للزبون أن يبلغها مع المؤسسة والأكثر مصداقية بعدما تبين زيف الرضا كمؤشر على السلوك

<sup>1</sup> Philip Kotler et autre, **Principles de marketing**, prentice hall Europe, 2eme édition, Paris, 1999, p471.

<sup>2</sup> الولاء هو: " درجة اعتقاد ايجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شراءه". المرجع: بن عليوش توفيق، دور التوجه التسويقي في تعزيز ولاء الزبون - دراسة شركة جازي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2016-2017، ص 67.

<sup>3</sup> عبد المجيد سيدي مجّد بن أشنهو، دراسة المكونات المؤثرة في ولاء الزبون، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2010، ص 45.

خلاصة الفصل:

فإن الاتصال الداخلي يعمل على ظهور التعاون والعمل وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكياتهم، مما يسهل العمل الجماعي وخلق الدافعية وتحقيق مصلحة المؤسسة والأهداف التي تبنى عليها.

ومن خلال التطرق للجانب النظري والتعرف على كل ما يحمله موضوع فعالية الاتصال الداخلي وانعكاساته في خدمة الزبون دراسة ميدانية: بريد الجزائر - غرداية وجب التطرق للجانب الميداني الذي سيتم فيه دراسة موضوعنا على الواقع وذلك بإستخدام مختلف وسائل البحث العلمي من مقابلة وملاحظة وستبانة للحصول على معلومات دقيقة.

# الفصل الرابع

فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة وانعكاساته  
على خدمة الزبون بريد الجزائر لولاية غرداية.

- تمهيد
- المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر.
- المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: التحقق من الفرضيات وعرض نتائج الدراسة
- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

لنجاح أي مؤسسة أو منظمة لا بد أن تكون هناك اتصال داخلي فعال وهو أي تفاعل بين شخصين أو جهتين مختلفتين لأجل إيصال معلومات أو أفكار محددة.

كما أنه له أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة وتسهيل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتحويلها لمراكز اتخاذ القرارات، كما يؤدي إلى لاكتساب مهارات عديدة منها حسن الاستماع وإبداء الرأي كما يكسب الفرد صفة الهدوء والتأني وسعة الصدر مما يقوده إلى أن يكون حكيما في إطلاق قراراته وأحكامه.

لنجاح المؤسسة يتدخل العنصر البشري في العملية الاتصالية وتنفيذها من خلال تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة، وتعزيز التفاعل الاجتماعي والتعاون بين العاملين، مما يزيد من الدافعية والرغبة في العمل وتحسين مستوى أداء العاملين.

وفي هذا الفصل نقوم بعرض لمحة عن مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية.

وفي الأخير نقدم تحليلا وعرض لنتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر

المطلب الأول: تقديم البريد المركزي وهيكله التنظيمي

تعتبر ولاية غرداية عروس الجنوب وبوابة الصحراء ومعبرا هاما وملتقى المنافذ نحو الجنوب الكبير، إضافة إلى ديناميكية وكرم سكانها، فإن ولاية غرداية غنية بما تحتويه من مناظر طبيعية خلابة ومعالم ومناطق سياحية وبتراثها العريق الذي أضحى متأصلا في سكانها، مما أهلها لأن تكون قطبا سياحيا ذو بعد عالمي

وتقع الولاية شمال صحراء الجزائر وتتربع على مساحة 86105 كلم<sup>2</sup> وتقع بين خطي 32 و33.20 شمالا، وبين 2 و30 شرقا. ويبلغ إمتدادها من الشمال إلى الجنوب 450 كلم، ومن الشرق إلى الغرب من 200 إلى 250 كلم. وترتفع عن مستوى سطح البحر في المتوسط ب 468 م. ويجدها من الشمال ولاية الأغواط والجلفة ومن الشرق ولاية ورقلة، من الغرب ولاية أدرار والبيض ومن الجنوب ولاية تمنراست.

مناخ المنطقة صحراوي جاف، المدى الحراري واسع بين الليل والنهار وبين الشتاء والصيف. تتراوح درجة الحرارة شتاء بين 1 و25 درجة وبين 18 و48 درجة صيفا. يعتدل الجو في فصلي الربيع والخريف وتصفو السماء غالب أيام السنة. معدل سقوط الأمطار حوالي 60 ملم سنويا غالبا في فصل الشتاء وتهب على المنطقة رياح شمالية غربية باردة في الشتاء وجنوبية غربية محملة بالرمال في الربيع وفي الصيف جنوبية حارة تعرف بالسيروكو وتتضمن ولاية غرداية 13 بلدية هي:

غرداية، بريان، الضاية، القرارة، بونورة، منصوره، العطف، حاسي الفحل، متليلي، المنيعه، سبب، حاسي القارة، زلفانة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين برهان، واقع وآفاق تطوير السياحة الداخلية بولاية غرداية، الملتقى الوطني بعنوان: فرص و مخاطر السياحة الداخلية في الجزائر، جامعة باتنة، 2018

## المطلب الثاني: تقديم مؤسسة بريد غرداية

بريد الجزائر، الشركة الرسمية لخدمات البريد في الجزائر، وهي مؤسسة عمومية ذات صبغة صناعية وتجارية، خدمات بريدية ومالية، توزيع البريد والخدمات المالية. يقع مقر البريد المركزي في شارع طالي أحمد، بولاية غرداية.<sup>1</sup>

## 1- تاريخ البريد الجزائري.

شرعت فرنسا في بناء قصر البريد المركزي سنة 1910 وأكملته سنة 1913 وأطلقت عليه آنذاك تسمية «البريد الجديد» قبل أن تغيرها الجزائر المستقلة إلى «البريد المركزي» بعد استعادة سيادتها في 5 يوليو 1962.

أثناء الاستعمار الفرنسي للجزائر، تمثل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، إدارة الاشتراكات بالصحف واليوميات، بيع طوابع البريد، إيداع الأموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات، وأيضا دفع رواتب المعلمين وعمال البلدية وعمال الإدارات العمومية. وكان البريد في الحقبة الاستعمارية يعرف بالفرنسية بتسمية (PTT) نسبة إلى الأحرف الثلاثة الأولى من الكلمات الفرنسية التالية "البريد"، "التلغراف" و"الهاتف" وهي التسمية التي استمر اعتمادها حتى بعد الاستقلال، في سنة 1962، وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد من الأقدام السوداء وسكان المدينة الكبيرة تم تسجيل شغور وفراغ فيما يتعلق بإدارة وتسيير مصالح البريد ببلادنا، الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين إلى بذل قصارى جهدهم ورفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق الـ (800) مكتب بريد.

وجاء إصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح نوفمبر 1962، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجل التاريخي للجزائر.

بتاريخ 14 جانفي 2002، وعقب الإصلاحات التي شهدتها قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم رقم (43/02)<sup>2</sup> كمؤسسة مكلفة بمهمة

<sup>1</sup> - بريد الجزائر يعمم استخدام البطاقة الذهبية عبر كل ولايات الوطن نسخة محفوظة 26 أكتوبر 2017 على موقع واي باك مشين.

<sup>2</sup> - "مرسوم تنفيذي رقم 43-02 (PDF). الجريدة الرسمية للجزائر (نشر 15 جانفي 2002). 14 جانفي 2002. صفحات 18-23.



رئيسة تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين للخدمات هما الخدمات البريدية (خدمة البريد والطرود، خدمة البريد السريع والطوباعية) والخدمات المالية البريدية (خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير والاحتياط، خدمة الحوالات، النقدية عبر الشبايبك البنكية الآلية وخدمة التحويل الإلكتروني للأموال).

ويحصى بريد الجزائر اليوم (24417) عاملا، من بينهم (3732) ساعي بريد، كما أنه يملك شبكة بريدية واسعة تضم (3685) مكتب بريد متناثر عبر كافة ربوع الوطن.

## 2- نشأت الخدمات البريدية.

تعود نشأة أول وثيقة بريدية معروفة إلى سنة 255 قبل الميلاد، بمصر. وقبل هذا التاريخ كانت الخدمات البريدية متواجدة تقريبا بجميع القارات وتجلت في الرسل الذين تم تكريسهم لخدمة الملوك والأباطرة آنذاك.<sup>1</sup>

وفي الواقع، يتفق أغلبية المؤرخين على كون تحديد تاريخ نشأة الخدمات البريدية أمرا جزافيا، لأن الدور الرئيسي لجل هذه الخدمات هو ضمان الاتصال، هذا الأخير الذي يعتبر من المنظومات التي وضعها الإنسان منذ الأزمنة الغابرة بحيث اعتمدت عليها جل الحضارات الإنسانية. ومع صعوبة التحديد الزمني للخدمات البريدية الناجمة عن رغبة الإنسان في التواصل، إلا أن بوادرها قد بدأت تظهر مع ظهور الكتابة.

وفي حدود القرن السادس قبل الميلاد، ظهرت إحدى أوائل الخدمات البريدية التي قام بتنظيمها أمير بلاد فارس "سايروس الأعظم" والتي كانت تعتمد على التناوبات الثابتة لإيصال البريد عبر الأحصنة.

واعتمد الرومان أيضا هذه الطريقة خلال القرن الأول قبل الميلاد لتصبح الخدمة البريدية الفعلية للإمبراطورية، ذات الخدمة التي كانت تضمن التبادلات الرسمية والإدارية بداخل الإمبراطورية الرومانية، وذلك بفضل سلسلة من المواقع ووفق مراحل تناوبية وتعاقبية عبر جميع طرقات ومسالك الإمبراطورية.

