



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
تخصص: اتصال و علاقات عامة

العنوان :

دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة المشتركة بين الموظفين داخل
المؤسسة - دراسة ميدانية للحماية المدنية -

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص الاتصال و العلاقات العامة

تحت اشراف الدكتورة :

* - سليمان ليلى

اعداد الطالبة :

● قيرع جميلة

● قيرع خضرة

السنة الجامعية: 2022/2023

الإهداء

الحمد لله الذي قدرني على شرب جرعة من هذا العلم الواسع وأرشدني إلى طريق
الإيمان،

فأهدي ثمرة جهدي

إلى الذي تعب في تربيته وعلمني سلوكا وخصالا أعتز بها في حياتي

أبي العزيز

إلى التي راعتني بعطفها وحنانها وسهرت على راحتي

أمي الغالية

إلى من حبهم يجري في عروقي وكانوا لي سندا في حياتي

إخوتي وأخواتي

إلى من تتلمذت على أيديهم ... وإلى من أهدوني نصائحهم وتوجيهاتهم

أساتذتي

إلى من سرنا سويا نحو شق طريق النجاح كل صديقاتي وزملائي، وإلى كل من له

علاقة بي سواء من قريب أو بعيد

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

قيرع خضرة

الإهداء

إلى اللذين أخذوا بيدي ... ووفرا لي سبل التعليم ... وكانا لي المنبع الصافي في الحب
والحنان

أبي وأمي

إلى من كانوا لي حشدا لهمتي كلما رأوا ضعفا مني خلال مشواري الدراسي

إخوتي وأخواتي

إلى من تتلمذت على أيديهم ... وإلى من أهدوني نصائحهم وتوجيهاتهم

أساتذتي

كما لا يفوتني أن أهدي ثمرة جهدي إلى كل صديقاتي وزملائي، وإلى كل من له

علاقة بي سواء من قريب أو بعيد

إلى كل من وسعنتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

قيرع جميلة

الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، نبدأ بشكر رب العباد العليّ القدير شكرا جزيلًا طيبًا مباركًا فيه، الذي أنارنا بالعلم وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، وأنار طريقنا، ووفقنا، وأعاننا في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم. فله الحمد والشكر وهو الرحمان المستعان.

كما نتقدم بالشكر والامتنان للأستاذة الفاضلة سليمان ليلى التي قبلت تواضعا وكرامة الإشراف على هذا العمل، فلها أخلص التحية وأعظم التقدير على كل ما قدمته لنا من توجيهات وارشادات ونصائح وعلى كل ما خصصته لنا من جهد ووقت طوال إشرافها على هذه الدراسة.

ونشكر كل الأساتذة الأجلاء الذين رافقونا طوال مشوارنا الدراسي لهم أجمل عبارات التقدير والاحترام، ونتقدم بشكرنا كذلك إلى اللجنة المناقشة سننال شرف مناقشتهم بحثنا.

وأيضًا كل الشكر إلى طقم مؤسسة الحماية المدنية بولاية غرداية الذين لم يبخلوا علينا بتزويدنا كافة المعلومات التي تخدم بحثنا هذا.

الملخص

تساهم دراستنا في توضيح دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة المشتركة بين العمال داخل المؤسسة دراسة ميدانية لعمال الحماية المدنية لولاية غرداية (دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل مديرية الحماية المدنية بولاية غرداية)

حيث استخدمنا منهج دراسة الحالة ، واعتمدنا على أداتين لجمع البيانات : المقابلة كأداة رئيسية والملاحظة كأداة مساعدة ، حيث تم عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها .

يعد الاتصال الداخلي ضروري ومهم في أي مؤسسة ، حيث يجمع الموظفين داخل المنظمة لتحقيق غاية واحدة تخدم المؤسسة ، نجد من أهدافه أنه يزيد التفاهم والثقة بين الموظفين .

الكلمات المفتاحية : الدور ، الاتصال ، الاتصال الداخلي ، الثقة التنظيمية.

Summary

Our study contributes to clarifying the role of internal communication in enhancing mutual trust among workers within the institution A field study of civil protection workers in the state of Ghardaia

Where we used the case study approach, and we relied on two data collection tools: the interview as a main tool and observation as an auxiliary tool, where the results were presented, discussed and analyzed.

Internal communication is necessary and important in any organization, as it brings together employees within the organization to achieve one goal that serves the organization. One of its objectives is that it increases understanding and trust among employees.

Keywords: role, communication, internal communication, organizational trust.

| الصفحة | الفهرس |
|---|---|
| 01 | الإهداء الشكر الملخص الفهرس المقدمة |
| الفصل الأول : الجانب المنهجي والنظري | |
| 14 | تمهيد |
| 15 | المبحث الأول : الأدبيات النظرية للدراسة |
| 15 | المطلب الأول : ماهية الاتصال الداخلي |
| 19 | المطلب الثاني : مدخل مفاهيمي للثقة التنظيمية |
| الفصل الثاني : الجانب الميداني | |
| 24 | تمهيد |
| 25 | المبحث الأول : دراسة ميدانية لدور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل مديرية الحماية المدنية بولاية غرداية |
| 27 | المطلب الأول : لمحة عن أقسام الإدارة لمديرية الحماية المدنية بولاية غرداية |
| 27 | المطلب الثاني : دراسة تطبيقية |
| 35 | خلاصة |
| 37 | خاتمة |
| 42 | قائمة الملاحق |
| 58 | قائمة المراجع |

المقدمة

مقدمة

إن الاتصال الداخلي ضروري داخل أي مؤسسة فلا تتم تأدية المهام إلا به. فالمنظمة دائما بحاجة لوجود هذا النوع للتسيير وتحقيق الأهداف وصولا إلى المستوى المرغوب أو إلى نتائج إيجابية، يختلف الاتصال الداخلي بأشكاله، كلها ضرورية داخل المؤسسة. فلولا هذه الأنواع لما كانت سيرورة العمل جيدة أو في المستوى، هذه الأشكال قد تؤدي إلى ربط العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة فنلاحظ كأنهم أسرة واحدة فقد ربطتهم المواقف والتجارب والأيام مع بعضهم البعض، والتواصل الدائم هو من ربط تلك العلاقات فهذه تعتبر إيجابية في مجال العمل.

إن كل الموجودين داخل المنظمة يسعون إلى تحقيق الغايات فلا بد للوصول إلى أي هدف أن تكون هناك ثقة متبادلة بين أفراد المنظمة في مجال العمل. هذه الثقة المشتركة نسميها بالثقة التنظيمية فوجودها يؤثر على المنظمة من الناحية الإيجابية. لقد جاءت دراستنا لتبين دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية.

وقمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، تناولنا في الفصل الأول الأطر المنهجية للدراسة (إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة أسباب الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، تحديد المفاهيم الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجتمع البحث وعينة الدراسة)، أيضا الجانب النظري فتم التطرق فيه إلى مبحث بعنوان الأدبيات النظرية للدراسة مقسم إلى مطلبين الأول بعنوان ماهية الاتصال الداخلي و المطلب الثاني مدخل مفاهيمي للثقة التنظيمية.

أما الفصل الثاني فكان مخصص للجانب الميداني حيث تضمن مبحث واحد بعنوان دراسة ميدانية للاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل مديرية الحماية بولاية غرداية، قسم هذا المبحث إلى مطلبين الأول بعنوان لمحة عن أقسام الإدارة لمديرية الحماية المدنية بولاية غرداية، أما المطلب الثاني دراسة تطبيقية..

الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة

الإشكالية الدراسة

تساؤلات الدراسة

أسباب الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

الدراسات السابقة

تحديد الدراسة المفاهيم

منهج الدراسة

أدوات جمع البيانات

مجتمع البحث وعينة الدراسة

صعوبات الدراسة

الإشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال من المفاهيم الموجودة في كافة الميادين والتي لا يمكن استغناء عنها حيث ظهر قديما مع ظهور الانسان ، فهو وسيلة للتعبير والنقاش بين مجموعة من الأفراد تحتاج إليها المؤسسات كونها تتكون من مجموعة أفراد لتحقيق أهدافها . بالإضافة يعد الاتصال نقطة هامة في المؤسسات وعنصر أساسي حيث أصبح الوسيلة المعتمدة في المؤسسات بين الأفراد لأن لديهم علاقات تجمعهم معا وتضبطهم قواعد وقوانين إدارية ، ولكل مؤسسة نوعين من الاتصال داخلي وخارجي ، حيث يعتبر الاتصال الداخلي القلب النابض للمؤسسة وعنصر أساسي وفعال في تسيير المؤسسة نحو تحقيق غايتها ، فالالاتصال الداخلي أصبح موضوع مهم لدى الباحثين والمفكرين ودراسين لأنه الركيزة الأساسية لحل جميع مشاكلها وتحقيق أهدافها وتسيير وتنظيم وتنسيق نشاطها الداخلي ، ولنجاح الاتصال لابد أن تكون هنالك ثقة بين العاملين وذلك بإيمان الفرد بقوانين وقرارات المؤسسة ، فالثقة التنظيمية هنا تولد نتائج إيجابية للمنظمة وعكس هذا قد يؤدي إلى فشل المؤسسة.

إذن نستطيع القول أن دور العامل هو التفاهم المتبادل بين الإدارة والزملاء العمل وأن يسعوا جميعا لتحقيق الأهداف المؤسسة ، ومنه نجد أن الاتصال الداخلي هو أهم عنصر لتأثير فيما بينهم داخل المنظمة .

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية :

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما طبيعة الاتصال الداخلي في مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية؟

2. ماهي الوسائل المستخدمة في مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية؟

3. ما أهمية الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية؟

4. ماهي معوقات الاتصال بين الموظفين داخل مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية؟

1) أسباب اختيار الموضوع

لكل بحث سبب أو مجموعة أسباب موضوعية كانت أو ذاتية تدفع الباحث لاختيار موضوع على غيره ، لذلك قررت في هذه الدراسة تحديد مجموعة من هذه الأسباب والتي لخصتها فيما يلي :

➤ أسباب ذاتية :

- بحكم التخصص كطالبتين في الاتصال والعلاقات العامة.
- إمكانية إجراء هذه الدراسة نظريا وميدانيا.
- لمعرفة مدى قدراتنا المعرفية لتطبيق المعارف المختلفة التي اكتسبناها خلال السنوات التكوينية الخمس .

