



Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muhend Ulhağ - Tubirett -



جامعة آكلي محند أولحاج "البويرة"
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم التاريخ

واقع الاتصال في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ
دراسة استطلاعية لعينة من طالبي القروض
- فرع البويرة -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:
د. جميلة أوشن

إعداد الطالبة:
فريدة سي ناصر

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل

﴿وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾.

بعدما رسمت سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي مجز اللسان عن وصفه مائتة نحوي إلى المرأة التي تمررتني حيا وحنانا إلى حياية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام أقولها أو كلام يسكن في الأرض أم في السماء أو بجوارض الليل أم بجوارض النهار .

إلى.....أمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله، إلى الشخص الذي يسعد بمسعدتي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراضخ في ذهني وأفكاري.

إلى.....روحي أبي الغالي رحمه الله.

إلى شركائي في عرش أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواتي إلى كل أعمامي وعماتي وأبنائهم، إلى كل أخوالي وخالاتي وأبنائهم، إلى كل عائلة سي ناصر إلى مرشدتي الدكتور " أوشن جميلة " وإلى جميع طلبة وأساتذة علوم الإعلام والاتصال بالبويرة، وكل من ساهم في إنماء هذا البحث .

وإلى جميع أصدقائي في الدريج وزملائي وزميلاتي

وإلى من تسعمم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

إلى كل من فتح مذكرتي من جهدي أهدي ثمرة جهدي.

فريدة

كلمة شكر

الحمد لله الذي هدانا إلى هذا و ما كنا أن نهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله الذي وفقنا في دراستنا

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من علمنا حرفا نافعا و علما صالحا

إلى كل من حمل مشعل التربية في هذا الوطن العزيز

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الكريمة "جميلة أوهن" التي أشرفت على دراستي هذه

ولم تبخل عليا بنصائحها وإرشاداتها القيمة طيلة فترة انجاز هذه الدراسة

كما نتوجه بشكرنا إلى جميع أساتذة علوم الإعلام والاتصال

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إتمام هذا البحث خاصة

و في الأخير الحمد لله رب العالمين

الفصل الأول: الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة

1. الإشكالية والتساؤلات
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهمية الدراسة وأهدافها
4. منهج الدراسة
5. أدوات جمع البيانات والمعلومات
6. مجتمع البحث وعينة الدراسة
7. حدود الدراسة
8. نوع الدراسة
9. صعوبات الدراسة
10. الدراسات السابقة
11. تحديد المفاهيم

الإطار النظري

الفصل الثاني: مدخل إلى الاتصال المؤسسي

تمهيد:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال

1. تعريف الاتصال وأهدافه
2. نظريات الاتصال
3. عناصر الاتصال وأنواعه
4. طرق ووسائل الاتصال
5. مراحل الاتصال ومعوقاته

المبحث الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي

1. تعريف الاتصال الداخلي
2. أهمية وأهداف الاتصال الداخلي
3. أشكال ووسائل الاتصال الداخلي

خلاصة

الإطار التطبيقي

تمهيد:

المبحث الأول: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

1. تعريف الوكالة ونشأتها.

2. مهام الوكالة وأهدافها.

3. الهيكل التنظيمي للوكالة.

المبحث الثاني: إجراءات إنشاء مؤسسة عن طريق الوكالة.

1. شروط التأهيل.

2. صيغ التمويل.

3. المراحل المتبعة لإنشاء المؤسسة.

4. الإعانات والامتيازات التي تمنحها الوكالة لحاملي المشاريع.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

1. طبيعة البيانات الشخصية للمبحوثين

2. نتائج الدراسة

خاتمة:

مقدمة

مقدمة:

شهدت الجزائر ارتفاعا ملحوظا في نفقاتها العمومية وخاصة بعد الاستقلال، وهذا راجع للاهتمام الكبير بالتنمية الاقتصادية التي تعتبر هدفا رئيسيا تسعى كل دولة لتحقيقه، وذلك من خلال رسم سياسات اقتصادية ناجحة والاستخدام الأمثل للموارد المالية، ولكن رغم هذا إلى أن الإقتصاد الجزائري تميز بكون الدولة المسيطرة على تخصيص الموارد الإنتاجية، وبأنها ليست فقط المانح الأول لمناصب العمل، ولكنها كانت العامل الأساسي لتكوين رأس المال البشري، واستغلاله وفق احتياجات الإقتصاد، ومع تزايد حدة الأزمات المتوالية وضعف الهياكل القاعدية، انخفضت معدلات الاستثمار وأغلقت العديد من المؤسسات وتم تسريح العمال فارتفعت بذلك معدلات البطالة، والتي تعتبر إحدى أكبر المشاكل التي تعاني منها جميع الدول، فالحصول على فرصة عمل من أهم قضايا جيل الشباب، إذ يطمع كل شاب في الحصول على وظيفة تؤمن له دخلا ماليا يساعده على تأمين حاجاته الأساسية وبناء مستقبله وتحقيق أحلامه وأهدافه.

وعلى هذا الأساس قامت الجزائر بالاهتمام بالمشاريع الاستثمارية باعتبارها من أهم النشاطات الاقتصادية حيث تساهم في بلوغ أهداف التنمية الاقتصادية، وتحقيق التوازن المالي، وإنعاش النشاط الإقتصادي، ويعد تمويل هذه المشاريع من أصعب العمليات لذلك أولتها الجزائر اهتماما كبيرا، وذلك من خلال إقرار الحوافز والمغريات والمتمثلة في إنشاء مؤسسات ووكالات لدعم وترقية الاستثمارات، وتهيئة الأرضية القانونية والتشريعية لتسهيل عملية الاستثمار وحماية المستثمرين، من بينها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والتي من شأنها أن توفر مناصب عمل جديدة، وترفع المستوى المعيشي للمواطن.

فالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ تعمل على تسهيل عملية الاستثمار للشباب البطال، وذلك من خلال دراسة المشاريع المقدمة من طرف هؤلاء الشباب وتقييمها، بالإضافة إلى تمويلها الذي يأخذ أشكالا مختلفة، وصولا إلى إنشاء مؤسسات مصغرة وصغيرة قابلة للتكيف مع البيئة، ومنتجة لمنتجات وخدمات موجهة للسوق المحلي أو الدولي، فالهدف الرئيسي لإنشاء هذه الوكالة هو مساعدة المؤسسات المصغرة على إزالة العوائق التمويلية التي تعترضها خاصة في مرحلة الإنشاء.

وانطلاقا مما عرضناه في مقدمة الدراسة، دفعنا الفضول لمعرفة واقع العمل الاتصالي بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بفرع البويرة من منظور زبائنها (طالبي القروض)، كإشكالية محورية لموضوع الدراسة، كما تفرعت من هذه الإشكالية العديد من التساؤلات المتمثلة أساسا في: ما هي الوسائل التي وفرتها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بفرع البويرة لنجاح العملية الاتصالية بها، وهل هذه الوسائل تضمن مجالا إعلاميا واسعا لمختلف العمال والمتعاملين معها؟ هل شبكة الاتصال بالوكالة تفسح المجال لجميع المستويات الموجودة في السلم الهرمي من القمة إلى القاعدة أن تشارك في العملية

الاتصالية بكل حرية بحيث تشعرهم بالانتماء الفعلي لهذه الوكالة؟ هل يساعد الهرم التنظيمي للوكالة على العملية الاتصالية أم يقف عائقاً أمامها؟

إذ يندرج كل هذا في الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة والذي أدرجنا فيه إضافة إلى الإشكالية أسباب اختيار الموضوع والتي كانت ذاتية وموضوعية، زد إلى ذلك أهمية الدراسة وأهدافها، ولقد اعتمدنا على المنهج دراسة حالة باعتبار الدراسة الاستطلاعية التي نحن بصدد البحث فيها لجمع البيانات والمعلومات وتفسيرها للخروج بالاستنتاجات.

وفيما يخص أدوات جمع البيانات والمعلومات، وظفنا الاستبيان والمقابلة بهدف التقرب من الدراسة أكثر، وبالنسبة للعينة ومجتمع البحث فكاننا من مجموع الشباب الطالبين للقروض والمشاريع بفرع بويرة. وأضفنا المجال الزمني والمكاني والبشري وهم حدود الدراسة، بالإضافة إلى نوع الدراسة التي تتدرج ضمن الدراسات الاستطلاعية، زد على ذلك إدراج دراستين سابقتين وهي ضمن متطلبات البحث العلمي، وأخيراً تحديد التعاريف اللغوية والاصطلاحية والإجرائية لمصطلحات الدراسة.

في حين أن الشق النظري للدراسة تضمن الفصل الثاني المعنون بـ "الاتصال المؤسسي" تناولنا فيه مبحثين أولها جاء بعنوان: " مفاهيم أساسية حول الاتصال واحتوى بدوره على تعريف الاتصال و النظريات، وعناصر الاتصال وأنواعه، طرق ووسائل الاتصال، مراحل الاتصال ومعوقاته، أما المبحث الثاني كان حول مفهوم الاتصال الداخلي وتضمن تعريف الاتصال الداخلي، أهمية وأهداف الاتصال الداخلي، أشكال ووسائل الاتصال الداخلي.

أما في الجانب الميداني للدراسة (التطبيقي)، خصصناه لتعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وعرض وتحليل ومناقشة محاور الاستبيان، ولقد اعتمدنا في تحليل هذه المحاور على الجداول البسيطة والمركبة، ثم عرضنا أهم النتائج المتوصل إليها في كل محور، زد على ذلك النتائج العامة للدراسة، وفي الأخير قمنا بصياغة خاتمة لموضوعنا هذا، بالإضافة إلى إدراج الملاحق المتعلقة بالإطار التطبيقي، أهم الفهارس المتمثلة في فهرس الجداول وفهرس الأشكال وختمنا بفهرس المحتويات.

الإطار المنهجي

و المفاهيمي

للدراسة

1. الإشكالية:

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثون عند دراستهم السلوك البشري في المؤسسات الصناعية و الخدماتية، ذلك أنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال مهما كان نوعه، يرى مصطفى حجازي أنه: "من يملك المعلومات هو الأقوى لأنه تتاح له الفرصة لاتخاذ القرارات المبنية على معرفة الواقع الذي يتعامل معه، وينطبق هذا على المجتمعات والدول والمؤسسات والأفراد بشرط القدرة على توظيف تلك المعلومات⁽¹⁾، ومنه أصبح من الضروري إيجاد سبل نظام اتصال فعال وتحديد استراتيجية اتصال يسمح لها بالتمشي مع المتغيرات والإصلاحات الاقتصادية والهيكلية الخاصة التي تعرفها البلاد من أجل تحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها من قبل (فيما يتعلق بالخدمات، تحسين الصورة ، كسب المتعاملين أو الزبائن ... إلخ)، حيث يتعذر وجود أي منظمة دون اتصالات في عصر يطلق عليه الكثيرون عصر الاتصالات بدء بدراسات مارشال ماكلوهان القائل بفكرة أن الكون تحول إلى قرية صغيرة شاملة، وصولاً إلى (دويج) الذي نشر كتاباً عنونه بـ (أعصاب الحكومة The nerves government) عام 1963 شبّه فيه قنوات الاتصال ومسالكتها بين أجهزة الحكومة ودوائرها حيث تنتقل التقارير والبيانات والمعاني بشبكة الأعصاب⁽²⁾.

لا تخلو المنظمات المعاصرة من الإتصال والمخطط الإتصالي والإستراتيجية الإتصالية ، حيث تسعى جاهدة إلى تفعيل العملية الاتصالية والتي بفضلها تنجح رؤية وفلسفة المنظمة أو تفشل ، وتعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في الجزائر من المنظمات الفعالة التي تسعى لدفع عجلة التنمية إلى الأمام بفضل رؤيتها الهادفة إلى دعم تشغيل الشباب وتحفيزهم إلى إطلاق المشاريع الرائدة عبر وكالتها المنتشرة في ربوع الوطن ، وتعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع البويرة من الوكالات التي تسعى لتحقيق أهداف الوكالة الأم ، وفي دراستنا أردنا حصر عملية الإتصال من منظور زبائن الوكالة أو الشباب الطالبين للقروض حيث يقوم الجمهور بتقييم الإتصال داخل الوكالة، فالإتصال الداخلي الذي يدور داخل الوكالة والذي يجري في إطار العلاقات الإنسانية والمهنية، خاصة بعدما أصبحت المنظمات لها طابعاً اجتماعياً أي أصبحت عبارة عن مجتمعات مصغرة يهدف من ورائه:

-إعلام الموظفين والعمال حول حقوقهم وواجباتهم.

-تقليل المسافة الاتصالية بين القمة والقاعدة والعكس وذلك في كل الاتجاهات.

(1) مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة بيروت، سنة 1982، ص: 62.

(2) بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 29.

-إعطاء إمكانية التعبير للموظفين حول آرائهم، وجهات نظرهم حول الواقع وآفاق الوكالة.

-تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي والتنفيذي.

-تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.

-التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم أن يحققها من خلال البرامج، الخطط والسياسات.

❖ والاتصال الخارجي الذي يتم إنتاجه داخل الوكالة ويوجه إلى خارجها قصد التبادل وتقديم الخدماتية لتحسين صورتها وأدائها المنصوص عليه في القانون وذلك حسب المهام والأدوار التي تقوم به المصالح الخارجية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب المنتشرة عبر الوطن ممثلة في وكالتها المحلية والتي تعتبر وجهة زبائنها من مستخدمين وطالبي القروض .
وعليه نعمل على توضيح الدور الفعال والاستراتيجي الذي تؤديه هذه العملية داخل الوكالة لتحسين العلاقات العامة والإنسانية ما بين أفراد المجموعة بما يخلق علاقة متينة وعملية بين الرؤساء والمرؤوسين تؤدي إلى الزيادة في المهارات الفردية والجماعية للموظفين ودفعهم إلى الأداء الحسن لوظيفتهم، نحو ما يتفق وأهداف العمل المحددة، حيث إذا ما تمت عملية الاتصال داخل الوكالة على أحسن وجه بين من هم في القمة وبين من هم في القاعدة قلّت المظاهر السلبية والشعور بعدم الارتباط والانتماء إلى الوكالة التي يعمل بها، وفي المقابل يعملون على تحقيق أهدافها في إطار عمل جماعي بناء.

وتتمثل أهمية الاتصال في الوكالة في إعطاء الفرصة لمختلف أعضائها في الإبداء برأيهم واقتراحاتهم ليشعروا بانتمائهم أكثر لها وبالتالي تقلّ العراقيل التي تقف كحاجز أمام العملية الاتصالية.
بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

ما هو واقع العمل الاتصالي بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالبويرة من منظور زبائنها (طالبي القروض)؟

التساؤلات:

1. ما هي الوسائل التي وفرتها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع البويرة لنجاح العملية الاتصالية بها وهل هذه الوسائل تضمن مجالاً إعلامياً واسعاً لمختلف العمال والمتعاملين معها؟
2. هل شبكة الاتصال بالوكالة تفسح المجال لجميع المستويات الموجودة في السلم الهرمي من القمة إلى القاعدة أن تشارك في العملية الاتصالية بكل حرية بحيث تشعرهم بالانتماء الفعلي لهذه الوكالة؟
3. هل يساعد الهرم التنظيمي للوكالة على العملية الاتصالية أم يقف عائقاً أمامها؟

2. أسباب اختيار الموضوع: وراء اختيارنا لموضع الدراسة مجموعة من الأسباب نذكر أهمها فيما يلي :

1.2 أسباب ذاتية:

❖ بصفتي إطار بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب دفعتني هذا إلى البحث عمّا وصلت إليه الوكالة من تطور ومواكبة للعصر ومدى قربها من المواطن وسيظهر ذلك جلياً بمعرفة واقع الاتصال بها.

2.2 أسباب موضوعية:

(1) التعريف بالوكالة كمرفق عمومي ومهامها.
 (2) الرغبة في معرفة مدى تمكن الوكالة من العملية الاتصالية خدمة لزيائنها.
 (3) إثراء المكتبة بمرجع جديد خاصة وأن الموضوع تناول مؤسسة لها ثقل ووزن على المستويين الاقتصادي والاجتماعي خاصة.

(4) الدور الذي يلعبه الاتصال كعامل مهم يساهم في نجاح المؤسسة

3. أهداف وأهمية الدراسة:

1.3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- معرفة الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع البويرة .
- محاولة إبراز أهمية الاتصال في الوكالة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها.
- معرفة مدى مسايرة المؤسسات الجزائرية للتطورات الحاصلة في الدول المتقدمة خاصة في مجال الاتصال التنظيمي.
- مسايرة لاقتصاد السوق ومواكبة للعولمة التي فرضت نفسها على جميع النواحي (المناجمنت) فهناك قواعد عامة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف (الاتصال ركيزة من ركائزها).
- تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه العملية الاتصالية في المؤسسة.

2.3 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الاتصال باعتباره عنصراً تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة وتبيان أهم خصوصيات العملية الاتصالية في المؤسسات الخدمائية ولأي مدى تؤثر الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في تسييرها وتحقيق أهدافها المنشودة.

4-منهج الدراسة:

يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي نسعى للوصول إليه و طبيعة الدراسة في حد ذاتها، فإن دراسة الحالة هو المنهج الذي نراه ملائماً لدراستنا، بحيث يقوم منهج دراسة حالة على التعمق في دراسة المعلومات في مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها. و يعرف أحمد بن مرسلني منهج دراسة حالة بما يلي :

هو منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة ترسم بدقة، الطريق الموصل إلى الغرض العلمي المطلوب، في إطار توظيف العديد من الأدوات البحثية مثل : الملاحظة، الاستبيان المقابلة و تحليل المضمون إلخ في جميع المعلومات، و هو يستخدم منفردا في دراسة ظاهرة معينة أو إلى جانب مناهج أخرى.(1)

و يقوم منهج دراسة حالة على الخطوات التالية :

" تحديد الظاهرة أو المشكلة التي ينبغي دراستها، تحديد الفروض أو التساؤلات، توفير المعلومات عن الموضوع، استخلاص النتائج، إصدار التوصيات و ما يجب أن يكون عليه الوضع"(2)

و يعرف بأنه منهج يهدف إلى التعرف على خصائص مضمون حالة أو ظاهرة واحدة بصورة مفصلة و دقيقة، و يركز منهج دراسة حالة على تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى، و من ثم جمع معلومات مفصلة و دقيقة عليها كخطوة ثانية و تحليل المعلومات ثم جمعها بطريقة علمية و موضوعية للحصول على نتائج محدودة يمكن تعميمها و اقتراح أساليب معالجتها على حالات أخرى مشابهة.(3)

وقد وظفنا منهج الدراسة الحالة من خلال أداة الإستبيان كأداة رئيسة للدراسة .

(1) أحمد بن مرسلني: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2010، ص 305

(2) عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 30

(3) محمد عبيدات و آخرون : منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، كلية علوم الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999، ص44.

5. أدوات جمع البيانات

1.5- الإستبيان :

يمكن تعريف الاستبيان أو الاستفتاء بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض الآخر، بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي إختارها لبحثه، وترسل الاستفسارات المكتوبة هذه عادة بالبريد أو أي طريقة أخرى الى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذي إختارها الباحث كعينة لبحثه ومن المفروض الإجابة عن مثل تلك الاستفسارات، وتعبئة الاستبيان والمعلومات المطلوبة فيها وإعادتها الى الباحث.

ويكون عدد الأسئلة التي يشتمل عليها الاستبيان كثيرة أو قليلة تتبعا لطبيعة الموضوع وحجم البيانات التي يطلب جمعها وتحليلها، ولكن المهم أن تكون الأسئلة وافية وكافية لتحقيق هدف أو أهداف البحث ومعالجة الجوانب المطلوبة ومعالجتها من قبل الباحث¹.

2.5 المقابلة: تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان في إطار إنجازه للبحث والمقابلة.

