

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

قسم التاريخ

مذكرة بعنوان:

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائري
دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر
فرع البويرة أنموذجا

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم إعلام و اتصال

تخصص اتصال

إشراف الأستاذ:

- بورحلة سليمان

من إعداد الطلبة:

- عليان لهنة

- سعداوي فوزية

السنة الجامعية: 2018/2017

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا

ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

صورة النمل(19)

و صدق حبيب الله حين قال:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله و من لم سرى إليكم معروفا فكافنوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له".

أحمد الله و أستعين به كل شيء.

بعد حمد الله سبحانه و تعالى و شكره و الصلاة و السلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم

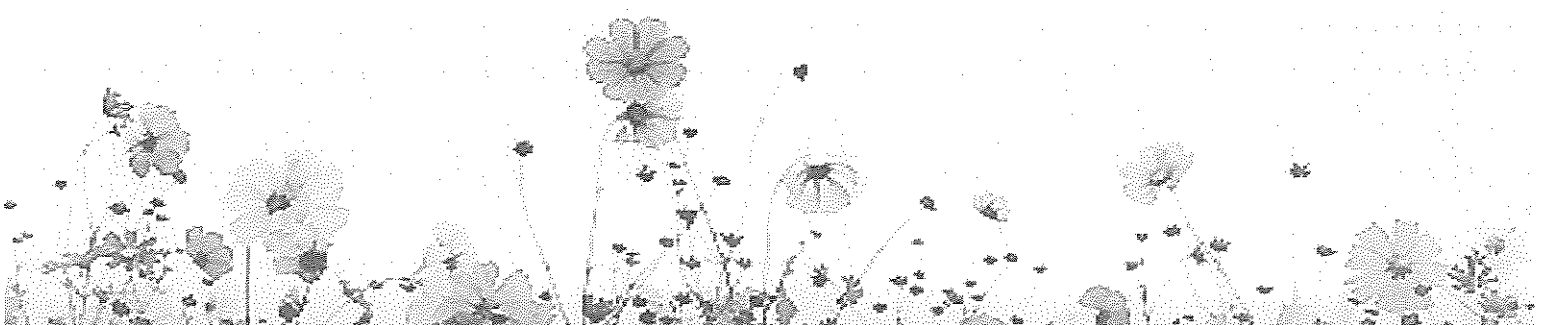
أتقدم بخالص شكري و عظيم تقديري إلى الأستاذ الفاضل بورحلة سليمان الذي لم يدخل علينا

بنصائحه الثمينة و معارفه القيمة في إنجاز هذه المذكرة.

و إلى كل أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل.

لا ننسى كل من دعمونا من بعيد أو من قريب على إنجاز هذا البحث

و دمنا معه أوفياء.



الاهداء

إلى من أرضعتني الحب و الحنان و التي لا أرى الأمل إلا في عينيها

إلى من ركع العطاء أمام قدميها، و كان دعائها سر نجاحي

أمي الحبيبة

إلى رجل لم أجد كلمات لوصفه و لشكره...

إلى من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق و أشعل سنين عمره ليضيء لي الطريق

أبي الغالي

إلى إخوتي الأعزاء غلاس و كوكو، و إلى أختي الصغيرة شهلة.

و صديقاتي اللواتي رافقنني في دربي منذ سنين طويلة إلى صديقتي و أختي زوزا، مريم

حفصة، لينا، مينا، موما، فطيمة، ميرا، كنزة، فيفي، ثيلال، سارة، نوال.

بلا أن أنسى بيسا، سوسو، بيبا، ليلة اللواتي تعدينا كلمة خالاتي إلى صديقاتي أيضا كريمة

خوخة، دون أن أنسى أمين. وخالتي مراد، كريم، رشيد.

و كل من ساعدني في هذا العمل المتواضع.

للهنة

الأهداء

إلى من هو صاحب الفضل بعد الله فيما وصلت إليه....
إلى اعز وأحب الناس إلى قلبي....

أبي الغالي

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسهرت على تربيتي

أمي الحبيبة حفظها الله

إلى روح جدتي رحمها الله و سكنها في جناته

إلى سندي وقوتي وملأذي بعد الله، إلى من أثرتني على نفسه

أخي العزيز صالح

إلى نجمة العطاء والحنان والنقاء في سمائي أختي العزيزة غانية و بناتها ميمي و ليلي

و الكتكوت بينو والى جميع أفراد العائلة منهم سمير، سعيد، سميرة، سيلين.

و صديقتي اللواتي رافقنني في دربي أختي لهنة، حفصة، مريم، زوزو، فوفاء، أحلام، مينا، موما

فطيمة ميرا، كنزة، فيفي. صارة، نوال

إلى خالاتي وردية و طاوس

إلى من كان لي عون في مذكرتي و شجعني لإتمام هذا العمل

إلى زميلاتي وزملائي في الدفعة وكل الأصدقاء والأحباب

قوية

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة العمومية الاقتصادية، من خلال دراسة عينة من الموظفين لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة .

ولقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من المبحوثين حيث تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور:

المحور الأول طبيعة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة و الثاني الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة للاتصال بجمهوره الداخلي، و الثالث عوائق الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، والرابع دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة اتصالات الجزائر .

وقد كانت عينة الدراسة مكونة من 40 مبحوث من الموظفين لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة .

إن دور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسات دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هذا العامل نظرا لدوره الكبير في تفصيل إستراتيجية المؤسسات، وبصفته عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها و نشاطها وبدرجة اختلاف تطور الدول .

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال دراسة حالة.

Résumé

Le but de cette étude est de savoir le rôle de la communication interne d'améliorer l'image de l'entreprise public économique, après avoir questionner certains employé de l'Algérie télécom de Bouira.

A l'aide des statistique on a pu avoir quelque informations, depuis ses dernières on a deviser ca en 04 chapitre :

Chapitre 01 : la nature de la communication interne a Algérie télécom a Bouira et chapitre 02 : les outils que l'entreprise compte pour communiquer avec ses clients et le troisième chapitre consiste a citer les

inconvenient et les difficulté par rapport a la communication et le 04eme chapitre consiste a dire le rôle de la communication interne dans l'amélioration de l'image de l'entreprise.

Le rôle principale que la communication interne joue au sein de chercheurs a s'approfondir dans la recherche pour l'amélioration de l'image des sociétés. Cela en les incitant a valoriser les stratégies communicatives, dont les sociétés ne peuvent guère s'en passer malgré leur diversités et leurs différences ainsi que le degrés de leurs progrès.

Par cette étude on a mis le point, et essayer de démontrer l'importance de la communication interne ainsi que sa fonction dans le développement et économique et social au sein de l'entreprise. Pour cela on a consacré une étude a titre nominatif sur Algérie télécom.

خطة البحث

المقدمة

تحديد الإشكالية

-تساؤلات الدراسة

-فرضيات الدراسة

-أسباب اختيار الموضوع

-أهمية الدراسة

-أهداف الدراسة

- الدراسات السابقة

-منهج وأدوات الدراسة

-تحديد المفاهيم

*الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال المؤسسي

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

المبحث الثاني:الاتصال المؤسسي

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول:ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثاني: استراتيجيات تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة

الفصل الثالث: صورة المؤسسة الاقتصادية و جمهورها الداخلي

المبحث الأول: ماهية الصورة الذهنية

المبحث الثاني: الجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

الفصل التطبيقي: دراسة حالة اتصالات الجزائر بالبويرة

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بويرة-

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها

الخاتمة

المقدمة

تغلغل الاتصال في كافة ميادين الحياة العامة، إذ لا يمكن للفرد أن يستغني عنه فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية و عليه فالانصال العمود الفقري للأفراد و المؤسسات، إذ من خلاله يتم توفير المعلومات، الأفكار و الخطط و التعليمات فهو يعتبر نجاح أي مؤسسة سواء كان طابعها تجاري أو خدماتي أو اقتصادي أو ثقافي مرهون على مدى اعتمادها الأمثل على نمط اتصالي معين، بحيث يكون ملائما و بمثابة العنوان الذي يتم فيه تنظيم الشؤون الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و تحسين صورتها الذهنية تجاه جمهورها.

و يجدر الإشارة إلى كل مؤسسة مهما كان غرضها أو طابعها على نمط من الاتصال و اتصال داخلي يقوم على دراسة النماذج التنظيمية داخل المؤسسة، و توطيد العلاقات في جمهورها الداخلي، إذ يعتبر الخط الافتتاحي للمؤسسة، لأنه يعمل على تنسيق بين مختلف المياكل و الأقسام و الفروع، من أجل تحقيق طموحاتها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة ايجابية في حسن سيرورة و انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، و بقدر ما كان الاتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقله المؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية.

و عليه يعد ركيزة أساسية في التنظيم الداخلي للمؤسسة و ذلك بتطور و توثق العلاقات بين العمال. تستعمل المؤسسة عدة وسائل من أجل تحقيق اتصال داخلي كامل و شامل و من أجل تحسين صورتها نحو جمهورها الداخلي.

و من هذا المنطلق انصب موضوع الدراسة حول الاتصال الداخلي و دوره في تحسين صورة المؤسسة العمومية الاقتصادية لاتصالات الجزائر بالبويرة، هذه المؤسسة التي تعتمد على وسائل و أساليب حديثة في الاتصال، لهذا تم التركيز على العملية الاتصالية التي تسير من خلالها المعلومات و التوجيهات بين مختلف لأعضاء المؤسسة، حيث ترتبط صورة المؤسسة بمدى فعالية هذه الأساليب و لتحقيق الأهداف الموجودة، فقد جاءت هيكله الدراسة في أربعة فصول يتضمن الإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض الإشكالية و أهمية و أسباب اختيار الموضوع و أهم أهداف الدراسة إضافة إلى تحديد أهم المفاهيم الأساسية و بعض المفاهيم التي لها صلة بالموضوع.

أما في الفصل الثاني فلقد تطرقنا إلى الإطار النظري للاتصال المؤسسي، أين تحدثنا بشكل موجز في البحث الأول حول ماهية المؤسسة من مفهومها وخصائصها وأهم وظائفها، أما في المبحث الثاني، تحدثنا حول الاتصال المؤسسي وأهميته وأهدافه.

و في الفصل الثاني جاء بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الذي يتضمن في المبحث الأول مفهوم الاتصال الداخلي و الأنواع و أهدافه، أهميته و خصائصه، أما في المبحث الثاني الذي جاء تحت عنوان إستراتيجيات تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الذي من حيث مفهوم إستراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة و المبدأ الاتصال الداخلي و نماذجه و معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة، هذا ما يخص الفصل الأول و الثاني.

أما الفصل الثالث فكان بعنوان صورة المؤسسة العمومية الاقتصادية و جمهورها الداخلي و الذي يتمحور حول ماهية الصورة الذهنية من مفهومها و أهميتها و أنواعها و أيضا الجمهور الداخلي للمؤسسة العمومية الاقتصادية و جمهورها الداخلي من خصائصها و أهدافها و أخيرا نظرة موجزة للجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية.

أما فيما يخص الفصل الرابع و الأخير فقد خصصناه للإطار التطبيقي للدراسة حيث نص بدوره على تفريغ البيانات و عرضها و التعليق عليها و من ثم تحليل و استخلاص النتائج، و أيضا خصصنا فيه نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، وصولا إلى نتائج الدراسة.

أولاً: الإشكالية

يعتبر الاتصال الإنساني من المهارات التي تستخدم في الحياة اليومية تأخذ هذه العملية سياقات وآفاق متعددة تنضوي على طرق بدائية و بسيطة كالإشارات و الرموز الضوئية و بعض الطقوس الدينية و الاجتماعية فشملت محورا أساسيا و حيويا لوجود و تطور المجتمعات البشرية بوصفه يحمل معظم عمليات التفاعل الإنساني و تنقل المعرفي و الحسي بين الأفراد والمجتمعات، فالإنسان كائن اجتماعي فيه نزوع إلى الاتصال بين جلدته إذ تأخذ ضده النزعة صفة ملائمة طيلة حياته.

و قد عرفت البشرية منذ وجودها أنماطا مختلفة من النشاط الاتصالي الذي يعكس الحضارة و الثقافة التي كانت سائدة في فترة معينة.

و الاتصال يعني تبادل الأفكار و المعاني بين الناس من خلال الرموز والعلامات المتفق عليها، قد تكون اللغة ليست الوسيلة الوحيدة للاتصال فالحاجة للبقاء استدعته إلى أن يبحث عن سبل للعيش تدريجيا إلى أن يصل عصر الحياة المستقرة و لإقامة الدائمة في المجتمعات حتى ظهور الثورة الصناعية في القرن 18 و 19 لتشمل مختلف فروع العلم لتؤدي إلى اختراعات و اكتشافات مهمة التي كانت لها الأثر البالغ على الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الاتصالية ...

وبعدها انتقل إلى المنتجات الحرفية من ملابس و أدوات للإنتاج التي أدت إلى أن تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف من اجل الإنتاج مثل التجارة و الحدادة و حتى الحرف في المنازل ، إذ استدعى كثرة ظهور الحرفين و المنتجين و ظهور المؤسسات الحديثة ، كالمؤسسات الصناعية الاقتصادية، العمومية و الخدمية ...

التي تبدي أهمية كبيرة في الاستثمار في مجال المعلومات و الاتصالات نظرا لمجالها المفتوح و المحدود في البحث و الاكتشاف و المنافسة الشديدة من اجل تكييف أهدافها و التي طورت طرقا مختلفة مثل " تفعيل الاتصال في المؤسسة"

لذا نجد الاهتمام بمفهوم الاتصال ليس من باب التعرف على آثاره الاجتماعية فحسب، بل تتوسع لتشمل استخدامات الأنماط الحياتية و المهنية بعد أن ظهرت فيها فروع أخرى كالاتصال المحلي و الدولي و الاتصال الإقناعي و التربوي و الصحي و اتصال العلاقات العامة، و الاتصال الداخلي و الخارجي الذي بدوره لا يمكن أن ننسى أي مؤسسة مهما كانت بدون شبكة اتصال تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل

تحقيق أهدافها المختلفة ،خارجيا و داخليا، فهذا الأخير يعد من أحد الوظائف المعمول بها في جميع المؤسسات إذ يساهم في تسير عملية التحوار بينوظيفتين و ضمن المشاركة الفعالة للمعلومات داخل المؤسسة.

و تشير البحوث أن التواصل الداخلي الناجح يساهم في زيادة معدل الرضا للموظفين و يرفع من مستوى مشاركتهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ففعالية المؤسسة تعكس مدى إحساس الموظفين بقدرة الإدارة على تحقيق الرضا مما أدى إلى تحسين صورتها من اجل تكوين اتجاهات إيجابية و زيادة الثقة بين العمال و الموظفين.

و من هنا يمكن القول أن الاتصال الداخلي في المؤسسة هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية لأي مؤسسة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة التي تجمع الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة الصاعد النازل و الأفقي.

و في ظل التكنولوجيا الحديثة و العصر الراهن ، أي عصر المعلومات و الاتصالات ظهرت العديد من المؤسسات الاتصالية ، مثل مؤسسات الاتصالات السلكية و اللاسلكية و المؤسسة الخدمية ، التجارية أو الاقتصادية و التي في ظلها تبنت العديد من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة و التي تمكنها من تحقيق أهدافها ،ومن ابرز هذه المفاهيم نذكر أيضا صورة المؤسسة التي ظهرت في النصف من القرن العشرين ،و عليه فقد حضي هذا الموضوع اهتماما كبيرا نظرا للقيمة الفعالة التي يؤديها في تشكيل الآراء و تكوين الانطباعات اتجاه المؤسسة العمومية الاقتصادية تبنى منهجا جديدا من خلالها تمكنها من تحسين صورتها بالنسبة لجمهورها الداخلي و الخارجي ،وبالنسبة للمؤسسات الأخرى من اجل كسب الرضا و الولاء و الذي يؤدي في الأخير إلى نجاح المؤسسة الاقتصادية ، و التي من وراءها اختصصنا في دراستنا هذه "وكالة اتصالات الجزائر بالبويرة " ومنه نطرح السؤال التالي.

ما هو واقع الاتصال الداخلي في وكالة اتصالات الجزائر بالبويرة؟

ثانيا: تساؤلات الدراسة

1. ما طبيعة الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟
2. ما هي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة للاتصال بجمهورها الداخلي؟
3. ما هي العوائق التي تعترض الاتصال الداخلي من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
4. هل يساعد الاتصال الداخلي في تحسين صورة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

1. الاتصال الداخلي الفعال يمكن مؤسسة اتصالات الجزائر من تحقيق أهدافها.
2. تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة على وسائل فعالة للاتصال بجمهورها الداخلي.
3. الاتصال الداخلي يساهم في تحسين صورة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية لاختيار الموضوع

1. الأسباب الذاتية

- الرغبة في زيادة معارفنا العلمية في مجال المؤسسة العمومية الاقتصادية و الأشكال الاتصالية الخاصة بها.
- الاهتمام البالغ بالاتصال و الرغبة على التعرف على استراتيجياته داخل المؤسسة.
- التقرب إلى مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

2. الأسباب الموضوعية

- موضوع الاتصال في الجزائر يتميز بنقص واضح في الربط بين الدراسات النظرية الأكاديمية و الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية التي هي في أمس الحاجة إلى هذا النوع من الدراسات.
- إبراز أهمية ودور الاتصال الداخلي في بناء المؤسسة العمومية الاقتصادية و تحسين صورتها.
- التعرف على الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر.

خامسا: أهمية الدراسة

تمثل أهمية الدراسة في التعرف على المهام التي يلعبها الموظفون داخل المؤسسة، و الكشف عن مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية وأهم خصوصياتها بالنسبة لهم مهما كان نوعه حيث يمثل أهم الأسس العامة التي يركز عليها، لهذا يقوم بإبراز علاقة الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور الداخلي للمؤسسة.

سادسا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إبراز جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في التسيير الحسن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- محاولة إبراز أهمية الاتصال وأهميته في تحقيق عملية اتصال داخلية ناجحة.
- محاولة تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- محاولة معرفة الإستراتيجية الاتصالية الواجب إتباعها في مؤسسة البويرة لاتصالات الجزائر.

سابعا: الدراسات السابقة

*الدراسة الأولى تحت عنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق،دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي "تافنة بمغنية"¹.

تتمثل إشكالية الدراسة في هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة و إلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاحه و حسن تسييرها ؟ مراعيًا دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي "تافنة" بمغنية.

و من خلال الإشكالية قام الطالب بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي

ما أهمية الاتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسة ؟

لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية؟كيف تبنى و ما هي أهميتها؟

ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ؟ وما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟

ما تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تسيير المؤسسة و على انتقال و تداول المعلومات ؟

ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية و معلوماتية للمؤسسة؟

من خلال الأسئلة قام بصياغة مجموعة من الفرضيات أولا أن العملية الاتصالية لها أهمية بالغة و ضرورة

و له تأثير مباشر في التسيير الحسن للمؤسسة

¹ محمد قادري: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010.

ثانياً أن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة

وقفت الدراسة على أهداف هامة و هي إبراز أهمية بناء استراتيجيا اتصالية داخلية و محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال مع إبراز أهميته داخل المؤسسات ، و أهم الوسائل المستعملة و مدى تفعيل الموارد البشرية في تسيير و تداول المعلومات ، و دور التكنولوجيا في تسيير المؤسسة و المكانة التي تحتلها. أما المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي لما يخص التعريفات إضافة على الاستعانة بمنهج دراسة حالة من اجل توظيف في الفصل التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية .

الأدوات المستخدمة فهي الاستبيان الذي أجراه مع عدد من العمال و الإطارات إضافة إلى الملاحظة و عينة البحث المدروسة فلقد تألفت من 87 عامل لكن اختار / 20 من العدد الإجمالي للعمال الذين يقدرون ب 435 عامل

توصل الطالب إلى نتائج أهمها: إن الاتصال الداخلي من بين الوظائف الأساسية و خطوة مهمة في المؤسسة فهو يسمح في تسهيل الوظيفة و الفهم الأحسن لنشاطات و الأهداف المسيطرة ، و تعتب تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي شهدت تطورا سريعا لا مثيل له في النصف الثاني من القرن 20 أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة الهادفة إلى تحقيق البقاء و مساندة الركب مهما كانت طبيعة نشاطها و حجمها. نقد الدراسة: ركز الطالب على منهج الوصفي عوض أن يركز على منهج دراسة حالة و الاستعانة بالمنهج الوصفي، وثلث أهميتها في كون الدراسة لها علاقة مع دراستنا إذ درسنا نفس الموضوع نوعا ما و اتبعنا نفس المنهج الذي هو منهج دراسة حالة و توظيف المنهج الوصفي و أيضا التشابه في استخدام أدوات الدراسة.

* الدراسة الثانية

تحت "عنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز"

الطالبة وجهت فرضيات لدراستها و هي أولا أن هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة ، ثانيا هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، ثالثا هناك تحسن نوعي لوسائل الاتصال للمؤسسة في ظل اقتصاد السوق

رابعا تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية ، أخيرا هناك تأثير للمتغيرات البيعية على الفعالية الاتصالية

وفيما يخص أهداف الدراسة، فلقد تصدى هذا البحث إلى معرفة مدى تأثير الفروق الفدية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاقتصادية داخل المؤسسة وقياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.

مدى تأثير الروابط التنظيمية و المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

أما في ما يخص المنهج فلقد اتبعنا دراسة ميدانية واستخدام تقنية المسح الشامل لان العينة المدروسة قليلة...¹ و توصلنا إلى نتائج أهمها: تؤثر الفروق الفردية بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية، كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها، و هناك تحسن نوعي لوسائل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

كما تفر النتائج إلى أن مشكلة نقص المختصين في مجال الإعلام و الاتصال في هذه المؤسسة كثيرا ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها، و قد لاحظنا أن الطلبة لم توظف أي إشكالية واضحة و لم توظف أيضا أسئلة فرعية لدراساتها.

ملاحظة اختصاصنا هذه الدراسة كونها ركزت على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و موضوع الاتصال

*الدراسة الثالثة

تحت عنوان " دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية STH^2 دراسة حال بسونطراك، تتمثل إشكالية الدراسة في كيف تساهم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية؟ ومن خلال الإشكالية قاموا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

ما هي تكنولوجيا الإعلام و الاتصال؟ خصائصها؟ تأثيرها؟ وانعكاساتها؟

ما هي إدارة المعرفة؟ مبادئها، عملياتها؟ و استراتيجياتها؟

ما هي علاقة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بإدارة المعرفة؟

و في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها قامت الطلبة بصياغة مجموعة من الفرضيات وهي:

أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و إدارة هذه المعلومات.

المؤسسة التي لا تتماشى مع التطورات و التركيز على إدارة المعرفة، ولا تحسن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، سوف يتعرض بقاءها و استمرارها للتساؤل.

¹ صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الدكتوراه في علوم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

² مريم زلماط: دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة الماجستير، قسم علم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، قسنطينة، 2009-2010.

غياب وظيفة إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤدي إلى عدم فعالية عملية إدارة المعرفة. أهداف الدراسة: يتمثل هدفنا الأول من الدراسة في إثبات بأن تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و إدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تريد الاستمرار و النجاح في الأسواق، أما هدفنا الثاني أن هذه الدراسة تتناول البحث عن موضوعات أساسية تتعلق بإدارة المعرفة و هو موضوع محل اهتمام و الإثارة في الوقت الحالي. و الهدف الثالث لفت الانتباه للمسيرين في المؤسسات الجزائرية إلى وجود أساليب علمية تسمح لهم بمسايرة التغيرات الاقتصادية و التحكم فيها و مواجهتها.

المنهج المتبع اعتمدت الطالبة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، التحليلي و المنهج دراسة الحالة الذي يهدف إلى توضيح أهم النتائج التي أفرزتها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة و الآثار المترتبة عنها نتائج الدراسة: من جملة النتائج المستخلصة في هذه الدراسة ما يلي إن مفتاح نجاح المؤسسة و فعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى معرفة العاملين فيها بكيفية إنجاز أعمالهم و اهتمام المؤسسة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال و إدارة المعرفة.

نقد الدراسة: في هذه الدراسة لم يركز الطالب على تناسق بين أسئلة الدراسة والفرضيات.

ثامنا: منهج الدراسة

نظرا إلى أن الهدف الرئيسي للبحث العلمي هو محاولة الوصول إلى نتائج محددة للتساؤلات المطروحة اتبعنا منهج دراسة حالة الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة ، سواء كانت فردا أو جماعة أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، أو مجتمعا محليا أو عاما و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة جميع المراحل التي تمر بها و ذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة.

تاسعا: أدوات الدراسة

مرحلة جمع البيانات إحدى الخطوات الهامة، لذا يجب على الباحث أن يحدد مشكلة البحث و متغيراتها تحديدا دقيقا و معرفة نوع البيانات المطلوبة و المتعلقة بموضوع الدراسة لذا على الباحث استخدام أدوات بحثية التي تناسب طابع الدراسة، لهذا اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

1. الملاحظة : و يقصد بها في مجال البحث العلمي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطار متميز وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات و تفاعلات المبحوثين من التعرف على أنماط و طرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية.

و هي من أهم الوسائل التي اعتمدنا عليها للوصول إلى المعاني التي يعبر عليها لفظيا " و الملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر و الحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها للوصول إلى القوانين تحكمها.

* استخدمنا في بحثنا الملاحظة بدون مشاركة التي سمحت لنا بملاحظة الأجواء الحقيقية و ملاحظتنا للأنشطة لانتقاء ما يلزم من معلومات و توظيفها في الدراسة و أيضا ملاحظة سلوكيات و علاقات الموظفين و كل ما يمكن رصده بالعين المجردة و إعطاءه تأويلات علمية تقريبية

2. المقابلة : وهي واحدة من أكثر الأدوات فعالية في جمع البيانات و المعلومات من الأشخاص الذين يمتلكون هذه المعلومات و البيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان. و هي أداة بحث مباشرة تستخدم في مسائلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو اجتماعيا قصد الحصول على معلومات.

و لقد استخدمنا في دراستنا مقابلة مفتوحة موجهة و ذلك لتوجيه المبحوثين نحو الهدف المراد الوصول إليه بواسطة أسئلة فرعية عفوية.¹

و لقد وظفنا المقابلة في دراستنا اين التقينا ببعض الموظفين لاتخاذ معلومات حول مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

3. الاستبيان: يعرف أنه وسيلة تساعد الباحث على جمع الحقائق و المعلومات من المبحوث و تفرض عليه التقيد بموضوع البحث، و عدم الخروج على الأطر العريضة و مضامينها و مساراتها.²

و لقد اقتضت الضرورة البحثية الاعتماد على أداة الاستمارة التي تم تصميمها و صياغة أسئلتها، انطلاقا من مشكلة الدراسة و الأسئلة الموجهة.

تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة و الضرورية في البحث الاجتماعي لذا على الباحث تحديد تعارف هذه المفاهيم حتى يزيل الغموض لدى القارئ، فقد حددنا مفاهيم الدراسة في ما يلي:

(الاتصال، الاتصال الداخلي، المؤسسة، المؤسسة العمومية الاقتصادية، صورة المؤسسة).

¹ Maurice Angers : initiation pratique a la méthodologie des science humaines, by les éditions cec , Québec, 1996, p130.

² إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لنماذج البحث الاجتماعي، دار الطباعة والنشر، بيروت، دون ط، 1982، ص183.

1-الاتصال:

أ- لغويا : يعود أصل كلمة **Communication** " المشتقة من الكلمة اللاتينية **Communique**

و التي تعني الشيء المشترك، كما تعني ذات الشيء بالغة الانجليزية، أما في اللغة الفرنسية يعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي، أما في اللغة العربية فكلمة اتصال تعني البلاغ، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل إليه أي ابغته إياه، كما يعني أيضا ربط الشيء بالشيء¹

ب- اصطلاحا: يعرف تشارلز كولي الاتصال على انه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز أو الإشارات من خلال نظام لغوي مفهوم ضمني للطرفين. كما يعرف هنري ألبرت الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لأخر من خلال العلامات و الإشارات أو الرموز من خلال نظام لغوي مفهوم ضمني للطرفين²

ج- إجرائيا: هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار بين طرفين أو أكثر وذلك باستخدام مجموعة من الرموز و الإشارات و الالفاظ.