<sup>1</sup> - بريد الجزائر، نبذة تاريخية، متى نشأت الخدمات البريدية، 2019.

ومع مرور الوقت، وضعت كل من الهيئات الدينية والجامعات النظام الخاص بهما لنقل البريد بغية تبادل الأخبار والأنباء. كما تم وضع نقاط التداول أو التناوب بالطرقات قصد تسريع وتيرة توزيع الرسائل وعلى مسافات بعيدة.

هذا وتمكن فيما بعد حتى الخواص من استخدام الرسل لتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم.

### 3- خدمات البريد الجزائري.

البريد العادي.

البريد السريع.

تحويل أموال.

الحساب البريدي الجاري.

### 4- مهام بريد الجزائر<sup>1</sup>

تكلف المؤسسة بالسهر، في كامل التراب الوطني، على تنفيذ السياسة الوطنية لتنمية الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية من خلال التكفل بنشاطات تسيير الخدمات، وكذا تحديد وتنمية الهياكل المنوطة بها.

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف؛

- باعتبار مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها؛

- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الإستثمار؛

- إستغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛

<sup>1</sup> - بريد الجزائر، نبذة تاريخية، مهام بريد الجزائر، 2019

- القيام بكل النشاطات الملحقمة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير؛
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية؛
- إنشاء وخلق هيئات وهيكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الإستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها؛
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها؛
- صياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشياً مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد؛
- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خدمات بريد الجزائر

- تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالإنتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:
- المديرية العامة والهياكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي؛
- المديرية الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي؛
- الوحدات الولائية وتضطلع بمهام الإستغلال على المستوى الولائي.

<sup>1</sup> - وهاب مُجّد، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 / 2006، ص ص 104-

**1- الهياكل المركزية:**

**1-1-1- المديرية العامة:** يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الإدارة معين بمرسوم، يجوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم ب:

- إعداد وإقترح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة؛

- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة؛

- إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والإتفاقيات في الإطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها؛

- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية؛

- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء؛

- يسهر على إحترام التنظيم الداخلي للمؤسسة؛

- يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه؛

- يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق وديون المؤسسة. كما يقترح على مجلس الإدارة: البرامج العامة للإستغلال، المشاريع والمخططات، البرامج الإستثمارية، الميزانية التقديرية، إستعمالات وتوزيع النتائج، رزمانة مناصب العمل، نظام الأجور ومشاريع توسيع النشاط.

تنقسم مديرية العامة إلى قسمين: مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ. (أنظر إلى الشكل رقم (3-1))

**1-1-1- مديريات الدراسات:**

**أ- مديريات الدراسات لتحسين النوعية:** ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي:

- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة وتقييم مستوى الرضا لدى الزبون؛

- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛
  - إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال؛
  - تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، إستعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة؛
  - تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص بريد الجزائر في ميدان:
  - زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية؛
  - التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية؛
  - تحسين مستوى الإستقبال.
- ب- مديريات الدراسات الإستراتيجية، التخطيط والتنظيم:** تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاعة والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية<sup>1</sup>.
- ج- مديرية الدراسات في مجال الاتصال:** تهدف هذه المديرية إلى ترقية الاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة والمحيط حيث تقوم ب:
- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر؛
  - توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق؛
  - إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة وإستراتيجياتها؛
  - القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- د- مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والإشراف الداخلي:** تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في خلق القيمة

<sup>1</sup> وهاب مُجَد، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-106.

المضافة، كما تساعدها أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر والإشراف وتقديم الإقتراحات وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

- قياس أداء المؤسسة وترشيد الإستعمال الأمثل لمختلف الموارد؛

- المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية)؛

- المشاركة في صياغة لوح القيادة وتحليل النتائج؛

- متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات وإختلاس الأموال؛

- تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الإقليمية والمحلي.

**ه-مديريات الدراسات لشؤون الدولية، التعاون والشؤون القضائية:** تكمن مهامها في تمثل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الإتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد الإتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل ب:

- تطبيق نصوص مؤتمر الإتحاد البريدي والإتحادات الجهوية؛

- تسير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء؛

- إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص إحترام النصوص القانونية؛

- تحضير الإمكانيات والوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية والمالية<sup>1</sup>.

**و-مديرية الدراسات المكلفة بالممتلكات:** تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في إستغلال الوسائل وتسيير مختلف العقارات والممتلكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة وتتكفل هذه المديرية أيضا ب:

<sup>1</sup> وهاب مجّد، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-108

- الإثبات والتحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر وإتصالات الجزائر؛
- صياغة القواعد القانونية لجرد الممتلكات ومتابعة إهلاكاتها؛
- المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الإستثمارات الجديد المكتسبة حديثا؛
- إعداد مدونة لمختلف التجهيزات والإستثمارات خاصة بريد الجزائر؛
- إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن (تنازل عن الإستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

### 1-1-2- المديرية المركزية:

- أ- مديريات المصالح البريدية: تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛
- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد؛
- تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص و بريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛
- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛
- تنفيذ نصوص الإتفاقيات البريدية والإتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات والطرود البريدية وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.
- تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية و خلية مكلفة بالبريد السريع:
- أ-1- المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية.
- أ-2- المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع.
- أ-3- المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج.
- أ-4- المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.
- أ-5- الخلية المكلفة بالبريد السريع.

ب- مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية ب:

- التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات)؛
- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية؛
- تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك؛
- معالجة مختلف النزاعات القانونية والإستعلامات وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

ج- مديرية المالية والمحاسبة: وتتكفل هذه المديرية ب:

- إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛
- تأطير مختلف الهياكل والميادين الحاسبي والمالي؛
- توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة؛
- توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع المختلف الهياكل؛
- متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة<sup>1</sup>.

د-مديرية الوسائل العامة:

وتتكفل هذه المديرية ب: إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية والأمن.

هـ- مديرية الموارد البشرية: وتتكفل المديرية ب:

- إنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشؤون الاجتماعية؛
- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11)؛

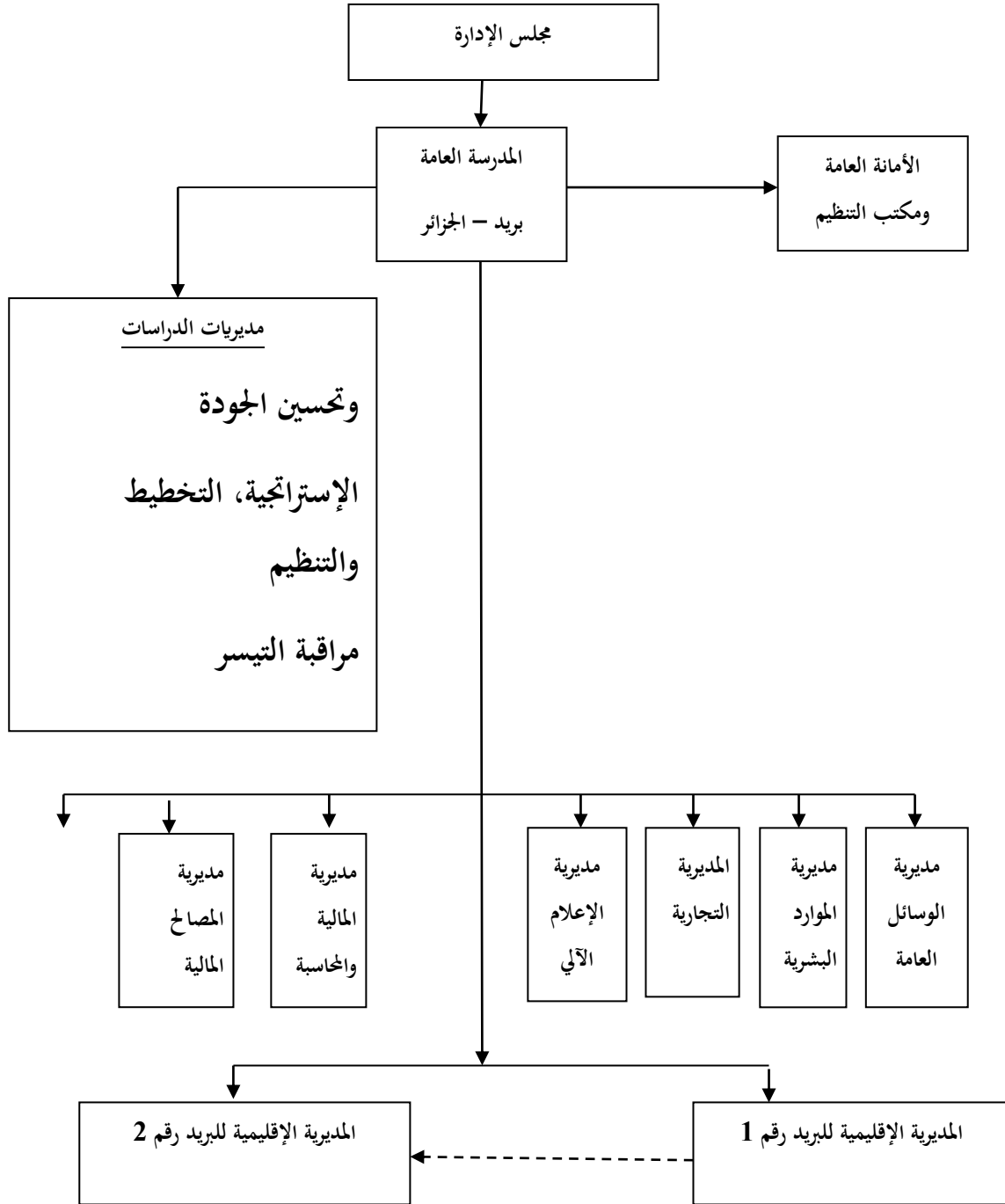
<sup>1</sup> وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 109-110.



- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.
- و-المديرية التجارية: تتكفل هذه المديرية بما يلي:
  - التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب إحتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
  - إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية وخدمات المصالح المالية؛
  - إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن؛
  - إعداد الدراسات بخصوص الأسعار واقتراح التعديلات اللازمة.
- ج-مديرية الإعلام الآلي: وتتكفل هذه المديرية بما يلي:
  - إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛
  - إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح؛
  - إنجاز برامج الإستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها؛
  - الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام والعمل على تطوير البرامج؛
  - مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجيا الإعلام والاتصال المستعملة<sup>1</sup>.

المرجع السابق، ص ص 103-104. <sup>1</sup>

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية



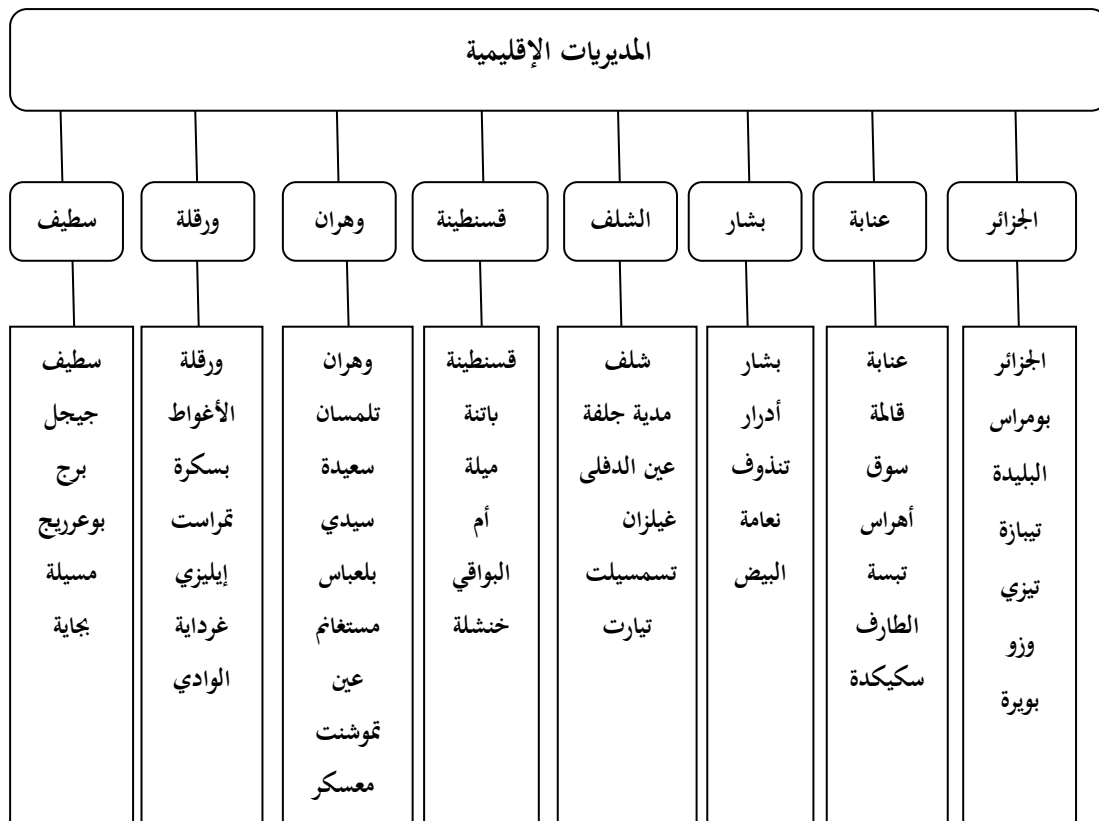
المصدر: وهاب مُجَّد، مرجع سبق ذكره، ص 104.

2- الهياكل الإقليمية

يتكون الهيكل التنظيمي من 08 مديريات إقليمية تقوم بالإشراف على الوحدات الولائية التابعة للإقليم وهذا ما يوضحه الشكل الموالي. وتتكفل هذه المديريات بما يلي:

- تنظيم ومراقبة إستغلال البريد على مستوى الإقليم؛
- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة؛
- إعداد الميزانيات وإعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها؛
- توحيد وإعداد الميزانيات التقديرية؛
- إعداد برامج التفتيش ومراقبة تنفيذها<sup>1</sup>.

الشكل رقم (3): مخطط التنظيم الإقليمي والوحدات الولائية



<sup>1</sup> الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي (دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر)، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005 / 2006، ص 116.

المبحث الثاني: تحليل المعطيات الدراسة الميدانية.

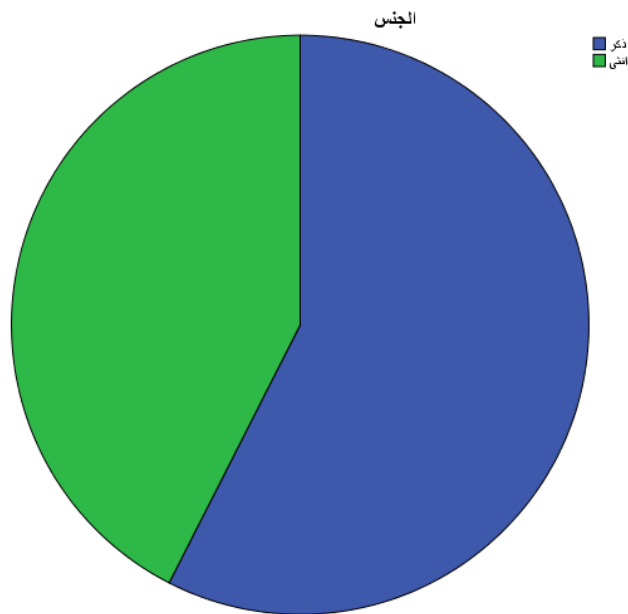
المطلب الأول: تصميم و تنفيذ الدراسة.

جدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
57.5%	23	ذكر
42.5%	17	انثى
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 2 المبين لتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس ان النسبة الاكبر كانت للذكور بنسبة 57.5% تليها نسبة الاناث بنسبة تليها نسبة الاناث بنسبة 42.5% من مجمل العينة المدروسة.

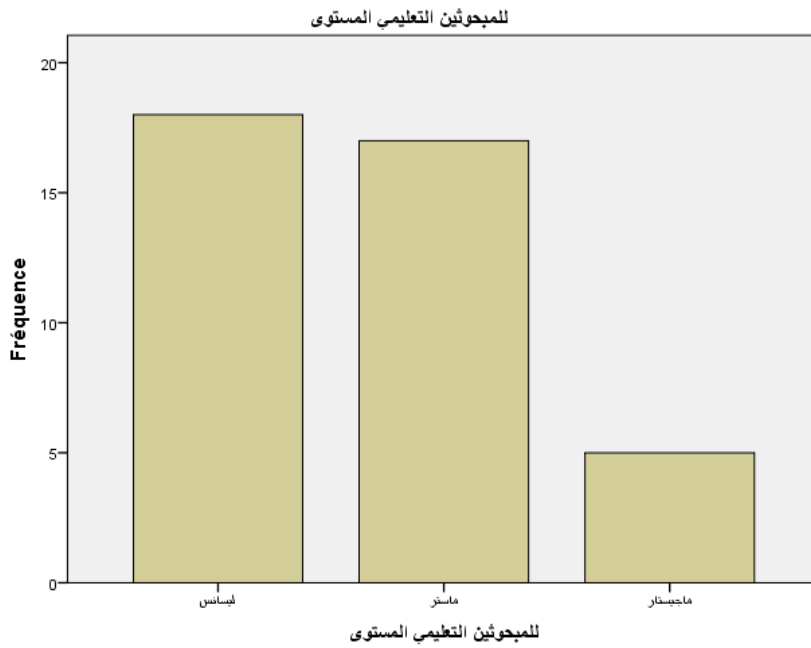
من خلال ما سبق نستنتج أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وهذا يبين لنا أن طبيعة النشاط يتطلب فئة الذكور أكثر من الإناث، إضافة إلى ذلك ميل فئة الذكور للعمل في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، التي تتميز بالأجور المرتفعة، من منطلق أنهم مطالبون أكثر في الجانب المادي، من أجل تحمل الأعباء والتكاليف المالية العائلية وهذا ودون اغفال التحاق العنصر النسوي بالعمل في الادارات مؤخرًا.



جدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ليسانس	18	45%
ماستر	17	42.5%
مجيستار	5	12.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة الباحثين ذوو المستوى الجامعي ليسانس تمثل نسبة 45% واعلى نسبة والمستوى ماستر تمثل 42.5% من مجمل العينة المدروسة وأخيرا المستوى مجيستار بنسبة 12.5%. إن خصوصية مؤسسة بريد الجزائر تتطلب تأهيل علمي عالي نوعا ما لتسيير المهام الادارية الخاصة والتي تحتاج مهندسين وتقنيين تكونوا في الجامعات والمعاهد الخاصة هذا ما يفسر ارتفاع نسبهم مقارنة بباقي المستويات.

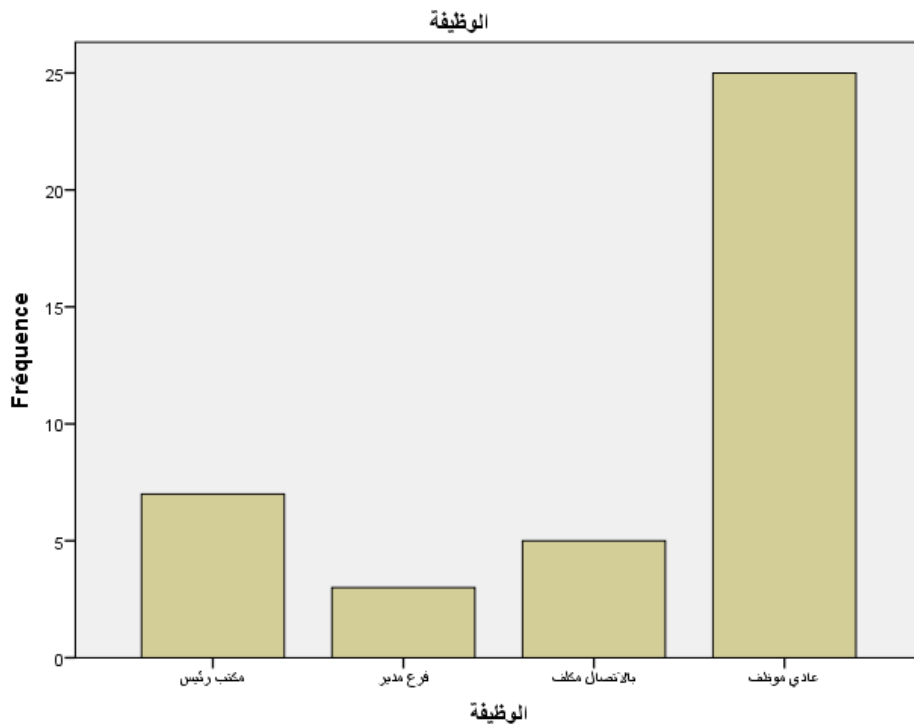


## جدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.

النسبة	التكرار	الوظيفة
17.5%	7	رئيس مكتب
7.5%	3	مدير فرع
12.5%	5	مكلف بالاتصال
62.5%	25	موظف عادي
100%	40	المجموع

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أن غالب عمال هذه المؤسسة هم موظفون أي بنسبة 62.5% منهم، تليها نسبة 17.5% تمثل نسبة رؤساء المكاتب ، وبنسبة 12.5% للمكلفين بالاتصال ونسبة 7.5% لمدراء الفروع.

الفئة الغالبة هي الموظفون وهذا راجع لطبيعة المؤسسة وطبيعة مهامها، بما ان المؤسسة مهامها تقديم خدمات بريدية عبر التعامل مع بيانات مستخدمين وتحويل الاموال وارسال الطرود وحوالات البريد والتعامل الدائم مع الارقام والحسابات لذلك تحتاج الى اطرار تكونوا في الغالب داخل المؤسسة بحكم سنوات الخبرة من العمل.

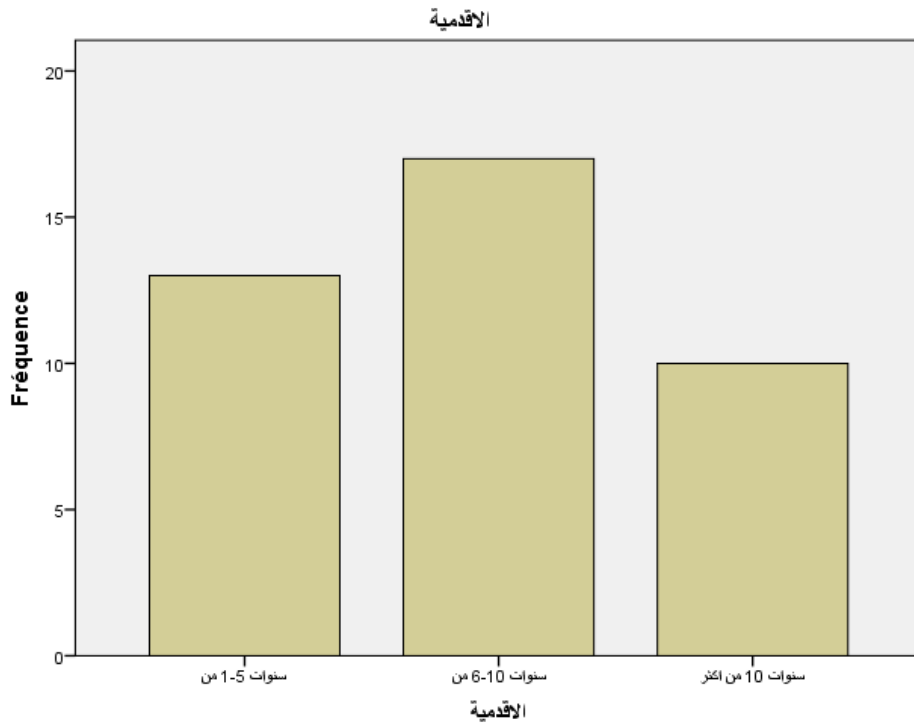


جدول رقم 04: يوضح سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	الخبرة
32.5%	13	من 1-5 سنوات
42.5%	17	من 6-10
25%	10	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي 42.5% من المبحوثين لهم أقدمية من 6-10 تليها نسبة 32.5% للفئة من 1-5 سنوات و 25% للفئة أكثر من 10 سنوات.

لقراءة المعطيات لا بد من الرجوع إلى الفئات العمرية والذي تمثل فيه نسبة الشباب النسبة الأكبر، فهنا تظهر سياسة الدولة الجزائرية في مجال التوظيف والتي تعمل من أجل دمج الشباب في الحياة المهنية، حيث كان له الأثر البالغ في تقليص عدد الكهول والشيوخ في المؤسسة الجزائرية مقابل فتح المجال للشباب الذي سيستفيد من الخبرة المهنية للفئات العمرية المتقدمة.

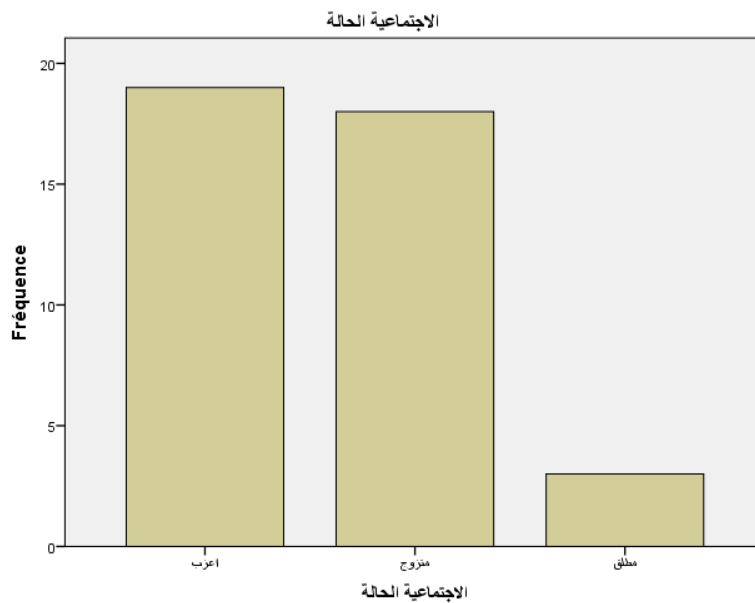


## جدول رقم 05: يوضح الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
47.5%	19	أعزب
45%	18	متزوج
7.5%	3	مطلق
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالب على أفراد العينة هي فئة العزاب بنسبة 61.7% ثم تليها نسبة المتزوجون بنسبة قدرت بـ 45%. وفئة مطلق بنسبة 7.5%.

وهذه النسب تعكس لما للعمل من اثر على حياة العمال، فأكبر نسبة هي فئة العزاب ومن ثم المتزوجين هذا ما يعكس إستقرار العمال ماديا وقدرتهم على الزواج خاصة وأن أكبر فئة هي فئة الشباب في هذه المؤسسة، فالعمل يتيح للشباب فرصة لبناء حياتهم وتحقيق الإستقرار ببناء أسر لتحقيق التوازن في حياتهم الشخصية، وهذا ما ينعكس على عملهم بصورة إيجابية.



## عرض وتحليل معطيات الفرضيات:

عرض وتحليل معطيات الفرضية الاولى: للمؤسسة اتصال داخلي وخارجي ايجابي وفعال في خدمة الزبون.



