



جامعة البويرة



جامعة البويرة

جامعة آكلي محمد أولحاج-البويرة- جامعة البويرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

دور الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحسين ثقافة بيئة العمل

دراسة ميدانية لاساتذة العلوم الاجتماعية والإنسانية بالبويرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر (ل م د) في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

أ.د بورحلة سليمان

ليمام عادل

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
بورحلة سليمان	أستاذ محاضر أ	الأستاذ المشرف
حماني إسماعيل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ المناقش
نواري عائشة	أستاذة محاضر أ	الأستاذ الرئيس

السنة الجامعية: 2024 / 2023

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل و أسأله أن ييسر خطاي حتى أوصل مشوار البحث العلمي.

إلى من قال فيهما الخالق " و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا." ، أبي و أمي حفظهما الله .

إلى نصفي الآخر، سندي و صديقة دربي و داعمتي الأولى زوجتي الغالية د. عطا الله أمينة .

إلى سويداء قلبي، و فرحة أيامي ابنتي الحبيبة نهال لجين.

إلى نبض روحي و ضحكة أيامي ابني الغالي أيمن نضال.

إلى من نشأت و ترعرعت بينهم إخوتي و أخواتي الغاليين.

إلى مشرفي التقدير صاحب الفكر الراقى " الأستاذ الدكتور سليمان بورحلة "الذي

لولا دعمه و توجيهاته ما عرفت درب البحث الصحيح .

إلى كل أساتذتي الذين تشرفت بالدراسة لديهم هذا العام دمتم منارة للعلم .

عادل ليمام

كلمة شكر

الشكر لله من قبل ومن بعد الذي وفقنا في إتمام هذا العمل

وأتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى الأستاذ المشرف
الدكتور " بورحلة سليمان " الذي لم يبخل علي بتوجيهاته
القيمة و ملاحظاته الهادفة التي ساعدتني في إتمام هذه
المذكرة فله مني كل التقدير و الاحترام

و الشكر موصول لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على
انجاز هذا العمل

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة
لقبولهم مناقشة هذا العمل

الملخص:

كلمات مفتاحية:

Abstract :

Key words :

الفهرس

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
ترقيم روماني	الإهداء
ترقيم روماني	الشكر
ترقيم روماني	المخلص
ترقيم روماني	الفهرس
ترقيم روماني	قائمة الجداول
ترقيم روماني	قائمة الأشكال
ترقيم أبجدي) أ-....هـ)	مقدمة
الفصل الأول: الخطوات المنهجية للدراسة	
02	إشكالية الدراسة
...	تساؤلات الدراسة
...	فرضيات الدراسة
...	الدراسات السابقة
	أهمية الدراسة

...	أهداف الدراسة
...	أسباب اختيار الموضوع
...	منهج الدراسة
...	أدوات الدراسة
...	مجتمع البحث
...	تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
...	خلاصة الفصل
...	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
...	تمهيد الفصل
...	المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي الاستراتيجي
...	المطلب الأول: تعريف الاتصال
...	المطلب الثاني: عناصر الاتصال
...	المطلب الثالث: تعريف الاتصال الداخلي
	المطلب الرابع: مراحل تطور الاتصال الداخلي
	المطلب الخامس: الاتصال الداخلي الاستراتيجي في المؤسسة
	المطلب السادس: عناصر الاتصال الداخلي الاستراتيجي وأهميته
	المطلب السابع: خصائص ووظائف الاتصال الداخلي الاستراتيجي

	المطلب الثامن: نماذج الاتصال الداخلي الاستراتيجي
...	المبحث الثاني: أشكال ومقومات الاتصال الداخلي والعوائق التي تعترضه
...	المطلب الأول: أشكال الاتصال الداخلية
...	المطلب الثاني: أساليب شبكة الاتصال الداخلي الاستراتيجي
...	المطلب الثالث: مقومات الاتصال الداخلي الفعال
	المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي الاستراتيجي
	المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي الاستراتيجي
	المطلب السادس: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين
...	المبحث الثالث: ثقافة بيئة العمل
...	المطلب الأول: مفهوم ثقافة بيئة العمل
...	المطلب الثاني : أنواع بيئة العمل
	المطلب الثالث: مكونات ثقافة بيئة العمل
	المطلب الرابع: أهمية ثقافة بيئة العمل
	المطلب الخامس: أنواع ثقافة بيئة العمل
	خلاصة الفصل
...	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
	تمهيد

	المبحث الأول: الأساليب الإحصائية والخصائص الديموغرافية للدراسة
	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
	المطلب الثاني: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
	المطلب الأول: تحليل نتائج المحور الثاني
	المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثالث
	المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الرابع
	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
	الاستنتاج العام للدراسة
...	الخاتمة
...	قائمة المراجع
...	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
	نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) و معامل الصدق الخاص باستبيان دور الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحسين ثقافة بيئة العمل في المؤسسة الجامعية	جدول (1)
	يمثل عدد أساتذة الكلية و نسبة العينة منهم	جدول (2)
	يمثل عينة الدراسة	جدول (3)
	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول (4)
	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	جدول (5)
	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	جدول (6)
	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	جدول (7)
	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	جدول (8)
	يوضح درجة أهمية بنود الاستمارة	جدول (9)
	يوضح ما المقصود بالاتصال الداخلي الاستراتيجي	جدول (10)
	يوضح العلاقة بين الدرجة العلمية مع ما هي نوعية أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي	جدول (11)

جدول (12)	يوضح العلاقة بين الاقدمية مع ما هي نوعية أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي
جدول (13)	يوضح العلاقة بين التخصص مع ما هي نوعية أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي
جدول (14)	يوضح تحديد درجة تعرضك للأنشطة الاتصالية الإعلامية في جامعة البويرة
جدول (15)	يوضح العلاقة بين الدرجة العلمية مع ما نوع الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي في مؤسستكم الجامعية
جدول (16)	يوضح العلاقة بين الاقدمية مع ما نوع الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي في مؤسستكم الجامعية
جدول (17)	يوضح العلاقة بين التخصص مع ما نوع الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي في مؤسستكم الجامعية
جدول (18)	يوضح ما هي أكثر أنشطة الاتصال الداخلي التي تفضلها
جدول (19)	يوضح العلاقة بين الاقدمية مع حسب رأيك ما هي الوسائل والطرق التي تراها مناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل من خلال الاتصال الداخلي في جامعة البويرة
جدول (20)	يوضح العلاقة بين التخصص مع حسب رأيك ما هي الوسائل والطرق التي تراها مناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل من خلال الاتصال الداخلي في جامعة البويرة
جدول (21)	يوضح العلاقة بين الدرجة العلمية مع ما هو تقييمك لطبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة
جدول (22)	يوضح العلاقة بين الاقدمية مع ما هو تقييمك لطبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة
جدول (23)	يوضح العلاقة بين التخصص مع ما هو تقييمك لطبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة

	يوضح العلاقة بين الدرجة العلمية مع حسب رأيك، من هو الأقرب إلى الأخبار والمعلومات المتعلقة بنشاطات جامعة البويرة	جدول (24)
	يوضح العلاقة بين الاقدمية مع حسب رأيك، من هو الأقرب إلى الأخبار والمعلومات المتعلقة بنشاطات جامعة البويرة	جدول (25)
	يوضح العلاقة بين التخصص مع حسب رأيك، من هو الأقرب إلى الأخبار والمعلومات المتعلقة بنشاطات جامعة البويرة	جدول (26)
	يوضح حسب رأيك لماذا؟ (إجابات السؤال التاسع)	جدول (27)
	يوضح من وجهة نظرك، من هي الدائرة الإدارية أو المصلحة التي ترى بأنها مؤهلة للقيام بالاتصال الداخلي الاستراتيجي لتحسين ثقافة بيئة العمل	جدول (28)
	ما هي درجة مساهمة أنشطة الاتصال الداخلي في تحسين ثقافة بيئة العمل بجامعة البويرة	جدول (29)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
شكل (1)	إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.	
شكل (2)	سمات أو صفات الرسالة الفعالة في الاتصال	
شكل (3)	نموذج لاسويل للاتصال	
شكل (4)	نموذج بيرلو الاتصالي	
شكل (5)	الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة	

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	ص
ملحق (1)	عنوان الملحق	رقم
ملحق (2)	عنوان الملحق	رقم
ملحق (3)	عنوان الملحق	رقم
ملحق (4)	عنوان الملحق	رقم

المقدمة

مقدمة:

احتل تطوير بيئة العمل مكانة و أهمية كبيرة لدى المسيرين و اتجهت العديد من المؤسسات إلى تطوير هذه البيئة من خلال تحسين ثقافة بيئة العمل السائدة بين موظفيها و هذا يستدعي ضرورة النهوض بالعملية الاتصالية ، حيث يعتبر الاتصال الداخلي داخل المؤسسة جوهر نشاطها ، فهو الطاقة التنظيمية لها و بدونها لا يمكن تحقيق أهدافها ، هذه الأخيرة تستمد مبرر وجودها من قدرتها على تحقيق أهدافها على أكمل وجه ، من هنا تبرز أهمية دراسة موضوع الاتصال الداخلي الاستراتيجي و مدى تأثيره على الأداء داخل بيئة العمل سواء بالسلب او بالإيجاب ، لكونه عملية نقل و تحويل المعلومة من شخص لآخر فهذه العملية هي أساس توحيد الفكرة و المفاهيم من أجل اتخاذ القرارات و بناء ثقافة بيئة عمل إيجابية ، و من اجل تحديد دور الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحسين ثقافة بيئة العمل و تحديدا بيئة الجامعة (جامعة البويرة) ، كان التصور المعرفي لموضوع الدراسة مبني على فصلين نظريين بالإضافة إلى فصل ميداني تم من خلاله تحليل و تفسير و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء التساؤلات و الدراسات السابقة ، و قد جاءت هذه الفصول موزعة كالتالي :

الفصل الأول : و تمثل في الخطوات المنهجية للدراسة من خلال التطرق لإشكالية الدراسة و تساؤلاتها ، أهدافها و أهميتها و أسباب اختيارنا لهذا الموضوع محل الدراسة ، بالإضافة للمنهج المستخدم في الدراسة .

الفصل الثاني : ضم الاطار النظري للدراسة و توزع في ثلاث مباحث

احتوى المبحث الأول الاتصال الداخلي الاستراتيجي و تطرقنا فيه إلى تعريف الاتصال عامة ثم الاتصال الداخلي الاستراتيجي و مراحل تطوره و انواعه و عناصره، كما أعطينا بعض النماذج للاتصال الداخلي الاستراتيجي.

ضم المبحث الثاني: أشكال ومقومات الاتصال الداخلي الاستراتيجي وبعض المعوقات التي تعترضه، كما تطرقنا لدوره في تحسين الأداء.

جاء المبحث الثالث: ليوضح مفهوم ثقافة بيئة العمل من خلال تعريفها وتبيان مكوناتها وأهميتها وتوضيح أهميتها.

أما الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة فقد ضم مبحثين، تناول المبحث الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة و الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة المبحث الثاني: قمنا بعرض و تحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل كل محور من محاور الاستبيان على حدا ثم مناقشة النتائج المحصلة من خلال ربطها بالاطار النظري و أهداف الدراسة و بعدها الاستنتاج العام و خاتمة الدراسة .

الخطوات المنهجية للدراسة

1 - إشكالية الدراسة:

أحدث تطور التقنيات الحديثة و المتسارعة العديد من التغيرات على بيئات العمل ، و بات دور الاتصال عنصرا هاما في نمو وتحفيز العاملين فيها ، لهذا وجب الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة كونه يساهم في زيادة فاعلية إنتاجية العمل وتأثيرها على واقع المؤسسة ويعزز لدى العاملين فيها الولاء والانتماء نحو تحقيق أفضل النتائج على المدى القريب والبعيد والعمل على تنميته بشكل مستمر بغية زيادة الاندماج بين الفرد والمؤسسة من خلال تحقيق أهداف وغايات كلا الطرفين، وتنمية الدافع لدى العاملين لزيادة الجهد و ترقية الأداء الإبداعي والرفع من مشاعر الانتماء، و السعي إلى تحقيق أمنهم النفسي والوظيفي، وهو الأمر الذي ينعكس إيجابا على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية ونظرا لكون مفهوم الرضا الوظيفي متعلق بالموارد البشري فإنه من الصعب الوصول إلى مفهوم محدد له أو تحديد العوامل المؤثرة فيه بدقة ، لذا نرى أن الاهتمام بالعملية الاتصالية في المؤسسة أصبح لا بد أن يكون أكثر ترتيب ووضوح عن السابق وذا مفهوم أوسع وأشمل لدى قيادات تلك المؤسسة لأهمية الرسالة الاتصالية وأثرها على جمهورها الداخلي أو الخارجي وسواء كان ذلك الاتصال يتم بين شخصين أو أكثر أو من خلال البرامج المعدة من قبل إدارة العلاقات العامة أو الاتصال المؤسسي فإن دوره هو إبراز بيئة العمل الداخلية (المادية والمعنوية) كواحدة من أهم هذه العوامل تأثيرا على الرضا الوظيفي للعاملين وورغبتهم في العمل، خصوصا عند الأخذ بعين الاعتبار فترة العمل التي يقضيها العاملون داخل المؤسسة

، حيث تمثل برامج الاتصال الداخلي الاستراتيجي لبيئة العمل الداخلية الميزة عنصرا فعالا في توفير الجو الداخلي الملائم للعمل، وكذا التأثير بشكل مباشر في سلوك وأداء العاملين و عليه نجد أن الاتصال الداخلي الاستراتيجي يساهم بمد الموظفين بالمعلومات الهامة حول أحدث المستجدات الخاصة بالمؤسسة و منتجاتها و خدماتها ، ويوضح لهم أهميتهم ومكانتهم داخل المؤسسة و المهام المطلوبة منهم؟ و ما هو دورهم داخل تلك الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ؟ وهذا يجعل الموظفين أكثر ترابطا وإنتاجية و يقوي علاقاتهم وأيضا يعزز العمل الجماعي، من هنا اتضحت أهمية موضوع بحثنا في تحديد مدى مساهمة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحفيز العاملين بجامعة أكلي محند أوحاج بالبوية والسماح لهم بالوصول إلى أهدافهم جنبا إلى جنب مع أهداف الجامعة.

نظرا لأهمية الاتصال الداخلي الاستراتيجي في المؤسسة و ما يشكله من تحسين أداء ثقافة بيئة العمل ولربط عملية الاتصال داخل منظومة الجامعة وتحسين أداء موظفيها جاءت مشكلة البحث لتوضيح الدور الذي تلعبه أساليب الاتصال المؤسسي والداخلي الاستراتيجي بشكل خاص في الجامعة وجمع أهدافها والعمل من خلالها على تحسين ثقافة بيئة العمل في إدارتها والجهات التابعة وتحفيز موظفي و أساتذة الجامعة وتعزيز الانتماء لديهم وتطوير طرق أدائهم انطلاقا من أهمية المؤسسة الإدارية وخصوصيتها.

و لدراسة أهمية الاتصال الداخلي الاستراتيجي و دوره في تحفيز ثقافة بيئة العمل لديهم،
قمنا بطرح التساؤل التالي :

ما دور الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحسين ثقافة بيئة العمل لموظفي و أساتذة
جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة ؟

2 - تساؤلات الدراسة:

- ما طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة أكلي محند أولحاج ؟
- ما مدى تعرض أساتذة جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة إلى الرسائل التي تمثل أنشطة
الاتصال الداخلي الاستراتيجي ؟
- ما مدى فعالية أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي؟

3 - الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة من ضروريات البحث العلمي فهي مصدر معلوماته الأول، قمنا بالاعتماد
على العديد من الدراسات التي ساعدتنا في توضيح الخطوات المنهجية المناسبة لبحثنا.

الدراسة الأولى:

جاءت تحت عنوان دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة
الوطنية للدهن ENAP ، للباحثة آمال موق للسنة الجامعية 2020 و قد هدفت لتوضيح
عملية الاتصال الداخلي في تمكين العاملين، ومدى اهتمام الإدارة بتفعيل اتصالاتها مع
عاملها بصورة مؤدية إلى رفع مستوى أداء العاملين وإنتاجية المؤسسة وبالتالي التمكين، من
خلال المشاركة العمالية في اتخاذ القرار المعلومات إضافة إلى دعمها لعلاقات الثقة بينها

وبين كل العاملين ، استخدمت الباحثة المنهج المسحي في الدراسة وشملت عينة الدراسة عدد من العاملين، و خلصت إلى أن الاتصال الداخلي للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، له دور إلى حد ما في دعم علاقات الثقة بين الإدارة والعاملين بأنواعها الثقة بالإدارة العليا الثقة بالرئيس المباشر والثقة بين زملاء العمل.

الدراسة الثانية:

جاءت الدراسة تحت عنوان دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية الجزائر ، للباحثين خوف عيسي ، مهدي رانية ، موزي فريدة للسنة الجامعية 2018-2019 و هدفت لتحديد دور الاتصال و ضرورته في المؤسسات الإدارية و الكشف عن مصدر المعلومات بين العمال ، استخدم الباحثين المنهج المسحي، بعينة قدرت ب 38 فرد و تم استخدام استمارة استبيان تتضمن أمثلة متعلقة بمحاور الدراسة تم توزيعها على عينة من العمال ببلدية حمام الضلعة ، تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

-الاتصال الداخلي في المؤسسات الإدارية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطها.

-نجد نمط الاتصال الساري بالمؤسسة الإدارية هو الاتصال النازل الذي يأتي من تعليمات وأوامر وقرارات المدير إلى الموظفين.

-الموظفون يعتمدون على وسائل الاتصال الشفوية خاصة اللقاءات والاجتماعات

-وجود علامة بين الاتصال الداخلي وبين تحفيز أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها الرئيس لمؤوسيه. وعليه يمكن القول إن الاتصال الفعال داخل المؤسسة قد حاز أهمية بالغة ودورا كبيرا خاصة في أداء الموظفين فمن خلال

سير الاتصال الحسن تكون المؤسسة سائرة في طريق النجاح واستمراريتها وضمان بقاءها ووجود حافز للموظفين والحصول على الرضي الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

كانت تحت عنوان بعنوان دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة ، للباحثة بلحجار حياة ، سنة 2013-2014 و هدفت إلى أن الاتصال الداخلي يعتبر عملية حيوية تتم بين العاملين ومتعلقة بديناميكية العمل من أجل نقل المعارف والخبرات المختلفة فيما بينهم باستعمال الوسائل المختلفة ، وأن الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، استعملت الباحثة المنهج المسحي حيث استخدمت الاستبيان ثم قالت بمعالجة المعطيات من خلال SPSS ، من النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحث أن الاتصال الشفوي و الكتابي أكثر الأساليب ممارسة و توصلت لضرورة العمل على توضيح العملية الاتصالية من أجل تسهيل انسياب المعلومات عن طريق تطوير مهارات العاملين تطوير مهارات العاملين وتدريبهم و ضرورة إحداث مواقع على الانترنت لسهولة إتمام العملية الاتصالية بين الموظف و المسؤولين.