لغة: مشتقة من الفعل قابل بمعنى واجه وهي بذلك المواجهة من حيث قيامها على مواجهة الشخص أي مقابلته وجها لوجه، من أجل التحدث إليه في شكل حوار يأخذ شكل طرح أسئلة من طرف الباحث وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس، ومن ذلك فإن المقابلة في البحث العلمي هي اللقاء المباشر الذي يجرى بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء ومواقف محددة.

وتختلف المقابلة كأداة بحث عن المقابلات العرضية، التي تجمع الشخص مع زميل له صدفة دون تحضير مسبق، أو المقابلة الصحفية التي يجريها الصحفي في إطار ممارسة مهنته الإعلامية مع أي رجل كان في الشارع لأخذ رأي خاص حول حدث معين، كما أن إجراء المقابلة مع المبحوثين من

¹ عامر قنديلجي، "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات"، ط1، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص157.

حيث التوقيت والمكان والمدة لا يخضع للصدفة بل أن هذه العناصر كلها تضبط ضمن رزنامة مفصلة يراعي فيها الإمكانيات المختلفة المتوفرة لدى الباحث خاصة ما تعلق منها بآجال إنجاز البحث¹.

حيث أننا إستخدمنا المعلومات المتحصل عليها في المقابلة كمعلومات أولية حول موضوعنا وقد إعتدنا عليها في مراحل بحثنا في الجانب المنهجي والجانب التطبيقي ،وقد أفدتنا في صياغة أسئلة الاستبيان ،وتفسير بعض نتائج الدراسة.

- أنواع المقابلة: هناك نوعين من المقابلة:

1. **المقابلة المقننة:** وهي المقابلة ذات الإجراءات والخطوات الأساسية المحددة مسبقا والتي لا يسمح فيها القائم بالمقابلة بالخروج على الحدود المرسومة ،فالأسئلة تحدد وتوجه الى كل مبحوث بنفس الطريقة والصياغة.

2. **المقابلة غير مقننة:** وهي المقابلة التي تتميز بالمرونة في توجيه الأسئلة والحديث وتترك الحرية للمبحوث في التعبير عن آرائه وأفكاره ومعتقداته.

ولقد إعتدنا في دراستنا على المقابلة غير مقننة التي تعتبر من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها صدقا كما تتميز بالمرونة².

¹ أحمد بن مرسل، "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، بين عكنون، 2005، ص213، 215.

² محمد عبد الحميد، "نظريات الإعلام والاتجاهات التأثير"، عالم الكتب نشر وتوزيع والطباعة، القاهرة، 2004، ص396.

6. مجتمع البحث وعينة الدراسة

1.6 مجتمع البحث: هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات.¹

أما بالنسبة لمجتمع البحث الخاص بدراستنا فيتمثل في مجموع الشباب الطالبين للقروض والمشاريع بفرع بويرة، كما سنحدده في عرض العينة.

2.6 عينة الدراسة: العينة هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث من مشقات دراسة المجتمع الأصلي.²

العينة القصدية: هي العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.³

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية لأنها تتلاءم ودراستنا، وتستخدم العينة القصدية عموما في الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس، وقمنا باستخدامها لمعرفة واقع الاتصال في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، حيث اخترنا عينة تتكون من 100 مفردة من طالبي القروض وتوزيع استمارة استبيان عليهم.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، 2006، ص 298.

² جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، ط4، دار الثقافة للنشر، عمان، 2011، ص 85.

³ محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص 85.

7. حدود الدراسة:

حدود زمانية: كان توزيع الاستبيان في يوم واحد على عينة الدراسة واسترجاعها كانت في نفس اليوم.
حدود بشرية: ينحصر المجال البشري للدراسة في العينة التي تتكون من 100 شاب الذين ينتمون إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSJ بفرع بويرة.
حدود مكانية: تم اجراء الدراسة الاستطلاعية على مستوى فرع بويرة وتوزيع استمارات الاستبيان وفقا للمكان الذي انحصرت فيه عينة الدراسة ومجتمع البحث، على طالبي القروض، وكالة وطنية لدعم تشغيل الشباب ANSJ بفرع بويرة.

8. نوع الدراسة:

تندرج دراستنا هذه ضمن البحوث الاستطلاعية، بغية التوسع في دراسة احدى نقاطها وتسليط الضوء عليها أكثر، حيث يعرف أحمد بن مرسللي الدراسة الاستطلاعية على أنها: تلك الأبحاث الأولية التي يلجأ إليها الباحث عادة، لتذليل الصعوبات التي يواجهها على مستوى استكشاف الظواهر محل الدراسة، أو التعرف عليها بصورة جيدة، بعد اكتشافها، سواء على مستوى التأكد من بعض بنودها أو التوسع في دراسة احدى نقاطها الغامضة، التي هي في حاجة إلى المزيد من تسليط الضوء عليها.¹

9. صعوبات الدراسة :

- قلة المادة العلمية عبر كل المكتبات التي بحثنا فيها، والتي حتى إن وجدت فقد اعترضتنا عدة صعوبات للوصول إليها.
 _ صعوبة حصر الشامل والوقت هذا لارتباط تقديم البحث بأجال.

¹ أحمد بن مرسللي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

10. الدراسات السابقة:

1.10. الدراسة الأولى¹؛ حول الاتصال داخل المؤسسة انطلقت الباحثة من مجموعة من التساؤلات هي:

- ما هي العوامل التي تحدد نوع الاتصال؟ ما هي العوائق التي تعترض انتقال وسير المعلومات بين الفئات السوسيو مهنية؟

- ما نوع الإعلام المتداول داخل المؤسسة؟ ولإجابة على هذه التساؤلات صاغت الباحثة ثلاث فرضيات:

الفرضية الأولى: تأثير الإطار السوسيو مهني يحدد نوع الاتصال.

الفرضية الثانية: العوائق الفردية والتنظيمية تؤثر سلباً على سيولة المعلومات بين الفئات السوسيو مهنية.

الفرضية الثالثة: طبيعة الإعلام المتداول داخل المؤسسة يؤدي بالعامل بطريقته الخاصة، إلى البحث عن المعلومات التي تهمة.

لإعداد الدراسة تبنت الباحثة المنهج الكمي، وتقنية الإستبيان، كأداة أساسية مطبقة على عينة قوامها: 130 مفردة.

من أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- الاتصالات المباشرة كثيراً ما تتوقف على فئة معينة والمتمثلة في فئة التأطير، حيث تعتبر الفئة الأكثر تعاملًا واتصالًا بالهيئات العليا.
- عدم تشجيع المؤسسة للاتصال الصاعد بعدم فتح أبواب النقاش والحوار والتعبير، على مستوى كل فئاتها السوسيو مهنية.
- الاتصال الموجود داخل المؤسسة يسير في اتجاه واحد وهو الاتصال الرأسي أو النازل.
- تتعرض عملية التدفق الإعلامي داخل المؤسسة إلى عدة عراقيل منها: عراقيل ذات طابع فردي، عراقيل ذات طابع تنظيمي.
- عملية النقص الإعلامي يظهر نتيجة عملية الحجز، والتصفية التي تمارسها المؤسسة وفعاليتها على كمية، ونوعية المعلومات المقدمة للعمال، بالتالي الإعلام المتداول داخل المؤسسة هو إعلام وظيفي.

¹ وسيلة كروش، الاتصال داخل المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات، قسم الإنتاج، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 2003-2004.

2.10. الدراسة الثانية: طيب أحمد محمد،¹ استراتيجية الاتصال في التسيير الإداري

انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي هو: عمليات الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل كمتدخل أساسي في سوق الشغل الوطني، أي معرفة وتحديد مختلف وظائف وهياكل العمل الإتصالي ومجموع العوائق التي تعترضها ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الوزارة الوصية والمديرية العامة للوكالة وذلك قصد المساهمة في السياسة الوطنية للتشغيل.

ويندرج عند مجموعة من التساؤلات هي:

- 1) هل تتوفر في العمل الإتصالي بالوكالة الشروط الموضوعية لنجاح هذه العمليات وأداء دورها التفاعلي، من حيث نوعية الوسائل وطبيعة الرسائل الاتصالية ومحتواها الإعلامي أم أن هذه الأخيرة بالطريقة التي تتم بها في الوكالة تحمل في طياتها معوقات تحد من فعالية أدائها؟
- 2) هل الممارسة الإعلامية والاتصالية بالطريقة التي تتم بها بالوكالة تضمن بصفة واضحة المعلومات لمختلف المتعاملين والفئات المهنية أم أن هناك تمييز بين مختلف المستويات والفئات المهنية في مقدار الحصول على السيولة الإعلامية التي تسمح لها بالمشاركة (داخلياً)؟
- 3) هل الوسائل الإعلامية والاتصالية الحالية تعنى بالأهداف والغايات المحددة منها في تحديد استراتيجية اتصال في التسيير الإداري وتضمن مجال إعلامي واسع وعلمي هادف لمختلف المتعاملين؟
- 4) ما هي البنية الأكثر تمركزاً في التنظيم الإداري بالوكالة، أي التي يصل إليها أكبر قدر من المعلومات بأقل عدد من الاتصالات؟ وما هي وسائل وفرص الاتصال ووظيفة الرسائل الإعلامية التي تبث عن طريقها؟

ومن فرضيات الدراسة:

- إن ممارسة الاتصال ليس هدفاً بحد ذاته بل انها تشكل دائماً جزء من مجموع أكبر وأن عملية الاتصال لا تكون ديمقراطية بدرجة كافية، مالم تتدفق المعلومات في اتجاهين بين المشاركين في عملية الاتصال، وما لم تتوفر مصادر معلومات متعددة تتيح مجالاً أوسع للاختيار، ومالم يتح مزيد من الفرص لكل فرد للتوصل إلى قرارات على أساس إدراك واسع للحقائق والآراء المتباينة.

¹ طيب أحمد محمد، استراتيجية الاتصال في التسيير الإداري.

- هناك الكثيرون ممن هم في مواقع القوة والنفوذ يحسبون أن المعلومات هي بمثابة رصيد تحت أيديهم وليست حقاً لكل من تحتاج إليها وتتوقف أوجه استخدام وسائل الاتصال المؤسسية على الأغراض المنوطة بها.
- تفترض الإدارة أن الفرد يقبل كل ما يلقي إليه معلومات وبيانات، (إذ أن الإنسان عادة ميالاً إلى إبقاء الأمور كما هي عليه، فهو لا يتحمس إلى التغيير الجذري وبالتالي هذا يعوق إمكانية تطبيق القرارات ولو بشكل بطيء) فإدخال الجديد لا يعني قبوله من طرف المرؤوسين بل قد يرفضه تماماً ولا يبالي به.
- يعتبر الاتصال بالوكالة أساس التفاعل الاجتماعي والمهني الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة ومتعددة في مختلف المواقف كما أن لتعدد مستويات الهيكل التنظيمي دور في تحديد محتوى الرسالة الإعلامية، حيث أن مضمونها لا يكون نفسه "كمياً وكيفياً" على كل المستويات، وأنه كلما كثرت المستويات الوسيطة من الأعلى إلى الأسفل أو العكس كلما تعرضت الرسالة إلى تصفية وتشويش وما يصل إلى القاعدة هو جزء فقط منها، فتكون عبارة عن أوامر وقرارات صادرة من الأعلى للتنفيذ، وهذا يخلق لدى العامل أو الموظف الإحساس بجو جامد يربطه مع المسؤولين، وقد تصبح عوائق تحد من انسياب الاتصال عبر التدرج الإداري.
- وتهدف الدراسة إلى الإلمام بعناصر الموضوع مفهوماً وتطبيقاً وفهم العملية الاتصالية بالإدارة الجزائرية والتي قد تعرف نظاماً ثقيلاً بيروقراطياً لا يسمح بمواكبة التطورات التي يعرقلها المجتمع آخذين بذلك عينة من الإدارة الجزائرية في إطار دراسة حالة والمتمثلة في: الوكالة الوطنية للتشغيل كإدارة عمومية ذات طابع إداري تحت وصاية وزارة العمل والحماية الاجتماعية لمعرفة خصوصيات العمل الإداري بهذه الوكالة، هيكلها، وظائفها، تقنياتها وطرق تدخلها مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وكذا بالخصوص متغير الاتصال ومدى أهميته في التسيير بصفة عامة كظاهرة علمية وعملية والتسيير الإداري بصفة خاصة.
- خاصة وان المصالح الإدارية لها علاقة مباشرة بالمواطنين وتهتم بانشغالاتهم ومشاكلهم المتعلقة بالتوظيف والتشغيل، كما تهدف الدراسة إلى الوصول إلى الحقيقة أو الحقائق المتعلقة بنظرة المسيرين الإداريين والإدارة الجزائرية إلى موضوع "الاتصال".
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث يعتبر من أهم مناهج البحث الاجتماعي ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه ويساعد على التدقيق في المعلومات وذلك من خلال تصوير للواقع كما يساهم هذا

المنهج في تحليل وبلورة الظواهر الاجتماعية، وعلى عينة قوامها: مقدرة ب 100 فرد من المجتمع المبحوث والمتمثل في 740 موظف منهم 198 إطار سامي (حسب قانون الوكالة ANEM). ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي:

- ضعف الاتصال النازل، أي من القمة إلى القاعدة، بحيث أن أكثر من 55% من العينة لا تتحصل على معلومات علنية بينما الأغلبية تقرأ المعلومات المتوفرة وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على الطلب الشديد على مختلف المعلومات أي أن القمة لا تلبّي متطلبات القاعدة فيما يخص كمية المعلومات.
- أما بالنسبة للاتصال الصاعد، استنتجنا أن 44% من العينة المستجوبة لم تكتب رسالة إلى الإدارة بينما 92% منها تناقش مضامين الرسائل مع الزملاء مقابل 38% مع رؤسائهم، خاصة عند فئة العمال التي بسبب موقعها في التشكيل الهرمي للوكالة، يصعب عليها الاتصال بالقمة، لذا يتم اللجوء إلى الزملاء في نفس مستواهم عكس مثلاً الأطارات التي يمكن اعتبار اتصالها بالقمة أسهل.
- ونستنتج أنه كلما اتجهنا من القمة إلى القاعدة كلما ينقص مفعول الاتصال وتضعف السيولة الإعلامية في القاعدة، وهذا راجع لاحتكار القمة للرسائل الإعلامية والتحكم في نشرها وتوزيعها، لغياب هيكل اتصال يسمح بتسييره بصفة عقلانية وغير عشوائية، ليكون التوزيع للرسائل والمعلومات أكثر عدلاً وتنظيماً.
- كما نلاحظ أيضاً وجود نوع من التشويش في مرحلة رجع الصدى خاصة عند القاعدة لنقص الإعلام أو عدم فهم المعلومات المقدمة من قبل الإدارة ويرجع ذلك لعدة اعتبارات، ويؤدي بنا إلى التفكير في هيكل اتصال فعال مبني على أسس علمية وموضوعية، يستطيع من خلاله قياس رد فعل كل فئة ويسمح للإدارة بإيصال معلوماتها إلى الهدف المرغوب.

11. تحديد المفاهيم:

الإطار النظري

تمهيد:

تتاولنا في هذا الفصل مبحثين: المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الاتصال وفي المبحث الثاني

تتاولنا: مفهوم الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال

1/ تعريف الاتصال وأهدافه

أولاً/ تعريف الاتصال:

هناك تعريفات عديدة ومختلفة للاتصال، وإن دلّ ذلك في النهاية على نفس المعنى ونفس الهدف ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي⁽¹⁾:

- يعرف أندرسون (Anderson): الاتصال على أنه النقل و الاستلام مع الفهم للخواطر و التعليمات و المعلومات.

- بينما يعرفه عالم آخر اسمه نجر (Negro): بأنه العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين.

- وقد عرفه فليبو (Flepo): بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب.

- ويعرفه بعض الكتاب من العرب على أنه العملية الهادفة الى نقل المعلومات وتبادل الأفكار التي على أساسها يتوحد الفكر وتتوقف المفاهيم وتتخذ القرارات.

- كما يعرف علماء النفس الاتصال على أنه: العملية التي يقوم بها الفرد لنقل مثير معين بهدف تعديل سلوك الآخرين⁽²⁾.

- وهو أيضا تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل الى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل و الذي قد يكون إخباريا أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها⁽³⁾.

(1) محمد أبو مسرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، دار أسامة، الأردن، 2009، ص45.

(2) محمد إسماعيل، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 359.

(3) ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 7-8.

- يعرفه خضير كاظم حمود على أنه : وسيلة من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام حيث من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق المستهدف للمنظمة¹.

- من خلال ما سبق يمكن تعريف الاتصال بصفة عامة: هو عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد أو المنظمات باستعمال وسائل مختلفة وذلك بهدف إحداث تأثير معين.

ثانيا/ أهداف الاتصال: تتمثل أهداف الاتصال فيما يلي²:

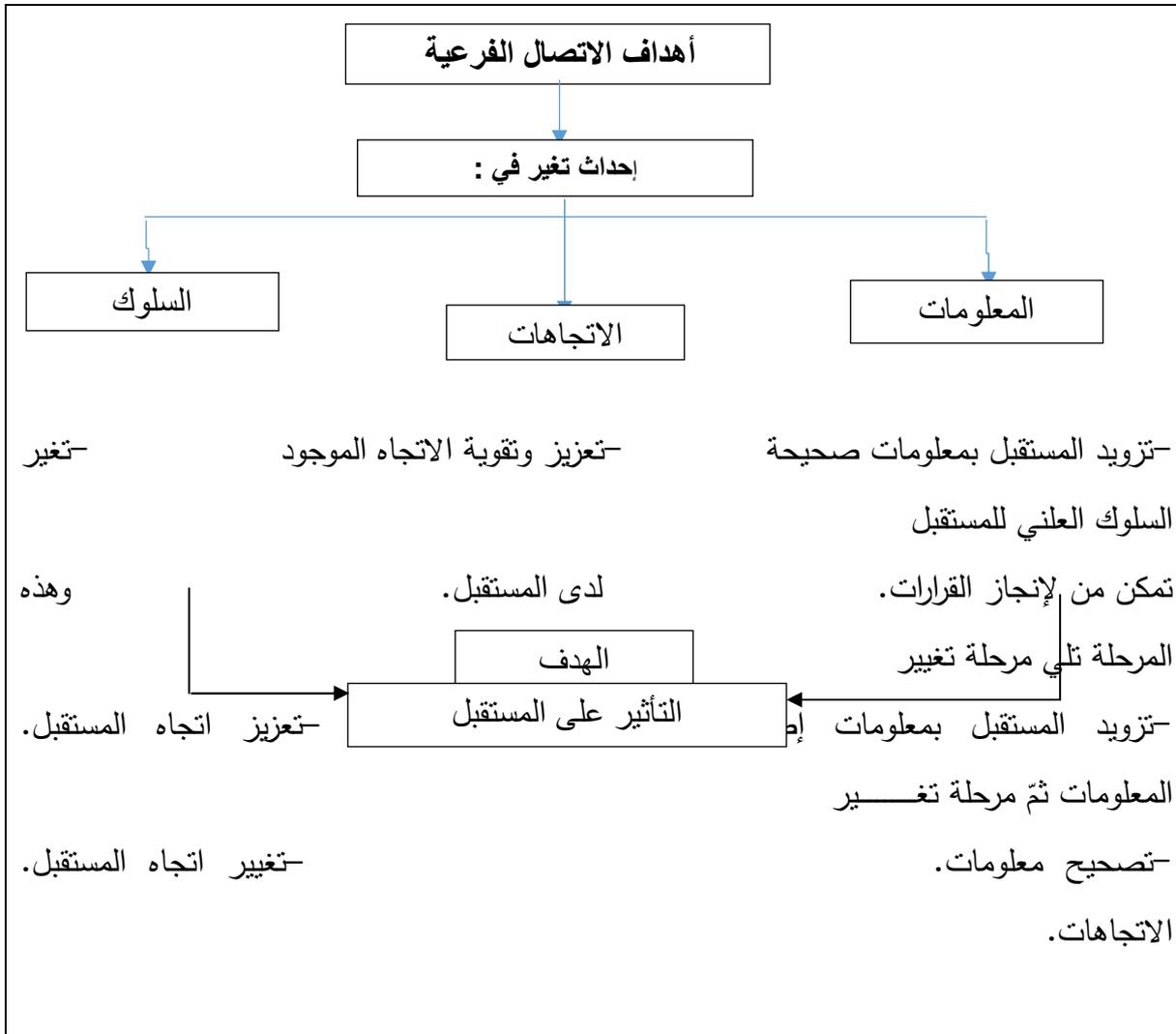
- إن الهدف الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة، أو في الآخرين فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين (محدد)، لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود، وآخر غير مقصود في عملية الاتصال إذ يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود، وليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها. -ويهدف أيضا إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة أو مفهوم، أو رأي أو عمل أو حتى إحداث تغيير في المعلومات أثناء نقلها. -يهدف الى أن يؤثر أحد طرفي الاتصال في الطرف الآخر، بحيث يؤدي هذا التأثير الى أحداث تغيير إيجابي في سلوك المستقبل.