جدول رقم 06: يوضح طبيعة العملية الاتصالية في المؤسسة

النسبة	التكرار	عملية الاتصال
37.5%	15	عفوية
20%	8	الصدقاة
42.5%	17	اتباع السلم الإداري
100%	40	المجموع

من خلال معطيات الجدول الذي يوضح طبيعة العملية الاتصالية في المؤسسة نجد ان الغالب على العملية الاتصالية هو اتباع السلم الاداري بنسبة 42.5% تليها الاتصال عبر طريقة عفوية بنسبة 37.5% وعبر الصدقاة بنسبة 20%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان للاتصالات أهمية واضحة وضرورة ملحة في إدارة الأعمال، فإن الاتصال الفعال بصورة عامة بين الأفراد داخل المجموعة الواحدة أو بين المجموعات المختلفة يحقق تقدما ونموا واضحا للأفراد والمجموعات، فهو يمكن المدير من تحليل الأمور والمعضلات بطريقة سلمية والتوصل للنتائج الحلول الصحيحة والمناسبة، ومما يجدر قوله إن أخطاء التواصل قد تؤدي إلى نتائج مكلفة قد تذهب بمؤسسة العمل إلى مذاهب سيئة.

## جدول رقم 07: يوضح إثر الاتصال الأكثر استعمالا على نمط الاتصال المستعمل

المجموع		اتصال جماهيري		اتصال موجهي		اتصال ذاتي		أي نمط اتصالي تتخذه مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية في نقل عملية الاتصال الداخلي المسار الأكثر استعمالا للعملية الاتصالية داخل مؤسسة بريد بولاية غرداية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	8	%12.5	1	%62.5	5	%25	2	الاتصال الصاعد
%100	21	%9.5	2	%76.2	16	%14.5	3	الاتصال النازل
%100	11	%18.2	2	%72.7	8	%9.1	1	الاتصال الافقي
%100	40	%12.5	5	%72.5	29	%15	6	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح إثر الاتصال الأكثر استعمالا على نمط الاتصال المستعمل حيث كان الاتجاه الغالب على الجدول مع إثر الاتصال النازل على جعل الاتصال موجهي في الإدارة بنسبة %72.5 واتصال ذاتي بنسبة %15 واتصال جماهيري بنسبة %12.5.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان الاسلوب الغالب في إدارة بريد الجزائر غرداية هة الاتصال النازل وهو ماجعل نمط الاتصال يكون موجه فالاتصالات هي عملية تبادل المعلومات والبيانات المختلفة بهدف التواصل بين أفراد المجتمعات المختلفة، وذلك عن طريق الكلام أو الكتابة أو أي

وسيلة أخرى، وبشكل عام يعتبر الاتصال الشخصي من أفضل وأهم أنواع الاتصالات بسبب تعبير الأفراد عن أفكارهم ورغباتهم بطرق مختلفة مثل الكلام، وتعابير الوجه، وتحريك اليدين. وأنواع الاتصالات عملية تقسيم الاتصالات إلى أنواع مختلفة تعتمد بشكل أساسي على المعايير والمقاييس التي نستخدمها للنظر في الاتصالات وطبيعتها، إلا أنه يُمكن القول إجمالاً أن الاتصالات التي نستخدمها في محيط العمل تكون اما الاتصالات الرسمية وهي الاتصالات التي تتم وفق خطوط السلطة الرسمية، وتُطبق بناءً على قواعد وإجراءات محددة رسمياً، مع العلم أن الاتصالات الرسمية تكون هابطة من الرئيس إلى المرؤوسين، وتأخذ أسلوب التوجيهات أو التعليمات أو القرارات أو الأوامر. او الاتصالات الصاعدة والتي تكون من المرؤوسين إلى الرئيس، وتأخذ شكل الآراء أو التقارير أو البحوث أو الشكاوى والاقتراحات. والاتصالات الأفقية والتي تتم بين الإدارات المختلفة في المؤسسة الإدارية الواحدة، وتأخذ شكل المشورة، والحوار، وتبادل الآراء، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة لتنسيق العمل.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتوضح إثر الاتصال الاكثر استعمالا على نمط الاتصال المستعمل.

#### جدول رقم 08: يوضح طبيعة العلاقة الاتصالية بين الموظف وافراد المؤسسة

النسبة	التكرار	طبيعة العلاقة الاتصالية بين الموظف وافراد المؤسسة
7.5%	3	ردئية
67.5%	27	تعاون
25%	10	تنافس
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح طبيعة العلاقة الاتصالية بين الموظف وافراد المؤسسة ان الغالب على العملية الاتصالية هو التعاون بنسبة 67.5% والتنافس بنسبة 25% وان العملية الاتصالية ردئية بنسبة 7.5%.

من خلال ما سبق يتضح ان العملية الاتصالية تعبر عن الاتفاق والتعاون، وهو ضد الانقطاع، وقد يأتي بمعنى التتابع وهو عملية إرسال المعلومات، واستقبالها، وهو يعبر عن عملية تبادل الآراء، والأفكار، والمشاعر، والمعلومات عبر الوسائط المتعددة، سواءً كان ذلك التبادل بين الجماعات، أو بين الأفراد. وهو نقل المعلومات أو الرسائل من شخص إلى آخر، بهدف التأثير في سلوكه، ويتم ذلك عن طريق استخدام اللغة، أو المعاني، أو الإشارات، أو المفاهيم. ومفهوم الاتصال والتواصل مرادفان لبعضهما، فعرفوا عملية الاتصال والتواصل بأنها عملية اجتماعية متبادلة بين أطراف العملية التفاعلية، وهما المرسل، والمستقبل، ويتم من خلال هذه العملية التعبير عن الذات، والمشاعر، والأفكار، ونقل الانطباعات، والمعلومات، والخبرات، والتي تؤدي إلى إشاعة الفهم والتعاطف بين الأفراد، وتساعد على تحقيق الأهداف، وتطوير العلاقات.

جدول رقم 09: يوضح تأثير وجود صعوبة في الاتصال مع الادارة وأثر ذلك على المسار الاكثر استعمالا في العملية الاتصالية في المؤسسة

المجموع		الاتصال الافقي		الاتصال النازل		الاتصال الصاعد		المسار الأكثر استعمالا للعملية الاتصالية تجد صعوبة في الاتصال بينك وبين الإدارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	4	%50	2	%50	2	%0	0	نعم
%100	23	%26.1	6	%43.5	10	%30.4	7	لا
%100	13	%23.1	3	%69.2	9	%7.7	1	أحيانا
%100	40	%27.5	11	%52.5	21	%20	8	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح تأثير وجود صعوبة في الاتصال مع الادارة وأثر ذلك على المسار الاكثر استعمالا في العملية الاتصالية في المؤسسة حيث كان الاتجاه العام للجدول مع عدم وجود صعوبة في الاتصال بالادارة وهو ما ساهم في وجود اتصال نازل بين الادارة والعمال بنسبة %52.5 وافقي بنسبة %27.5 واتصال صاعد بنسبة %20.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان هنالك عدم صعوبة في الاتصال مع الادارة واثرت ذلك على المسار الاكثر استعمالا في العملية الاتصالية في المؤسسة و هو مسار الاتصال النازل و تتضمن الاتصالات بين الرئيس ومروؤوسيه حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه وهي تتم عادة بالعديد من الصبغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ومناقشة الموازنات ومنشورات المنظمة وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا ،اما الاتصال الصاعد وهي اتصالات الصادرة من العاملين إلى المدير وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات و الآراء ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم الاستبعاد المقترحات والآراء الهادفة إلى تطوير وتعزيز هذه الاتصالات عن طريق سياسية الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق المقترحات وغيرها وايضا الاتصالات الأفقية و يتم هذا النوع من الاتصالات بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المستوى الرئاسي حيث هذا الاتصال وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تكون في مستوى التنظيمي حيث دعا هنري فايول إلى ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة و الاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين وجوب حصول الموظف على إذن رئيضية قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ضرورة إعلام الموظف لرئيسية بأنهم نتائج الاتصالات الأفقية. هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتوضح إثر عدم وجود صعوبة في الاتصال مع الادارة وأثر ذلك على المسار الاكثر استعمالا في العملية الاتصالية في المؤسسة وهو الاتصال النازل.

## عرض جداول الفرضية الثانية

## جدول رقم 10 : علاقة الوسائل المستخدمة للاتصال على الوسائل المفضلة لدى الموظفين للاتصال

المجموع		الوسائل الالكترونية		الوسائل الشفوية		الوسائل الكتابية		الوسائل المفضلة اهم الوسائل المستخدمة للاتصال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	8	%75	6	%12.5	1	%12.5	1	الهاتف
%100	11	%36.4	4	%18.2	2	%45.5	5	الاجتماعات
%100	4	%50	2	%0	0	%50	2	المقابلات
%100	9	%	0	%0	0	%100	9	الإعلانات
%100	8	%62.5	5	%12.5	1	%25	2	الرسائل
%100	40	%42.5	17	%10	4	%47.5	19	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة الوسائل المستخدمة للاتصال على الوسائل المفضلة لدى الموظفين للاتصال حيث كان الاتجاه العام للجدول مع إثر اهم الوسائل المستخدمة وهي الاجتماعات على المفضلة للعامل وهي الرسائل الكتابية بنسبة 47.5% والرسائل الالكترونية بنسبة 42.5% واخيرا الرسائل الشفوية بنسبة 10%.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان الوسيلة المفضلة في الاتصال من قبل الموظفين هي الرسائل الكتابية وهو الأداة التي تربط بين كافة الجهاز الإداري سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية حيث يقصد بالاتصالات الإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الآخرين، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة ويعرف الاتصال الإداري بأنه عملية

تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل الإدارة بغرض تحقيق هدف معين ومنهم من يشخصه في مجال الإداري وفي المؤسسات ليقتصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات ( هابطة، صاعدة ، أفقية ) داخل الهيكل التنظيمي ، فالإتصال في المجال الإداري يعني العملية التي تمكن القائد الإداري من أن يحيطه المرؤوسين بالإخبار والمعلومات والأفكار بغرض أحداث تفاعل والتأثير فيهم.