الدراسة الرابعة:

التواصل الداخلي الاستراتيجي: القيادة التحويلية، وقنوات الاتصال للباحثة ريتا منترست سنة 2014، هدفت الدراسة إلى توضيح كيف تؤثر القيادة على العلاقات العامة الداخلية من خلال بناء الصلة بين القيادة التحويلية، واستخدام قنوات الاتصال والتواصل المتماثل، ورضا الموظفين. وعلاوة على ذلك، فإنه يدرس فعالية مختلف قنوات الاتصال الداخلية من خلال مسح على شبكة الإنترنت من 400 موظف يعملون في الشركات المتوسطة والكبيرة في الولايات المتحدة، أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على التواصل

الداخلي المتناظر للمنظمة ورضا الموظفين العلائقية، و غالبا ما يستخدم القادة قنوات غنية بالمعلومات وجها لوجه للتواصل مع المتابعين ويرتبط استخدام القادة للقنوات المباشرة بشكل إيجابي برضا الموظفين ، حيث يفضل الموظفون في الغالب رسائل البريد الإلكتروني لتلقي معلومات من المؤسسة بشأن القرارات الجديدة أو السياسات أو الأحداث أو التغييرات الجديدة، تليها اجتماعات الموظفين العامة والتواصل بين الأشخاص مع المديرين وتناقش الآثار النظرية والعملية.

الدراسة الخامسة:

جاءت بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، للباحثين عبد العالي خبار و قودة عزيز بتاريخ 2022 ،تهدف إلى وصف ثقافة المؤسسة و أثرها على أداء العاملين بالمؤسسة ، استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، تم اعتماد عينة قصدية عرضية 35 فرد من خلال المقابلة و الملاحظة بالمشاركة للحصول على البيانات و المعلومات و تم الحصول على نتائج التالية:

- تساهم القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة في زيادة إنتاجية العاملين.
- المعتقدات و الأعراف التنظيمية زادت من مهارات العاملين بالمؤسسة.
- ثقافة المؤسسة السائدة لها دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- للموز و الإشارات تأثير ايجابي على نوعية الأعمال المنجزة بالمؤسسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تميزت مختلف الدراسات المشار لها باستخدام بيئات اقتصادية و قطاعات صحية و هي بيئات مغايرة للبيئة التي تم اعتمادها في دراستنا حيث كانت بيئة أكاديمية و تعليمية، للنظر لدور و تأثير الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحسينها .

استهدفت الدراسات السابقة عينة من الموظفين والموظفات بينما تميزت دراستنا بتحديد عينة الدراسة و حصرها في الأساتذة و تحديدا أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لجامعة البويرة.

4- أهمية الدراسة:

- كشف مدى فعالية الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحسين ثقافة بيئة العمل بجامعة البويرة.

- محاولة معرفة أهم أنشطة الاتصال التي يتعرض لها أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

5- أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة .

- التعرف على درجة تعرض أساتذة جامعه البويرة للرسائل التي تمثل أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي .

- تحديد الأنشطة الاتصالية التي يتعرض لها الأساتذة جامعة البويرة .

- تحديد الأنشطة الاتصالية المفضلة لدى الأساتذة جامعة البويرة .

- تحديد الأنشطة الاتصالية المقترحة من طرف الأساتذة لتحسين الاتصال الداخلي الاستراتيجي.

- التعرف على أكثر الوسائل الاتصال الاستراتيجي استخداما من طرف أساتذة جامعة البويرة .

6- أسباب اختيار الموضوع :

لقد كان اختيارنا للموضوع على أساس المبررات التالية:

6 - 1 - الأسباب الموضوعية: وتتمثل في:

- اهتمام الإدارة الحديثة بموضوع الاتصال الداخلي الاستراتيجي نظرا لأهميته في العملية الاتصالية وأثره على الأداء والرضا الوظيفي.
- إبراز دور وأهمية الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحسين ثقافة بيئة العمل.
- البحث عن موقع ومكانة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تطوير ثقافة بيئة العمل.
- محاولة معرفه أكثر أنواع الاتصال الداخلي الاستراتيجي فعالية في تحسين ثقافة بيئة العمل.

6 - 2 - الأسباب الذاتية: وتتمثل في :

- رغبتنا الشخصية في توسيع معارفنا ومعرفة أهمية الاتصال الداخلي الاستراتيجي ودوره في تحسين ثقافة بيئة العمل.
- محاوله إضافة بحث علمي جديد للبحوث العلمية وإسراء مكتبه الجامعة بموضوع يتعلق بدور الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل.

7 - منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهدافها، فالمنهج الوصفي هو المنهج الذي يعتمد على وصف الواقع وتفسيره وتوضيح العلاقة ومقدارها،

بغرض الوصول الى هدف منظم (العفاس، 2012)، حيث اخترنا هذا المنهج لدراسة دور الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحسين ثقافه بيئة العمل في المؤسسة الجامعية.

8 - أدوات الدراسة:

1-8 - الاستبيان:

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان، كونه يفيدنا في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا، حيث قمنا بإعداد استمارة يتم تعبئتها من طرف عينة الدراسة.

استمارة الاستبيان تعد من الأدوات الأساسية لجمع المعطيات البيانية، فهي من أكثر الأساليب شيوعا لأنها تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لأن هذه المعلومات لا يملكها الا صاحبها المؤهل لذلك (أحمد بن موسى، 2005) ، وتعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة.

تم اعداد الأسئلة انطلاقا من مشكلة البحث وتساؤلاتها المتعلقة بها اضافة إلى الجانب النظري ومن خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع او مواضيع قريبة منه بعدها قمنا من التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه في صورته الأولية على أساتذة محكمين وهم ثلاثة اساتذة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بالبويرة وذلك بهدف افادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صحتها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة وقد استدعى الامر إجراء بعض التغييرات لوضع الاستبيان في

صورته النهائية من خلال تغيير بعض العبارات وحذف أخرى بناء على توصية الأساتذة المحكمين.

تتكون استمارة الاستبيان (04) محاور موزعة كما يلي :

المحور الأول: و يضم البيانات الشخصية

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة

المحور الثالث: تعرض موظفي وأساتذة جامعة البويرة للأنشطة الاتصالية الداخلية الاستراتيجية

المحور الرابع: تقييم طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة

8 - 2 - إجراءات الصدق والثبات:

بعد عرض استمارة الاستبيان بكافة محاورها على مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية لجامعة ، تم ضبط أسئلة الاستبيان و صياغتها بشكلها النهائي وفق ملاحظاتهم قمنا باختبار ثباتها، فثبات الاستبيان يعني أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، و بعبارة أخرى الثبات يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، و يتم استخدام معامل الثبات أو المحك ألفاكرونباخ و

معامل الصدق الذي يساوي جذر معامل الثبات لإثبات ذلك ، و الجدول التالي يظهر لنا نتائج معاملات الثبات و الصدق :

جدول رقم (01): نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) و معامل الصدق الخاص باستبيان دور الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحسين ثقافة بيئة العمل في المؤسسة الجامعية

العدد	معامل الصدق	معامل الثبات قيمة (a) ألفا كرونباخ	البعد
12	0,83	69,0	طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة اكلي محند اولحاج
11	0,86	5,70	تعرض موظفي وأساتذة جامعة آكلي محند اولحاج للأنشطة الاتصالية الداخلية الإستراتيجية.
11	0,87	77,0	تقييم طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة اكلي محند اولحاج
34	0,82	8,60	المجموع (الدراسة ككل)

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للدراسة ككل ولمحاورها أكثر من 50 % وقريبة جدا من 100% وهي قيم جيدا جدا، أما فيما يخص قيم معامل الصدق هي أيضا كبيرة جدا دليل على صدق إجابات المبحوثين وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية جدا بين عبارات الاستبيان.

9 - مجتمع البحث:

تمثل في مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية لجامعة آكلي محند أولحاج لولاية البويرة، ممثلة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02): يمثل عدد أساتذة الكلية و نسبة العينة منهم

الدرجة العلمية	عدد الأساتذة	العينة
أستاذ مساعد	51	24
أستاذ محاضر	88	38
أستاذ دكتور	31	8
المجموع	170	70

- عينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة 170 أستاذًا، اخترنا منهم عينة تمثله قدرت ب 70 أستاذًا، حيث تم توزيع 100 استمارة من الاستبيان، واسترجاع 70 منها وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03) : عينة الدراسة

البيان	التكرار	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	100	%100
عدد الاستمارات غير المسترجعة	18	%18
عدد الاستمارات الملغاة	12	%12
عدد الاستمارات المقبولة للدراسة	70	%70

10 - تحديد المفاهيم الأساسية:

الاتصال :

الاتصال الداخلي الاستراتيجي :

ثقافة بيئة المؤسسة :

الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

يعد موضوع الاتصال من المواضيع الشيقة التي تناولها الباحثين بالدراسة كونه يعتبر أساس النظم وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل المجتمع أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم ومع تطور المجتمعات واستخدام التقنيات الحديثة أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات ، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الاتصال الداخلي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية باعتباره أساساً يتمكن من خلاله الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعدهم على نشأة التعاون في العمل، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه، و لهذا سنحاول في هذا الفصل معرفة مفهوم الاتصال الداخلي الاستراتيجي و أنواعه و مختلف المفاهيم المتعلقة به.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي الاستراتيجي

1 - تعريف الاتصال:

عندما نتحدث عن الاتصال " فهو يعتبر عملية انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جامعة إلى شخص أو جامعة أخرى من خلال الرموز وفي ضوء ما سبق نعرف الاتصال بأنه عملية إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والآراء (رسالة) بين طرفي (مرسل ومستقبل) " (أبو النصر ، 2015 ، ص 16)

أي حسب الباحث فإن الاتصال هو عملية تساهم في التفاعل والمشاركة بين طرفين حول معلومة أو فكرة تجاه سلوك معين باستخدام وسيلة أو أكثر من إحدى وسائل الاتصال مثل (المناقشة أو المحاضرة أو المقابلة)

" هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات والمهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر أو من فرد إلى جماعة أو من جماعة إلى جماعة" (الدعيج ، 2011، ص 12)

ويشير الباحث هنا من وجهة نظره أن الاتصال يقوم بنقل محتوى الرسالة مهما اختلفت المعلومات التي تحتويها من المرسل إلى مصدر الرسالة والمستقبل.

"هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار والمعلومات معينة إلى رسالة شفهية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى آخر " (ماهر، 2009، ص 1)

أي أن العملية الاتصالية عملية ديناميكية وتفاعلية مستمرة وأبرز أهم العناصر الاتصالية هذه العناصر المرسل الرسالة المرسل إليه الوسيلة.

2 - عناصر الاتصال:

تختلف مراحل الاتصال بحسب الهدف والوسيلة والغاية من العملية الاتصالية ، لذلك نجد أن العملية الاتصالية لا بد أن تمر بعناصر وهي باختصار كالتالي:

● هدف Aim : يجب أن يوجد هدف محدد وواضح لعملية الاتصال.

● مرسل Sender : وهو باعث أو مصدر الرسالة للمستقبل.

● مستقبل Receiver : وهو من يتلقى الرسالة من المرسل.

● رسالة Message : وهو المعنى أو المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو القرارات التي يريد المرسل توصيلها إلى المستقبل. وقد يعبر عن الرسالة بالاتصالات اللفظية - سواء شفوية أو مكتوبة - أو بالاتصالات غير اللفظية

● وسيلة Mean : وهي الأداء أو القناة أو الطريقة التي تتم من خلالها عملية الاتصال (مثل: المقابلات والاجتماعات والزيارات والاتصالات الهاتفية والتقارير ...).

● التغذية العكسية أو المرتدة أو إرجاع الأثر Feedback : وهي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل، والتي تتمثل على سبيل المثال في ردود أفعاله ودرجة فهمه ودرجة استجابته... وبناء على هذه التغذية العكسية يقوم المرسل بعمل بعض التعديلات اللازمة سواء في أسلوب اتصاله أو طريقة عرضه أو استخدام وسيلة اتصال أخرى، حتى يطمئن إلى أن المستقبل متجاوب معه في عملية الاتصال، وأن الرسالة المطلوب توصيلها تصل بالشكل المناسب والمتوقع للمستقبل، وأن المستقبل يفهم الرسالة.

- مصادر التشويش التشويش أو الضوضاء أو الضجة Noise التي قد تصدر عن البيئة الداخلية (المنظمة) أو البيئة الخارجية (المجتمع) لها تأثيري سلبي على جميع . (مدحت ، 2015 ص24)

3 - تعريف الاتصال الداخلي:

عرف الاتصال الداخلي بأنه " جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كان بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها " (إبراهيم ، العجمي ، 2007 ، ص127) من خلال هذا التعريف فإن الباحث ركز على مستويات وأنواع الاتصال التي تتم داخل المنظمة بين مختلف عناصرها.

ومن التعريفات الأخرى للاتصال الداخلي الاستراتيجي نجد هو " انتقال المعلومات وانسيابها من أهم آراء ومشاعر واتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة والعمال والاتصال المثمر لاستهداف التفاهم المشترك والتوفيق بين هؤلاء وأولئك " (موسى، 2010، ص 179) الباحث هنا يؤكد بأن المعلومات رغم اختلافها تنتقل بين الأفراد فيما بينهم بهدف إحداث تفاهم بينهم.

عرفه إبراهيم عرقوب (1933): "أنه عبارة عن اتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين " (دليو 2003، ص 28) ، أي أنه يصف أشكال الاتصال الداخلي الاستراتيجي بالمؤسسة ومدى مساهمته في أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال تدعيم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

4 - مراحل تطور الاتصال الداخلي:

إن الاتصال قديم منذ وجود الإنسان، حيث يعد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أنه لولا الاتصال لما تمت عديد المجتمعات من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والحضارية، ومع تطور المدن

والدول تطورت أساليب الاتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معالمه في العلاقات التجارية الاقتصادية السياسية والاجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء. وعليه ندرج مراحل الاتصال على النحو التالي: (عبد الرحمن علي، 2019)

1-4 - مرحلة ما قبل اللغة:

وقد استخدم فيها الإنسان الأصوات المباشرة وغير المباشرة والإشارات اليدوية والجسدية والنار، إلا أن هذه الطريقة محدودة عادة بالزمان والمكان، ثم انه من الصعب نقل الماضي وتراثه الواسع من خلال الاعتماد على الذاكرة، ثم الرواية الشفوية التي تعد من أبسط وسائل الاتصال لنقل المعلومات.

2-4 -مرحلة نشوء اللغة:

فيها بدأ الإنسان يسجل الأفكار والحوادث من خلال الصور التي نقشها على جدران الكهوف الحجارة، الأخشاب والعظام، حيث أصبح للصور قيم تعبيرية ورمزية من خلال المحادثة المباشرة، ثم فكر الإنسان بطريقة أسهل للكتابة، فظهرت الأبجدية أو الهجائية التي تعود إلى الفينيقيين الفضل الأكبر في اختراعها، ومن الأبجدية الفينيقية تطورت معظم اللغات العالمية.

3 - 4 - مرحلة الكتابة:

في هذه المرحلة لا تشترط وجود المرسل والمستقبل معا كما يحصل في المحادثة المباشرة، بقي الإنسان يكتب أفكاره، معلوماته، وتراثه بخط يده، فكانت المخطوطات من أكثر وسائل نقل المعلومات شيوعا ولكنها كانت عاجزة عن نقل المعرفة إلى نطاق واسع من الناس، وعاجزة أيضا للوصول إلى مسافات واسعة من العالم التلبية حاجات الناس المتزايدة للعلوم والمعارف. (ص45)

4-4 - مرحلة اختراع الطباعة: (عبد الرحمن علي، 2019)

وكانت على يد الألماني جوتنبرغ التي أسهمت في ظهور المواد المطبوعة في شكل الكتب والمجلات والصحف وغيرها، لتساهم في نشر العلوم والثقافة بشكل واسع.

4 - 5 - مرحلة تكنولوجيا الاتصالات:

وفيها اخترع الهاتف والإذاعة والتلفزيون والأقمار الصناعية، وأصبحت هذه الوسائل أكثر جماهيرية من الكتب لما لها من مميزات في نقل المعلومات وإيصالها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور، بأسرع وقت وأقل جهد ممكنين (ص46)

5 - الاتصال الداخلي الاستراتيجي في المؤسسة:

الاتصال الداخلي الاستراتيجي في المؤسسة وان كان من الضروري وضعه في الإطار الاستراتيجية ، فهو لا يبتعد عن كونه من إحدى المهام والوظائف التي تفيد في قياس المؤسسة بتنفيذ استراتيجياتها العامة، حسب الطرق والسياسات الموضوعية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

يعرف قليب كوتلر ، (2010) إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة على أنها : " أسلوب للمؤسسة أن تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والإمكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار " (ص 36)

فالالاتصال الداخلي الاستراتيجي هو: فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

النجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة وقابلة للتطبيق، وأن تكون هذه الإستراتيجية مقبولة من طرف جميع العاملين، وانطلاقاً من هذا تقوم المؤسسة وضع مجموعة من الرهانات منها :

5 - 1 - تحفيز المستخدمين:

اتضح اليوم أن معظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز المستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، ولأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص، فلا بد للمؤسسة خلق الظروف المواتية لظهوره وتطويره، ولكي يصبح المستخدم جزءاً من المحيط الذي يعمل فيه لابد أن يجد إجابات على كثير من الأسئلة مثل :

- ما هي أهداف هذه المؤسسة؟

- في أي نوع من المؤسسات أنا اعمل؟

- ما هي صورة ومكانة مؤسستي؟

- كيف ينظر إلينا من الخارج؟

- ماذا يمكن أن أقدم للمؤسسة؟

وتشير الكثير من الدراسات أن غياب الأجوبة على هذه الأسئلة ينشئ نوعاً من اللامبالاة لدى المستخدمين تجاه مؤسساتهم، وغالباً ما يكون المستخدمون من دون إطار هذا يؤدي إلى غياب الإجابات الرئيسية لأسئلتهم في حين وجود اتصال الذي يقوم بتحريك عملية التفاعل بين العاملين داخل المؤسسة، من خلال تقاسم المعلومات وتبادل الآراء وفتح مجالات النقاش بين العاملين يدل على أن عملية الاتصال بينهم متشابكة ومستمرة، هذا ما يولد حركة خاصة داخل المؤسسة يمكن توجيهها نحو تحسين الأداء باستمرار، خاصة وأن

هذا التحفيز يشمل كل النسق التنظيمي المادي والثقافي والإنساني حيث يندمج الأفراد معه ضمن المهام اليومية للمؤسسة. (ناصر قاسمي ، ص 144)

5 - 2 - تنسيق الأفعال:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها، وقد يؤدي غياب المعلومات إلى عدم التجانس، أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين أن يوفرُوا الشروط التالية:

- على المسير أن يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل.