¹ خضير كاظم حمود، "مبادئ إدارة الأعمال"، دار إثراء للتوزيع والنشر، الأردن، 2008، ص 348.

² محمد الصيرفي، "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر ، 2006، ص 18.

ويمكن التعبير عن أهداف الاتصال بمضمون آخر من خلال الشكل التالي:

الشكل (01) : أهداف الاتصال



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص18.

2/ نظريات الاتصال:

تتمثل مدارس ونظريات الاتصال فيما يلي:

1-المدارس الكلاسيكية:

لاحظت المدرسة الكلاسيكية أن بعض مشاكل المؤسسة ترجع إلى الخلل في الهيكل التنظيمي المعتمد والذي يتم من خلاله توزيع المهام وانماط الاتصال التي يتجسد من خلالها تطبيق الهيكل التنظيمي وأن المشاكل التي كان يواجهها المديرون كانت ترجع في الغالب إلى الارتجال في العملية الاتصالية والانفعال والعاطفة بدلاً من العقلانية والموضوعية في التسيير، لذا حاولت التركيز على نشر ثقافة التسيير الرسمي بدلاً من التسيير غير الرسمي أي التحول من العلاقات القرابية إلى العلاقات الصناعية ومن الاتصال غير الرسمي إلى الاتصال الرسمي.

تتظر المدرسة الكلاسيكية للاتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي انتهجته والذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين ولا تنتظر منهم إلا الامتثال لها، وتضمنت هذه النظرية ثلاثة تصنيفات⁽¹⁾:

أ. **نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر فريدريك تايلور (1856م-1915م) الرائد والأب الروحي للإدارة العلمية إذ ركزت هذه النظرية على الدراسة العلمية لطرق ووسائل العمل التي تعتمد على الحقائق والثوابت والتجارب وليس على الحدس والتخمين، والتي تؤدي إلى الرفع من إنتاجية العمل وأوجدت لذلك بعض المفاهيم والتقنيات التي تساهم في ذلك، ونلاحظ انها لم تتحدث على الاتصالات إلا كونها أسلوب رسمي من الأعلى إلى الأسفل بغرض توجيه المرؤوسين، ولتحديد طريقة الأداء⁽²⁾.

ب. **النظرية الإدارية:** تظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال المبادئ التي أتى بها فايول (Henri Fayol) فمبدأ وحدة القيادة يعني أن القائد هو مركز الاتصال، وهو منشط العملية الاتصالية مادام هو المحرك الأساسي للتسيير، ومادام هو مصدر القرار الأول في المؤسسة، كما أن مبدأ التوجيه يصب في نفس الغرض الإتصالي بحيث يؤدي إلى وحدة الهدف ووحدة الخطة، ثم أن مبدأ المركزية يعني أيضاً احترام تدرج السلطات واحترام مصدر القيادة والقرار وهذا لا يتحقق إلا بمركزة الاتصال أيضاً، ثم أن مبدأ الترتيب والتدرج يجعل من الضروري احترام السلمية في الاتصال بناء على الرتب الرئاسية المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي.

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) موسى خليل، "الإدارة المعاصرة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 26.

ج. النظرية البيروقراطية: تقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ نختار منها ما له علاقة بالاتصال دال المؤسسة ومن هذه المبادئ التخصص، وتحديد السلطات، والتركيز على القيام بالسلوك الرسمي واحترامه وتجنب السلوك غير الرسمي، والصرامة في الأداء وفي احترام الأوامر والتأكيد على السلطة واحترام أوامرها، والزامية التطبيق واحترام السلمية والتخصص في المهام، والأكثر من ذلك احترام السلطات التي لا تكون إلا باحترام شبكة الاتصال القائمة على السلمية والرسمية أيضاً بحيث لا يتم الاعتراف بشبكة الاتصال غير الرسمية.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراساتها الميدانية إلى أهمية الاتصال الإنساني أولاً والذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل عوائق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية أو عدم التحكم فيها ثانياً، وهذا كان واضحاً من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى شكاويهم وملاحظاتهم السلبية والإيجابية للسلوك التنظيمي ولأنماط القيادة والتسيير السائدين وهي أحد أهم الخطوات التي أسهمت في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية من هذا الجانب، وأثبتت هذه المدرسة من خلال التجارب الميدانية أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الإنسانية والتفاعلات والرضا ودافعية الأفراد في عملهم.

أ- إلتون مايو (Ilton Mayo): أظهرت أعمال إلتون مايو (Ilton Mayo) في مصانع (هاورثون) كيف يصبح الاتصال وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات يختلف عن العلاقات المفردة في الرسمية والتي تجعل العامل في حالة ترقب من العلاقات وخوف اتجاه الرئيس، بل يصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين وكل ما يقلقهم في العمل حتى ولو كان شخص الرئيس، وسيلة لإزالة ضغوط العمل وضغوط الرقابة والقيادة، ووسيلة لمعرفة النقائص في العمل وكفاءة العاملين حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد عن كل أشكال الإرغام والتهديد.

ب-نظرية أبراهام ماسلو لتدرج الحاجات: هناك ارتباط وثيق بين نظرية ماسلو لتدرج الحاجات والاتصال التنظيمي، نظراً لأن الإدارة في المؤسسات تسعى من خلال اتصالها بالعاملين إلى جعل سلوكهم يتوافق مع أهداف المؤسسة، ويتسنى لها ذلك من خلال رصد مختلف الحاجات، وهذا حسب ما تمليه إمكانياتها وهو ما يعطي للعاملين دفعة قوية تساعد على رفع أدائهم في المؤسسة وتقوم هذه النظرية على فرضيتين أساسيتين هما⁽¹⁾:

-الفرضية الأولى: تتوقف حاجات الأفراد على ما تم إشباعه بالفعل، وبالتالي تبدو الحاجات غير مشبعة أكثر إلحاحاً أي تعتبر كدوافع لتحريك سلوكيات الإنسان.

-الفرضية الثانية: تسلسل حاجات الإنسان في ظل تعددها وتنوعها، حيث تأخذ شكل مدرج هرمي ترتب فيه أولوية الإشباع بحسب أهمية الحاجات وهي الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء الحاجة إلى الاحترام والتقدير، الحاجة إلى تحقيق الذات.

ج-نظريتي (X) و (Y) لـ ماك قريفور: تفترض النظرية (X) أن الإنسان محدود الطموحات ويميل إلى الانقياد وأن كل ما يطمح إليه هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية للأمن، بصرف النظر عن باقي الحاجات. وترى النظرية (Y) أن الإنسان محب للعمل ومتطلع لتحمل المسؤولية وراغب في التفاعل من أجل التكامل الجماعي، وتمتد حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية واحترام الذات، وإثبات الذات، إضافة إلى الحاجات المادية والفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن.

أما عن التجسيد النظري لإتصال المؤسسة حسب النظرية (X)، نجد أن المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:

-إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسسة.
-اقتصار اتجاه الإتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات وشبكة الإتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية ونظام التجسس (حيث يتم تبليغ القرارات السرية بمعرفة بعض العاملين عن آخرين بصفة سرية إلى المدير).

-اقتصار الاتصال النازل على بعض الرسائل، والمعلومات البسيطة، وإعلان القرارات مما يخلق معه الجو المناسب لنشوء شبكة اتصالات غير رسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الاتصالات من خلال القنوات الملائمة.

-الاعتماد في اتخاذ القرارات على جزء غير كاف من المعلومات، إلى جانب عدم وضوح هذا الجزء.

(1) يسن عامر، "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي"، دار المريخ للنشر، السعودية، 1986، ص ص 245-247.

مقابل ذلك، نجد أن المديرون المتمسكين بتطبيق النظرية (Y) يميلون إلى تبني سلوكيات الاتصال

الآتية:

-تحرك وانسياب المعلومات والرسائل، مع انتقالها من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات.

-انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.

-اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها.

-تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد، من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين، وتحليل المعلومات بمعرفتهم⁽¹⁾.

3- النظرية الحديثة للاتصال:

للمدرسة الإدارية الحديثة عدّة اسهامات في مجال الاتصال تنطلق أساساً من الاهتمام الكبير الذي حضي به مفهوم الاتصال، فمدرسة النظم تنظر إلى المنظمات باعتبارها أنظمة اجتماعية تحوي أفرادها وأهدافها واتجاهات ودوافع مشتركة لا يمكن أن تنقسم دون وجود اتصالات تؤثر فيها بحبيوية، كما أن التوازن الداخلي هو توازن أجزاء العملية وارتباط أجزائها .

أما النظرية الموقفية التي تبنت موقف عدم وجود طريقة مثلى لأداء العمل، وإنما هناك طرق عديدة لذلك تستند على نوع الأفراد والعمل والظروف المحيطة،ويمكن للأفراد وللنظام أن يصونوا الأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك و نقلها وإفهامها للمرسل إليه.

أما بيتر دراكر (Peter Durker) فقد قفز بالاتصال إلى مرحلة متقدمة بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية للعملية الاتصالية وهي النظرة التي يتبناها حالياً المختصون في هذا الموضوع وقد تناولها من جوانب أربعة هي الاتصال كنوع من الإدراك الحسي، وكنوع من التوقعات، وكنوع من الشمول وباعتباره مختلفاً عن المعلومات، وفيما يلي شرح أهم نظريات المدرسة الحديثة:

أ- النظرية السيبرنيكية (la cybernétique): تهتم هذه النظرية بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل إحصائي مما يسهل عملية معالجتها بصورة أسرع كما أنها لها أيضاً هدف هو التقليل أو خفض درجة الغموض كما أكده نوربرت ونير (Norbert Winer)⁽²⁾.

(1) يسن عامر، مرجع سبق ذكره، ص 247.

وقد تزايد الاهتمام بدراسة الاتصال، من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون من مختلف التخصصات العلمية كأمثال: باتسون، دون جاكسون... الخ الذين كانوا ينتمون إلى مدرسة بالو ألتو (Palo Alto) نسبة لمدينة أمريكية تقع جنوب سان فرانسيسكو، حيث كان المكان الذي عملوا به خلال فترة تواجدهم به.

بحسب هذه المدرسة يعيش كل فرد في مجموعة من القواعد، تشكل بدورها قانوناً في السلوك، ينبغي أن يستخدمه الأفراد عند اتصالهم، كما أن تحريف الرسالة يجعل مضمونها مبهماً، فإذا أخذنا جزء منها (قول أو إشارة) وقمنا بتحليله، نجد أن الدراسة لا تمثل أية أهمية إذا لم نأخذ بعين الاعتبار المعنى الكلي للرسالة لذلك ومن أجل التطور في دراسة الاتصال ينبغي الاهتمام بكل ما يتصف به من تشعب ودوران⁽²⁾.

ب-نظرية حلقة وصل: يركز مفهوم حلقة وصل التي أتى بها رانسيسليكرات (Likert R.) على أن الكثير من العاملين يلعبون أكثر من دور داخل المؤسسة، دور في العلاقة الأفقية مع الزملاء من نفس المستوى ودور العلاقة العمودية المتمثل في العلاقة مع الرؤساء، ويكونون بذلك حلقة وصل بين المستوى الأدنى والمستوى الأعلى من الهيكل التنظيمي، فكل منصب مسؤولية هناك من هو أعلى منه درجة وهناك من هو أقل منه درجة ومن خلال هذا المركز يعتبر صاحبه حلقة وصل بين هذه الدرجات، يقوم من خلالها بعملية التنسيق بين هذه المستويات الهيكلية.

ج-النظرية العامة للأنظمة: لقد وضع هذه النظرية الباحث البيولوجي والفيلسوف لودينغ فون بيرتلنفي وهي تنظر إلى المؤسسات على أنها نظام اجتماعي يضم أفراداً وأهدافاً واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد فتري أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية وتري نظرية النظم:

—أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.

—أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به ولتحقيق التوازن بين أجزائه وأفراده⁽¹⁾.

⁽²⁾ ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁽²⁾Virgine Durand, « **Les métiers la communication d'Entreprise** », PUF, Paris, 1999, p3.

⁽¹⁾ ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

2. نماذج الاتصال

لقد ظهرت عدّة نماذج تحاول تقديم عملية الاتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقات فيما بينها، ويعرف النموذج بأنه: بناء من الرموز والقوانين العامة التي يفترض أن تماثل مجموعة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما، والنموذج لا غنى عنه لفهم العمليات المعقدة مثل عملية الاتصال وهو طريقة مفيدة للتفكير حول عملية أو بناء ما، إذ أنه وصف واضح يتيح لنا النظر إلى الأجزاء الرئيسية والعلاقات بينها، وهناك نوعان هما⁽²⁾:

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

2- النموذج التصوري: الذي يوضح لنا عناصر و مكونات النموذج .

و يعد نموذج أرسطو أقدم نموذج للاتصال ،و الاتصال عنده نشاط شفوي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره و أن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها ،أما نموذج الاتصال عند أرسطو فيتكون من المتحدث ،القضية ،الكلام، المستمع .
و من أشهر النماذج اللفظية وأقدمها كذلك نموذج لازويل (Laswel) الذي وضعه عام 1948م ويلخص فيه عملية الاتصال باختصار شديد و يفترض لازويل حدوث التأثير في عملية الاتصال ،و يؤخذ على نمودجه إغفاله لتغذية الراجعة ،وينلخص نموذج لازويل في الأسئلة التالية:

- من هو ؟(المرسل).

- ماذا يقول ؟(الرسالة).

- بأية قناة ؟ (القناة أو الوسيلة) .

- لمن ؟ (المستقبل) .

- و بأي تأثير ؟ (التأثير) .

في عام 1949 م نشر نتائج البحث الذي أجراه لشركة بيل للهاتف ،و كانت هذه النتائج هي أساس نموذج شانون-ويفر للاتصال ،وقد وصف شانون و ويفر الاتصال من خلال ستة عناصر رئيسية هي:

-مصدر المعلومات.

-المرسل.

-القناة أو الوسيلة.

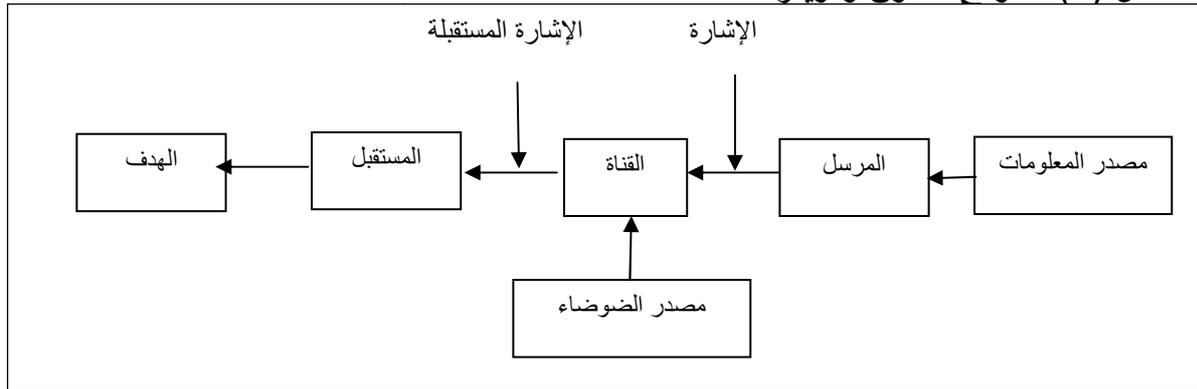
(2) ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 259-262.

-المستقبل.

-الهدف.

-مصدر الضوضاء.

ويمكن توضيح نموذج شانون وويفر من خلال الشكل الموالي:

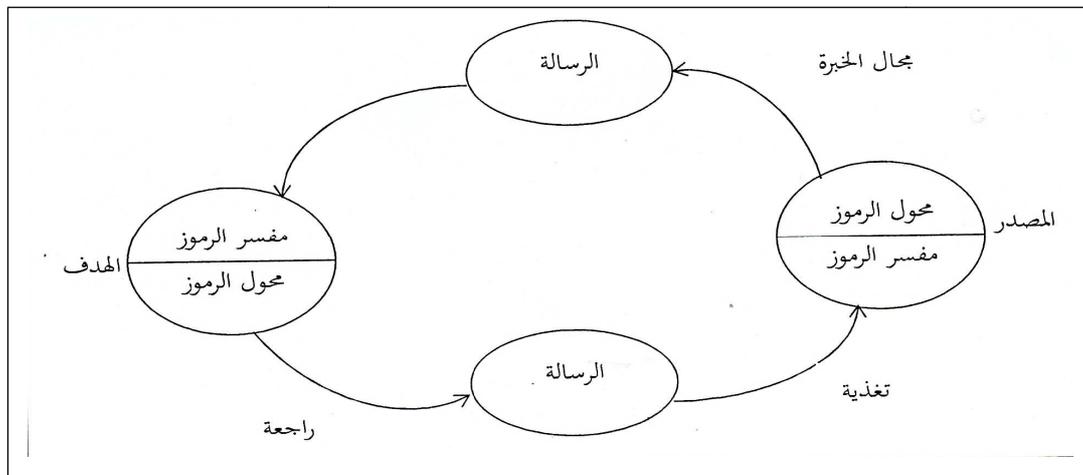
الشكل (2): نموذج شانون و ويفر

المصدر: المرجع السابق، ص 261.

ويعد نموذج شانون و ويفر من أكثر نماذج الاتصال شهرة، حيث اعتبر أساسا للنماذج اللاحقة وقد أدخل شانون وزميله مصطلح (ضوضاء) ليرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها الى هدفها كالتشويش في جهاز الراديو، أو صفحات الجريدة غير الواضحة .

وفي عام 1954م نشر وليبور شرام (Shramm) موضوعا بعنوان كيف يعمل الاتصال؟ قدم فيه

نماذج عن ديناميكية عملية الاتصال، و الشكل الموالي يوضح نموذج شرام:

الشكل (03) نموذج شرام

المصدر: المرجع السابق، ص 262.

وتتلخص العناصر الرئيسية لنماذج عملية الاتصال عند شران فيما يلي :

-المصدر أو المرز.

-المستقبل أو محلل الرمز.

-الإشارة.

-الهدف.

-مجال الخبرة او الإطار المرجعي.