➤ أسباب موضوعية :

- الاطلاع على كيف يتم الاتصال الداخلي بين الموظفين في المؤسسة.
- معرفة كيف تساهم الوسائل المستخدمة في مديرية على خلق الثقة بين الموظفين.
- معرفة ما مدى نسبة الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل مديرية الحماية المدنية.

2) أهمية الدراسة

- معرفة كيف يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل المؤسسة كونه عنصر أساسي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق غايتها.
- معرفة إن كانت هناك ثقة تنظيمية بين الموظفين داخل مديرية الحماية المدنية بولاية غرداية.
- مدى معرفة فعالية الاتصال الداخلي بين الموظفين داخل المؤسسة وكيف يعزز الثقة التنظيمية بين الموظفين.

3) أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل المؤسسة.

- محاولة إبراز فعالية الاتصال الداخلي في المنظمة ومساهمته في تحقيق أهدافها.
- التعرف على وسائل الاتصال الداخلي السائدة في المؤسسة وما مدى فعاليتها في التواصل بين الموظفين.

- تشخيص المعوقات الميدانية التي تواجه الموظفين في تعزيز الثقة التنظيمية.

4) الدراسات السابقة

❖ الدراسة الأولى :

مذكرة فريدة جعالة للاتصال الداخلي و دوره في إنجاح التغيير التنظيمي
إشكالية الدراسة : كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤثر على التغيير التنظيمي في المنظمة.

منهجها : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

نتائج الدراسة :

أ. النظرية

تعتبر استراتيجية إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي استراتيجيات حديثة معتمدة في عمليات التغيير التنظيمي .

تمثل ثقافة المنظمة مجموع القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و فلسفتها اتجاه الموظفين و العملاء و طريقة إنجاز المهام و الافتراضات و المعتقدات لأعضاء المنظمة .

يعد الاتصال أداة ضرورية و مهمة من أجل بناء و تشكيل ثقافة المنظمة ، و يمكن للإدارة أن تجعله بمثابة إطار عام للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد ، كما أنه بالإمكان العمل بواسطة الاتصال على مختلف مكونات الثقافة .

ب. التطبيقية :

أظهرت الدراسة فيما يخص واقع الاتصال الداخلي على وجود شبه بين أفراد العينة على عدم اعتماد المؤسسة محل الدراسة التكنولوجية الحديثة في الاتصال و عدم الاهتمام بالاتصالات الصاعدة و تشجيعها ، حيث ما زال الاتصال بالمؤسسة مقتصرًا في أغلبه على الاتصال النازل .

توصلت الدراسة إلى أن الاتصال داخل المؤسسة العمومية للأشغال العمومية أثار إيجابية على إنجاح التغيير التنظيمي ، مما يساهم في دعم ثقافة المؤسسة و التقليل من مقاومة التغيير هذا ما يعزز من أهمية الاتصال في إنجاح التغيير¹ .

❖ الدراسة الثانية :

مذكرة برباوي كمال ، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي .

¹فريدة جعالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي –دراسة حالة :المؤسسة العمومية للأشغال العمومية-،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر 3،2012/2013.

إشكالية الدراسة : ما أثر الاتصال الداخلي على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي ، أما الأسلوب فتم الاعتماد على أسلوب البحث المكتبي و البحث الميداني (التطبيقي).

النتائج :

1/ يعبر الاتصال عن عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء و الأفكار من أجل نقل المعارف و الخبرات بين طرفين أو أكثر ، عبر وسائل مختلفة تعددت و تطورت عبر الزمن و الظروف

2/ الاتصال الداخلي على أنه مجموعة من المبادئ و التطبيقات التي تهدف إلى :
* تشجيع سلوك الاستماع .

* تدعيم العمل الجماعي و المبادرة الفردية .

3/ تواجه عملية الاتصال بعض الصعوبات و المعوقات التي يمكن أن تحد من فعاليتها ، معوقات تتعلق بوسائل و قنوات الاتصال ، و هناك معوقات نفسية و اجتماعية و معوقات بيئية².

❖ الدراسة الثالثة :

لعون عطية ، الثقة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي .

إشكالية الدراسة : إلى أي مدى تسهم الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في الإدارة العليا) في تفسير الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي ، المستمر ، الأخلاقي المعياري) لدى عينة الدراسة ؟
منهجها : تم الاعتماد على دراسة استطلاعية.

نتائجها :

1/ لا توجد مساهمة أو تأثير للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف ، الثقة في الزملاء ، الثقة في الإدارة) الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي ن المستمر ، و الأخلاقي أو المعياري)

2/ أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية .

3/ تتمتع عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي³ .

² برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية تغيير التنظيمي ، رسالة دكتوراة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015.
³ لعون عطية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الاجتماعية، جامعة وهران 02، الجزائر، 2015/2016.

5) تحديد المفاهيم :

➤ دور :

➤ الاتصال :

هو نقل وتبادل المعلومات بين أفراد ذلك المجتمع الذي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم .⁴

ويعرف أيضا بأنه " عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات والمشاعر بين الأفراد والجماعات عن طريق وسيلة معينة قد تكون شفوية أو كتابية أو غير ذلك من الوسائل المتاحة للتأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد المستهدفين من الاتصال " .⁵

➤ التعريف الإجرائي :

هو عملية نقل المعلومات والآراء والمواقف بين الأفراد أو مجموعة الأفراد عن طريق وسيلة نقل سواءا كانت شفوية أو مكتوبة أو غير ذلك.

➤ الاتصال الداخلي :

يعرف الاتصال الداخلي على أنه الاتصال بين الأفراد الذين يعملون في مؤسسة ما ، أو في أقسام المنظمة ، أو بين الإدارة والموظفين ، ويشتمل الاتصال الداخلي على جميع أنشطة الاتصال وانتقال المعلومات بين أعضاء المنظمة.⁶

ويعرف أيضا بأنه "عملية تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين أعضاء التنظيم مما يؤمن الفهم المشترك والتنسيق والتكامل من أجل تحقيق الأهداف".⁷

➤ إجرائيا :

هو عملية التواصل بين العاملين داخل المنظمة ، حيث يتم حل المشكلات القائمة ، وتعميم المعلومات ، وفتح المناقشات من أجل تحقيق الغايات.

➤ الثقة التنظيمية :

هي المناخ الذي يشعر خلاله العاملون بمشاعر متبادلة من الثقة والدفء والقبول.⁸

وتعرف أيضا بأنها : " توقعات ، ومعتقدات ، ومشاعر إيجابية ، ورغبات يحملها الأفراد العاملين في المنظمة ، والمرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطبقة من قبلهم ،

⁴ (الأردن)، 2009، ص107. د. عبد الناصر أحمد جرادات ، د. لبنات هاتف الشامي ، أسس العلاقات العامة لبن النظرية والتطبيق ، الطبعة العربية ، دار اليازوري، عمان
⁵ سامية عواج ، الاتصال في المؤسسة-المفاهيم ، المحددات ، الاستراتيجيات ، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان(الأردن)، 2019، ص9.

⁶ نور محمد بشار بدير ، الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين "دراسة حالة منظمة الأمانة السورية للتنمية" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2020/2021، ص12.

⁷ بلحمو خولة ، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي "دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج(البويرة)" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التدبير ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ، الجزائر ، 2013/2014، ص34.

⁸ د، تيسير زاهر و زكرياء سلامة ، أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية (دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية ، والمعهد الوطني للإدارة العامة)، المجلد 30 ، العدد الأول ، 2014، ص300.

والتي روعي فيها الالتزام بالمبادئ ، والقيم ، والمعايير الأخلاقية العامة والإدارة الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر الطرفين"⁹

تعريف إجرائي : هي تلك التوقعات الايجابية التي يحملها الأفراد اتجاه بعضهم البعض والسلوكيات المختلفة بين أعضاء المنظمة بناءا على الأدوار التنظيمية والعلاقات والخبرات ومدى الاعتماد على بعضهم البعض داخل المنظمات .

➤ منهج الدراسة:

يقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما.¹⁰

وفي موضوعنا هذا اعتمدنا على المناهج التالية :

• المنهج الوصفي :

تم الاعتماد عنه كونه المنهج الذي يصف كافة المعلومات المستعملة في البحث ومحاولة تفسيرها وتحليلها ، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه يقوم على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة الظاهرة من خلال جمع البيانات وتبويبها ومحاولة تفسيرها وتحليلها ، بهدف استخلاص النتائج والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.¹¹

• منهج دراسة الحالة :

ونظرا إلى وصف الظاهرة قيد الدراسة ووصفها بوضوح فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة" ويقصد به المنهج لبذي يتجه إلى جمع البيانات العملية المتعلقة بأية وحدة ويستخدم من أجل الحصول على المعلومات والحقائق التفصيلية بفرد ما أو موقف معين أو فريق من الفرق الرياضية .¹²

➤ أدوات الدراسة

يجب على أي باحث أن يختار أفضل طريقة لبحثه ،لأنه ببساطة لا توجد طريقة أو أداة مفضلة لجمع المعلومات في البحث العلمي .

لذلك قررنا استخدام أدوات جمع البيانات وهي (المقابلة والملاحظة البسيطة).

• أيضا المقابلة : (المقابلة المفتوحة)

هي الأداة الوحيدة التي تجعل الباحث وجها لوجه أمام مصدر المعلومات وتتيح له فرصة التعامل المباشر مع الموقف والتكيف للحصول على أكبر قدر من المعلومات

⁹ سندس رضوي خوين ،الثقة التنظيمية وأثرها في تحقق الالتزام لدى الأفرادبحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية – مساهمة مختلطة ،مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ،العدد35،2015،ص128.