- القدرة على بث المعلومات الضرورية للمساعدين.

تمكنت بعض المؤسسات من تحقق هذا الغرض بفضل إعطاء إطاراتها الأدوات الاتصالية اللازمة لإيصال وشرح أهداف وإستراتيجية المؤسسة، ومن بين هذه الأدوات الاجتماعات الشهرية مثلا

5 - 3 - تغيير التصرفات:

تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء ومن هذه المتغيرات:

- تغير مجل نشاط المؤسسات.

- ظهور المنافسة الحادة.

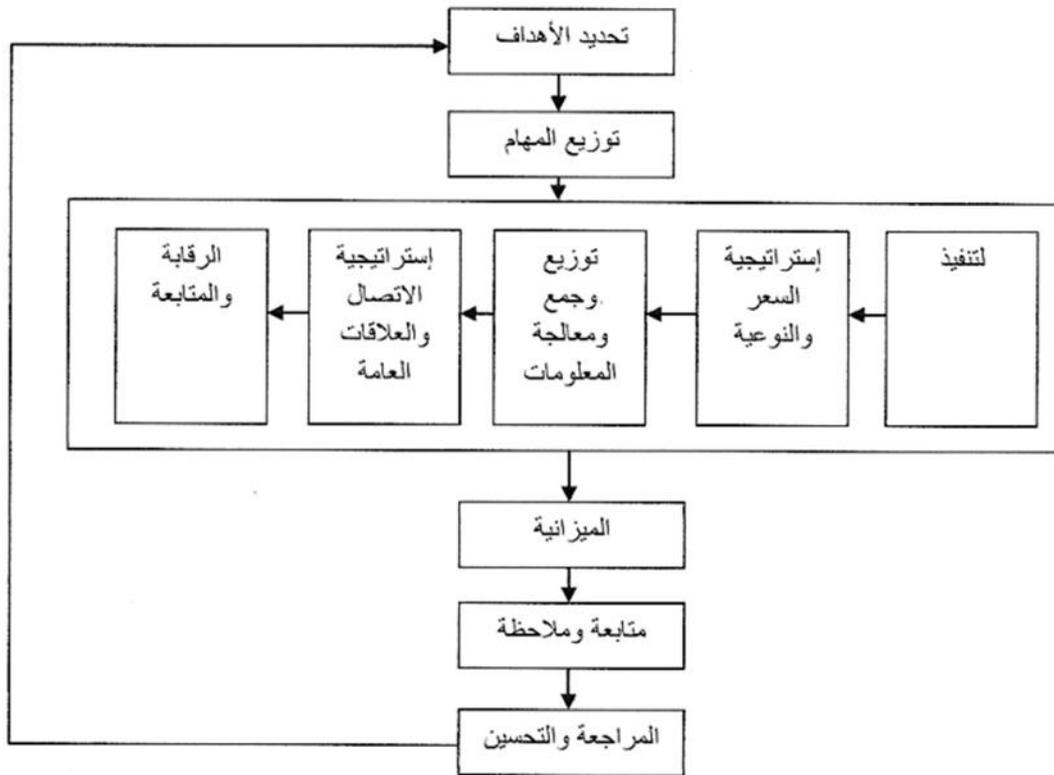
- تطور التكنولوجيا والاستثمارات.

قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة هذه المتغيرات، لكن بالرغم من ذلك قد تشهد الكثير من المؤسسات فشلا والسبب يعود إلى رفض التغيير بسبب تحجر الذهنيات هنا

تواجه الإستراتيجية الاتصالية هذا التصلب في المواقف وتقديم الإجابات للاستفسارات المطروحة دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه، لأن كل ما هو جديد مجهول وغامض يصعب التأقلم معه.

5 - 4 - تحسين الإنتاجية:

الرهان الرابع والأخير الذي تعتمد المؤسسة عليه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة سابقة الذكر، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف. وفيما يلي يبين إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة. (ناصر قاسمي ، ص 145)



الشكل رقم (01): إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة

6 - عناصر الاتصال الداخلي الاستراتيجي وأهميته:

لكي تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر على عدة عناصر أساسية وهي: (المرسل المستقبل، الرسالة التشويش التغذية العكسية الوسيلة الهدف الوقت الأسلوب، المكان ولأهمية هذه العناصر تحاول تفصيلها على النحو التالي:

حسب خضير كاظم حمود موسى، (2008) فهي تتمثل في :

أولاً : المرسل (المصدر) Source

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من أعضاء العاملين في التنظيم الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومة المراد نشرها، أو يبدي الاقتراح أو يصدر أمراً لتحقيق أهداف من قيامه بعملية الاتصال. قد يكون المرسل فرداً أو جماعة، رئيساً أو مرؤوساً أو زميلاً .

ثانياً: المستقبل (المستلم) Receiver

وهو الشخص الذي يتصل به المرسل والذي يتلقى الأمر أو التوجيه أو المعلومات، أي أن المستقبل هو المرسل إليه، ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، باعتبار الملتقي أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما تكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث تتوقف فاعلية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها أو أرادها المرسل وتترك أثرها المقصود عنده أي تؤثر رسالة المرسل بالمستقبل. (ص354)

ثالثا : الرسالة Message

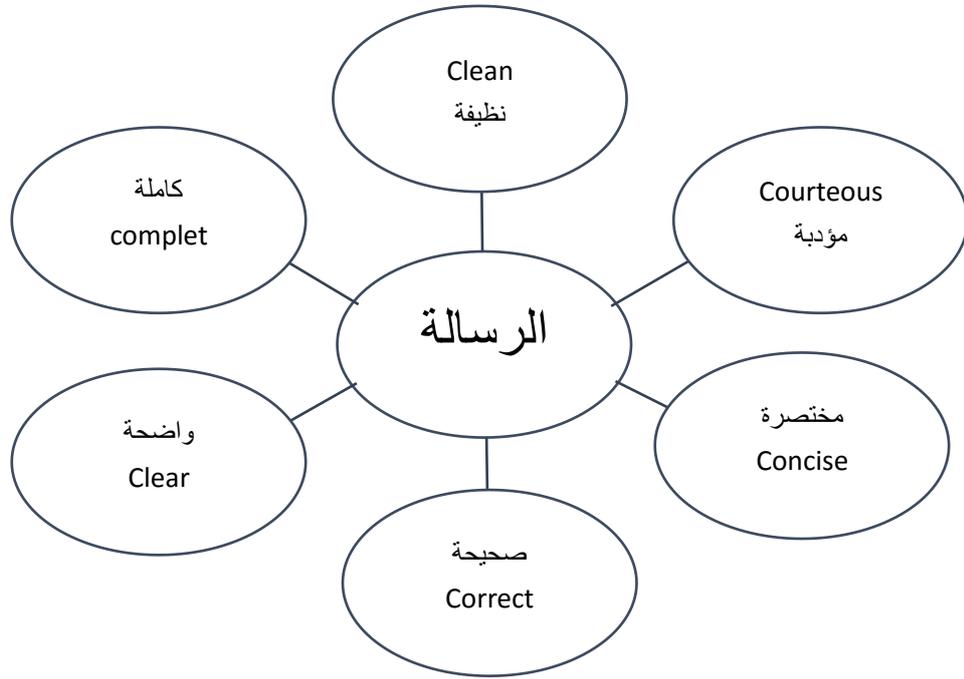
هي جوهر عملية الاتصال وموضوعه قد يكون أمرا أو طلبا أو رجاء أو نصيحة أو مقترحات أو توجيهات أو أية مجموعة من المعاني التي توجه من المرسل إلى المستقبل، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، كما تشمل الرسالة على عناصر المعلومة باختلاف أشكالها مطبوعة أو مرئية أو مسموعة، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبر عنها بالأسلوب الواضح، والتي يمكن تنفيذها على الوجه الذي قصده مرسلها، لذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي :

- المرسل وكيفية صياغته الرسالة.
 - المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.
 - درجة الثقة المتبادلة بينهما.
 - الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.
- إن الرسالة وطبيعتها وطريقة تصميمها وسلامة ووضوح ودقة المعلومات المتوفرة بها تحقق بلا شك فاعلية نجاح الاتصال، ولذلك هناك سنة جوانب على درجة عالية من الأهمية في تحقيق فاعلية الرسالة.

يتمثل الاتصال داخل المؤسسة كقلب نابض لها، لذلك لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو غير لفظي داخل المؤسسات لتيسير المهام وتحقيق الأهداف فالالاتصال الداخلي في المؤسسة هو عملية هادفة تحدث بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء والتأثير في المواقف.

وخصوصا فيما يتعلق بالشكل والمضامين التي تنطوي عليها الرسالة، والتي يطلق عليها

(C6) والشكل الموالي يبينها بوضوح. خضير كاظم حمود موسى ، 2008 ، ص 355)



الشكل رقم (02): سمات أو صفات الرسالة الفعالة في الاتصال

رابعاً: الوسيلة Canal

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها. ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة

من المرسل إلى المستقبل. وهناك أشكالاً لقنوات الاتصال في البيئة التنظيمية للمؤسسة منها:

- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة كاجتماعات، اللقاءات الندوات. (نفس المرجع، ص 355)
- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات مكتوبة كالمذكرات التقارير التعليمات، المراجع الخاصة بعمل المؤسسة.

• القناة التقنية: يتم نقل المعلومات عن طريق وسائل حديثة وسريعة كالهاتف الانترنت الانترنت.

• القناة التصويرية مثل الملصقات، لوحة الإعلانات. (خضير كاظم حمود موسى، 2008، ص356)

خامسا :الترميز

تتمثل في تحويل الفكرة إلى رموز اتصال، فمن المستحيل إرسال الفكرة أو الرسالة هكذا، بل يجب ترجمتها إلى مجموعة من الرموز المفهومة، أو وضع هذه الفكرة في صورة تسهل عملية انسيابها وتوضيحها لدى المستقبل، فمثلا يمكن تحويل فكرة ما على شكل جمل أو عبارات أو على شكل صور، وأن اختيار الرموز يتعلق بنوعية وسيلة الاتصال وطبيعة الفكرة .

سادسا : فك الرموز Decoding

من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المرسل إليه وينطوي ذلك على التعبير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة، ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

سابعا: بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه

يعني هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين، وكذلك خصائص المكان مثل سمعته، وألوانه، وترتيبه. ولا شك في أن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى جودته، فمثلا المدير الذي يريد عقد اجتماع مع الموظفين، يحتاج إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة مزعجة. كما أن الاتصال داخل مجال العمل يختلف عن الاتصال خارج حدود العمل

ثامنا: التغذية العكسية Feed Back

تتمثل في تحليل الآثار والنتائج والتأكد من تحقيق الهدف وإتمام عملية الاتصال، فهي عملية تعتبر متعددة الأشكال، وتتم عملية استرجاع الأثر في المؤسسة باستخدام الطرق التالية :

- الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم، عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين المرسل والمستقبل، وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة كالتعبير عن عدم الرضا من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوسين.

- استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة ذلك أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل:

-الانخفاض الملحوظ في الكفاءة الإنتاجية.

-الزيادة في معدلات غياب العاملين.

-الزيادة الملحوظة في معدلات دورات العمل

-التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير. (نفس المرجع ،ص 357)

تاسعا : التشويش Noise

هو ذلك السبب الذي يجعل الرسالة غير قادرة على التنقل، عندما تفقد كثير من كفاءتها، ويظهر ذلك عندما تتضمن الرسالة التي تم استيعابها بعض الأخطاء، كما يؤدي إلى تشويه محتوى الرسالة وانحرافها عن الوصول إلى أهدافها، مما يؤدي إلى اختلاف مضمون الرسالة بين المرسل والمرسل إليه .

وهناك نوعين من عوامل التشويش هما :

- التشويش المادي ويسمى بالتشويش الميكانيكي، وهو التدخل أو التغير الذي يطرأ على الرسالة نتيجة المشكلات الفنية التي تعترض القناة أو الوسيلة، نتيجة لحدوث أصوات عالية و الضجيج وأصوات الأشخاص الآخرين.
 - التشويش المعنوي ويسمى تشويش المعنى، وهو ما يتعلق بالرسالة من حيث تركيب المعاني والمضمون وطولها أو قصرها والرموز المستخدمة فيها ومدى تعقيدها من هنا نلمس ضرورة وأهمية تفعيل الاتصال الداخلي الاستراتيجي في المؤسسة لما يشكله هذا الاتصال من أهمية في تعزيز دور المؤسسة بشكل فعال بين قيادتها وموظفيها ولا بد أن يكون هذا الاتصال منظم وليس به أي خلل ، كما تبرز فاليته في الجهود التنظيمية.
- وبصفة عامة فإن من الأغراض الأساسية للاتصال الاستراتيجي داخل المؤسسة تحقيق التغير الفعال، والتأثير في سلوك الأفراد من أجل رفاهية المنظمة أو المؤسسة ونشرها.
- كما تبرز أهميته مؤخرًا داخل المؤسسات لمساهمته في رفع كفاءة المؤسسة، وكذلك يجب البحث عن السبل اللازمة لتحسين قنوات الاتصال وعملياته لذلك لا يمكن تسيير أمور المؤسسات ولا يمكن أن يؤدي العاملين بها أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالية جيدة داخلها. (خضير كاظم حمود موسى ، 359)

7 - خصائص ووظائف الاتصال الداخلي الاستراتيجي:

الاتصال عملية متشابكة العناصر، باعتبارها مجموعة من الرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل.

7 - 1 - خصائص الاتصال الداخلي الاستراتيجي:

يتميز بعدة خصائص تذكرها في النقاط التالية :

أولاً: الاتصال عملية ديناميكية

حيث تعتبر عملية الاتصال الداخلي عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

ثانياً: الداخلي عملية مستمرة

نظراً لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة، فهي عملية تهتم بتفعيل العلاقات بين المرسل والمرسل إليه، كما أنها لا تقتصر على مرحلة أو فترة زمنية معينة من نشأة المؤسسة، وإنما تصاحب المؤسسة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتزويد الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة عبر مراحل تطورها.

ثالثاً: الاتصال الداخلي عملية دائرية

ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر. (محمد الصيرفي ، ص 19)

رابعاً: الاتصال الداخلي عملية إنسانية

باعتبار أن الاتصال وجد مع وجود الإنسان، فهو ظاهرة إنسانية أولاً وقبل كل شيء، حيث يؤدي دوراً هاماً وبارزاً في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المؤسسة وجمهورها من ناحية، وبين الرؤساء والعاملين من ناحية أخرى.

خامسا: الاتصال الداخلي عملية معقدة

بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال. (محمد الصيرفي ، ص20)

7 - 2 - وظائف الاتصال الداخلي الاستراتيجي:

بالنظر إلى الوظائف التي يقوم بها الاتصال الداخلي، داخل المؤسسات أو المنظمات نجد أنها متعددة ومتنوعة وعادة ما تتداخل هذه الوظائف مع بعضها البعض، بحيث يعتذر الفصل الحاسم والتام بين وظيفة وأخرى ويمكن سرد أهم هذه الوظائف في النقاط التالية:

أولا: الوظيفة الإعلامية والاقناعية

هي ترتبط بالأهداف الخاصة بنقل المعلومات عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة من أجل إنجاز الخطط والبرامج والأهداف، ويتم نقل هذه المعلومات بين العاملين في المنظمة على مختلف المستويات بالدقة المطلوبة وفي التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات اللازمة لممارسة العمليات الإدارية (عبد الرحمن علي ، 2019 ، ص 51) ، هنا تبرز أهمية وجود متخصصين في الاتصال الداخلي في المنظمة لنقل المعلومات بشكل منظم وسلسل لتطوير الأنشطة الاتصالية الداخلية.

ثانيا: الوظائف الاتصالية المتعلقة بعلاقة الاتصال بكفاءة المنظمة وفعاليتها

وتتكون من مدخلين:

•التناول المباشر وتتعلق بوظائف الاتصال المرتبطة بمستوى الإنتاج والتنظيم وهي

تتعلق أساسا بأداء العمل ومساعدة المؤسسة على أداء وظيفتها الأساسية

- التناول غير المباشر يرتبط بعملية تحديث أساليب الإنتاج التي تتم في المؤسسة ، فكل مؤسسة لابد أن تحافظ على كفاءتها وفعاليتها و تقدم على إحداث تغييرات في بيئة العمل ويقوم الاتصال الداخلي الاستراتيجي بوظائف مهمة في هذا الصدد (عبد الرحمن علي ، 2019 ، ص 51)

ثالثا: الوظائف الاتصالية المتعلقة بالجوانب الاجتماعية للمنظمة

وفي السياق الديني والفكري يرى الباحث بأن المقصود هنا التأثير في الأفراد وتعميق العلاقات الشخصية بين الأفراد في المؤسسة والتحفيز لتكامل أهداف الأفراد وأنشطتهم مع غايات المنظمة وتواصل الناس عند الخطب أو الدروس أو البرامج الدينية والفكرية.

رابعا: الوظيفية التعليمية والتثقيفية

يقوم الاتصال الداخلي الاستراتيجي بتغيير ميل الفرد للاستجابة، بإكسابه خبرات جديدة و تنمية المهارات، كما يقوم بصقل الشخصية الإنسانية وتطويرها والترويج عنها والتسليية، حيث يتم بث العديد من المعايير والقيم عبر تقاليد التواصل الفكري والاجتماعي وتحديد أنماط السلوك.

خامسا: الوظائف الانضباطية

أثناء العمل بالمؤسسة لابد من وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات ولن يتم هذا كله إلا بمزاولة عملية الاتصال الداخلي الاستراتيجي لذلك نرى سير العمل يعتمد على الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة.

سادسا: الوظائف النفسية للاتصال في المنظمات

يقوم الاتصال الداخلي الاستراتيجي بالتحكم في الأفراد عن طريق التحكم في سلوكهم وفي عملية التحفيز ويقدم الفرصة للتعبير عن المشاعر.