وفي عام 1965م قدم بيرلو (Berlo) نموذجاً مختصر لعملية الاتصال يعرف باسم نموذج (Smcr)

ويضم عناصر أساسية هي:

S=Source = المصدر

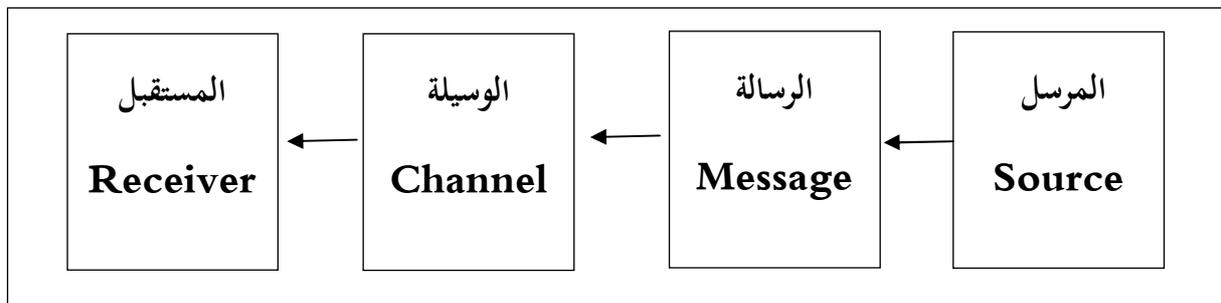
M=Message = الرسالة

C=Channel = القناة

R=Receiver = المستقبل

ويرى بيرلو أننا نتصل كبشر لكي نؤثر في الآخرين، ولا يوجد اتصال بدون هدف ولهذا يجب أن يكون الهدف واضحاً ومحددأ قبل بدء عملية الاتصال، ويمكن توضيح نموذج بيولو على النحو التالي:

الشكل (04): نموذج بيرلو للاتصال



المصدر: المرجع السابق، ص262

3/ عناصر الإتصال وأنواعه

فيما يلي سيتم استعراض عناصر الاتصال وأهم أنواعه التي تتمثل في:

أولاً: عناصر الإتصال:

ركز الباحثون في نقل الإدارة في موضوع دراساتهم على العناصر المكونة للعملية الاتصالية ولعل من أهم النماذج ما كتبه هارولد لاسويل في عبارته التي تختصر مكونات عملية الاتصال وهي: من يقول؟ (Who) ماذا يقول؟ (What)، لمن يقول؟ (To whom)، لما يقول؟ (Why) ومازالت هذه العبارة هامة لأنها تعتبر المبدأ الذي يوجه عملية الاتصال مع ما يمكن إضافته لها مثل متى وأين وطبيعة الأثر الرجعي ويقدم هذا المدخل أربعة أبعاد للمشكلة يجب البحث فيها عند أي دراسة عن الاتصال وهي: (1) -دراسة طبيعة المرسل سواء كان شخصاً أو منظمة تقوم بعملية الاتصال من حيث التكوين والسياسة المستخدمة.

-دراسة محتوى الرسالة للتعرف على نوع المعلومات أو مادة الاتصال التي تضمنها الرسالة.

-دراسة طبيعة المستقبل أو المرسل إليه سواء كان فرداً يتلقى الرسالة من فرد آخر أو جمهور يتلقى الرسالة من فرد أو من وسائل الإعلام المختلفة.

وتشمل دراسة المستقبل نوعية المستقبلين ومدى التجانس أو التباين والتفاوت والاختلاف بينهم في الخصائص الفكرية والثقافية، دراسة الهدف من الاتصال والتأثيرات المرغوب إحداثها لدى المستقبلين، ونوع الاستجابات المطلوبة والتغذية العكسية، وتأثير المستقبلين أنفسهم في المرسل.

إجمالاً الاتصال هو عملية تتكون من الخطوات التالية: المرسل (The Sender) الذي توجه لديه فكرة والفكرة بدورها تتحول إلى الرسالة (Message)، الرسالة تصل إلى المستقبل (The Receiver) المستقبل يحصل على الرسالة، فتتكون لديه فكرة يتم نقلها إلى أثر رجعي (Feed Back)، وهو بدوره يقوم بإرسال الرد وإظهار طبيعة هذا الأثر.

ومن أشهر الباحثين الذين قدّموا نماذج اتصالية (Claude Shannon) و (Weaver Warren) حيث أكدوا في دراساتهم على جهة الإرسال والاستقبال وطبيعة الإشارات وقدموا تفاصيل أكثر حول طبيعة العناصر المشوشة للعملية الاتصالية.

(1) بوحنية قوي، "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص

أما دافيز فيعتبر العملية الاتصالية مكونة من عناصر تشمل: تكوين الفكرة لدى المرسل رمز إلى رموز، نقل الرسالة خلال قناة الاتصال، استلام الرسالة، تفسير الرموز أو تحويلها إلى رسالة مرة أخرى، القيام بعمل أو تصرف ما، وفيما يلي عرض لأهم العناصر المكونة لعملية الاتصال:

1- المرسل (مصدر المعلومات/ Sender): وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبير عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره، ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل، إذ أن التحسس المتبادل بينهما والتصور (Projections) للمصالح يكون ضرورياً للتوصل المستمر مع العلم أن المصدر قد يكون فرداً أو جماعة والحال نفسه للمستقبل.

2- المستقبل (المستلم): وهو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء عملية الاتصال.

3- الرسالة: وتمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضاً وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل، وترتبط كفاءة عملية الاتصال، بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات.

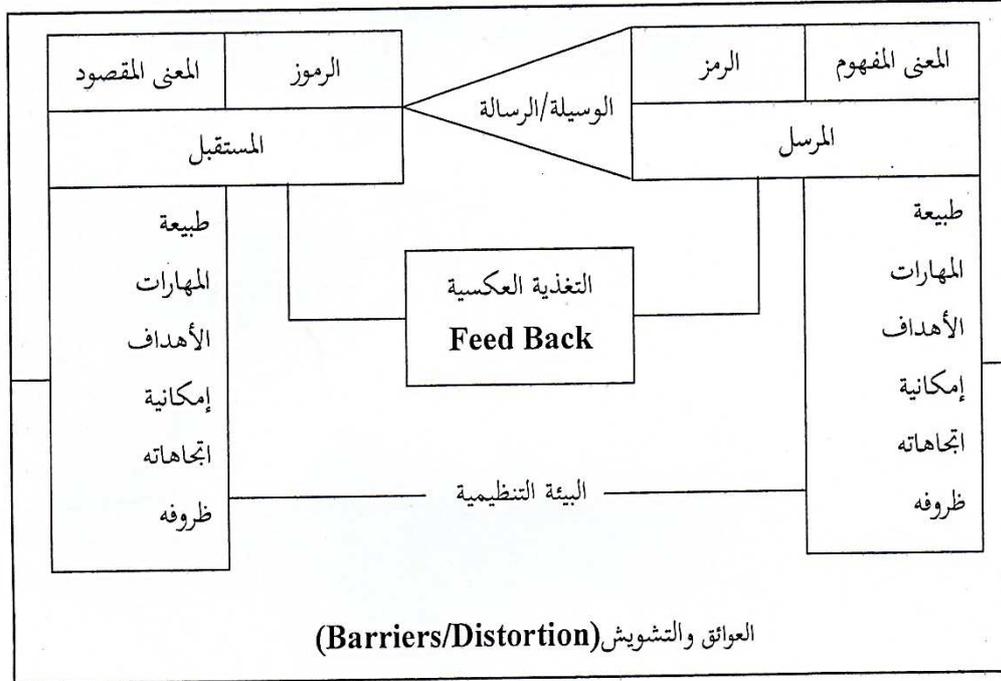
4- تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني: لتوصيل المعلومات أو الحقائق لابد من استخدام رموز للاتصال وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي والاتصال الكتابي وقد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات أو تعبيرات وهو ما يعرف بالاتصال غير اللفظي ونشير إلى أنه خلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة.

5- الوسيلة أو القناة الاتصالية: يمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن أن يكون الاتصال مباشراً دون الحاجة إلى الوسيلة الصناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية أو غير رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية... إلخ.

6- التشويش والمعوقات: وهي كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدارية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

7-التغذية العكسية: وهي الاستجابة لرسائل المرسل، وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين، وبين الشكل التالي العناصر المكونة للعملية الإتصالية.

الشكل (05): مكونات العملية الإتصالية



المصدر: المرجع السابق، ص 39.

وبشكل عام فإن عملية الاتصال يجب أن تميزها مجموعة من المهارات، إذ أن الهدف من عملية الاتصال ليس مجرد نقل المعلومات بشكل سليم ودقيق فقط، بل إن الهدف الحقيقي وراء ذلك يجب أن يكون إحداث تغيير ما والرفع من فاعلية أداء المنظمة.

ثانياً: أنواع الإتصال

1-الإتصال النازل: وهو أكثر أنواع الإتصال شيوعاً، وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتمرّ التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات الإدارية أو التنفيذية.

ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى، وإذا لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فإن ذلك يمكن إرجاعه إلى خطأ العاملين وليس خطأ الإدارات العليا، وبما أن الإدارة العليا تملك سلطة واسعة، لذا فإنه بإمكانه

استخدام الوسائل التي من خلالها تستطيع خلق الالتزام بتعليماتها، ويمكن القول بأن هناك أنواع من الاتصال النازل تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم:

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام.

- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.

- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.

- معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.

2- الإتصال الصاعد: وهو الإتصال الذي يعكس الاتصال النازل، فالإتصال النازل يأتي من المستويات الإدارية العليا، ويمر عبر المستويات الإدارية المختلفة في صورة توجيهات وتعليمات وأوامر وقرارات، بينما الإتصال الصاعد يكون بالعكس، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الإتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.

- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.

- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.

ويتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين العامل (المرسل) والمدير (المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي ولكن من أسفل إلى أعلى، حيث يتصل العامل بالرئيس ليقوم الرئيس بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير المسؤول في الموضوع أو إلى المدير العام، أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوى، سياسة الباب المفتوح على المؤسسة، أساليب المشاركة ... الخ.

3- الإتصال الأفقي: وهو ذلك النوع من الإتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي، أو بين الأفراد في المستويات المختلفة ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوس، ويمكن اعتبار الاتصال الأفقي بأنه هام ويزيد من فاعلية المؤسسة في المجالات التالية:

- القيام ببعض المهارات غير المحددة والتي تحتاج إلى جهود مجموعة من الأفراد أو فريق للقيام بها، ولاسيما إذا ساد التفاهم بين أعضاء الفريق.

-يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة، حيث أنها تلبى حاجات الأفراد عن طريق الاستماع إليهم ونقل المعلومات لهم من زملائهم دون العبور بالمستويات الأخرى.

-إن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة (تشجيع المرؤوسين على التعبير الحر عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وأن يتعاونوا مع الإدارة في المشكلات بين بعضهم البعض عن طريق الاتصال الأفقي).

4-الإتصال الرسمي: يقصد به كافة صور الاتصال التي تجرى داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة وهذا بدوره يحدد المسالك المختلفة التي يسلكها الاتصال الرسمي، وتتم هذه الاتصالات عبر شبكات وقنوات اتصال محددة سلفاً وموضحة في لوائح وأنظمة معمول بها رسمياً، ويوضح الاتصال خطوط السلطة الموضحة في التنظيم الإداري، وتتميز الاتصالات الرسمية بالدقة وبصحة المعلومات التي تنقل عن طريقها، كما تتميز بوضوح المسالك التي يمر بها وبالتالي تتبعه ومعرفة أثره ونتائجه، كما أنه في حالة الاتصال الرسمي يمكن في جميع الأحوال تحديد مصدره.

كما يتميز الاتصال الرسمي بأنه يعتمد على قدر كبير من البيانات والمعلومات الدقيقة غير أنه يعاب عليه أنه قد يستغرق القيام به وقتاً وجهداً كبير والمعلوم أن من خصائص الاتصال الفعال هو أن يحدث بأقل تكلفة ممكنة وفي جميع الميادين، كما أنه قد يتعطل ويتعقد نتيجة للتنظيم غير الجيد للمنظمة ووجود مستويات إدارية كمشكلة لا يبررها حجم وطبيعة وبنية وظروف عمل المنظمة.

ويحدد (Adelr) الأنواع الممكن استخدامها في تعزيز عملية الاتصال الرسمي وطبيعتها ومدى

سرعتها مثل: الفاكس، البريد الإلكتروني واللقاء عن طريق الهاتف وغيرها من الوسائل الحديثة.

5-الاتصال غير الرسمي: الاتصالات غير الرسمية تتمثل في العملية النهائية التي تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها وتوجيهها وتتبع الاتصالات غير الرسمية من طبيعة الإنسان باعتباره اجتماعي بطبيعته إذ تتميز أغلب تصرفاته بعلاقاته بالجماعة، بحيث تدفعه الرغبة للانتماء إلى البحث عن جماعة تشبع فيه هذه الرغبات، ويحدث هذا الاتصال خارج خطوط الهيكل التنظيمي ورغم ما يعاب على الاتصالات غير الرسمية التي في أحيان كثيرة تتخللها كثرة الإشاعات إلا أن لها جملة من الفوائد، إذ تسهل آليات التخاطب واللقاء بين الرؤساء

والمرؤوسين بين المستويات العليا والدنيا وتجعل تبادل الأفكار والمعلومات تنقل بالوقت الذي يصعب فيه الاتصال الرسمي من الأسفل إلى الأعلى⁽¹⁾.

6-الاتصال الداخلي: هو الذي يتم بين العاملين في المؤسسة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي تتم داخل المؤسسة سواء على شكل اتصال نازل بشكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات أو على شكل شكاوى واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات أو قد تكون على شكل اتصال أفقي بين المدراء أو الرؤساء من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المؤسسة وتحقيقها⁽²⁾.

7-الاتصال الخارجي: إن هذا النوع من الاتصالات هو المرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المؤسسة الذي يتم أو يقام مع الأفراد أو الجماعة خارج المؤسسة، إذن هو ذلك الاتصال الذي يتم مع مجتمع المؤسسة والمتمثل في (الشركات الخدمية، الزبائن، الجمهور بشكل عام).

تحت هذا النوع من الاتصالات تقع جميع جهود المؤسسة سواء في مجال البيع المباشر أو في مجال الإعلان أيضاً تحت هذا النوع من الاتصالات يقع كل ما تقوم به المؤسسة باتجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع، فمن الواضح وبدون شك أي مؤسسة أعمال تعتمد على أفراد أو جماعات خارج المؤسسة في تحقيق نجاحها، وهذا يمكن تأكيده بأن أي مؤسسة أعمال لا يمكن أن تحقق نجاحها ما لم تكن لديها القدرة على تلبية حاجات زبائنها عليه فإن المؤسسة يجب أن تقوم بالاتصال بشكل فعال مع هؤلاء الزبائن وكما هو الحال بالنسبة للاتصالات الداخلية فإن الاتصالات الخارجية تعتبر أساسية لعمليات المنظمة⁽³⁾.

8-الاتصال الشخصي: هو الذي يتم بين أفراد المنظمة داخل التنظيم أو بين أفراد المنظمة وآخرين خارجها بصورة شخصية بالاعتماد على الكلمة المكتوبة أو المنطوقة ويبقى تأثيره محدود.

9-الاتصال الجماهيري: هو الذي تقوم به المؤسسة للاتصال مع جمهور واسع وعريض من الناس عبر وسائل الإعلان المختلفة، وكذلك اتصال الدولة مع الجمهور، من أجل توجيهه باتجاه معين أو التأثير فيه⁽⁴⁾.

(1) بوحنيفة قوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

(2) محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ صباح حميد علي، "الاتصالات الإدارية الأسس والمفاهيم ومراسلات الأعمال"، دار حامد للنشر، الأردن، 2007، ص ص 23-24.

⁴ محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

4/ طرق ووسائل الإتصال

من خلال وسائل الإتصال يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وقد تكون هذه الوسيلة إما سمعية أو بصرية (مرئية) أو كتابية، وهناك عدّة عوامل تحدد اختيار وسيلة الاتصال من بينها¹:

- طبيعة الجمهور المراد مخاطبته (هل هو جمهور مثقف وله اهتمام بالرسالة).
- أهمية الموضوع (السرية للموضوع).
- تكلفة الاتصال (يجب أن يكون العائد من الاتصال متناسب مع التكلفة).
- عدد الأشخاص المراد إيصال الرسالة لهم.
- الوقت المطلوب لإرسال الرسالة.

كما أن وسائل الاتصال تنقسم إلى:

1- الوسائل المباشرة: هي عبارة عن الطرق التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والآراء بين المرسل والمستقبل وجها لوجه.

أ- فوائد الاتصال المباشر:

1- القدرة على الحوار والإقناع.

2- معرفة ردود الفعل للمرسل إليه مباشرة.

3- توطيد العلاقات الشخصية.

ب- أنواع الوسائل المباشرة: تشمل على:

- الخطب

- الندوات

- المؤتمرات

- المناقشات

- المحاضرات

2- الوسائل غير المباشرة: وتشمل:

أ- الوسائل المكتوبة أو المقروءة: هي الوسائل التي تكون مادة الاتصال مدونة بداخلها:

- الوسائل الشخصية: وهي الوسائل التي تتم بغرض الإجابة عن استفسارات الأشخاص عن المؤسسة.

- الوسائل الصحفية والإعلامية: وهي الوسائل الموجهة إلى وسائل الإعلام.

¹ حسين ناجي عارف، "مبادئ العلاقات العامة"، درا يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 51 - 52.

- النشرات والتعاليم الخاصة بأعضاء المؤسسة: وهي وسائل تستخدم لتوضيح أهداف المؤسسة وإرشاد العاملين والجمهور.
- الأدلة وكتب الجيب والمفكرات.
- لوحة الإعلانات: وسيلة لتعريف العاملين بكل ما يستجد من أمور داخل المؤسسة.
- صحافة المؤسسة: هي تلك التي يقوم بإعدادها محررون داخل المؤسسة.
- ب-الوسائل المسموعة: (مباشرة مثل الخطبة والندوة) وتنقسم إلى :
 - الوسائل الشفوية غير المباشرة مثل التلفون الأنتركوم والدائرة التلفزيونية المغلقة والإذاعة الداخلية.
 - الوسائل الشفوية الرمزية مثل المعارض والمظاهرات وغيرها.
- ج-الوسائل المرئية: مثل:
 - اللوحات: وهي عبارة عن رسوم تحظى باهتمام الجمهور لتعبيرها عن روح الجماعة.
 - الرسوم الكريكاتورية: وهي صورة ترسم أو رسوم منشورة بدون تعليق.
 - الصورة الفوتوغرافية: الخرائط.
 - التلفزيون والسينما والفيديو⁽¹⁾.

(1) المرجع السابق، ص 53.

5/ مراحل الاتصال ومعوقاته

لابد لكي تكون عملية الاتصال سليمة أن تكون المعلومات واضحة من قبل المرسل، فلذلك لابد من وضع عدّة خطوات أو مراحل لكي يكون الاتصال فعالاً.

أولاً: مراحل الإتصال: تتمثل أهم مراحل الاتصال فيما يلي⁽¹⁾:

- إصدار التعليمات.
- ضمان وصول التعليمات للمرسل بشكل سليم.
- زيادة فعالية التعليمات.
- التأكد من متابعة التنفيذ والتقييم.

وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات:

1- إصدار التعليمات: وهذه أول خطوة في عملية الاتصال يتم تحضير التعليمات اللازمة التي تدعم سير العملية ويجب أن تكون التعليمات واضحة وبالمستوى المطلوب ويجب أن تصاغ عن جماعة معنيون لأن الإنسان إذا شارك في وضع التعليمات بأنه يساهم في تنفيذها ولكنه قد يقاوم التعليمات التي يشارك في صياغتها ووضعتها ويجب أن تكون العمليات واضحة وبسيطة وقادرة على إيصال رسالة الإدارة.