2-الاتصال الداخلي:

هو الأداة الأساسية لكل عمليات التي تتم داخله، و خلاله يتم تبادل و نقل كل الرموز الثقافية و تلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية داخل المؤسسة وفيما بين أقسامها³

وحسب "محمد فهمي العطروزي" هو عملية يتمعن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير ، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لأحداث التغيير في سلوكياتهم.⁴

¹ منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، 2012، ص31.

² ناصر داددي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية، دون ط، 2004، ص 13.

³ ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، بن عكنون الجزائر 2011، ص10.

⁴ الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة: الوسيط في الدراسات الجامعية ، ج12، دار هومة لنشر و التوزيع ، ط1، الجزائر 2006، ص 54.

*التعريف الإجرائي هو الاتصال و العادات الداخلية بين المسئول و لموظف باستخدام أساليب و أدوات مختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

3- المؤسسة:

لغة: ورد في معجم العرب لابن المنظر في فعل أسّ، الأس، الأسس: كل شيء مبتدأ و الأسس و الأساس و أصل البناء و أسس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم و أس البناء يؤسسه أس و أسسه تأسيس و أست دار إذ بينت حدودها و رفعت قواعدها.¹

اصطلاحا: هي التركيبة يدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع، فالحب مثلا ظاهرة طبيعية أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية و يشمل مفهوم المؤسسة كالتنظيمات القائمة في المجتمع كالزواج و العائلة و الملكية، المشروع الاقتصادي و الهيئات السياسية والقانونية.²

*التعريف الإجرائي: هي تجمع من الموظفين الذين يعملون في نفس المكان و نفس الوقت و بهدف مشترك من أجل تحقيق نشاط معين.

4- المؤسسة الاقتصادية قام علماء بإعطاء مفاهيم مختلفة للمؤسسة الاقتصادية فمنهم من ربطها بالجانب الاقتصادي بحيث يركز على تحقيق الربح و إيجاد قيمة سوقية للمؤسسة الاقتصادية محاولة إرضاء المستهلك.³

و منهم من ربط المؤسسة الاقتصادية بالجانب الاجتماعي لكونها تجمع إنساني يستخدم وسائل فكرية تتكون من أعضاء بشرية.⁴

المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع و الخدمات من الأعوان الاقتصاديين الآخرين و هذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي تختلف نسبيا و مكانيا تبعا لوجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به ، و يتم الاندماج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع و خدمات) و أخرى عينية و كل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالإنفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير و المراقبة.⁵

¹ المرجع نفسه ، ص27.

² ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، دون ط،الجزائر، 1998، ص9.

³ محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية ، دار الفجر لنشر و التوزيع ،المجلد4، مصر ، 2003،ص18-21.

⁴ نزيهة بوعود: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ، جامعة قسنطينة، 2001-2002، ص10.

⁵ ناصر دادي عدون: المرجع نفسه،ص10.

*التعريف الإجرائي: المؤسسة الاقتصادية عبارة عن جامع بين الجانب الاقتصادي مثل كل ما هو مادي، وبشري مثل كل ما هو اجتماعي و قانوني كالإجراءات القانونية.

5- المؤسسة العمومية: يعرفها الدكتور " خالد خليل الطاهر" المؤسسة العمومية بأنها أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، تنشئها الدولة لإدارة مرفق عام، و يمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي و الإداري وهي صورة من صور اللامركزية المرفقة.¹

ويعرف الدكتور "ناصر لباد" المؤسسة العمومية بأنها شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو المجموعات المحلية.

و كما رأها العلامة "شابوس" بأنه لا يوجد معيار للمؤسسة العمومية، واعتبر أنها شخص متخصص من أشخاص القانون العام، و قد تخلى في تعريفه عن عنصر المرافق العام.²

*التعريف الإجرائي: هي مؤسسة تابعة للدولة مهتمة بتسيير مرفق عمومي دون أن تكون لها هدف الربح.

6- صورة المؤسسة:

أ- لغويا: وكما يعرفها قاموس ويستر بأنها التقدم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر أو هي محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة نحو شخصية معينة أو نضام أو فلسفة ما أو أي شيء آخر وهي أيضا استرجاع ما خزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو الشم أو السمع أو اللمس أو التذوق.³

ب- اصطلاحا: تعرف على أنها الصورة العقلية التي تكون في أذهان الناس عن المؤسسات المختلفة و قد تكون على الأدلة و الوثائق أو على الإشاعات و الأقوال غير الموثقة.⁴

ج- إجرائيا: هي الصور والمعتقدات التي تتكون لدى عمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة حول مؤسستهم .

¹ خالد خليل الطاهر: القانون الإداري، الكتاب الثاني، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، ص54.

² هيام مروة : القانون الإداري الخاص، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، دون ط، دون مكان وتاريخ النشر، ص62.

³ فاتن فاروق عتريس و ميسون محمد قطب: الصورة الذهنية للعمليات التجارية على شبكة الانترنت بين العولمة وتحديات العصر، مقدم إلى المؤتمر الدولي السادس للتعليم بالانترنت، سبتمبر 2007، ص57.

⁴ لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، جامعة التتويري، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسنطينة، 2007، ص127.

الفصل الأول

تمهيد:

عرفت عملية الاتصال تطوراً كبيراً في مجال علوم الإعلام والاتصال، ولم يستثن ذلك الاتصال في المؤسسة. ولا شك أن نجاح أي مؤسسة يقوم في الأساس على ركيزة أساسية وهي الاتصال المؤسسي الفعال بين أطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة من ناحية وبينها وبين البيئة والمجتمع المحيط بها من ناحية أخرى. ففي هذا الإطار يمكن تناول الاتصال المؤسسي من خلال المرور بمفهوم المؤسسة، ولدراسة ما سبق قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين، الأول تناول ماهية المؤسسة والثاني الاتصال المؤسسي.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

تشمل المؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع، نظرا لتطورات التي شاهدها المؤسسات في مختلف المجالات التعليمية الاقتصادية، الاجتماعية وغيرها...

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة:

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة "المؤسسة"، فهي مفهوم يتميز بالشمولية و يمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

لقد تطور مفهوم المؤسسة منذ القدم حسب تطورها فلقد كانت تتميز في الماضي بأنها منظمات تسويقية للمنتجات و تتميز بصغر حجمها و بتكنولوجية متواضعة و بعلاقات مباشرة بين صاحب المؤسسة و العمال متطورت حسب كوتا إلى ثلاث اتجاهات.

- اتساع الحجم.

- كثرة النزاعات.

- تعقد أنماط التسيير.

و حسب اتجاه " ventalanffy " فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعيا واقعيا كمتعامل اقتصادي و تتمتع ب خصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح، و هذا معناه أن المؤسسة نظام لأنها مكونة من أقسام مستقلة و مجمعة حسب هيكل خاص بها لأنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها و تفصيلها على المحيط الخارجي، و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع متغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرها¹.

¹ ناصر داداي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص47، 45.

أما "باك" فيعرفها أنها نظام نستمر من الأنشطة الإنسانية المتناسقة و التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية المادية، المالية والفكرية، و الطبيعة في النظام متميز يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية و متفاعلا مع غيره من النظم المحيطة به¹

ويعرفها "وليم بونشان" أنها الوحدة الأولية التي تنظم بداخلها مصادر الإنتاج غرض تحقيق الثروة، أي أنها الوحدة التي تحكم إدارة واحدة.²

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسة بمجموعة من الخصائص و هي كالتالي:

- ✓ السعي إلى تحقيق المرونة في العمل و تقليل التكاليف مع التطورات.
- ✓ التميز بالفعالية و الكفاءة عن طريق التأقلم مع الظروف التي تساهم في تحقيق الكفاءات الفعالة
- ✓ المساهمة في دعم المحلية و الإقليمية في كافة المناطق.
- ✓ سهولة مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة مستحدثة في مختلف القطاعات الاستثمارية.
- ✓ القدرة على الابتكار من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة، مما يساهم في تحقيق رضا الزبائن و العملاء.
- ✓ الاتصال المباشر مع العملاء، عن طرق العمل على تقديم الخدمات المنافسة لهم، و البحث على أفضل الوسائل التي تساعد على خدمتهم.
- ✓ السهولة في التأسيس إذ لا تتطلب المؤسسات و خصوصا الصغيرة، منها رأسمال كبير بل من الممكن الاعتماد على رأسمال صغير مثل المدخرات الشخصية.
- ✓ سهولة التواجد في السوق، بسبب عدم وجود أصول كبيرة لمؤسسات عند بدايتها، مما يساعد على وجودها في السوق بأسهل الطرق الممكنة.
- ✓ تخصص في مجال ما، يساهم في تحقيق الجودة في تقديم المنتج.³

¹ مهند ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات، 2000، ص15.

² عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ط3، 2003، ص44.

³ رقاني بوخطه، و ناريمان حمقاني: تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالقروض البنكية، مذكرة لنيل المستر، جامعة قسدي مرياح، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، ورقلة، الجزائر، ص14-15.

المطلب الثالث: أقسام المؤسسة ووظائف المؤسسة

أولاً: أقسامها

إن نظام العمل في المؤسسة تعتمد على وجود عناصر تتفاعل مع بعضها، و ينقسم إلى الآتي:

- ✓ العناصر الأساسية: هي كافة المكونات التي تعتبر نظاما كاملا أو كليا من الممكن تقسيمها إلى أقسام ابتدائية، تعتمد على الأعمال الخاصة في كل جزء منها.
- ✓ العناصر الفرعية: هي المكونات الناتجة عن العناصر الأساسية، لتساهم في إنشاء مجموعة من العلاقات المرتبطة للوصول إلى أهداف معينة ويتم تحديدها على الضرورة و الحاجة لها، و تقسم هذه الأهداف إلى نوعين: هما الأهداف الأفقية المتخصصة بكافة الأهداف المالية المرتبطة على تحقيق عمليات البيع، و الأهداف المرتبطة في تطبيق البرامج الخاصة في توزيع العناصر الفرعية.¹

ثانياً: وظائف المؤسسة

تبنى المؤسسة على ثلاث وظائف أساسية وهي كالتالي:

- ✓ الاعتماد الوظيفي المتداخل: يعني عمل أفراد المؤسسة كوحدة واحدة، يجمعهم مصير واحد، يعتمدون على بعضهم البعض و على المؤسسة كوسيلة لإشباع حاجاتهم.
- الحالات الرئيسية للاعتماد الوظيفي هي:
 - أن النشاط يقيم إلى أجزاء مختلفة
 - أن الأفراد مختلفي التخصصات ضرورية لبعضهم البعض و ضروريين للوظيفة الكلية للمؤسسة
- ✓ الاتصال دينامية المؤسسة: يفضل الكثير من العلماء الاجتماع أن يستعملوا عبارة (تحليل المؤسسات الصغيرة) على افتراض أن جميع أوجه الحياة الاجتماعية هي (دينامية متطورة وصغيرة)
- الاتصال هو عملية متواصلة ضرورية للمؤسسة فهي لا تستطيع البقاء بدونها، إذ هو دينامية المؤسسة فهو يعمل على تكامل أفراد المؤسسة.
- قد تتجمع بعض الوظائف الأخرى لتصبح مسؤولية البعض الآخر ، و مع مرور الزمن تصبح هذه الوظائف أنماط للاتصال.

¹ البحث الجامعي: الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ص5، 6، 7، 8.

- إذا تكامل الأفراد على أساس مشترك يحدث الاتصال وقوة وثبات المعايير و القيم التي يشترك فيها الأعضاء داخل المؤسسة و التي قاموا بإنتاجها من خلال اتصالمهم المتكامل و المستمر.
- إذا فان للاتصال تأثير قوي على تماسك المؤسسة، فهذا التماسك والقوة تظهر عندما تتعامل المؤسسة مع مؤسسات أخرى معادلة لها، بالتالي فان حيثما تكون جماعة من الأفراد ضمن مؤسسة اجتماعية يكون الاتصال ضروريا لتنظيم سلوكهم و للقيام بالعمل، كما أن المعايير و القيم ضرورية لتساعد على تكامل أدوار الأفراد مع سلوكهم، إذ أن كل ما تطابق سلوك الجماعة ضمن المؤسسة أصبح تماسكها قويا.
- ✓ التنظيم المترابط للسلوك: و يقصد به عملية الضبط الاجتماعي ، أي بدون هذه العملية لا تستطيع المؤسسة أن تستمر، و لكي تتطابق سلوك الأفراد مع بنية المؤسسة يجب أن يتحقق هذا التطابق من خلال أعمال معينة نسميها بالجزئات و التي تشيع حاجات الأفراد.¹

المبحث الثاني: الاتصال المؤسسي

مما لا شك فيه أن نجاح أي مؤسسة يقوم على ركيزة أساسية و هي الاتصال المؤسسي الفعال بين الأطراف المختلفة و في هذا الإطار يمكن تناول الاتصال المؤسسي من خلال العناصر التالية:

المطلب الأول: مفهوم الاتصال المؤسسي

عرف أحمد خاطر الاتصال المؤسسي بأنه عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة و خارجها، و الاتصال كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية، عن طريقه تتفاعل جماعات العمل و يستطيع الرئيس الأعلى أو معاونيه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف، و هي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما يسمى الإحساس بإسهام في الإدارة و الشعوب بالاهتمام، و هذا ما يعزز شعورها بالرضا و الاستقرار النفسي

يضيف أيضا بأنه تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و ذلك بنقلها و إذاعتها، بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمور و معلومات جديدة: أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات لتغير

¹ فارس الجزائري: محاضرات في مقياس السوسيولوجي في المؤسسات و الانظمة التربوية، الجزائر، 2008، ص22-23.

هذا السلوك و توجيهه وجهة معينة، كما يمكن اعتباره احد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري.¹

وحسب الدكتور " مهند العزاوي " فهو ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بإشكاله الثلاثة (صاعد، هابط، أفقي) و بين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط لها، و يتم بين إدارة المؤسسة و بين جماهيرها سواء كانت هذه الجماهير داخلية أو خارجية و بينها و بين البيئة و المجتمع الخارجي المحيط بما تضمنه من ضغوط و سياسات تعمل في إطارها على أن يسير في الاتجاهات الثلاثة الصاعدة، الهابطة و الأفقية، و يضل محكوم بالظروف و الإمكانيات المتاحة بمحيط المؤسسة، مما يحقق النجاح و المكاسب المنشودة.²

و عرف أيضا "محمد فهمي العطروري" لاتصال المؤسساتي بأنه العملية التي عن طريقها يمكن إيصال المعلومات و من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، قد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل و العكس.

أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث التغيير من أي نوع، و إلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه يكون الاتصال إما الحصول على معلومات أو البيانات لإعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد تسهيل العمل³

¹ أحمد خاطر: مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، دون ط، القاهرة، 1982، ص 139، 140.

² مهند العزاوي: دور الاتصال المؤسسي في العلاقات العامة، دينا الوطن، دون م ن، 2017 دون ط، ص 6.

³ محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم المكتب، دون ط، القاهرة، 1991، ص 360

المطلب الثاني : أهمية الاتصال المؤسسي

تنبثق أهمية الاتصال في آثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها الغرض من الاتصال و الاتجاه الفكري السائد في المنظمة و الحاجة النفسية لطرفي الاتصال و مهارات الاتصال، و تظهر أهمية هذا الاتصال التنظيمي كعملية حيوية أساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

- ✓ فهم العاملين لطبيعة العمل: حيث يساهم الاتصال في نقل الأوامر و التعليمات التي تصدرها الدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملين في المنظمة، لذا يتم اطلاعهم و إحاطتهم بموقف و سلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة و الأهداف التنظيمية التي يسعون إليها و مدى مساهمة جهودهم في تحقيقها، حتى يتم تعاونهم مع الإدارة و تعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.
- ✓ الإحاطة بمشاكل العمال: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء و مقترحات وشكاوي و بتالي يمكن الإدارة العليا من تفهم و معايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- ✓ تنمية العلاقات الإنسانية: يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم و الهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي لزيادة التفاعل الاجتماعي و العلاقات الإنسانية، و تحقيق نتائج أيجابية للمنظمة.
- ✓ تحقيق التنسيق في العمل: يساهم الاتصال الفعال رؤية شاملة لكل جوانب العملية الإدارية، و يقلل من سوء التفاهم و الاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.
- ✓ وعي الأفراد بنشاط المنظمة و أهدافها: حيث يساعد الاتصال الجيد في توطيد العلاقات بين المؤسسة و العاملين و تعريفهم بالظروف في إطارها و تزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتاحة و كل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة و الحج من الشائعات.
- ✓ توطيد العلاقات مع المجتمع: يعمل الاتصال على تدعيم العلاقة بين المنظمة و بين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المؤسسة و على تحديد أهدافها و سياستها و قراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال م القوى كسب تأييدها و تشجيعها.

✓ تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقاته المباشرة القوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط و التوجيه و الرقابة واتخاذ القرارات.¹

المطلب الثالث: أهداف الاتصال المؤسساتي

إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرسال أي رسالة في مستقبل معين لذلك يجب التمييز بين المستقبل المقصود و غير المقصود في عملية الاتصال، يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود و ليس إلى غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها فالغرض و المستقبل لا ينفصلان فكل اتصال له غرض، ألا و هو الحصول على استجابة معينة من شخص معين أو مجموعة معينة من الأشخاص فقد لا يستجيب المستقبل بالشكل الذي يقصده المرسل لذا فعملية الاتصال هي عملية تبادل المعلومات بين الرئيس و موظفيه مثلاً عن طريق استخدام الألفاظ و الرسوم و الأفلام و المواد... الخ.²

كما يهدف الاتصال إلى خلق قاعدة من المعلومات لمستويات العاملين في المؤسسة و فهم نظام العمل و تسيير العلاقات الاجتماعية.³

¹ خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، دون ط، عمان، الأردن، 2002، ص123.

² محمد محمود حلية: تصميم و إنتاج الوسائل التعليمية، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان، ط1، 2000، ص51.

³ خيري جليل الجملي: الاتصال ووسائله و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، دون

خلاصة الفصل الأول:

إن الاتصال عملية مهمة في أي مؤسسة، إذ يحقق التنسيق و ذلك بتكاتف جهود القادة الإداريين إذ تطور المهارات و يزداد من فعالية المؤسسة، و بهذا تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يحدد المسؤولين تقسيم العمل داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

مقدمة

الاتصال الداخلي خطوة مهمة في حياة المؤسسات و التنظيمات، فهو يسمح بتسهيل الوظيفة و كل واحد يمكن أن يتموقع في تنظيم أحسن النشاطات و الأهداف المسطرة، و من جهة أخرى يتجه نحو كسب مكملات المعلومات.

يلعب الاتصال الداخلي دورًا مهمًا داخل المؤسسات، و يمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، و يحمل الغذاء إلى كافة الجسم، فالإتصال بالنسبة إلى المؤسسات يلعب دورًا هامًا في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات و كانت كفاءة المديرين عالية في الإتصال.

وتطورت النظرة إلى الإتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى، حيث أعطت هذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية و النفسية للجماعات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة، و الدور الذي تلعبه في مختلف نشاطات المؤسسة من الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة .

إن الإتصال الداخلي يركز على التدفق المعلومات بين الأطراف داخل المنظمة، أي داخل حدودها و يستخدم قنواتها التنظيمية بأبعادها الثلاثة في إتمام الإتصال و هي النازلة، الصاعدة والأفقية، إلا أن زيارة حجم المنظمات و الضغوط العمالية و ارتفاع المستوى التعليمي و الثقافي للأفراد أضافت بعدًا جديدًا للإتصال هو البعد الشخصي و الذي يركز على الإتصال الذي يتم وجها لوجه، سواء بين فرد و جماعة، أو بين جماعة و جماعة، و يتخذ في الواقع الطابع غير رسمي.

فبعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم العامة للمؤسسة و الإتصال المؤسساتي و أهميته و أهدافه سنتطرق في هذا الفصل إلى الإتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية بأكثر تفصيل فسنتناول فيه تعاريف عامة للإتصال الداخلي، أهدافه و أهميته أنواعه، خصائصه، أساليبه، و أخيرًا استراتيجيات تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة و هذا مقسمًا إلى أربعة مطالب.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد: لقد عرفت عملية الاتصال ووسائله وفتواته تطورا كبيرا عبر العصور، وكذا تطورت من خلاله الأبحاث التابعة له خاصة في مجال علوم الإعلام والاتصال، ولم يستثن ذلك الاتصال في المؤسسة.

فالمؤسسة بدورها من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها، حتى تستطيع مواكبة و مسايرة بعض المشاكل لإعادة بعض التوازن المفقود بما سعى لتحقيق الانسجام التام، وعلى هذا النحو أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة يحظى باهتمام جميع المسيرين، مهما كانت طبيعة هذه الأخيرة، لذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة و أهدافه وكذا أنواعه و أساليبه.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة

يقصد بالاتصال الداخلي الوسيلة الضرورية للإعلام، وهو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة و التحفيز و تكوين الدافعية لدى العاملين و مختلف عمليات الإقناع، و كل عمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسة، من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية و تلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها¹.

حيث يعرفه فهمي العطروري بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت معلومات عملية أو تعبيرية و من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى أقل و العكس أو في مستوى أفقي، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، و يكون الاتصال إما للحصول على معلومات و بيانات أو لإعطاء تعليمات و توجيهات بقصد أداء و تسيير العمل و على ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم².

ويقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها و خارجها و هو وسيلة لتبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضائها، و ذلك يساعد على الارتباط و التماسك، و من خلاله يحقق

¹ناصر قاسيمي: المرجع السابق، ص10.

²محمد فهمي العطروري: المرجع السابق، ص 341.

المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، و يعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري¹.

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه: مجموعة من الإجراءات و الطرق و الوسائل و الترتيبات التي تكفل إنتاج و توصيل و استخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت².

ويرى إبراهيم أبو عرقوب بأنه: عبارة عن اتصال المنطوق و المكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين³.

ومن خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن العملية الاتصالية لا تسير في اتجاه واحد، بل هي عملية دائرية تتضمن (المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة، التغذية الممتدة)، تحدث داخل مجال أوسع و أشمل يضم كل الظروف و الإمكانيات التي تحيط بعملية الاتصال و تؤثر فيها، فالاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات و المهارات و الاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

المطلب 02: أهداف الاتصال الداخلي و أهميته.

أولاً: الأهداف:

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة و ذلك بخدمة مصلحة المؤسسة، و عملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، و من أجل تطوير و تحسين المواقف و الاتجاهات للأفراد، و بشكل يكفل التنسيق و الإنجاز و الرضا عن العمال و كذلك تحقيق الحاجات النفسية و الاجتماعية للموظفين. و بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات و النتائج التي تسفر عن معالجتها⁴. وهناك من قسمها إلى:

¹ أمثال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون ط، 2001، ص 22.

² فؤاد شريف: نظام الاتصال و عملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، ط1، 1967، ص 07.

³ إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الإجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، دون ط ، 1993، ص 163.

⁴ د عبد الغفار حنيفي- محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية و بيروت العربية، الدار الجامعية،

*أهداف خاصة بالموظفين:

- خلق الرضا و الارتياح بين الموظفين

- زيادة التفاهم و الثقة

الارتقاء بمعنويات الموظفين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة و بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة¹

*أهداف خاصة بالقيادة:

و تدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه و الإشراف و التأثير على الموظفين و بالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة².

*أهداف خاصة بالجمهور:

تتلخص في إقامة نظام اتصال خاص به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها و كذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه و النشاطات التي تقوم بها، و كذا طبيعة إنتاجها و خدماتها من جهة أو التعرف على رأي الجمهور فيها و كذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.

فداخل المؤسسات الاتصالات تشجع أولاً على التبادلات بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد و ممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها. فعملية الترخيص مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة و المنشورة داخل التنظيم هذه العادات و الممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، فالثقافة حسب Gilbert J و آخرون تشكل الإطار المرجعي داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات³.

¹ خيربي الخليل الجميلي: الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، دون ط، 1979، ص 35.

² Gilbert jetcon, genre changement organisationnel, paris, les edition d'organisations, 1995, page 139.

³ محمد فهمي العطروري، المرجع السابق، ص 469.

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي: تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة على عدة مجالات من بينها ما يلي:

- أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد: لا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم و في هذا السياق يقول Souami cherif : إن الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين و معرفة الأجير كشخص، و تقوية روح الجماعة و ذلك خلق ثقافة المؤسسة¹.

بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، و تحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة و اكتسابه هوية في محيط عمله يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية الاتصال لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل و الأسلوب الأنسب لأدائه². و هذا ما يحفز الفرد، و يزيد من دافعيته إلى العمل، و يحقق له الرضا الوظيفي، كما يسمح للفرد بالاكساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، و تبادل الخبرات يزيد التفاهم و الثقة و التعاون بين أفراد المؤسسة. هذا يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة.

*أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة، بين أفراد التنظيم و بناء صورة موحدة و إيجابية عن المؤسسة، فكما يرى "Sain saulieu" : "أن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي"³.

فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد، و اكتسابه لقيم و معايير و سلوكيات جديدة و يعتبر الكثير من الباحثين من بينهم "عمر أكتوف" أن الهدف من الاتصال الداخلي هو: جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها تقاليدها، أهدافها و سياستها، من أجل خلق الشعور بالانتماء⁴.

و هذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي.

¹Souami cherif, control et gestion des ressources humaines, Al Aymen, Alger, Algerie, 1^{er} edition, 2000, page 100.

²عبد الغفار حنيفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، دون ط، 1991، صفحة 387.

³Renaud sain saulieu, sociologie de l'entreprise, organisation culture et developpement, presse de science politique, et dalloz, paris, France, 1997, page 14.

⁴Aktouf.(o) : le travail industriel contr l'homme. نقلا عن: جمال سالم، منظومة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية 8-9 أبريل 2002 .

* أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

فالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية، على نظام الاتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه، والتنسيق، إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات و البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، و الوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد¹. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة، إن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات و الأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، و تسيير النزاعات التي قد تحدث المؤسسة.

كما يرى P. Drucker أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة².

و هذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف المستويات الهيراركية، و يتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة فالاتصال بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يتخذ لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي و خصائصه.

أ- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية

يشمل الاتصال الداخلي على نوعين هما الاتصال الرسمي و غير الرسمي.

1-الاتصال الرسمي: و يتمثل في انسياب المعلومات و البيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة ويتم بطريقة رسمية متفق عليها و يشمل الخطابات و المذكرات و التقارير التي ترسل أو تعد هيئات إدارية من داخل المؤسسة المعنية و تشمل الاتصالات الرسمية، انسياب المعلومات داخل المنظمة من أعلى إلى الأسفل أو العكس أو بشكل أفقي و تنقسم الاتصالات الرسمية إلى:

¹محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس و إدارتها، دار الطباعة الحرة، الاسكندرية، مصر، دون ط، 1995، ص223.

²Drucker (p), management, tsks, responsibilities and problems, cité par : Roger mayson : le coaching, développer le potentiel de ses collaborateurs, de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 2001, p 41.