سابعا: الوظائف الخاصة بدفع العاملين للأداء والعمل

وذلك من خلال إعداد وتهيئة الجو المناسب داخل المنظمة لتحقيق الرضاء عن العمل ورفع معنويات العاملين وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وبث روح التعاون والمشاركة والعمل كمجموعة وتحقيق التفاهم والثقة والاحترام بين العاملين، من كل هذه العناصر تبرز لنا أهمية وظائف الاتصال الداخلي الاستراتيجي في المؤسسات لفعاليتها في زيادة القدرة على التوافق مع البيئة الخارجية وتحديد أهداف المؤسسة بوضوح والتنسيق والتكامل بين أجزائها، ونشر مواقع الرقابة الذاتية وتحقيق نوع التحفيز والتوجيه نحو زيادة أداء العمل.

(عبد الرحمن علي ، 2019 ، ص 53)

8 - نماذج الاتصال الداخلي الاستراتيجي:

النموذج هو بناء من الرموز والقوانين العامة التي يفترض أن تمثل مجموعة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما .

ويمكن عرض نماذج الاتصال بنموذجين رئيسيين هما:

1- النموذج اللفظي الذي يوضح لنا عناصر العملية الاتصالية من خلال الكلمات.

2- النموذج التصويري يوضح بالرسم عناصر ومكونات النموذج.

ويعد نموذج أرسطو من أقدم نماذج الاتصال، حيث اعتبره نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره ويحقق هدف مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها، ويتكون هذا النموذج حسب أرسطو من المتحدث - الرسالة - الكلام - المستمع .

ومن أشهر النماذج اللفظية التي حاولنا تقديمها سنختار:

8 - 1 - نموذج الاسويل:

لقد وضع العالم السياسي الأمريكي هارولد لاسويل سنة 1948 نموذجا يلخص فيه عملية الاتصال باختصار شديد، يتجسد هذا النموذج عن طريق أسئلته الخمسة المشهورة من؟، يقول ماذا؟، بأي وسيلة؟، لمن؟، بأي تأثير؟، وهو موضح في الشكل الآتي:

المرسل	الرسالة	الوسيلة	مرسل إليه	الأثر
من؟	يقول ماذا؟	بأي وسيلة؟	لمن؟	بأي اثر؟

الشكل رقم (03): نموذج لاسويل للاتصال

ويقوم هذا النموذج على أساس إعطاء ثلاث وظائف أساسية للاتصال وهي:

- وظيفة البحث عن المعلومات واكتشاف المحيط.
- وظيفة النشر والتنسيق.

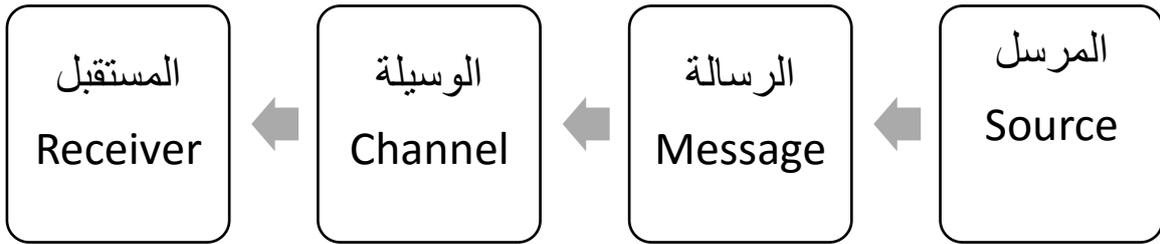
- وظيفة المحافظة على المعلومات وتبليغها (ناصر قاسمي، ص 60)

وتهدف هذه الوظائف إلى الحفاظ على المؤسسة وعلى كيانها، وتعتبر المراحل الأربعة السابقة في هذا النموذج ممهدة للمرحلة الخامسة التي هي الأثر الذي تخلفه الرسالة وهو هدفها النهائي من خلال العملية الاتصالية ونقصد به هدف الرسالة والفائدة المرجوة من خلالها، وتلاحظ بأن عملية الرجوع غير موجودة في هذا النموذج حيث تعتبر العملية الاتصالية عملية آلية ثابتة خالية من حالات التفاعل. (ناصر قاسمي، ص 60)

8 - 2 - نموذج دافيد بيرلو سنة 1960:

قدم " دافيد بيرلو " سنة 1960 نموذجا يتكون من أربعة عناصر هي: المرسل الرسالة، الوسيلة المستقبل. وسمي بنموذج (S.M.C.R) الذي يقوم على هدف محدد للعملية الاتصالية، وتحقيق هذا الهدف يتوقف على ثقافة المرسل ومكانته الاجتماعية وكفاءته ومهارته وفي استعمال الوسيلة المناسبة والتحكم فيها وباقي التقنيات واستعمال الرموز والتحكم فيها واللغة المستعملة، واللجوء إلى مختلف وسائل الإقناع من أجل التأثير في المستقبل . (محمود أبو قياض و آخرون ،ص 221)

ويمكن توضيح نموذج بيرلو على النحو التالي:



الشكل رقم (04): نموذج بيرلو الاتصالي

8 - 3 - نموذج نيوكمب سنة 1961:

الذي يصف عملية الاتصال من حيث تفسير ما يحدث داخل الأفراد بدلا من إرسال المعلومات بينهم

8 - 4 - نموذج ديفلور سنة 1966:

الذي طور نموذج " شانون " مناقشا مدى التطابق الذي نادرا ما يكون كاملا بين الرسالة المرسلة من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل، ومضيفا عنصر الأثر الرجعي وفوائده .

8 - 5 - نموذج دانس سنة 1967 :

كان نمودجه مختلفا اختلافا أساسيا عن سابقيه، مع إضافة بعد جديد لعملية الاتصال هو البعد الزمني.

8 - 6 - نموذج روجرز وكينك سنة 1981:

تم نشره سنة 1981 ويسمى بنموذج التلاقي والاتصال، وهو يركز على أهمية الوصول إلى فهم مشترك في موضوع الاتصال عن طريق المعلومات المتبادلة بين المرسل والمستقبل، والشكل التالي يبين هذا النموذج. (ناصر قاسمي، ص 63)

المبحث الثاني: أشكال ومقومات الاتصال الداخلي والعوائق التي تعترضه

1 - أشكال الاتصالات الداخلي الاستراتيجي:

تتعدد الاتصالات الداخلية للمؤسسة إلى أنواع تشير كل منها إلى الاتجاه الذي تسلكه المعلومات المنقولة من المرسل إلى المستقبل أو بالعكس. ومن هنا سنحاول التطرق لهذه الأنواع كل على حدا:

1 - 1 - الاتصالات الرسمية Formal Communication

هي تلك الاتصالات التي تتساب عبر القنوات الرسمية والمتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويسير وفق أساليب وقواعد رسمية محددة ومعروفة وحدود الصلاحية والسلطة المفوضة وفق التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة، يمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بما يلي:

• قانونية.

• مكتوبة.

- تتعلق بالعمل مباشرة.
- تتم داخل التنظيم وتتعلم به.
- ملزمة للأطراف ذات العلاقة

وتأخذ شبكة الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية ودور كل منها بحسب طبيعة ومهام عمل المؤسسة، وفي الغالب تأخذ الاتجاهات التالية:

✓ الاتصالات النازلة Downward Communication

وهو الاتصال الأكثر شيوعاً في المؤسسات، ويشير إلى التوجيهات والتعليمات، الأوامر، بلاغات وقرارات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية بما يتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعية من طرف الإدارة العليا، هنا تبرز الصعوبة التي يواجهها هذا النوع من الاتصال. فكلما تعددت المستويات الإدارية كلما تعقدت التنظيمات كلما تعثرت عملية الاتصال. (ثامر البكري، ص 46)

وقد حدد "كاتر" وكان خمسة أنواع من المعلومات تنتقل خلال الاتصال النازل وهي :

- تعليمات تتعلق بالمهام المحددة.
- معلومات تهدف إلى فهم المهمة وعلاقتها بمهام أخرى في التنظيم.
- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- معلومة عائدة للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المحقق.
- معلومة ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين والأهداف التنظيمية

✓ الاتصالات الصاعدة Upward Communication

هو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال النازل أي من أسفل إلى أعلى، من المستوى الأدنى إلى الأعلى. أغلب هذه الاتصالات معلومات ينقلها العاملون لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم

بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرار والتوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية من التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات

التقارير التي يرفعها العاملين للإدارة وكذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين التي تتيح لهم تقديم اقتراحاتهم .

وقد حدد كارترز وكان أربعة من المعلومات تنتقل خلال الاتصال الصاعد:

- معلومات عن العمل نفسه وأدائه ومشكلاته.
- معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم.
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية. (نفس المرجع، ص 47)
- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك

✓ الاتصالات الأفقية Horizontal Communication

يتم هذا النوع من الاتصالات بين العاملين في الإدارات والأقسام في نفس المستوى داخل المؤسسة ويتميز هذا النوع بحرية تبادل المعلومات بين العاملين في مختلف المستويات، أيضا يتميز بالديمقراطية إذ أن هناك حرية لانسياب المعلومات بين الأطراف طبقا لمقتضيات العمل، إن هذا النوع من الاتصال بين العاملين ومديري الأقسام يساهم في خلق التعاون والتفاعل وبالتالي على التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة

بصفة عامة يمكن القول بأن الاتصال الأفقي يحقق الوظائف التالية:

- بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها.
- تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية.
- سهولة التنسيق بين الوحدات الإدارية عند أداء الأعمال المشتركة بينهم.

- توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء

- دعم التفاوض وتضييق الخلافات.

✓ الاتصالات القطرية Diagonal Communication

هي تلك الاتصالات التي تتسبب بشكل قطري، ويحدث عندما يتم الاتصال بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية ولكن ليس بينهم علاقات رسمية، كأن يتصل مدير إدارة الأفراد برئيس قسم التصميم التابع رسمياً لإدارة الإنتاج، وذلك لزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن. ويكون هذا الاتصال مائلاً. (محمود يوسف عقله ، 2010 ، ص 90)

1 - 2 - الاتصالات غير الرسمية Communication Informal

الاتصالات غير رسمية، كما يشير إليها اسمها والتي تتم خارج إطار القنوات الرسمية أي خارج أطر الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي، يمكن اعتباره مساعداً للاتصال الرسمي، ذلك أن الموظف حسب هذه الاتصالات غير الرسمية لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة أو بحكم الرقابة والنسب.

الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة حقيقية لا يمكن إنكارها ولا القضاء عليها والمهم هو توجيهها الخدمة المؤسسة، كما أن الاتصالات غير رسمية قد تؤدي إلى تشويه الحقائق وتحريف المعلومات وترويج الإشاعات المضللة بين العاملين في التنظيم

يرى المديرين أن الاتصالات غير الرسمية ظاهرة سلبية لما يرافقها من أنماط التجسس والوشاية، والاتصالات غير الرسمية تتم بشكلين:

- طبيعي بين شخصين أو أكثر تربط بينهم علاقة عملية أو روابط أخرى، تنطلق الرسالة وتأخذ اتجاهات مختلفة.

- تتفرع كعنقود العنب لوصف شكل كمية، سرعة انتشار المعلومات إلى معظم أعضاء المؤسسة والتي تتم عن طريق الاتصال غير رسمي.

وفيما يلي الخصائص المشتركة في الاتصالات غير الرسمية:

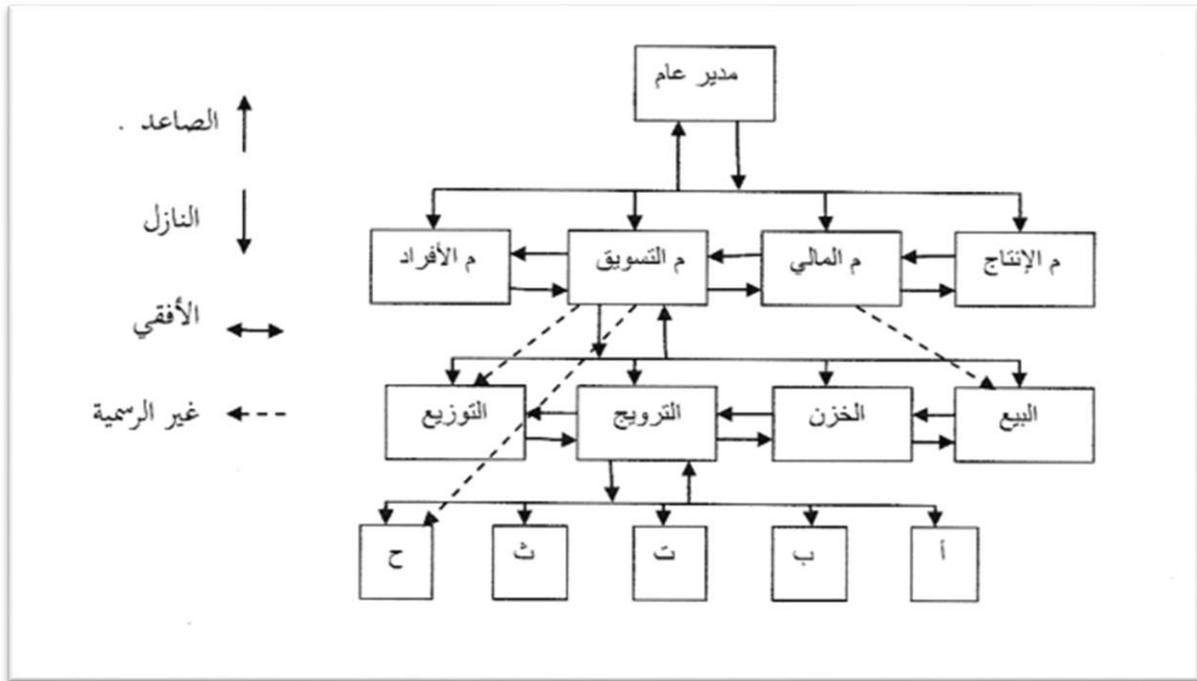
- حجم المعلومات يكون كبير.

- سرعة انتشار المعلومات غير الرسمية كبير.

- عدم صحة ودقة المعلومات غالبا والتي تستخدم كأداة أكثر فعالية من الاتصالات الرسمية لحل بعض المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الحرجة التي يصعب التعامل معها عن طريق

قنوات الاتصالات الرسمية. (خضير كاظم ،حمود موسى سلامة اللوزي، 2008،ص364)

والشكل أدناه يوضح أنواع الاتصالات الجارية في المؤسسة.



الشكل رقم (05): الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة

2 - أساليب الاتصال الداخلي الاستراتيجي:

هناك عدة أساليب نذكر منها:

2 - 1 - الأسلوب الكتابي:

يتم من خلال هذا الأسلوب نقل المادة الاتصالية بصورة مكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد، وتشمل كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية.

من إيجابيات هذا الأسلوب:

- تتمثل الرسائل والمذكرات الداخلية، والتقارير الرسمية وغيرها من المراسلات وثائق ، ومستندات دائمة تتضمن ما تم اتخاذه من قرارات وحلول وإجراءات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة و من ناحية أخرى يمكن توثيق ما يتم من اتفاقيات ما بين المؤسسة والجماعات الأخرى.

- يحفظ حقوق المؤسسة ومصالحها، ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تؤدي إلى اللجوء إلى الجهات الأخرى، وكذلك توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المنظمة، ويحدد المسؤولية المساءلة ويحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية.

- يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فعالية من الاتصال الشفهي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة واشتملت على بيانات إحصائية من جداول رسومات وأشكال.

تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاحا، وفعالية للمرسل لا تأخذ وقتا أطول لتخطيط رسالة وتنظيمها وكتابتها ومراجعتها كما تتيح للمستقبل وقتا أطول لقراءة الرسالة بتمعن، وإعادة قراءتها حتى يفهمها، كما أن الرسائل كتابيه تسمح للمستقبل قراءة الرسائل في الوقف المناسبة بسرعة مناسبة.

2 - 2 - الأسلوب الشفهي:

يعتبر من أقدم أساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي يتم بين الرئيس ومرؤوسيه والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال وينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.

ومن ايجابيات الأسلوب الشفهي:

ذكر حسين حريم، (2010): " أن الأسلوب الشفهي يساهم للمرسل في التعبير عن مشاعر و أحاسيسه وقيمه واتجاهاته حول أمر ما يكون ذو تأثير أكبر على المستقبل من خلال استخدام أشكال الاتصال غير اللفظي مثل الصوت، و تعابير الوجه، وحركات العين يسمح للمستقبل الاستفسار عن غموض أي رسالة تتيح للمرسل فوار ردة فعل استجابة المستقبل للرسالة " (ص 22).

يعد الأسلوب الشفهي أفضل من الأسلوب الكتابي في حين تطلب هدف الرسالة موضوعها التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المستقبل والمرسل والأسلوب الشفهي هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أمياً لا يقرأ ولا يكتب، ويضيف الباحث أن الأسلوب الشفهي أفضل حينما تتضمن رسالة معلومات ذات طبيعة سرية.

2-3 - الأسلوب الإلكتروني:

لقد أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة إلى تفجير المعلومات فيها، وذلك من خلال كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها، ويحتاج ذلك كل من الموظف والمدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم.

ومن ايجابيات الأسلوب الإلكتروني:

- يسمح تبادل المعلومات بشكل فوري من قبل جميع الموظفين ومصالح المؤسسة.
- خفض تكلفه التوزيع المعلومات
- إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية من خلال عقد اجتماعات.
- تتيح للموظفين الاطلاع على القرارات الاستفسارات وطلب المعلومات الخاصة بمهامهم.

3 - مقومات الاتصال الداخلي الاستراتيجي الفعال:

تحاط عملية الاتصال بعدة جوانب تقرر مصيرها وتحدد فعاليتها وحتى يتم الاتصال بكفاءة وفعالية، يجب تحقيق الهدف المحدد له ونعني بذلك أنه خلال عملية الاتصال يتم نقل الرسالة سواء كانت معلومات، أوامر، قرارات بالشكل والمعنى الذي أراده المرسل إلى المرسل إليه.

ويمكن حصر مقومات الاتصال الفعال في النقاط التالية:

- أن يكون موضوع الاتصال أو موضوع الرسالة واضحاً وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهمتها.
- أن تتم عملية الاسترجاع، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.
- يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات غير المعروفة.
- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه مع ضرورة التركيز على البيئة المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه المضمون الرسالة.

- وضوح الهدف من الرسالة الاتصالية.

- يجب أن لا يتعارض الاتصال مع التسلسل الهرمي (أحمد النواصرة ،ص 53)

ومن هنا يمكن أن نستنتج أن العوائق التي تصيب المؤسسات قد يكون نتيجة الفشل في عملية الاتصالات فإذا لم يكن لدى المرسل المعلومات الدقيقة أو الكافية، أو إذا نقلت الرسالة محرفة، أو تأخر نقلها أو تعطل أو إذا لم يستوعبها المرسل إليه، أو كان غير قادر على تنفيذها، أو الاستفادة منها، أو نقلها إلى المعنيين، فإن الاتصالات في مثل هذه الحالات لا تتم بالفعالية والكفاءة.