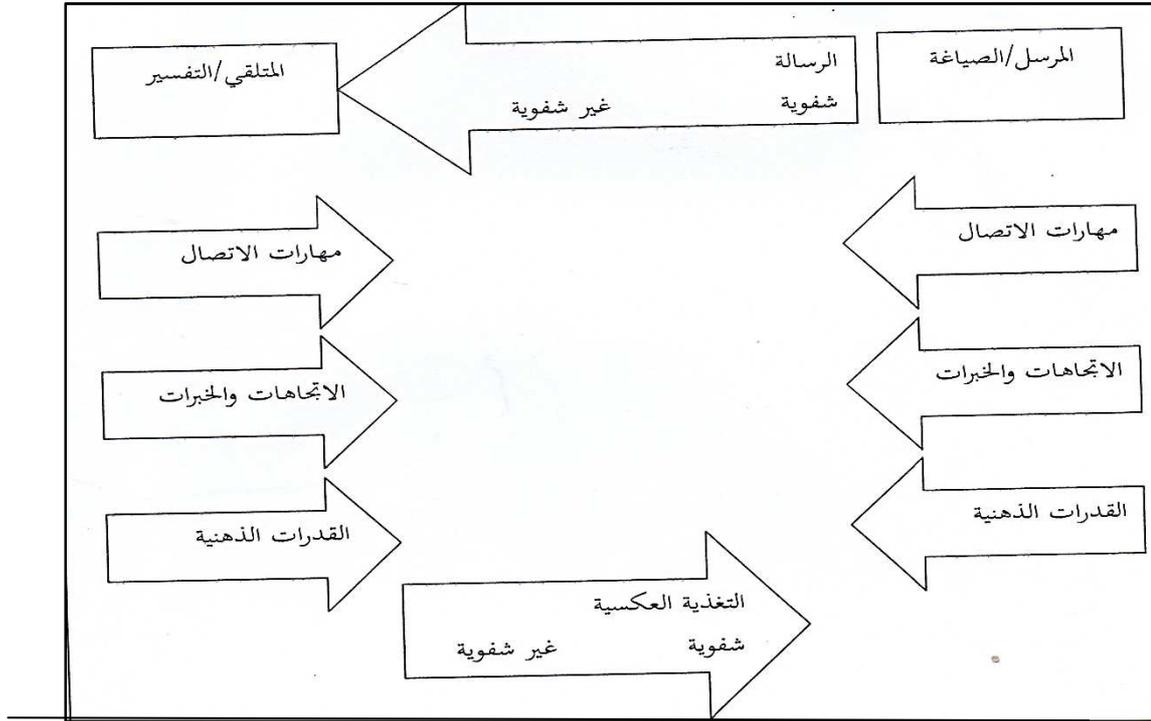
2- ضمان وصول التعليمات للمرسل بشكل سليم: بما أن التعليمات هي عبارة عن رسائل وتوجيهات إرشادية تساعد على سير العمل فلا بد من التركيز لوصولها للمعنيين في الوقت المناسب بحيث لا يتم إصدارها قبل أو بعد وقت طويل من الحاجة إليها.

3- زيادة فعالية التعليمات: تزداد فعالية التعليمات وضمان تنفيذها إذا تمكنت الإدارة من توفير حوافز لتطبيقها بحيث يدرك المنفذون أن الإدارة من توفر حوافز لتطبيقها وأن إلتزامهم بتطبيق التعليمات يعود عليهم بالفائدة ومن الممكن أن نزيد الفعالية من خلال زيادة الأجر والحوافز.

4- التأكد من متابعة التنفيذ والتقييم: لابد أن التعليمات هي وسائل لتحقيق الأهداف وبعد وضع التعليمات وضمان وصولها يجب مراقبة المنفذين ومتابعتهم لتنفيذ أعمالهم وفق التعليمات الموجهة إليهم، وذلك لمعرفة آثار هذه التعليمات الموجهة إليهم وسلبياتها وإيجابياتها والعمل على تلاقي عالم يأتي ضمن سياق التعليمات وهذا يعتمد على عملية التوجيه التي هي عبارة عن عملية مستمرة لا تتوقف بل تستمر وتعديل مع كافة ظروف العمل، والشكل الموالي يوضح نموذج لعملية الإتصال وعناصرها:

(1) فانتن عوض الغزو، "القيادة والإشراف الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 266.

الشكل (06): نموذج لعملية الاتصال وعناصرها



المصدر: المرجع السابق، ص 267.

ثانياً: معوقات الإتصال: تتأثر عملية الاتصال بعاملين هما⁽¹⁾:

1-العامل الفيزيائي: من الأمثلة على هذا العامل نجد الحرارة، البرودة، الصوت، الإضاءة وهذه يمكن التغلب عليها.

2-العامل النفسي: منها العوامل النفسية الخارجية وتشمل:

-المعتقدات: أي أن يشعر المستقبل بأن الحقائق ذات دلالات يصعب عليه فهمها أو يشعر بان المدلولات خاطئة لديه.

-عدم الاهتمام: أن يكون المستقبل غير مهتم بالرسالة أو تكون أهداف الرسالة غير واضحة.

-أحلام اليقظة: ان يكون المستقبل في أثناء نقل الرسالة يفكر في أشياء ليس لها علاقة بالرسالة.

-الالتباس: قد يقع المستقبل في التباس بين المفاهيم والمصطلحات الحديثة التي تقدم له والمصطلحات القديمة الشبيهة لها.

-عدم الراحة: أي المستقبل غير مرتاح في جلسته أو عوامل البيئة الأخرى غير مريحة بالنسبة له.

-صعوبة المادة: صعوبة المادة المقدمة وعدم ارتباطها باحتياجات المستقبل اليومية.

(1) شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 226-227.

-عدم مناسبة قناة التواصل: اختيار قناة الاتصال أو الوسيلة غير المناسبة لتوصيل الرسالة.

وعلى الإداري الناجح أن يعمل على التقليل من المعوقات التالية:

-الأفكار المسبقة: كأن يتجنب الإداري الاستماع إلى الطرف الآخر ويقطع عليه حديثه معتمداً على

معوقات مسبقة عن الموضوع لديه ومحتمل أن تكون خاطئة.

-العاطفة: كأن يكون أحد الطرفين متأجج في عواطفه وانفعالاته كأن يكون غاضباً أو قلقاً أو مجهداً

نفسياً.

-تقويم المرسل: يحدث ذلك عندما يركز الإداري على تكوين رأي معين عن الطرف الآخر مما يعيق

قدرته عن الحياد تجاه تفسير الرسالة.

-الاضطرابات : وتأتي عندما يركز أحد الطرفين جهده الواعي على تنقية العوامل التي قد تشوه الرسالة

المستقبلية مما يزيد من اضطرابه.

-دلالة الألفاظ: كتعدد المعاني في مدلولات الكلمات أو استخدام مصطلحات أجنبية بلغة غير مفهومة

للطرف الآخر.

-عدم الاتساق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي: وذلك باستخدام إشارات أو إيماءات غير لفظية التي

قد تعطي رسالة مزدوجة.

إذ يمكن تلخيص معوقات الاتصال بالخلل المتواجد في عناصر عملية الاتصال مجتمعة أو

إحداها دون الآخر مثل عنصر الرسالة، إذ قد تكون غير مكتملة أو غامضة أو مشوشة، كذلك محسنات

الرسالة فإذا ما زادت عن الحد المطلوب تحولت إلى مصدر تشويش، وكذلك سوء اختيار قناة التوصيل

والإخفاق في عملية استلام الرسالة من المستقبل وإساءة فهم الرسالة مما يعني أنها تصل قاصرة أو

مبتورة⁽¹⁾.

(1) المرجع السابق، ص 228.

المبحث الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي

1/ تعريف الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي عرفه الكثير من الباحثين بتعابير مختلفة لكنها ترمي جميعاً إلى نفس المعنى نذكر منها:

-تعريف فؤاد شريف: الاتصال الداخلي هو مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل انتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت⁽¹⁾.

-في حين يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين⁽²⁾.

-كما عرف جان ماك لوغال الإتصال الداخلي بأنه: تعامل الإدارة أو المدراء ما كافة المجموعات المتعاملة معها داخل نطاق المنظمة وفي أنشطتها التنظيمية، ويمثل العاملون الجزء الأكبر منه، ومتى كانت المنظمة كبيرة الحجم حيث من الممكن التعبير عنه بأنه الاتصال التنظيمي الذي يتم رأسياً وأفقياً داخل المنظمة⁽³⁾.

-ويعرف كذلك الاتصال الداخلي بأنه: عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل المنظمة⁽⁴⁾.

-كما يعرف: على أنه اتصالات الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي ومن الممكن التعبير عنها بأنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المؤسسة⁽⁵⁾.

-وعليه يمكن تعريف الاتصال الداخلي بصفة عامة على أنه: عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء بين كل الأطراف داخل المنظمة باستخدام وسائل معينة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

(1) فؤاد شريف، "نظام الاتصال وعملية الإدارة"، المعهد القومي للإدارة العليا، الطبعة الثانية، 1967، ص 7.

(2) إبراهيم أبو عرقوب، "الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي"، دار محمد لاوي، الأردن، 1993، ص 163.

(3) جان مارك لوغان، "إدارة الموارد البشرية"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص 147.

(4) محمد عمر الطوبى، "نظريات الاتصال" مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 15.

(5) أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 129.

2/ أهمية وأهداف الاتصال الداخلي

أولاً/ أهميته:

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات والرقابة، وتتمثل أهمية الاتصال الداخلي فيما يلي⁽¹⁾:

- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله، حيث أشارت الدراسات:

- أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في خمسة وثمانون بالمئة منه على البراعة الاتصالية وخمسة عشرة بالمئة فقط تعتمد على المهارات العلمية أو المهنية المتخصصة.

- أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية، ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين خمسة وسبعون بالمئة وخمسة وتسعون بالمئة من وقت المديرين، هذا فضلاً عن أعمال مدير المؤسسة التي تعتمد كلها على الاتصالات.

- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها.

- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود في المؤسسة.

- أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

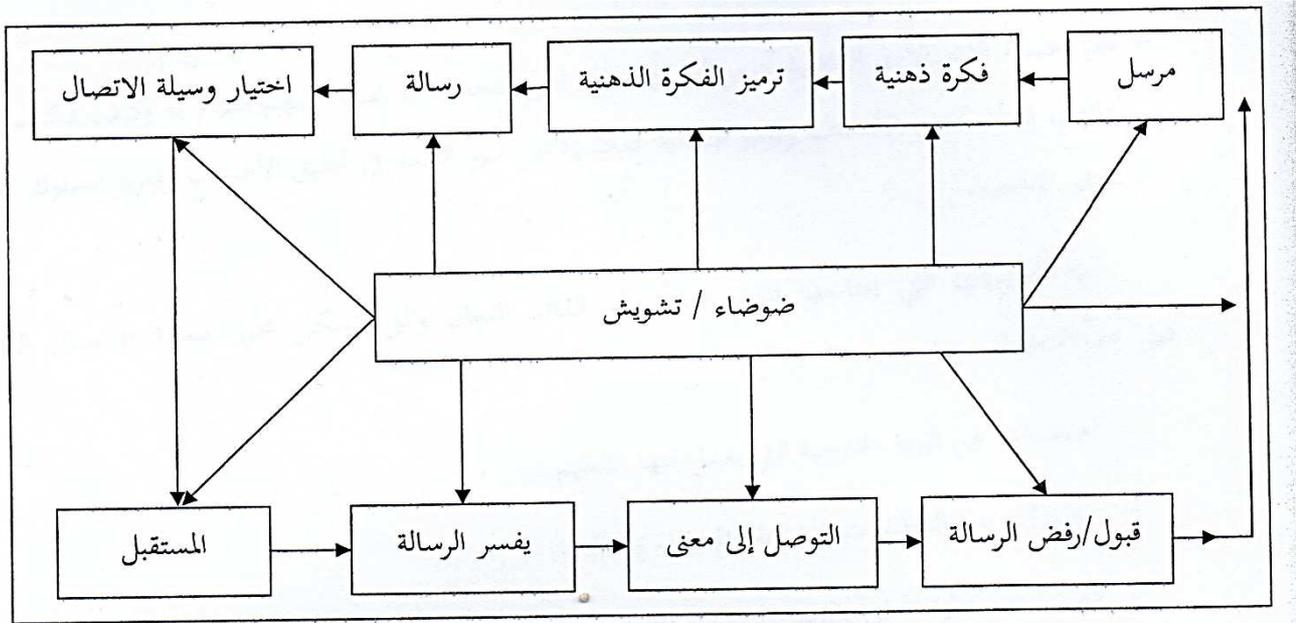
- وسيلة لتحفيز العاملين في المؤسسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

ومما سبق ندرك أن أهمية الاتصال ترجع إلى المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح و التحكم في الظروف المختلفة المحيطة به في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصاً اجتماعياً وسيكولوجياً خطيراً.

¹ (محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 29-32).

وحول أهمية الاتصال في المؤسسة، فقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقارب من خمسة وسبعون بالمئة من نشاط المؤسسات، ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة وبدونها تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمؤسسة وجميع أنشطتها، والشكل الموالي يوضح عملية الإتصال:

الشكل (7): عملية الإتصال



المصدر: حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات وظائف المنظمة"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 273.

ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي:

تتمثل أهم أهداف الاتصال الداخلي التي تسعى أي مؤسسة مهما كان نوعها إلى تحقيقها فيما يلي⁽¹⁾:

-تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي والتنفيذي.
-تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم أن يحققها من خلال البرامج والخطط والسياسات.

-تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
-التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

هذا وتخدم عملية الاتصالات التنظيم الإداري بطرق عدّة على النحو التالي:

-تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون باتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديمهم لمقترحاتهم وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.

-تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.

أما المعلومات التي يحتاجها المدير الفعال أو القائد الفعال والتي تشكل محور عملية الاتصال الداخلي فهي عديدة منها:

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.
- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.
- معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل به.

(1) هاشم حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية"، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص

ومن الجدير بالذكر أن الاتصالات جزء من الثقافة الاجتماعية لأي مجتمع ولا تأتي من فراغ بل هي حصيلة التنشئة الاجتماعية أو التطبيع والتي تبدأ من مرحلة الطفولة وتستمر في مختلف مراحل العمر وفي كافة الأدوار التي يلعبها الفرد في المجالين العام (الوظيفي) أو الخاص (الشخصي)⁽¹⁾.

إن هدف الاتصال الداخلي الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورة من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ومن أجل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها⁽²⁾.

والجدول الموالي يوضح أغراض الاتصال الداخلي:

الجدول (01): أغراض الاتصال الداخلي

الوظيفة (الفرصة)	التوجيه	الأهداف	مجال التركيز القطري والبحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة والتعزيز ونظرية التوقع وتعديل السلوك
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح السلطة والمسؤولية	التصميم التنظيمي

المصدر: محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص 29.

يتضح لنا من الجدول السابق ارتباط كافة الأهداف التي تسعى عملية الاتصال لتحقيقها بمهام وأدوار مدير المؤسسة وبذلك تتضح أهمية عملية الاتصال بالنسبة له.

(1) المرجع السابق، ص 97.

(2) عمر محمود غباين، "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 184.

3/ أشكال ووسائل الاتصال الداخلي

يتناول هذا المطلب أهم أشكال الاتصال الداخلي وكذلك وسائله.

أولاً/ أشكال الإتصال الداخلي:

إذا حصل وتغيبت يوماً عن المؤسسة وطلبك المدير إلى غرفة الإدارة ليسألك عن سبب تغيبك فإن حديثكما يمثل ما يعرف بالاتصال الرسمي، ذلك أن المدير قد استدعاك إلى مكتبه بحكم وظيفته كمشرف على إدارة المؤسسة ومن ضمن مسؤوليته المحافظة على انتظام الموظفين في الحضور للمؤسسة، ومن هنا أصبح حقه ومن واجبه أن يسألك عن سبب تغيبك، كذلك يكون الاتصال رسمياً عندما يبحث المدير أمراً رسمياً يتعلق بالأهداف الموضوعة للمؤسسة وهذا الاتصال الرسمي ينطبق كذلك عندما يبحث رئيس القسم معك ومع زملائك أمر يتعلق بطبيعة العمل الذي تقوم به في المؤسسة.

1-الإتصالات الرسمية: يمكن تعريف الاتصالات الرسمية بأنها عمليات الاتصال التي يتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاماً مرتباً بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من أعلى القمة في المؤسسة نزولاً حتى أدنى المستويات الوظيفية فيها وبالعكس وبين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بما يلي:

-قانونية، مكتوبة، تتعلق بالعمل مباشرة، تتم داخل التنظيم وتتعلق به، ملزمة للأطراف ذات العلاقة⁽¹⁾.

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية، ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال كالتالي:⁽²⁾

أ-الاتصال الصاعد: يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي، ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا. ويواجه هذا النوع من الاتصال الكثير من المشكلات والعقبات، حيث غالباً ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج.

(1) احمد خطيب، "الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة"، جدار للكتاب العالمي، 2009، ص 330.

(2) محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص 149.

ومن الأساليب التي تسهم في تحسين الاتصال الصاعد سياسة الباب المفتوح واشتراك الإدارة العليا في الأندية والجمعيات المهنية التي تسهم في كسر الحواجز بينهم وبين المرؤوسين وصندوق الاقتراحات، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين التعبير عن مواقفهم وآرائهم وأشعارهم بأهميتهم في المؤسسة، وإظهار الاهتمام والاستعداد لتسلم المقترحات والتعامل مع المشكلات القادمة من المرؤوسين، كما يواجه الاتصال الصاعد عدداً من المعوقات من بينها:

-بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.

-تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى أعلى.

-اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين.

ب-الاتصال النازل أو الهابط: وهو الاتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعاً ويتم من خلاله نقل المادة المرسلة من أوامر وتعليمات وبلاغات وقرارات في تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة، ومن معوقات الاتصال النازل:

-كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.

-البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحياناً.

-الفرق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوس).

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصالات الصاعدة وتشجيعها من خلال تذليل العقبات والحواجز الموجودة في طريقها، وإظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل هذه الاتصالات والتعامل معها، ووجود الرغبة الأكيدة والواضحة للتعامل مع المرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشكلاتهم وآرائهم ومقترحاتهم، وتوخي الغاية في اختيار الأفراد الذين ينقلون الرسائل من أسفل إلى أعلى⁽¹⁾.

ج-الاتصال الأفقي: ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه يوفر عمليات التنسيق الضرورية للعمل بين الوظائف ذات المستوى الواحد و لا تتصف بالاتصالات المتبادلة بين المتصلين بعلاقة الرئيس بالمرؤوس كما هو الحال في الاتصالات النازلة الاتصالات الصاعدة وعلى أية حال فإنها تبقى اتصالات رسمية لأنها تتم بحكم العلاقات الوظيفية مع من هم في مستوى واحد.

(1) المرجع السابق، ص 150.

إلا أنه قبل الانتهاء من الحديث عن الاتصالات الرسمية يجدر بنا أن نذكر بأن الرسائل المتجهة صعوداً ونزولاً أو أفقياً من الرئيس إلى المرؤوسين إلى الرئيس أو بين المستوى الوظيفي الواحد تكون بصورة مكتوبة أو منطوقة¹.

فالالاتصال الرسمي مثلاً قد يكون²:

1-الاتصال الشفوي (Verbal Communication) : وهو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام المنطوقة أو الشفوية (الكلام) في توصيل الرسالة أو المعوقات إلى المستقبل وغالباً ما يتم ذلك وجهاً لوجه ويسمى أيضاً الاتصال اللفظي، ويأتي ضمن هذا النوع من الاتصال:

-الاتصال بين شخصين.

-الاتصال داخل الجماعة.

-الاتصال بين الجماعات.

-الاتصال العام مع الجمهور.

كما أن الاتصال الشفوي له عدّة مزايا يمكن إجمالها كما يلي :

-الاقتصاد في الوقت والسرعة في الأداء.

-خلق جو من الألفة والصدقة وروح التعاون في العمل.

-أفضلية مواجهة المواقف وجهاً لوجه وبالتالي تيسير عملية المشاركة في الفهم والمشاعر.

2-الاتصال الكتابي (Writer): ويعني هذا الاتصال تدوين الرسائل المادية المكتوبة، ومن أهم أشكالها في مجال العملية الإدارية نجد المذكرات، التقارير، المنشورات والكتب والرسائل... إلخ ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب:

-أنه يحقق شرط الوضوح، فالمادة المكتوبة هي أكثر مواد الاتصال تحديداً.