- **الاتصال الصاعد:** يأخذ الاتصال الصاعد طريق من أسفل إلى أعلى أي كمن المسؤولين إلى الرؤساء و يزدود هذا الاتصال المستويات الأعلى بإرجاع الأثر بردود أفعال المرؤوسين اتجاه الاتصالات الهابطة¹. و كما يعرفه ناصر قاسيمي أنه عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام والمشكلات التنفيذ، و صعوبات تطبيق الإجراءات و ذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.
 - **الاتصال النازل:** هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات ومختلف الأوامر و التعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية². وهي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى و هي غالباً ما تستخدم في الأوامر و التوجيه و التعليم، تكون كتابية كالنشرات، الخطابات، الكتيبات، المذكرات³. هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكار إلى مستويات الدنيا، التي يقع على عاتقها واقع التنفيذ و يمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم و تفهم طريقة العمل المطلوب⁴.
 - **الاتصال الأفقي:** هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور و تبادل الخبرات و المعلومات دون الرجوع إلى مستويات عليا، أو هو من الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة و هي اتصالات تزيد من انسجام و تماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبنى قواعد و أساليب للتعاون خاصة بما المناسبة لمستويات إدراكها و مستوياتها المهنية. وكثيراً ما يلجأ إلى الاتصالات الأفقية نظراً للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس ما قد يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد و الإدارة و في حالة تعقد الإجراءات التي يفرضها التنظيم الرسمي⁵.
- و من ابرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:
- تكامل جهود مصالح المؤسسة و تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و خلق روح التعاون.
 - الاستفادة من تجارب الآخرين و خبراتهم.
 - يسمح بالاتصال المباشر⁶.

¹ شريف الحمودي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، دون ط، 2008، ص13.

² ناصر قاسيمي: المرجع السابق، ص 10.

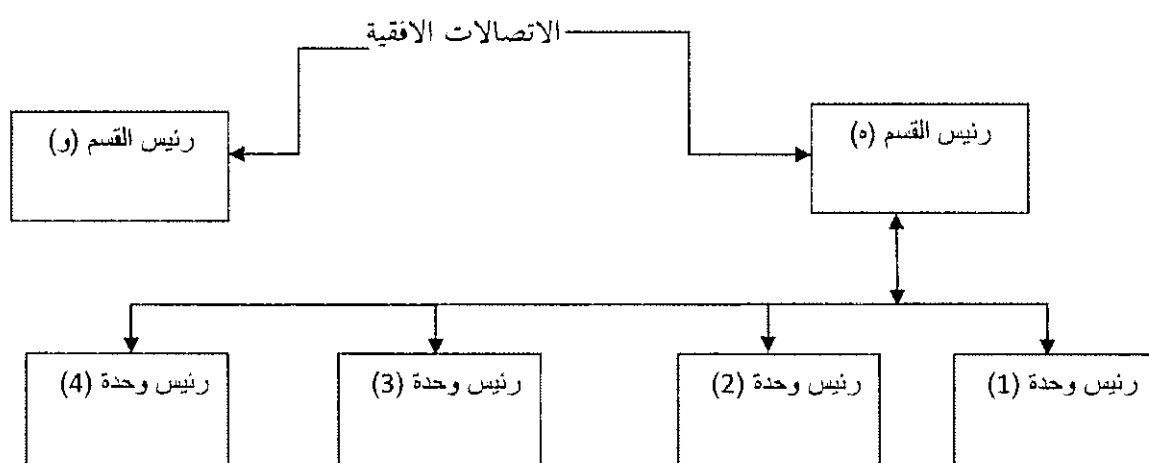
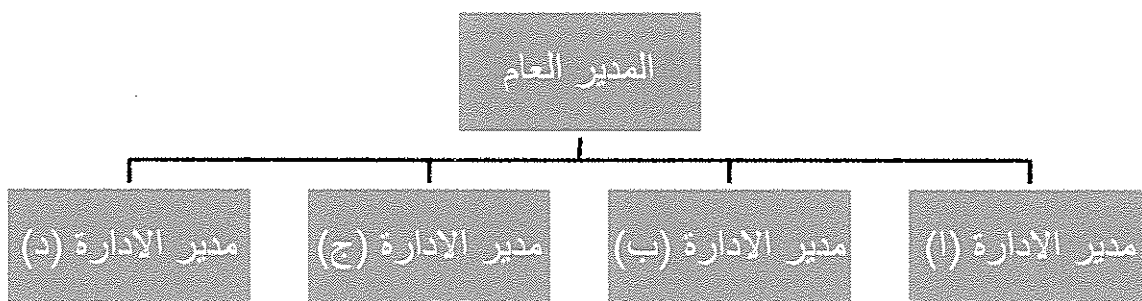
³ ابراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الاسكندرية، دون ط، 1993، ص383.

⁴ رحي مصطفى عليان: المرجع السابق، ص77.

⁵ ناصر قاسيمي : المرجع السابق، ص10-11.

⁶ محمد مزيان : الاتصال المؤسسي الأنواع و الأنماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، العدد11، دار الحكمة، الجزائر، دون ط،

أفريل، 1998، ص11.



المصدر: محمد ناصر العدلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من المنظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، دون ط،

الرياض، 1995م، ص 470.

2- الاتصال غير الرسمي: هو اتصال لا يلتزم بالطرائق الرسمية والمتعارف عليها في الاتصال بين أفراد المؤسسة المعنية رؤساء و مرؤوسين و لا يخضع إلى أية إجراءات أو قوانين إدارية مثبتة و رسمية و متفق عليها و مدونة كتابة¹.

كما هم الحال في الاتصال الرسمي إذ يتم هذا الاتصال بعيد عن القنوات الرسمية و بين مستويات إدارية مختلفة خارج حدود المؤسسة المعنية ويكون على هيئة لقاءات شخصية أو اجتماعات غير رسمية و قد يحدث هذا الاتصال غير الرسمي بين القائمين على إدارة مؤسسات مختلفة، كما هو شأن ما يحدث من اتصال المنظمات و مؤسسات و دوائر ذات العلاقة و هذه الاتصالات الخارجية تساهم في تبادل الخبرات و زيادة الأداء الإداري و تطويره و الاستثمار الأمثل للحوار و تؤدي أيضا دورا كبير أي الإعلام و التسويق و التعاون بما يخدم الجميع². تبين للمنظرين أن الاتصال الرسمي غير قادر لوحده على حل كل مشاكل المؤسسات نظرا للعيوب التي يحملها في طياته. فظهرت الحاجة إلى معرفة الاتصال غير الرسمي الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية و الذي تعددت تعريفه دون أن يختلف كثيرا إذ يعرف كاهن الاتصال غير رسمي تعبير تلقائي في عدة مشاكل و قضايا و هذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع تقني و داخلي أحسن من الاتصال الرسمي³.

و من خلال هذا التعريف ترى بأن هذا النوع من الاتصال العفوي ليس هناك أي جهد في نشأته كما يؤدي دورا مهما و هو الإشباع التقني للعمال و هذا النوع من الاتصال يحدثه بعض الظروف الاجتماعية لأفراد الجماعة في تفاعلهم و اتصالم ببعضهم البعض⁴.

ب- خصائص الاتصال الداخلي

تميز عملية الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص و مميزات نذكر منها:

- ✓ الاتصال عملية اجتماعية مستمرة، تجري في إطار اجتماعي معين ليس لها بداية أو نهاية محددة.
- ✓ الاتصال عملية تفاعلية، يعني أن الاتصال يقوم أساسا على بناء هدف إلا أن هذا الهدف غالبا

¹هادي نهر و أحمد محمود الخطيب : إدارة الاتصال و التواصل، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2000، ص 87-88.

²هادي نهر و أحمد خطيب:المرجع السابق. ص 87-88.

³رضوان بلخيري: مدخل للاتصال و العلاقات العامة، دار جصور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص 86.

⁴عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العامة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، ط1، 1979، ص 21.

- ما يكون نسبيا سواء في درجة وضوحه أو أهمية أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الاتصال¹.
- ✓ الاتصال عملية دائرية، يعني أنها لا تسير في اتجاه واحد وإنما تحدث داخل مجال واسع و أشمل يضم كل الظروف و الإمكانيات التي تحيط بها.
- ✓ عملية الاتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني و الأفكار و الاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مسارا يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه إلى الجهة التي تستقبلها².
- ✓ الاتصال ليس عملية عشوائية و إنما تحدده أساليب تتمثل في مختلف الطرق و الرموز و المعاني و الأفكار المتبادلة داخل سياق اجتماعي³.

المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي

رافقت وسائل الاتصال الإنسان منذ فجر التاريخ، باعتبارها ضرورة اجتماعية لا بد منها لاجتماعية الإنسان ذاته، كما أن تنوعها و تعددها و اكب مسيرة البشر عبر الزمن (حديث النفس التخاطب قرع الطبول، الدخان، الحمام الزاجل، المخطوطات، الكتب و الراديو، التلفزيون و الانترنت...) .

أين استعان بها الإنسان لقضاء حاجاته و تنفيذ رغباته و ميوله.

و إن طبيعة نوعية هذه الوسائل من جهة تطور الإنسان و حاجاته من جهة أخرى، هما من حدد وتيرة استعمال هذه الوسائل و كذا استخدامها عبر التاريخ البشرية.

و إن كثرة و تنوع وسائل الاتصال التي استعملها البشر و كذا قدم بعضها بل و زواها كلية نتيجة ظهور أو بالأحرى اختراع وسائل أكثر تطورا، يدفعنا إلى الإشارة إلى البعض منها التي نرى أنها أحدثت ثورة في العملية الاتصالية ن لذا تطرقنا إلى التعريف بالوسائل التالية:

¹ سامية محمد جابر و نعمات أحمد عثمان: الاتصال و الاعلام و تكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون ط، 2003، ص 403.

² هالة منصور : الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، دون ط، 2000، ص 12-14.

³ عاطف عدلي العبد عبيد : مدخل إلى الاتصال و إلى الرأي العام، دار الفكر العربي، دون ط، 1999، ص 4.

• الوسائل المكتوبة: و هي أسهل الوسائل قديمة الاستعمال و تتجسد في الاتصال الرسمي الذي يتم من خلال الكتابة أي نقل المعلومات أو البيانات أو منشور إداري و ترسل إلى أقسام أو تعلق على لوحة الإعلانات و هي ذات فائدة بالنسبة للعمال و عملهم داخل المؤسسة¹.

تعتبر الوسائل المكتوبة العنصر الأساسي في الاتصال حيث 90 من الرسائل في المؤسسة تتم عبر وسائل الاتصال المكتوبة².

و تنحصر وسائل الاتصال المكتوبة الشائعة في (البرقيات، التقارير، المجلات، الجرائد الشكاوى الأوامر، التعليمات الكتب و الدوريات، الملصقات الإدارية و النقابية، المذكرات و الاقتراحات.

- البرقيات: و هي من الوسائل الأساسية في العمل الإداري ، و الإعلام بالنتائج الجديدة و رفض الإشعارات

أو رفض حالة معينة، حيث لها شكل وثيقة مكتوبة يراعي فيها ضمان الوصول لصاحبها

و تستعمل في حالة الطوارئ، أما من عيوب البرقيات أنها مختصرة و لا تسمح باستيعاب كل المطلوب

- المراسلات: هي رسائل موجهة لأعضاء العمل داخل المؤسسة باتجاهاتها المختلفة، تحتوي المعلومات

التي تتعلق بالتسيير غير المقصود.

و تأتي بشكل اعتذار للموظفين مثلا في حالات وقوع خطأ في حساب أجور العمل .

- إشارة الخدمات: و هذا النوع يعطي تفسيرات مفصلة حول العمل أو أي قانون جديد داخل المؤسسة.

- إسناد مكتوب: يعطي تفاصيل أو تلخيص لعمل معين، كشرح احد المحاضرات أو الاجتماعات داخل

المؤسسة و يجب أن يكون مسجل، مرسوم و مخطط ليشرح بتوضيح أمر معين و يوسع من معرف القارئ

للموضوع المتناول فيه .

¹ محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، دون دار ن، ط1، دون م ن، 2003، ص 79.

² محمود فهمي العطرورزي: مرجع سابق، ص23.

- بطاقة وصفية: و هي نوع من البطاقات المشعة التي تعلق في الغالب داخل أو خارج المؤسسة من اجل جلب كل من يراها و هي شبيهة بالإشهار¹.

و يجب أن تبقى معلقة على الأقل (عام) لأنها غالية الثمن لذلك لا تستعمل من اجل نشر خبر عادي بل من اجل نشر خبر دائم²...

- التقرير: هي وثيقة عمل داخل المؤسسة تحرر من طرف احد المسؤولين داخل المؤسسة فقد يحدد التقرير موضوع معين أو يقوم بوصف وضع من أوضاع المؤسسة ، كما يمكن أن يقدم نتائج دراسة ما أو تحضير عملية مقررة، تشمل التقارير محاضر الاجتماعات الإعلامية أو التنظيمية و الاتصال من خلال المشاركات و النقاشات في الاجتماع و خروج باقتراحات للمشاكل المطروحة للمؤسسة، لان الإدارة تعتمد على المعلومات التي تتضمنها هذه التقارير في معرفة ما يحدث داخل المؤسسة واتخاذ القرارات الهامة التي يجب أن تقوم على اكبر قدر ممكن من الحقائق و المعلومات و عن طريق التقارير.

و يقتضي المدراء المعلومات التي يعتمدون عليها في رسم السياسات ووضع المخطط و اتخاذ القرارات واختيار أسلوب العمل المناسب داخل المؤسسة.

يكون هدف التقرير إعلام الغير بأمر من الأمور أو يكون هدفه توجيه سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهه نضر أو مشكلة ما³.

- جريدة المؤسسة: ينشا هذا النوع من الوسائل من اجل خلق نوع من الإحساس بالانتماء، و التضامن داخل المؤسسة، فالجريدة تسمح بالتعرف بنشاطاتها و مصالحها أو بالأشخاص العاملين فيها أو الإعلان عن الأحداث الخارجية التي تشارك فيها المؤسسة (محاضرات، ندوات صحفية، ملتقيات).

¹ خليل خيري الجميلي: المرجع نفسه، ص 35.

² Marie Hélène, westphalien : communicator, dunod, paris, 2004, p 95.

³ SALAH : cour de N S I A G, communication graphique, chapitre 1, bire Mourad rais, alger, 2009.

فهي عبارة عن نشره موجهة للعمال توزع في أماكن تواجدهم وهي توفر و تهيئ التفاعل و الحوار و التضامن والشعور بالانتماء للمؤسسة حيث تعلم العمال بحيات مؤسساتهم و نشاط مختلف التخصصات الاجتماعية و الاقتصادية و 94 من المؤسسات تستعمل هذا النوع من الوسائل.¹

- المذكرات و الاقتراحات: و يتم من خلالها نقل الاتصال المنتظم بتقديم المعلومات و الإجراءات و القرارات و الأوامر الإدارية، و تكون على شكل بحث بتحويل الموضوع للجهة المختصة.

أما الاقتراحات هي تلك الوثائق المطلوبة التي توضع في علبه الاقتراحات التي تسمح بتحسين سير العمل بأخذ الاقتراحات²...

- علبه الاقتراحات: هي علبه تستخدم كوسيلة لسماع آراء العمال و المشاكل التي تتعرض عملهم كما تتيح علبه الاقتراحات الفرصة لكل عامل في المؤسسة أن يقدم انتقادات متعلقة بظروف العمل قصد تحسين نتائج العمل.

- لوحة الإعلانات: و هي من أكثر الوسائل الأكثر استخداما من قبل إدارة المؤسسة و هي وسيلة جديدة لتأكيد البيانات و المعومات التي يتم تداولها بين العاملين كما أنها تسهل الوصول إلى الجمهور الداخلي للمؤسسة³.

و هي قليلة التكلفة، كما أن بعض القوانين تجبر المؤسسة على لوحة الإعلانات، لإلصاق إعلان... الخ⁴.

¹ Marie Hélène westphalien : IBID .p 95.

² Marie Hélène : IBID, p 95.

³ محمد ناجي الجوه: وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، مكتب الرائد، عمان، ط1، 2000، ص36.

⁴ Marie Hélène :IBID, p95.

• الوسائل الشفوية:

تمثل الوسائل الشفوية في استعمال الكلام و الحديث المباشر بين المرسل و المستقبل او الحديث المباشر بين شخصين و آخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إرسالها إلى المستقبل .

فلم تعد القنوات الكتابية في المؤسسة كافية لأنها لا تعطي مكانة للحوار و المناقشة مما جعل مسؤولي المؤسسة يلجئون إلى الوسائل الشفوية حيث يتم التخاطب الشفهي أما وجهها لوجه أو باستخدام الوسائل الأخرى كالهاتف و ذلك من اجل تبادل المعلومات و التعليمات الخاصة بالعمل داخل المؤسسة.

و هذا يؤدي إلى ربح الوقت و الجهد و ضمان تبادل الآراء و مناقشتها و يكون ذلك بطرق متعددة أهمها (المؤتمرات و الاجتماعات ن التظاهرات و المعارض الثقافية، الاتصال التلفوني أو اللاسلكي، الاتصال الشخصي...).

- المؤتمرات و الاجتماعات : هي وسائل يتم فيها الاتصال وجهها لوجه بين إدارة المؤسسة و غيرهم من العاملين بالمؤسسة، حيث تتيح الفرصة للعاملين بالتعبير عن آرائهم حول سياسة المؤسسة و برامجها، و ما يتعرضون له من صعوبات، و يستحسن غالبا إن يكتب تقرير حول الاجتماع و نتائجه من اجل اتخاذ إصدار القرارات، و يتوقف نجاح الاجتماعات على الموارد الموفرة له، بحيث يجب معرفة عدد الأشخاص المكلفون بالاجتماع لتوفير حاجياتهم

...الخ¹

- المقابلات الخاصة: هي الوسيلة الناجحة التي يمكن استعمالها فمن خلالها يمكن ملاحظة المؤشرات غير الفضية كالإيماءات ، الحركات، علامات السكوت، هذا بالإضافة إلى الوثائق المكتوبة التي يمكن الاستناد إليها كما تسمح المقابلات الخاصة في الحصول على رد فعل آني ، و لنجاح هذه الوسيلة يجب الاهتمام بما يقوله المخاطب و الاستماع الجيد و تشجيع المخاطب على الكلام، احترام المخاطب واحترام آراءه

¹ محمد ناجي الجوه، مرجع سابق: ص 120-121.

- الهاتف: هو الوسيلة الشفوية الأكثر استعمالا و انتشارا داخل أي منظمة أو مؤسسة نظرا لميزاتها التي تسمح بتبادل الآراء بسرعة ، وكذا الرد المباشر ، و يفتح غالبا خط خاص بالعمال و ذلك من اجل مشاركة رأيهم أو حتى اقتراح برامج جديدة أو رصد ملاحظاتهم للمؤسسة و يكون في غالب الأحيان تدخلات مجهولة، كما تقوم المؤسسة بإرسال تهناني م تحيات للعمال في الأعياد و المناسبات عبر الهاتف، و أيضا تقوم المؤسسة بالاجتماعات بالهاتف.
 - المحاضرات : هي لقاءات تنظمها إدارة المؤسسة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو شخصيات خارجها و تدور المحاضرات حول مواضيع شتى تتعلق بالحيات المهنية كما تساهم في توسيع الثقافة العامة لعمال المؤسسة و لم تبق المحاضرات على حالها التقليدي فقط بل هناك حتى محاضرات سمعية بصرية .
 - الحفلات و البرامج الترفيهية: تستخدم لتوطيد علاقة العمال في المؤسسة، و أيضا كي لا يمل العمال من العمل و تجنب الضغط العملي عليهم¹.
- هذه الوسيلة تسمح بالتفاف العمال حول رئيسهم أو مديرهم في وجبة فطور مثلا و تخلق فيهم روح التضامن و الشعور بالاعتبار و تقدير الجهد.
- الإعلام عن طريق التواصل: هو الحضور الواعي و المنظم للمسئول الاول بين معاونيه، و هو اتصال مباشر عفوي تكون إما نازلا أو صاعدا ، و تتميز الوسائل الشفوية بعدة خصائص كالسرعة ، المرونة ، رد الفعل و عدم التكلفة.

¹ Marie helene westphanien : IBID, p 120.

• وسائل السمعية البصرية:

تستعمل الوسائل السمعية البصرية داخل المؤسسات كوسيلة للاتصال بالعاملين و توجيههم، و هي كالتالي:

- الفيلم الإعلامي: تقوم المؤسسة بفيلم إعلامي للتعريف بما و بنشاطها، ليعطي صورة ملموسة و يسمح لكل عضو برؤية جزء من صورة عمله في إطار العمل الكلي للمؤسسة...

- الإذاعة الداخلية: هذه الوسيلة لا تستعمل إلا في المؤسسات الكبيرة الحجم، و تستعملها لبت البرامج التي تحسن بيئة العمل و تزيد من إنتاجية العمال، كما تستخدم لتوجيه العاملين في حالة وجود واجهة تصوير تلفزيونية تراقب مسيرة تنفيذ العمل¹.

- المحاضرات عن طريق الشاشة:

هي تقنية جديدة لنقل المعلومات السمعية البصرية، يتم فيها عادة عرض مواضيع تقنية و مشاريع مستقبلية، يسمح هذا النوع باجتماع سريع بأكبر فئة من المشاركين و هي نقطة ايجابية.

و تستعمل المحاضرات عن طريق الشاشة العديد من الوسائل كالكاميرات و الفيديو، مكبرات الصوت، و تعتمد المؤسسات الكبرى هذه التقنية لأنها تسمح بعدم انتقال الإطارات و منه الاجتماع عن بعد.

- الوسائل الالكترونية: و يعتمد استعمال الوسائل الالكترونية و الوسائل المشفرة على مدى الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة ضخمة و ذات هياكل متعددة و فروع مختلفة يستلزم استعمال هذه الوسائل، حيث تتطلب إمكانيات مادية كبيرة لاقتنائها و هي ذات أهمية بالغة لتحقيق اتصال داخلي، و تستعمل هذه الوسائل الالكترونية في نقل التقارير و هي وسيلة حديثة تبث فيها الرسائل عن طريق جهاز الإعلام الآلي، المذكرات بين الهياكل و تمثل وسائل الاتصال الالكتروني في :

¹ زكي حسين الوردى، عامر إبراهيم القندس ليحي، الاتصالات، مكتبة الفجر، دون ط، البصرة، ص 97.

- الوسائل المشفرة.
- التلكس.
- الناسخ الهاتفية.
- التليال.¹

¹ المرجع نفسه، ص 97.

المبحث الثاني: استراتيجيات تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

إن الاتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة أو الوسائل المكتوبة يبنى أساسا على إستراتيجية اتصال دقيقة لفهم مختلف جوانب المؤسسة سواء كان المستهدفين أفرادا بعينهم أو جماعات أو الجمهور بصفة عامة، مما يحتم على المؤسسة تنمية معارفها و السعي لاكتساب مهارات جديدة باستمرار و الإمام الواعي بالأنظمة و اللوائح المنظمة، مما يزيد على ذلك أننا أصبحنا في وسط يتسم بالغير الدائم لذلك كان لزاما على المؤسسات العمومية الاقتصادية الاعتماد على إستراتيجية و مبادئ الاتصال من أجل مساندة التطورات العديدة التي أضحت أما فرصة أو تحديدا لها كما أنها تعد من أبرز محركات العمل الربحي لها.

المطلب الأول: استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة

إن إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة تعتبر السبيل الوحيد أمام أي مؤسسة لتحقيق النجاح المسطر له، لأن أي مشروع ناجح لا يمكن له أن يتم إلا إذا كان بالتوازي مع سيولة اتصالية جيدة تسمح بالتبادل الفعال للمعلومات المختلفة، و حتى المشاريع التي تربطها طبيعتها أكثر بعوامل خارج المؤسسة إلا أنها تتأثر بشكل مباشر بمدى الاستقرار الداخلي لهذه الأخيرة، فالذي ينطلق أولا من حالة الاتصال و واقعه، و أداة دراسة الاتصال L'audit communicationnel لها عدة أشكال أو ترتيبات لمحاورها الرئيسية كذلك التي سيتم الاستعانة بها في الدراسة الميدانية، إلا أنها كلها تهدف إلى بلورة اتصالات أحسن داخل النظام.

فرع 01: تعريف استراتيجيات الاتصال الداخلي

هي فن تسيير و وضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة¹، لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة و قابلة للتطبيق و أن تكون هذه الإستراتيجية مقبولة من طرف جميع الموظفين².

و هي فن انسجام، و وضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام ونوْجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، و تحقيقها عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية أو اجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يملكون المؤسسة

¹لناصر قاسيمي : المرجع السابق، ص 58.

²عيشوش فريد: المرجع السابق، ص 59-62.

و من جهة بين هؤلاء و المؤسسة كشخص معنوي من خلال تمثيلها الرمز و ميكانيزماتها للعمل من جهة أخرى، فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمتها، و حقل مرجعها، و أيضا وسائل نقلها المشتركة¹.

ثانيا: أهداف الإستراتيجية الاتصالية الداخلية

- إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.
- ترسيخ الثقافة للمؤسسة التعزيزية.
- توجيه الموظفين و تنسيق جهودهم بما يحقق أهداف المؤسسة.

و على هذا نجد أن المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها ان كانت سياسية، اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية لذلك نجد أنه من أسباب إعداد إستراتيجية اتصال داخلي:

- 1- الحاجة للاتصال: وجد الاتصال مصدره في العلاقات العامة بين البشر و يعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على أنه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولى.
- 2- الإرادة الإستراتيجية: الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي عليه أن ينتج عن الإرادة الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار أنه سيشارك في إعداد هوية المنظمة، و يساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقى في خارج عملية الاتصال².

¹ صالح بن نوار: الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، دون ط، 2003، ص 101.

² Fanelly nguyen- Thanh, la communication une strategie au service de l'entreprise, les éditon economica, paris, 1991, p 72-73.

ثالثاً: أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي

المهمة الأولى لإستراتيجية الاتصال الداخلي هي خلق الشروط الأساسية لتحقيق أفضل إستراتيجية للمؤسسة. و في نفس السياق الاتصال الداخلي هو إستراتيجية تمر بها جميع المصالح و في المحيط المعقد للاتصال هو رابطة يسمح بتحقيق الإستراتيجية العامة، هذه الأخيرة هي ديناميكية أساسية يجب أن تعرف و تقبل من طرف الأفراد و التجانس هو ضمان الانسجام بين الجميع.

- الأهداف الداخلية لإستراتيجية الاتصال الداخلي:

نستطيع ترتيبها في أربع مستويات كبيرة¹:

- تحفيز العمال.

- الانسجام للأفعال.

- تغير السلوكيات و العقليات.

- تحسين الإنتاجية.

1- تحفيز العمال: أغلبية مدراء المؤسسات يتفقون بأنه بدون تحفيز العمال لا يمكن إيجاد الانسجام بين الأفعال و المبادرات و اللاتنافسية و لا يكون هناك تطور للمؤسسة. إذا كان التحفيز لا يفرض على الأفراد فعلى المؤسسة خلق كل الشروط الأساسية للتطور، فالشرط الأساسي لوجود تحفيز العمال هو أدنى اعتراف للمؤسسة.

أ- معرفة المعرفة: الدراسات في العديد من المؤسسات تكون بطرح أسئلة متعلقة بالفرد و المؤسسة و مستقبلها: م هي أهداف المؤسسة؟ ، ما هو مكاني في المؤسسة؟ ، ما هي مساهماتي الشخصية؟ ، الاتصال الداخلي يسمح لكل العناصر بإيجاد الإجابة عن الأسئلة.

ب- بث روح النشاط: معرفة المؤسسة يتطلب حاجة أخرى و هي معرفة أو دراية بالنشاطات أو الأعمال، الفعل هل هو منسجم مع ما أعرفه عن المؤسسة؟، أين نحن ذاهبون؟ لماذا؟ كيف؟.

2- تجانس الأفعال: ثاني مستوى من الآثار هو تحسين التجانس للأعمال و المبادرات، مهما كان نوع المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية و ترجمتها إلى مخطط فعلي².

¹ F.Nguyen-Thank, op. cit, p39-43.

² ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص69.

3- تغير السلوك و العقليات: هذا الأثر الذي يرتبط بالاتصال هو تغير السلوك و المعنويات، فالعهد الحالي يتميز بالتغير. فالتغيرات تنتج اليوم في جميع قطاعات العمل و المؤسسة في اصطدام مع المحيط الذي هو في تحول سريع و تعقد.

4- تحسين الإنتاجية: و آخر أثر للاتصال هو تحسين الإنتاجية و المنافسة للمؤسسة، و الاتصال يستطيع أن يجعل منها منافسة إذا كان يحمل بصفة مرجعية على البث و معرفة الخطوات و الإجراءات، القواعد، العلم التطبيقي،...