¹⁰ د.محمد سرحان علي محمود،مناهج البحث العلمي ،ط3،دار الكتب الجمهورية اليمنية صنعاء،2019،ص35

¹¹ أ.د،عبد الحليم عمار غربي ،منهجية البحث العلمي في العلوم المالية والمصرفية،ط2،kie publications،ص39.

¹² د.مروان عبد المجيد إبراهيم ،أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ،ط1،مؤسسة الوراق،عمان (الأردن)،2000،ص133.

بتفاصيل دقيقة وواضحة ، إذ يتمكن الباحث من الأخذ والعطاء والاسترسال في الحديث مع المجيب والنفوذ إلى أعماق الموضوع.¹³

وتعرف " بأنها هي الأساس في الأبحاث الصحية الحديثة ويمكن استخدامها من قبل الباحثين المتمرسين والمبتدئين لجمع البيانات للمشاريع. بالنسبة للبحث النوعي ، غالبا ما يتم استخدام المقابلة شبه المنظمة أو غير المنظمة ويمكن إجراء ذلك بطرق مختلفة. تتضمن الأساليب التي تمت مناقشتها في هذه القراءة الواجهة المقابلة وجها لوجه¹⁴.

من خلال المقابلة نستطيع الوصول إلى نتائج الدراسة وذلك من خلال وضع مجموعة من الأسئلة وطرحها على المبحثن قصد الوصول على المعلومات اللازمة.

تمت استجابة 25 موظفا من أصل 50 وذلك بالاعتماد على العينة القصدية، حيث تم اللقاء بهم جميعا من أجل مقابلة لتتوصل إلى أهم نتائج دراستنا حيث تمت أسئلة خمسة وعشرين موظفا إداريا من مؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية حول موضوعنا تمحورت أسئلتنا إلى ثلاث محاور، المحور الأول كان مخصص في طبيعة الاتصال الداخلي حيث أجمعوا على أنه الاتصال رسمي وغير رسمي ، أما فيما يخص المحور الثاني فكان عن الوسائل المستعملة في مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية حيث تطرقوا إلى الهاتف والوثائق الإدارية أيضا هناك من يستخدم الانترنت في العمل والتواصل بين الموظفين إذ يرى أغلبهم أنها وسائل مساعدة و مقبولة إلا أن هناك صعوبة في بعض البرامج التي يتم الاعتماد عنها في العمل أما فيما يخص أكثر وسيلة مفضلة تم الإجماع عنها هي الهاتف كونه يساعد على التواصل السريع والوثائق الإدارية كونها وسيلة موثوقة وصادقة.

أيضا في المحور الثالث تم التطرق إلى واقع الثقة التنظيمية حيث نجد الجميع رغم اختلاف السن والمستوى إلا أنهم يثقون في بعضهم البعض وذلك راجع للتواصل الدائم بينهم، حتى وإن كان موظف جديد سيتم اختباره في بعض المواقف أو تعليمه من البداية والثقة ضرورية في هذه المهنة فوجب على أي موظف أن يثق في الآخر لأنها مهنة شبه عسكرية أي لا يستطيع أي منهم بعدم الثقة في الآخر والثقة تأتي بمرور الوقت ومن خلال المواقف والتجارب لأنهم في بيئة العمل ولنجاح هذا العمل لا بد من الثقة هنا نجد أن أهمية الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين هي التواصل المستمر والتعامل في العمل فالالاتصال الداخلي يغرس الثقة

¹³ د.محمد عبد السلام،مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية،دط،مكتبة نور،2020.ص49.

¹⁴ Amanda bolderston,conducting a research interview,journal of medical jimaging and rediation sciences,2011.p66. »interviews are a cornerstone of modern health care research and can be used by both experienced and novice researchers to gather data for projects.for qualitative research,the semistructured or unstructured interview is often used and this can be carried out in various ways.methods discussed in this directed reading include the face-to-face interview”

التنظيمية بين الموظفين من خلال التواصل الدائم. أما فيما تطرقنا له في المحور الرابع هو معوقات الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين نجد هنا في مؤسسة بعض الصعوبات التي ربما تشكل عائق في بعض الأحيان مثلا عدم توفير الأوراق اللازمة. إلا أن المعاملة فيما بينهم تجعلهم لا يشعرون بتلك الصعوبة وأيضا أجمع أغلب أنها أصبحت عادية كونهم تعودوا عن هذا الأمر فهم يستطيعون تدارك الأمر. أما فيما يخص اكبر عائق يجعل الموظف هنا لا يثق في زميله فاتفقوا على تفشي الأسرار اي من غير الممكن أن يثقوا في زميل لهم قام بتفشي الأسرار المهنة ومع هذا نجدهم يتأثرون بأفعال موظف ذو كفاءة ومحاط بالثقة من طرف الجميع.

• الملاحظة البسيطة :

جمع البيانات التي تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية والكشف عن سلوكهم ومشاعرهم واستخدامها في ظروف معينة مثل (الماضي، المستقبل).¹⁵ تم استخدام الملاحظة التي من خلالها نستطيع مراقبة تصرفات مجتمع البحث والتعرف على كيفية التعامل واكتشاف الحقائق .

وتعرف أيضا بأنها "الملاحظة – المشاركة" يقول : هي طريقة يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث ، بهدف مضاعفة ، هذه الطريقة تلغي المسافة الفاصلة بين الباحث وموضوع البحث |المعارف وتحول الباحث من ثم إلى فاعل لا مجرد متفرج أو عنصر محايد ، وقد أعطى هذا التوجه دفعا قويا للبحث العملي بالمشاركة الذي يقتضي تدخلا شخصيا من الباحث في اشكاليات المجموعة البشرية المدروسة وانضواء في السياق العام للظاهرة يسمح للباحث الغوص في قلب الواقع المعاش أو الظاهرة المدروسة .

*- لقد تم اعتمادنا على هاتين الأداتين لأنهما الأسهل والأنجع في جمع المعلومات ، ولأن حجم المجتمع الكلي للدراسة صغير .

➤ مجتمع البحث وعينة البانها دراسة:

- **مجتمع الدراسة :** مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات.¹⁶
- **العينة :** هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة.¹⁷
- **العينة القصدية :** أو ما تسمى بالعينة العمدية وتعتمد على نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل

¹⁵ د. محمد جاسم العبيدي ،د.ألاء محمد العبيدي ،طرق البحث العلمي ،ط1،دبيونو لتعليم التفكير،عمان(الأردن)،2010،ص27.

¹⁶ موريس أنجرس ،منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، ط2،دار القصة،الجزائر،2004/2006،ص298.

¹⁷ د.محمد عبد العال النعيمي وآخرون ،طرق ومناهج البحث العلمي ،دط،مؤسسة الوراق ،عمان (الأردن)،2015،ص78.

المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا ، وهي عينة يتم اختيارها على أساس من الخبرة السابقة فقد يلاحظ.

الباحث من الدراسات السابقة أن مجموعة من المفردات يتمثل فيها من الخصائص ما يجعل نتائجها قريبة من نتائج المجتمع ككل.¹⁸ ويكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من قبل الباحث ، وحسب طبيعة بحثه بحيث يحقق هذا الاختيار هدف أو أهداف الدراسة المطلوبة مثال ذلك اختيار الطلبة الذين تكون معدلاتهم في الامتحان النهائي جيدة جدا فما فوق فقط ، لأن هدف الدراسة معرفة العوامل التي تؤدي إلى التفوق عند خذا النوع من الطلبة.¹⁹

"عن طريق هذا النوع يعطي الباحث فرصة متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع بأن يكون ضمن العينة المختارة، ويكون هذا النوع من العينات مفيد ومؤثر عندما يكون هنالك تجانس وصفات مشتركة بين جميع أفراد المجتمع الأصلي المعني بالدراسة، من حيث الخصائص المطلوب دراستها في البحث، وعلى هذا الأساس فإن جميع أسماء أفراد المجتمع الأصلي يجب أن تكون محددة ومعروفة لدى الباحث

20 "

صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع .
- بعد المسافة عن مكان التربص.

¹⁸ د . راوية بنت أحمد القحطاني ، النمطية المنهجية في الدراسة الجامعية ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، ص 446.

¹⁹ محمد الدر ، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي ، مجلة الحكمة للدراسات التربوي والنفسي ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، العدد 09 ، جانفي /جوان 2017 ، ص 315.

²⁰ د.حاتم أبو زائدة، مناهج البحث العلمي ، ط2، شباط 2018، 2012، ص161.

الجانب النظري

تمهيد

الاتصال الداخلي ضروري في عمل أي نظام لأن أي عملية إدارية داخل أي منظمة تعتمد على الطرق المختلفة وفعالية الاتصال ، وهو ما يربط وحداته الإدارية المختلفة بالمجتمع الذي يتعامل معه ، حيث يتم تبادل المعلومات والقرارات بين الموظفين ، كما يتم إيصال المعلومات المختلفة مباشرة إلى الإدارة حتى يتم إصدار التوجيهات والتعليمات للموظفين وذلك من أجل الوصول إلى الأداء الجيد.

الاتصال الداخلي من أهم الوسائل التي تستحيل على أي إدارة القيام بواجباتها دون الاعتماد عليها.

نظرا لأنه عنصر أساسي في المنظمة ، فكلما كانت عملية الاتصال أفضل ، كان من الأسهل نقل المعلومات إلى الأعضاء المسؤولين . التواصل هنا هو الأساس بين زملاء العمل . بدون هذا التواصل ، لن تكون هناك ثقة متبادلة بين أعضاء المنظمة لأنه يولد بسهولة روح التعاون والأخوة داخل المنظمة ، مما يسهل العمل الإدارة وتنمي الثقة التنظيمية ، حيث أن هذه الأخيرة ضرورية بين الموظفين وتقوم على نقاط معينة حيث أنها تؤثر على جميع مهام المؤسسة.