4 - وسائل الاتصال الداخلي الاستراتيجي الفعال:

لا تتم عملية الاتصال في عزلة، حيث توجد عدة جوانب تحيط بها وذلك بالتأثير عليها وتقرر مصيرها وتحدد درجة فعاليتها، ويمكن جمعها في:

4- 1- الجانب التقني:

يتحدد الجانب التقني للاتصالات بالأساليب المستخدمة في الاتصال (وسائل الاتصالات الحديثة) المتمثلة في أجهزة الحاسوب شبكات الانترنت الهاتف التلكس، وغيرها. ولا شك أن تقدم هذه التقنيات يؤثر إيجابيا على سهولة وسرعة الاتصالات وقدرتها على التلاؤم مع الظروف المختلفة .

4- 2- الجانب النفسي والاجتماعي:

يشمل هذا الجانب عملية الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال، من صراعات وتوافق، وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل، إذ أن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى الاختلاف في تفسير التوجهات والتعليمات.

3-4 - الجانب التنظيمي:

يتحدد هذا الجانب بطبيعة رسومات النظام الإداري الذي تتم عمليات الاتصال من خلال قنواته، ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات في التنظيم المركزي بما يتطلبه الرجوع دوماً إلى قمة الهرم التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى بطئ عملية الاتصال، وكذلك فإن إتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصال نتيجة تفويض السلطة والصلاحيات للمرؤوسين، للتصرف في ضوء ما يتوافر لهم من معلومات دون الرجوع للمركز في كل مرة

4-5 - الجانب الثقافي:

يستوعب هذا الجانب الأطر التقنية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية السابقة الذكر. ويتمثل الجانب الثقافي بمجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية للعمال وتظهر عن طريق السلوكيات والتصرفات، مما ينعكس على تقنيات الاتصال وعلى مدارك العمال وأنماط التنظيم المتبعة. (محمد قاسم القريوني، ص 225)

5 - معوقات الاتصال الداخلي الاستراتيجي:

سنحاول ذكر أهم المعوقات التي تعرقل نجاح الاتصال الداخلي الاستراتيجي داخل المؤسسة و منها :

1-5 - معوقات شخصية: تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وذلك نتيجة تباين المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافات الفردية والبيئية والتي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني ومن أهمها ما يلي:

- تباين الإدراك: وهي تباين في إدراكهم للمواقف المختلفة.

- الإدراك الانتقالي: وهي عادة ما يميل الفرد إلى استماع بما يتناسب مع قيمه واتجاهاته وآرائه فيعمل على انتقائها، بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم اتجاهات وأفكار.
- الانطواء: تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، وتبادل المعلومات بينهم أي حبس المعلومات إخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.
- المبالغة في الاتصال: عكس حبس المعلومات حيث يتم في ذلك الإفراط في الاتصال من خلال كتابه التقارير والإدلاء بالمعلومات.
- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل ويكون ذلك من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا مما يعيق عملية الاتصال فقد يميل إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه.
- مصداقية المرسل: تعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله يؤثر ذلك على نظرة المستقبل وردة فعله لأقوال المرسل وأفكاره.

2-5 - معوقات نفسية: من أشكالها:

- الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر.
- عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند أحد الأطراف
- التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات
- مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما يقوله الطرف الآخر.

3-5 - معوقات بيئية:

- الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد عند مركز اتخاذ القرار.
- القصور التكنولوجي وعدم توافر أدوات الاتصال المتطورة.

- العوائق السياسية والاقتصادية

- العوائق الثقافية وتتمثل في اختلاف الثقافة بين تجمعات و مدى تقبل الآخرين.

5-4 - معوقات تنظيمية:

عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات ومراكز الاتصال، قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي الاستراتيجي وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والاختصاصيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الاختصاصيين.

عدم وجود السياسة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية وتعبّر عن نوايا الإدارة العليا لاتجاه الاتصال. (محمد قاسم القريوني، ص235)

6- دور الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين:

يعد رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين من خلال التحقيقات العملية التي يحققها الموظف في الجهة أو المنظمة من أجل خلق بيئة عمل مناسبة وما يجعل العاملين متحفزين لأداء أفضل ما عندهم ويجعل نفس العاملين في ظروف أخرى متحمسين حيث يساهم الاتصال في التأثير على سلوك الأفراد وأدائهم فعاليتهم وكذلك تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين حيث تسعى المؤسسة إلى الإلمام بكل ما يخص العاملين والذي يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة الرغبة في أداء العمل لذلك توجد عوامل عديدة لتحفيز أداء العاملين بالمؤسسة نذكر منها:

• خلق الحوافز لدى العاملين

• المشاركة في العمل الجماعي

• إزالة العناصر الغير محفزة ومشجعة في العمل. (ثابتي الحبيب، بن عبو، 2009، ص113)

المبحث الثالث: ثقافة بيئة العمل

1 - مفهوم ثقافة بيئة العمل:

يمكن تعريف بيئة العمل على أنها المكان الجغرافي والظروف المحيطة التي يعمل فيها الموظفون من مكاتب ومبنى المنشأة، كما أنها تشمل مكونات أخرى مثل أدوات العمل والإضاءة والهواء والضوضاء، إضافةً إلى ذلك تتضمن بيئة العمل الجوانب النفسية لكيفية تنظيم العمل والرفاهية فيه.

و عند الحديث عن مفهوم ثقافة بيئة العمل فنجد انه مصطلح ينطوي على العديد من المصطلحات من أخلاقيات و نواحي مادية و قيم و نماذج اجتماعية و التكنولوجيا وبالتالي فهي تمثل مجموعة من العناصر التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، و هي تكتسب صفة الاستمرارية النسبية كما تمارس بالغ الأثر على الأفراد بالمنظمة و لذلك فهي تعد ركنا أساسيا في المنظمات المعاصرة، هذا ما زاد من اهتمام الباحثين والمفكرين في الحقل التنظيمي لثقافة بيئة المؤسسة.

كما عرفها ادغر شين Edgar H. Schein على أنها نمط من الافتراضات الأساسية تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة، بينما هي تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن اعتبارها قيمة ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير. (SHEIN.H.EDGARD,2009 p217)

وعرفها جيل فيرول في قاموس علم الاجتماع بالكل المتناسك من المواقف والاتجاهات المشتركة بين جميع العاملين. (Ferreol,2009 ,p117)

يمكن القول بأن ثقافة بيئة المؤسسة تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه. (القريوتي، 2000، ص 373)

2- مكونات ثقافة بيئة العمل:

تتكون ثقافة بيئة العمل من عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة وهي تتجلى في كل من القيم والرموز والمعتقدات وكذا الأعراف وجملة الطقوس والشعائر بالمؤسسة وسوف تلقي الضوء على أهم تلك المصادر والمكونات كالاتي:

- القيم التنظيمية Organizational Values: القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تتعكس في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية (موسى 1995، ص 399)، وحسب Thévenet القيم التنظيمية مشتقة من التجارب المعاشة إذ تقوم كل جماعة بإنشاء.

- الرموز Symbols: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي، كمنط اللباس، المكافات و العلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشكلة الثقافة أحياناً، وتمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها و تلاؤمها مع البيئة، فالرمز هو ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين و تبرز الرموز في عدة مجالات منها الهيكل التنظيمي والنظام العام، القوانين و السلوكيات الداخلية للمؤسسة.

- الطقوس والشعائر: تعمل على تدعيم القيم الثقافية وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات تتميز بالتكرار في كل مناسبة أو بين فترة وأخرى بهدف تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة (عيسى، 2010، ص 83-84)

- المعتقدات والأعراف: المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية و منها المشاركة في عملية صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي، أما الأعراف فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة و مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع (موسى، 1995، ص399)

3- أهمية ثقافة بيئة العمل:

تتضح أهمية ثقافة بيئة العمل في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في عملية اتخاذ القرار كما تعتبر أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة كما أن الاهتمام والتأكيد عليها يأتي من كون ثقافة المؤسسة القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى اتساع تقاسم القيم الثقافية وارتباط تلك الثقافة بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية للمؤسسة.

يرى wegman بأن الثقافة هنا تستخدم لتحقيق أربع وظائف وهي:

• تحديد هوية المؤسسة.

• نمو الهدف العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة

• ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين

أعضاء التنظيم.

● توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة الواحد

(نفس المرجع ، ص 406)

و يمكن تحديد أهمية ثقافة بيئة العمل التنظيمية من خلال الخطوات الآتية:

● بناء إحساس بالتاريخ History : فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجاً

تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المميز و كذا الأشخاص البارزين في

المؤسسة .

● إيجاد شعور بالتوحد Oneness : حيث توجه الثقافة السلوك وتعطي معنى

للأدوار و تعزز القيم .

● تطوير إحساس العضوية و الإنتماء Membership : تعزز هذه العضوية

من خلال مجموعة كبيرة من نظم المعلومات تعطي استقراراً وظيفياً ، كما

توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم .

● زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange: وهذا من خلال المشاركة في إتخاذ

القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات

والأفراد.

(إدريس، 2007، ص 296)

والملاحظ أنه إذا أخذنا الحرف الأول من كل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الإنجليزية

تحصل على كلمة HOME باعتبار ثقافة بيئة العمل للمؤسسة تشبه العائلة في المنزل.

4 - أنواع ثقافة بيئة العمل:

سنتحدث أولاً عن أنواع بيئة العمل و التي تنقسم إلى عدد من الأنواع منها ما يكون ذو نوع عام ومنها ما يكون ذو نوع خاص ومنها ما يكون بيئة عمل داخلية وبيئة عمل خارجية ، لهذا من الضرورة أن يكون هناك تغير في بيئات العمل للأفراد لقياس مستوى فعاليته وإنتاجيته في العمل والعمل على وضع معايير تقييمها بين كل فترة وأخرى تحد من خلق عوامل نفسيه ومعنوية تساهم في تدمير شخصيه العاملين بالمؤسسة أو الجهة وكلما كان هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا ببيئة العمل ساهم في خلق تجانس كبير بينهم وبين الموظفين بيئة العمل الخاصة والعامة جميع بدوره.

ميز الباحثون بين بيئة العمل العامة والخاصة بأن الأولى تعنى الإطار الذي تعمل فيه المؤسسات، حيث يكون تأثيرها على كل المؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي البيئة التي تعيش بها المؤسسة بمفردها ولا يشاركها احد في التأثير بها، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين غير واضح.(الحريي ، 2016 ، ص67) المعالم أي أن هناك تداخل بينهما.

وعند تحديد أنواع ثقافة بيئة العمل نجد أنواعها عديدة وتختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم المعتمد، كما تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

4 - 1 - الثقافة البيروقراطية أو التسلسل الوظيفي **bureaucratic Culture** :

إذ تتحدد فيها المسؤوليات و السلطات، فالعمل يكون منظماً و الوحدات يتم بينها التنسيق وتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم و الالتزام (quinn ,2011,p 42)

4 - 2 - الثقافة الإبداعية **Innovative Culture**: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع

و تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها بالجرأة و المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة

التحديات ففي سنة 2006 شدد ميشال دوفير فيل مدير الموارد البشرية لـ RENAULT على فكرة أن المؤسسة ومسيريها ينبغي لهم أن يفكروا في مصير مؤسستهم و توجهاتها ، و مع التغيرات السريعة للمحيط أصبح الإبداع ضرورة فعلى المؤسسات الراغبة في الاستمرار و التفوق توجه ثقافتها نحو الإبداع. (Olivier Devillard, 2008, p. 191)

3 - 4 - الثقافة المساندة Supportive Culture :

تقسم فيها بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العاملين والعمل في السجام و مؤازرة وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة و الروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في بيئة العمل. (القاضي، 2015، ص 198)

4 - 4 - ثقافة العمليات Process Culture :

يقنصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق فتنشر الحيطة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله.

4 - 5 - ثقافة المهمة Task Culture :

ترتكز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج أو تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

4 - 6 - ثقافة الدور Role Culture :

ترتكز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من اهتمامها بالفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء. (الشميلي، 2017، صفحة 41. 42)

ووفقاً لإطار القيم التنافسية فإن هناك أربعة أنواع من ثقافات المؤسسة قسمها من Cameron كالآتي:

● **ثقافة العشيرة The Clan Collaborate Culture**: يمكن وصفها بأنها موجهة نحو المشاركة أو الطابع الأسري وترتكز على إنجاز المجموعة بدلاً من الفرد ويؤكد هذا النوع على الولاء والاستقلالية الذاتية وبيئة عمل تتسم بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم البعض.

● **ثقافة ديناميكية The Adhocrecy**: تتصف بالديناميكية و الإبداع ، فهي ذات هدف خاص و ذات طبيعة مؤقتة فسرعان ما يتم تشكيل الفرق وحلها ، فالمنظمات في هذه البيئة تكون في غاية المرونة و تستجيب المتغيرات السوق.

● **ثقافة التسلسل الوظيفي The Hierarchy Control Culture** : تقوم على مبادئ البيروقراطية و التسلطية ، إذ تهتم هذه المؤسسات بالقوانين و المعلومات وضبط السيطرة من أجل وحدة المؤسسة ، كما تؤكد على الكفاءة ويمتاز القياديون فيها بالتنسيق و التنظيم

● **ثقافة السوق The Market Compet Culture** : تركز هذه الثقافة على المنافسين وحصص السوق و كذا التعاملات مع الزبائن والمزودين ، و هدفها إحداث زيادات في الإنتاج والمبيعات ، كما تركز على مقاييس التنافسية مثل المكانة الخارجية و التبادلات ، فالأفراد فيها لا يركزون على العمليات والإجراءات الداخلية. (القاضي، 2015، ص 198)

وحسب نظرية Quinn فإنه على الرغم من إمكانية تداخل هذه الأنواع من الثقافات فإنه نوعاً ما يميل إلى التنافس مع قيم النوع الآخر، أما نظرية إدارة الأزمات فنقول إنه ليس ثمة طريقة

مثلى لتنظيم المؤسسة و لكن لرفع الأداء إلى أعلى حد ممكن، و مستوى الإستراتيجية قد يعتمد على مستوى ثقافة الجماعة.

خلاصة الفصل:

عملية الاتصال الاستراتيجي داخل المؤسسة هي عملية أساسية ومستمرة، فكل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من تنسيق ومتابعه وارشاف وتقويم وتخطيط وغيرها من الاعمال هو ما يجعل عملية الاتصال الداخلي الاستراتيجي فعالة ومناسبة.

وحتى تكون فعالة لابد من الاعتناء بكل عناصر العملية الاتصالية إذ أن التركيز على عنصر واحد دون العناصر الأخرى لن يزيد من كفاءة الاتصال الإستراتيجي ففشل الاتصال يساهم في فشل المؤسسة واختلالها.

الإطار التطبيقي

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنتطرق لكل ما تم القيام به ميدانيا في بحثنا، كانت دراستنا الميدانية على مستوى جامعة البويرة و بالتحديد بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، خلال الفترة الممتدة بين (شهر مارس - شهر ماي) من سنة 2024.

المبحث الأول: الأساليب الإحصائية والخصائص الديمغرافية للدراسة

1 - الأساليب الإحصائية المستخدمة: من أجل الحصول على نتائج كمية بعد القيام بتفريغ

الاستبيان ضمن spss قمنا بحساب ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية (الجدول البسيطة والمركبة).

- الوزن النسبي والأهمية النسبية.

- اختبار ألفا كرونباخ.

- صدق الاتساق الداخلي.

- الانحراف المعياري والاتجاه.

2 - توصيف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

تتمثل في الجزء الأول من الاستبيان والذي يرتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية

للعينة المدروسة المتمثلة في: الجنس، العمر، الأقدمية، التخصص، الدرجة العلمية.

لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل قمنا بتجميع البيانات المتحصل عليها و تفريغها في

برنامج SPSS و تمثيله في جداول وأشكال بيانية وفق ما يلي:

2 - 1 - توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس المتحصل عليها في الجدول التالي:

جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	التوزيع متغير النوع
%41,4	29	ذكر
%58,6	41	أنثى
%100,0	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الاناث %58,6 أي ما يعادل 41 فردا من حجم

العينة، تليها الذكور بنسبة % 41,4 أي ما يعادل 29 فرد.

2 - 2 - توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية :

قمنا بتوزيع أعمار أفراد العينة ضمن ثلاث فئات عمرية حسب الجدول التالي:

جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	البيان
%7,1	5	من 18 إلى 30 سنة
%54,3	38	من 31 إلى 40 سنة
%38,6	27	أكثر من 40 سنة
%100,0	70	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن 54,3% من المبحوثين ذو فئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة و هي الأكثر مشاركة، تليها الفئة من اكثر من 40 سنة فنسبتها تقدر بـ 38,6% و وأخر نسبة هي الفئة العمرية من 18 الى 30 سنة بـ 7,1% هذا مؤشر جيد بالنسبة للدراسة دليل على أن عينة الدراسة متنوعة و تتكون من مختلف الاعمار.

2 - 3 - توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية:

قمنا بتوزيع أساتذة أفراد العينة ضمن ثلاث درجات حسب الجدول التالي:

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

البيان	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد	24	34,3%
أستاذ محاضر	38	54,3%
أستاذ دكتور	8	11,4%
المجموع	70	100,0%

من خلال الجدول نلاحظ بأن 54,3% من المبحوثين ذو درجة علمية أستاذ محاضر، تليها الفئة ذو درجة العلمية أستاذ مساعد فنسبتها تقدر بـ 34,3% و آخر نسبة هي فئة الدرجة العلمية أستاذ دكتور بـ 11,4%.

2 - 4 - توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية:

قمنا بتوزيع أفراد العينة ضمن خمس فئات حسب الجدول التالي:

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

البيان	التكرار	النسبة
أقل من سنة	16	22,9%
من سنة إلى 5 سنوات	10	14,3%

من 5 الى 10 سنوات	23	32,9%
من 10 الى 15 سنة	14	20,0%
اكثر من 15 سنة	7	10,0%
المجموع	70	100,0%

من خلال الجدول نلاحظ بأن 32,9% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية من 5 الى 10 سنوات هي الأكثر مشاركة بنسبة 64% من إجمالي العينة، تليها الفئة ذو الخبرة المهنية اقل من سنة فنسبتها تقدر بـ 22,9%، تليها أيضا الفئة ذو الخبرة المهنية من 10 الى 15 سنة بنسبة 20% آخر نسبة هي الفئة ذو الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة بـ 10% .