المطلب الثاني: مبادئ الاتصال الداخلي في المؤسسة

الاتصال بجميع أشكاله و أساليبه و وسائله يواجه مجموعة من العقبات تفقده فعاليته و تقلل من كفاءته رغم أهميته و ضرورته القصوى لنجاح الأعمال، و للتغلب على هذه المشاكل يجب وضع مجموعة من المبادئ و الشروط التي تسري عليها العملية الاتصالية في المؤسسة بنجاح.

مبادئ الاتصال:

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام واضح للاتصالات و ذلك بالتركيز على الجوانب الأربعة المتصلة و هي نوعية الرسالة، ظروف استقبالها، الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة و الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي و تتمثل هذه المبادئ في:

- مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة و المصطلحات الواضحة، و هي من مسؤولية المرسل بتصميم و صياغة الرسالة و التغيير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كان ذلك بالكتابة أو بالكلام و التخاطب، و يتحقق ذلك باستخدام الألفاظ ذات اللغة البسيطة و المفهومة لدى الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء، و يؤدي تطبيق هذا المبدأ التغلب على الكثير من العقبات و الحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة و الأخطاء الناجمة عن الصياغة و النقل و عدم وضوح عناصرها و الحاجة إلى توضيحها، بحيث لا تحتمل الرسالة إلا مضمونا و تأويلا واحدا و هو التأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة و إلا حدُ نخل في تطبيق مضمونها¹.

¹ المرجع نفسه، ص69.

- مبدأ الاهتمام و التركيز: نقصد به إعطاء كل الانتباه و الاهتمام لاستقبال الرسالة، فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إلا إذا كان مفهومًا، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة، و يرجع ذلك إلى كثرة الرسالة التي تستدعي الاهتمام، و مدى قدرة الفرد على الانتباه و التركيز.
- مبدأ سرعة الانتقال: حيث أن الرسالة يجب أن تضمن انتقالها في الوقت المناسب لذلك و في المكان المناسب و بالوسيلة المناسبة و إلى الجهة المناسبة.
- مبدأ نطاق الاتصال: لا بد أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة و التنفيذ، فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون واردة من الرئيس أو من الإدارة العليا و ليس من موظف بسيط و إلا اعتبرت عديمة الأثر.
- مبدأ التكامل و الوحدة و التنسيق: تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و تدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيقه للتكامل و الانسجام بين قدراته في مختلف أقسام المؤسسة، و تحقيق التنسيق الضروري في المهام.
- مبدأ المشاركة: لنجاح العملية الاتصالية يجب أن تتضمن مبدأ المشاركة و التشاور بين مختلف الأقسام في المؤسسة و مختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأييد الضروري لنجاحها و لا تكون مفروضة و مفاجئة للجميع¹.

¹ المرجع نفسه، ص 69.

المطلب الثالث: نماذج الاتصال الداخلي

لقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح و تحليل عملية الاتصال و تحديد أبعادها و مجالاتها و وضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال تختلف من وجهة نظر إلى أخرى، و يرجع الاهتمام ببناء النماذج الاتصالية إلى بداية الاهتمام بدراسة الاتصال كعلم له أصوله و قواعده، و كان هذا الاهتمام مع بداية إدراك خطورة التأثير السياسي على الصحافة الجماهيرية، و مع بداية الاهتمام بالنتائج المعنوية للفيلم و الراديو، و كانت هذه الدوافع للاهتمام بالاتصال لرفع كفاءته و فعاليته في مجالات التعليم و الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، بالإضافة إلى التطورات في علم النفس و الاجتماع.

و في الحقيقة لم يمكن هناك بعد الحرب العالمية الثانية نماذج الاتصال، و لكن بدأ الاهتمام بعد ذلك خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى بدأ و كأنه ظاهرة علمية أمريكية، حيث نوقش في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إمكانية قيام علم الاتصال، و لقد كان عقد الخمسينات من القرن العشرين فترة خصبة في بناء النماذج، واتسع مجال الاتصال اتساعا كبيرا في أواخر الأربعينات و بداية الخمسينات، حيث بادر عدد من علماء الاجتماع و السلوكيين بتطوير نظريات للاتصال و تقدم نماذج لذلك تجاوزت حدود و مجالات تخصصاتهم، فشملت مواضيع مثل أسس الاتصال غير اللفظي من الإشارات و غيرها، التأثير الاجتماعي و الإقناع، طبيعة الاتصال الجماهيري، السلوك الانتخابي،.. و من أهم هذه النماذج يمكن أن نقدم:

1- نموذج لاسويل: من بين النقلات النوعية في هذه الفترة، ظهور دراسات تحليلية للاتصال في شكل نماذج، كان من أشهرها تشخيص العالم السياسي الأمريكي "هارولد لاسويل" الذي نشر عام 1948 نتيجة لعلمه في مجال الدعاية، و الذي قدم منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود السياسية، و الذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية: من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ بأي أثر؟¹.

¹ سلوى عثمان الصديقي، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعة، الاسكندرية، دون ط، 2005، ص50.

وفقا لهذه التصور بنظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، و انصب اهتمامه على العنصر الخامس و هو عنصر التأثير، و ذلك لأن دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي، و الرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام و الأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإن لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة. و ركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية و اهتم بعناصر الاتصال نفسها، و قدم تعريفا أشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال، و الاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام و التسلية، و الإثارة و الإقناع¹.

و قد عدل "ريموند نيكسون" من عبارة "لاسويل" و أضاف إليها ما يتصل بالموقف العام للاتصال، و الهدف من العملية الاتصالية، فأصبحت: من؟ يقول ماذا؟ و ما تأثير ما يقال؟ و في أي ظروف؟ و لأي هدف؟ ووضح أنه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه، و قد نبه أيضا "فيرنج" النظر إلى أهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل و المضمون و الوسيلة و المستقبل و الاستجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة².

2- نموذج و لبور شرام: نشر ولبور شرام موضوعا عام 1954 عنوانه " كيف يعمل الاتصال"، قدم فيه نموذجه الذي طوره عام 1971، وهو تطوير لنموذج "شانون" و "ويفر"، مع إضافة عنصرين جديدين هما رجح الصدى و الخبرة المشتركة³. و وصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فردا و يمكن أن يكون هيئة (جريدة، محطة تلفاز،..) و تكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي، أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، و الهدف قد يكون شخصا يستمع يشاهد أو يقرأ، أو مستمعا في محاضرة، أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهور أو عضوا من مجموعة مناقشة، و الاتصال عند "شرام" بمجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر و المستقبل⁴.

و يرى أن المصدر لكي ينقل معلومات عليه ان يصنعها في شكل رموز لغوية واضحة في الشكل و الاستيعاب، و الرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل و المتلقي و يرى أن الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة و المتراكمة عند كل من المرسل و المتلقي، و متى تشابهت خبرات كل منهما زادت فعالية الاتصال.

¹ المرجع نفسه، ص50.

² أميرة منصور يوسف علي، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، دون ط، 2005، ص 57.

³ سن عماد مكاوي، الاتصال و نظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، دون ط، 2002، ص42.

⁴ سلوى عثمان الصديقي، المرجع السابق، ص54.

و يرى "شرام" أن رجوع الصدى عنصر ضروري لكل من المرسل و المستقبل، لأنه إجابة عن كيفية تفسير الرسائل و كيف يستجيب لها الجمهور، أما فكرة التشويش فهي تلفت انتباهنا إلى حقيقة أن الرسالة يحتمل أن يحدث لها تحريف قبل أن يفك المتلقي رموزها و يفسرها، و أنه في حالة الاتصال البشري كما في الاتصال الإلكتروني يجب أن تكون نسبة الإشارات عالية، أي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عنصر التشويش. و هذا ما نجده في وكالة اتصالات الجزائر بالبويرة فتعتمد بالنسبة كبيرة على الاتصال الإلكتروني.

المطلب الرابع: عوائق الاتصال الداخلي في المؤسسة.

يلعب الاتصال دورا مهما في كل مؤسسة، لذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنتقل داخل الهيكل التنظيمي كما أن عملية الاتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخيارات بين العاملين إلا أن هناك قيد تأثر سلبا على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع إستراتيجية اتصالية فعالة ويمكن حصر عوائق الاتصال الداخلي فيما يلي:

1. المعوقات ذات الطابع دلالي: يتوقف تأثير عملية الاتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات، فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسالة، فحسب "ليو فيسنجر" فإن "استقبال الفرد لمعلومات غامضة، يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة، أو تقليل أهمية بعض العناصر."¹. وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة من خلال الإشاعة أو التظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه حالة أداء الأعمال بصورة أو بشكل مغاير للشكل الذي سطر في محتوى الرسالة الاتصالية، مما ينجم عنه تضييع الوقت، والجهد والوسائل. كل هذا ينعكس في ارتفاع التكاليف الزائدة، وهذا ما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة.
2. معوقات ذات الطابع التنظيمي: وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الاتصال في المؤسسة، إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال السليم بين الرؤساء والعمال².

¹ - طلعت منصور سيكولوجية الاتصال، نقلا عن محمد حسين إسماعيل، المرجع السابق، ص 90.

² - خيضر وفاء، المرجع السابق، ص 25.

يعتبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها العمومية عائقا إمام دوران أو سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات، قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، و في كل مستوى تمر به الرسالة بمسها التغيير في جوهرها، و لا تحمل بذلك الدقة و الأهمية¹. و لكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم.

3- معوقات متعلقة بجماعة العمل: يمكن كذلك أن تشكل جماعة العمل، عائقا أمام نجاح عملية الاتصال الداخلي و هذا من خلال الاختلافات و الفوارق في السن، الدخل، الثقافة، تباين الرتبة الوظيفية و هذا ما يمكن أن يؤدي إلى الاختلاف الذي يولد التصادم و قد يصل إلى حد الصراع، كما يخلف سلوكيات تؤثر سلبا على نجاح العملية الاتصالية، فقد يحاول البعض، احتكار المعلومات باعتبار مصدرا للسلطة، و هذا ما أطلق عليه ميشال كروزبي: إستراتيجية الفاعلين في المؤسسة²، كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة و متعالية، و يرفض الحوار و التبادل مع من هو أدنى منه مرتبة، و هذا قد يؤدي إلى تهميش العامل و يقلل من اندماجه في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه في مهامه و بالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة.

4- معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال: بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فعالية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة، و على التوصيل الجيد³، بمعنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة و لا عوامل و ظروف الموقف القائم يمكن كذلك للتكنولوجيا، أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي، و هذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الالي.

و قد تكون الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة، فهناك الكثير من الرسائل التي لا يمكن نقلها كتابيا أو باستخدام الهاتف لنوع معين من السرية و بذلك تكون الوسيلة المستخدمة ليست ذات مصداقية كافية، و عليه يجب على المرسل أن يختار وسيلة الاتصال المناسبة سواء كانت شفوية أو كتابية حسب الحاجة لذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال⁴.

¹ Sekou et blondin, gestion du personnel, ed collection organisation monteriel, Quebec, Canada, 1986, page 374.

² Michel crozier, le phenomene bureaucratique, WEBER, page 79.

³ أحمد صقر عاشور: المرجع السابق، ص 224.

⁴ عبد الرزاق الرحاحلة: زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، ط1، 2011، ص 203.

خاتمة الفصل

في ملخص الفصل يمكن القول أن المؤسسة يجب عليها أن تطور اتصالاتها الداخلية، حيث أصبحت وسيلة للكمال فهي عامل مركزي و مهم لكل الأشكال، و هذا حقيقي بالنسبة للمؤسسات التي تنتج ناتج هام و دون انقطاع المعلومة.

و مما سبق ذكره تتضح أكثر مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في تسيير شؤونها و تفعيل خدماتها لدى جمهورها الداخلي من اجل كسب ثقته بها.

الفصل الثالث

تمهيد:

تعد الصورة الذهنية من أهم المصطلحات المهمة على الإطلاق فنجد أي مؤسسة تحرص على أن تعني بصورتها لدى جمهورها سواء كان داخلي أو خارجي من اجل صنع أسماء قوية و ذلك من خلال تكوين صورة ثابتة من اجل الصمود أمام المؤسسات المنافسة.

إذن الصورة الذهنية لأي مؤسسة دور كبير لنجاحها واستمرارها، فلكل مؤسسة صورة ايجابية تتشكل لدى جمهورها الداخلي و لاسيما منها المؤسسة الاقتصادية من اجل المحافظة على الإنتاج و بقائها في السوق و كسب رضا ووفاء الزبائن لها والتزامهم نحوها .

فبتالي سوف نتعرض في هذا الفصل إلى ماهية الصورة الذهنية في المبحث الأول و إلى المؤسسة الاقتصادية وجمهورها الداخلي في المبحث الثاني.

المبحث الأول: ماهية الصورة الذهنية

المطلب الأول: مفهومها

يعرف "د علي عجوة" على أنها الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسات المختلفة و قد تكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة و قد تكون عقلانية أو غير رشيدة و قد تعتمد على الأدلة و الوثائق أو الإشاعات و الأقوال غير الموثقة تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم¹.

حدد المنطقيون العرب الصورة الذهنية بقولهم المعاني هي الصورة الذهنية من حيث انه وضع الألفاظ و الصور الحاصلة في العقل فمن حيث أنها تقصد باللفظ سميت معنى و من حيث انه معقول في جواب ما هو؟ سميت ماهية، من حيث ثبوته في الخارج سميت حقيقة، و من حيث امتيازه عن الغير سميت هوية².

حيث يرى " kinth biled negfy " كتابة الرائدة "الصورة"، أن الصورة الذهنية تتكون من تفاعل معرفة الإنسان بعدة عوامل منها: المكان الذي يحيا فيه الفرد، موقفه من العالم الخارجي، العلاقات الشخصية و روابط الأسرة و الجيران و الأصدقاء المحيطين به، و الزمان و العلاقات الشخصية و روابط الأسرة و الجيران و الأصدقاء المحيطين به و الزمان و المعلومات التاريخية و الاجتماعية التي يحصل عليها. و يعرفها قاموس "ويستر" بأنها التقسيم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر أم محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو اللمس أو الشم أو التذوق.

و ايضا عرفها "كلود باستون ولتر بيرلي" أنها تعني الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسات المختلفة، و قد تتكون هذه الأدلة و الوثائق أو الإشاعات و الأقوال غير موثوق فيها، و لكنها تمثل واقعا صادقا من جهة نظر من يحملها³.

¹ علي عجوة: العلاقات و الصورة الذهنية، كلية الإعلام جامعة القاهرة، ط3، 1983، ص12.

² علي بن محمد الجرجاني: كتاب التعريفات، دار الهدى، الجزائر، 2011، دون ط، ص42.

³ عليوة: تنمية مهارات العلاقات في ظروف المنافسة، أتراك لنشر و التوزيع، القاهرة، دون ط، 2001، ص 77-78.

و تعرف بأنها مجموعة السمات و الملامح التي يدركها الجمهور، و يبني على لساسها مواقف و اتجاهات نحو المؤسسة و تتكون تلك الصورة عن طريق الخبرة الشخصية القائمة على الاتصال المباشر، أو عن طريق العمليات الاتصالية الجماهيرية، و تتشكل الصورة الذهنية من خلال إدراك الجمهور لشخصية المؤسسة، وظائفها، شرعية وجودها، جودة أعمالها و القيم التي تتبناها¹.

المطلب الثاني: أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة.

إن تكوين صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة له فوائد متعددة منها:

- مساعدة المؤسسة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها
- تدعيم علاقة المؤسسة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية
- إقناع الحكومة و السلطات و الجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع
- تنمي استعداد الجماهير للتريث قبل إصدار الحكم على المؤسسة في أوقات الأزمات
- المساعدة في إقناع الهيئات المالية و المستثمرين باستثمار أموالهم في المؤسسة
- المساعدة في تدعيم الجهود التسويقية للمؤسسة
- تدعيم العلاقات الطيبة للمؤسسة مع الجهات التشريعية و التنفيذية في الدولة².

¹ سليمان سفيان : التسويق المعرفي ، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2005، دون ط، ص22.

² طارق الحكواتي: أثر التسويق الداخلي على الصورة الذهنية للمنظمة، بكالوريوس إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص6.

المطلب الثالث: أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة

تتمثل أنواع الصورة الذهنية في خمسة و هي:

- الصورة المرآة: التي ترى المنشأة نفسها من خلالها.
 - الصورة الحالية: التي ترى بها الآخرون المؤسسة.
 - الصورة المرغوبة: التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير.
 - الصورة المثلى: و هي امثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى وجودها في التأثير على الجماهير و يطلق عليها الصورة المتوقعة.
 - الصورة المتعددة: و تحدث بتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمؤسسة يعطي كل منهم انطبعا مختلف عنها¹.
- هذا ما قام بتقديمه "burtle" لأنواع الصورة الذهنية حين قال بان تحديد نوعها مهم جدا عندما تتعدد نوايا المشكلة في السلوكيات و الأفعال و تتعرض للهجوم من جهة أو أخرى فهي مرتبطة بالخيارات المتاحة للأفراد في مجال الدفاع الذاتي:

- الصورة الايجابية: هي الصورة التي تنبر على انطباعات طيبة و سمعة حسنة ما يؤدي إلى صورة ذاتية سلبية وخلق مشاعر وانطباعات واتجاهات ايجابية لدى الآخرين، وتكوين الصورة الايجابية مشكل قدم طرحه أرسطو في خطاب عن الأساليب الثلاثة الأساسية المرتبطة بالإقناع وهي المصدقية والحجة العقلية المنطقية والمشاعر والعواطف.

فهذه الأخيرة تهدف كلها إلى تكوين الصورة الحسنة كالإستراتيجية دفاع ذاتي عندما تتعرض صورتهم للخطر، خاصة عندما يقع حدث عنيف وتتهم المنظمة أو الفرد بالمسؤولية.

- الصورة السلبية: هي الصورة التي تبني على انطباعات سيئة عن المنظمة ما أو هيئة أو شخص مما يؤدي إلى تكوين مشاعر واتجاهات سلبية لدى الآخرين...²

- الصورة المؤسسية: و تكون على المستوى الوطني و الدولي من جهة و الجمهور العام من جهة ثانية و هي تتطور بفضل اتصال يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة و تعبر عنها و خاصة في المجالين الاجتماعي و الاقتصادي.

¹ عاطف عدلي العبد عبيد: مرجع سابق، ص267.

² هناء فاروق صالح: صورة الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية لدى الرأي العام المصري، دار العالم العربي، مصر، دون ط،

- الصورة المهنية: و ترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة و بكيفية أداءها لها.
- الصورة العلائقية: و تتطور من خلال التواصل القبلي أو البعدي مع جمهورها الداخلي و الخارجي.
- الصورة العاطفية: و هي نوعية العلاقات التي تربط الجمهور بالمؤسسة بغية تنمية الرأسمال التعاطفي و الودي بينهما.¹

¹ فضيل ديليو: اتصال المؤسسة- إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، دون ط، 2003، ص53.

المبحث الثاني: الجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية.

لقد تعددت واختلفت الأفكار حول ماهية المؤسسة الاقتصادية لذا نجد أهمها ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يمكن إعطاء تعريف مختلفة للمؤسسة و هي كالآتي :

المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع و الخدمات من الأعوان الاقتصاديين الآخرين و هذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي تختلف نسبيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به و يتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية و أخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تمثل الأولى في الوسائل و الموارد المستعملة في التسيير و المراقبة.¹

وهي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، و النشاط المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من اجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من اجلها.²

و أيضا هي تنضم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الاستيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية الباعة منها و تكاليف الإنتاج.³

و هي أيضا الوحدة الاقتصادية التي تنجمع فيها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.⁴

و في تعريف "الأكرم العدلوني" للمؤسسة الاقتصادية هي المؤسسة التي تجمع بين الأشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من اجل إنتاج سلعة ما و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه.⁵

¹ ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص13.

² زكي حنوش: الرقابة و التخطيط في المشروع، مديرية الكتب و المطبوعات الجزائرية، الجزائر، دون ط، 1981، ص5.

³ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2003، ص24-25.

⁴ المرجع نفسه : ص42.

⁵ محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم ، لبنان، ط1، 2002، ص14.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

من التعارف السابق للمؤسسة يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- الشكل الاقتصادي: و يكون على شكل سلع أو شكل وسائل الإنتاج أو الخدمات يستعملها المواطن لكي تستمر عملية الإنتاج لا بد من ضمان الموارد المالية و يكون ذلك عن طريق الاعتماد على القروض أو القروض أو الجمع بين هذه العناصر، و التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أسلوب العمل فكل مؤسسة تصنع أهداف معينة تسعى لتحقيقها.
 - الشكل التقني: المفهوم التكنولوجي و التقنيات الحديثة التي تتطور باستمرار حيث كل دورة إنتاجية فيها إدخال جديدة و بتالي تأتي بمعلومات تقنية جديدة.
 - الشكل القانوني: تعتبر المؤسسة شخصية معنوية قانونية مستقلة تحمل اسما خاصا، لها ميزات و لها خطتها الخاصة بما ملكيتها الخاصة و لها حقوق، و صلاحيات و لها مسؤولية أمام العدالة.
 - الشكل الاجتماعي: المؤسسة لها طابع جماعي بنسبة للعمال، إنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى إذا سلعتها تفيد مجموعة كبيرة من المواطنين، و هناك خصائص أخرى:
 - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يدخل لها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و يد عاملة كافية و قادرة على تكييف نفسها مع الظروف
- زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.¹

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

- الأهداف الاقتصادية: هي السعي إلى تحقيق الأرباح و الاستجابة للطلبات الخاصة بالعملاء، و الاهتمام بعقلنة الإنتاج.
- الأهداف الاجتماعية: هي ضمان تحقيق مستوى مقبول من الرواتب و الأجور، و المساهمة في تحسين مستويات المعيشة للموظفين و العمال و الحرص على تماسك و تنظيم الموظفين و توفير التأمينات المناسبة لهم.²

¹ احمد زايد مسعود و خرشوشي سعيد: مذكرة ليسانس الفاتورة و تسيير العقود، دورة 1998، ص 22.

² أحلام مخبي: تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، جامعة منتوري، الجزائر، 2006-2007، ص 17-18.

الأهداف الثقافية: هي توفير كافة الوسائل الثقافية و الترفيهية للموظفين و الحرص على توفير التدريب للمبتدئين منهم.

الأهداف التكنولوجية: هي الاهتمام بالتطوير و الأبحاث، و استخدام وسائل الإعلام من اجل تقليل التكاليف و ربح الوقت، و الحصول على المعلومات الموثقة و الدقيقة.¹

المطلب الثالث: نظرة موجزة حول الجمهور الداخلي للمؤسسة.

يعرف "إبراهيم القمري" الجمهور هو عدد كبير من الأفراد يشتركون في مصلحة عامة اهتمام الجمهور واحد يعرفون به و نظرا لوجود هذه المصلحة المشتركة التي تجمع أعضاء الجمهور إلا إنهم يشعرون بدرجة معينة من الوحدة التي تتفاوت من الجمهور لآخر و تمتاز الجماهير عادة بضخامة حجمها وانفصالها فيزيقياً.²

إن كلمة جمهور مستمدة من الفعل يتجمع، و تعني التجمع و الالتقاء و الجمهور اصطلاح فتى يقصد به جماعة من الناس تقع في محيط نشاط المؤسسة و التنظيم، تؤثر و تتأثر به أي هناك تفاعل متبادل بين الطرفين و كما أن هناك مصلحة مشتركة بين هؤلاء الناس، و أحيانا يكون العالم بأسره، وفي المفهوم العام يدل الجمهور على أية رابطة فضفاضة للأفراد تجمع بينهم مصالح مشتركة كقاعدة ثقافية مشتركة.³

و الجمهور الداخلي يتكون من كافة العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية و التقنية و تسعى العلاقات العامة من خلال الجمهور الداخلي إلى تحقيق الاستقرار له و أن تجعله يشعر بالانتماء إلى المؤسسة و هذا ما يجعل هذه الجماهير تميل إلى تبني سياسات و أهدافها و الدفاع عنها.⁴

كما يقصد به موظفو الجهاز ثقة الموظفين في الجهاز و سياسته و عدالته تساعدهم على عكس الصورة الحقيقية للجهاز أمام الآخرين، ولذا وجب الاهتمام بالجمهور الداخلي و تكتيف البرامج التدريبية و الإرشادية له.⁵

¹ أحلام مخبني: المرجع نفسه، ص17-18.

² إبراهيم القمري: السلوك الإنساني و العلاقات العامة، دار الجامعة، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، دون ط، 1998، ص213.

³ محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر و التوزيع، المجلد 3، مصر، 2003، ص909.

⁴ محمد محظوظ الزهري: العلاقات العامة، مشكلات و حلول، دون دار النشر، دون ط، 2004، ص 35.

⁵ عبد الرزاق محمد الديلمي: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة، عمان، 145، 2011.

و من أهداف إقامة علاقات جيدة مع الجمهور الداخلي ما يلي:

- الحصول على ثقة الموظفين و ضمان تأييدهم لسياسة المؤسسة.
- الاهتمام بالروح المعنوية للموظفين.
- اجتذاب الأكفاء من الموظفين للعمل في الإدارة.¹

فالجمهور الداخلي هم العمود الفقري لأي مؤسسة ، و ذلك فان تنمية العلاقات بينهم و بين الرؤساء و بين بعضهم ببعض من أهم المقومات لنجاح أي مؤسسة .²

¹ المرجع نفسه، ص145.

² انتصار إبراهيم عبد الرزاق ،صفد حسام الساموك ، الإعلام الجديد تطور الأداء و الوسيلة و الوظيفة، دار الجامعة للطباعة و النشر و الترجمة، دون ط، بغداد، ص205.

الفصل التطبيقي

تمهيد:

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة على المفاهيم ومختلف الأجزاء المتعلقة ، بالاتصال و الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة، وسيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات إلا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر ، التي عرفت عدة تحولات وتغيرات وذلك لكي تماشى مع بيئتها و المحيط الذي تنشط فيه.

حاولنا دراسة حالة المؤسسة في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق من طرف المؤسسة ، وأيضاً من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة لتحليل و تشخيص واقع و مركز المؤسسة في المجال الذي تنشط فيه . ومن اجل التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة ، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع البويرة – ؛

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها؛

المبحث الثالث: عرض، تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع البويرة -

للتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية : تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر، هيكلها التنظيمي و أهم الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة .

المطلب الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

سنقوم في مطلبنا هذا بالتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر⁽¹⁾:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد و المواصلات وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا للمؤسسة العمومية الاقتصادية مسماة ب: "اتصالات الجزائر"، مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدرة 50.000.000.000,00 دج ، بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003.