يتضح لنا من خلال هذه المفاهيم الخاصة بالاتصال الإداري بحيث هو أحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وهذا التفاعل يكون عبر إنتاج وفير من المعلومات والأفكار تصل الرؤساء إلى مرؤوسهم وذلك لحل مشاكلهم وتواصلها حيث يكون هذا التوصل عبر تلقي إشارات تسير من الأعلى إلى أسفل البناء التنظيمي ومن الخلف إلى الأمام كما أنه عملية نقل المعلومات واستقبالها وفهمها بين فرد والآخر.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتوضح الوسائل المستخدمة للاتصال على الوسائل المفضلة لدى الموظفين للاتصال والتي كانت الرسائل المكتوبة في المقام الاول ومن ثم الالكترونية والشفوية.

### جدول رقم 11: يوضح الوسائل أكثر فاعلية حسب رأيك في إيصال المعلومات

النسبة	التكرار	الوسائل أكثر فاعلية حسب رأيك في إيصال المعلومات
65%	26	الإعلانات
30%	12	الهاتف
5%	2	البريد الإلكتروني
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح الوسائل أكثر فاعلية حسب رأيك في إيصال المعلومات حيث كانت الاعلانات الوسيلة الأكثر فاعلية بنسبة 65% يليها الهاتف بنسبة 30% واخيرا البريد الإلكتروني بنسبة 5%.

من خلال ما سبق يتضح ان الإعلان أداة مهمة ومؤثرة في العمليات الاتصالية المختلفة، فهو يُشكل وسيلة اتصال تعتمد على التأثير في فرد أو أكثر عن طريق استخدام إحدى وسائل الترويج المتاحة لبناء اتصال بين المستهلكين والمُنتجات، كما يُمثل الإعلان الأسلوب المُستخدَم من المرسل للتأثير في المتلقي؛ وذلك بالاعتماد على تطبيق مجموعة من وسائل وطرق الاتصالات غير الشخصية من أجل نقل الأفكار والترويج للمُنتجات والخدمات.

### عرض جداول الفرضية الثالثة:

جدول رقم 12: يوضح ان موظفي وعمال مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية بحاجة إلى تكوين خاص بالعملية الاتصالية

النسبة	التكرار	موظفي وعمال مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية بحاجة إلى تكوين خاص بالعملية الاتصالية
84.5%	35	نعم
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال يوضح ان موظفي وعمال مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية بحاجة إلى تكوين خاص بالعملية الاتصالية بنسبة 84.5% وعدم حاجتهم للتكوين بنسبة 12.5%.

من خلال المعطيات السابقة تتضح اهمية التدريب للموظفين لأنه من أهم الأمور التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها عند تدريب العاملين فيها هو الحصول على أخطاء أقل؛ فالأخطاء تحدث بشكل كبير إذا كان الموظف يفتقر إلى المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل الموكّل إليه، أما إذا كان الموظف حاصلاً على التدريب الكافي والمطلوب فستكون نسبة اقترافه للأخطاء أقل، كما يمكن له أن يُصبح أكثر مهارة وكفاءه في عمله، كما يصبح مؤهلاً أكثر من غيره للحصول على ترقية.



جدول رقم 13: يوضح ان الادارة تقوم بواجبها نحو العمال فيما يتعلق بتسهيل عملية الاتصال

النسبة	التكرار	تقوم الادارة بواجبها نحو العمال فيما يتعلق بتسهيل عملية الاتصال
90%	36	نعم
10%	4	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح ان الادارة تقوم بواجبها نحو العمال فيما يتعلق بتسهيل عملية الاتصال بحيث انها تقوم بواجبها بنسبة 90% ولا تقوم بواجبها بنسبة 10%.

من خلال المعطيات السابقة يتضح ان الادارة تسهل عملية الاتصال لموظفيها اذ يعد الاتصال احدى الدعائم الرئيسة في العملية الإدارية في أية منظمة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الادارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات بعضها ببعض إذ لا يمكن لأي عمل إداري، أن ينجز إنجاز سليما دون الاعتماد على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والشخص المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح يسهل العملية ومخطط له وفق أساليب علمية صحيحة. كما يعتبر الاتصال أهم الوسائل التنظيمية الضرورية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث هو مفتاح الوظائف الادارية في التفاعل بين أعضاء المنظمة والاسهام في العمل الجماعي واكتساب مهارات من خلال تبادل المعلومات والأفكار والتعبير عن الآراء التي تساعد على تكوين علاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.

جدول رقم 14: يوضح وجود صعوبة في الاتصال بالدير وأثر ذلك على تقييمك للاتصال

### الداخلي

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		تقييمك للاتصال الداخلي صعوبة في الاتصال بمدير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	10	%40	4	%60	6	%0	0	نعم
%100	16	%0	0	%56.3	9	%43.8	7	لا
%100	14	%0	0	%78.6	11	%21.4	3	أحيانا
%100	40	%10	4	%65	26	%25	10	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح وجود صعوبة في الاتصال بالدير وأثر ذلك على تقييمك للاتصال الداخلي حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع عدم وجود صعوبة في الاتصال مع المدير وهو ما إثر على جعل الاتصال متوسط بنسبة 65% وجيد بنسبة 25% وضعيف بنسبة 10%.

من خلال المعطيات السابقة يتضح ان على المدير الناجح ان يكون على اتصال دائم مع موظفيه من اجل الاستماع للانشغالات والعمل على حلها عبر استشارة المسؤول لطاقتهم تعد من اهم مميزات الاتصال الفعال فبرغم من ان وسيلة الشورى التي تتم من خلال الجماعات فإن صفاتها المميزة الأساسية قد تكمن في توجيه الفرد، اذ ان الرئيس الذي يطلب المشورة اثناء العمل، والرئيس الذي يقوم بإقناع الآخرين، والرئيس الذي يرحب بالإقتراحات التي تأتي من جانب المرؤوس، يعتبر مستخدماً لوسيلة الشورى.

ورغم ان وسيلته قد تستخدم بكثرة حتى ان المرؤوسين قد يتساءلون عما إذا كان لرئيسهم خطة أو رأي أو فكرة ذكية عن عمله، فإن ثمة حقيقة تمثل وهي ان معظم الأفراد يكرهون ان يؤمروا كما انهم يشعرون بعلو مكائنتهم حين تعرض آراؤهم للبحث والإستقصاء، اذ أن الاتصال بين

شخص وآخر أو رئيس ومرؤوسه أو قائد وأتباعه عملية ضرورية لكل نشاط إنساني لأنها تنحصر في العلاقة بين شخص وآخر تتعداها الى العلاقة بين الفرد ونفسه ومع أن الاتصال كثيراً ما يحرف ويؤول في الأعمال الإدارية إلا أنه مهم جداً لوظيفة القائد

اذ انها تعتبر عملية تبادل للآراء والمعلومات من أجل احداث تفاهم وثقة متبادلة أو أحداث علاقات إنسانية طيبة، هذا ما من شأنه ان يحسس كل فرد في طاقم العمل بأهميته في التنظيم ويحقق له حالة من الرضا عن الدور الذي ينجزه داخل التنظيم.

جدول رقم 15 : يوضح تأثير طبيعة القرارات الصادرة من الادارة وأثرها على تقييم العمال

### للاتصال في الادارة

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		تقييمك للاتصال القرارات التي تصدرها الادارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	6	%16.7	1	%33.3	2	%50	3	تخدم العمال
%100	15	%6.7	1	%80	12	%13.3	2	تخدم الإدارة
%100	19	%10.5	2	%63.2	12	%26.3	5	تخدم الجميع
%100	40	%10	4	%65	26	%25	10	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح تأثير طبيعة القرارات الصادرة من الادارة وأثرها على تقييم العمال للاتصال في الادارة حيث كان الاتجاه العام للجدول مع إثر ان القرارات تخدم الجميع وهو ما ساهم في ان الاتصال متوسط بنسبة 65% وجيد بنسبة 25% وضعيف بنسبة 10%.

من خلال البيانات السابقة يتضح من خلال المعطيات السابقة تظهر اهمية خدمة القرارات التي تصدر من الادارة للعمال عبر نقل المعلومات وتوضيح الامور للمشرف من اجل الوصول إلى فهم وتشخيص المشكلة مع سائر المعنيين قبل اتخاذ القرار ، وكما يقال أن التشخيص السليم للمشكلة

يعتبر نصف الحل، أي تخصيص وقتنا كبيرا في تحديد المشكلة، من خلال تحديد المعايير، ملاحظة الانحرافات عن المعايير، وصف الانحرافات بدقة، وتحديد أسباب الانحراف بالمعايير عبارة عن علامات تستخدم لمعرفة مشكلة ما، وإذا لم توجد المعايير فلن تعرف المشكلة الموجودة، وتحديد المعايير مسؤولية تقع على عاتق المشرف عادة على الرغم من أنها يمكن أن تحدد في بعض المجالات من قبل الإدارة العليا بعد التواصل وإشراك العمال في ذلك طبعاً، فيعمل المدير أو القائد على اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلى أسس علمية وهذا من أجل الحصول على نتائج إيجابية ولملموسة لكن بعض الحالات تكون النتيجة الأخيرة غير متوقعة تماماً وبعيدة عن الأهداف المطلوب تحقيقها في الميدان، ويرجع هذا كله إلا أن عملية اتخاذ القرارات تخضع للعديد من العوامل المتغيرة باستمرار، مما يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها، فمتخذ القرار يشهد عدة حواجز وعقبات من أهمها مدى صحة ودقة المعلومات التي تأتي من ميدان المشكل لذلك لا بد للمشرف ان يبني علاقات جيدة مع عماله ويحرص على استمرارها من اجل ان لا يواجه القادة والمشرفون عدة صعوبات وعقبات، حيث يتخوفون ويحتاطون من الذين يعملون معهم، لأن النقص الواضح في المعلومات وعدم صحتها تؤثر سلباً على القرارات المتخذة.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين تأثير طبيعة القرارات الصادرة من الادارة وأثرها على تقييم العمال للاتصال في الادارة.