2 - 5 - توزيع أفراد العينة حسب التخصص:

قمنا بتوزيع أفراد العينة ضمن خمس تخصصات حسب الجدول التالي:

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب التخصص

البيان	التكرار	النسبة
علم النفس	23	32,9%
علم الاجتماع	22	31,4%
علوم الإعلام والاتصال	13	18,6%
التاريخ	9	12,9%
فلسفة	3	4,3%

المجموع	70	%100,0
---------	----	--------

من خلال الجدول نلاحظ بأن 32,9% من المبحوثين ذات تخصص علم النفس ، يليها تخصص علم الاجتماع بنسبة 31,4% ، ثم تخصص علوم الإعلام و الاتصال بنسبة 18,6% أما فيما يخص تخصص التاريخ قدرت نسبته بـ 12,9% و آخر نسبة هي تخصص الفلسفة بـ 4,3% .

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج حسب محاور الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة أي تحليل محاور الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها في جداول بسيطة ومركبة.

1 - تحليل نتائج المحور الثاني:

حيث كانت عبارة المحور الثاني كما يلي: " طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة أكلي محند اولحاج " بعد معالجة النتائج قمنا بترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري، وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (09) : يوضح درجة أهمية بنود الاستمارة

الأهمية	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
الفئة	1,79 -	1,8 - 2,59	2,6 - 3,00

جدول رقم (10) : يوضح ما المقصود بالاتصال الداخلي الاستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب وفق الاتجاه
1	أنشطة الاتصال والإعلام في الجامعة تهدف إلى خلق التشارك في المعلومات والأخبار والمعارف بين	2,79	0,56	1	موافق

				مستخدمي الجامعة.	
موافق	2	0,53	2,73	نشر العام للمعلومات والأخبار المتعلقة بالعمل.	2
موافق	6	0,57	2,60	التأكد من إمام الأساتذة بالأخبار والمستجدات في الجامعة.	3
موافق	4	0,55	2,67	يعمل الاتصال الإستراتيجي على إزالة الحواجز الاتصالية بين الموظفين والأساتذة والطلبة والإدارة.	4
محايد	9	0,60	2,53	يعمل الاتصال الداخلي الإستراتيجي على زيادة من مستوى الولاء الوظيفي.	5
محايد	7	0,57	2,57	يعمل الاتصال الداخلي الإستراتيجي على تعزيز الولاء الوظيفي لدى الأساتذة.	6
موافق	3	0,61	2,71	استخدام الوسائل الاليكترونية الحديثة والرقمية في تعزيز المشاركة والتفاعل الايجابي داخل الجامعة	7
موافق	5	0,57	2,61	يعمل الاتصال الداخلي الاستراتيجي على دفع الأساتذة للعمل في بيئة ايجابية غير سامة.	8
محايد	8	0,62	2,57	ربط الأساتذة والإدارة ببعضهم ربطاً وثيقاً ومستمرًا.	9
محايد	11	0,76	2,29	جهود اتصالية منسقة في سبيل تغيير مواقف الأساتذة وقيمهم وثقافتهم عبر وسائل الاتصال المختلفة.	10
محايد	10	0,65	2,50	يعمل الاتصال الاستراتيجي على تغيير نمط التفكير والتّخيل لتعزيز الولاء للمؤسسة الجامعية.	11
موافق		0,52	2,71	نتيجة (ما المقصود بالاتصال الداخلي الاستراتيجي).	

يوضح الجدول من خلال قراءة المؤشرات الإحصائية المرتبطة بالمتوسط الحسابي للمقصود بالاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة أكلي محند والحاج انه جاءت العبارات " أنشطة الاتصال والإعلام في الجامعة تهدف إلى خلق التشارك في المعلومات و الأخبار والمعارف بين مستخدمي الجامعة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,79 وانحراف

معياري 0,56 ، و في اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (2,6) - (3) حسب مقياس ليكارت الثلاثي.....، وجاءت في المرتبة الثانية عبارة " نشر العام للمعلومات والأخبار المتعلقة بالعمل " بمتوسط حسابي 2,73 و انحراف معياري 0,53 وفي اتجاه عام موافق..... وجاءت عبارة " استخدام الوسائل الاليكترونية الحديثة والرقمية في تعزيز المشاركة والتفاعل الايجابي داخل الجامعة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,71 وانحراف معياري 0,61 وباتجاه عام موافق..... أما عبارة " يعمل الاتصال الإستراتيجي على إزالة الحواجز الاتصالية بين الموظفين والأساتذة والطلبة والإدارة " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,67 وانحراف معياري 0,55 و في اتجاه عام موافق.....، وجاءت أيضا في المرتبة الخامسة عبارة " يعمل الاتصال الداخلي الاستراتيجي على دفع الأساتذة للعمل في بيئة ايجابية غير سامة " بمتوسط حسابي 2,61 وانحراف معياري 0,57 و باتجاه عام موافق.....، أما عبارة " التأكد من إمام الأساتذة بالأخبار والمستجدات في الجامعة " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 0,57 وفي اتجاه عام موافق..... ، وجاءت أيضا في المرتبة السابعة عبارة " يعمل الاتصال الداخلي الاستراتيجي على تعزيز الولاء الوظيفي لدى الأساتذة " بمتوسط حاسبي 2,57 وانحراف معياري 0,57 و باتجاه عام محايد.....، أما عبارة " ربط الأساتذة والإدارة ببعضهم ربطا وثيقا ومستمر " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2,57 وانحراف معياري 0,62 وفي اتجاه عام محايد.....، وجاءت أيضا في المرتبة التاسعة عبارة " يعمل الاتصال الداخلي الاستراتيجي على زيادة من مستوى الولاء الوظيفي " بمتوسط حاسبي 2,53 وانحراف معياري 0,60 و باتجاه عام محايد.....، جاءت في المرتبة العاشرة العبارة " يعمل الاتصال الاستراتيجي على تغير نمط التفكير والتّخيل لتعزيز الولاء للمؤسسة الجامعية " بمتوسط حسابي 2,50 وانحراف معياري 0,65 وفي اتجاه عام محايد.....، جاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة " جهود اتصالية منسقة في سبيل تغيير مواقف الأساتذة وقيمهم وثقافتهم عبر وسائل الاتصال المختلفة " بمتوسط حسابي 2,29 وانحراف معياري 0,76 وفي اتجاه عام محايد..... وكانت الإجابة حسب آراء عينة الدراسة للعبارة " ما

المقصود بالاتصال الداخلي الاستراتيجي " باتجاه عام موافق و بالموافقة على جميع عبارات المحور .

كما سنعمد أيضا في تحليل نتائج المحور الثاني على الجداول المركبة:
جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين الدرجة العلمية مع ما هي نوعية أنشطة الاتصال الداخلي

الاستراتيجي

المجموع	الندوات الإرشادية والتوجيهية والتكوينية.	المنصات الرقمية	اللوحات الإعلامية	مواقع التواصل الاجتماعي	الموقع الالكتروني	ما هي نوعية أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي	
						التكرار	الدرجة العلمية
47	6	6	7	4	24	التكرار	استاذ
100,0%	%12,77	%12,77	%14,89	%8,51	%51,06	النسبة	مساعد
71	5	13	10	9	34	التكرار	استاذ
100,0%	%7,04	%18,31	%14,08	%12,68	%47,89	النسبة	محاضر
12	1	2	1	2	6	التكرار	استاذ
100,0%	%8,33	%16,67	%8,33	%16,67	%50	النسبة	دكتور
*130	12	21	18	15	64	التكرارات الكلية	
100,0%	%9,23	%16,15	%13,85	%11,54	%42,30	النسب المئوية	

*130 حجم هذه العينة يفوق حجم عينة الدراسة بسبب تعدد الإجابات

يوضح الجدول أن 51,06% من الباحثين ذوي الدرجة العلمية أستاذ مساعد يؤكدون أن الموقع الإلكتروني لجامعة البويرة هو نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج , كما نجد أن 16,67 % من الباحثين ذوي الدرجة العلمية أستاذ دكتور يؤكدون أن مواقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك هو نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج, و أيضا نجد 14,89 % من الباحثين ذوي الدرجة العلمية أستاذ مساعد يؤكدون أن اللوحات الإعلامية هي نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج , أما فيما يخص 18,31 % من الباحثين ذوي الدرجة العلمية أستاذ محاضر يؤكدون أن المنصات الرقمية هي نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج , و آخر نسبة هي 12,77% من الباحثين ذوي الدرجة العلمية أستاذ مساعد يؤكدون أن الندوات الإرشادية والتوجيهية والتكوينية هي نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج

جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين الأقدمية مع ما هي نوعية أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي

المجموع	الندوات الإرشادية والتوجيهية والتكوينية.	المنصات الرقمية	اللوحات الإعلامية	مواقع التواصل الاجتماعي	الموقع الإلكتروني	ما هي نوعية أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي الأقدمية	
						التكرار	أقل من سن
37	5	7	6	3	16	التكرار	أقل من سن
100,0%	13,51%	18,92%	16,22%	8,11%	43,24%	النسبة	
24	2	5	1	6	10	التكرار	من سنة إلى 5 سنوات
100,0%	8,33%	20,83%	4,17%	25%	41,67%	النسبة	

41	4	8	5	5	19	التكرار	من 5 الى 10 سنوات
100,0%	%9,76	%19,51	%12,20	%12,20	%46,34	النسبة	
16	0	0	3	1	12	التكرار	من 10 الى 15 سنة
100,0%	%0	%0	%18,75	%6,25	%75	النسبة	
12	1	1	3	0	7	التكرار	اكثر من 15 سنة
100,0%	%8,33	%8,33	%25	0%	%58,33	النسبة	
*130	12	21	18	15	64	التكرارات الكلية	
100,0%	%9,23	%16,15	%13,85	%11,54	%42,30	النسب المئوية	

130* حجم هذه العينة يفوق حجم عينة الدراسة بسبب تعدد الإجابات

يوضح الجدول أن 75% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية من 10 الى 15 سنة يؤكدون أن الموقع الإلكتروني لجامعة البويرة هو نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج , كما نجد أن 25% من المبحوثين ذو الخبر المهنية من سنة إلى 5 سنوات يؤكدون أن مواقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك هو نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج, و أيضا نجد 25% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة يؤكدون أن اللوحات الإعلامية هي نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج , أما فيما يخص 20,83% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية من سنة إلى 5 سنوات يؤكدون أن المنصات الرقمية هي نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج , و آخر نسبة هي 13,51% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية اقل من سنة يؤكدون أن الندوات الإرشادية والتوجيهية والتكوينية هي نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج

جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين التخصص مع ما هي نوعية أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي

المجموع	الندوات الإرشادية والتوجيهية والتكوينية.	المنصات الرقمية	اللوحات الإعلامية	مواقع التواصل الاجتماعي	الموقع الإلكتروني	ما هي نوعية أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي	
						التكرار	النسبة
43	4	10	4	5	20	التكرار	علم النفس
100,0%	%9,30	%23,25	%9,30	%11,63	%46,51	النسبة	
42	5	5	8	4	20	التكرار	علم الاجتماع
100,0%	%11,90	%11,90	%19,04	%9,52	%47,62	النسبة	
23	2	3	2	3	13	التكرار	علوم الاعلام والاتصال
100,0%	%8,70	%13,04	%8,70	%13,04	%56,52	النسبة	
19	1	3	4	3	8	التكرار	التاريخ
100,0%	%5,26	%15,78	%21,05	%15,78	%42,10	النسبة	
3	0	0	0	0	3	التكرار	فلسفة
100,0%	%0	%0	%0	%0	100,0%	النسبة	
*130	12	21	18	15	64	التكرارات الكلية	
100,0%	%9,23	%16,15	%13,85	%11,54	%42,30	النسب المئوية	

130* حجم هذه العينة يفوق حجم عينة الدراسة بسبب تعدد الإجابات

يوضح الجدول أن 100% من المبحوثين تخصص فلسفة يؤكدون أن الموقع الإلكتروني لجامعة البويرة هو نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج , كما نجد أن 15,78% من المبحوثين تخصص التاريخ يؤكدون

أن مواقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك هو نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج, و أيضا نجد 21.05% من المبحوثين تخصص التاريخ يؤكدون أن اللوحات الإعلامية هي نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج , أما فيما يخص 23,25% من المبحوثين تخصص علم النفس يؤكدون ان المنصات الرقمية هي نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج , و آخر نسبة هي 11,90% من المبحوثين تخصص علم الاجتماع يؤكدون أن الندوات الإرشادية والتوجيهية والتكوينية هي نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند أولحاج

2 - تحليل نتائج المحور الثالث:

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تحليل نتائج المحور الثالث: " تعرض أساتذة جامعة آكلي محند أولحاج للأنشطة الاتصالية الداخلية الإستراتيجية " وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (14) : حدد درجة تعرضك للأنشطة الاتصالية الإعلامية في جامعة البويرة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب وفق الاتجاه
1	الرسائل المكتوبة الاتصالية من اللوحات الإعلانية الحائطية في الكلية	1,82	0,68	5	أحيانا
2	الرسائل من خلال موقع الفيسبوك للقسم أو الكلية أو الجامعة.	1,54	0,63	6	لا
3	الرسائل الاتصالية من خلال الموقع الرسمي للجامعة.	1,36	0,56	7	لا
4	الرسائل الاتصالية من البريد الإلكتروني المهني.	1,16	0,36	8	لا
5	الرسائل من خلال التواصل عبر الهاتف الخليوي	1,89	0,64	2	أحيانا

أحيانا	3	0,65	1,83	الرسائل من خلال المنصات الرقمية	6
أحيانا	1	0,64	1,96	الرسائل الاتصالية الخاصة بالمناسبات والفعاليات الخاصة بالجامعة.	7
أحيانا	4	0,66	1,82	الرسائل من خلال اللقاءات الشخصية والاجتماعات في مكان العمل.	8
أحيانا		0,73	1,80	نتيجة (درجة تعرضك لأنشطة الاتصالية الإعلامية في جامعة البويرة)	

يوضح الجدول من خلال قراءة المؤشرات الإحصائية المرتبطة بالمتوسط الحسابي لتحديد درجة تعرضك لأنشطة الاتصالية الإعلامية في جامعة البويرة انه جاءت العبارات " الرسائل الاتصالية الخاصة بالمناسبات والفعاليات الخاصة بالجامعة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1,96 وانحراف معياري 0,64 ، و في اتجاه عام أحيانا.....، وجاءت في المرتبة الثانية " الرسائل من خلال التواصل عبر الهاتف الخليوي " بمتوسط حسابي 1,89 و انحراف معياري 0,64 وفي اتجاه عام أحيانا وجاءت عبارة الرسائل من خلال المنصات الرقمية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1,83 وانحراف معياري 0,65 وباتجاه عام أحيانا أما عبارة " الرسائل من خلال اللقاءات الشخصية و الاجتماعات في مكان العمل " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1,82 وانحراف معياري 0,66 و في اتجاه عام أحيانا.....، وجاءت أيضا في المرتبة الخامسة عبارة " الرسائل المكتوبة الاتصالية من اللوحات الإعلانية الحائطية في الكلية " بمتوسط حسابي 1,82 وانحراف معياري 0,68 و باتجاه عام أحيانا، أما عبارة " الرسائل من خلال موقع الفيسبوك للقسم أو الكلية أو الجامعة "جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1,54 وانحراف معياري 0,56 وفي اتجاه عام لا.....، وجاءت أيضا في المرتبة السابعة عبارة " الرسائل الاتصالية من خلال الموقع الرسمي للجامعة. " بمتوسط حسابي 1,36 وانحراف معياري 0,57 و باتجاه عام لا.....، أما عبارة " الرسائل الاتصالية من البريد الإلكتروني المهني " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1,16 وانحراف معياري 0,36 وفي اتجاه عام لا، وكانت الإجابة حسب آراء

عينة الدراسة للعبارة حول " درجة تعرضك للأنشطة الاتصالية الإعلامية في جامعة البويرة " باتجاه عام أحيانا و على جميع عبارات المحور .

جدول رقم (15) : يوضح العلاقة بين الدرجة العلمية مع ما نوع الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي في مؤسستكم الجامعية

المجموع	المشاركة في الفعاليات الوطنية (دينية،..الخ).	خبرات ميدانية للتسليية	برامج مسؤولية اجتماعية	أنشطة ترفيهية	تظاهرات ومسابقات	ما نوع الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الدرجة العلمية	
						التكرار	النسبة
31	20	1	2	2	6	التكرار	أستاذ
100,0%	%64,52	%3,23	%6,45	%6,45	%19,35	النسبة	مساعد
57	36	1	6	6	8	التكرار	أستاذ
100,0%	%63,16	%1,75	%10,53	%10,53	%14,03	النسبة	محاضر
9	6	0	0	1	2	التكرار	أستاذ
100,0%	%66,67	%0	%0	%11,11	%22,22	النسبة	دكتور
*97	62	2	8	9	16	التكرارات الكلية	
100,0%	%63,92	%2,06	%8,25	%9,28	%16,49	النسب المئوية	

97* حجم هذه العينة يفوق حجم عينة الدراسة بسبب تعدد الإجابات

يوضح الجدول أن 22,22% من المبحوثين ذو الدرجة العلمية أستاذ دكتور يؤكدون أن التظاهرات والمسابقات الرياضية هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي, كما نجد أن 11,11% من المبحوثين ذو الدرجة العلمية أستاذ دكتور

يؤكدون أن الأنشطة الترفيهية هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي، و أيضا نجد 10,53% من المبحوثين ذو الدرجة العلمية أستاذ محاضر يؤكدون أن برامج المسؤولية الاجتماعية ودعم فئات من المجتمع هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي , أما فيما يخص 3,23 % من المبحوثين ذو الدرجة العلمية أستاذ مساعد يؤكدون أن الخرجات الميدانية للتسلية والترفيه والاسترخاء هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي، و آخر نسبة هي 66,67% من المبحوثين ذو الدرجة العلمية أستاذ دكتور يؤكدون أن المشاركة في الفعاليات الوطنية (دينية، وطنية، تاريخية..الخ) هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي.