¹ <http://www.algeriatelecom.dz> consulté le 23/04/2017 à 10h15

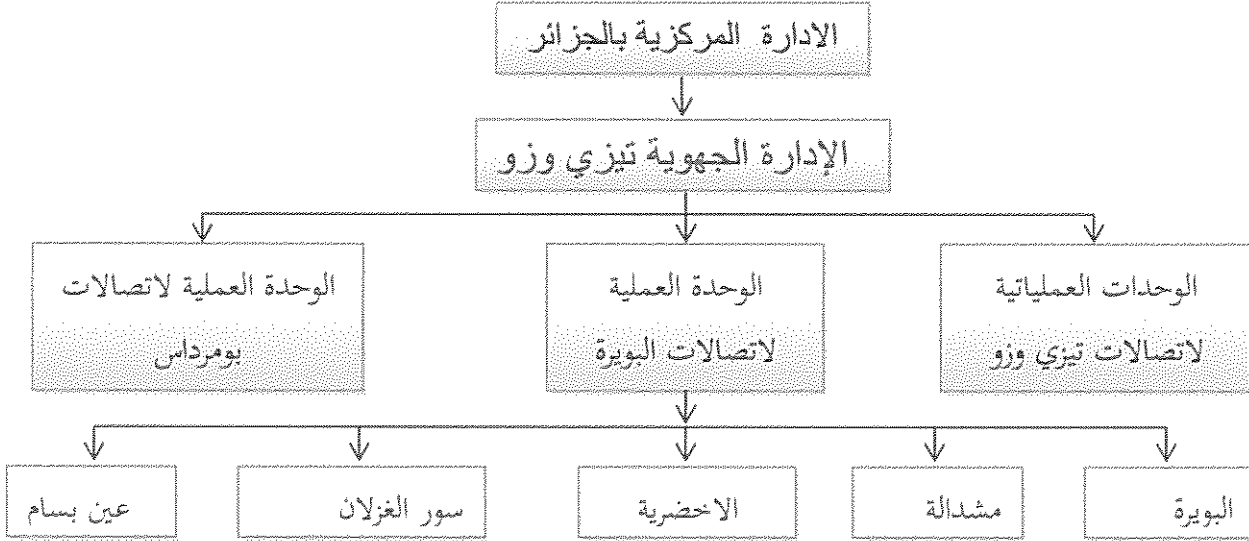
جدول "1": يمثل البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة:

المعيار	البيانات
المؤسسة	اتصالات الجزائر
الاسم القانوني والتجاري	مؤسسة ذات اسهم
الرمز	
الشعار	le bon choix الاختيار الامثل
المقر الاجتماعي	الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16130، الجزائر
رقم السجل التجاري	رقم 02 ب 0018083
التعريف الجبائي	000216299033049
البند الضريبي	16293838021
رأس المال	50.000.000.000 دج
عدد العمال	21503
الفروع التابعة لها	اتصالات الجزائر موبليس ، اتصالات الجزائر للانترنت جواب ، اتصالات الجزائر الفضائية
الهاتف	(321)(21) 82 38 38
الفاكس	(321)(21) 82 38 39
الموقع الالكتروني	www.algeriatelecom.dz
البريد الالكتروني	Ouertes@www.algeriatelecom.dz

الصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

كما إن لاتصالات الجزائر 50 وحدة عمليات ، حيث 47 وحدة عملياته للاتصالات ولائية + 03 وحدات عملياتية لاتصالات بولاية الجزائر ، و يعتبر فرع اتصالات الجزائر لولاية البويرة ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة و الإدارة الجهوية لتيزي وزو كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2) : تنظيم الوحدات العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على الوثائق الداخلية الخاصة للمؤسسة .

يمثل الشكل رقم (07): تنظيم الوحدات العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث تشكل الإدارة المركزية قمة هذا الهيكل التنظيمي و تضم عدة إدارات جهوية منها الإدارة الجهوية بتيزي وزو و التي تضم بدورها ثلاثة وحدات عملية و هي الوحدة العملية لاتصالات تيزي وزو ووحدة بومرداس ووحدة البويرة، كما تضم هذه الأخيرة على خمس وكالات تجارية و هي وكالات : البويرة، الاحضرية، سور الغزلان، مشداله، عين بسام

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة العملية للاتصالات الجزائر - البويرة - سنتطرق في مطلبنا هذا إلى الهيكل التنظيمي للوحدة العملية المتواجدة على مستوى ولاية البويرة كما سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للبويرة.

أولاً: الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر للبويرة

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالبويرة من :

1- مدير الوحدة

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمؤسسة ، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة ومن بين مهامه السهر على ما يلي :

- الحفاظ على الحصص في السوق والعمل على رفعها .
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح .
- مراقبة سير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليه من المصالح المختلفة .
- النظر في مختلف الاقتراحات المقدمة من طرف مصالح المؤسسة .
- المحافظة على السير الحسن للمؤسسة .

2- الأمانة العامة

تعمل على التنسيق والربط بين المدير وباقي المصالح ومراجعة المواعيد وكل ما يتعلق بأوامر المدير ومديري المصالح.

أما مسؤوليات ومهام الدوائر الأربعة فتتلخص فيما يلي :

- الدائرة التقنية : تتمثل مهمتها في متابعة السير الحسن للهاتف و الانترنت ومراقبة جودتها وتنقسم هذه الدائرة إلى المصالح التالية :

مصلحة شبكة المعطيات :تقوم هذه المصلحة بمتابعة إنجاز المشاريع الجديدة من تركيب العتاد وإنجاز كوابل الألياف البصرية وتصلح المشاكل .

مصلحة البنية التحتية : تعمل هذه المصلحة على متابعة ومراقبة البنى التحتية للمؤسسة وصيانتها من كوابل وأجهزة إرسال ، كما تقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها .

مصلحة الشبكة المحلية WLL : تعمل هذه المصلحة على المراقبة التقنية لنظام WLL والعمل على السير الحسن للشبكة .

- الدائرة التجارية : مهام هذه الدائرة تتمثل في تنظيم وتسيير مبيعات المؤسسة وتنقسم هي الأخرى إلى ثلاث مصالح :

مصلحة التحصيل والفوترة وما قبل الفوترة : تعمل هذه المصلحة على تحصيل ما استهلكه الزبون ، كما تقوم بإعداد الفواتير الخاصة بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي وفواتير الانترنت .

مصلحة قوة البيع : تقوم هذه المصلحة بدراسة السوق والتوقعات المنتظرة كما تقوم بالإشراف على عملية البيع .

مصلحة الزبائن : تقوم هذه المصلحة بتقديم الخدمات حسب طلبات وشكاوي الزبائن والسهر على إرضائهم والوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة .

- دائرة الموارد البشرية : تقوم هذه الدائرة بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية ، وتندرج تحتها المصالح التالية :

مصلحة التكوين : تحتتم هذه المصلحة بمجال التكوين وتمثل مسؤولياتها في احتياجات تكوين عمال ، إعداد مخططات التكوين ومتابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين .

مصلحة الأجور : تعمل هذه المصلحة على تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور ، ومتابعة حضور وغياب العمال ، الساعات الإضافية ، الاقتطاعات من الرواتب .

مصلحة البنايات : تتكفل هذه المصلحة بالمشاكل الموجودة على مستوى المباني والوكالات الخاصة بالمؤسسة والقيام بعمليات صيانة الكهرباء ، الماء ، الغاز وغيرها .

مصلحة الوسائل والعتاد : تقوم هذه المصلحة بمتابعة تسيير المخزون وتوفير الوسائل المستعملة من قبل المؤسسة من سيارات وتجهيزات والتكفل بها .

- دائرة الميزانية والمحاسبة : تتمثل مهامها في إعداد ومتابعة الميزانيات واستخراج الانحرافات وتسجيل العمليات المحاسبية وتسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للوحدة . وتتفرع إلى أربعة مصالح :

مصلحة الميزانية : تعمل على إعداد ميزانيات المؤسسة .

مصلحة الخزينة : تعمل على معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة وضمان تمويل أنشطة المؤسسة والاستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية .

مصلحة المحاسبة : من بين مهامها إعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة الأعباء والإيرادات ، وتسوية وضعية الخزينة أسبوعيا وتحسين العلاقات مع البنك ، المشاركة في إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج، مسك الوثائق والدفاتر المحاسبية القانونية وتسجيل مختلف العمليات وفقا للمخطط المحاسبي الوطني .

مصلحة الشؤون القانونية : تهتم بمتابعة القضايا القانونية والتأمينية والعمل على حل النزاعات بين المؤسسة وخصوصها كما توجد الخلايا التالية على مستوى الوحدة وهي :

✓ خلية النظافة والأمن : تسهر على الحفاظ على نظافة المؤسسة وحماية التجهيزات والمباني الخاصة بالمؤسسة .

✓ خلية الاتصالات والعلاقات الخارجية : مكلف بالاتصالات والعلاقات الخارجية وتعزيزها .

✓ خلية التفتيش : تعمل تحت الرقابة المباشرة للمدير وهي مكلفة بمراقبة قاعدة الأعمال السنوية ، تنفيذ المهام

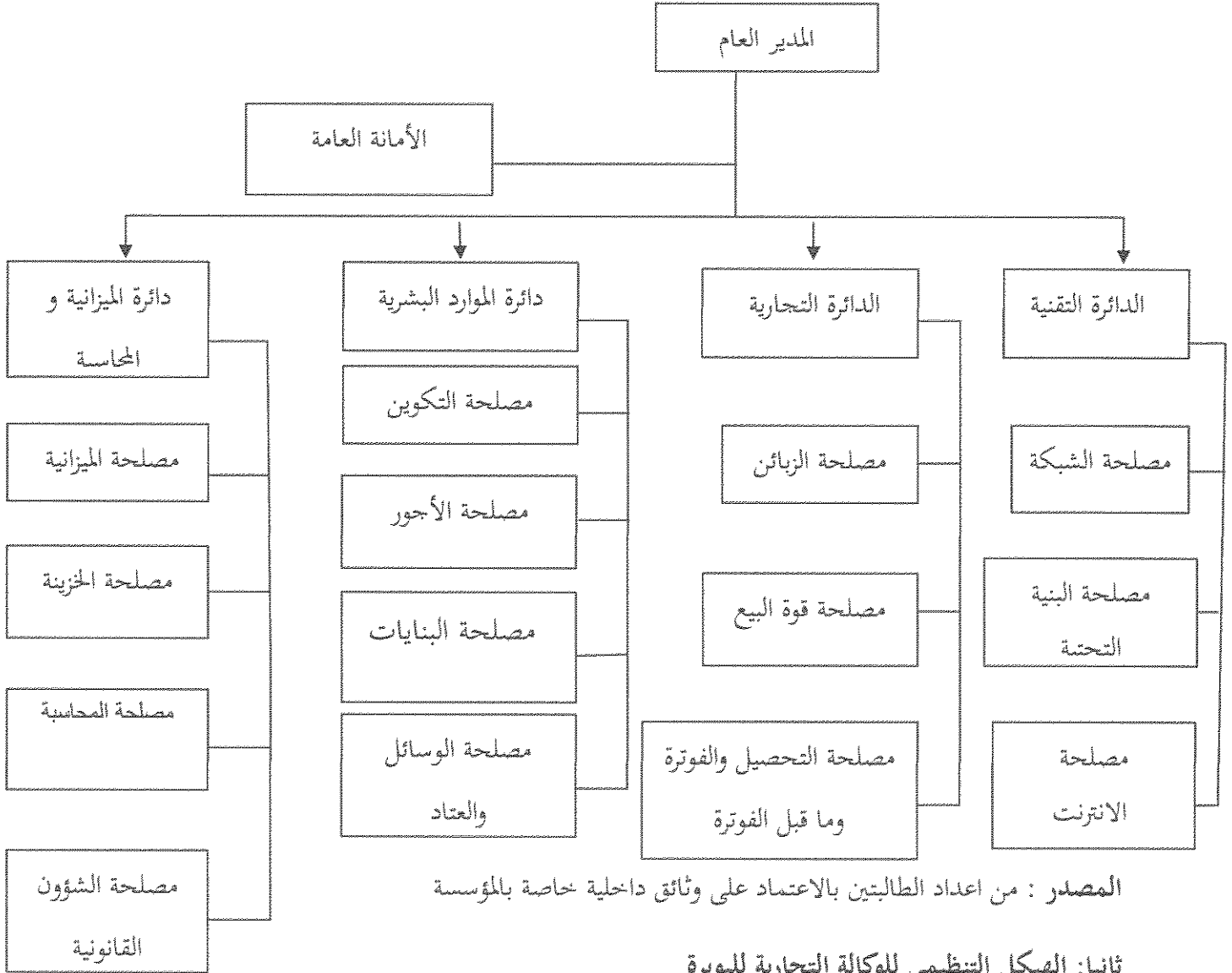
المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير ، القيام بتحقيقات في أي حالة مضرّة بالمؤسسة .

✓ خلية تسيير النوعية ولوحات القيادة : مسئولة عن متابعة نوعية الخدمات المقدمة والتحقق من مدى

وصول الوحدة للأهداف المسطرة .

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالبويرة.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر للبويرة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للبويرة
نتعرف أولا على الوكالة التجارية ثم هيكلها التنظيمي.

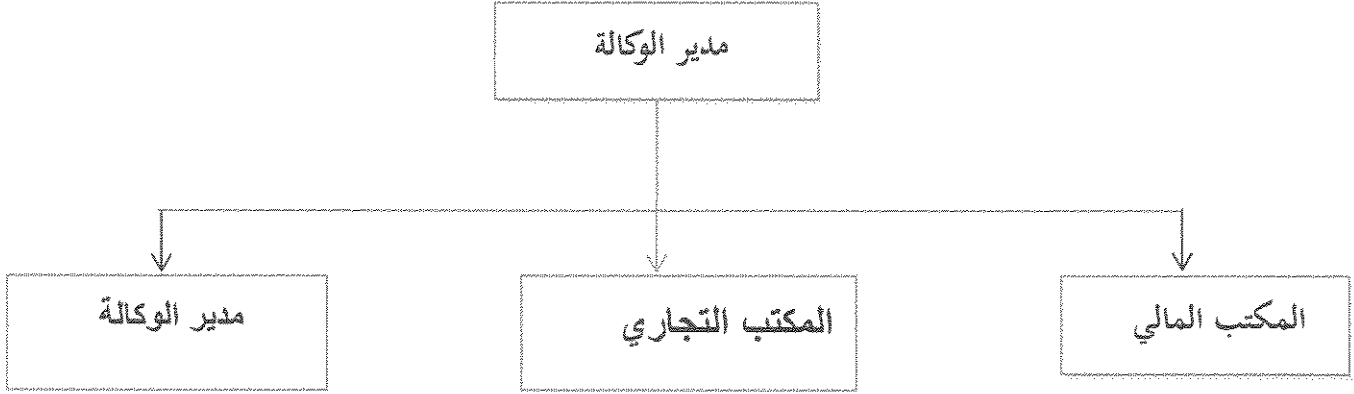
1 - تعريف الوكالة التجارية للبويرة

تعتبر الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر الفضاء الذي يتم من خلاله استقبال المستهلكين و التعامل معهم بشكل مباشر و كذا تقديم المنتجات لهم كتسديد فواتير الهاتف و الانترنت.. الخ ، و الاستمتاع لشكاواهم و العمل على معالجتها ، اذ تمثل الواجهة الأمامية للمؤسسة و التي من خلالها تعطي صورة واضحة عنها .
وفي إطار حرص المؤسسة على خدمة أكبر عدد من المستهلكين فإنها تسعى إلى أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني ممثلة في وكالتها التجارية، ومن بين هذه الوكالات نجد الوكالة التجارية للبويرة، و التي تسعى إلى خدمة أكبر عدد من المستهلكين و السهر على راحتهم و رضاهم و تقديم أفضل الخدمات لها .

2- الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للبويرة :

و ينقسم الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر للبويرة الى¹ :

الشكل رقم(4): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للبويرة



المصدر : من اعدد الطالبين بالاعتماد على وثائق مصلحة العملاء

يوضح الشكل رقم (4) الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للبويرة و فيما يلي شرح لمختلف وظائفه :

1- المكتب المالي (le back office financier):

و تتمثل مهامها في :

- معالجة قائمة المستهلكين المدينين الذين لم يسددوا الفواتير.
- مراقبة صندوق شبك الدفع .
- معالجة الشبكات.
- متابعة رقم أعمال الوكالة التجارية .

2- المكتب التجاري (le back office commercial):

و تتمثل مهامه الرئيسية في :

- معالجة الطلبات الخطية؛
- متابعة تطور الطلبات و ضمان جودة المنتج؛
- تحديث قاعدة المعلومات الخاصة..

3- المكتب الأمامي :

- هو الواجهة الأمامية للوكالة التجارية؛
- مثل القضاء المادي لاستقبال المستهلكين و تلقي مختلف الطلبات التجارية؛
- تسيير مشخص لوضعية المستهلكين؛

¹- وثائق داخلية للمؤسسة موجودة لدى مصلحة العملاء .

- استقبال المستهلكين بطريقة حسنة من اجل توطيد العلاقة معهم؛
- خدمة المستهلكين : تعمل على توجيه المستهلك و الإجابة على جميع تساؤلاته و منه مجموعة خدمات منها

ما يلي :

- معالجة الاحتياجات؛
- البيع عبر الهاتف: التعريف بمنتجات المؤسسة الجديدة في زقت قياسي و بيعها عبر الهاتف؛
- التحقيقات الهاتفية (صبر الآراء)؛
- تأهيل الملفات؛
- المساعدة التقنية : استقبال " تصنيف الطلبات " تقديم مساعدة أولية و الإرشاد عن بعد لتوفير الحلول؛
- جذب المستهلكين جدد.

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

إن إسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر بالبويرة، يتطلب توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة والتي تتلاءم مع هدف البحث وظروف الباحث.

وعليه نتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية وكذا مراحل تطوير أداة الدراسة .

أولاً: نموذج الدراسة حدودها وعيبتها

1- نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين ، المتغير المستقل وهو الاتصال الداخلي ، والمتغير التابع هو تحسين صورة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، من أجل معرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

2- تحديد وتعريف مجتمع الدراسة:

قبل تحديد العينة وحجمها يتوجب تحديد وتعريف مجتمع الدراسة ، هذا الأخير هو ، "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث ، وتشارك في صفة معينة أو أكثر ، والتي مطلوب جمع البيانات حولها"¹.

ويتكون مجتمع الدراسة في بحثنا هذا من جميع عمال و موظفي اتصالات الجزائر بالبويرة في فترة إجراء الدراسة 2017/2018.

3- مجتمع البحث:

لأن مجتمع البحث محدودة في 50 مفردة من العمال و الموظفين لهذا سنقوم بمسح شامل لصغر حجم مجتمع البحث، حيث تم توزيع الاستبيان في الوكالة التجارية بولاية البويرة .وقد واسترجعنا منها 40 استبانة صالحة للدراسة.

المطلب الثاني:مراحل تطوير أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة وجدنا إن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان وذلك نظرا لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث كبيانات منشورة، وقد مر صياغة هذا الاستبيان بمراحل عدة وذلك حتى نتأكد من قدرتها على تحقيق الهدف المنشود منها.

أولاً: بناء أداة الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة لجمع البيانات والتي تم إعدادها وفقا لأغراض البحث وبما يتلائم مع أسئلته حيث قسمناه إلى:

¹ حواس مولود: أثر التغليف على سلوك المستهلك-دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير،تخصص تسويق،جامعة الجزائر،2008/2009،ص179

1-الجزء الأول : وتتعلق بالخصائص الشخصية العامة للأفراد عينة الدراسة من حيث السن، العمر، المؤهل العلمي، المستوى، مدة التعامل لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات الديمغرافية.

2-الجزء الثاني : يحتوي على أسئلة تخص مجالات الاتصال الداخلي و المؤسسة، ويتكون من 15 سؤال موزعة على 4 محاور كما يلي :

- أ- المحور الأول:يحتوي على العبارات الخاصة بطبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة ويضم 05 عبارات .
- ب- المحور الثاني:يحتوي على العبارات الخاصة بالوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة للاتصال بمجتمورها الداخلي ويضم 03 عبارات .
- ت- المحور الثالث:يحتوي على العبارات الخاصة بعوائق الاتصال الداخلي في المؤسسة ويضم 03 عبارات .
- ث- المحور الرابع:يحتوي على العبارات الخاصة بدور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة ويضم 04 عبارات.

المبحث الثالث: عرض، تحليل وتفسير نتائج الدراسة

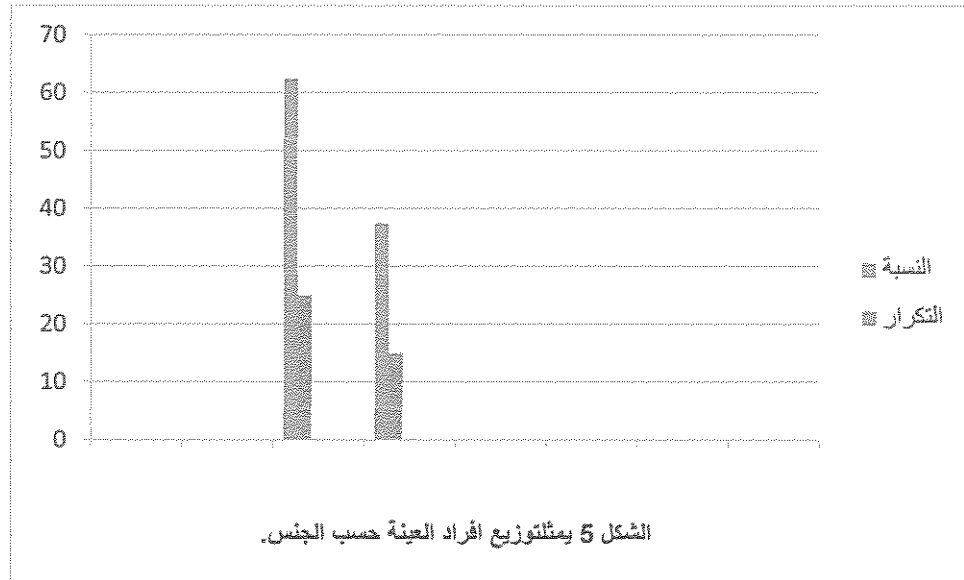
يعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان المستخدم في جمع البيانات، وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يتصف مجتمع الدراسة من الخصائص الشخصية والوظيفية، الجداول الآتية تمثل تلخيص للنتائج المتوصل إليها والتي تظهر من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
62.5%	25	ذكر
37.5%	15	أنثى
100%	40	المجموع

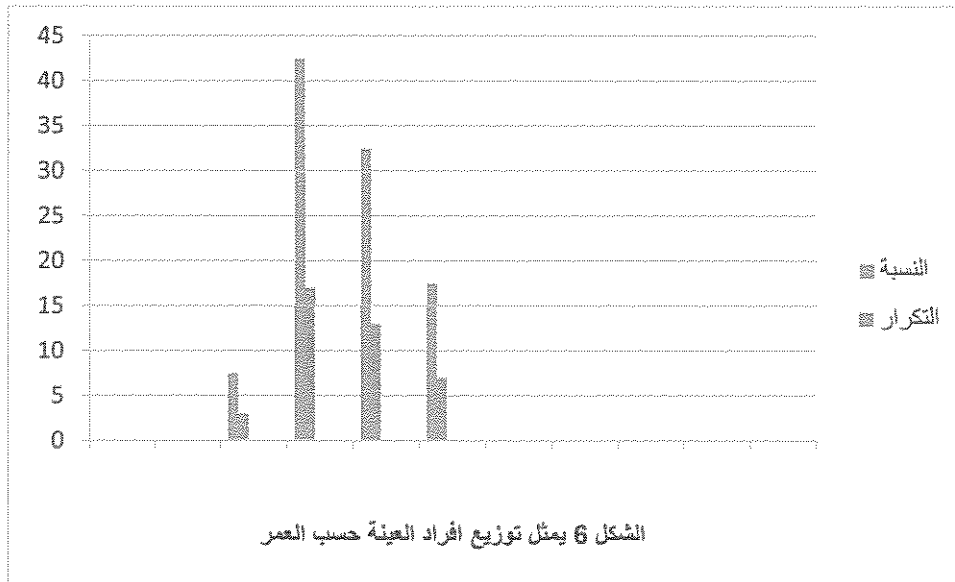


لوحظ في جدول "1" الذي يمثل فئة الجنس أن فئة المبحوثين أغلبها من جنس الذكور بنسبة 62.5%

بينما قدرت نسبة الإناث 37.5% و هذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة أغلب موظفيها من جنس الرجال، يعني أن التوظيف بما ليس كما هو شائع أنه يميل إلى جنس الإناث بل العكس.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر

النسبة	التكرار	السن
07.5%	03	أقل من 25
42.5%	17	34-25
32.5%	13	44-35
17.5%	07	45 فما فوق
100%	40	المجموع



يمثل الجدول أعلاه توزيع الموظفين طبقا لمتغير السن، كان الهدف من ورائه معرفة سن الباحثين لأنه يلعب دورا كبيرا في مساهمة الإداري في تطوير المؤسسة الجامعية، و ذلك طبعا حسب قدراته على إنجاز مهام عمله الموكل إليه و نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة موزعين على مختلف الفئات العمرية و أغلبها ليست متقدمة في السن... و يمكن تقسيم هذه الفئات إلى مجموعات:

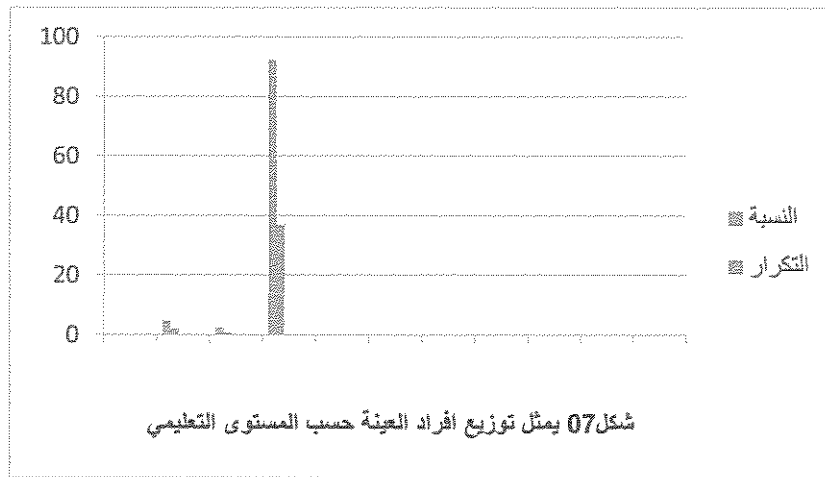
المجموعة الأولى تظم المجال من 34-25 و هي بنسبة تقدر بـ 42.5% و هي أكبر نسبة من فئة الشباب من الباحثين و هذا يعود إلى أن فئة الشباب تلعب دور فعال في المؤسسة.

الجموعه الثانيه تمثل 35-44 و هي ثاني نسبة تقدر ب 32,5%، أما الجموعه الثالثه فتنظم الفئه العمريه ذات مجال 45 فما فوق و نسبتها تقدر ب 17,5% و هي نسبة قليله و تمثل الفئه الأكبر في السن و الجموعه الرابعه هي الاخيره الممثلتة في الذين هم أقل من 25 فتقدر نسبتها ب 07,5% .

فلاحظ أن المؤسسة توظف بكثرة نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من بين 25 إلى 44. و هذا ما رجح إلى استراتيجيات التوظيف التي اتبعتها المؤسسة في السنوات الأخيرة التي تركز على فئة الشباب خريجي الجامعات و المعاهد المتخصصة خاصة و أن هذا القطاع شهد تطورا كبيرا.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
05%	02	متوسط
2.5%	01	ثانوي
92.5%	37	جامعي
100%	40	المجموع

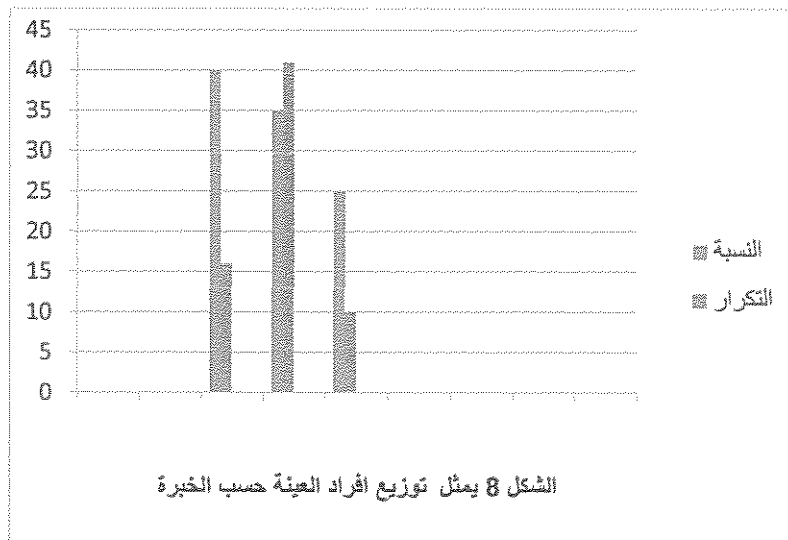


يبين الجدول أعلاه أن نسبة 92,5% تمثل أكبر نسبة من مجموعة أفراد العينة من الجامعيين، أما نسبة 05% فتمثل المجموع الكلي لذوي مستوى المتوسط و هي نسبة متباعدة بالنسبة للمستوى الجامعي بكثرة.