ولهذا سوف نتطرق في هذا الفصل على أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بالاتصال الداخلي والثقة التنظيمية.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول الدراسة

يعتبر مفهوم الاتصال الداخلي والثقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في عدد كبير من المجالات المختلفة ، لما له من أهمية في الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن ثم قررنا تقسيم الفصل إلى مطلبين

المطلب الأول : ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الثاني : الثقة التنظيمية

المطلب الأول : ماهية الاتصال الداخلي

الفرع الأول: تعريف الاتصال الداخلي

هو الاتصال الذي يتم بين ديوان مؤسسات الشباب والمؤسسات الشبانية التابعة له ، قصد تبادل المعلومات من أجل تسيير شؤون العمل وتسهيلها ، وتجاوز المعوقات التي قد تواجههم، حتى تنشأ علاقات تقوم على التفاعل والمشاركة وتسهم في تأدية الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف²¹.

وكذلك يعرف بأنه :يعد حلقة و سلسلة فهم التي تدمج أعضاء المنظمة من القمة الى القاعدة بأقسامها و ادارتها كافة²².

كما يعرف بأنه: عملية نقل و تبادل المعلومات و التعليمات و الأوامر داخل المؤسسة بين مختلف الفئات العمالية لضمان سيرورة المؤسسة بشكل جيد²³.

إجرائياً:

هو عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة حيث يتم مشاركة الأفكار و الآراء والمعلومات من أجل تحقيق الهدف.

²¹ أ،خبيزي سامية، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجيلالي، بونعامة خميس مليانة، العدد، الشهر2، 2020،ص161.

²² د، دليلة بركان ، الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي ، دار أسامة ، عمان (الأردن) ، د ط ، 2018 ، ص 122 .

²³ جرودي مريم، محمد يسعد ليلي، الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة-دراسة ميدانية بوكالة توزيع الكهرباء والغاز لمدينة الأربعاء - ولاية البليدة-، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، المجلد 8، العدد1، 2021، ص225.

الفرع الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

1. الاتصال الرسمي :

يقصد به تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسرات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي²⁴.

➤ الاتصال النازل

هو الاتصال الذي يتم بين الرؤساء والمرؤوسين، أي من مراكز اجتماعية أعلى إلى مراكز اجتماعية أدنى وفقا للتسلسل الهرمي أي من الرئيس إلى الإطارات الذين يلعبون دور الوسيط بين الطرفين ، ثم المشرفين حتى تصل إلى العاملين²⁵.

➤ الاتصال الصاعد

تتضمن نشاطات الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات و الصعوبات في التنفيذ والملاحظات و الآراء الصاعدة إلى الرئيس ، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه استعدادا الدائم لاستيعاب المقترحات و الآراء الهادفة إلى التطور²⁶.

➤ الاتصال الأفقي

ويقصد به انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري بالمنظمة ، ويعتبر ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات والأقسام²⁷.

2. الاتصال غير رسمي :

الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم²⁸.

²⁴ أ، رضوان بلخيري وأ، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور، الجزائر، 2014، ص74.

²⁵ يمينة عبد الرحمان، علاقة الاتصال الداخلي الرسمي واللا رسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال شبة الطبي-دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية، جامعة الجزائر 02، 2015/2014، ص26/25.

²⁶ د، عبد الناصر أحمد جرادات ود لبنات هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع نفسه، ص116.

²⁷ فتيحة محمدي نصرالدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد15، العدد2، سبتمبر 2021، ص43.

²⁸ أ، د عاطف عدلى العبد ود، نهى عاطف العبد، مدخل إلى الاتصال مفاهيمه، مجالاته، أنواعه، وسائله، تاريخه وتأثيراته، د ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010، ص62.

وسائل الاتصال الداخلي :

1/الوسائل المكتوبة :

* جريدة المؤسسة

* مجلة الصحافة

* مذكرة المصلحة

* التقرير

* الإعلانات

* علة الاقتراحات

* الأخبار السريعة

* دليل الاستقبال

* رسالة المعلومة

2/الوسائل الشفهية :

* المقابلة الفردية

* الهاتف

* الاجتماعات بمختلف أنواعها

3/الوسائل السمعية البصرية:

* الإنترنت

* فيلم المؤسسة

* الجريدة التلفزيونية

* فيديو الإرسال

* المحاضرة المصورة

1/ - الاتصالات المكتوبة : يكمن سر الاتصالات المكتوبة في المثل القائل الكلمات تطير لكن المكتوب يبقى.

- فمذ أن اكتشف غوتنبورغ الطباعة تعددت دعائم و وسائل الاتصال المكتوب بصفة عامة ، و الاتصال داخل المؤسسة بصفة خاصة ، هذه الأخيرة ، و مهما

تعددت أشكالها فإنها تستعمل لغة رسمية في أغلب الحالات محررة على ورق او على الوسائط الإلكترونية الجديدة التي أفرزتها التطورات التكنولوجية التي شهدتها الاتصال ، و تتميز بكونها :

- مرنة، أي سهولة الاستعمال ، المعالجة و المراجعة.

- سريعة الإنجاز .

- إمكانية الحفاظ

- مصداقيتها ، إذ ما قورنت بالاتصالات الأخرى.

- معيارية ، اي تستعمل من طرف كل المؤسسات بمختلف أحجامها.

2/ - الاتصالات الشفهية : هي اتصالات تتم وجها لوجه، أي من الفم إلى الأذن مباشرة ، أو باستعمال وسائل ناقلة للصوت ، و هي من أكثر أشكال الاتصال بشقيه الرسمي و غير الرسمي شيوعا داخل المؤسسات لأنها تحدث في مكان داخل المؤسسة و تساعد على تنظيم الحياة اليومية للعمل بداخلها.

- و يتميز هذا النوع من الاتصالات الأخرى بكونها:

* اتصالات طبيعية

* اتصالات قليلة الكلفة

* اتصالات سريعة و ديناميكية

* اتصالات غير ملموسة ، خارج الوقت الذي تسري فيه ، و بالتالي فهي أقل إشراكا و مسؤولية للفاعل أو المرسل.

- اتصالات تسمح بالتأكد من استقبال الرسالة.

3/ - الاتصالات السمعية البصرية : و هي اتصالات تستعمل وسائل سمعية بصرية

ثقيلة من حيث الكلفة ، و ساخنة من حيث التأثير ، تسمح بإرسال الصوت و الصورة معا داخل المؤسسات إلى جمهور كبير من العمال، و باستثناء الإنترنت تبت هذه الوسائل عادة في أماكن التجمعات و الاستقبال ، فهي اتصالات إعلامية أو جماهيرية ، تسجل في مخططات الاتصال للمؤسسات نظرا لكلفتها الباهظة ، و لتطلبها وقتا طويلا لتحضيرها .

هدفها عادة هو التعريف بالمؤسسة و استكشافها أو استكشاف أحد مظاهرها²⁹.

²⁹فضيلة سبع ، دور الإتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، 2006/2007 ، ص 19 ، ص 20.

الفرع الثالث : أهداف الاتصال الداخلي

- يهدف إلى تبادل ، إثراء خغ ، تنسيق والتفاعل المتبادل بين الأشخاص وخلق فريق عمل متلاحم متضامن ومترابط وهذا عن طريق تعبئة كل الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم³⁰.

- يسعى إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة.

- يهدف إلى خلق الرضا و الارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم بعض.

- رفع الروح المعنوية نتيجة الاحساس باهتمام الإدارة بأمورهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض ، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة و السياسات الإدارية للمؤسسة.

- التخفيف من حدة الضغوط الموجودة في قسم من أقسامها.

- تحسين العلاقات بين العمال والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة³¹.

المطلب الثاني : الثقة التنظيمية

الفرع الأول : مفهوم الثقة التنظيمية

هي إيمان الفرد بالمؤسسة التي ينتمي إليها وأن هناك فهما متبادلا بين الرئيس والمرؤوسين وبين الزملاء في العمل ، وأنهم يعملون جميعا لتحقيق أهداف منظماتهم بهدوء وطمأنينة³².

وتعرف أيضا بأنها "تصديق وثقة الفرد في الطرف الآخر (كالزملاء والإدارة) خلال المنظمة والميل للاعتماد عليهم والاندماج معهم" ³³.

كما يقصد بها "الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد بحسن النية في العمل بما تحمله من توقعات إيجابية للأشخاص الآخرين" ³⁴.

³⁰ د، دليلة بركان، الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، مرجع نفسه، ص 125.

³¹ د، رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، ط1، دار قرطبة، باب الزوار (الجزائر)، 2015، ص100/99/96.

³² صابر بحري ومنى خرموش، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، مجلد7، العدد1، 2022، ص1295.

³³ د، يوسف حامد يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات -، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، كلية التجارة(بنين)، جامعة الأزهر، عدد الثاني عشر، يوليو 2014، ص293.

³⁴ د.شيماء حلمي شحاتة حامد، الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين " دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حمايات دمنهور"، مجلة كلية التربية -جامعة عين شمس - العدد27، ج2، 2021، 122.

الفرع الثاني : خصائص الثقة التنظيمية

- أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
- أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية. أي أننا نثق في الطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أخبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
- أن ثقة تحت وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية.
- أن الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.
- تعد الثقة المتبادلة بين العاملين رئيسهم المباشر عاملاً أساسياً في تحقيق فاعلية الوحدة الإدارية التي ينتمون إليها ، بما لها من أثر على أداء العاملين و إقبالهم على العمل كفريق.³⁵

الفرع الثالث : أبعاد الثقة التنظيمية

الثقة في الإدارة العليا

تمثل توقعات الأفراد بأن الإدارة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد. وتحرص على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم ، كما تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين . كما ن وجود مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين الإدارة والعاملين ، يعد عنصراً حاسماً في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وتنعكس مؤشراتها في حرص الإدارة على مصالح العاملين ، وعدالة الإدارة ، وتقدير الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين مع توسيع دائرة الاتصالات معهم.