-أنه يحول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات، وذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى.

-أنه يضمن تحديد المسؤولية ولا يسمح بالتكرار لها في حالات الفشل³.

¹ (احمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 333.

² (محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص 142.

³ (عبد المعطي محمد عساف، " السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص ص 227-228.

3-الاتصالات الفردية: يعبر هذا النوع على الاتصالات من شخص إلى آخر، وهو ما يحدث بين الأفراد في المؤسسة لأهداف متعددة، سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو إقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص كما أن هذا النوع من الاتصال يمكن الأشخاص من استقبال أو إصدار معلومات أو رسائل بطرق مختلفة، شفوية وكتابية أو غيرها، وقد لا يكونون يهدفون حقيقة إلى تمرير تلك الرسائل كما أن هذا النوع له اتجاهات مختلفة¹.

4-الاتصال الجماعي: ويكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص والمرسلين والمستقبلين مثال ذلك عندما يصدر أحد مدراء الإدارات تعميماً إلى كافة العاملين في الإدارة بضرورة إتباع سياسة معينة في العمل أو عندما يرفع جميع العاملين في الإدارة مذكرة إلى الرئيس يوضح موقفهم من إحدى القضايا أما الاتصالات بين جماعة وجماعة فتتم عادة بين لجنة ولجنة أو مجلس كالاتصالات بين مجلس الإدارة ولجنة شؤون العاملين أو بين مجلس الإدارة ولجنة التخطيط وتتميز الاتصالات الجماعية بأنها تتيح الفرصة لمجموعة العاملين لتبادل الرأي والاشتراك في النقاش، كما أنها تؤدي إلى زيادة التفاعل بين العاملين وتوثيق الصلات بين أعضاء الجماعة، وهي شائعة الاستخدام وبشكل خاص في القضايا العامة التي تهم المؤسسة ككل وتحتاج إلى تحليل ونقاش وتبادل وجهات نظر كمناقشة أهداف المؤسسة وسياساتها وخططها وإجراءات العمل المستخدمة فيها².

5-الاتصال الوظيفي: هي عملية نقل الرسائل في إطار عمل المعالج والوحدات أو المؤسسة ككل وبالتالي فإن هذا النوع يكون ضمن شبكات الاتصالات الرسمية، التي يتحدد فيها الاتجاه من الرئيس إلى مرؤوس أو العكس، أو فيما بين مشرفين في نفس المستوى أو مستويات مختلفة أحياناً، وكذا وسائل نقلها والأفراد أو المناصب المعنيين بها، وهذا الاتصال يؤدي مختلف المهام الإدارية التي تربط به³.

¹ ناصر دادي عدوان، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² (محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ ناصر دادي عدوان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

6-الاتصالات غير الرسمية: هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي ويتم غالبا خارج القنوات الرسمية داخل التنظيم كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابياً، وعدم السماح له بالتأثير سلبياً على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة، كالإشاعات الكاذبة وغيرها¹.

ثانياً/ وسائل الاتصال الداخلي

في كل الأنواع المذكورة للاتصال (الصاعد، النازل والأفقي) تعمل قنوات تابعة للنظام الهيكلي الثابت في المؤسسة، وأيضاً تستخدم الوسائل الداخلية التالية²:

1-الوسائل الكتابية: تشمل الوسائل الكتابية على الرسائل والمذكرات والكتيبات والتقارير والنشرات والمطبوعات والملصقات وغيرها، ويفضل استخدام الوسائل المكتوبة في الحالات الآتية:

-إذا كان من الضروري توثيق عملية الاتصال، أي الاحتفاظ بوثيقة (مستند) يثبت ما حدث في الاتصال وذلك للرجوع إلى الوثيقة حين الحاجة، أو لإثبات ما حدث.

-إذا كانت المعلومات التي تتضمنها الرسالة مكثفة وتشمل على بيانات رقمية مثل الجداول والرسوم البيانية والأشكال وغيرها.

-الاتصالات المكتوبة تناسب المستقبل أكثر من الاتصالات الشفوية، لأنها تتيح له حرية قراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة.

-الوسائل الكتابية تتيح للمرسل والمستقبل وقتاً أكبر لتخطيط الرسالة ومراجعتها وقراءتها وإعادة قراءتها حتى يتفهمها المستقبل.

2-الوسائل الشفوية: تتمثل في المقابلات والاستشارات، اجتماعات اللجان وتعليمات شخصية، محاضرات وإشاعات وغيرها، ومن أهم مزاياها:

-تتيح للمستقبل الاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة.

-تسمح للمرسل بالتعرف على رد فعل المستقبل الفوري على الرسالة (Feed Back)

¹ محمد منير حجاب، "المعجم الإعلامي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 22.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 282.

-أفضل من الاتصالات الكتابية إذا كانت طبيعة موضوع الرسالة تتطلب التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المرسل والمستقبل.

-تستخدم الاتصالات الشفوية حينما يكون المستقبل لا يعرف القراءة والكتابة.

-الاتصال الشفوي يضمن سرية المعلومات¹.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص282.

الإطار التطبيقي

تمهيد:

الجزائر وعلى غرار باقي دول العالم تؤمن بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دفع عجلة التنمية لذلك فقد اتخذت سبل واستراتيجيات خاصة لتشجيع المبادرة لإنشاء هذا النوع من المؤسسات خاصة من قبل الشباب باعتبار أن هذه الفئة هي الفئة النشيطة في المجتمع فأنشأت مجموعة من الأجهزة لدعم المقاولاتية في الوسط الشباني من بينها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب التي خصصنا هذا الفصل لدراستها من مختلف جوانبها ومدى مساهمتها في التنمية المحلية.

المبحث الأول: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

1. تعريف الوكالة ونشأتها:

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (أنساج) بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 296-96 المؤرخ في الثامن من سبتمبر عام 1996 . بالنسبة لفرع البويرة كان قد أنشأ في الأول من مارس عام 1998 ودخل حيز الخدمة في الأول من أبريل سنة 1998.

تعرف الوكالة على أنها مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع ومرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة إنشاء مؤسسة. تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

يستفيد الشاب صاحب المشروع، من خلال مراحل إنشاء مؤسسته وتوسيعها، من:

- مساعدة مجانية (استقبال - إعلام - مرافقة - تكوين).

- إمتيازات جبائية.

- الإعانات المالية (قرض بدون فائدة).

2. مهام الوكالة وأهدافها:

1- مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

توكل للوكالة جملة من المهام نلخصها فيما يلي:

1-1- الإعلام: تعمل الوكالة على وضع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتنظيمي لفائدة الشباب أصحاب المشاريع.

1-2- المرافقة: تقوم الوكالة بمرافقة الشباب في إطار انجاز مشاريعهم الاستثمارية واستغلالها وكذا تقديم الدعم والاستشارة لهم

1-3- التكوين: تنظم الوكالة دورات تكوينية إجبارية لفائدة الشباب حاملي المشاريع لدعم معارفهم في تقنيات تسيير المؤسسات يؤطرها مكونين معتمدين من طرف المكتب الدولي للعمل.

1-4- التمويل: تمنح الوكالة قروض بدون فائدة لتمويل المشاريع تتراوح نسبتها بين 28 و 29 % من قيمة المشروع حسب مستوى التمويل كما تمنح قروض إضافية عند الضرورة.

1-5- منح مختلف الإعانات والامتيازات للشباب أصحاب المشاريع: تمنح الوكالة للشباب الذي أنشأ مؤسسته عن طريقها جملة من الإعانات والامتيازات الجبائية والشبه جبائية.

1-6 المتابعة: تحرص الوكالة على متابعة المشاريع المنجزة من قبل الشباب.

2- أهداف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: تسعى الوكالة لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

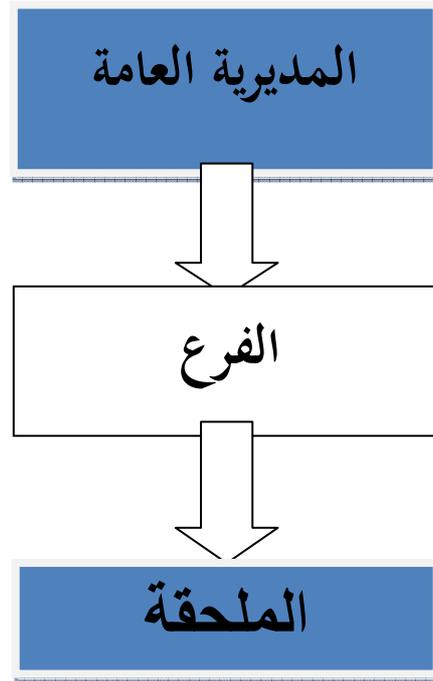
- ✓ وضع الظروف المناسبة لإحداث مؤسسات مصغرة من قبل الشباب.
- ✓ خلق مناصب عمل دائمة.
- ✓ ضمان إستمرارية وديمومة المؤسسات المصغرة.
- ✓ نشر الفكر الاستثماري وروح المقابلة لدى الشباب الجزائري.

3. الهيكل التنظيمي للوكالة:

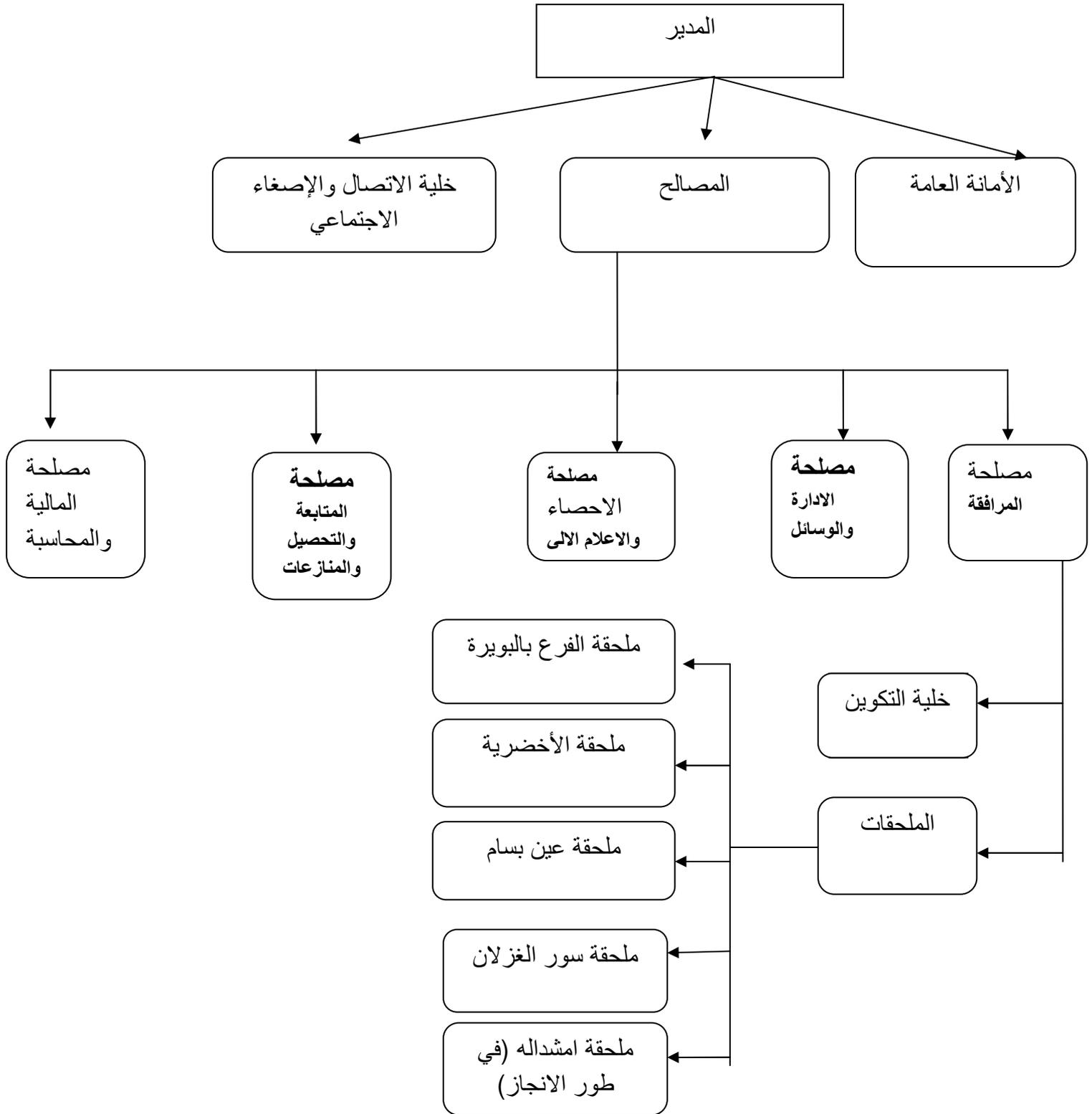
1- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة:

تبنّت الوكالة طريقة تنظيم تتكيف مع مهمتها في دعم قادة المشاريع الشباب فيما يتعلق ببيئتهم الاقتصادية والاجتماعية. تركز على الدعم وتشجع المبادرة المحلية. فالمديرية العامة ملتزمة بتطوير الأنشطة في هندسة العمليات وأساليب الدعم والتدريب...

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة:



الشكل رقم (11) الهيكل التنظيمي لفرع البويرة:



1- المدير يسهر على التسيير الأمثل لشؤون الوكالة ويوفر ويهيأ ظروف العمل المناسبة ويوقع مختلف الوثائق والمستندات

2- الأمانة العامة تسهر على مساعدة المدير . /د تعمل على التنسيق بينه وبين مختلف المصالح كما تقوم بتوثيق كل ما صدر عن الوكالة وما ورد إليها.

3-خلية الاتصال والاصغاء الاجتماعي تقوم بتنظيم أيام إعلامية وتحسيسية كما تشارك في مختلف الحصص الاداعية وكل ماتعلق بنشاطات الاعلام والاتصال.

4- : مصلحة المرافقة تعمل هذه المصلحة على مرافقة الشباب خلال مراحل انجاز مشاريعهم وتوسيعها كما تقدم الاستشارات والتوجيهات تتكون من عدة ملحقات تم استحداثها من اجل تقريب الإدارة من المواطن وهي:

-ملحقة البويرة

ملحقة سور الغزلان

ملحقة عين بسام

ملحقة الاخضرية

ملحقة مشدالة (في طور الانجاز) .

كما تحتوي مصلحة المرافقة على خلية للتكوين تتكون من مكونين معتمدين من قبل المكتب الدولي للعمل يسهران على تنظيم دورات تكوينية لفائدة الشباب بهدف دعم معارفهم في تقنيات تسيير المؤسسات.

5- : مصلحة المالية والمحاسبة

هذه المصلحة مسؤولة عن وضع الميزانية التقديرية و إدارة الحسابات المالية للوكالة ،كما تقوم بتنفيذ السياسة العامة للوكالة و التسجيل المحاسبي لتحصيل الديون ،التمويل و التدقيق في المعلومات الخاصة بالجانب البنكي تعمل على:

-متابعة تحصيل قروض الوكالة .

-تسيير حسابات الوكالة.

-لها علاقة مباشرة مع مصلحة الادارة و الوسائل العامة في تقدير الميزانية .

- تسديد حقوق الموردين بعد القيام بعملية التدقيق في القوائم المستلمة من طرف إدارة الوسائل .
- ضمان تسديد حقوق العمال.

6- : مصلحة المتابعة و التحصيل و المنازعات

تقوم بمتابعة المؤسسات المنجزة من قبل الشباب بتنظيم زيارات ميدانية وبصفة دورية لهذه المؤسسات للوقوف على مختلف المشاكل التي تواجهها كما تسهر على عملية تحصيل الديون المستحقة في اجالها كما تتابع قضائيا كل من اخل بنصوص دفتر الشروط او المتقاعسين عن تسديد الاقساط .

7- :مصلحة الإدارة والوسائل العامة : من مهامها:

- القيام بإعداد الميزانية التقديرية للفرع .
- التسيير الحسن للوسائل البشرية .
- التسيير الامثل لملفات العمال .
- العمل على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة .
- السير الحسن لعقارات الوكالة .
- توفير الحماية و الأمن للعمال .
- لديهم علاقة مع مصلحة المالية و المحاسبة .

8- :مصلحة الإحصاء و الإعلام الألي

تقوم بإحصاء يومي للملفات المدروسة من خلال لجنة الانتقاء من حيث العدد الملفات المقبولة، عدد الملفات المؤجلة ، والملفات المرفوضة ،إعداد الملفات المودعة لدى البنوك ،الملفات المقبولة من البنوك ،الملفات الممولة ،تقوم بإحصاء شهري لهذه الملفات وذلك القيام بتقرير سنوي والذي يتم إرساله إلى مديرية التشغيل للولاية ونسخة إلى المديرية العامة للوكالة ؛

أما فيما يخص الإعلام الألي فيتم مراقبة نظام التشغيل الألي للوكالة وصيانة الأعطاب، بالمواد المنصوصة عليها في دفتر الشروط.

المبحث الثاني: إجراءات إنشاء مؤسسة عن طريق الوكالة

1. شروط التأهيل:

حتى يكون الشاب مقبول للاستفادة من الامتيازات التي تمنحها الوكالة يجب ان تتوفر فيه الشروط التالية:

- شرط السن : ان يتراوح سن الشاب بين 19 و 35 سنة . يمكن رفع سن المسير الى 40 سنة اذا تعهد بخلق ثلاث مناصب شغل دائمة.

-المؤهل العلمي او المهني : أن يكون ذو مؤهلات مهنية لها علاقة مع المشروع

- شرط البطالة : أن لا يكون يمارس نشاط باجر(غير منتسب لصناديق الضمان الاجتماعي) ولا يكون مسجل في معاهد التكوين او الجامعة ولم يسبق أن استفاد من أي دعم للدولة في مجال إنشاء النشاطات

- تقديم المساهمة الشخصية : ان يقدم مساهمة مالية شخصية بمستوى يطابق الحد الأدنى المحدد حسب قيمة المشروع.

-التسجيل لدى الوكالة المحلية للتشغيل :أن يكون مسجل لدى الوكالة المحلية للتشغيل كطالب للعمل.

2. صيغ التمويل : للوكالة ثلاثة صيغ للتمويل تتمثل في التمويل الذاتي . التمويل الثنائي والتمويل الثلاثي.

2-1- تركيبة التمويل :

الشكل رقم () تركيبة التمويل

تركيبية التمويل

التمويل الثلاثي

- صاحب المشروع
- الوكالة
- البنك

التمويل الثنائي

- صاحب المشروع
- الوكالة

التمويل الذاتي

- صاحب المشروع

المصدر : الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع البويرة

2-2 مستويات التمويل

التمويل الذاتي

المساهمة الشخصية	المستوى
%100	أقل أو يساوي 5.000.000 دج
%100	ما بين 5.000.001 دج و 10.000.000 دج

التمويل الثنائي

المساهمة الشخصية	المستوى	القرض بدون فائدة للوكالة
%71	أقل أو يساوي 5.000.000 دج	%29
%72	ما بين 5.000.001 دج و 10.000.000 دج	%28

التمويل الثلاثي

المساهمة الشخصية	المستوى	القرض بدون فائدة للوكالة	القرض البنكي
%1	أقل أو يساوي 5.000.000 دج	%29	%70
%2	ما بين 5.000.001 دج و 10.000.000 دج	%28	%70

4. المراحل المتبعة لإنشاء المؤسسة:

يمر الشاب خلال انشاء مؤسسته عن طريق الوكالة بالمراحل التالية:

أولاً: فكرة المشروع: يجب على الشاب أن يبحث عن فكرة مشروع تتناسب و مؤهلاته العلمية أو المهنية وقدراته وتلبي تطلعاته.

ثانياً: مرحلة الاستقبال والتوجيه

يتقدم الشاب إلى اقرب ملحقة من مقر إقامته من اجل الاستعلام عن الوكالة ومختلف المراحل التي يمر بها لإنشاء مؤسسته وكذا الامتيازات التي يستفيد منها ، حيث يستقبل من قبل مرافق مستوى الملحقة والذي بدوره يقدم له المعلومات اللازمة ويقوم بتوجيهه وشرح طريقة التسجيل في الموقع الالكتروني للوكالة . www.ansej.org.dz .