أما التعليم الثانوي فهي آخر نسبة تقدر ب 2.5%. و هذا ما رجع إلى طبيعة القطاع التي تحتاج إلى مؤهلات كبير لسير قطاع الاتصالات أما المستويات الأخرى فرما تكون في الموظفين الذين التحقوا بالشركة في وقت سابق.

الجدول رقم(05) يوضح توزيع أفراد العينة و فقا لمتغير مدة التعامل.

النسب	التكرار	سنوات الخبرة
40%	16	اقل من 5
35%	14	من 05 إلى 10
25%	10	أكثر من 10
100%	40	المجموع

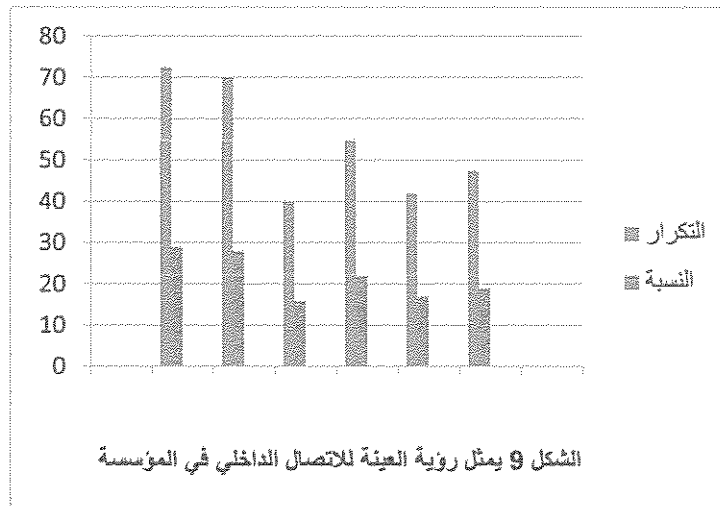


نلاحظ من خلال قراءة أرقام الجدول أعلاه أن أفراد العينة موزعين على مختلف الفئات الخاصة بالخبرة في العمل فنجد أن أكبر نسبة تحتلها الفئة السنوية أقل من 05 سنوات بنسبة 40% و هذا دليل أن معظم موظفي المؤسسة جدد و قليلي الخبرة و لا يزالون يكتسبون المعارف و يحاولون الاستفادة من تجارب عملهم، ثم تليها نسبة 35% من 5 إلى 10 سنوات خبرة، ثم أكثر من 10 سنوات بنسبة 25% و التي تعتبر أقل نسبة.

و من هذا يمكن أن نقول أن النتائج تدل على أن أفراد العينة في العموم هم فئات ذوي خبرة قليلة ثم تليها ذوي الخبرة المتوسطة. وهذا راجع إلى إستراتيجية القطاع التي تهدف إلى توظيف كفاءات تتلائم مع تطورات القطاع.

الجدول رقم (06) يوضح رؤية العينة الاتصال الداخلي في المؤسسة

النسبة	التكرار	العبارات
72.5%	29	تستخدمه المؤسسة للحصول على المعلومات
70%	28	وسيلة نقل المعلومات و الأفكار
40%	16	وسيلة لتكوين علاقات في الحصول على المعلومات
55%	22	وسيلة في تحسين أداء الموظفين
42.5%	17	وسيلة لتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين
47.5%	19	وسيلة لخلق جو من الثقة و الانسجام



يتبين لنا من نتائج المتحصل عليها أن نسبة 72.5% من أفراد عينة الدراسة، يعني لهم الاتصال الداخلي في المؤسسة وسيلة تستخدمه المؤسسة للحصول على المعلومات، ثم تليها وسيلة نقل المعلومات و الأفكار بـ 70% ، تليها وسيلة تحسين أداء الموظفين بنسبة 55% و هذه النسبة التي تحتل المرتبة الوسطى ثم نسبة 47.5% لوسيلة خلق جو من الثقة و الانسجام، و في الأخير تليهم 42% و 40% اللتان يحتلان المرتبة الأخيرة و الذين يرون الاتصال على انه وسيلة لتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين ووسيلة تكوين علاقات في الحصول على المعلومات. و هذا راجع إلى ديناميكية العملية الاتصالية التي من خلالها تترجم المعاني و الأفكار و الاتجاهات .

الجدول رقم(07) يوضح الأنواع الاتصالية الداخلية الأكثر شيوعا في المؤسسة

النسبة	التكرار	العبارات
57.5%	23	الاتصالات الصاعدة
75%	30	الاتصالات النازلة
40%	16	الاتصالات الأفقية



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أن الاتصال النازل هو أكثر استخداما، بدليل النسبة الممثلة لهذه الفئة كانت أعلى 75%، تليها نسبة 57.5% و تعبر أن الاتصالات الصاعدة هي السائدة في المؤسسة، و مثلت نسبة 40% الفئة التي رأت أن الاتصال الأفقي هو السائد في المؤسسة.

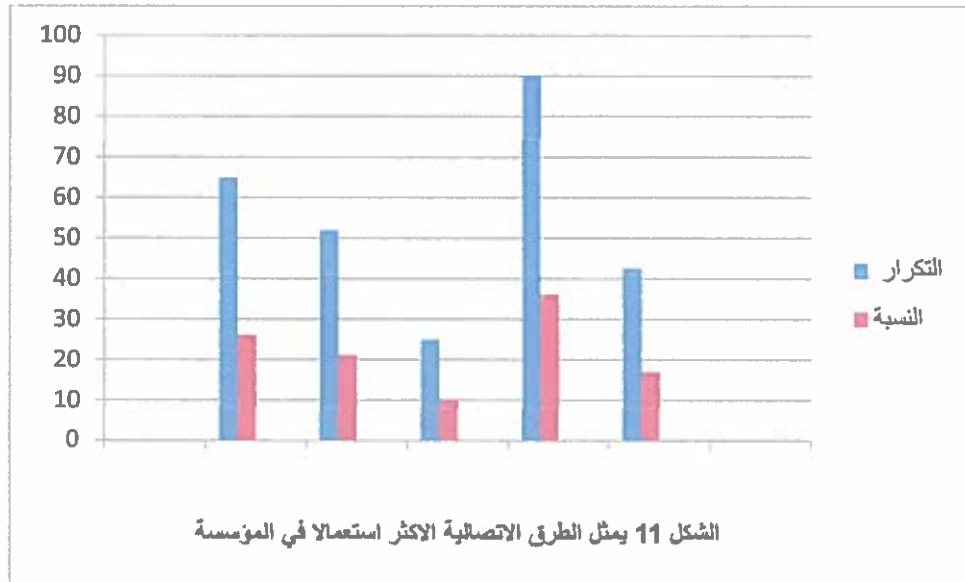
تدل النسبة العالية التي تعبر أن الاتصال النازل هو الأكثر استخداما في المؤسسة على الدور الكبير الذي يؤديه، حيث يعتبر الأداة الرئيسية في نقل الأوامر و التعليمات و التوجيهات من المسؤولين إلى الموظفين.

و ذلك من خلال التعليمات الوظيفية التي تتعلق بالتوجيه و الإشراف على العمل، بينما تعتبر النسبة الثابتة على كون الاتصال الصاعد هو السائد حيث يربط بين المستويات الإدارية العليا، مما يسهم في نقل الاقتراحات و التعليمات و غيرها، كما يعتبر مصدرا للحصول على المعلومات.

و يبقى الاتصال الأفقي ذو أهمية في المؤسسة لذلك عبرت فئة عنه، و ذلك لقيامه بعمليات التنسيق و الرقابة بين مختلف الأقسام و المستويات الأفقية كما يمكن أن تكون نتيجة عدم التصادم في بعض الأحيان.

الجدول رقم (08): الطرق الأكثر استعمالا للاتصال في المؤسسة

النسبة	التكرار	العبارات
65%	26	الاتصال الكتابي
52%	21	الاتصال الشفهي
25%	10	الاتصال الكتابي و الشفهي معا
90%	36	الاتصال الاليكتروني
42.5%	17	الاتصال الشخصي

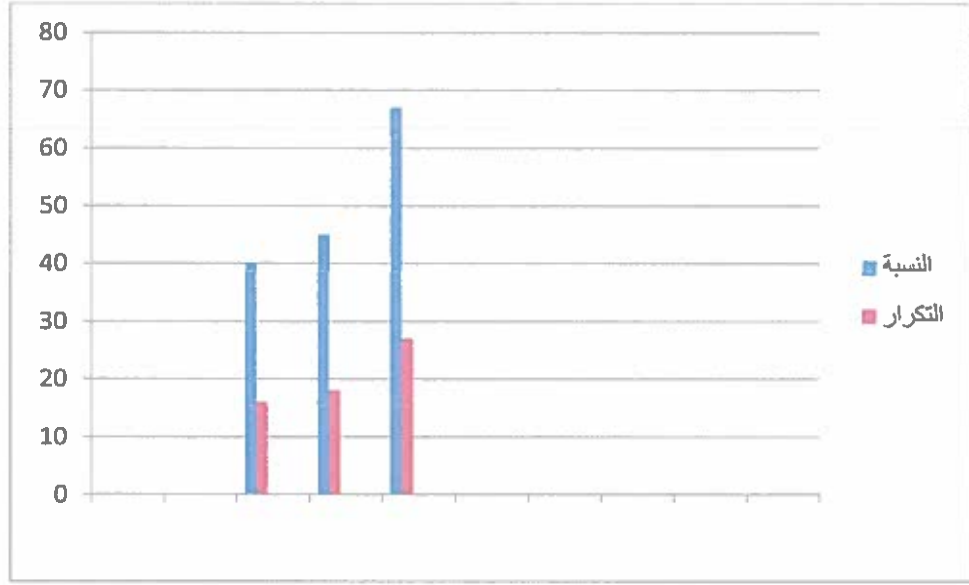


يبين الجدول طريقة الاتصال داخل المؤسسة حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين يتواصلون عبر البريد الاليكتروني 90% تليها وسيلة الاتصال الشفهي بنسبة 52% ، أما المرتبة الثالثة فتحتلها نسبة المبحوثين الذين يقرون أن الاتصال الشخصي بنسبة 42.5% هي من الوسائل الأكثر شيوعا في المؤسسة

أخيرا تأتي المرتبة الدنيا للاتصال الكتابي و الشخصي و الكتابي معا بنسبة 25% ، و من هنا نستنتج ان من الأنواع الاتصالية الأكثر شيوعا في المؤسسة و حسب عينة الدراسة ، هي البريد الاليكتروني و هذا راجع الى تطور التكنولوجي لاختراع وسائل أكثر تطورا و التي أحدثت ثورة في العملية الاتصالية .

الجدول رقم(09): كيفية ضمان اتصال داخلي فعال .

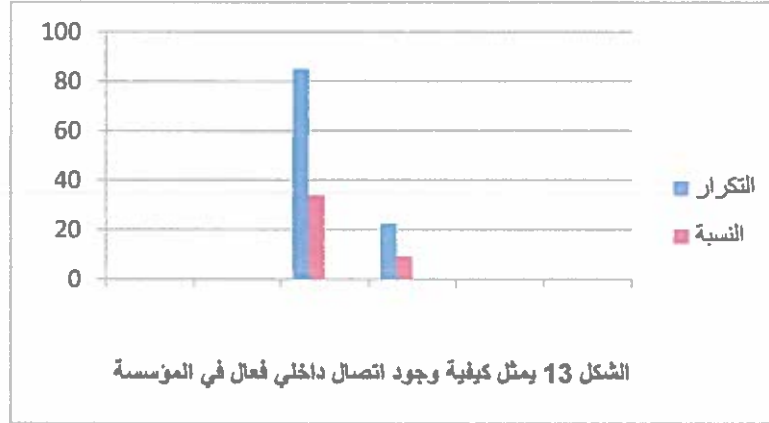
النسبة	التكرار	العبارات
40%	16	فهم مهارات الاتصال و العمل بها
45%	18	التدريب و التطبيق الفعال
67.5%	27	بناء شبكة اتصال داخلية قوية تربط بين جميع أفراد المؤسسة



يمثل الجدول أعلاه رأي الموظفين الباحثين في كيفية ضمان اتصال داخلي فعال في المؤسسة و بحسب المستنتجات أعلاه، تبين لنا أن أكبر نسبة تمثل في 67.5% للمبحوثين الذين يقرون أن بناء شبكة اتصال داخلية قوية تربط بين جميع أفراد المؤسسة التي تمثل ضمان وجود اتصال داخلي فعال، ثم تليها في المرتبة الثانية نسبة المبحوثين الذين يقرون بالتدريب و التطبيق الفعال بنسبة 45% ، ثم أخيرا تأتي نسبة 40% لعينة الدراسة التي تقر أن فهم مهارات الاتصال و العمل بها هي كفيلا ل تكوين اتصال داخلي فعال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة ، فنستنتج أن لضمان اتصال داخلي فعال في المؤسسة يكون ببناء شبكة اتصال داخلية تربط بين جميع أفراد المؤسسة، هذا ما يرجع إلى الهوية المشتركة بين الموظفين و يجمعهم أنماط مشتركة من السلوك كالانضباط و الاحترام و التعاون المتبادل.

الجدول رقم (10): يوضح رأي عينة الدراسة في كيفية وجود اتصال داخلي فعال.

النسبة	التكرار	العبارات
85%	34	رسمي
22.5%	09	غير رسمي



الاتصال إحدى العمليات التي تقوم بها الإدارة من أجل الحصول على المعلومات أو إيصالها إذ ينقسم إلى اتصال رسمي و غير رسمي.

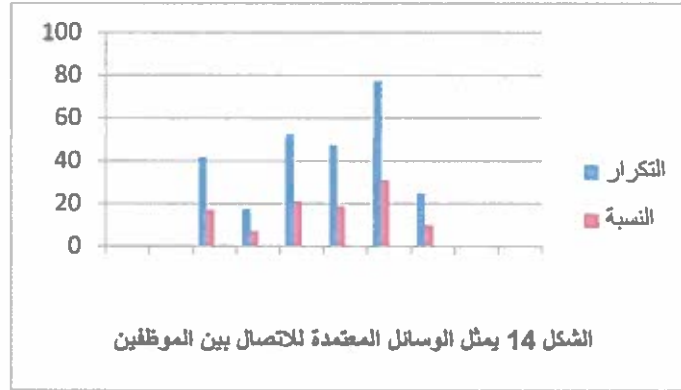
و من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال فعال إذ كان رسميا هو 85 % و هي أعلى نسبة بالنسبة للاتصال غير رسمي لأنه برأيهم الطريقة الأسرع لإيصال المعلومات كونها توصلها عبر قنوات الاتصال مثل البريد الإلكتروني أو لوحة الإعلانات...

أما بالنسبة للاتصال غير الرسمي فتحصل على نسبة 22.5 % و التي هي أدنى نسبة بالنسبة للاتصال الرسمي،

و هذا راجع إلى انسياب المعلومات و البيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة و يتم بطريقة رسمية متفق عليها و يشمل الخطابات و المذكرات و التقارير التي ترسل أو تعد هيئات إدارية من داخل المؤسسة المعنية و تشمل الاتصالات الرسمية.

الجدول رقم (11): يوضح الوسائل المعتمدة في مؤسسة للاتصال بين الموظفين

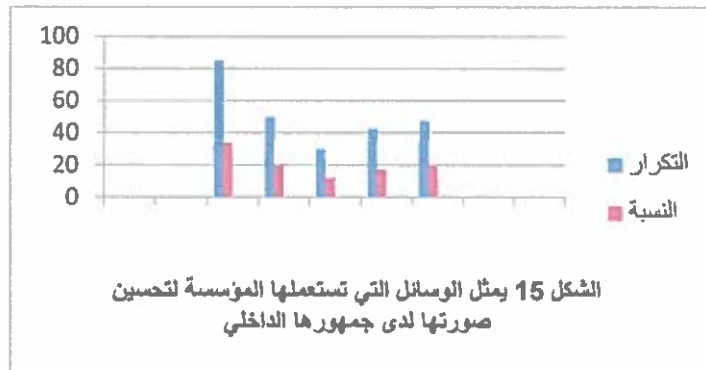
النسبة	التكرار	العبارات
42%	17	الجماعات الرسمية المعنية
17.5%	07	مقابلة غير رسمية
52.5%	21	الهاتف
47.5%	19	لوحة الإعلانات
77.5%	31	البريد الالكتروني
25%	10	مواقع التواصل الاجتماعي



الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها، و يسعى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر إلى استعمال مختلف الوسائل، و استغلالها أحسن استغلال لضمان السير الحسن لهذه المؤسسة. من خلال الجدول اتضح لنا أن المؤسسة تعتمد أكثر على البريد الالكتروني بنسبة 77.5% و على الهاتف بنسبة 52.5% تليها لوحة الإعلانات بنسبة 47.5% و الجماعات الرسمية المعنية فهذه النسب تمثل أعلى النسب بالنسبة للوسائل الأخرى مثل مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 25% و المقابلات غير رسمية بنسبة 17.5%. أخذ البريد الالكتروني أعلى نسبة لدى المبحوثين لأنه يتم فيه نقل المعلومات بسرعة ليكون أكثر فعالية، نفس الشيء بالنسبة للوحة الإعلانات و الهاتف فتكون تلقي المعلومات فيها سهلة و مباشرة، أما مواقع التواصل الاجتماعي فنسبتها متوسطة أما المقابلات غير رسمية فتحتمل أدنى رتبة.

الجدول رقم (12): الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي

النسبة	التكرار	العبارات
85%	34	تقديم خدمات للموظفين و مساعدات تحفيزية
50%	20	خرجات سياحية ميدانية للموظفين
30%	12	الندوات و الملتقيات الداخلية المعتمدة
42.5%	17	التكفل بمشاكل الموظفين
47.5%	19	فطور، غذاء جماعي للموظفين في المناسبات



تستخدم المؤسسة مجموعة من الوسائل من أجل تحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي و من أجل كسب

رضاه،

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 85% من الموظفين الذين يعتبرون أن تقديم خدمات للموظفين و

مساعدات تحفيزية هي التي تساعد المؤسسة على تحسين صورتها، تليها الخرجات السياحية ميدانية للموظفين بنسبة %

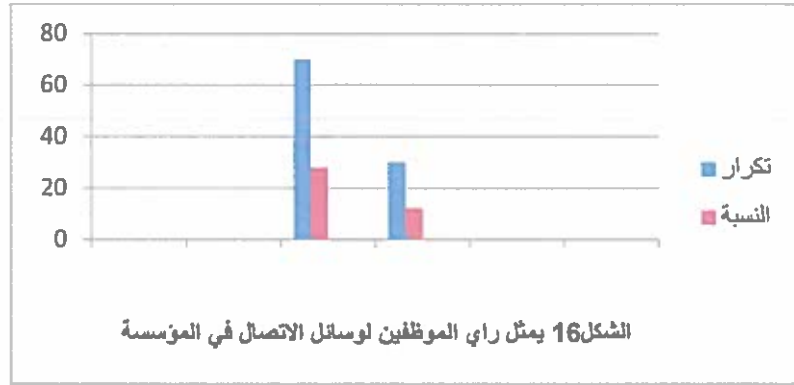
50 و فطور، غذاء جماعي للموظفين في المناسبات بنسبة % 47.5 و بعدها تليها نسبة % 42.5 الذين يرون أن

التكفل بمشاكل الموظفين، و تبقى المرتبة الأخيرة لنسبة % 30 للذين يعتقدون أن الندوات و الملتقيات الداخلية

المعتمدة ذو أهمية كبيرة في تحسين صورة المؤسسة.

الجدول رقم (13): يوضح رأي الموظفين لوسائل الاتصال في المؤسسة التي تعمل بها.

النسبة	التكرار	العبارة
70%	28	ملائمة
30%	12	غير ملائمة
100%	40	المجموع

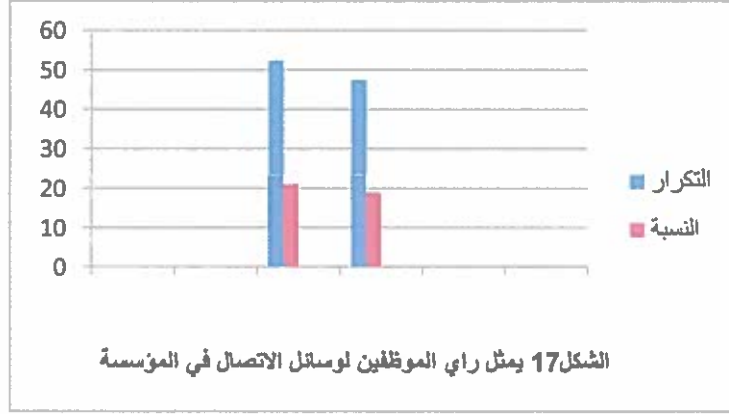


يتبين لنا من خلال النتائج المحصلة في الجدول أن 70 % من أفراد العينة يجدون أن وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة ملائمة و هو ما لمسناه أيضا من عدد الأفراد و الإطارات و التي أكدت على ملائمتها و كفاءتها

في حين نسبة 30% ترى غير ذلك و أن هذه الوسائل غير ملائمة و رغم أن هذه النسبة متواضعة إلا انه يستدعي مراعاة ذلك .

الجدول رقم (14): يوضح مصادفة الموظفين لعوائق في عملهم

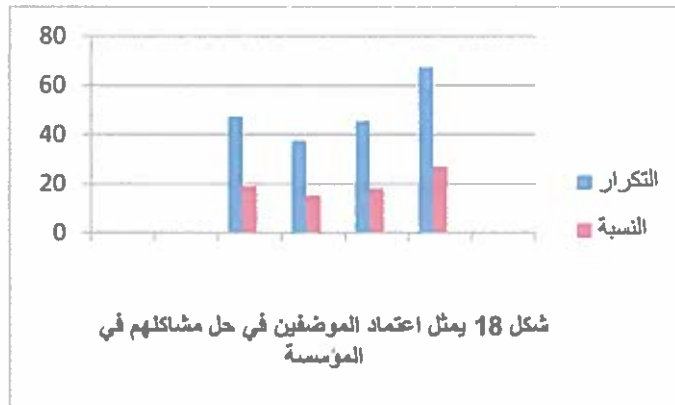
النسبة	التكرار	العبارة
52.5%	21	نعم
47.5%	19	لا
100%	40	المجموع



يبين لنا الجدول أن نسبة الذين اجابو بنعم على تصادفهم لعائق في عملهم يقدر بـ 52.5% من أفراد العينة أما 47.5% من الأفراد يؤكدون أنهم لا تعترضهم معوقات في عملهم بسبب المحيط المهني الذي يرونه مناسباً و يساعدهم على تأدية العمل في ظروف مناسبة. فمن خلال النتائج يظهر لنا وجود عوائق في المؤسسة و هذا راجع إلى عوائق ذات طابع دلالي و تنظيم، و المتعلقة بجماعة العمل و خصائص وسائل الاتصال.

الجدول رقم (15): يوضح اعتماد الموظفين في حل المشاكل

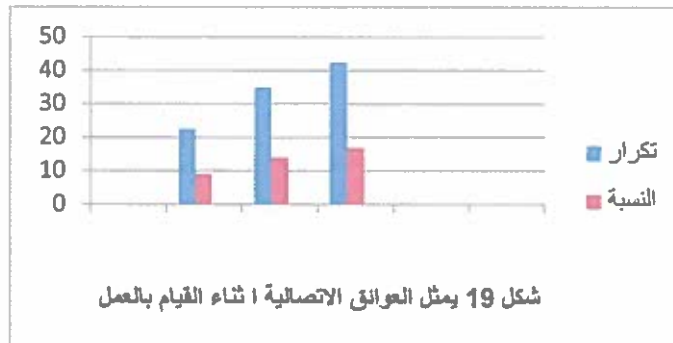
النسبة	التكرار	العبارات
47.5%	19	ممثلي العمال
37.5%	15	الاعتماد على الزملاء
45.5%	18	مبادرات شخصية
67.5%	27	الرئيس مباشرة



يتبين لنا من الجدول أن نسبة 67.5% من أفراد عينة الدراسة يعتمدون في حل مشاكل على الرئيس مباشرة و هي نسبة كبيرة تعبر على أهمية الرئيس في النزاعات و المشاكل و هو ما وقفنا عليه من خلال استجوابنا لعدد من المستخدمين و الإطارات الذين أكدوا ذلك و بأن المشاكل تحل بالمؤسسة بطريقة ودية و تطرح على الرئيس للنظر فيها و حلها بما يرضي جميع الأطراف و الدفاع عن حقوق الأطراف المتضررة، و أن ما نسبته 47.5% يعتمدون في ذلك على ممثلي العمال و هي نسبة هامة أيضا، تدل على أهمية ممثلي العمال في حلها و الثقة الموضوعية فيهم، نظرا لأهميتها و تعقيدها، و هو ما من شأنه تفعيل عملية الاتصال بين المستخدمين و ممثلي العمال، كما نجد نسبة 45% من الذين يعتمدون في ذلك على المبادرات الشخصية بطريقة ودية هذه النسبة كافية مقارنة بالنسب الأخرى فإنها مشجعة عن تضافر جهود الأفراد في حل مشاكلهم لوحدهم و بطريقة ودية و حبية تمتن العلاقة بينهم أكثر فأكثر تعود بالفائدة على الجميع، فأما الأفراد الذين يعتمدون على الزملاء فتقدر نسبتهم بـ 37.5% و هذه النسبة مشجعة في تمتين العلاقة بين الموظفين و نشر الأخوة.

الجدول رقم (16): يوضح التعرض لعوائق اتصالية أثناء قيامك لعملك

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	9	22.5%
لا	14	35%
أحيانا	17	42.5%
مجموع	40	100%

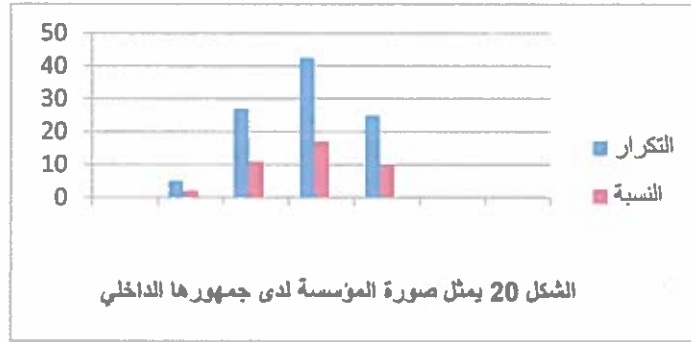


يوضح لنا الجدول أن 42.5% من أفراد عينة البحث يؤكدون أنهم أحيانا تعترضهم معوقات اتصالية أثناء القيام بعملهم، و نسبة 35% من أفراد عينة البحث لا تعترضهم معوقات اتصالية و ذلك بعدم إيصال إلى

الموظفين أخيرا نسبة % 22.5 أفراد العينة يؤكدون أنهم تعترضهم معوقات اتصالية حيث يرجع ذلك إلى المحيط المهني الذي يرونه مناسباً و يساعد تأدية العمل في ظروف حسنة.

الجدول رقم (17): يوضح صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي

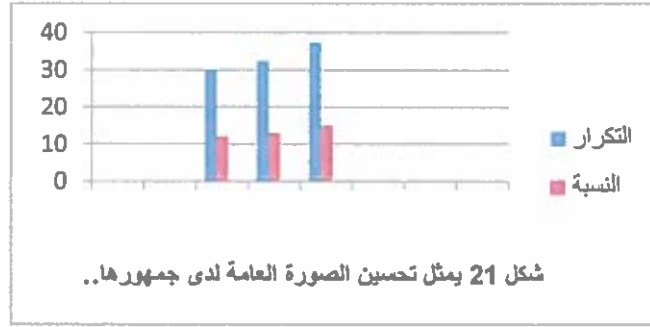
العبارات	التكرار	النسبة
سيئة	02	05%
مقبولة	11	27.5%
حسنة	17	42.5%
جيدة	10	25%
المجموع	40	100%



يبين الجدول أن %42.5 من المبحوثين الذين توصل والى هذه النسبة لديهم انطباع مقبول لدى صورة المؤسسة و %27.5 لديهم انطباع حسن و%25 لديهم انطباع جيد حول صورة المؤسسة و أخيرا سيئة بنسبة %5 و هذا دليل على أن المؤسسة لديها صورة مقبولة و ناجحة في عملها إذ استطاعت أن تخلق اتجاه إيجابي من قبل جمهورها الداخلي.