الثقة في المشرف المباشر³⁶

تنبع من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية، كما أنها تنبثق من تصورات الفرد ومدركاته عن المشرف ومدى نزعته إلى الخير ومساعدة الآخرين، وتمتعه بالأمانة والنزاهة والعدالة وكذلك قدرته على الإدارة الفعالة.

فالثقة تعد سمة أساسية مرتبطة بالإشراف. وتنعكس مؤشراتها في تمتع المشرف المباشر بالمهارات والكفاءة والجدارة والقدرات والأخلاق ، وتعامله مع مشكلات

³⁵ لعون عطية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع نفسه، ص19/18.

³⁶ د.دينا حلمي عباس، تأثير الثقة التنظيمية على إدماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر ،مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة-جامعة الأزهر- فرع البنات القاهرة ،مجلد57، العدد5، أكتوبر2020، 50/49.

العاملين ، وعدالة التعامل والاهتمام باحتياجاتهم الشخصية ورفع الروح المعنوية لهم.

الثقة في زملاء العمل

تشري إلى العلاقات الإنسانية الطيبة التي تربط الأفراد داخل المنظمة ، واشتراكهم في الأهداف والرؤى ، مع توافر حالة من التناغم والانسجام فيما بينهم مما ينعكس على تحقيق الغايات والأهداف المشتركة المنشودة . وتنعكس مؤشراتنا في شعور العامل بحرص زملائه على مصلحته ، وعدم استشعار الحرج عند طلب المساعدة ، وتقديم العون للزملاء ، والثقة المتبادلة ، وتبادل المعلومات فيما بينهم ، من مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجههم .

الفرع الرابع : أنواع الثقة

أ/ - الثقة التعاقدية :

وتعني الاتفاق بين الطرفين وذلك من خلال استجابة الأفراد لمتطلبات المؤسسة ، وبالمقابل وفاء المؤسسة لهذا الاتفاق ، ويتم تطوير هذا النوع من خلال التعاون بين الأفراد في سلوكهم وعلاقاتهم ، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولين على أنها الاستعداد لتنفيذ الاتفاق.

ب/ - الثقة المكشوفة :

وتعني ثقة الأفراد في أن المعلومات التي يقوموا باكتشافها لن تعود عليهم بالضرر بل بزيادة الاحترام والتقدير ، وهي تتوقع أن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل بالعكس ، تعمل على زيادة الاحترام والتقدير .

ج/ - الثقة على مستوى الفرد :

إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري بين الرئيس ومروؤسه ، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري ، الاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار .

د/ - الثقة المستندة على العاطفة :

وهي الاهتمام و الرعاية الشخصية المتبادلة إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد و الثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختبار إلى الاعتماد على المعلومات و المعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع ، و مواجهة التحديات و المتطلبات الجديدة .

*- و من خلال مما سبق يمكن بأن الاطلاع على أنواع الثقة التنظيمية يعمل على تنمية الوعي الكامل بأهميتها في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات و الآراء و الأفكار الإبداعية .

- نستنتج أن الاتصال الداخلي في المؤسسة هو ضرورة حتمية لأنه لا يمكن أن تسير المؤسسة على خطى ناجحة دون اعتمادها على الاتصال ولا بد أن تكون هناك وسائل جيدة داخل المؤسسة.

والمؤسسة التي تأمل إلى نجاح باهر لا بد أن يكون هناك ترابط كبير وقوي بين الموظفين وهذا ترابط لا يمكن أن يكون إلا بالاتصال الذي بدوره يخلق الثقة بين الموظفين فتصبح الثقة التنظيمية ضرورة مرتبطة بالاتصال داخل المؤسسة ، وبالتالي تكون العلاقة مبنية على التعاون بين الأطراف في مجال العملي وشعور بالمسؤولية المهنة .

الجانب الميداني

تمهيد

تمت دراسة الاتصال الداخلي المؤسسة لمعرفة ما مدى دوره في فعاليته في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين وكيف له أن يساهم في تسهيل وسيرورة العمل وأيضا كيف لقنوات الاتصال أن تعرقل مجرى العمل والعائق الذي يحول إنجاز الأعمال والمهام التي تكفل بها كل موظف ومن بين أبرز الوسائل التي كانت سبب في عرقلة الاتصال الداخلي الهاتف الأرضي الذي مع دوره الفعال في تأدية بعض المهام وربح الوقت والجهد إلا أنه أحيانا يشكل عائق كبير في تأخير المهام لدى الموظفين و الحاسوب أيا رغم اعتماد الإدارة عليه بشكل كبير في تأدية مهام إلا أنه بدوره يشكل أحيانا عرقلة وسيرورة العمل إلا بالوثائق الإدارية أفضل بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.

المبحث الأول : دراسة ميدانية لدور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية

المطلب الأول : لمحة عن أقسام الإدارة لمديرية الحماية المدنية بولاية غرداية

حتى تقوم مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية بمهامها على أكمل وجه لابد من وجود مصالح إدارية تتولى التسيير ومصالح عملية تتولى الجانب التنفيذي (التدخلات ، الإطفاء ، الإنقاذ).

مصالح مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية ومهامها :

تتشكل مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية من ثلاثة مصالح وكل مصلحة مكونة من مجموعة من المكاتب على حسب حاجة المصلحة واتساع رقعة مهامها وهي كالاتي:

- مصلحة الإدارة والإمداد.

- مصلحة الحماية العامة.

- مصلحة الوقاية.

أ/ المكاتب المكونة لكل مصلحة:

1/ مصلحة الإدارة والإمداد: تتكون من ثلاث مكاتب (02)

- مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي.

- مكتب المالية والمحاسبة.

2/ مصلحة الحماية العامة: تتكون من مكنتين (02)

- مكتب المخططات.

- مكتب الاتصالات العملية.

3/ مصلحة الوقاية : تتكون من مكنتين(02)

- مكتب الدراسات والإحصائيات.

- مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.

ب/ مهام وصلاحيات كل مصلحة :

1/مصلحة الإدارة والإمداد :

- تتولى التسيير الغير المركز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية بالولاية.

-تتابع إنجاز برامج التجهيز والمنشآت وتتولى صيانتها.

- تتابع وتنسيق أعمال التكوين وتسهر على تطبيق برامج التدريب و التمارين الميدانية.

-تتولى تسيير المحاسبة و مسك مختلف السجلات و دفاتر الجرد ، و دخول المعدات و الإمدادات و خروجها و تتابع نشاطات الحظائر و ورشات الرعاية و الصيانة .

- تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.

2/ مصلحة الحماية العامة :

-تعد خطط تنظيم الإسعافات و الكوارث أو تأمر بإعدادها و تسهر على ضبطها باستمرار.

- تقييم مختلف دوائر الإنذار و تراقب صلاحية استعمالها .

-تتابع استخدام وسائل التدخل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار.

- تنظم و تنفذ و تراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات .

-تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف و تنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة و النجدة بالاتصال مع حركة الجمعيات ذات الطابع الإنساني .

3/ مصلحة الوقاية :

- متابعة ومراقبة تطبيق التنظيم ومقاييس الأمن المطبقة في ميدان الوقاية.

- تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة وتشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية.

- تبادر بحملات التوعية والإعلام بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظمها.

المطلب الثاني: دراسة تطبيقية

اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة ذلك من أجل الوصول إلى حقائق ، تم اختيار المستجيبين بشكل عشوائي أي بناء على عينة عشوائية بسيطة من بين 50 موظفا ، تم اختيار 25 فردا ، وذلك لاستجابتهم للأسئلة التي تهم بحثنا ، و تم استخدام أداة الملاحظة للتأكيد في دراستنا . لاحظنا أن الجميع يتعاملون معاملة جيدة بمن فيهم مدير المؤسسة . رأينا الاحترام والتواضع زاد من روح التعاون والتكيف . اكتشفنا أيضا أن الثقة موجودة ومتبادلة من خلال أفعالهم.

حيث كانت الأسئلة المقابلة مع موظفين مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية كالتالي :

- 1/- ما اسمك ؟
- 2/- ما هو منصبكم في العمل ؟
- 3/- ما هي سنوات الخبرة لديكم في المؤسسة ؟
- 4/- ما طبيعة الاتصال الداخلي ؟
- 5/- ماهي أكثر الوسائل المستعملة في الاتصال الداخلي ؟ وما مدى فعاليتها ؟
- 6/- هل هذه الوسائل المساعدة ومقبولة من طرفكم ؟
- 7/- ما هي أكثر الوسائل التي تشكل صعوبة ؟ ولماذا؟
- 8/- ما هي أكثر الوسائل التي تفضلها في الاتصال الداخلي ؟ ولماذا ؟
- 9/- هل من الممكن أن يقوم أحد من زملائك التكلف بمهامك ؟
- 10/- عندما تتواصل مع زملائك داخل العمل ، هل هذا التواصل يزيد من الثقة فيما بينكم وتصبح متبادلة ؟
- 11/- كيف تثق في زميلك داخل العمل وأنت لا تعرفه معرفة جيدة ؟
- 12/- كيف تثق في زميلك دون أن تكون هناك عملية اتصال فيما بينكم ؟
- 13/- ما هي أهمية الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية ؟
- 14/- كيف للاتصال الداخلي أن يغرس الثقة بين الموظفين داخل المؤسسة ؟
- 15/- في أي مؤسسة يوجد هناك صعوبات ، ماهي هذه الصعوبات الموجودة في مؤسستكم؟

16- /- عندما ترى موظف ذو كفاءة وصادق ومحاط بالثقة من طرف الجميع داخل المؤسسة ، هل ترغب وتتأثر بأفعاله ؟

17- /- ما هو أكبر عائق يجعلك لا تثق في زملائك ؟

حيث قسمنا دراستنا إلى أربع محاور:

المحور الأول : طبيعة الاتصال الداخلي

من خلال الدراسة الميدانية ومجموعة الملاحظات والمقابلات التي قمنا بها في مديرية الحماية المدنية تبينا لنا نوعين من الاتصال رسمي وغير رسمي.