ثالثاً: التسجيل الالكتروني

يقوم الشاب في هذه المرحلة بالتسجيل في الموقع الإلكتروني الخاص بالوكالة www.ansej.org.dz حيث يقوم بملء استمارة التسجيل عبر الموقع والتي تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بصاحب المشروع وشركائه وكذا المعلومات المتعلقة بالمشروع في حد ذاته، (استمارة التسجيل الملحق رقم 01).

رابعاً: مرحلة إيداع الملف ودراسة المشروع :

بعد تسجيل الشاب في موقع الوكالة يتم استدعاه الكترونياً من قبل المرافق من اجل التأكد من صحة عملية التسجيل ثم يقوم بنقل معلومات الشاب المسجلة من الموقع الالكتروني إلى نظام المعلومات الخاص بالوكالة ويسلم له وصل إيداع الملف (ملحق رقم 02) ويحدد له تاريخ المقابلة الفردية. اثناء المقابلة الفردية يتأكد المرافق من مدى جاهزية الشاب لتحقيق مشروعه ومدى احاطته بالمعلومات الخاصة بالمشروع ثم يقوم باعداد دراسة الجدوى بناء على المعلومات المقدمة من الشاب المستثمر و البطاقة التقنية للمشروع من اجل المثل امام اللجنة المحلية لدراسة تمويل المشاريع .

خامساً: مرحلة المثل أمام اللجنة المحلية لدراسة تمويل المشاريع

تتكون اللجنة من مدير فرع الوكالة (رئيس) رفقة أمين اللجنة، ممثلي البنوك المتعاقدة مع الوكالة

وهي:

- 1- BNA البنك الوطني الجزائري.
- 2- BEA البنك الخارجي الجزائري.
- 3- CPA القرض الشعبي الجزائري.
- 4- BDL بنك التنمية المحلية.
- 5- BADR بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وممثلة بعض الهيئات المحلية المتمثلة في (الولاية، مديرية التشغيل، الوكالة المحلية للتشغيل، كوناك ، انجام، السجل التجاري، غرفة الصناعة التقليدية والحرف، الغرفة الفلاحية، مديرية الخدمات الفلاحية).
تقوم هذه اللجنة بدراسة المشروع واتخاذ أحد القرارات التالية:

- أ. الرفض: يتم اتخاذ هذا القرار في حالة عدم استيفاء الملف لشروط التأهيل.
- ب. تأجيل القبول.
- ج. اعتماد أو قبول المشروع.

سادسا: مرحلة إيداع الملف لدى البنك

بعد موافقة اللجنة على تمويل المشروع وتحديد لها للبنك المكلف بتمويله يقوم الشاب بإيداع الملف الإداري والمالي على مستوى الملحقة في مدة لا تتجاوز 7 ايام ، ويتمثل الملف فيما يلي:

- 1- بطاقة التعريف الوطنية + رخصة السياقة إذا كان المشروع يحتوي على سيارة.
- 2- بطاقة إقامة.
- 3- شهادة الكفاءة المهنية (المؤهل المهني).
- 4- بطاقة طلب العمل سارية المفعول.
- 5- الفواتير الشكلية الأصلية للعتاد ووسيلة النقل، ورأس المال العامل والتأمينات.
- 6- اتفاقية يتم إمضاؤها من قبل الشاب المستثمر والموارد. (ملحق رقم 3).

ملاحظة: الملف يتكون من نسختين (نسخة للوكالة ونسخة للبنك).

بعد استلام المرافق لملف الشاب يقوم بالتأكد من صحة المعلومات المصرح بها من قبل الشاب اثناء التسجيل الالكتروني وكذا التأكد من شروط التأهيل ثم يقوم باعداد شهادة التأهيل (ملحق 04) من ثلاث نسخ.

- نسخة تمنح للشاب المستثمر
- نسخة يحتفظ بها في ملف الشاب لدا الملحقة
- نسخة يتم ارسالها رفقة نسخة من الملف الاداري و المالي الى البنك المكلف بتمويل المشروع.

سابعا: مرحلة الموافقة البنكية

بعد إيداع الملف الإداري والمالي على مستوى البنك يقوم هذا الاخير بدراسته مجددا ومنح موافقة على تمويل المشروع في مدة لا تتجاوز 60 يوم.

ثامنا: مرحلة تكوين صاحب المشروع.

بعد حصول الشاب على الموافقة البنكية يقوم بإيداعها لدا المرافق الذي بدوره يشرح له طريقة الإنشاء القانوني للمؤسسة و يبلغ خلية التكوين من اجل إخضاعه لدورة تكوينية إجبارية في " تقنيات تسيير المؤسسات" والتي تتناول مواضيع متعلقة بتسيير المؤسسات الصغيرة بطريقة مبسطة على غرار التسويق، حساب التكاليف، التخطيط المالي ، المحاسبية، الجباية والأشكال القانونية للمؤسسة.

بعد هذه الدورة التكوينية على الشاب اتمام ملفه الخاص بالإنشاء القانوني للمؤسسة ويطلب والدي يحتوي على الوثائق التالية:

- 1- عقد إيجار المحل لمدة عامين قابلة للتجديد على الأقل إذا كان المشروع يتطلب مقر اجتماعي.
 - 2- السجل التجاري أو بطاقة حرفي أو شهادة مؤقتة لبطاقة فلاح أو الاعتماد حسب نوع النشاط.
 - 3- رقم التعريف الجبائي.
 - 4- شهادة الانتساب CASNOS .
 - 5- رقم الحساب البنكي (بفتح حساب على مستوى البنك المكلف بتمويل المشروع).
 - 6- وصل تسديد المساهمة الشخصية.
 - 7- تحيين الفواتير الشكلية.
- بعد تقديم هذا الملف يقوم العون المكلف بالمتابعة من إجراء معاينة ميدانية للمحل من أجل التأكد من مطابقة وإمكانية استغلاله في النشاط.

تاسعا: مرحلة انجاز المشروع

بعد الإنشاء القانوني للمؤسسة يقوم المرافق بإعداد:

- 1- قرار منح الامتيازات الضريبية والإعانات المالية الخاصة بمرحلة الإنشاء (ملحق 5) من 4 نسخ حيث يتم إمضاؤها من طرف رئيس الملحقة والشاب المستثمر.
 - نسخة تمنح للشاب بعد تمويل المشروع
 - نسخة تبقى في ملف الشاب لدى الملحقة
 - نسخة للبنك
 - نسخة لمصلحة الضرائب
- 2- دفتر الشروط من نسختين يتم إمضاؤها من طرف الشاب المستثمر (الملحق رقم 06).
 - نسخة تمنح للشاب بعد تمويل المشروع
 - نسخة تبقى في ملف الشاب لدى الملحقة

- 3- اتفاقية قرض بدون فائدة (الملحق رقم 07) من نسختين يتم إمضاؤها من طرف الشاب المستثمر ومدير الوكالة ANSEJ.

- نسخة تمنح للشاب بعد تمويل المشروع
 - نسخة تبقى في ملف الشاب لدى الملحقة
- يتم تحويل الملف إلى مصلحة المحاسبة من أجل تمويل المشروع حيث يقوم المحاسب بتحويل القرض بدون فائدة (PNR) إلى حساب الشاب لدى البنك بعد ها يقوم المرافق بإعداد أوامر باستخراج صكوك بنكية يرسلها إلى البنك تتمثل هذه الأوامر في:

أ- أمر باستخراج صك بنكي من أجل تسديد حقوق التسجيل لدى صندوق ضمان أخطار القروض والذي يمثل ما نسبته 0.35% من القرض البنكي.

ب- أمر باستخراج صك بنكي من أجل إجراء الطلبية والذي يمثل 10% من قيمة العتاد و10% من قيمة وسيلة النقل.

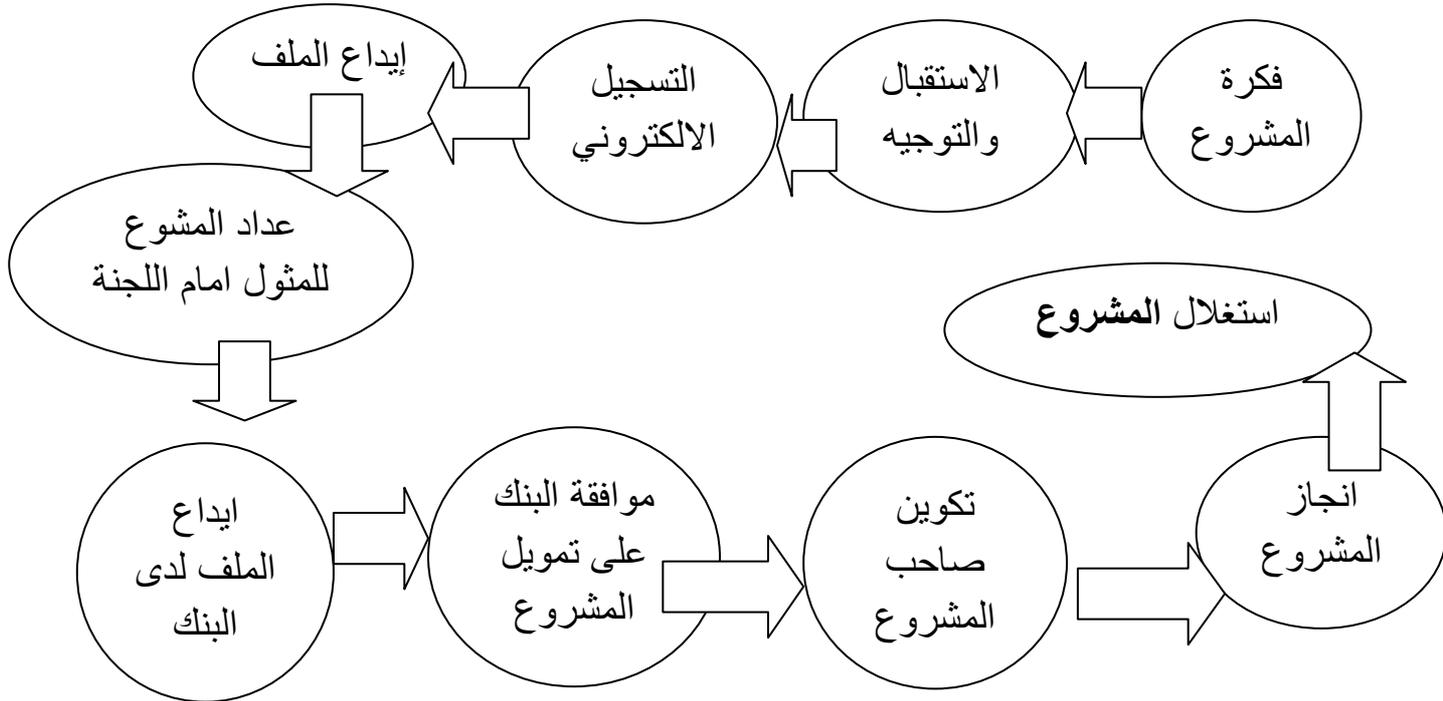
ملاحظة: إذا كان ممون مؤسسة عمومية أو عتاد مستورد يتم إعداد الأمر باستخراج صك بنكي بقيمة 100%.

ت- أمر باستخراج صك بنكي يمثل 90% من قيمة العتاد بعد تسليم المورد للعتاد في محل الشاب ومعاينته من قبل العون المكلف بالمتابعة رفقة محضر قضائي حيث يقومان بمعاينة استلام وتسليم العتاد. بالنسبة لوسيلة النقل: يتم إعداده بنسبة 90% بعدما يقدم الشاب لشهادة الوفرة لوسيلة النقل.

عاشرا: مرحلة استغلال المشروع

بسحب الشاب لجميع الصكوك البنكية يكون قد تحصل على جميع الآلات والمعدات اللازمة لمشروعه فيبدأ مباشرة في استغلاله حيث تقوم مصلحة الضرائب بإجراء معاينة لتسجيل انطلاق نشاط المؤسسة.

الشكل رقم (1) مراحل إنشاء مؤسسة مصغرة في ANSEJ



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق من المؤسسة.

4. الإعانات والامتيازات التي تمنحها الوكالة لحاملي المشاريع

1- الإعانات المالية: وتتمثل فيما يلي:

- أ- قرض بدون فائدة.
- ب- تخفيض نسبة الفائدة البنكية بنسبة (100%).
- ت- قرض إضافي غير مكافئ عند الضرورة ويتمثل في:
 - قرض بدون فائدة لإيجار محل PNR.LO.
 - قرض بدون فائدة لإيجار محل لإنشاء مكاتب جماعية PNR.CG.
 - قرض بدون فائدة لشراء عربة ورشة PNR.VA.

الجدول رقم (): القروض الإضافية

نوع القرض	قرض بدون فائدة لشراء عربة ورشة. Prêt non Rémunéré véhicule Atelier.	قرض بدون فائدة لإيجار محل. Prêt non Rémunéré Layer.	قرض بدون فائدة لإيجار محل لإنشاء مكاتب جماعية. Prêt non Rémunéré cabinet groupé.
المستفيد	PNR-VA الشباب المتحصل على شهادات من التكوين المهني.	PNR-LO كل الشباب للمستثمرين.	PNR-CG الشباب المتحصلين على شهادات من التعليم العالي.
النشاطات المعنية	إنشاء المشاريع التالية: - مرصص. - كهرباء العمارات. - التدفئة والتبريد. - تركيب الزجاج. - دهن العمارات. - ميكانيكي للسيارات.	إنشاء مشاريع للإنتاج أو تقديم خدمات.	إنشاء مكاتب جماعية في المجالات التالية: - الطب. - المحامات. - التوثيق. - محضر قضائي. - محافظة الحسابات. - مكاتب الدراسات في مجال العريبات والأشغال العمومية والري.

قيمة القرض	حتى 5000,000 دج.	حتى 5000,000 دج.	حتى 1000,000 دج.
الغرض من القرض	من أجل اقتناء عربة ورشة.	من أجل إيجار المحل .	من أجل إيجار المحل المخصص لإنشاء مكاتب جماعية .

المصدر: وثائق من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

2- الامتيازات الجبائية:

أ- خلال فترة إنجاز المشروع:

- الإعفاء من حقوق نقل الملكية، بمقابل مالي للإكساب العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط صناعي.

- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.

ب- مرحلة استغلال المشروع:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات الإضافي لمدة " 3 سنوات (المناطق الحضرية)، 6 سنوات (المناطق الخاصة) و 10 سنوات (بالنسبة المناطق الجنوبية)"، حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ إتمامها.

- إعفاء كامل من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU، لمدة ثلاث سنوات، 6 سنوات، و 10 سنوات حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ استغلالها.

- عند انتهاء فترة الإعفاء المذكورة في المطة رقم 02، يمكن تمديدها لسنتين (02) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة.

ملاحظة: غير أن المستثمرين، الأشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة يبقون مدنين بدفع الحد الأدنى للضريبة الموافق لنسبة 15% من المبالغ المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة والمقدر 10000 دج، بالنسبة لكل سنة مالية، مهما يكن رقم الأعمال المحقق.

- الاستفادة من تخفيض الضريبة الجزافية الوحيدة المستحقة عند نهاية مرحلة الإعفاء، وذلك من خلال الثلاث (03) سنوات الأولى من الإخضاع الضريبي.

- السنة الأولى من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 70%.

- السنة الثانية من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 50%.

- السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 25%¹.

¹ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع البويرة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

1. طبيعة البيانات الشخصية للمبحوثين

* البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس / التوزيع
83	83	ذكر
17	17	أنثى
100%	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (01) يتبين لنا أن نسبة الذكور **83%**، ونسبة الإناث **17%**، وهذا

راجع إلى طبيعة الزبائن الذين تعرفوا على الوكالة.

جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن / التوزيع
34	34	25 - 20
63	63	31 - 26
03	03	37 - 32
100%	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (02) يتبين لنا أن الفئات العمرية جاءت على النحو التالي: من

25-20 بنسبة **34%** ومن 31-26 بنسبة **63%**، ومن 37-32 جاءت بنسبة **03%**، وهذا يبين أن

سن الزبون غالب ينحصر ما بين 26-31 سنة.

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى / التوزيع
11	11	ابتدائي
15	15	متوسط
40	40	ثانوي
34	34	جامعي
100 %	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (03) يتبين لنا أن أغلبهم مستوى ثانوي بنسبة 40%، ومستوى جامعي بنسبة 34%، أما بالنسبة للمستوى المتوسط بنسبة 15%، ونسبة 11% أجابوا بمستوى ابتدائي. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن المستوى التعليمي للزبائن في الوكالة هو المستوى الثانوي.

* طبيعة علاقة الزبون بالوكالة:

جدول رقم 04: يوضح أقدمية علاقة الزبون بالوكالة

النسبة المئوية %	التكرار	المدة / التوزيع
22	22	أقل من 05 سنوات
78	78	أكثر من 05 سنوات
100 %	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (01) يتبين لنا أن نسبة 78% أجابوا بأن أقدمية علاقة الزبون بالوكالة هي أكثر من 05 سنوات، ونسبة 22% أقل من 05 سنوات. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن أقدمية علاقة الزبون بالوكالة هي أكثر من 05 سنوات.

جدول رقم 05: يوضح الطريقة التي تعرف بها الزبون على الوكالة

النسبة المئوية %	التكرار	الطريقة / التوزيع
52	52	الاتصال المباشر
16	16	الفايسبوك
15	15	الأبواب المفتوحة
03	03	وسائل الإعلام
14	14	أخرى
100%	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (02) يتبين لنا أن نسبة 52% من الزبائن تعرفوا على الوكالة عن طريق الاتصال المباشر، ونسبة 16% تعرفوا عن طريق الفايسبوك، وعن طريق الأبواب المفتوحة أجابوا بنسبة 15%، ونسبة 03% تعرفوا عن طريق وسائل الإعلام، أما بطرق أخرى بنسبة 14%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن الطريقة التي تعرف بها الزبون على الوكالة هي عن طريق الاتصال المباشر.

جدول رقم 06: يوضح الاستفادة من خدمات الوكالة

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة / التوزيع
100	100	نعم
00	00	لا
100%	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (06) يتبين لنا أن نسبة 100% يستفيدون من خدمات الوكالة. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن كل الزبائن يستفيدون من خدمات الوكالة.

جدول رقم 07: يوضح المهام التي تقوم بها الوكالة حسب رأي الزبون

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة / التوزيع
100	100	نعم
00	00	لا
%100	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (07) يتبين لنا أن كل الزبائن أجابوا بنعم وهذا بنسبة 100%. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن كل الزبائن يستفيدون من المهام التي تقوم بها الوكالة.

جدول رقم 08: يوضح مدى مشاهدة إعلانات الوكالة

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة / التوزيع
98	98	نعم
02	02	لا
%100	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (08) يتبين لنا أن نسبة 98% يشاهدون إعلانات الوكالة، ونسبة 02% لا يشاهدون إعلانات الوكالة.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن أغلب الزبائن يشاهدون إعلانات الوكالة.

جدول رقم 09: يوضح دراية الزبون بوجود طلبية إصغاء بالوكالة

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة / التوزيع
65	65	نعم
35	35	لا
% 100	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (09) يتبين لنا أن نسبة 65%، أجابوا بأن نسبة دراية الزبون بوجود طلبية إصغاء بالوكالة بنعم، ونسبة 35% أجابوا ب لا. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن أغلب الزبائن عن دراية بوجود طلبية إصغاء بالوكالة.