الجدول رقم (18): يوضح درجة تحسين صورة المؤسسة العامة لدى جمهورها الداخلي

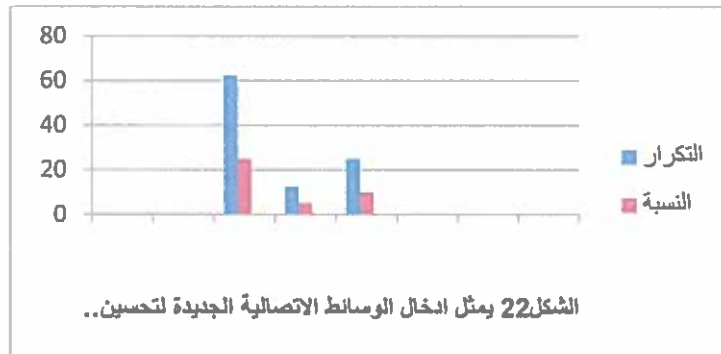
العبارات	التكرار	النسبة
غير كافية	12	30%
كافية نسبيا	13	32.5%
كافية	15	37.5%
المجموع	40	100%



من خلال الجدول تبين لنا أنه % 37.5 أكدوا أن المؤسسة تلجأ لتحسين صورتها العامة لدى جمهورها الداخلي بدرجة كافية، في حين % 32.5 أكدوا أنها كافية نسبيا بينما % 30 صرحوا أنها غير كافية. من خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تلجأ بدرجة جيدة و كافية لتحسين صورتها العامة لدى جمهورها الداخلي.

الجدول رقم (19): يوضح إدخال الوسائط الاتصالية الجديدة تحسن من لصورة المؤسسة

النسبة	التكرار	العبارات
62.5%	25	نعم
12.5%	05	لا
25%	10	أحيانا
100	40	المجموع



من خلال الجدول اتضح أن % 65 من عينة الدراسة يؤكدون أن إدخال الوسائط الاتصالية الجيدة تحسن من صورة المؤسسة.

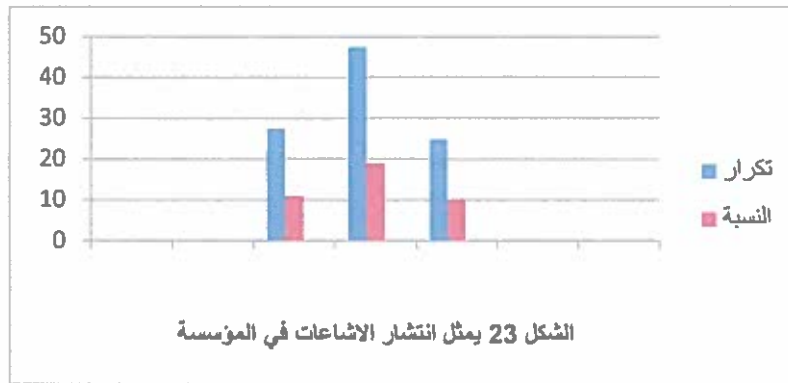
في حين أن % 25 من العينة يرون أحيانا أن إدخال الوسائط الاتصالية الجيدة تحسن من صورة المؤسسة.

عكس نسبة 12.5% من الأفراد المبحوثين يجدون أن إدخال الوسائط الاتصالية لا تحسن من صورة المؤسسة.

و من خلال النتائج اتضح لنا أن فعلا أن إدخال الوسائط يحسن بشكل جيد من صور المؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح انتشار بعض الإشاعات في المؤسسة

النسبة	التكرار	العبارات
27.5%	11	نعم
47.5%	19	لا
25%	10	أحيانا
100%	40	المجموع



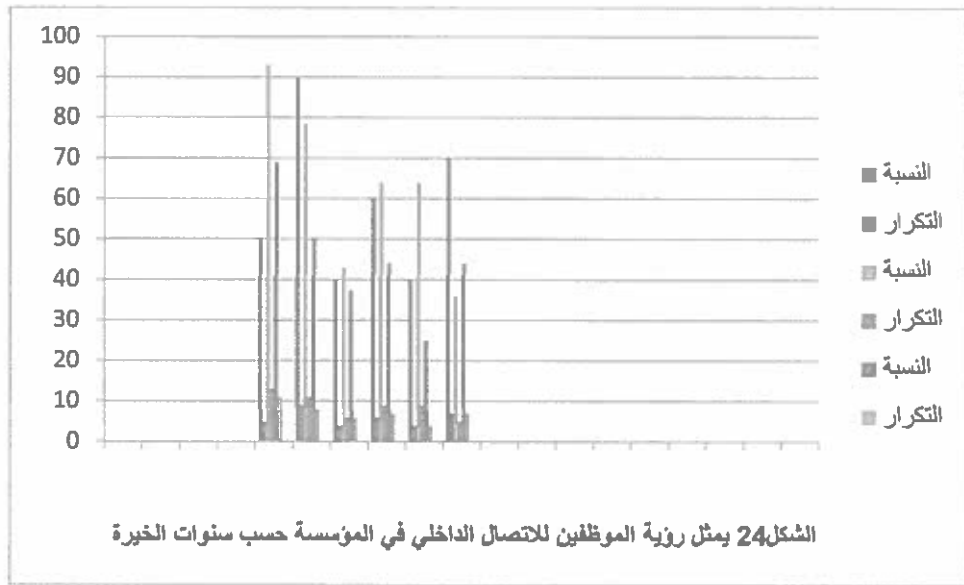
الشكل 23 يمثل انتشار الإشاعات في المؤسسة

من خلال الجدول يتضح لنا أن 47.5% من عينة الدراسة أكدوا أنه لم تنتشر إشاعات مسبقا في المؤسسة بينما 27.5% من الأفراد المدروسة أكدوا عكس ذلك في حين أن 25% أقروا أن الإشاعات سبق و أن انتشرت و لكن أحيانا.

فمن خلال البيانات المتوصل إليها يتضح لنا أن المؤسسة لتنتشر فيها الكثير من الإشاعات و هذا دليل على أنها ذي صورة حسنة لدى جمهورها الداخلي.

الجدول رقم (21): يوضح رؤية الموظفين للاتصال الداخلي في المؤسسة حسب سنوات الخبرة

مجموع		اكثر من 10		10-5		اقل من 5		سنوات الخبرة	العبارات
مج ن	مج ت	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
72.5%	29	50. %	05	93%	13	69%	11	تستخدمه المؤسسة للحصول على المعلومات	
70%	28	90%	09	78.5%	11	50%	08	وسيلة نقل المعلومات و الافكار	
40%	16	40%	04	43%	06	37.5%	06	تكوين علاقات في الحصول على المعلومات	
55%	22	60%	06	64%	09	44%	07	وسيلة تحسين اداء الموظفين	
42.5%	17	40%	04	64%	09	25%	04	وسيلة لتحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين	
47.5%	19	70%	07	36%	05	44%	07	وسيلة لخلق جو من الثقة و الانسجام	



فمن خلال معطيات الجدول قمنا بالاستنتاج أجوبتهم من خلال نسب لبعض من الاقتراحات التي قمنا بإعدادها

فالنسبة التي نالت أعلى نسبة تقدر ب 72.5% هو تستخدمه المؤسسة للحصول على المعلومات بنسبة 93% لذوي الخبرة التي تتراوح من 05 الى 10 سنوات ثم تأتي نسبة 69% لذوي الخبرة أقل من 05 سنوات ونسبة 50% لذوي الخبرة الكبيرة أي أكثر من 10 سنوات.

ثم نسبة 70% للذين يعني لهم الاتصال الداخلي هو وسيلة نقل المعلومات و الأفكار حيث نجد نسبة 90% لذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات و نسبة 78.5% من 05-10 سنوات و 50% لأقل من 05 سنوات.

تليها وسيلة لتحسين أداء الموظفين بنسبة 55 فنجد نسبة 64% لسنوات الخبرة التي تتراوح من 05-10 سنوات ثم نسبة 60% للموظفين أكثر من 10 سنوات خبرة، أما السنوات التي أقل من 05 سنوات فكانت نسبتها 44%.

ثم نسبة الموظفين الذين يرون أن الاتصال الداخلي يعني لهم أنه وسيلة لخلق جو من الثقة و الانسجام تقدر بـ 47.5% فنجد نسبة 70% لسنوات الخبرة التي أكثر من 10 سنوات و نسبة 44% لذوي اقل من 5 سنوات، أما لذوي سنوات الخبرة من 05-10 فكانت نسبتها أدنى بقليل و التي تقدر بـ 36%.

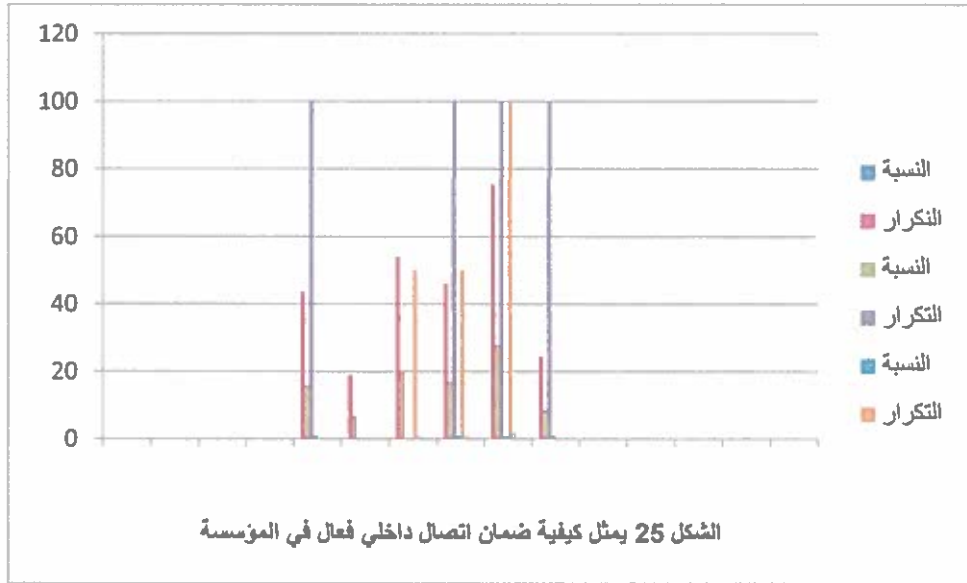
أما اقتراح وسيلة لتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين فتقدر نسبتها بـ 42.5% فنجد نسبة 22.5% لذوي الخبرة من 05-10 سنوات ثم تليها نسبة 10% لذوي الأعمار أقل من 05 و أكثر من 10 سنوات.

فيتحصل اقتراح وسيلة تكوين علاقات في الحصول على المعلومات بالمرتبة الأخيرة بنسبة 40% فنجد نسبة 43% من 05-10 سنوات خبرة و أقل من 05 سنوات فتقدر نسبتها بـ 37.5%

و من هنا نستنتج أن الموظفين يعني لهم الاتصال الداخلي في المؤسسة أنه وسيلة تستخدمه المؤسسة للحصول على المعلومات بدرجة كبيرة. و هذا ما توصلت إليها الدراسة السابقة تحت عنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق للطالب قادري محمد و تحت إشراف الدكتور بندي عبد الله و عبد السلام و هذا يعود إلى التشابه في المتغيرات الدراسة في تناوله موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية كما نجد أيضا اتباع نفس المنهج ألا و هو دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية .

الجدول رقم (22): يوضح كيفية ضمان وجود اتصال داخلي فعال في المؤسسة .

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي	العبارات
مج %	مج ت	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
40%	16	40.5%	15	100%	1	0%	0	فهم مهارات الاتصال و العمل	
45%	18	48.5%	18	0%	0	0%	0		
67.5%	27	65%	24	100%	1	100%	2	بناء شبكة اتصال داخلي قوية تربط بين جميع افراد المؤسسة	



يبين الجدول أعلاه كيفية وجود اتصال داخلي فعال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة بمجموعة من لخيارات التي طرحت على موظفيها، بحسب مستواهم التعليمي المتوسط و الثانوي و الجامعي.

و من خلال القراءة المتأنية لمعطيات الجدول تبين لنا أن الموظفين الذين يضمنون و جود اتصال داخلي فعال يعود إلى بناء شبكة اتصال داخلي قوية تربط بين جميع أفراد المؤسسة بنسبة %76.5 فنجد فيها نسبة %100 لذوي المستوى الثانوي و المتوسط أما المستوى الجامعي فنسبته تقدر ب %65.

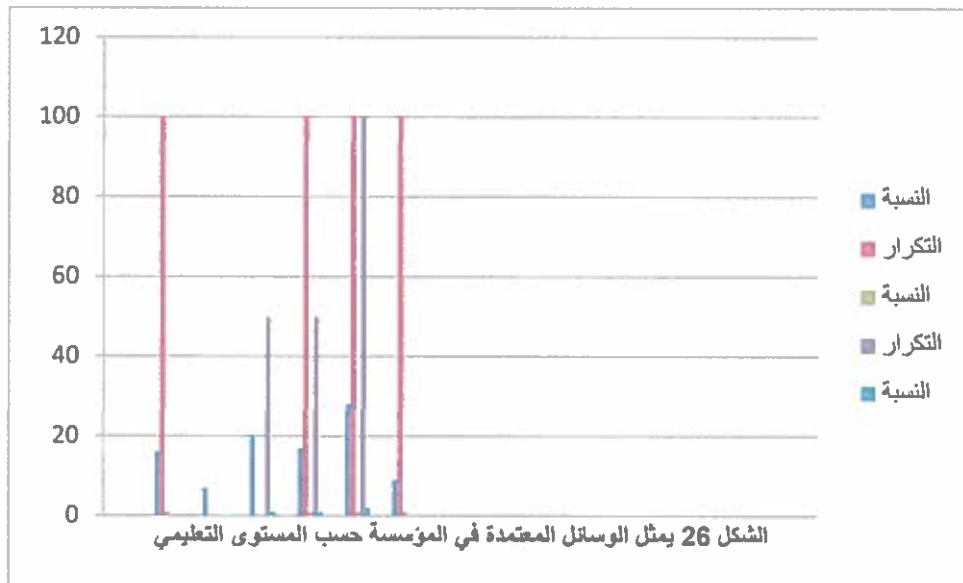
أما في المرتبة الثانية هم الموظفين الذين يعتمدون على التدريب و التطبيق الفعال بنسبة %48.5 لذوي المستوى الجامعي أما المستويات التعليمية الأخرى فتتعدم تماما نسبتها.

و في المرتبة الأخيرة تأتي نسبة %40 فالمستوى الثانوي بنسبة %100 الذين يرون أن فهم مهارات الاتصال و العمل بما هو ضمان وجود اتصال داخلي فعال في المؤسسة أما المستوى الجامعي فتقدر نسبته ب %40.5

و من هنا يتضح لنا أن أغلبية الباحثين هم ذوي المستوى الجامعي يرون أن بناء شبكة اتصال داخلي قوية تربط بين جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات، لأن التواصل الداخلي يبقى منظم بشكل صحيح مع الفئات المستهدفة تسمح المؤسسة لجمهورها الداخلي لخلق صورة إيجابية عن الشركة و تحقيق الاستفادة الفعالة و تطوير التواصل الفعال مع الزبائن. و هذا ما توصلت إليها الدراسة السابقة تحت عنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للطالبة رماش صيرينة تحت اشراف الاستاذ فضيل ديليو و هذا راجع إلى تشابه الباحثين في الدراسة و معالجة موضوع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (23): يوضح الوسائل المعتمدة في مؤسستكم للاتصال بين الموظفين حسب المستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
معج %	معج ت	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	العبارات
42.5%	17	43.5%	16	100%	01	00%	00	الجماعات الرسمية
17.5%	07	19%	07	00%	00	00%	00	مقابلات غير رسمية
52.5%	21	54%	20	00%	00	50%	01	الهاتف
47.5%	19	46%	17	100%	01	50%	01	لوحة الإعلانات
77.5%	31	75.5%	28	100%	01	100%	02	البريد الإلكتروني
25%	10	24.5%	09	100%	01	00%	00	موقع التواصل الاجتماعي



من خلال قراءتنا للجدول اتضح لنا أن وسيلة البريد الإلكتروني أخذت بسبة أعلى تقدر بـ 77.5% حيث نجد نسبة الموظفين الذين يتمتعون بالمستوى الثانوي و المتوسط بنسبة 100% أما المستوى الجامعي فأخذت نسبة 75.5%.

ثم جاءت المرتبة الوسطى بـ 52.5% لوسيلة الهاتف حيث نجد نسبة المستوى الجامعي تقدر بـ 54% و 50% للمستوى المتوسط.

أما وسيلة الجماعات الرسمية فتحضي بنسبة 42.5% فنجد فيها أعلى مستوى هو الثانوي بقدر 100% ثم يليه المستوى الجامعي بـ 43.5% فتتعدم النسبة في المتوسط.

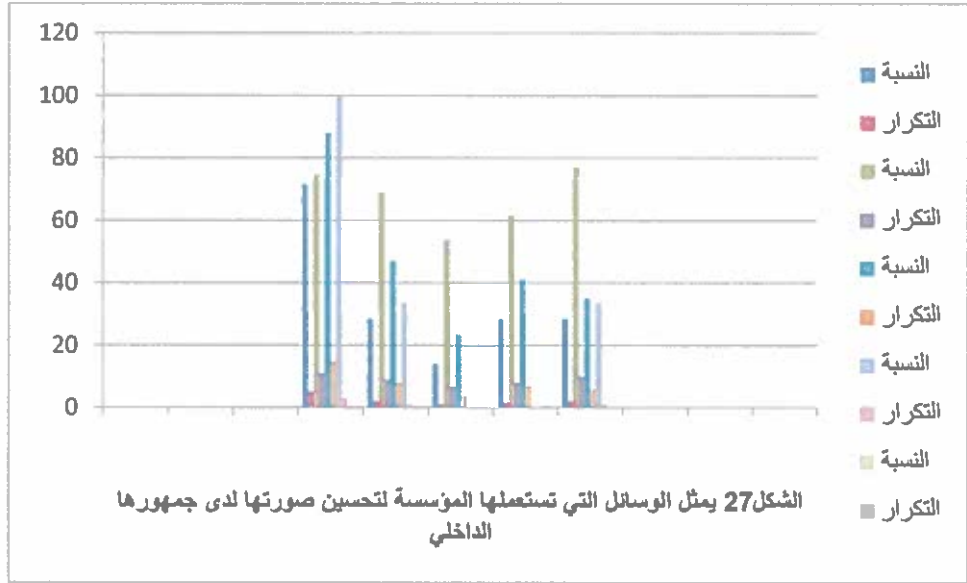
يليهم مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 25% حيث نجد نسبة المستوى الثانوي يقدر بـ 100%، تليها نسبة المستوى الجامعي بـ 24.5% وتتعدم في المستوى المتوسط. أما المقابلات غير الرسمية بنسبة 17.5% هذا للموظفين ذوي المستوى الجامعي أما المستويات الأخرى تتعدم كليا نسبتها.

فمنها و من خلال دراستنا لمعطيات الجدول تبين لنا أن البريد الالكتروني هي من الوسائل الجيدة المعتمدة في المؤسسة اتصالات الجزائر للاتصال بين الموظفين بالنسبة لموظفي الشركة، فهي الوسيلة الأسهل والأسرع لإرسال اللوائح و التقارير... إلخ و أيضا يعتبر من أكثر الخدمات الشعبية استخداما و ذلك لسرعة وصول الرسالة و عدم وجود وسيط بين المرسل و المستقبل و انخفاض كلمة إرسال الرسالة. و هذا ما لم تتوصل اليها الدراسة السابقة تحت عنوان دور تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية للطالبة زلماط مريم تحت إشراف الدكتور بندي عبد الله عبد السلام، و هذا يعود إلى إختلاف المنهج المتبع. و إختلاف في متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (24): يوضح الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي حسب

العمر

العبارات	العمر		اقل من 25 س		34-25		44-35		45 فما فوق		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	مجموع %	مجموع
تقدم خدمات للموظفين ومساعدات	03	100%	15	88%	11	84.5%	05	71.5%	34	85%		
خارجيات سياحية ميدانية للموظفين	01	33.5%	08	47%	09	69%	02	28.5%	20	50%		
الندوات و الملتقيات الداخلية	00	0%	04	23.5%	07	54%	01	14%	12	30%		
التكفل بمشاكل الموظفين	00	00%	07	41%	08	61.5%	02	28.5%	17	42.5%		
فطور غذاء، جماعي للموظفين	01	33.5%	6	35%	10	77%	02	28.5%	19	47.5%		



من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة الموظفين الذين أجابوا على تقديم الخدمات للموظفين و مساعدات تحفيزية ب% 85 والتي تمثل أعلى نسبة أما الفئات العمرية لها فتقدر النسبة 100% للعمر أقل من 25 سنوات و نسبة% 88 للفئة 25-34 أما نسبة %84.5 فتقدر لأقل من 35-44 سنة.

ثانيا تأتي المخرجات السياحية الميدانية للموظفين بنسبة% 50 و النسبة العمرية 35-44 سنة تقدر ب %69 و نسبة % 47 ل 25-34 سنة أما أقل من 25 سنة و أكثر من 45 سنة تقدر نسبتها ب% 33.5 و%28.5.

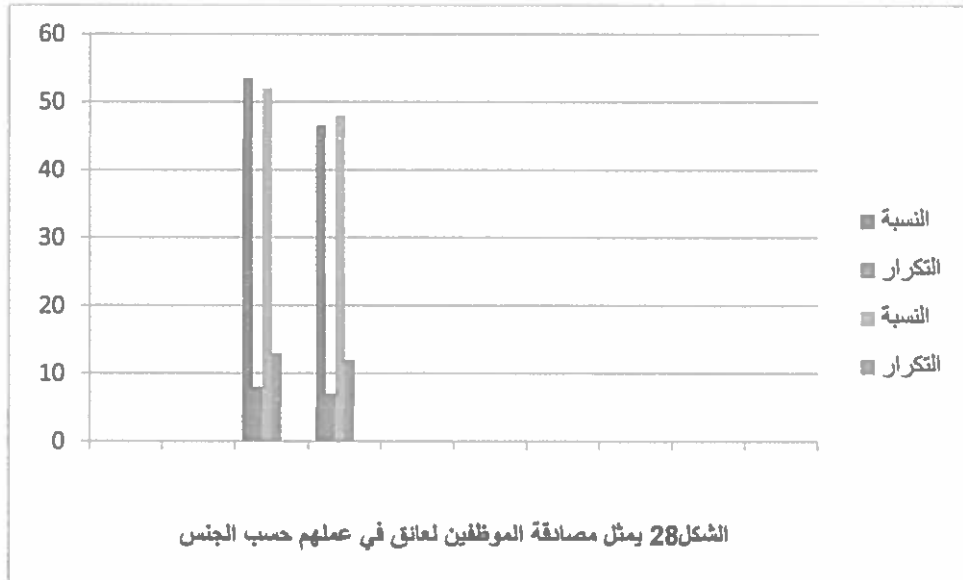
تليهم فطور، غذاء جماعي للموظفين في المناسبات بنسبة% 47.5، بالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح بين 35-44 سنة و التي تقدر نسبتها ب% 77 و% 35 ل 25-34 سنة أما فئة الشباب أقل من 25 سنة و 45 فما فوق%33.5، %28.5

ثم نسبة% 42.5 لتكفل بمشاكل الموظفين و تقدر نسبة الفئة العمرية لفئة 35-44 ب% 61.5 و 25-34 سنة ب% 41 و 45 فما فوق ب%28.5.

أخيرا تأتي النسبة الدنيا في الجدول ب% 30 للموظفين الذين أجابوا بالندوات و الملتقيات الداخلية المعتمدة و الفئات العمرية بين 35-44 سنة تقدر نسبتها ب% 54 و% 23.5 ل 25-34 سنة و %14 ل 45 فما فوق. و بتالي نستنتج أن أغلبية الموظفين في المؤسسة يرون أن لتحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي يكمل في وسيلة تقديم خدمات للموظفين و مساعدات تحفيزية بنسبة كبيرة. و هذا ما توصل إليها الطالب قادري محمد في دراسته السابقة تحت عنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق تحت إشراف بندي عبد الله عبد السلام و هذا يعود إلى استعمال نفس الاداة في الدراسة ألا و هي الاستبيان.

الجدول رقم(25): يوضح مصادفة الموظفون لعوائق في العمل حسب الجنس

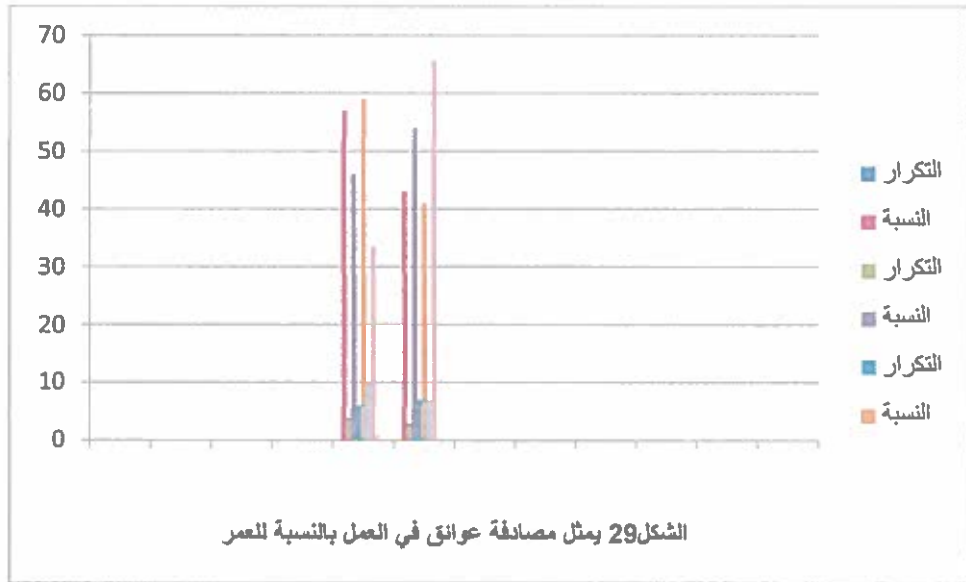
العبارات	الجنس		ذكور		انثى	
	التكرار	%	التكرار	%	مج ت	مج %
نعم	13	52%	8	53.5%	21	52.5%
لا	12	48%	7	46.5%	19	47.5%
المجموع	25	100%	15	100%	40	100%



يتضح من خلال الجدول أن نسبة 53.5% من جنس الاناث و 52% من جنس الذكر يتعرضون لعوائق في العمل حسب سنوات الخبرة، بينما نجد 48% من جنس الذكر و نسبة 46.5% من الاناث لا تعترضهم عوائق في العمل . و من هنا نستنتج أن نسبة الاناث أكبر تعرض لعوائق في العمل و هذا يعود إلى عامل الجنس.

الجدول رقم (26): يوضح مصادفة الموظفين لعوائق في عملهم.