### 1- مجتمع وعينة الدراسة :

عينة الدراسة هم زبائن مكاتب بريد الجزائر في غرداية.

### 2- أسلوب جمع البيانات :

قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على ثلاث أدوات لجمع البيانات حيث تم الاعتماد على الملاحظة كأداة مكتملة لجمع البيانات وتدعيمه بأداة المقابلة كما تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي.

وقد تم تجميع الاستبيان وتقسيمه إلى :

- القسم الأول : البيانات الشخصية الجنس والمستوى التعليمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية.

- القسم الثاني : يحتوي على محورين :

- المحور الأول : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- المحور الثاني : فعالية الاتصال وتحقيق هدف إرضاء الزبون.

وقد تم وضع استبيان أولي وعرضه على عدد من الأساتذة المعلمين وتصحيح بعض الأخطاء للحصول على الشكل النهائي.

ولقد تم توزيع 90 استبيان، وتم استرجاع 40 استبيان.

المطلب الثاني : اختيار ثبات أداة الدراسة

### 1- الصدق الظاهري :

تطلب التحقق عرض الاستبيان على مجموعة من المعلمين تتكون من أساتذة قسم الإعلام والاتصال بجامعة غرداية، بحيث وضعت مجموعة من الملاحظات من طرفهم من أجل تصحيح بعض الأخطاء.

### 2- قياس ثبات أداة الدراسة :

قمنا بالتأكد من ثبات أداة الدراسة نقيس استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها وقدرتها في الحصول على نفس النتائج تحت نفس الظروف.

وقبل التطرق إلى تحليل الاستبيان يجب التطرق إلى جدول تحديد درجة أهمية المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكون الخماسي 1-5/3.

درجة الأهمية	المتوسط الحسابي
المستوى منخفض	من 01 إلى 233
المستوى متوسط	من 2.34 إلى 3.67
المستوى مرتفع	من 3.67 إلى 05

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الثالث : التحقق من الفرضيات وعرض نتائج الدراسة

المطلب الأول : إثبات أو نفي الفرضيات

- اختبار الفرضيات باستخدام اختبار Student.

- صياغة الفرضيات إحصائيا.

#### • الفرضية الأولى :

لمؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية اتصال داخلي وخارجي إيجابي وفعال في خدمة الزبون. ونعبر عن هذه الفرضية إحصائيا بصياغة الفرضيتين التاليتين :

-  $H_0=P>O$  أي ليس هناك اتصال داخلي وخارجي فعال في خدمة الزبون لبريد الجزائر لولاية غرداية.

-  $H_1=P>O$  أي يوجد اتصال داخلي وخارجي فعال في خدمة الزبون لبريد الجزائر لولاية غرداية.

#### • الفرضية الثانية :

للمؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية عدة وسائل اتصالية ساهمت في تحقيق أهدافها وضمن استمراريته، ونعبر عن هذه الفرضية إحصائيا بصياغة الفرضيتين :

-  $H_0=P=O$  أي ليس للمؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية عدة وسائل اتصالية ولم تساهم في تحقيق أهدافها وضمن استمراريته.

-  $H_2=P>O$  أي للمؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية عدة وسائل اتصالية ساهمت في تحقيق أهدافها وضمن استمراريته.

#### • الفرضية الثالثة :

بدن تكويني كفاء للعمال داخل المؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية لا يمكن تحقيق التنسيق والتوجيه في عملية الاتصال الداخلي في تبادل العلاقات بينها وبين الزبون.

ونعتبر عن هذه الفرضية إحصائيا بصياغة الفرضيتين التاليتين :

-  $H_0P=O$  أي لا يوجد هناك علاقة بين تكوين العمال والزبائن في تبادل العلاقات بينهم من حيث عملية الاتصال الداخلي.

- أي بدون تكوين كفى للعمال داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية لا يمكن تحقيق التنسيق والتوجيه في عملية الاتصال الداخلي في تبادل العلاقات بينها وبين الزبون.

وعليه نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) في حالة رفض فرضية لعدم ( $H_0$ ).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتعين قبول مايلي :

- قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

- قبول الفرضية البديلة ( $H_2$ ).

- قبول الفرضية البديلة ( $H_3$ ).

مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج :

• الفرضية الأولى :

- المؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية اتصال داخلي وخارجي إيجابي وفعال في خدمة الزبون.

بينت نتائج الدراسة أن مؤسسة بريد الجزائر تحقق اتصال داخلي وخارجي إيجابي وفعال في خدمة الزبون.

• الفرضية الثانية :

- المؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية عدة وسائل اتصالية ساهمت في تحقيق أهدافها وضمن استمراريتها.

من خلال نتائج الاستبيان والمقابلة والملاحظة أظهرت النتائج أن الوسائل الاتصالية لبريد الجزائر بولاية غرداية ساهمت في تحقيق أهدافها وضمن استمراريتها.

• الفرضية الثالثة :

بدون تكويني كفاء للعمال داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية غرداية لا يمكن تحقيق تنسيق والتوجيه في عملية الاتصال الداخلي في تبادل العلاقات بينها وبين الزبون. من خلال نتائج الاستبيان والمقابلات هناك نقص في تكوين العمال داخل المؤسسة ولكن يوجد علاقة جيدة بين العامل والزبون وتحقيق تنسيق وتوجيه في عملية الاتصال.

### المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة

- من خلال موضوع دراستنا الذي تمحور حول فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة وانعكاساته على خدمة الزبون بمؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية توصلنا إلى مجموعة من النتائج :
- يوجد اتصال فعال بين العاملين بريد الجزائر لولاية غرداية والزبون مما يحسن العلاقة ويخلق الولاء من طرف الزبون للمؤسسة.
  - لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية عدة وسائل اتصالية حديثة تسهل من عملها وتسهل تواصلها مع الزبون.
  - نقص الثقافة لدى العامل ونقص التكوين أدى لخلق بعض المشاكل بين العامل والزبون التي يمكن حلها في بعض الأحيان بالمقابلة مع المسؤول.
  - عدم تفهم من طرف الزبون أحيانا للجانب القانوني للمؤسسة بسبب خلق مشاكل لدى العامل.
  - تسعى مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية نحو التقدم والتطور من ناحية تقديم الخدمات والتي من شأنها تحسن صورة المؤسسة لكي تخلق زبائن دائمين.



خلاصة الفصل :

- بعد عرض وتحليل البيانات توصلت الدراسة في هذا الفصل إلى أن مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية تسعى لخلق اتصال فعال بين العامل والزبون لتحسين العلاقة بينهم من خلال تحديث وسائلها لخدمة زبائنها.

## خاتمة:

يعتبر نجاح الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسات بين العمال والزبائن من أحد نقاط القوة التي تفعل العمل ف المؤسسات من ناحية تقديم الخدمات، وكذلك توظيف الوسائل الاتصالية الحديثة تؤدي إلى تطوير أداء العمال وبالتالي تقربهم من الزبائن ومعرفة احتياجاتهم وكسب ولائهم.

لقد حاولنا في دراستنا التي تتمحور حول فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة وانعكاساته على خدمة الزبون بريد الجزائر لولاية غرداية، حاولنا التعرف على أهم الوسائل الاتصالية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة مع الزبائن والدور الكبير والهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة مع الزبائن حتى تحقق الهدف المرجو منها، وكذلك معرفة أهمية الزبون لدى المؤسسة من خلال التقرب بينهم وتسهيل عملياتهم وتقديم حلول لمشاكلهم وتسهيل عملية التواصل بينهم لكسب ثقتهم وولائهم وتلبية رغبة الزبائن.