جدول رقم 10: يوضح دراية الزبون بخدمة التسجيل عن بعد

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة / التوزيع
86	86	نعم
14	14	لا
100 %	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (10) يتبين لنا أن نسبة 86% عن دراية الزبون بخدمة التسجيل عن بعد، ونسبة 14% ليسوا عن دراية الزبون بخدمة التسجيل عن بعد. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن أغلب الزبائن عن دراية بخدمة التسجيل عن بعد. جدول رقم 11: يوضح مشاركة الزبون في الدورات التكوينية للوكالة

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة / التوزيع
74	74	نعم
26	26	لا
100 %	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (11) يتبين لنا أن نسبة 74% من الزبائن يشاركون في الدورات التكوينية للوكالة، ونسبة 26% لا يشاركون في الدورات التكوينية للوكالة. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن أغلب الزبائن يشاركون في الدورات التكوينية للوكالة.

* الاتجاهات نحو دور الاتصال في تفعيل نشاط المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	شدة الإتجاه					العبرة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0,544	4.48	100	10	05	05	20	60	عملية الاتصال في الوكالة تسير بشكل جيد.
		%100	%10	%05	%05	%20	%60	
0,805	4.38	100	05	05	10	60	20	الدورات التكوينية للوكالة تفعل عملية الاتصال للوكالة.
		%100	%05	%05	%10	%60	%20	
0,479	4.72	100	00	00	07	13	80	اللغة المستعملة في الوكالة تساهم في نجاح عملية الاتصال.
		%100	%00	%00	%07	%13	%80	
0,639	4.14	100	05	05	10	20	60	يساهم نظام الاتصال في الوكالة في توفير المعلومات اللازمة للزبائن.
		%100	%05	%05	%10	%20	%60	
0,688	4.70	100	07	06	03	09	75	رسائل اتصالية للوكالة واضحة وبسيطة.
		%100	%07	%06	%03	%09	%75	
0,520	4.20	100	00	03	04	13	80	قنوات الاتصال في الوكالة مفعلة في جميع الاتجاهات (صاعد، نازل، أفقي).
		%100	%00	%03	%04	%13	%80	
0,799	4.72	100	10	05	05	20	60	تستعين الوكالة بالتكنولوجيا الحديثة وتقنيات الإعلام والاتصال.
		%100	%10	%05	%05	%20	%60	
1,030	4.00	100	05	20	10	20	45	التراضي عن الخدمات التي تقدمها الوكالة.
		%100	%05	%20	%10	%20	%45	
0,65	4,34							

* توضح العبارة (1) في الجدول التكراري أعلاه على أن نسبة 60% موافقين بشدة من أن عملية الاتصال في الوكالة تسير بشكل جيد، بالمقابل نجد أن نسبة 20% من عينة الدراسة وافقوا على ذلك، في حين أن نسبة 10% غير موافقين بشدة، أما بالنسبة للمحايدين وغير الموافقين بنسبة 5%، إذ كان الوسط الحسابي 4,48 والانحراف المعياري 0,544.

* توضح العبارة (2) في الجدول التكراري أعلاه على أن نسبة 60% موافقين من أن الدورات التكوينية للوكالة تفعل عملية الاتصال للوكالة، بالمقابل نجد أن نسبة 20% من عينة الدراسة وافقوا بشدة على ذلك، في حين أن نسبة 10% محايدين، أما بالنسبة غير موافقين وغير الموافقين بشدة بنسبة 5%، إذ كان الوسط الحسابي 4,38 والانحراف المعياري 0,805.

* توضح العبارة (3) في الجدول التكراري أعلاه على أن نسبة 80% موافقين بشدة من أن اللغة المستعملة في الوكالة تساهم في نجاح عملية الاتصال، بالمقابل نجد أن نسبة 13% من عينة الدراسة وافقوا على ذلك، في حين أن نسبة 7% محايدين، أما بالنسبة غير موافقين وغير الموافقين بشدة بنسبة معدومة، إذ كان الوسط الحسابي 4,72 والانحراف المعياري 0,479.

* توضح العبارة (4) في الجدول التكراري أعلاه على أن نسبة 60% موافقين بشدة من أن يساهم نظام الاتصال في الوكالة في توفير المعلومات اللازمة للزبائن، بالمقابل نجد أن نسبة 20% من عينة الدراسة وافقوا على ذلك، في حين أن نسبة 10% محايدين، أما بالنسبة غير موافقين وغير الموافقين بشدة بنسبة 5%، إذ كان الوسط الحسابي 4,14 والانحراف المعياري 0,639.

* توضح العبارة (5) في الجدول التكراري أعلاه على أن نسبة 75% موافقين بشدة من أن رسائل اتصالية للوكالة واضحة وبسيطة، بالمقابل نجد أن نسبة 9% من عينة الدراسة موافقين على ذلك، في حين أن نسبة 7% غير موافقين بشدة، أما غير موافقين بنسبة 6% والمحايدين بنسبة 3%، إذ كان الوسط الحسابي 4,70 والانحراف المعياري 0,688.

* توضح العبارة (6) في الجدول التكراري أعلاه على أن نسبة 80% موافقين بشدة من أن قنوات الاتصال في الوكالة مفعلة في جميع الاتجاهات (صاعد، نازل، أفقي)، بالمقابل نجد أن نسبة 13% من عينة الدراسة وافقوا على ذلك، في حين أن نسبة 4% محايدين، أما غير موافقين بنسبة 3% وغير الموافقين بشدة بنسبة معدومة، إذ كان الوسط الحسابي 4,20 والانحراف المعياري 0,520.

* توضح العبارة (7) في الجدول التكراري أعلاه على أن نسبة 60% موافقين بشدة من أن تستعين الوكالة بالتكنولوجيا الحديثة وتقنيات الإعلام والاتصال، بالمقابل نجد أن نسبة 20% من عينة الدراسة وافقوا على ذلك، في حين أن نسبة 10% غير موافقين بشدة، أما بالنسبة للمحايدين وغير الموافقين بنسبة 05%، إذ كان الوسط الحسابي 4,72 والانحراف المعياري 0,799.

* توضح العبارة (8) في الجدول التكراري أعلاه على أن نسبة 45% موافقين بشدة من أن التراضي عن الخدمات التي تقدمها الوكالة، بالمقابل نجد أن نسبة 20% من عينة الدراسة موافقين وغير موافقين على ذلك، في حين أن نسبة 10% محايدين، أما بالنسبة لغير الموافقين بشدة بنسبة 05%، إذ كان الوسط الحسابي 4,00 والانحراف المعياري 1,030.

2. نتائج الدراسة الميدانية (الاستطلاعية):

- أظهر تحليل نتائج توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة علاقة الزبون بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ أن المبحوثين تعرفوا بنسبة 52% بالاتصال المباشر، وعن طريق الفايسبوك بنسبة 16%، وعن طريق الأبواب المفتوحة أجابوا بنسبة 15%، في حين نسبة 03% تعرفوا عن طريق وسائل الإعلام، أما بطرق أخرى بنسبة 14%، وهذا يدل على اهتمامهم بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لخلق فرص عمل.
- كشفت نتائج تحليل طبيعة العلاقة حسب متغير الجنس أن الذكور أكثر استخداماً للوكالة الوطنية بنسبة 83%، مقابل 17% للإناث، هذا راجع إلى طبيعة الزبائن الذين تعرفوا على الوكالة.
- كشفت نتائج تحليل طبيعة علاقة الزبون بالوكالة حسب متغير السن أن تفوق نسبة الفئة العمرية 26-31 سنة بنسبة 63% على الفئة العمرية 20-25 سنة بنسبة 34%، والفئة العمرية 32-37 سنة بنسبة 03%، وهذا لأن سن طالبي القروض ينحصر ما بين 26-31.
- إن المستوى التعليمي للزبائن في الوكالة الوطنية هو المستوى الثانوي بنسبة 40%.
- أقدمية علاقة الزبون بالوكالة هي أكثر من 05 سنوات بنسبة 78%.
- إن الطريقة التي تعرف بها الزبون على الوكالة هي عن طريق الاتصال المباشر بنسبة 52%.
- إن كل الزبائن يستفيدون من خدمات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بنسبة 100%.
- نرى أن المهام الذي تقوم بها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ يستفيدون منه كل الزبائن بنسبة 100%.
- نسبة 98% يشاهدون إعلانات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.
- نرى أن نسبة 65% من الزبائن عن دراية بوجود طلبة إصغاء بالوكالة.
- إن نسبة 86% عن دراية الزبون بخدمة التسجيل عن بعد.
- نسبة 74% من الزبائن يشاركون في الدورات التكوينية للوكالة.

النتائج العامة للدراسة:

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموزع على طالبي القروض بفرع البويرة، بهدف الدراسة في إطارها السليم، والإجابة على تساؤلات الدراسة، والتي تجيب فعلاً على الأسئلة التي صاغها الباحث و بالتالي الإجابة عن السؤال العام، وفي حدود الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج نذكرها في النقاط التالية:

1. أغلب الأهداف من وراء إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ هو الخروج من البطالة.
2. المستوى التعليمي للزبائن في الوكالة الوطنية هو المستوى الثانوي.
3. كل الزبائن يستفيدون من خدمات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بنسبة 100%.
4. أغلب الزبائن يشاهدون إعلانات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.
5. أغلب الزبائن عن دراية بوجود طلبية إصغاء بالوكالة.
6. أغلب الزبائن عن دراية بخدمة التسجيل عن بعد.
7. أغلب الزبائن يشاركون في الدورات التكوينية للوكالة.
8. كل المهام التي تقوم بها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ يستفيدون منه كل الزبائن.
9. الطريقة التي تعرف بها الزبون على الوكالة طريق الاتصال المباشر.
10. الزبون يستفيد من خدمات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ للحد من البطالة وخلق فرص عمل.
11. معظم الشباب وجدوا صعوبات في حصولهم على القرض البنكي، وذلك سواء على الموافقة أو على مدة منح القرض.

خاتمة

خاتمة:

في ختام الدراسة يمكننا القول بأن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لها أهمية كبيرة في حياة الفرد، بهدف تنمية وتطوير المؤسسات المصغرة، وتعتبر من أهم الوكالات التي خصصتها الجزائر لترقية ونشر الفكر المقاولاتي، وتشكل أحد الحلول ضمن سلسلة من التدابير الموجهة للتخفيف من حدة البطالة وإدماج الفئات الشابة في الحياة العملية واستحداث فرص العمل، وبالتالي ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، حيث يعتبر نشاط الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب يغطي كافة النشاطات، ويوفر كافة المستلزمات لإنشاء المؤسسات التي من شأنها توفير مناصب عمل.

لكن بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لتحسين مناخ الاستثمار، إلا أن النتائج المتحصل عليها تبقى نتائج غير مرضية سواء على مستوى ولاية البويرة أو حتى على المستوى الوطني، فنجد أن حجم الاستثمارات لا يتماشى مع الإمكانيات المتوفرة، والمناصب المحققة منخفضة والتي أغلبها مؤقتة، ما يدعوا إلى وجود إجراءات إضافية تصل إلى محاولة توفير المناخ الملائم، لاستحداث مناصب عمل دائمة بما يتماشى مع احتياجات السوق وخصوصية كل قطاع.

فمن خلال دراستنا تبين أن أغلب الشباب:

- المستثمرين يفضلون الملكية الفردية والعمل لحسابهم الخاص.
- المستثمرين في الولاية هم من مستوى ثانوي.
- أهدافهم غير محددة بشكل دقيق وهي تختلف من مستثمر لآخر وكان أغلب هذه الأهداف من وراء إنشاء هذه المؤسسات المصغرة هو الخروج من البطالة.
- وجهتهم صعوبات كان أهمها: مشكل التمويل، الضرائب، البيروقراطية، العقار....الخ.

بناء على ما سبق ذكره نتقدم بمجموعة من التوصيات والاقتراحات أهمها:

1. دعم الدولة في إنشاء المؤسسات من طرف الشباب من خلال الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ.
2. وضع آليات تعمل على ربط العلاقة وتمتينها بين المؤسسات المصغرة ومراكز البحث.

3. تحفيز الشباب خريجي الجامعات والمعاهد على الاستثمار حسب اختصاصهم العالمي الأكاديمي.
4. تدعيم كل الأجهزة المساعدة على استثمار في المؤسسات المصغرة، وهذا عن طريق فتح المجال أمام الحركة الجمعوية المهمة بالإدماج والتشغيل للقيام بالدور الإعلامي والتشيطي في الوسط الشباني.
5. التكفل الدائم للسلطات في صيغ مناسبة للشباب المستثمرين للاستفادة من العقارات والمحلات التي تتماشى مع المشاريع المقترحة أي ذات خصوصية تكنولوجيا بوصفها المعنية الأولى على المستوى المحلي.
6. تنويع مجالات الاستثمار مع وضع أولويات المشاريع الضرورية ذات الجدوى الإقتصادية والمساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية.
7. تقديم التسهيلات التمويلية لتلك المؤسسات بطريقة سريعة أي دون بيروقراطية، ومستمرة حتى تتمكن من الاستمرار في الإنتاج دون انقطاع من قبل كافة البنوك ودعوة هذه الأخيرة لتخصيص جزء من فروضها الإجمالية لهذه المؤسسات.
8. التعديل في المساهمة الشخصية للمستمر في صيغة التمويل الثنائي لأنها تمثل عبئ كبير على الشباب المفضل لصيغة هذا التمويل.
9. إقامة هيئة أو منظمة تسهر على قيادة نظام تكويني وتأهيلي لمسيرتي المؤسسات المصغرة يمكنهم من التحكم في أدوات التسيير الحديث ومواجهة متغيرات المحيط.
10. إدماج الشباب المؤهل في عالم التشغيل والاستثمار للحد من البطالة.

المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم أبو عرقوب، "الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي"، دار محمد لاوي، الأردن، 1993.
2. أحمد بن مرسل، "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2010.
3. احمد خطيب، "الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة"، جدار للكتاب العالمي، 2009.
4. بوحنية قوي، "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
5. بوحنية قوي، "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
6. جان مارك لوغان، "إدارة الموارد البشرية"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008.
7. جودت عزت عطوي، "أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية"، ط4، دار الثقافة للنشر، عمان، 2011.
8. حسين ناجي عارف، "مبادئ العلاقات العامة"، درا يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. خضير كاظم محمود، "مبادئ إدارة الأعمال"، دار إثراء للتوزيع والنشر، الأردن، 2008.
10. ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
11. شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. صباح حميد علي، "الاتصالات الإدارية الأسس والمفاهيم ومراسلات الأعمال"، دار حامد للنشر، الأردن، 2007.
13. طيب أحمد محمد، "إستراتيجية الاتصال في التسيير الإداري".
14. عامر قنديلجي، "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
15. عبد المعطي محمد عساف، "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

16. عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
17. عمر محمود غباين، "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18. فاتن عوض الغزو، "القيادة والإشراف الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
19. فؤاد شريف، "نظام الاتصال وعملية الإدارة"، المعهد القومي للإدارة العليا، الطبعة الثانية، 1967.
20. محمد إسماعيل، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، درا الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
21. محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
22. محمد الصيرفي، "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
23. محمد عبد الحميد، "تطبيقات الإعلام والاتجاهات التأثير"، عالم الكتب نشر وتوزيع والطباعة، القاهرة، 2004.
24. محمد عبيدات و آخرون : منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، كلية علوم الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999.
25. محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.
26. محمد منير حجاب، "المعجم الإعلامي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
27. مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة بيروت، 1982.
28. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر، 2006.
29. موسى خليل، "الإدارة المعاصرة"، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
30. ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
31. هاشم حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية"، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
32. وسيلة كروش، الاتصال داخل المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات، قسم الإنتاج، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 2003-2004.

33. يسن عامر، "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي"، دار المريخ للنشر، السعودية، 1986.
34. محمد أبو مسرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، دار أسامة، الأردن، 2009.
35. محمد عمر الطويبي، "نظريات الاتصال" مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.

الكتب باللغة الأجنبية:

36. Virgine Durand, « **Les métiers la communication d'Entreprise** », PUF, Paris, 1999.

الملاحق



جامعة ألكي محند أولحاج "البويرة"
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم التاريخ
التخصص: اتصال

استمارة استبيان في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان:

واقع الاتصال في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ
دراسة استطلاعية لعينة من طالبي القروض
_ فرع البويرة _

إشراف الأستاذة:

د. جميلة أوشن

إعداد الطالبة:

فريدة سي ناصر

* ملاحظة: نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المقدمة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة.

شكرا لتعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. السن:

20 - 25 سنة

26 - 31 سنة

32 - 37

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

1. المحور الثاني: طبيعة علاقة الزبون بالوكالة

4. ما هي أقدمية علاقة الزبون بالوكالة ؟

أقل من 05 سنوات

أكثر من 05 سنوات

5. ما هي الطريقة التي تعرف بها الزبون على الوكالة ؟

الاتصال المباشر

الفايسبوك

الأبواب المفتوحة

وسائل الإعلام

..... أخرى أذكرها

6. هل تستفيد من خدمات الوكالة ؟

نعم

لا

7. ما هي المهام التي تقوم بها الوكالة حسب رأي الزبون ؟

الإعلام

المرافقة

التكوين

التمويل

فتح مختلف الإعلانات والامتيازات للشباب أصحاب المشاريع

المتابعة

8. هل الزبائن يشاهدون إعلانات الوكالة ؟

نعم

لا

9. هل الزبائن عن دراية بوجود طلبية إصغاء بالوكالة ؟

نعم

لا

10. هل الزبائن عن دراية بخدمة التسجيل عن بعد ؟

نعم

لا

11. هل الزبائن يشاركون في الدورات التكوينية للوكالة ؟

نعم

لا

المحور الثالث: الاتجاهات نحو دور الاتصال في تفعيل نشاط المؤسسة

شدة الإتجاه					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					عملية الاتصال في الوكالة تسير بشكل جيد.
					الدورات التكوينية للوكالة تفعل عملية الاتصال للوكالة.
					اللغة المستعملة في الوكالة تساهم في نجاح عملية الاتصال.
					يساهم نظام الاتصال في الوكالة في توفير المعلومات اللازمة للزبائن.
					رسائل اتصالية للوكالة واضحة وبسيطة.
					قنوات الاتصال في الوكالة مفعلة في جميع الاتجاهات (صاعد، نازل، أفقي).
					تستعين الوكالة بالتكنولوجيا الحديثة وتقنيات الإعلام والاتصال.
					التراضي عن الخدمات التي تقدمها الوكالة.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	البسمة
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	خطة الدراسة
01	مقدمة
الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة	
الفصل الأول	
04	1- الإشكالية والتساؤلات
06	2- أسباب اختيار الموضوع
07	3- أهمية الدراسة وأهدافها
07	4- منهج الدراسة
08	5- أدوات جمع البيانات والمعلومات
10	6- مجتمع البحث وعينة الدراسة
11	7- حدود الدراسة
11	8- نوع الدراسة
12	9- صعوبات الدراسة
13	10- الدراسات السابقة
15	11- تحديد المفاهيم
الإطار النظري	
الفصل الثاني: مدخل إلى الاتصال المؤسساتي	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال
18	1. تعريف الاتصال وأهدافه
21	2. نظريات الاتصال
29	3. عناصر الاتصال وأنواعه

35	4. طرق ووسائل الاتصال
37	5. مراحل الاتصال ومعوقاته
40	المبحث الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي
40	1. تعريف الاتصال الداخلي
41	2. أهمية وأهداف الاتصال الداخلي
45	3. أشكال ووسائل الاتصال الداخلي
50	خلاصة
الإطار التطبيقي	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ
53	1. تعريف الوكالة ونشأتها.
54	2. مهام الوكالة وأهدافها.
55	3. الهيكل التنظيمي للوكالة.
59	المبحث الثاني: إجراءات إنشاء مؤسسة عن طريق الوكالة.
59	1. شروط التأهيل.
59	2. صيغ التمويل.
61	3. المراحل المتبعة لإنشاء المؤسسة.
65	4. الإعانات والامتيازات التي تمنحها الوكالة لحاملي المشاريع.
67	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
67	1. طبيعة البيانات الشخصية للمبحوثين
75	2. نتائج الدراسة
77	خاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق
92	الفهارس
95	فهرس المحتويات