1-الاتصال الرسمي: حيث أن هذا النوع مهم جدا داخل المديرية من خلاله يتم نقل المعلومات، القرارات، الأوامر قصد الحفاظ على سيرورة العمل لمختلف أقسام وينقسم هذا النوع إلى ثلاث أنواع :

الاتصال الصاعد : نجد هذا النوع يستخدم عند مكتب الاستقبال ورؤساء المصالح وعند كافة العاملين ويأتي لرد على تعليمات وإبلاغ منهم أعلى رتبة بأنه تم تطبيق القرارات والأوامر.

الاتصال النازل : يتمثل هذا النوع من الأعلى إلى الأسفل يتم فيه التوجيهات والابلاغ من أجل وصول إلى تحقيق الأهداف.

الاتصال الأفقي : نجد هذا النوع عند العاملين من نفس المستوى يتم تبادل المعلومات فيما بينهم.

2- الاتصال غير رسمي : يتمثل هذا النوع في إطار غير رسمي بين الموظفين ومن خلال وجودنا لاحظنا هذا النوع كون أن الموظفين تربطهم ساعات طويلة مع بعض أثناء العمل وهذا راجع أيضا للعلاقات الإيجابية التي تجمع الموظفين.

ومن خلال تحليلنا توصلت إلى استنتاج هو أنه الاتصال الرسمي ضروري في نشاط المنظمة.

**المحور الثاني : الوسائل المستخدمة في مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية
الوسائل المكتوبة .**

التقارير : في أغلب يقوم بها رؤساء المصالح تتضمن متطلبات العمل.

التعليمية : تتضمن في العادة الالتزام بتوقيت العمل أو الاستفادة من العطل.

الوثائق الإدارية : تتضمن أوامر أو قرارات أو مهام تخص مجال العمل.

الفاكس : وهو الوسيلة التي تستعمل لنقل المعلومات و استقبالها.

الوسائل الشفوية:

الهاتف: يستعمل للاتصال بين الأقسام داخل المديرية كونه الوسيلة السهلة السريعة تساعد على العمل، حيث لا يخلو أي مكتب منه.

الاجتماعات : يحدث ذلك عادة بين المرؤوسين والمدير وذلك من أجل التوصل إلى حلول وقرارات من أجل أداء أفضل للعمل.

الاتصال الشخصي : في بعض الأحيان يضطر العامل إلى اتصال بزميله وجها لوجه.

الوسائل التكنولوجية :

الحاسوب : يستخدم في أداء المهام وتسهيلها وفي اغلب الأحيان لا يمكن للعمل إلا به.

الاي ميل : في مواضع عدة يحتاجها العامل للتواصل سواء لنقل المعلومات أو لتقادي استعمال الأوراق.

ماسنجر : هنا يحتاجه الموظف للاتصال بزميله.

واتساب : يحتاجه الموظف لنقل معلومات بين زملائه.

المحور الثالث : واقع الثقة التنظيمية

- لو لم تكن الثقة بينهم لما سمح أحد الموظفين أن يتكفل زميله بمهامه.

-لاحظنا أن الجميع عندما يتواصلون مع بعضهم البعض تزيد الثقة وتصبح الثقة متبادلة.

- كما استنتجنا أنه يوافق معظمهم على الثقة بزميله حتى لو لم يعرفوه جيدا ويقترحون الحلول من خلال التجربة والمراقبة والمعابنة والمتابعة والمراجعة والاختبار أو أنه من ذوي الخبرة ، أو اللباس الرسمي أو مؤهل أو السؤال عنه أو اعطائه الفرصة مع المراقبة بهذه الاقتراحات يمكنهم الوثوق به لكن البعض يختلف مع الثقة به لأن طبيعة العمل لا تسمح بذلك أو بمجرد أنهم لا يعرفونه لا يمكنهم الوثوق به.

من أول مرة دخلنا إلى مقر مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية لاحظنا حسن الاستقبال للمواطن وزملاء العمل وخلال جلوسنا داخل المؤسسة رأينا حسن التعامل بين الموظفين في بادئ الأمر كنا نعتقد أنهم فقط أصدقاء من نفس المصلحة لأن مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية تنقسم إلى عدة مصالح تم ذكرها سابقا، حيث بدأنا بملاحظة دون أن نشكك في الأمر، قبل مقابلة الأفراد المؤسسة أو الموظفين فقد استقبلنا مدير المديرية الحماية لولاية غرداية بكل تواضع واحترام فلم نشعر بالتكبر ولا بقلّة الاحترام برغم مكانته إلا أنه كان من أفضل والأروع حيث كنا نشعر بكل ارتياحية خلال حديثنا معه.

تجولنا داخل المديرية وبين أقسام المديرية من أجل إطلاع أكثر لاكتشاف أكثر في ما يخص بحثنا هذا وخلال فترة الراحة انتبهنا أنهم أعضاء من مختلف المصالح إلا أنهم يتحدثون مع بعضهم البعض خارج إطار العمل.

وبما أن موضوعنا هو دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية بدأنا نركز أكثر وصولا إلا معلومات التي جاءت بنا إلى هنا وبما أن الملاحظة تعتبر أداة المساعدة في موضوعنا ولا بد من خلالها تزويد بمعلومات فيما يخص بحثنا.

وكملاحظة أبديناها بعد ملاحظات الأولى كحسن الاستقبال وغيرها ومن خلال الفترات التي كنا داخل المديرية الحماية المدنية لولاية غرداية لفتنا الانتباه إلى وسائل الاتصال كون معرفة الوسائل الاتصال تدلنا على كيفية التواصل الداخلي بين الموظفين فأول وسيلة إكتشفناها هي الهاتف الثابت يتم استخدامه داخليا بكثرة لأنه وسيلة مساعدة وسريعة، فهذا لايعني أنهم يستخدمون الهاتف فقط هناك عدة وسائل مثلا الوثيقة الإدارية التي تعتبر كدليل عند إعطاء أمر مثلا أيضا تمت مقابلة مع 25 فقد قمنا باستجوابهم ففتجأنا وكأننا نسأل شخص واحد لديهم اختلافات بسيطه وهذا

طبيعي لأنه تختلف وجهة النظر من شخص لآخر لكن هناك أسئلة تم طرحها من قبلنا كالثقة المشتركة فقيلا لنا أنه لابد أن تكون موجودة لأن المهنة شبه عسكريه والثقة تخلق من التواصل الدائم فنلاحظ هنا عندما يكون التواصل تكون الثقة وبما أنها مؤسسة ودراستنا معتمدة على دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين يتبين لنا أن دوره فعال. إلى نقطة أخرى المعاملة التي تم ذكرها سابقا التي تعتبر نجاح أو فشل أي مؤسسة عند تجولنا داخل المديرية الحماية المدنية لولاية غرداية رأينا المعاملة جد رائعة فيما بينهم وهذا دليل لمعرفة كيف يعزز الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين بمعنى ان المعاملة الجيدة تخلق جو عمل طبيعي ومساعد لكل موظف وكون أن المعاملة تتم بالتواصل فهذا يعني أنها تخلق الثقة التنظيمية التي نقصد بها الثقة المتبادلة بين الأطراف، أيضا لاحظنا أن موظفين يختلفون في السن وهذه نقطة لم تشكل عائق بل زادت قوة هنا دليل على كثير من الأشخاص الذين يظنون أن اختلاف السن قد يؤثر نوعا ما خاصة وإن كان الأشخاص في نفس المؤسسة، كذلك لاحظنا العمل لسنوات عديدة من خلاله تولدت الثقة فأصبح العمال يثقون في بعضهم البعض من خلال العمل المشترك لعدة سنوات أيضا لاحظنا المواقف خلال حديثنا مع الموظفين المواقف تلعب دور كبير في خلق الثقة التنظيمية أي إذا كانت المواقف تدل على هل يمكن الثقة في موظف ما؟ وهذه نقطة مهمة داخل المؤسسات.

خلال دخولنا للمديرية الحماية المدنية بولاية غرداية لاحظنا أن الموظفين يتم التواصل العملي فيما بينهم عن طريق الهاتف أو الوثائق الإدارية أو مقابلة الشخصية ، حيث يتم استخدام الهاتف أكثر وسيلة للاتصال والتواصل كونه الوسيلة السهلة والسريعة.

الاتصال الداخلي بين كافة الموظفين هو أساس لنجاح العمل فلا يمكن للموظفين أن يقوموا بأي نوع من العمل دون تواصل فنجد الاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي كون أن العمل يمر بجو عائلي فيتم بينهم الاتصالات الغير الرسمية . وبحكم موضوعنا دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل المؤسسة ، فنجد أن الاتصال الداخلي له دور كبير فهو يعزز ويزيد من الثقة بين أفراد المنظمة حيث أن التواصل المستمر غرس في نفوسهم الثقة بالطرف الآخر. وخلال فترة التربص لاحظنا أن التعامل فيما بينهم رائع كلهم يسيرون على مبدأ حب العمل وحب الزميل تتجح المهمة المطلوبة.

معظمهم لا يثق في زميل غير متواصل معه، هناك من يشير إلى الأسباب بحكم المنصب الحساس أو الخوف من الاقتراب من وثائق العمل وهناك من يقول إنه حتى لو كان في نفس المكتب يطالب بتغيير، فهذا يرجع إلى القوة وفاعلية التواصل

بين الموظفين وأن له دور إيجابي في ربط العلاقات وتعزيز الثقة وجعلها متبادلة بين الأطراف المنظمة إما أن يثق

بعض بشروط لديهم خبرة أو أقدمية في العمل أو يثقون مع التحفظات أو فقط من خلال أداء المهام أو الحفاظ على سر المهنة أو ضرورة الإجراءات الإدارية.