كشفت الدراسة أن مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية نجحت لحد ما من خلق تواصل فعال بين العمال والزبائن من خلال تحسين وسائل الاتصال الحديثة والجديدة. فلا يمكن القيام بالاتصال الخارجي، والعلاقات العامة دون وجود اتصال داخلي، فالمؤسسة تعمل على تحسين عملية الاتصال بين الإدارة والعمال وبين المؤسسة والزبائن لتحقيق اتصال داخلي فعال وناجح.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أولاً: قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

أ- المعاجم والموسوعات العلمية:

1. أهمية وعناصر الاتصال، موسوعة العلوم، (<https://www.ar-science.com/2014/11/The->

ب- قائمة الكتب:

1. إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية جلال حزي وشركاه، ط1، الإسكندرية - مصر، 2004.
2. أحمد ماهر، السلوك الداخلي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، الإسكندرية - مصر، 2002.
3. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعة، د ط، الإسكندرية - مصر، 2000.
4. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، معجم المعاني الجامع، عربي - عربي، ط1، عالم الكتاب، القاهرة - مصر، 2008. م1.
5. أوبر ويلسون، ترجمة نيقين غراب، اتجاهات جديدة في التسويق، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط2، القاهرة - مصر، 2000.
6. بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العام، دار الازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، الأردن - عمان، 2010.
7. بشير عباس علاق وعلي مُجَّد ربيعة، التوزيع والإعلان التجاري (أسس ونظريات وتطبيقات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، عمان - الأردن، 2007.
8. بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس الداخلي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص42.
9. جمال الدين مُجَّد المرسي، ثابت عبد الرحيم إدريس، المنشآت التسويقية إدارة منافذ التوزيع (مدخل وصفي تحليلي)، الدار الجامعية، مصر، 2007.
10. خيرى جليل الجمل، الاتصال ووسائلها والخدمة الاجتماعى، د ط، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية - مصر، 1995.
11. رائد مُجَّد عبدربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، د ط، الحنادرية للنشر والتوزيع والترجمة، عمان - الأردن، 2012.

12. ربحي مصطفى عليان، الادارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2008.
13. رضوان بلخيري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013.
14. رضوان بلخيري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 15.
16. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للتوزيع والنشر، ط1، عمان - الأردن، 2012.
17. زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد الله عبد السلام، مبادئ التسويق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
18. سارة وايت، مرشد الأذكاء الكامل أساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2001.
19. شعبان فرح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، د ط، عمان - الأردن، 2009.
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة - مصر، 2007.
21. عبد الحميد عطي ومحمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، لمكتب الجامعي الحديث، د ط، الإسكندرية - مصر، 2003.
22. عبد الله محمد شريف، مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الابحاث والرسائل العلمية، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية - مصر، 1996.
23. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق المفاهيم - الاستراتيجيات النظرية والتطبيق جزء أول أساسي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، د ط، الإسكندرية - مصر، 2002.
24. على عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2006.
25. علي الشرفاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار التعليم الجامعي، ط1، الإسكندرية - مصر، 2017.
26. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2008.
27. غيات بوفلجة، مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.

## قائمة المصادر المراجع.

28. فاروق عبده قبيلة، مُجَّد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسر للتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2005.
29. كاسر نصر المنصور: سلوك المستهلك مدخل الإعلان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2013.
30. لويس معلوف، المنجد في اللغة العربية، دار المشرق، ط3، بيروت - لبنان، 1991، م1.
31. مُجَّد ابراهيم عبيدات: سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر، ط3، عمان - الأردن، 2001.
32. مُجَّد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مكتب الجامعي الحديث، د ط، الإسكندرية - مصر، 2006.
33. مُجَّد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة - مصر، 2005.
34. مُجَّد حسنين العجمي، قيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2008.
35. مُجَّد رسلان الجيوس وجميل جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الأردن - عمان، 2008.
36. مُجَّد رفعت عبد الوهاب، أصول الإدارة العامة، جامعة الإسكندرية، ط1، الإسكندرية - مصر، 1998.
37. مُجَّد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2011.
38. مُجَّد عبد الباسط، من أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة - مصر: 1999.
39. مُجَّد عبد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة - مصر، 2018.
40. مُجَّد عبيدات واخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، د ب ن، 1999.
41. مُجَّد محمود حلية تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، دار المسير للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2000.
42. مُجَّد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، العين - الإمارات العربية، 2014.

43. مُجَّد ناجي، وسائل الاتصال والعلاقات العامة، دار مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2000.
44. مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2000.
45. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط3، الإسكندرية - مصر، 2010.
46. مصطفى ناصر، ترجمة علي حسين حجاج، نظريات التعلم دراسة مقارنة، عالم المعرفة، د ط، الكويت، 1983.
47. منال طلعت محمود، أساليب في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، د ط، الاسكندرية - مصر، 2000.
48. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة: للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
49. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية) ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.
50. نجلاء مُجَّد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية (الأسس النظرية والعلمية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن - عمان، 2012.
- importance-contact-elements.html) تم الاطلاع على الموقع الإلكتروني يوم 11-03-2019.
- REVERT (Regis) et NICOLAS (Jean) : Les médias et les communications en crise, édition économia, paris, 1997., p. 66

ج- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Milon, M. Jouve « **communication et organisation des entreprises** » édition Bréal.
2. Albertini Thérèse, Delphine Bereni : **Le comportement de l'acheteur / consommateur face aux produits respectueux de l'environnement**, 8èmes Journées de Recherche en

- Marketing de Bourgogne 6-7  
 Novembre 2003 France.
3. Annie Batrolie : « Communication et organisation », édition les organisations, Paris, 1994.
  4. Carl Duerr : "La cinétique de la direction", édition public – union, n°72, paris, 1972.
  5. Colin Gilligan, Richard M. S. Wilson: Strategic marketing planning, Elsevier, 2003.
  6. David Bowie, Francis Buttle: Hospitality Marketing An introduction, Elsevier, Oxford, 2004.
  7. Denis Pettigrew, Normand Turgeon «**Marketing, 5e edition, McGraw-hill**, Canada, 2004.
  8. Eric Singler« **Le Packaging des produits de grande consommation**, Dunod, Paris, 2006.
  9. F. Gondrand, L’information **dans les entreprises et les organisations**, les éditions d’organisation.
  10. J.G March et A.H Simon, les organisations, éditions Dunod, Paris, 1971.
  11. Jean pierre, jacques Orsoni, marketing, 9° édition, Vuibert, Paris, 2005.
  12. Jean-jacque lambin, Ruben Chumpitez «**marketing stratégique et opérationnel**, 5e édition, dunod, Paris, 2002.
  13. John V. petrof, **comportement du consommateur et marketing**, 5e édition, les presses de l’université Laval canada 1993.
  14. Jouas M, Mieux utiliser ce bon vieux téléphone, L’essentiel du management.
  15. Liliane Demont-Lugol.
  16. Manzie R. Lawfer: Why Customers Come Back How to Create Lasting Customer Loyalty, Career Press, USA,2004.
  17. Marie Hélène westphalen : "Communicator", troisième édition, Dunod édition, Paris, 1998.
  18. MOREL (philippe), La communication d’entreprise, édition librairie vuibert, paris, fevrier 2000.
  19. P. Detrie.
  20. Philip Kotler et autre, **Principles de marketing**, prentice hall Europe, 2eme édition, Paris, 1999.
  21. Philip kotler« **le marketing selon kotler**, Pearson edition, Paris, 2005, P: 128
  22. Philippe morel.
  23. Pour plus détail voir, « la communication écrite dans l’entreprise », B. Girard, édition De Boeck université.



24. Regis Revert et Jean –Nicolas : "Les médias et la communication en crise ", édition Economica, Paris, 1997.
  25. Stephane Etienne : Les principes fondamentaux du Marketing, Contribution à La Littérature d'entreprise, Tunis, 2000.
  26. Sylvie Martin Védrine : Initiation au Marketing Les concepts-clés, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- 2019 25 :12 www.fr / Retroaction ascendante,08/05/ .27

#### د- المذكرات والرسائل الجامعية:

1. براهيمي عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2015-2016.
2. بلحاجي وهيبية، لاتصال المؤسسات وعلاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني دراسة وصفية استطلاعية 2000 - 2002، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003/2002.
3. بن عليوش نتوفيق، دور التوجه التسويقي في تعزيز ولاء الزبون - دراسة شركة جازي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2016-2017.
4. عبد المجيد سيدي محمد بن أشنهو، دراسة المكونات المؤثرة في ولاء الزبون، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2010..
5. قادري محمد، الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية (بين النظرية والتطبيق) - دراسة حالة بمؤسسة الخزف بمغنية- تلمسان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان - الجزائر، 2009-2010.
6. لكحل وهيبية، الاتصال البيداغوجي، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر، 2011-2012.

#### ه- المجلات:

1. بن يعقوب الطاهر: دور سلوك المستهلك في تحسين القرارات التسويقية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجّد خيضر بسكرة - الجزائر العدد. 2004.
  2. جمال خنشور، أثر القيمة - الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2006.
  3. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد رقم 22، لسنة 2004، ص ص 117، 118.
- و- الملتقيات والندوات العلمية:

1. شريفى خيرة، دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري، الملتقى الوطني الثاني، جامعة يحيى فارس، المدية - الجزائر، يومي 13 و14 ماي 2008.

ز- المقالات والمواقع الالكترونية:

1. حسام الدين صمادي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، تم الاطلاع على الموقع الإلكتروني (<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/>)، يوم 2019/05/18، على الساعة 17:11.
2. خالد الكردي، خمسة أنماط شخصية للعملاء وأساليب التعامل معها، تم الاطلاع على الموقع الإلكتروني (<https://tinyurl.com/y4yufbzm>)، يوم 2019/05/18، على الساعة 17:11.2019.
1. مكاتب المحاسبة والتدقيق، الفرق بين العميل والزبون والفرق بين المستهلك والمشتري، KCPA، ليبيا، 2017، تم الاطلاع على الموقع الإلكتروني (<https://tinyurl.com/yxzdvhsg>)، يوم 2019/05/18، على الساعة 17:11.