جدول رقم (16) : يوضح العلاقة بين الاقدمية مع ما نوع الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار

الاتصال الداخلي الاستراتيجي في مؤسساتكم الجامعية

المجموع	المشاركة في الفعاليات الوطنية (دينية،..الخ).	خرجات ميدانية للتسلية	برامج مسؤولية اجتماعية	أنشطة ترفيهية	تظاهرات ومسابقات	ما نوع الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الاقدمية	
						التكرار	اقل من سن
22	14	0	1	4	3	التكرار	اقل من سن
100,0%	%63,64	0%	%4,55	%18,18	%13,64	النسبة	
14	7	1	2	0	4	التكرار	من سنة إلى 5
100,0%	%50	%7,14	%14,29	0%	%28,57	النسبة	سنوات
33	20	1	3	3	6	التكرار	من 5 إلى 10
100,0%	%60,61	%3,03	%9,09	%9,09	%18,18	النسبة	سنوات
17	14	0	2	0	1	التكرار	من 10 إلى
100,0%	%82,35	%0	%11,76	%0	%5,88	النسبة	15 سنة

11	7	0	0	2	2	التكرار	أكثر من
100,0%	63,64%	%0	%0	%18,18	%18,18	النسبة	15 سنة
*97	62	2	8	9	16	التكرارات الكلية	
100,0%	%63,92	%2,06	%8,25	%9,28	%16,49	النسب المئوية	

97* حجم هذه العينة يفوق حجم عينة الدراسة بسبب تعدد الإجابات

يوضح الجدول أن 28.57% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية من سنة إلى 5 سنوات يؤكدون أن التظاهرات والمسابقات الرياضية هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي, كما نجد أن 18,18% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية اقل من سنة و أكثر من 15 سنة يؤكدون أن الأنشطة الترفيهية هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي بنسبة متساوية , و أيضا نجد 14,29% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية سنة إلى 5 سنوات يؤكدون أن برامج المسؤولية الاجتماعية ودعم فئات من المجتمع هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي , أما فيما يخص 7,14% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية من سنة إلى 5 سنوات يؤكدون أن الخرجات الميدانية للتسلية والترفيه والاسترخاء هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي, و آخر نسبة هي 82,35% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات يؤكدون أن المشاركة في الفعاليات الوطنية (دينية، وطنية، تاريخية..الخ) هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي.

جدول رقم (17) : يوضح العلاقة بين التخصص مع ما نوع الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار

الاتصال الداخلي الاستراتيجي في مؤسستكم الجامعية

المجموع	المشاركة في الفعاليات الوطنية (دينية،..الخ).	خرجات ميدانية للتسلية	برامج مسؤولية اجتماعية	أنشطة ترفيهية	تظاهرات ومسابقات	ما نوع الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال التخصص
---------	--	-----------------------	------------------------	---------------	------------------	--

27	20	0	1	2	4	التكرار	علم النفس
100,0%	74,07%	%0	3,70%	7,40%	14,81%	النسبة	
30	21	0	3	4	2	التكرار	علم الاجتماع
100,0%	70%	%0	10%	13,33%	6,66%	النسبة	
20	11	0	3	3	3	التكرار	علوم الإعلام و الاتصال
100,0%	%55	%0	%15	%15	%15	النسبة	
14	8	1	1	0	4	التكرار	التاريخ
100,0%	%57,14	%7,14	%7,14	%0	%28,57	النسبة	
6	2	1	0	0	3	التكرار	فلسفة
100,0%	%33,33	%16,67	%0	%0	%50	النسبة	
*97	62	2	8	9	16	التكرارات الكلية	
100,0%	%63,92	%2,06	%8,25	%9,28	%16,49	النسب المئوية	

97* حجم هذه العينة يفوق حجم عينة الدراسة بسبب تعدد الإجابات

يوضح الجدول أن 50% من المبحوثين تخصص فلسفة يؤكدون أن التظاهرات والمسابقات الرياضية هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي، كما نجد أن 15% من المبحوثين تخصص علوم الإعلام والاتصال يؤكدون أن الأنشطة الترفيهية و برامج المسؤولية الاجتماعية ودعم فئات من المجتمع هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي بنسبة متساوية، أما فيما يخص 16,67% من المبحوثين تخصص فلسفة يؤكدون أن الخرجات الميدانية للتسلية والترفيه والاسترخاء هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي، و آخر نسبة هي 74,07% من المبحوثين تخصص علم النفس يؤكدون ان المشاركة في

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الدرجة العلمية مع حسب رأيك ما هي الوسائل والطرق التي تراها مناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل من خلال الاتصال الداخلي في جامعة البويرة

المجموع	عدم الإجابة	مواقع التواصل	اللقاءات و الاجتماعات	تفعيل الرقمنة (الايميل.... الخ)	حسب رأيك ما هي الوسائل والطرق التي تراها مناسبة لتحسين الدرجة العلمية	
					التكرار	النسبة
24	3	5	5	11	التكرار	أستاذ
100,0%	12,5%	20,8%	20,8%	45,8%	النسبة	مساعد
38	3	14	10	11	التكرار	أستاذ
100,0%	7,9%	36,8%	26,3%	28,9%	النسبة	محاضر
8	1	1	2	4	التكرار	أستاذ
100,0%	12,5%	12,5%	25,0%	50,0%	النسبة	دكتور
70	7	20	17	26	التكرارات الكلية	
100,0%	10,0%	28,6%	24,3%	37,1%	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 50% من المبحوثين ذوي الدرجة العلمية أستاذ دكتور يؤكدون أن تفعيل الرقمنة (الايميل.... الخ) من بين الوسائل والطرق المناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل , كما نجد أن 26,3% من المبحوثين ذوي الدرجة العلمية أستاذ محاضر يؤكدون أن اللقاءات و الاجتماعات من بين الوسائل والطرق المناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل

و آخر نسبة هي 36,8% من المبحوثين ذوي الدرجة العلمية أستاذ محاضر يؤكدون أن مواقع التواصل من بين الوسائل والطرق المناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل

جدول رقم (20): يوضح العلاقة بين الاقدمية مع حسب رأيك ما هي الوسائل والطرق التي تراها مناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل من خلال الاتصال الداخلي في جامعة البويرة

المجموع	عدم الإجابة	مواقع التواصل	اللقاءات و الاجتماعات	تفعيل الرقمنة (الايمل (الخ....	حسب رأيك ما هي الوسائل والطرق التي تراها مناسبة لتحسين الاقدمية	
					التكرار	النسبة
16	1	4	3	8	التكرار	اقل من سن
100,0%	6,3%	25,0%	18,8%	50,0%	النسبة	
10	3	2	2	3	التكرار	من سنة إلى 5 سنوات
100,0%	30,0%	20,0%	20,0%	30,0%	النسبة	
23	3	6	4	10	التكرار	من 5 إلى 10 سنوات
100,0%	13,0%	26,1%	17,4%	43,5%	النسبة	
14	0	5	5	4	التكرار	من 10 إلى 15 سنة
100,0%	0,0%	35,7%	35,7%	28,6%	النسبة	
7	0	3	3	1	التكرار	أكثر من 15 سنة
100,0%	0,0%	42,9%	42,9%	14,3%	النسبة	
70	7	20	17	26	التكرارات الكلية	

النسب المئوية	37,1%	24,3%	28,6%	10,0%	100,0%
---------------	-------	-------	-------	-------	--------

يوضح الجدول أن 50% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية اقل من سنة يؤكدون أن تفعيل الرقمنة (الايمل ... الخ) من بين الوسائل والطرق المناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل , كما نجد أن 42,9% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة يؤكدون أن اللقاءات والاجتماعات، ومواقع التواصل من بين الوسائل والطرق المناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل بنفس النسبة,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,

جدول رقم (21) : يوضح العلاقة بين التخصص مع حسب رأيك ما هي الوسائل والطرق التي تراها مناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل من خلال الاتصال الداخلي في جامعة البويرة

المجموع	عدم الإجابة	مواقع التواصل	اللقاءات و الاجتماعات	تفعيل الرقمنة (الايمل الخ)	حسب رأيك ما هي الوسائل والطرق التي تراها مناسبة لتحسين التخصص	
					التكرار	علم النفس
23	2	9	5	7	التكرار	علم النفس
100,0%	8,7%	39,1%	21,7%	30,4%	النسبة	علم النفس
22	2	4	5	11	التكرار	علم الاجتماع
100,0%	9,1%	18,2%	22,7%	50,0%	النسبة	علم الاجتماع
13	2	3	5	3	التكرار	علوم الإعلام و الاتصال
100,0%	15,4%	23,1%	38,5%	23,1%	النسبة	علوم الإعلام و الاتصال
9	1	4	1	3	التكرار	التاريخ
100,0%	11,1%	44,4%	11,1%	33,3%	النسبة	التاريخ
3	0	0	1	2	التكرار	فلسفة
100,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	النسبة	فلسفة

70	7	20	17	26	التكرارات الكلية
100,0%	10,0%	28,6%	24,3%	37,1%	النسب المئوية

يوضح الجدول أن 66,7% من المبحوثين تخصص فلسفة يؤكدون أن تفعيل الرقمنة (الاي ميل... الخ) من بين الوسائل والطرق المناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل , كما نجد أن 38,5% من المبحوثين تخصص علوم الإعلام والاتصال يؤكدون أن اللقاءات والاجتماعات من بين الوسائل والطرق المناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل و آخر نسبة هي 44,4% من المبحوثين تخصص التاريخ يؤكدون أن مواقع التواصل من بين الوسائل والطرق المناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل .

3 - تحليل نتائج المحور الرابع:

تحليل المحور الرابع: " تعرض موظفي وأساتذة جامعة آكلي محند أولحاج للأنشطة الاتصالية الداخلية الإستراتيجية " من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (22) : يوضح العلاقة بين الدرجة العلمية مع ما هو تقييمك لطبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة

المجموع	جيد	متوسط	ضعيف	ما هو تقييمك لطبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي الدرجة العلمية	
				التكرار	النسبة
24	0	21	3	التكرار	أستاذ مساعد
100,0%	0,0%	87,5%	12,5%	النسبة	
38	2	32	4	التكرار	أستاذ محاضر
100,0%	5,3%	84,2%	10,5%	النسبة	
8	3	5	0	التكرار	أستاذ دكتور
100,0%	37,5%	62,5%	0,0%	النسبة	

70	5	58	7	التكرارات الكلية
100,0%	7,1%	82,9%	10,0%	النسب المئوية

يوضح الجدول أن 12,5% من المبحوثين ذو الدرجة العلمية أستاذ مساعد يقيمون طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة بالضعيف، كما نجد أن 83,3% من المبحوثين ذو الدرجة العلمية أستاذ مساعد يقيمون طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة بالمتوسط ونجد أيضا 37,5% ذو الدرجة العلمية أستاذ دكتور يقيمون طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة بالجيد.....

جدول رقم (23) : يوضح العلاقة بين الاقدمية مع ما هو تقييمك لطبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة

المجموع	جيد	متوسط	ضعيف	ما هو تقييمك لطبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي الاقدمية	
				التكرار	اقل من سن
16	2	12	2	التكرار	اقل من سن
100,0%	12,5%	75,0%	12,5%	النسبة	
10	3	6	1	التكرار	من سنة إلى 5
100,0%	30,0%	60,0%	10,0%	النسبة	سنوات
23	0	20	3	التكرار	من 5 إلى 10
100,0%	0,0%	87,0%	13,0%	النسبة	سنوات
14	0	13	1	التكرار	من 10 إلى 15
100,0%	0,0%	92,9%	7,1%	النسبة	سنة
7	0	7	0	التكرار	أكثر من 15 سنة

100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة	
70	5	58	7		التكرارات الكلية
100,0%	7,1%	82,9%	10,0%		النسب المئوية

يوضح الجدول أن 13,0% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات يقيمون طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة بالضعيف، كما نجد أن 100% من المبحوثين ذو الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة يقيمون طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة بالمتوسط و نجد أيضا 37,5% ذو الخبرة المهنية من سنة إلى 5 سنوات يقيمون طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة بالجيد.....

جدول رقم (24) : يوضح العلاقة بين التخصص مع ما هو تقييمك لطبيعة الاتصال الداخلي

الاستراتيجي في جامعة البويرة

المجموع	جيد	متوسط	ضعيف	ما هو تقييمك لطبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التخصص	
				التكرار	النسبة
23	1	22	0	التكرار	علم النفس
100,0%	4,3%	95,7%	0,0%	النسبة	
22	1	18	3	التكرار	علم الاجتماع
100,0%	4,5%	81,8%	13,6%	النسبة	
13	2	10	1	التكرار	علوم الإعلام و الاتصال
100,0%	15,4%	76,9%	7,7%	النسبة	
9	0	7	2	التكرار	التاريخ
100,0%	0,0%	77,8%	22,2%	النسبة	

3	1	1	1	التكرار	فلسفة
100,0%	33,3%	33,3%	33,3%	النسبة	
70	5	58	7	التكرارات الكلية	
100,0%	7,1%	82,9%	10,0%	النسب المئوية	

يوضح الجدول أن 13,6% من المبحوثين تخصص علم الاجتماع يقيمون طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة بالضعيف، كما نجد أن 95,7% من المبحوثين تخصص علم النفس يقيمون طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة بالمتوسط ونجد أيضا 37,5% تخصص فلسفة يقيمون طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة بالجيد.....

جدول رقم (25) : يوضح العلاقة بين الدرجة العلمية مع حسب رأيك، من هو الأقرب إلى الأخبار و المعلومات المتعلقة بنشاطات جامعة البويرة

المجموع	العامل	الطالب	الاستاذ الاداري	الاستاذ	الاداري	حسب رأيك، من هو الأقرب إلى الأخبار الدرجة العلمية	
						التكرار	النسبة
35	0	7	16	6	6	التكرار	أستاذ
100,0%	%0	20%	45,71%	17,14%	17,14%	النسبة	مساعد
67	2	16	30	2	17	التكرار	أستاذ
100,0%	2,99%	23,88%	44,78%	2,99%	%25,37	النسبة	محاضر
15	1	3	5	2	4	التكرار	أستاذ
100,0%	6,67%	20%	33,33%	13,33%	26,67%	النسبة	دكتور
*117	3	26	51	10	27	التكرارات الكلية	

جدول رقم (27) : يوضح العلاقة بين التخصص مع حسب رأيك، من هو الأقرب إلى الأخبار و المعلومات المتعلقة بنشاطات جامعة البويرة

المجموع	العامل	الطالب	الأستاذ الإداري	الأستاذ	الإداري	حسب رأيك، من هو الأقرب إلى الأخبار التخصص	
						التكرار	النسبة
40	1	9	19	3	8	التكرار	علم النفس
100,0%	2,5%	22,5%	47,5%	7,5%	20%	النسبة	
39	2	10	13	3	11	التكرار	علم الاجتماع
100,0%	5,13%	25,64%	33,33%	7,69%	28,21%	النسبة	
15	0	1	10	3	1	التكرار	علوم الإعلام و الاتصال
100,0%	%0	6,67%	66,67%	20%	6,67%	النسبة	
16	0	4	7	1	4	التكرار	التاريخ
100,0%	%0	25%	43,75%	6,25%	25%	النسبة	
7	0	2	2	0	3	التكرار	فلسفة
100,0%	0%	50%	50%	0%	42,86%	النسبة	
*117	3	26	51	10	27	التكرارات الكلية	
100,0%	2,56%	22,22%	43,59%	8,55%	23,08%	النسب المئوية	

117* حجم هذه العينة يفوق حجم عينة الدراسة بسبب تعدد الإجابات

يوضح الجدول أن 42,86% من المبحوثين تخصص فلسفة يؤكدون أن الإداري هو الأقرب إلى الأخبار و المعلومات المتعلقة بنشاطات جامعة البويرة , كما نجد أن 20% من المبحوثين نخص علوم الإعلام و الاتصال يؤكدون أن الأستاذ هو الأقرب إلى الأخبار و المعلومات المتعلقة بنشاطات جامعة البويرة, و أيضا نجد 66,67% من المبحوثين تخصص

علوم الإعلام و الاتصال يؤكدون أن الأستاذ الإداري هو الأقرب إلى الأخبار و المعلومات المتعلقة بنشاطات جامعة البويرة , أما فيما يخص 50% من المبحوثين تخصص فلسفة يؤكدون أن الطالب هو الأقرب إلى الأخبار و المعلومات المتعلقة بنشاطات جامعة البويرة, و آخر نسبة هي 5,13% من المبحوثين تخصص علم الاجتماع يؤكدون أن العامل هو الأقرب إلى الأخبار و المعلومات المتعلقة بنشاطات جامعة البويرة, ,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,, .