- نجد أهمية الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة التنظيمية تكمن في التواصل الدائم والنقاشات وتبادل المعلومات بين الأطراف المنظمة، وخلق جو ملائم في العمل يساعد على التعاملات الفعالة الإيجابية تجعل الموظفين يتبادلون الثقة فيما بينهم داخل المؤسسة هذه الثقة تعكس صورة المؤسسة من ناحية الإيجابية.

- كما لاحظنا أننا عندما طرحنا الأسئلة على الموظفين وكأنا نستجوب موظفاً واحداً، على الرغم من اختلاف المصالح، كانت لديهم نفس الإجابات لبعض الأسئلة.

كما لاحظنا ضرورة الثقة بينهم لأنهم يعملون في مهنة شبه عسكرية. ولاحظنا أيضاً أنه رغم اختلاف المصالح إلا أن هناك تواصلاً بينهما

كذلك لاحظنا أنه رغم وجود النواقص إلا أنهم يتعاملون معها بخبرة ويستطيعون حل المشاكل المتعلقة بالعمل.

لقد رأينا تعاملًا جيداً بينهم ولم يكن هناك فرق بين أعلى رتبة وأدنى رتبة، كلهم كأهم في نفس الرتبة.

ولاحظنا أيضاً حسن الاستقبال الذي كان في القمة.

كما لاحظنا في مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية أن الموظفين مهما اختلفوا في نقاشات العمل أو الآراء إلا أنهم تهمهم المصلحة العامة للعمل .

وأيضاً عند وجود مشاكل أو صعوبات في العمل تجد الموظفين يسارعون في حلها وحدي كل الصعوبات .

وكذلك لاحظنا مهما اختلفت أعمارهم إلا أنها كانت لديهم نفس الإجابات وهذا دليل على مدى التعاون في ما بينهم .

كما لاحظنا أن بيئة العمل تسودها روح المبادرة والأخوة والمصلحة العامة للمؤسسة.

نستنتج أن الاتصال الداخلي يغرس الثقة بين الموظفين من خلال :

- الوقت ، التجارب المواقف.

- الاتصال الدائم والمستمر.

- اخلاق المهنية.

- التفاهم والكفاءة في أداء العمل.
- نسبة الاتصال هي من تحدد الثقة.
- روح المبادرة.
- كثرة الاتصال والتقرب من بعضنا البعض.
- عدم الكشف عن الأسرار المهنية.
- الاحترام والتقدير.
- التواصل والمواقف، التعامل.
- احترام قوانين العمل.
- المستوى.
- التوافق الفكري بين الموظفين.
- الاتصال الفعال والجيد.
- السير الحسن للمؤسسة يعود سببه الرئيسي عدم تفشي أسرار المهنية .
- الدقة والتفاني في العمل .
- الاتصال الشخصي.
- المتابعة والمراجعة لأداء المهام.
- التفاهم والاحترام.

محور الرابع : معوقات الاتصال بين الموظفين داخل المديرية الحماية المدنية لولاية غرداية.

- نستنتج أن معظمهم يتفق على وجود صعوبات في أي مؤسسة وتم تحديد هذه الصعوبات كآتي :
- انقطاع الكهرباء والانترنت ونقص الأوراق في بعض الأحيان.
 - بعد المسافة عن العمل تؤثر في الأداء المهني.
 - نقص في نوعية تكوين الموظف من ناحية تخصصه ومن ناحية القطاع العام والخاص.
 - العمل بكثرة في بعض الأحيان.
 - تسلسل الأوامر لأنها دقيقة جدا.

- عدم الانضباط.
- البرامج القديمة.
- التوقيت.
- التكاسل في أداء المهام.
- صعوبة في بداية العمل.
- صعوبة في تنسيق بين الحياة العائلية و المهنية.
- ضغوطات العمل.
- التعب والجهد.
- الوقت طويل في العمل.
- عدم الالتزام بتوقيت العمل.
- نستنتج أن الجميع عندما يرون شخص ذو كفاءة وصادق ومحاط بالثقة من طرف الجميع يتأثرون هذا يعني أن ثقة التنظيمية موجودة.
- من خلال دراستنا توصلنا إلى العوائق التي تجعل الثقة تنعدم بين الموظفين هي :
- نقشي السر المهني.
- التكبر.
- عدم القيام بواجبه اتجاه عمله.
- عدم المصداقية في العمل.
- عدم إتقان العمل.
- توصيل الرسالة خاطئة أو عدم توصيل الرسالة في وقتها.
- لامبالاة في العمل.
- لا يطيع الأوامر.

خلاصة :

وكاستنتاج لما توصلنا إليه هو أن الاتصال الداخلي ضروري ومهم وعنصر أساسي بدون هذا التواصل لن يكون هناك ثقة وتبادل للمعلومات والآراء ولا الحوار وفتح باب للنقاش عزز ذلك هذه الثقة بين الموظفين فأصبحت هنا ثقة متبادلة أو بعبارة أخرى الثقة التنظيمية التي نراها من خلال تأثير شخص على آخر وأن جميع الموظفين في مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية يعيشون في جو عائلي قبل أن نقول إنه جو عمل إيجابي . من خلال مقابلتنا مع خمسة وعشرين موظفا اكتشفنا ، أن لديهم نفس الإجابات فهم يختلفون فقط في إجابات قليلة نظرا لأنهم تعاشوا في مكان واحد لسنوات عديدة وكان لديهم اتصال دائم ، وقد أثرت روح الأخوة ، وهذا الارتباط بينهما على نشاط المنظمة في الجانب الإيجابي مما طغى على الجانب السلبي وهذا ما جعل الثقة مشتركة بينهم.

وهذا الاتصال الإيجابي ناتج عن استخدام الوسائل التي ساعدت وسهلت عملية التواصل بما في ذلك الاتصال الشخصي وهذا لا يعني أنهم دائما في ثقة عمياء بل لا للثقة إذا قام أحد منهم بتفشي اسرار المهنة هذا ما اتفق عليه الجميع.

الختامة

خاتمة

وختاما لما سبق نستنتج أن الاتصال الداخلي له دور كبير في غرس الثقة التنظيمية بين الموظفين داخل المؤسسة وهذا ما يجعل المؤسسة أو الإدارة تقوم بكل مهامها ووظائفها على أكمل وجه ويتحقق النجاح والهدف المرغوب والعلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي والثقة التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر أي كل ما كان الاتصال جيد وفعال تكون الثقة التنظيمية أكثر أي أن ما يحدد مدى هذه الثقة هو فعالية والاتصال الداخلي: وهذا بدوره يزيد من مردودية العمل ويساهم في نجاح مؤسسة المديرية الحماية المدنية لولاية غرداية.

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

وانطلاقا من الدراسة الميدانية التي أجريناها في مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية حول موضوع دور الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة المشتركة بين الموظفين داخل مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية استنتجنا أن الاتصال الداخلي المؤسسة يتم من خلال بنية متماسكة و مترابطة بين العاملين في هذه المنظمة ، وهذا طبعا راجع للاتصالهم الدائم مع بعضهم البعض ، واستنتجنا أن الاتصال الداخلي هو العصب والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة و بفضل هذا الاتصال تحقق المؤسسة كل أهدافها وغاياتها المسطرة سابقا ، وأن الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة هو من يقوي روح المبادرة والتعاون بين الموظفين ما ينتج عنه الثقة التنظيمية أو ما نسميها بالثقة المشتركة داخل المؤسسة وهذا بدوره ما يجعل العمل داخل المنظمة يسير في خطى متسلسلة سواء من أعلى درجة في الهرم الإداري أو أدناه فهذه الثقة المشتركة كانت نتاج عن سنوات من الخبرة والعمل المتواصل ، والاتصال الدائم بين الموظفين ، وهذا ما يوضح لنا دور الاتصال الداخلي في تمرير الرسائل ويعتبر تحسين ورفع أداء الموظفين في المؤسسة أساسه الثقة المتبادلة فيما بينهم ، وهذا يولده الاتصال الدائم فيما بينهم . فمن خلال الاتصال تستطيع إدارة المنظمة تمرير كل الرسائل سواء من شكر أو تحفيز أو تقييم أو توجيه ، وكيفما كان اتجاه تلك الرسائل الأفقية او الصاعدة أو النازلة فهنا تنمو روح المسؤولية في كل أداء أو حركة يقوم بها الموظف سواء كانت الرسائل لفظية أو مرمزة أو مباشرة أو غير مباشرة ، وهذا من شأنه أن يعزز ويقوي الثقة بين الموظفين والثقة بالرئيس وعكس ذلك.

أحاطت دراستنا بموضوع الاتصال الداخلي ، و أثره على خلق الثقة المشتركة بين الموظفين التي من شأنها أن تزيد من رفع أداء الموظفين ، هذا طبعاً راجع للعنصر البشري والقوة المحركة لكل عمليات الاتصال داخل المؤسسة ، فلقد استنتجنا أن الاتصال الجيد والفعال هو من يخلق تلك المشاعر النفسية التي تولد منها الثقة فيما بينهم ، وهنا الاتصال له أثر كبير في زيادة أداء الموظفين ، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع أداء الموظفين ، كما لاحظنا واستنتجنا أن الموظفين داخل المديرية لديهم روح المبادرة والتعاون والأخوة ، وكأن الموظفين تربطهم علاقات شخصية وليست علاقة عمل وبحكم أن المؤسسة شبه عسكرية كان هناك تحفظ والتكتم على بعض المعلومات التي تعتبر أسرار للمنظمة لا يستطيعون البوح بها.

لقد شملت العينة القصدية في الدراسة الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية ومستوياتهم الأكاديمية واختلاف الفئة العمرية ، فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي والثقة التنظيمية ، وأن الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة يؤثر على نسبة الثقة بين الموظفين وأن هذا الأثر ناتج عن قوة التواصل والاتصال الدائم بين الموظفين، وأن عند غياب التواصل تزول الثقة فيما بينهم ، وأن الثقة المشتركة أو التنظيمية أساسها التواصل الدائم والاتصال الفعال داخل المنظمة.

ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن موظفين الحماية المدنية لولاية غرداية لا يثقون في بعضهم البعض إلا مع التواصل الدائم ، وأن الثقة التنظيمية أساسها التواصل المستمر ، وغياب الثقة فيما بينهم يكون عند تفشي أسرار المهنة ، وأن روح الاخوة و التعاون والمبادرة من أولوياتهم في العمل

- الاتصال الداخلي له دور مهم في المنظمة فهو قائم على اتجاهين الرسمي وغير الرسمي.

- أكثر الوسيلة مهمة يثق بها جميع الموظفين هي الوثائق الإدارية.

- تكفل شخص بمهمة الآخر وهذا بسبب لتواصل فعال جعل الثقة جيدة بينهم.

- التواصل كل ما زاد زادت الثقة.

- الأغلب لا يثق بدون تواصل.

- السبب راجع لغرس الثقة وتعزيزها هو العامل الزمني مع التواصل المستمر والمواقف والتجارب.

- حل المشاكل العمل واحتوائها والحد من تفاقمها وذلك لفضل التواصل بين الموظفين ومساعدة ومساندة بعضهم البعض وروح التعاون لديهم وهذا ما غرس في نفوسهم الثقة بشكل كبير.

- اكتشفنا أن كافة الموظفين كأنهم موظف واحد.
- برغم العراقيل الموجودة أصبحت سهلة بحكم السنوات الطويلة في العمل .
- يعتبر التفاهم والانسجام عنصر بارز في المؤسسة وهذا راجع للتواصل الدائم الذي جعلهم يثقون في بعضهم البعض.
- الجميع يتأثرون بالجوانب الإيجابية من بعضهم البعض وهذه خاصية من خصائص الثقة التنظيمية .
- تفشي الأسرار هو العائق الأكبر، والغريب أن معظمهم اتفق على هذا الأمر.
- لاحظنا عند إجابة كل الموظفين أن لديهم نفس الإجابات و هذا راجع لكثرت التواصل فيما بينهم و سنوات العمل مع بعضهم البعض .
- الكل ينفي وجود موظف لا يتواصل مع باقي الموظفين ، و يرون أن التواصل أساس الثقة ، وأن العمل بدون تواصل يستحيل نجاحه او استمراريته ، و هذا يعرقل سير العمل
- وسيرورة المؤسسة .
- الكل يثق في الآخر ، و عدم الثقة فيما بينهم او في احد الزملاء فقط إن كان هناك تفشي للأسرار.
- الصعوبات التي واجهت الموظفين تغلبوا عليها ، و أصبحت أمر هين و هذا راجع للعامل الزمني ، و أيضا للتواصل فيما بينهم و التعاون.
- لا مشكلة في غياب أحد الموظفين عند الضرورة ، فالعمل يستمر و هناك من ينوب عنه.
- رغم أن المؤسسة في حاجة إلى شبكة الإنترنت في كل مصلحة ، وفي كل مكتب إلا أن الموظفين يسعون إلى تدارك الأمر ، و أداء مهامهم في الوقت المطلوب .
- لا يوجد تكاسل في أداء المهام.
- ولاحظنا أيضا التواضع في جميع الموظفين من المدير إلى الحارس ، و الكل يبادر و يريد المساعدة .
- لا يوجد فرق بين ما هو أعلى رتبة أو أدنى رتبة و كأنهم عائلة واحدة.
- التكافؤي و التآزر يطفوا جو العمل.
- رغم مسؤولياتهم الاجتماعية إلا أن كل موظف ملتزم بما لديه من مهام .

- رغم فارق السن بين الموظفين إلا أن هذا لا يخلو الانسجام و روح المبادرة و التعاون و الأخوة.

- رغم اختلاف المستوى التعليمي إلا أن العمل في المنظمة يسير بشكل منظم و جيد.

قائمة الملاحق



حسب المرسوم التنفيذي رقم: 54/92 المؤرخ في 1992/02/12 والمتعلق بجمع مصالح الحماية المدنية على مستوى الولايات في شكل مديريات كما حدد قواعد تنظيم وعمل هذه المديريات

























14

1021



مركز التنسيق العلي غرداية
029259494



مديرية الحماية المدنية غرداية
029259488



وحدة القطاع غرداية
029289911



الوحدة الرئيسية غرداية
029259471



المركز المتقدم الشعبة
029280526



الوحدة الثانوية بنورة
029258032



المركز المتقدم العطف
029274426



الوحدة الثانوية متلي
029294118



الوحدة الثانوية بريان
029249992



الوحدة الثانوية الضاية
029251259



الوحدة الثانوية القرارة
029228005



الوحدة الثانوية المنصورة
029276196



المركز المتقدم سيسب
029296220



الوحدة الثانوية زلفانة
029264547

مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية

مصلحة الوقاية. خلية الاعلام والاتصال
هاتف: 029259470
السيد: sdsidpcghardaia47@gmail.com

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا/مراجع باللغة العربية

1) الكتب

- أبو زائدة حاتم، مناهج البحث العلمي ، ط2 ، شباط 2018 ، 2012 .
- أنجرس موريس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، ط1 ، دار القصبه ، الجزائر 2004/2006 .
- ابراهيم مروان عبد المجيد ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، مؤسسة الوراق ، عمان (الأردن) ، 2010 .
- المشهداني سعد سلمان ، منهجية البحث العلمي ، ط1 ، دار أسامة ، عمان (الأردن) 2019 .
- العبيدي محمد جاسم ود ، ألاء محمد العبيدي ، طرق البحث العلمي ، ط1 ، دبيونو لتعليم التفكير ، عمان (الأردن) ، 2010 .
- العبد عاطف عدلي و د نهى عاطف العبد ، مدخل الى الاتصال المفاهيمه , مجالاته , انواعه , وسائله , تاريخه و تأثيراته , د ط , دار الفكر العربي , القاهرة , 2010 .
- د.العسكري عبود عبدالله , منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية , طبعة 1 , دور التميز , دمشق سوريا , 2002 .
- بركان دلييلة , الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي , دار اسامة , عمان الاردن , د ط , 2018 .
- بلخيري رضوان و اسارة جابري , مدخل للاتصال و العلاقات العامة , طبعة 1 , جسور , الجزائر , 2014 .
- بلخيري رضوان , مدخل الى الاتصال المؤسساتي , ط 1 , دار قرطبة , باب الزوار (الجزائر) , 2015 .
- جرادات عبد الناصر احمد و د لبنات هاتف الشامل , اسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق , الطبعة العربية , دار اليازوري , عمال (الاردن) .
- غربي عبد الحليم عمار , منهجية البحث العلمي في العلوم المالية والمصرفية , ط2.

محمود محمد سرحان علي , مناهج البحث العلمي , ط 3 , دار الكتب الجمهورية
اليمنية صنعاء , 2019 .

(2) المجالات العلمية

سامية الخبيزي , مكانة الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة الجزائرية , مجلة
العلوم الانسانية و الاجتماعية , جامعة الجلالي , بونعامة خميس مليانة , الشهر 2 ,
2020 .

صابر بحري ومنى خرموش , أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى
الأفراد في المنظمة , مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم
التربوية, المجلد 7, العدد 2022, 1 .

غراف فتيحة محمدي نصر الدين , تحسين الاداء الوظيفي من خلال الاتصال
الداخلي في المنظمة , مجلة العلوم الاجتماعية , مجلد 15 , العدد 2 , سبتمبر 2021 .

مناع يوسف حامد يوسف , تأثير الثقة التنظيمية و الإدراك العمالة التنظيمية على
الالتزام التنظيمي – دراسة تطبيقية على الشركات التابعة لشركة القابضة للأدوية و
الكيمائيات - , المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة , كلية التجارة (بنين) , جامعة
الازهر , العدد 12 , يوليو 2014 .

مريم جرودي و محمد يسعد ليلي , الاتصال الداخلي و اثره على تماسك الجماعات
العمل داخل المؤسسة – دراسة ميدانية بوكالة توزيع الكهرباء و الغاز لمدينة
الاربعاء – ولاية البليدة , مجلة التنمية و الادارة الموارد البشرية – بحوث و دراسات
- , المجلد 8 , العدد 1 , 2021 .

سلامة تيسير زاهر و زكريا , اثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية
في سوريا (دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الاعمال , و المعهد العالي
لتنمية الادارية و المعهد الوطني للإدارة العامة) , المجلد 30 , العدد 1 , 2014 .

جوين سندس الرضوي , الثقة التنظيمية و اثرها في تحقق الالتزام لدى افراد – بحث
تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية – مساهمة مختلطة , مجلة كلية الرافدين
الجامعة للعلوم , العدد 75 , 2015 .

(3) مذكرات

- بدير نور محمد بشار , الاتصال الداخلي و اثره على اداء العاملين , دراسة حالة منظمة الامانة لتنمية , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال , الجامعة الافتراضية السورية , 2021/2020 .
- برباوي كمال , دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي , رسالة دكتوراه , جامعة ابي بكر بلقايد , تلمسان , 2015/2014 .
- خولة بلحمود , مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة اكلي محند او لحاج , بويرة , مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير , جامعة محند اكلي اولحاج , البويرة , الجزائر , 2014/2013 .
- فريدة عجاله ,الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي -دراسة حالة :المؤسسة العمومية للأشغال العمومية-،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3،2013/2012.
- لعون عطية ، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية الاجتماعية ، جامعة وهران 02 ، الجزائر، 2016/2015 .
- عبد الرحمان امينة , علاقة الاتصال الداخلي الرسمي و لا رسمي برضاء الوظيفي لدى عمال الشبه الطبي – دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة - , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و الموارد البشرية , جامعة الجزائر 2 , 2015/2014 .

ثانيا/ مراجع باللغة الأجنبية

Amanda bolderston,conducting a research interview,journal of medical imaging and radiation sciences,10.1016/j.jmir.2011.12.002,p66.