العمر	اقل من 25		34-25		44-35		45 فما فوق		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	مجموع	%
نعم	1	33.5%	10	59%	6	46%	4	57%	21	52.5%
لا	2	66.5%	7	41%	7	54%	3	43%	19	47.5%
المجموع	3	100%	17	100%	13	100%	7	100%	40	100%



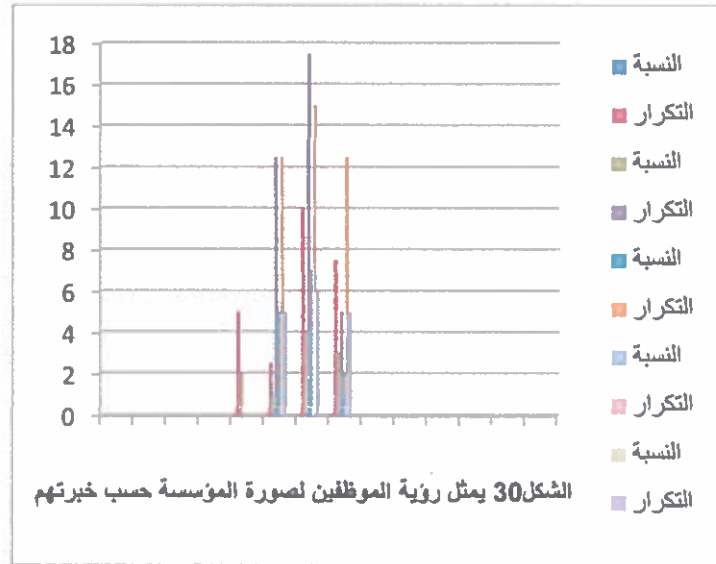
يتضح من الجدول أعلاه يمثل مصادفة الموظفين لعوائق في العمل، فمن خلال دراستنا للجدول تبين لنا ان الموظفين في عملهم بنسبة % 52.5 أجابو بنعم

أما الموظفين اللذين لم يجدوا أي عائق فتقدر نسبتهم ب% 47.5 .

فبتالي فان المؤسسة أو موظفوا المؤسسة يجدون عوائق في عملهم و المقدرة أعمارهم في الغالب ب 35-44 سنة و اغلبهم من الإناث، و هذا ما لم تتوصل إليها الطالبة زلماط مريم في دراستها السابقة تحت عنوان دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية و هذا يعود إلى اختلاف في المبحوثين.

الجدول رقم (27): يوضح كيف ترى صورة المؤسسة بحسب خبرتك

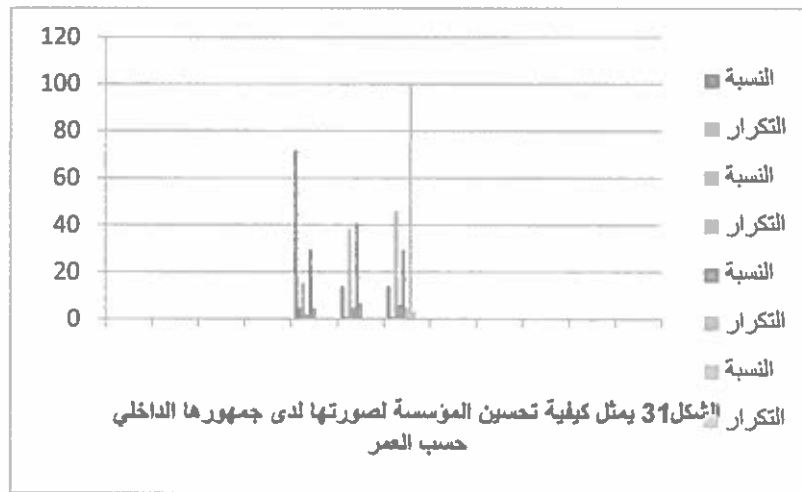
العبارات	سنوات الخبرة		10-5		اقل من 5 س		المجموع
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
سيئة	0	0%	0	0%	2	5%	2
حسنة	5	12.5%	5	12.5%	11	27.5%	11
مقبولة	6	15%	7	17.5%	17	42.5%	17
جيدة	5	12.5%	2	5%	10	25%	10
المجموع	16	40%	14	35%	40	100%	40



إن صورة المؤسسة كفيلة لبناء أو هدم مستقبل مؤسسة بأكملها لذا قمنا بدراسة صورة مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال كيفية رؤية موظفيها لصورتها حسب خبرتهم في الشركة و قمنا باستنتاج المعطيات أعلاه في الجدول و من خلاله بين لنا أن صورة المؤسسة مقبولة بنسبة لجمهورها الداخلي بنسبة 17.5% لذوي الخبرة بين 5-10 سنة و 15% لذوي خبرة اقل من 5 سنوات أما الموظفين اللذين يرون أن صورة المؤسسة حسنة تقدر نسبتهم ب 12.5% لكل سنوات الخبرة ، ثم المرتبة الثالثة للمبحوثين الذين يرون أن صورة المؤسسة جيدة بنسبة 12.5% لذوي خبرة اقل من 5 سنوات و 7.5% لأكثر من 10 سنوات ثم بنسبة 5% لذوي الخبرة المتوسطة 5-10 أما في المرتبة الأخيرة تأتي بنسبة 5% للمبحوثين الذين يرون أن صورة المؤسسة سيئة و هذا لذوي خبرة أكثر من 10 سنوات، و من هنا نستنتج أن صورة مؤسسة اتصالات الجزائر مقبولة بحسب نظرة المبحوثين.

الجدول رقم (28): يوضح كيفية تحسين المؤسسة لصورتها لدى جمهورها الداخلي

المجموع		أكثر من 45		34-35		34-25		أقل من 25		العمر
%	مجموع	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	العبارات
30%	12	72%	05	15.5%	2	29.5%	05	00%	00	غير كافية
32.5%	13	14%	01	38.5%	05	41%	07	00%	00	كافية نسبيا
37.5%	2.5	14%	01	46%	06	29.5%	05	100%	03	كافية
100%	27.5	100%	07	100%	13	100%	17	100%	03	المجموع



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الباحثين الذين يرون أن المؤسسة تلجأ لتحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي بدرجة كافية و بنسبة 100% لذوي أقل من 25 سنة ، و الذين تتراوح أعمارهم بين 35-44 تقدر نسبتهم ب 46%، أما الذين كان أعمارهم أكثر من 45 سنة نسبتها 14%

تليها الرتبة الثانية بنسبة 32.5% للباحثين الذين يرون أن لتحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي بدرجة كافية نسبيا حيث أن نجد نسبة 41% للأعمار التي تتراوح بين 25-34 أما الأعمار التي هي من 35-44 فنسبتها تقدر ب 38.5% و آخر نسبة تقدر ب 14% لذوي أكثر من 45 سنة.

أخيرا نسبة الباحثين الذي يرون أن المؤسسة تلجأ إلى تحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي بتقدير غير كاف تقدر ب 30% بالنسبة للأعمار التي أكثر من 45%، أما الأعمار بين 25-34 فتقدر نسبتها ب 29.5% .

بتالي نستنتج ان المؤسسة تلجا بدرجة كافية لتحسين صورتها العامة لدى جمهورها الداخلي و هذا ما توصلت إليها الدراسة السابقة للطالبة رماش صبرينة تحت إشراف الأستاذ فضيل ديليو حيث تكمن صورة المؤسسة على مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.

نتائج الدراسة:

ومن خلال تعمقنا في البحث واحتكاكنا لمؤسسة اتصالات الجزائر تفصلنا إلى نتائج عديدة:

- 1- إن أغلبية المبحوثين من فئة الذكور.
- 2- إن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب.
- 3- إن أغلبية عينة الدراسة من المستوى الجامعي.
- 4- إن اغلب المبحوثين يرون إن الاتصال الداخلي تستخدمه المؤسسة للحصول على معلومات.
- 5- إن أفراد العينة في العموم هم فئات ذوي خبرة قليلة.
- 6- إن ضمان وجود اتصال داخلي فعال في المؤسسة يعود إلى بناء شبكة اتصال داخلي قوية ترتبط بين جميع أفراد المؤسسة.

- 7- الوسيلة الأكثر اعتمادا بين الموظفين في الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر هي البريد الإلكتروني.
 - 8- الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي هي تقديم خدمات للموظفين ومساعدات تحفيزية.
 - 9- كما استنتجنا أن المؤسسة لا تخلو من عوائق بنسبة متوسطة.
 - 10- أن معظم المبحوثين يرون أن صورة المؤسسة مقبولة.
 - 11- إن إدخال الوسائط يحسن بشكل جيد من صور المؤسسة.
 - 12- إن المؤسسة تلجأ بدرجة كافية نسبيا لتحسين صورتها العامة لدى جمهورها الداخلي.
 - 13- إن رؤية الموظفين للاتصال الفعال يكمن في الاتصال الرسمي .
- كلمات مفتاحية: الاتصال الداخلي - المؤسسة العمومية الاقتصادية - صورة المؤسسة.

الختامة

من خلال دراستنا التي تضمنت جانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي، حاولنا أن نتعرف إلى دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة العمومية الاقتصادية بمختلف جوانبه الأكاديمي و التطبيقي، من خلال التعريف بنفسها و كسب ثقة جمهورها، خاصة ما تعلق منها بتوسيع نشاطات المؤسسة فتبين أن المؤسسة تحاول بقدر الإمكان المحافظة على مكانتها التي تحتلها في السوق، و كذا تأييد جماهيرها الداخلية. و أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان أو العمود الفقري لكل المؤسسات و التنظيمات، فمن خلاله يمكن قياس ديناميكية المؤسسات و نجاحها و كذا مسيرتها للتنافس، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالية جيدة داخل مؤسسة ، و ما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم .

المؤسسة يجب عليها بالمقابل أن توفر للاتصال الداخلي موضوع الإبداع للروابط و الترابط و يجب كذلك أن تضعها في خدمة مشروع مؤسسة ديناميكي وفي خدمة من بأطرها، و في نفس الوقت يجب الحفاظ على الروح حيث أن الاتصال الداخلي لا يتلخص من خلال نشاط الخدمة التي تحمل هذا الاسم.

فالمؤسسة التي تطمح للرقمي و الازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي ، وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية لأن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها، لذا فإن الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

منذ أن توسعت المؤسسة جغرافيا و ثقافيا أصبح الاتصال أكثر صعوبة حيث أنها تحوي أفراد ذوي اتجاهات و ثقافات مختلفة . و مما سلف ذكره تتضح أكثر فأكثر المكانة المحورية الحيوية التي يحتلها الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية سواء كانت أجنبية أو محلية، كما تتضح الضرورة القصوى للتحكم في المعلومة التي تسمح بتسطير وتوجيه مشاريع وقرارات المنشآت المختلفة مهما كانت طبيعة نشاطها ومهما كان حجمها.

و في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم لم يعد نجاحها يعتمد فقط على قدراتها في معرفة أكفا السبل لتحويل المدخلات إلى سلع و خدمات فقط، بل كذلك يعتمد على رسم صورة ذهنية لدى جمهورها الداخلي، لهذا عليها أن تطور إمكانياتها، و تدعم نشاطاتها المختلفة.

وفي الختام لا بد للمؤسسة من تطوير الاتصالات الداخلية لأنها أصبحت شرطا أساسيا للأداء، وهو عنصر أساسي في كل عملية خلق القيمة. وينطبق ذلك على المؤسسات التي تنتج السلع حسب المقاييس تتضمن تزايد باستمرار للمعلومات وينطبق ذلك بصورة أوضح الخدمات الأعمال التجارية لأن الاتصال الداخلي شرط لجودة الخدمات في بعض الأحيان، وأخيرا يجب وضع الاتصالات الداخلية إلى خطة العمل، أي في خدمة فريق الإدارة.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

1. إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993.
2. إبراهيم القمري: السلوك الإنساني و العلاقات العامة، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 1998.
3. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأ المعرفة، الإسكندرية، 1993.
4. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لنماذج البحث الاجتماعي، دار الطباعة للنشر، بيروت.
5. أحلام محيي: تقدم المؤسسة من وجهة نظر البنك، جامعة منتوري، الجزائر، 2006-2007.
6. احمد خاطر: مقدمة في إدارة المؤسسات الجامعية، دار الجامعي الحديث، القاهرة، 1982.
7. احمد زايد مسعود-خرشوشي سعيد: مذكرة ليسانس الفاتورة و تسيير العقود، دورة 1988.
8. أميرة منصور علي: الاتصال و الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
9. البحث الجامعي: الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ص5-8-7-6
10. خالد خليل الطاهر: القانون الإداري، الكتاب الثاني، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان
11. خضير كاضم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000.
12. خيرى خليل الجملي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979.
13. خيرى خليل الجملي: الاتصال ووسائله و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1985.
14. رضوان بلخيرى: مدخل للاتصال و العلاقات العامة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، ط1، بيروت 1979.
15. رقاني بوخيطة- ناريمان حمقاني: تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالقروض البنكية، جامعة قاصدي مرياح، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، ورقلة، الجزائر.
16. زاكي حنوش: الرقابة و التخطيط في مشروع، مديرية الكتب و المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1981.
17. زكي حسين الوردى، عامر إبراهيم القندس ليحي: الاتصالات، مكتب الفجر، البصرة
18. سامية محمد جابر، نعمات احمد عثمان: الاتصال و الإعلام و تكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
19. سلوى عثمان الصديقي: الاتصال و الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

20. سليمان سفيان: التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2005.
21. سن عماد مكايوي: الاتصال و نظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
22. شريف الحمودي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 1993.
23. صالح بن نوار: الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر 2003
24. طارق الحكواتي: اثر التسويق الداخلي على الصورة الذهنية للمنظمة ، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2009.
25. الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة: الوسيط في الدراسات الجامعية، ج12، دار هومة للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2006.
26. طلعت منصور: سيكولوجية الاتصال، نقلا عن محمد حسين إسماعيل، مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير ، الدار العالمية للنشر و التوزيع، الكويت، ط1، 2003.
27. عاطف عدلي العبد العبيد: مدخل إلى الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، 1999.
28. عبد الرزاق الرحاحلة-زكريا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، الأردن، 2011.
29. عبد الغفار حنيفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت- لبنان، 1991.
30. عبد الغفار حنيفي-محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية و بيروت، دار الجامعة، 1991.
31. علي بن محمد الحرحاني: كتاب التعريفات، دار الهدى، الجزائر، 2011.
32. علي عجوة: العلاقات و الصورة الذهنية، كلية الإعلام جامعة القاهرة، ط3، 1983.
33. عليوة: تنمية مهارات العلاقات في الظروف المنافسة، أترك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
34. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2003.
35. فاتن فاروق عتريس-ميسون محمد قطب: الصورة الذهنية للعمليات التجارية على شبكة الانترنت بين العولة و تحديات العصر، مقدم الدولي السادس للتعليم بالانترنت، سبتمبر 2017.
36. فضيل ديليو: الاتصال المؤسسة- إشهار- علاقات عامة- علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003.

37. لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2007.
38. محمد اكرم العدلوني: العمل المؤسساتي، دار بن حزم، لبنان، 2002.
39. محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1995.
40. محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1991.
41. محمد محضوض الزهري: العلاقات العامة، مشكلات و حلول، 2004.
42. محمد محمود حلية: تصميم و إنتاج الوسائل الإعلامية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2002.
43. محمد مزيان، الاتصال المؤسساتي الأنواع و الأنماط (الحوليات) جامعة الجزائر، العدد 11 دار الحكمة افريل 1998.
44. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر و التوزيع، المجلد 3، مصر، 2003.
45. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر لنشر و التوزيع، المجلد 4، 2003.
46. محمد ناجي الجوه: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتب الرائد، ط1، عمان، 2000 .
47. محمد ناصر العدلي: السلوك الإنساني و التنظيمي من المنظور الكلي، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995.
48. محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، ط1، 2003 .
- المذكرات و البحوث :
49. مهند العزاوي: دور الاتصال المؤسسي في العلاقات العامة، دينا الوطن، 2017.
50. مهند ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2008.
51. ناصر داددي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
52. ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، بن عكنون الجزائر، 2011.
53. نزيهة بوعود: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2001-2002.
54. هادي نحر و احمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2000.

55. هالة منصور: الاتصال الفعال، مكتبة الجامعة، الإسكندرية، 2000 .
56. هناء فاروق صالح : صورة الأمم المتحدة و جامعة الدول العربية لدى الرأي العام المصري، دار العالم العربي، مصر، 2009 .
57. هيام مروة: القانون الإداري الخاص، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع .
58. وفاء خضير: دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمائية، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015.

* مراجع باللغة الأجنبية:

59. Ak touf : le travail industriel contre l'homme.
60. Drucker(p) : management, tsks, responsabilités and problème cité par : Roger mayson le coaching, développer potentiel de ses collaborateurs, de back université, Bruxelles, Belgique, 2001.
61. Gilbert jactons : genre changement organisationnel, les éditions d'organisations, paris, 1995.
62. Michel Crozier : le phénomène bureaucratique, weber.
63. Renard sain santien : sociologie de l'entreprise, organisation culture et développement, presse de science politique, et d'allons, paris, France, 1997.
64. Sékou et blondin : gestion du personnel, éd collection organisation monteriez, Québec, canada, 1986.
65. Sonami chérif : couros et gestion des ressources humaines, Alger, Algérie, 2000.



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم التاريخ

استمارة بحث حول موضوع

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر فرع البويرة

أنموذجا

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال .

إشراف الأستاذ (ة)

من إعداد الطالبان:

بورحلة مليمان

مليمان لمة

معداوي فوزية

في إطار تحضير لمذكرة شهادة ماستر، يشرفنا أن نتقدم اليكم هذا الاستبيان حول دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، و يصرنا ان تقوموا بالاجابة على هذه الأسئلة التي نسمح لنا باستخلاص نتائج أكثر دقة بالنسبة للأشكال المطروحة في هذه الدراسة، و نحيطكم علما أن اجابتم ستبقى بالسرية و لن تستخدم الا في الغراض علمية .

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: 25-34 35-44 45 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- سنوات الخبرة: من سنة إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات.

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

5- ماذا يعني لك الاتصال الداخلي في المؤسسة؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- تستخدمه المؤسسة في الحصول على المعلومات
 - وسيلة لتكوين علاقات في الحصول على المعلومات
 - وسيلة نقل المعلومات و الأفكار
 - وسيلة تحسين الأداء
 - وسيلة لتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين
 - وسيلة لخلق جو من الثقة و الانسجام
- أخرى أذكرها

6- ماهي الأنواع الاتصالية الداخلية الأكثر شيوعا في مؤسساتكم؟

- الاتصالات الصاعدة
- الاتصالات النازلة
- الاتصالات الأفقية

..... أخرى أذكرها

7- ماهي الطرق الأكثر استعمالا للاتصال في مؤسساتكم؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة).

- الاتصال الكتابي
- الاتصال الشفهي
- الاتصال الكتابي و الشفهي
- الاتصال الالكتروني

• الاتصال الشخصي

أخرى أذكرها

8- في رأيك حسب وظيفتك كيف تضمن وجود اتصال داخلي فعال في مؤسستكم ؟

• فهم معمارات الاتصال و العمل بها

• التدريب و التطبيق الفعال

• بناء شبكة اتصال داخلي قوية تربط بين جميع أفراد المؤسسة

أخرى أذكرها

9- في رأيك الاتصال الداخلي يكون فعال اذا كان:

- رسميا - غير رسميا

- في كلتا الحالتين لماذا

المحور الثاني: الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة للاتصال بجمهورها الداخلي

10- ماهي الوسائل المعتمدة في مؤسستكم للاتصال بين الموظفين ؟

(يمكنك اختيار أكثر من اجابة)

- الجماعات الرسمية المعنية - لوحة الإعلانات

- مقابلة غير رسمية - البريد الالكتروني

- الهاتف - مواقع التواصل الاجتماعي

11- ماهي الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها لدى الجمهور

الداخلي ؟ (يمكنك اختيار أكثر من اجابة)

• تقديم خدمات للموظفين و مساعدات تحفيزية

• خرجات سياحية ميدانية للموظفين

• الندوات و الملتقيات الداخلية المعتمدة

• التكفل بمشاكل الموظفين

• فطور غذاء جماعي للموظفين في المناسبات

أخرى أذكرها

12- كيف ترى وسائل الاتصال في المؤسسة التي تعمل بها؟

ملائمة غير ملائمة

في كلتا الحالتين لماذا
المحور الثالث: عوائق الاتصال الداخلي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية
بالبويرة .

13- هل صادفت في عملك عائق ؟

نعم لا

..... إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع العائق

14- على ماذا اعتمدت في حل مشاكلك ؟

- ممثلي العمال
- الاعتماد على الزملاء
- مبادرات شخصية
- الرئيس مباشرة

..... أخرى أذكرها

15- هل تتعرض لعوائق اتصالية أثناء قيامك بعملك ؟

نعم لا أحيانا

..... إذا كان نعم أذكرها

إذا كان لا هل يرجع ذلك إلى :

- عدم فعالية الوسيلة الاتصالية
- المحيط المهني
- عدم مصداقية المعلومة
- وجود عوائق مادية و نفسية داخل المؤسسة
- عدم فهم الرسالة فهما صحيحا

..... أخرى أذكرها

المحور الرابع: دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة اتصالات الجزائر
بالبويرة؟

16- كيف ترى صورة المؤسسة بحسب خبرتك و معرفتك؟

سيئة مقبولة حسنة جيدة

17- بتقديرك هل تلجأ المؤسسة لتحسين صورتها العامة لدى جمهورها الداخلي
بدرجة؟

غير كافية كافية نسبيا كافية

في كل الأحوال لماذا

18- هل تعتبر إدخال الوسائط الاتصالية الجديدة تحسن من صورة المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

في كل الأحوال لماذا

19- هل سبق أن انتشرت بعض الإشاعات في مؤسستكم؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما طبيعة الإشاعة؟

.....

و كيف تم التعامل معها داخليا؟

.....

فهرس العام

*المقدمة.....أ-ب

*الإطار المنهجي للدراسة

01.....-تحديد الإشكالية

03.....-تساؤلات الدراسة

03.....-فرضيات الدراسة

03.....-أسباب اختيار الموضوع

03.....-أهمية الدراسة

04.....-أهداف الدراسة

04.....-الدراسات السابقة

07.....-منهج وأدوات الدراسة

09.....-تحديد المفاهيم

*الإطار النظري للدراسة

13.....الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال المؤسسي

14.....المبحث الأول: ماهية المؤسسة

14.....المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

15.....المطلب الثاني: خصائص المؤسسة

16.....المطلب الثالث: أقسام المؤسسة ووظائفها

17	المبحث الثاني:الاتصال المؤسساتي.....
17	المطلب الأول:مفهوم الاتصال المؤسساتي.....
19	المطلب الثاني:أهميتها.....
20	المطلب الثالث: أهدافها.....
22	<u>الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة.....</u>
23	المبحث الأول:ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
23	المطلب الأول:مفهوم الاتصال الداخلي.....
24	المطلب الثاني:أهداف الاتصال الداخلي وأهميته.....
31	المطلب الثالث:أنواع الاتصال في المؤسسة وخصائصها.....
31	المطلب الرابع:وسائل الاتصال الداخلي.....
39	المبحث الثاني: استراتيجيات تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
39	المطلب الأول: استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
39	أولا:تعريفها.....
40	ثانيا:أهدافها.....
41	ثالثا: أثارها.....
42	المطلب الثاني: مبادئ الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
44	المطلب الثالث: نماذج الاتصال الداخلي.....
46	المطلب الرابع: عوائق الاتصال الداخلي في المؤسسة.....

- 49.....الفصل الثالث: صورة المؤسسة الاقتصادية و جمهورها الداخلي
- 50.....المبحث الأول: ماهية الصورة الذهنية
- 50.....المطلب الأول: مفهومها
- 51.....المطلب الثاني: أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة
- 52.....المطلب الثالث: أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة
- 54.....المبحث الثاني: الجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية
- 54.....المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
- 55.....المطلب الثاني: خصائصها
- 55.....المطلب الثالث: أهدافها ونظرة موجزة حول جمهورها الداخلي
- 55.....أولا: أهداف المؤسسة الاقتصادية
- 56.....ثانيا: نظرة موجزة حول الجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية
- 59.....الفصل التطبيقي: دراسة حالة اتصالات الجزائر بالبويرة
- 59.....المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بويرة-
- 59.....المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
- 62.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية للاتصالات الجزائر -البويرة-
- 66.....أولا: : الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية للاتصالات الجزائر -البويرة-
- 66.....ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية بالبويرة
- 68.....المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها

- المطلب الأول: نموذج الدراسة، حدودها، و عيبتها.....68
- المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الدراسة68
- المطلب الثالث: عرض، تحليل و تفسير نتائج الدراسة.....70
- أولا: الجداول البسيطة.....70
- ثانيا: الجداول المركبة.....87

فهرس الجداول

1. جدول البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.....60
2. جدول لنتائج متغير الجنس.....70
3. جدول التحليل الوصفي لمتغير العمر.....71
4. جدول التحليل الوصفي لمتغير المستوى التعليمي.....72
5. جدول توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل.....73
6. جدول رؤية العينة للاتصال الداخلي في المؤسسة.....74
7. جدول الأنواع الاتصالية الداخلية الأكثر شيوعا في المؤسسة.....75
8. الطرق الأكثر استعمالا للاتصال في المؤسسة.....76
9. كيفية ضمان اتصال داخلي فعال.....77
10. رأي العينة في كيفية وجود اتصال داخلي فعال.....78
11. الوسائل المعتمدة في المؤسسة بين الموظفين.....79
12. الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي.....80
13. رأي الموظفين لوسائل الاتصال في المؤسسة التي تعمل بها.....81
14. مصادفة الموظفين لعوائق في عملهم.....81
15. اعتماد الموظفين في حل المشاكل.....82
16. التعرض لعوائق اتصالية أثناء قيامك بعملك.....83
17. صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي.....84
18. درجة تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي.....84
19. إدخال الوسائط الاتصالية لتحسين من صورة المؤسسة.....85
20. انتشار بعض الإشاعات في المؤسسة.....86
21. رؤية الموظفين للاتصال الداخلي في المؤسسة حسب سنوات الخبرة.....87
22. كيفية ضمان اتصال داخلي فعال في المؤسسة حسب المستوى التعليمي.....88
23. الوسائل المعتمدة في المؤسسة للاتصال بين الموظفين حسب المستوى التعليمي.....90

24. الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي حسب العمر.....91
25. مصادفة الموظفين لعوائق في عملهم حسب الجنس.....93
26. مصادفة الموظفين لعوائق في عملهم حسب الخبرة.....94
27. كيفية رؤية الموظفين للمؤسسة حسب الخبرة.....95
28. كيفية تحسين المؤسسة لصورتها لدى جمهورها الداخلي.....96

فهرس الأشكال

1. أنواع الاتصالات الداخلية.....29
2. تنظيم الوحدات العمالياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر61
3. الهيكل التنظيمي للوحدة العمالياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر.....65
4. الهيكل التنظيمي لوكالة التجارية للبويرة.....66
5. يمثل متغير الجنس.....70
6. متغير العمر لعينة الدراسة.....71
7. المستوى التعليمي لعينة البحث.....72
8. سنوات الخبرة للعينة.....73
9. رؤية العينة للاتصال الداخلي في المؤسسة.....74
10. الأنواع الاتصالية الداخلية الأكثر شيوعا في المؤسسة.....75
11. الطرق الأكثر استعمالا للاتصال في المؤسسة.....76
12. كيفية ضمان اتصال داخلي فعال.....77
13. رأي العينة في كيفية وجود اتصال داخلي فعال78
14. الوسائل المعتمدة في المؤسسة بين الموظفين.....79
15. الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي.....80
16. رأي الموظفين لوسائل الاتصال في المؤسسة.....81
17. مصادفة الموظفين لعواقب في عملهم.....82
18. اعتماد الموظفين في حل المشاكل.....82
19. التعرض لعواقب اتصالية أثناء قيامك بعملك.....83
20. صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي.....84
21. درجة تحسين صورة العامة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي.....85

22. إدخال الوسائط الاتصالية لتحسين من صورة المؤسسة.....85
23. انتشار بعض الإشاعات في المؤسسة.....86
24. رؤية الموظفين للاتصال الداخلي في المؤسسة حسب سنوات الخبر.....87
25. كيفية ضمان اتصال داخلي فعال في المؤسسة حسب المستوى التعليمي.....89
26. الوسائل المعتمدة في المؤسسة للاتصال بين الموظفين حسب المستوى التعليمي.....90
27. الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحسين صورتها لدى جمهورها الداخلي حسب العمر.....92
28. مصادفة الموظفين لعوائق في عملهم حسب الجنس.....93
29. مصادفة الموظفين لعوائق في عملهم حسب العمر.....94
30. كيفية رؤية الموظفين للمؤسسة حسب الخبرة.....95
31. كيفية تحسين المؤسسة لصورتها لدى جمهور المؤسسة.....96