جدول رقم (28): يوضح حسب رأيك لماذا؟ (السؤال التاسع)

النسبة	التكرار	التوزيع يوضح حسب رأيك لماذا
40%	28	الأستاذ الإداري كونه قريب من الأساتذة و الإدارة ودائم الاطلاع بالموظفين بالمهام
11,43%	8	كون الطالب دائم التواجد في الجامعة وفي اتصال مباشر مع الإدارة
18,57%	13	لان الإداري هو مصدر المعلومة والقوانين
30%	21	عدم الإجابة
100%	70	المجموع

يوضح الجدول أن 41,43% من المبحوثين يرون أن الأستاذ الإداري هو الأقرب إلى الأخبار و المعلومات المتعلقة بنشاطات جامعة البويرة كونه قريب من الأساتذة و الإدارة و دائم الاطلاع بالموظفين و المهام، تليها الإداري كونه مصدر المعلومة و القوانين و ذلك بنسبة 18,57%، تليها أيضا إجابة الطالب كونه دائم التواجد في الجامعة و في اتصال مباشر مع الإدارة بنسبة 11,43%

جدول رقم (29) : يوضح من وجهة نظرك، من هي الدائرة الإدارية أو المصلحة التي ترى بأنها مؤهلة للقيام بالاتصال الداخلي الاستراتيجي لتحسين ثقافة بيئة العمل

النسبة	التكرار	التوزيع من وجهة نظرك، من هي الدائرة الإدارية
41,43%	29	خلية الاتصال و الإعلام
10%	7	كل المصالح
2,86%	2	خلية تحسين الجودة
28,57%	20	رئاسة الجامعة و دائرة رؤساء الأقسام
17,14%	12	عدم الإجابة
100%	70	المجموع

يوضح الجدول أن 41,43% من المبحوثين يرون أن خلية الإعلام والاتصال مؤهلة للقيام بالاتصال الداخلي الاستراتيجي لتحسين بيئة العمل، تليها رئاسة الجامعة ودائرة رؤساء الأقسام بنسبة 28,57%، تليها أيضا كل المصالح بنسبة 10% ثم خلية تحسين الجودة بنسبة 2,86%

جدول رقم (30) : ما هي درجة مساهمة أنشطة الاتصال الداخلي في تحسين ثقافة بيئة العمل

بجامعة البويرة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب وفق الاتجاه
1	تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة الجامعية	1,90	0,52	2	متوسط
2	خلق سمعة حسنة	1,56	0,55	7	ضعيف
3	خلق بيئة إيجابية	1,60	0,60	6	ضعيف
4	خلق بيئة توافقية (الانسجام و التفاهم)	1,71	0,60	5	ضعيف
5	تقلل من الإحباط والتوتر للموظفين والأساتذة	1,94	0,57	1	متوسط
6	التفيس الاجتماعي والعاطفي	1,87	0,70	4	متوسط
7	التقليل من ضغط العمل.	1,89	0,70	3	متوسط
نتيجة) ما هي درجة مساهمة أنشطة الاتصال الداخلي في تحسين ثقافة بيئة العمل بجامعة البويرة (1,85	0,86	متوسط	

يوضح الجدول من خلال قراءة المؤشرات الإحصائية المرتبطة بالمتوسط الحسابي بدرجة مساهمة أنشطة الاتصال الداخلي في تحسين ثقافة بيئة العمل بجامعة البويرة أنه جاءت العبارات " تقلل من الإحباط والتوتر للموظفين والأساتذة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1,94 وانحراف معياري 0,57 و في اتجاه عام متوسط.....، وجاءت في المرتبة الثانية عبارة " تعزيز الولاء و الانتماء للمؤسسة الجامعية " بمتوسط حسابي 1,90 و انحراف معياري 0,52 وفي اتجاه عام متوسط..... و جاءت عبارة " التقليل

من ضغط العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1,89 وانحراف معياري 0,70 وباتجاه عام متوسط أما عبارة " التنفيس الاجتماعي والعاطفي " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1,87 وانحراف معياري 0,70 و في اتجاه عام متوسط، وجاءت أيضا في المرتبة الخامسة عبارة " خلق بيئة توافقية (الانسجام و التفاهم) " بمتوسط حساب 1,71 وانحراف معياري 0,60 و باتجاه عام ضعيف، أما عبارة " خلق بيئة ايجابية " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.60 وانحراف معياري 0,60 وفي اتجاه عام ضعيف.....، وجاءت أيضا في المرتبة السابعة عبارة " خلق سمعة حسنة " بمتوسط حسابي 1,56 وانحراف معياري 0,55 و باتجاه عام ضعيف.....، وكانت الإجابة حسب آراء عينة الدراسة للعبارة فيما يخص درجة مساهمة أنشطة الاتصال الداخلي في تحسين ثقافة بيئة العمل بجامعة البويرة " باتجاه عام متوسط على جميع عبارات المحور .

نتائج الدراسة

1-مناقشة نتائج الدراسة:

_نسبة الإناث 58,6% أي ما يعادل 41 فردا من حجم العينة.

54,3% من المبحوثين ذو فئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة.

54,3%-من المبحوثين ذو درجة علمية أستاذ محاضر.

32,9%_من المبحوثين ذو الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات.

32,9%_من المبحوثين ذات تخصص علم النفس.

_من خلال قراءة المؤشرات الإحصائية المرتبطة بالمتوسط الحسابي للمقصود بالاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة أكلي محند أولحاج، جاءت العبارات " أنشطة الاتصال والإعلام في الجامعة تهدف إلى خلق التشارك في المعلومات و الأخبار والمعارف بين مستخدمي الجامعة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,79 وانحراف معياري 560, باتجاه عام موافق أي بالموافقة على جميع عبارات المحور.

51,06%_من المبحوثين ذوي الدرجة العلمية أستاذ مساعد يؤكدون أن الموقع

الاليكتروني لجامعة البويرة هو نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي يتعرضون لها في جامعة أكلي محند أولحاج.

75%_من المبحوثين ذو الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة يؤكدون أن الموقع

الاليكتروني لجامعة البويرة هو نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي يتعرضون لها في جامعة أكلي محند أولحاج.

100%_ من المبحوثين تخصص فلسفة يؤكدون أن الموقع الإلكتروني لجامعة البويرة هو نوع من أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي يتعرضون لها في جامعة آكلي محند اولحاج.

_ من خلال قراءة المؤشرات الإحصائية المرتبطة بالمتوسط الحسابي لتحديد درجة تعرضك للأنشطة الاتصالية الإعلامية في جامعة البويرة، جاءت العبارة " الرسائل الاتصالية الخاصة بالمناسبات والفعاليات الخاصة بالجامعة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1,96 وانحراف معياري 0,64 باتجاه عام أحيانا وعلى جميع عبارات المحور.

22,22%_ من المبحوثين ذو الدرجة العلمية أستاذ دكتور يؤكدون أن التظاهرات والمسابقات الرياضية هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي.

28.57%_ من المبحوثين ذو الخبرة المهنية من سنة إلى 5 سنوات يؤكدون أن التظاهرات والمسابقات رياضية هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي.

50%_ من المبحوثين تخصص فلسفة يؤكدون أن التظاهرات والمسابقات رياضية هي نوع من الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي.

57,14%_ من المبحوثين يرون أن اللقاءات والأنشطة العلمية هي أكثر أنشطة الاتصال الداخلي المفضلة.

الخاتمة

خاتمة:

.....

.....

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1 - المراجع باللغة العربية :

- قاسمي، ناصر. (2016).الاتصال في المؤسسة . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- على الحمودي ،محمد سرحان .(2019). مناهج البحث العلمي .ط 3 . اليمن : دار الكتب.
- دايو ، فضيل.(2003). اتصال المؤسسة . ط1 . مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- اللوزي ، موسى . (2011) . أسس العلاقات العامة . ط 1 . الأردن : زمزم للنشر.
- عقلة، محمود يوسف . (2010). إدارة المؤسسات الدولية . ط1 .الاردن : دار البداية للنشر .
- قاسمي، ناصر . (2011). الاتصال في المؤسسة .دراسة نظرية و تطبيقية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- مرسي ، نبيل حامد . (2010) . فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة .ط1 .مصر : المكتب العربي الحديث للنشر.
- الصيرفي ، محمد .(2007) . الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري .مصر : مؤسسة حورس الدولية للنشر .
- القيوتي ، محمد قاسم . (2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال .ط1 . الأردن : دار وائل للنشر .

- فياض ، محمود أحمد . قdade، عيسى يوسف . (2010) . مبادئ الإدارة . ط1 . الأردن : دار صفاء للنشر و التوزيع .
- القريوتي ، محمد قاسم . (2010) . الوجيز في إدارة الموارد البشرية . ط1 . الأردن : دار وائل للنشر .
- ثابتي ، الحبيب . بن عبو ، الجيلالي . (2009) . تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية . ط1 . مصر : مؤسسة الثقافة الجامعية .
- البكري ، ثامر . (2009) . الاتصالات التسويقية و الترويج . ط2 . الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع .
- جودت شاكر ، محمود . (2013) . الاتصال في علم النفس . ط1 . الأردن : دار صفاء للنشر .
- خضير ، كاظم محمود . سلامة اللوزي ، موسى . (2008) . مبادئ إدارة الأعمال . ط1 . الأردن : دار اثراء للنشر و التوزيع .
- خضير ، كاظم محمود . الخرشة ، ياسين كاسب . (2007) . ادارة الموارد البشرية . ط1 . الأردن : دار المسيرة للنشر .
- الدعليج ، إبراهيم بن عبد العزيز . (2011) . مناهج و طرق البحث العلمي . ط1 . الأردن : دار صفاء للنشر .
- النواعرة ، احمد . (2010) . الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق . ط1 . الأردن : دار أسامة للنشر و التوزيع .

- الخطيب ،أحمد . معاينة ، عادل سالم . (2009) .الادارة الحديثة نظريات و استراتيجيات . ط1 . الأردن : جدارا للكتاب العالمي للنشر.
- بن موسى ، أحمد . (2005) .مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال . ط2 .الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- البكري ، اياد شاكر . (2003) .تقنيات الاتصال بين زمنين . الأردن :دار الشرق للنشر .
- الشمبلي، يوسف . (2017) الادارة الاستراتيجية الحديثة- التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية- الرقابة و الحوكمة . الاردن: دار الفجر للنشر والتوزيع .
- حسن ، محمد . راوية . (2000) . اداره الموارد البشرية . مصر . الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .
- المهدي، بن عيسى محمد . (2010) . علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة . 2010 . الجزائر .
- القاضي، يوسف . (2015) . السلوك التنظيمي . عمان: الاكاديميون للنشر والتوزيع .
- حسن ،محمد . راوية (2005) . اداره الموارد البشرية رؤية مستقبلية . مصر: كلية التجارة جامعه الاسكندرية . الدار الجامعي .
- عبد الرحمن ، علي السيد . (2018) .الاتصال و إدارة التغيير و الازمات في المنظمات . ط1 .عالم الكتب .
- الحريري، محمد سرور . (2016) . ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية . الأكاديميون للنشر و التوزيع .

-محمد، موسى. (2010). العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية. ط1 . الأردن :دار
زهراء للنشر و التوزيع.

-أبو النصر، مدحت. (2012). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. المجموعة العربية
للتدريب والنشر.

- منتيرست ،ريتا. (2014). التواصل الداخلي الاستراتيجي و القيادة التحويلية.

ثانيا: المجلات العلمية

-مهدي ،عيسى. (2019). دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين.دراسة ميدانية
في المؤسسات الإدارية .بلدية حمام الضلعة .جامعة محمد بوضياف.

-أمل. (2020). دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين. دراسة ميدانية بالمؤسسة
الوطنية. جيل العلوم الانسانية والاجتماعية. العدد 59.

-حجازي، مصطفى. (1982).الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية. دار النشر
الطليعة.

- بالحجار، حياة. (2014). دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء العنصر البشري في
المؤسسات. دراسة حالة وحدة غاز البترول. جامعه اكلي محند اولحاج.

2 - المراجع باللغة الأجنبية :

- Gillas, Ferrol et autres.(2009).dictionnaire de sociologie .3éd
.Armand.

- Cameron, Quinn. (2010).Diagnosing and chaning organizational
culture , Based on the competing values.3 éd.

- Edgard, Shien .(2006) .the corporate culture .survival guid.new and rev ed.
- Olivier, Meier (2009). Dico du manager .Dunod.
- Gillas ,Ferrol et autres.(2000).dialogue autour de la performance en entreprise/les enjeux. France.

الملاحق

الملحق رقم (1) استبيان



جامعة آكلي محند اولحاج بالبوية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

دور الاتصال الداخلي الاستراتيجي في تحسين ثقافة بيئة العمل في

المؤسسة الجامعية

- دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية لجامعة البوية -

الرجاء الإجابة على هذه الأسئلة التي تدخل في إطار الإعداد لمذكرة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، وذلك بدقة وتركيز بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، و نحيطكم علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستظل في كنف السرية ولن تستعمل إلا لأغراض علمية.

من إعداد الطالب : ليمام عادل

تحت إشراف الأستاذ: د . بورحلة سليمان

السنة الجامعية 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

أ-الجنس:

1- ذكر

2- أنثى

ب-العمر:

1-من 18-30 سنة

2-31-40 سنة

3-أكثر من 40 سنة

ج- الدرجة العلمية

1-أستاذ مساعد

2-أستاذ محاضر

3-أستاذ دكتور

د-الاقدمية في العمل

1-أقل من سنة

2-من سنة الى 5 سنوات

3-من 5 سنة الى 10 سنوات

4- من 10 سنوات إلى 15

5- أكثر من 15 سنة

ه- التخصص

1- علم النفس

2- علم الاجتماع

3- الإعلام و الاتصال

4- التاريخ

5- الفلسفة

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة اكلي محند اولحاج

1. ما المقصود بالاتصال الداخلي الاستراتيجي، حسب رأيك؟

ضع علامة (X) في الخيارات التي تتوافق مع طبيعة الاتصال الإستراتيجي في جامعتك			العبارات
غير موافق	محايد	موافق	
			1 أنشطة الاتصال والإعلام في الجامعة تهدف إلى خلق التشارك في المعلومات و الأخبار والمعارف بين مستخدمي الجامعة .
			2 نشر العام للمعلومات والأخبار المتعلقة بالعمل .
			3 التأكد من إمام الأساتذة بالأخبار والمستجدات في الجامعة.
			4 يعمل الاتصال الإستراتيجي على إزالة الحواجز الاتصالية بين الموظفين والأساتذة والطلبة والإدارة.
			5 يعمل الاتصال الداخلي الإستراتيجي على زيادة من مستوى الولاء الوظيفي .
			6 يعمل الاتصال الداخلي الإستراتيجي على تعزيز الولاء الوظيفي لدى الأساتذة.
			7 استخدام الوسائل الاليكترونية الحديثة والرقمية في تعزيز المشاركة والتفاعل الايجابي داخل الجامعة
			8 يعمل الاتصال الداخلي الاستراتيجي على دفع الأساتذة للعمل في بيئة ايجابية غير سامة.
			9 ربط الأساتذة والإدارة ببعضهم ربطاً وثيقاً ومستمراً.
			10 "جهود اتصالية منسقة" في سبيل تغيير مواقف الأساتذة وقيمهم وثقافتهم عبر وسائل الاتصال المختلفة.
			11 يعمل الاتصال الاستراتيجي على تغيير نمط التفكير

			والتّخيل لتعزيز الولاء للمؤسسة الجامعية .	
--	--	--	---	--

02. ما هي نوعية أنشطة الاتصال الداخلي الاستراتيجي التي تتعرض لها في جامعة آكلي محند اولحاج حسب رأيك؟.

1-الموقع الالكتروني لجامعة البويرة

2-مواقع التواصل الاجتماعي (فايسبوك)

3-اللوحات الإعلامية

4-المنصات الرقمية.

5-الندوات الإرشادية والتوجيهية والتكوينية.

6-أخرى، اذكرها

المحور الثالث : تعرض أساتذة جامعة آكلي محند اولحاج للأنشطة الاتصالية الداخلية الإستراتيجية.

03 . حدد درجة تعرضك للأنشطة الاتصالية الإعلامية في جامعة البويرة ؟

ضع علامة (x) في الخيارات التي تتوافق مع درجة تعرضك			العبارات
لا	أحيانا	دائماً	
			1 الرسائل المكتوبة الاتصالية من اللوحات الإعلانية الحائطية في الكلية
			2 الرسائل من خلال موقع الفيسبوك للقسم أو الكلية أو الجامعة.

			الرسائل الاتصالية من خلال الموقع الرسمي للجامعة.	3
			الرسائل الاتصالية من البريد الالكتروني المهني.	4
			الرسائل من خلال التواصل عبر الهاتف الخليوي	5
			الرسائل من خلال المنصات الرقمية	6
			الرسائل الاتصالية الخاصة بالمناسبات والفعاليات الخاصة بالجامعة.	7
			الرسائل من خلال اللقاءات الشخصية والاجتماعات في مكان العمل.	8

04- ما نوع الفعاليات التي يتم تنظيمها في إطار الاتصال الداخلي الاستراتيجي في مؤسستكم الجامعية؟

1- تظاهرات ومسابقات رياضية

2- أنشطة ترفيهية

3- برامج مسؤولية اجتماعية ودعم فئات من المجتمع

4- خرجات ميدانية للتسلية والترفيه والاسترخاء

5- المشاركة في الفعاليات الوطنية (دينية، وطنية، تاريخية.. الخ)

6- أخرى، اذكرها.....

05- ما هي أكثر أنشطة الاتصال الداخلي التي تفضلها؟

.....

06- حسب رأيك ما هي الوسائل والطرق التي تراها مناسبة لتحسين ثقافة بيئة العمل من خلال الاتصال الداخلي في جامعة البويرة.

.....

المحور الرابع: تقييم طبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة اكلي محند اولحاج .

07- ما هو تقييمك لطبيعة الاتصال الداخلي الاستراتيجي في جامعة البويرة؟

-ضعيف

-متوسط

- جيد

08- حسب رأيك، من هو الأقرب إلى الأخبار و المعلومات المتعلقة بنشاطات جامعة

البويرة؟

1- الإداري

2-الأستاذ

3 - الأستاذ الإداري

4-الطالب

5 - العامل

-أخرى، اذكرها.....

09- حسب رأيك، لماذا؟

.....

10- من وجهة نظرك، من هي الدائرة الإدارية أو المصلحة التي ترى بأنها مؤهلة للقيام بالاتصال الداخلي الاستراتيجي لتحسين بيئة العمل؟

اذكرها.....

11 - ما هي درجة مساهمة أنشطة الاتصال الداخلي في تحسين ثقافة بيئة العمل بجامعة البويرة.

ضع علامة (x) في الخيارات التي تتوافق مع درجة تعرضك			العبارة
ضعيفة	متوسطة	عالية	
			1 تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة الجامعية.
			2 خلق سمعة حسنة
			3 خلق بيئة ايجابية
			4 خلق بيئة توافقية (الانسجام و التقاهم)
			5 تقلل من الإحباط والتوتر للأساتذة
			6 التنفيس الاجتماعي والعاطفي
			7 التقليل من ضغط العمل.

-أخرى، اذكرها.....

09- حسب رأيك، لماذا؟

.....

10- من وجهة نظرك، من هي الدائرة الإدارية أو المصلحة التي ترى بأنها مؤهلة للقيام بالاتصال الداخلي الاستراتيجي لتحسين بيئة العمل؟

اذكرها.....

11 - ما هي درجة مساهمة أنشطة الاتصال الداخلي في تحسين ثقافة بيئة العمل بجامعة البويرة.

ضع علامة (x) في الخيارات التي تتوافق مع درجة تعرضك			العبارة
ضعيفة	متوسطة	عالية	
			1 تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة الجامعية.
			2 خلق سمعة حسنة
			3 خلق بيئة ايجابية
			4 خلق بيئة توافقية (الانسجام و التقاهم)
			5 تقلل من الإحباط والتوتر للأساتذة
			6 التنفيس الاجتماعي والعاطفي
			7 التقليل من ضغط العمل.



قسم علوم الإعلام و الاتصال
مصلحة البحث العلمي و ما بعد التدرج

إذن بإيداع مذكرة التخرج بعد التصحيح

نحن الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة عن المذكرة :

الأستاذ المشرف (ة) : ليود حلة
الأستاذ المناقش (ة) : والله اعلم
الأستاذ الرئيس (ة) : ش. ر. ع. ع. ع.

نأذن بإيداع مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعد تصحيحها بعنوان:

مسور الإتهام للماجستير في تخصص
دراسة

والتي أعدها الطالب (ة) : ليود حلة

والطالب (ة):

والطالب (ة):

المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ميدان : علوم الإعلام والاتصال

تخصص : الإتهام

الموسم الجامعي : 2023 / 2024

إمضاء المشرف (ة)

إمضاء المناقش (ة)

إمضاء رئيس (ة) اللجنة

البويرة في: