



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دور الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

-دراسة ميدانية على أساتذة متوسطة الشهيد

لقليطي علي بمناعة -المسيلة -

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال

إشراف الأستاذة(ة) :

سدار رابح

إعداد الطالب (ة):

- زهاق حياة
- حفايفة سهام
- شلابي حسين

السنة الجامعية: 1440-1441هـ / 2019-2020م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان :

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، وأشكره وأثني عليه الشناء كله سبحانه
وتعالى على ما أعطاني من قدرة وصحة لإتمام هذا العمل، والذي من خلاله
أترجم معاني الاحترام والتقدير لكل من ساهم ولو بكلمة في إنجازه، وأسأل الله
عز وجل أن يجعله عملا خالصا لوجهه الكريم .

أتقدم بالشكر الجزيل الحامل لكل معاني الامتنان والاحترام والعرفان بالجميل

للأستاذ المشرف : سدار رابح

ونتقدم بالشكر إلى كل أساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وعلى كل المعلومات

التي قدموها لنا طيلة المشوار الدراسي .

إهداء :

إلى من قال فيهما المولى عزل وجل

بسم الله الرحمن الرحيم : "وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ

ارْحَمْنَاهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا (24) " سورة الإسراء (الآية 24).

واللذان رباني على الفضيلة وكانا منبع الحنان وذرع الأمان

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرها .

❖ إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة والصغيرة

❖ إلى كل أصدقائي وزملائي الطلبة .

❖ إلى كل من أسدى لي العون ولو بكلمة.

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي هذا مع فائق التحية و الاحترام

زهاق حياة

إهداء :

الحمد لله الذي أنار قلبي بنور العلم فكساني بثوبه محبة
وإخلاص أهدي ثمرة جهدي عملي وجهدي إلى التي جعل
الله الجنة تحت أقدامها .. إلى من أوقدت أصابعها شموعا لتتير
دربي .. إلى رمز الصبر والتحدي .. إليك .. أُمي الغالية
أطال الله في عمرك .. إلى من علمني العزة والكرامة ...
إلى من رباني على الأخلاق الحميدة والنبيلة .. إلى من وهبني عمره
وجهده .. إليك .. أبي الغالي
وإلى جميع أخوتي وأخواتي وزملائي وزميلاتي .

حفايفة سهام

إهداء :

إلى كل من أضاء بعلمه عقل و غيره ، وهدى بالجواب الصحيح حيرة
سائليه و أظهر تواضع العظماء .

قال تعالى: ولا تقل لها أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"

إلى الذي لم يبخل علي يوما بشيء إلى من سأزيد افتخارا، إلى أول يد علمتي
أن أختار، إلى كل من له الفضل في وجودي وحرص على تحقيق أحلامي
إلى قدوتي في هذه الحياة "أبي" العزيز .

إلى كل من علمتني أن الحب ليس امتنان كيف أقوى على اختصارك "أمي".

إلى من جمعتني بهم الحياة فوجدت فيهم نعم السند زملائي وزميلاتي في الجامعة

شلابي حسين

إن الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هذا العامل نظرا لدوره الكبير في تفصيل إستراتيجية المؤسسات ومساعدة في تحقيق أهدافها وبصفته عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية وللإجابة على التساؤل الرئيسي وتساؤلات الفرعية.

وقد استخدمنا المنهج المسحي الذي يقوم على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بعد استخدام أدوات جمع البيانات - الاستبيان - وتحليل إجابات المبحوثين وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي له دور كبير وضروري لنجاح أهداف المؤسسة التربوية.

الكلمات المفتاحية: دور، الاتصال الداخلي، المؤسسة التربوية

Summary: _____

The important role that internal communication plays in the running of institutions has pushed many researchers to focus on this factor due to its great role in detailing the institutions' strategy and helping to achieve their goals and as an indispensable element in any institution, regardless of its nature and activity.

From this standpoint, this study came to explore the role of internal communication in the educational institution and to answer the main question and the questions of the subsidiary.

We have used the survey approach that is based on collecting, analyzing and interpreting data after using data collection tools – the questionnaire – and analyzing the respondents' answers. The study concluded that internal communication has a large and necessary role for the success of the educational institution's objectives.

Key words: role, internal communication, educational institution

ملخص الدراسة بالعربية

ملخص الدراسة بالإنجليزية

مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .

1. إشكالية الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختبار الدراسة
6. المدخل النظري للدراسة
7. تحديد مفاهيم الدراسة
8. منهج الدراسة
9. أدوات الدراسة
10. مجالات الدراسة
11. مجتمع وعينة الدراسة
12. الدراسات السابقة

الفصل الثاني : ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة

1. الاتصال الداخلي
- 1.1. تعريف الاتصال الداخلي
- 2.1. وسائل الاتصال الداخلي
- 3.1. شبكات الاتصال الداخلي

2. إستراتيجية الاتصال الداخلي
- 1.2. إعداد مخطط الاتصال
- 2.2. أنواع وعناصر مخطط الاتصال
- 3.2. أهداف مخطط الاتصال ووسائل تنفيذه
3. ماهية الاتصال المؤسسي
- 1.3. تعريف الاتصال المؤسسي
- 2.3. أنواع الاتصال المؤسسي
- 3.3. وظائف وأهمية الاتصال المؤسسي

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

1. عرض وتحليل النتائج
2. نتائج الدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

فهرس الموضوعات

مقدمة

يعتبر الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي مؤسسة والاتصال كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض، من هنا يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية لتماسك الأفراد داخل المؤسسة، وهو القدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم و أفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على إشباعها، ويعد الاتصال الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد، وهو المرحلة الأولى للتفاعل الاجتماعي إذ يقوم بالأساس على التأثير والاستجابة.

منذ الربع الأخير من القرن 20م دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل الاتصال والإعلام بعد أن اكتسبت أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد والجماعات بفعل ما اكتسبت من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وكذلك تغيير الأفكار والاتجاهات، ومن هذا المنظور التطوري، اعتبر وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتنظيم مختلف الأنشطة، ويعمل الاتصال على توظيف الصلة بين المرؤوسين في المؤسسة وتحقيق التكامل والتوازن بين مختلف مستويات الرتب الوظيفية داخل المؤسسة.

إذ تعتبر هذه الأخيرة مجتمعا مصغرا تتجسد فيه نفس السلوكيات التي تحدث في الفضاء الخارجي وفي نطاقها لا يمكننا إلا أن نتصل لأن الاتصال قد فرض نفسه تأخذ الدعائم الأساسية، وفي قيام أي مؤسسة على اختلاف تخصصاتها في عمليات التفاعل وبناء العلاقات داخلها وذلك لما اكتسبت من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات.

لذا ستناول في هذه الدراسة موضوع تحت عنوان "دور الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية" وهي دراسة ميدانية في متوسطة الشهيد" لقلبي علي" بمناعة، واحتوت خطة الدراسة على جانبين الجانب المنهجي و الجانب التطبيقي .

الفصل الأول: مشكلة الدراسة تتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ثم أهمية الدراسة و أهدافها ثم تليها الأسباب وأيضا المدخل النظري وتحديد المفاهيم ثم منهج وأدوات الدراسة ومجالاتها، وبعدها مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: فقد كان بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها بحيث قمنا بعرض وتحليل النتائج العامة .

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختبار الدراسة
6. المدخل النظري للدراسة
7. تحديد مفاهيم الدراسة
8. منهج الدراسة
9. أدوات الدراسة
10. مجالات الدراسة
11. مجتمع وعينة الدراسة
12. الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال من المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين منذ القدم والذي يستطيع الإنسان بفضل من اتصاله بذاته لمعرفة و إدراك وفهم حاجاته ورغباته ليعبر بواسطة احتكاكه وتواصله مع غيره عن هذه الحاجات .

حيث زادت أهميته في العصر الحديث ليصبح عنصرا حيويا ونشاطا فعالا ديناميكيا، فالالاتصال أساس العلاقات بين الأفراد في المجتمع إذ هو من المواضيع التي شغل بال المفكرين والباحثين في مختلف الميادين والمجالات فهو ينمي ويطور معارف الإنسان ومهاراته سواء كانت اجتماعية أو تعليمية أو تربوية ونظرا لدوره الكبير سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي بتقوية العلاقات و الروابط بين المنظمات، فهو الوسيلة الوحيدة و الفعالة لكل نشاط اجتماعي، إذ يعد عنصرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ونشاطها فقد أصبح حاجة عملية بالنسبة فهو يساعد على تنظيم وتنسيق الأعمال بين الأفراد من خلال نقل وتبادل المعلومات والأفكار ويقود المؤسسة نحو التقدم و التطور وذلك بإشراك الأفراد في قرارات المؤسسة.

الاتصال الداخلي في أي مؤسسة يعتبر شكلا من أشكال استمرار العلاقات بين الإدارة و العاملين فيها، فنجاح أي إدارة يعتمد في المقام الأول على عمليات تبادل المعلومات والبيانات التي تمكن المدير بأن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية، من هنا يتضح لنا مدى أهمية الاتصال داخل المؤسسات ومن بينها المؤسسات التربوية، والتي تعتبر أداة حيوية وهامة في المجتمعات الإنسانية وذلك لن التربية هي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذ تعرضت إلى المصائب والأزمات.

تعد المؤسسة التربوية من بين المؤسسات التي تسعى لتحقيق أهداف المجتمع، إذ تقوم بإعداد الفرد من ناحية التربية والتعليمية، كما تهدف إلى غرس الروح العلمية والثقافية لديه وتوفير احتياجات سوق العمل من عمال وموظفين وإطارات، ولكي تستطيع المؤسسة التربوية تحقيق الأهداف المنشودة لابد عليها أن تقوم بالاهتمام بالاتصال الحاصل بين جمهورها الداخلي (عمال، أساتذة، تلاميذ ...) لكسب ثقة وتأييد وتحقيق التنسيق والتعاون فيما بينهم.

ونسعى من خلال دراستنا هذه إلى الإجابة على الإشكالية الآتية:

هل تعتمد المؤسسات التربوية على استراتيجيات الاتصال الداخلي بين الإدارة والأساتذة ؟

2. تساؤلات الدراسة:

- ✓ ما هو نمط الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية ؟
- ✓ ما هو مستوى توظيف وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية ؟
- ✓ ما هي الصعوبات التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية ؟

3. أهمية الدراسة:

- ✓ تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث نحاول الكشف عن دور الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.
- ✓ التعريف بنمط الاتصال السائد داخل المؤسسة التربوية.
- ✓ بيان أهم خصوصيات الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

4. أهداف الدراسة:

- لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، وهذه الدراسة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف وهي:
- ✓ معرفة دور الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية .
- ✓ معرفة الصعوبات التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية .
- ✓ معرفة الطرق الاتصالية داخل المؤسسة التربوية .

5. أسباب اختيار الدراسة:

إن اختيار الباحث لموضوع الدراسة، يعد من أصعب مراحل البحث، والذي لا يكون بمحض الصدفة، بل هو ناتج عن دوافع وأسباب جعلته يصب اهتمامه عليه دون غيره، فهناك مجموعة من الأسباب دفعتنا للخوض في هذه الموضوع:

• الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي للتعرف على دور الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التربوية.
- الرغبة في إجراء دراسة ميدانية ومتابعة الموضوع مع الطلبة المعنيين بالدراسة .
- الرغبة في إثراء البحوث العلمية، بالنظر إلى نقص الدراسات في هذا المجال.
- التجربة الذاتية في استخدام الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

• الأسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على دور الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية
- قلة الدراسات التي تهتم بالدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التربوية.
- إثراء المكتبة ببحث علمي جديد.

6. المدخل النظري للدراسة:

يعد تحديد المدخل النظري للدراسة من أهم خطوات البحث العلمي، ونظرا لطبيعة الموضوع فإنه سيتم الاعتماد على نظرية البنائية الوظيفية وعلى نظرية الاستخدامات والاشباكات.

أ. النظرية البنائية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية من منطلق أنه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة ومتميزة لخلق نظام إعلامي قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة ومتنوعة، تسهم في إعادة تشكيل هذا المجتمع . (1)

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي:

النظرية الكلية للمجتمع بوصفه نسقا يحتوي على مجموعة من الأجزاء المتكاملة بنائيا والمساندة لبلوغ النسق وأهدافه (2)

✓ استناد العملية الاجتماعية لتعدد العوامل الاجتماعية وتبادل التأثير والتأثير فيما بينهم.

✓ إن الأنساق الاجتماعية تخضع لحالة من التوازن الديناميكي الذي يشير إلى حالة الاستجابة للتغيير الخارجي المعزز بآليات التلاؤم والضبط الاجتماعي .

✓ لا يخلوا النسق من التوترات والانحرافات والقصور الوظيفي، غير أنها تجد حلا لنفسها وصولا للتكامل والتوازن.

✓ يحدث التغيير بصورة تدريجية ملائمة أكثر مما يحدث بصيغة فجائية.

✓ التغيير الحاصل إنما يأتي من ثلاث مصادر أساسية، تتمثل في تكيف النسق مع المتغيرات الخارجية، النمو الناتج عن الاختلاف الوظيفي والثقافي والتجديد والإبداع من جانب أفراد النسق .

✓ إن أهم العوامل الأساسية في خلق التكامل يتمثل في الاتفاق العام على القيم.

تم الاعتماد في هذا البحث على النظرية البنائية الوظيفية لأن التلفزيون جزء لا يتجزأ من النسق الاجتماعي، وهذا بسبب الدور الذي تلعبه في تلبية حاجيات ورغبات الجماهير، ومن خلال هذه النظرية سوف نحاول إبراز دور التلفزيون في التوعية البيئية لدى طلبة الجامعة .

(1) بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 99 .

(2) شدوان علي شيبية، الإعلام والمداخل النظري، دار المعرفة الجامعية، (د.ط)، السويس، 2005، ص 62.

2. نظرية الاستخدامات والاشباعات:

هو مدخل يوضح ويفسر - إلى حد كبير - الدور الحقيقي للجمهور في العملية الاتصالية وذلك من خلال النظرة إلى أنه جمهور نشط، ويتمثل نشاطه قبل وبعد وأثناء التعرض، حيث يختار الجمهور - قبل التعرض - المحتوى الذي يفي بحاجاته ويحقق إشباعات معينة، وأثناء التعرض فإن الجمهور يهتم رسائل معينة ويدركها، ويميز بين ما هو مهم وما هو أقل أهمية، وبعد التعرض فإن الجمهور ينتقي استرجاع المعلومات التي تعرض له، وبمعنى آخر فإن الجمهور له غاية محددة من تعرضه لوسائل الإعلام، ويسعى إلى تحقيق هذه الغاية من خلال التعرض الاختياري الذي تمليه عليه حاجاته ورغباته. (1)

7. تحديد مفاهيم الدراسة:

1/ تعريف الاتصال :

أ. لغة: جاء في لسن العرب لابن منظور : الاتصال والوصله: ما اتصل بالشيء ، قال الليث: كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة ووصلت الشيء وصلًا ووصله والوصول ضد الهجران، والوصل خلاف الفصل وفي التنزيل ولقد وصلناهم القول أي وصلنا ذكر الأنبياء وأقاصيص من مضى بعضها ببعض لعلمهم يعتبرون. (2)

ب. اصطلاحًا: في قاموس المصطلحات الإعلامية : إن الاتصال هو انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا ويسير التفاهم بين الأفراد. (3)

- تعريف جيهات رثني: بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقى ومرسل الرسالة-كائنات حية أو بشر أو آلات- في مضامين اجتماعية معينة وفيها يتم نقل أفكار

(1) سعود البشر محمود، مقدمة في الاتصال السياسي، مكتبة البيكان للنشر، الرياض، 1997، ص 47 .

(2) رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام و الاتصال، دار الكتاب العالمي، د.ط، جامعة باتنة، ص 11-12 .

(3) رحيمة الطيب عيساني، المرجع السابق، ص 15-16.

ومعلومات(منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالإتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء. (1)

ت. **التعريف الإجرائي:** نقص بالإتصال في دراستنا هو عملية انتقال المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر و من مجموعة إلى أخرى من خلال رموز وهو أساس تفاعل الاجتماعي.
2/ الإتصال الداخلي:

- يعرفه عبد العزيز شيتي: يعني تبادل البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري. (2)
- يعرف إبراهيم أبو عرقوب: بأنه عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويتم فيها تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وهو إما اتصال رسمي أو غير رسمي. (3)
- **التعريف الإجرائي:** نقصد بالإتصال الداخلي في دراستنا هو عماد العلاقات المهنية في المؤسسة وذلك لأنه يربط بين موظفي المؤسسة ومساهمة في نشر المعلومات والأفكار.

3/ تعريف المؤسسة التربوية:

- **تعريف المؤسسة: لغة:** أسس يؤسس، جمع مؤسسات، أنشأت لغرض معين يقال مؤسسة علمية أو صناعية أو خيرية.

(1) حسن عماد المكاوي، ليلي حسن السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، 1998، ص24.
(2) خديجة كواش، خولة بن شبيبة ، الإتصال الداخلي في المؤسسة التربوية، مذكرة تخرج ليسانس ، اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام و الإتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014/2013، ص16.
(3) بلحجار حياة، دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة ، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2013، ص5.

- اصطلاحاً: عرفها دادي ناصر بأنها: كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، تبعاً لحجم ونوع نشاطه. (1)

- **التعريف الإجرائي:** المؤسسة هي الحيز الذي يضم كل الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الخطط الإدارية.

❖ **تعريف المؤسسة التربوية:** هي المؤسسة التي تقوم بعملية التربية وتنقلها من جيل إلى جيل ويطلق عليها الوسائط التربوية كما يطلق عليها بالمؤسسات الاجتماعية. (2)

• نجد في اللغة الإنجليزية Education وهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية بمعنى القيادة أي يقود خارجاً، ومنه جاء يقود الولد أي يرشده ويهذبه ونجد في اللغة العربية التربية من ربي أي غذى الولد وجعله ينمو. (3)

- **التعريف الإجرائي:** نقصد بالمؤسسة التربوية والمتمثلة في متوسطة الشهيد "لقليطي علي" هي كيان مستقبلي يتمتع بالشخصية المعنوية، تقوم بعملية التربية والتعليم ونقلها من جيل إلى جيل آخر.

4/ تعريف الاتصال المؤسسي: أما "غرينبوم" فيعبر عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقلاً يتضمن تدفق الاتصال الرسمي داخل منظمة الأعمال، ويميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي معتبراً أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى. (4)

(1) خديجة كواش، خولة بن شبيبة، المرجع السابق، ص31.

(2) باهي نسيبة، دور الاتصال الداخلي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، رسالة ماجستير، تخصص اتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2015، ص12.

(3) خديجة كواش، خولة بن شبيبة، المرجع السابق، ص32.

(4) محمد نلجي الجوهري، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، ط1، 2000، ص77.

- **التعريف الإجرائي:** الاتصال المؤسسي هو جملة من الإجراءات المتخذة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل بهدف تدفق معلومات صاعدة ونازلة وأفقية.

8. منهج البحث:

تقرض طبيعة دراستنا التي تسعى إلى معرفة "دور الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية" وذلك بالاعتماد على المنهج المناسب في كل مراحل البحث العلمي، حيث يعرف المنهج " هو الطريق الواضح المستقيم والبين والمستمتر للوصول إلى الفرض المطلوب" .
استندنا في دراستنا إلى المنهج المسحي الذي يعرفه محمد زيان عمر "دراسة الظاهرة في وضعها الطبيعي دون تدخل الباحث أي دراسة الظاهرة تحت ظروف طبيعية غير اصطناعية، كما هو الحال في المنهج التجريبي. (1)

9. أدوات الدراسة :

تعريف أدوات الدراسة هي الوسيلة التي يقوم من خلالها الباحث بجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وتساهم في وصف وتحليل وتغيير الظاهرة المستهدفة.
هي تلك الوسائل المختلفة التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر.
اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان وهو عبارة عن استطلاع للرأي من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المعدة والمكتوبة في نموذج أو استمارة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق البريد. (2)

(1) أحمد بم مرسللي، مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2010، ص288.

(2) سعاد الواعر، كنزة رحاف، واقع الاتصال في المؤسسات التربوية، مذكرة ماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2016، ص32.

10. مجالات الدراسة:

- أ. **المجال الجغرافي:** يقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة، ويعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة . (1)
- تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة تربية (متوسطة الشهيد لقلبي علي بمناعة).
- ب. **المكان الزمني:** بدأ المجال الزمني لهذه الدراسة في منتصف جانفي 2020 ليكتمل في بداية شهر مارس 2020.
- ج. **المجال البشري:** في هذه الدراسة اعتمدنا على أساتذة مؤسسة تربية .

11. مجتمع وعينة الدراسة:

- نقصد بمجتمع الدراسة العينات، كل الأفراد والمشاهدات أو أحداث أو الأشياء موضوع البحث ويقصد بالعنصر أحد المفردات أو المشاهدات أو أحداث مجتمع البحث. (2)
- يتمثل مجتمع البحث في أساتذة التعليم المتوسط يشتمل على جميع الأساتذة دون مراعاة شروط أقدمية التوظيف أو مستوى التعليم .
- **العينة:**

- يمكن تعريف العينة بأنها شريحة-جزء- من مجتمع الدراسة تحمل الخصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث. (3)
- العينة هي ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل مجتمع تمثيلا صحيحا. (4)
- اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية التي تعرف كالاتي:

(1) محمد شفيق، مناهج البحث العلمي، مركز تطوير الأداء والتنمية، (د.ط)، مصر، 2010، ص 217.

(2) رجاء وحيد دودري، البحث العلمي، دار الفكر، ط1، دمشق، 2000، ص306.

(3) زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعيّنات، مديرية تربية لواد البتراء، 2001/2000، ص2.

(4) ماثيو جيدير، منهجية البحث، تر: ملكة أبيض، دليل الباحث المبتدى في موضوعات البحث، د.ط، ص28.

هي العينة التي يعتمد الباحث فيها أن تتكون من وحدات معينة اعتقاداً منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل، فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية وتمثيلية للمجتمع وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى نتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله. (1)

تتمثل العينة في هذه الدراسة في مجموعة من أساتذة متوسطة "لقليطي علي" بمناعة وقد كان عدد هذه العينة 27 أستاذ .

12. الدراسات السابقة:

تساعد الدراسات السابقة الباحث على تكوين فكرة معينة لوضع خطة لبحثه وصياغة تساؤلاته واختيار المنهج المناسب، ولقد تم الحصول على عدة دراسات سابقة مشابهة من بينها:

- الدراسة الأولى:

- كانت من إعداد الطلبة: خديجة كواش، خولة شبيبة، سورية كروش، نسرين نفاوة، وكان موضوعها: "الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية" مذكرة ليسانس بجامعة قاصدي مرباح بورقلة.

- هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور الاتصال الداخلي في تفعيل بين أفراد المؤسسة واقتراح توصيات لرفع مستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة.

- كانت نتائجها على النحو التالي: الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات الإنسانية و المهنية فيها، للربط بين أعضاء المؤسسة وتبادل المعلومات والحقائق والأفكار في ظل القوانين و العلاقات الإدارية لأنها تخدم المنظومة التربوية وتساعد في ازدهارها.

(1) فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 2002، ص196.

• الدراسة الثانية:

- من إعداد الطالبتين: سعاد الواعر، كنزة زحاف، موضوعها " واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي " .
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهم الوسائل المستخدمة من قبل المؤسسات التربوية الجزائرية ومدى فعاليتها، ومعرفة مدى نجاح الاتصال التربوي في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية الجزائرية.
- كانت نتائجها كالاتي: أن الاتصال يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية
- مثلت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة بين استخدام الفيس بوك والتثنية الاجتماعية.

• الدراسة الثالثة:

- من إعداد : خنيفر وفاء، موضوعها " دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح بروقة" .
- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الاتصال الداخلي في التغير الحسن للمؤسسة ، ومعرفة الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف BNA.
- كانت نتائج الدراسة كما يلي: يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال، كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل: المحاضر، التقارير، التعليمات في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي تطرأ والتكيف معها.

• الدراسة الرابعة :

- من إعداد : قادري محمد، موضوعها " الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان " .

- هدفت هذه الدراسة إلى محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال و أهميته داخل المؤسسة.

✓ إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية .

✓ إبراز أهم الوسائل و التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في التحكم أكثر لتسيير المعلومات و البيانات وجعلها في خدمة المصلحة و الأهداف وبناء المخططات.

- كانت نتائج الدراسة كما يلي: أن الاتصال الداخلي لهذه المؤسسة غير فعال لا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة و أن المسؤولين غير مبالين بذلك ولا يضعونها في اهتماماتهم ولا يفكرون في إنشاء خلية للاتصال والنتائج كانت غير مرضية إلى حد بعيد.

● الدراسة الخامسة:

- من إعداد : بلحجار حياة، موضوعها" دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة " .

- هدفت هذه الدراسة إلى تبيان واقع الاتصال الداخلي ووسائله في الوحدة وأخذ رأي العنصر البشري فيه ومدى تأثيرها على أدائه سواء إيجابيا أو سلبيا .

- معرفة الإستراتيجية الاتصالية الواجب إتباعها من أجل تحسين أداء في وحدة غاز البترول المميع(نפטال البويرة).

- كانت نتائج الدراسة كما يلي: يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين ومرتبطة بدناميكية العمل من أجل نقل المعارف والخبرات المختلفة فيما بينهم باستعمال الوسائل المختلفة لذلك .

- إن للعنصر البشري دور فعال في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها وينطلق ذلك من تحسين أدائه أولا الذي هو مجموعة من الجهود والقدرات وإدراك الفرد لدوره.

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة

1. الاتصال الداخلي

1.1. تعريف الاتصال الداخلي

2.1. وسائل الاتصال الداخلي

3.1. شبكات الاتصال الداخلي

2. إستراتيجية الاتصال الداخلي

1.2. إعداد مخطط الاتصال

2.2. أنواع وعناصر مخطط الاتصال

3.2. أهداف مخطط الاتصال ووسائل تنفيذه

3. ماهية الاتصال المؤسسي

3.1. تعريف الاتصال المؤسسي

3.2. أنواع الاتصال المؤسسي

3.3. وظائف وأهمية الاتصال المؤسسي

1. ماهية الاتصال الداخلي :

إن الإدارة هي فن القيادة الإدارية التي تعتمد على كسب الأفراد وترغيبهم في العمل، إذ تعتمد بشكل كبير على الاتصال في المؤسسة بين أرباب العمل أي الرؤساء والمرؤوسين، حيث أن هذه الاتصالات تسمه لهم بالحياة والحركة في نفس الإطار التنظيمي ومن وجهة أخرى تحقيق أرباح وأهداف تلك المؤسسة وهو الهدف الذي تسعى إليه وبالتالي تثبت وجودها ومن ذلك نجد أم المؤسسات الإدارية تعطي الأهمية الكبرى للاتصال داخلها وتخصص له وسائل ضخمة من أجل تحقيق التعاون والانسجام بين أفرادها وهذا ينعكس على مردود المؤسسة.

1.1. تعريف الاتصال الداخلي : هو الاتصال الذي يتم من العمال والقيادة الإدارية داخل نطاق المؤسسة سواء بين أقسامها المختلفة أو بين العاملين بداخلها وهو ذو أهمية كبرى، لذلك لابد على المؤسسة وضع نظام محكم للاتصال الداخلي ولذلك لابد من معرفة كل ما يحدث في المؤسسة ونوع العلاقات الإنسانية الموجودة فيها وكذلك التعرف على المشاكل التي يتعرض إليها عمال المؤسسة خلال أداء عملهم.

يعرف محمد العطروري الاتصال الداخلي على أنه: " عملية تتم عن طريقها إيصال أي نوع (معلومات عملية، معلومات تعبيرية) من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير".

كما يعرفه أيضا بالاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يسعى إلى تحقيق التعاون والانسجام بين الأعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها وهو يدخل ضمن إطار إستراتيجية الاتصال بهدف تحقيق سياسة الاتصال الداخلي . (1)

(1) محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات، عالم الكتب، القاهرة، 1969، ص344.

أما محمد حجازي فيعرفه: " أن الاتصالات الإدارية تعنى الإنتاج أو توفر أو جمع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات .
(1)

ويعرفه الدكتور "أحمد ماهر" بأنه "تلك الرسائل التي تستخدمها المنظمة أو المدراء أو الأفراد العاملون لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة".

كما يعرفه إبراهيم أبو يعقوب "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".

ومنه فالالاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات والأداء والتعليقات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخصا أو جماعة .

2.1. وسائل الاتصال الداخلي :

تتم ممارسة العملية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال عدة وسائل، وكل مؤسسة تختار الوسيلة التي تفيدها من جهة والتي لا تكون مكلفة من جهة أخرى وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

أ. الوسائل الشفوية : ويتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة ويعتبر هذا الأسلوب سهل وأكثر إقناعا مقارنة مع الأسلوب الكتابي إلا أن ما يعيبه تعرض بعض المعلومات المتبادلة بين

(1) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، دار النشر للطباعة، بيروت، 1982، ص29.

أطراف الاتصال إلى نوع من التحريف، أو سوء الفهم، أو عدم التعبير الجيد عن الحالة، ويتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور التالية:

1. التعليمات و الأوامر: تصدر التعليمات والأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين في شكل أوامر لممارسة عملية الاتصال في مختلف المؤسسات لتأدية عمل ما في أي صورة من صور الاتصال تتأثر بنوع من التنظيم المتبع حسب المديرية التي ينتمي إليها لمدير، وهي مدرسة تقليدية أم هي مدرس ذات نظرة عملية للإدارة.

2. الاستشارة: قد يتعرض العمال لمشاكل تحول دون تأديته في المؤسسة وربما تكون هذه المشاكل مادية أو اجتماعية أو فنية ويجب على المؤسسة حل هذه المشاكل عن طريق بعض الأخصائيين ذوي الخبرة في حل هذه الأنواع ومن ثم على المسؤولين إحضار استشاري من داخل أو خارج المؤسسة ويقوم الاستشاري بمعرفة المشاكل وجميع المعلومات حوله، ثم توجيه العامل أو المسؤول، وذلك بإصدار توصيات ويجب أن تقابل هذه الخبرة بالإصغاء الفعال .

3. المقابلات : نقصد بالمقابلة الرسمية التي يتم من خلالها تخفيف الضغوطات النفسية في العمل وتبادل المعلومات وجها لوجه، ويجب الأخذ بعين الاعتبار تعليم الوجه، قصد الفهم الجيد.

4. الاجتماعات والمؤتمرات: هي إحدى وسائل الاتصال الشفوي، وهي عبارة عن مواعيد دورية، يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء و المعلومات وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعة وكذلك علاج المشكلات المختلفة وتعتبر الجماعات إحدى صور الاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم.

5. الهاتف: يعتبر قناة اتصال غير مباشرة بين المرسل والمستقبل عند مزاوله عملية اتصالية، ويفتقر الهاتف من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية، حيث يساعد تعبير الوجه على فهم أكثر للرسالة.

ب. الوسائل المكتوبة:

1. المجالات: ومن بين أهم المجالات الموجودة في المؤسسة، المحلية اليومية التي تعطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المؤسسة والأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها العمال بصورة يومية.

2. التعليمات و الأوامر المكتوبة: وقد تأخذ أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية، والنشرات التي تأتي كذلك في صورة قرارات إدارية .

3. التقارير: حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب، مثال على ذلك التقارير الإدارية وتقارير المبيعات والتقارير المحلية . (1)

4. الاقتراحات و الشكاوي المكتوبة: وتقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء والأفكار من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلام ويتم استلام الإدارة العليا للأفكار والاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات، أو عن طريق تسليم العاملين اقتراحاتهم للرؤساء المباشرين الذين يوصلونها إلى الإدارة العليا عن طريق اللجان الفرعية أو الدائمة وتلعب هذه الوسيلة دورا هاما للمؤسس والشعور بأهمية دورهم، وأفكارهم فيها.

ج. وسائل الاتصال السمعية البصرية: ترتبط هذه الوسيلة بحاسة البصر وما قد تقع عليه عينيه من صور و أفلام ورسوم بيانية وتتمثل الفائدة من وسائل الاتصال البصرية في تبسيط المعنى وسهولة نقله ومن بين هذه الوسائل نجد :

(1) محمد علي فوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 49-50.

1. **المصقات:** توجد بمعظم المؤسسات لوحات تلتصق عليها الصور و الرسومات لنقل أفكار معينة أو معلومات خاصة بالمؤسسة إلى العاملين، كثيرا ما يربط المعلومات المصورة أو المرسومة بجانب ضبط الجودة والأمن الصناعية وتعتبر المصقات وسيلة قيمة لاتصال العاملين وخاصة إذا وضعها في المكان الملائم وتزداد فعاليتها عند مشاركة مجموعة العاملين مع الإدارة في إعدادها .

- وتمثل الجانب السلبي في الاتصال البصري عن طريق المصقات في عدم اهتمام الكثير بمشاهدة ما يراد باللوحات من المصقات بصفة دورية تضطر الإدارة إلى استخدام هذه الوسيلة كعامل مساعد فقط .

2. **الرسوم البيانية الخرائط:** تستخدم الخرائط في توضيح العديد من العلاقات المعقدة المرتبطة بموضوع معين وذلك من خلال صورة ورسم واحد مشابه يسهل إستيعابه، وفهمه وعادة ما تستخدم هذه الرسوم البيانية عند إعداد التقرير السنوي الذي يتضمن منجزات المؤسسة بالقياس إلى الخطة الموضوعية.

وتعتبر الخرائط وسيلة اتصال في نقل العديد من المفاهيم والمعاني بصورة مبسطة إضافة إلى هذه الوسائل هناك وسائل حديثة تتمثل في :

✓ **الانترنت:** لقد أصبح مصطلح الانترنت من المصطلحات الشائعة الاستخدام على مدار السنوات القليلة الماضية خاصة مع بداية 90 من القرن الماضي والانترنت ببساطة هي عبارة عن شبكة ضخمة، تتكون من عدد كبير من الشبكات المرتبطة ببعضها والتي تربط مختلف دول العالم وتعتبر وسيلة سريعة في تحصيل عدد كبير من المعلومات.

✓ **الأنترنات:** لقد أدى التطور التكنولوجي للانترنت، إلى ظهور الانترنت كشبكة معلوماتية خاصة تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة معلومات متعلقة باتصالاتها الداخلية بصورة أسهل وأسرع ومن أهم وظائفها : البريد الالكتروني، تسيير مختلف الفهارس، خدمة إدارة

الشبكة من خلال المراقبة و الصيانة، تبادل الملفات، إنشاء صفحات الأنترنت الخاصة بكل مصلحة، إمكانية الاتصال بالمواقع الخارجية.

3.1. شبكات الاتصال الداخلي :

تقوم المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها، بتأمين شبكة الاتصالات التي تربط مختلف أقسامها، وفروعها ببعضها البعض، بطريقة تؤدي إلى الانسجام والسرعة في أداء هذا العمل والسهولة فيه، مما يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على سائر أطراف الاتصال في المؤسسة بصورة معينة من الاتصال المستمر والمباشر.

فقد تعددت المفاهيم المعطاة لمعنى الشبكات، لأنها ليست محصورة في مجال الاتصال وإنما أصبحت في كافة جوانب الحياة، نذكر من تلك المفاهيم ما يلي:

- التفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات.
 - هي تنظيم منسق لوحدات منفصلة ومتداخلة بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو تم تحقيقها بواسطة أي وحدة من الوحدات المنفردة.
 - أما عناصر الشبكة التي تحتاجها لكي تؤثر على كمية ونوعية وجوده خواصها مايلي:
1. الإنسان أو القوى البشرية (في المؤسسة متمثلة في كل المستويات الإدارية، موظفين إداريين، إطارات، عمال).

2. أجهزة وتقنيات الاتصال(مختلف وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة).

3. الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل.

- أما شبكات الاتصال داخل المؤسسة، فهناك من يقسمها إلى: مركزية ولا مركزية وهناك من يضيف إلى الشبكات المركزية وإلا مركزية شبكات مختلطة وشبكات تحت إشراف مركزي .
(1)

أ. الشبكات المركزية :

تعرف المركزية بأنها تجمع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة شخص أو عدد محدود من المديرين، أي أن المدير هو الذي يملك حق اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين والشبكة المركزية تتألف من مركز رئيس ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة.

ومن أبرز عيوب الشبكة المركزية هو الحد من فرصة الاتصال بين الأطراف أو الفروع، فيما بينها مباشرة دون الاتصال مع المركز وهذا ما يعيق وصول الرسائل للجهة التي تخصها بالإضافة إلى إحتكار لكل الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية.

وبالرغم من عيوبها إلا أن لها مميزات تتمثل في:

- تكوين فريق متعاون مع متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا.
- سهولة الرقابة وإجراءاتها (التي تكون دائما من مهام المركز).
- تزويد المركز بالعدد اللازم من الموظفين والمؤهلين والمديرين، للقيام بالمهام والأعمال .
- إعداد دليل الإجراءات التي تتم في كافة وحدات المركز، يتضمن عمليات ووظائف كل وحدة .

(1) ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2005 ، ص78.

ب. الشبكات اللامركزية:

تعرف على أنها صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص، أي أن هناك أكثر من شخص يملك اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين أما في المؤسسة، فمسئوليتها تضامنية، بمعنى أن الفرد في المؤسسة يحس بأنه مرتبط دائما بالمركز وأنه مقيد، بل يندفع من تلقاء نفسه إلى التعامل مع الأفراد الآخرين في المؤسسة، في إطار تضامني لأن الإنسان بطبعه اجتماعي ومن مميزات هذا النوع ما يلي :

- سرعة وصول الرسائل إلى الإدارات التي تخضع لها، والتحقق المديرين في المستويات العليا، لقيام المديرين أو الموظفين في المستويات العليا من التفرع لأداء الأمور الأكثر أهمية.

ومن عيوب هذا النوع ما يلي:

- الازدواجية لأنها تخضع إلى مركز يقوم بتنظيم المعلومات والتنسيق بينها وبذلك يتم اتخاذ القرارات موحدة، فعدم توحيد إجراءات الاتصال في المنطقة، بالإضافة إلى صعوبة السيطرة على نشاطاتها المختلفة مما قد يكون سببا في عدم تحقيق الأهداف والسياسات المختلفة التي رسمتها الإدارة، بالإضافة إلى حاجاتها إلى الأجهزة والمستلزمات المادية والبشرية أكثر.

ج. الشبكات المختلطة :

يجمع هذا التنظيم، أو هذه الشبكة بين المركزية واللامركزية في آن واحد هو المفضل حيث يوجد مركز الاتصالات، يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه، توجد مكاتب للاتصال في بعض الإدارات تخضع لأي نوع من إشراف مركز الاتصالات ومعنى ذلك أن بعض الفروع أو الإدارات تخضع لمركز واحد، وهذا المركز يخضع لمركز آخر أعلى منه.

د. الشبكات تحت إشراف مركزي:

في هذا التنظيم، تكون بعض الإدارات فيه تشرف على الأطراف، وهذه الإدارات بدورها تخضع لإشراف مركزي رئيسي والأطراف يكونون تحت إشراف هذا المركز وهذا التنظيم يحقق العديد من المزايا التي يوفرها كل من التنظيم المركزي واللامركزي فيه ليستطيع الجهاز استغلال القوى العاملة بشكل أمثل وتوحيد الإجراءات والنماذج هما من مميزات التنظيم المركزي.

كما يمكن هذا التنظيم من المحافظة السرية للأوراق الإدارية التي تحتاج إلى السرية والسرعة في وصول الأوراق للإدارات وهي من مميزات التنظيم اللامركزي الذي يقوم على السرعة في توصيل المعلومات دون المرور بعدة مصالح.

كما تحدد الإشارة إلى شبكات الاتصال عموماً إشكالات عديدة منها: شكل النجمة، شكل الهرم، شكل المنشور، الشكل الدولابي (العجلة)، الشكل المتتالي، الشكل الدائري والتي تختلف أهميتها باختلاف طبيعتها . (1)

2. إستراتيجية الاتصال الداخلي :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية الأسلوب الأنسب والأكثر فعالية للمنظمة حيث أنها تتيح لهذه المنظمة وأجهزتها القدرة على تحليل البيئة ومتغيراتها لاستقراء الفرص المتاحة والتمديدات المحتملة، كما تتيح لها القدرة على تحليل نقاط الضعف والقوة في إمكانياتها الذاتية، وتسمح لها بتوليد البدائل لإحداث التنسيق والتعاون والتكامل بين جميع الأنشطة التي تقوم بها وبذلك تمكنها من تحقيق أغراضها ورسالتها، وهذا يدخل ضمن ما تتخذه الإدارة من خطط إستراتيجية مبنية على تنبؤات عملية مستقبلية ، يتم تحديدها من خلال دراسة الجانب التنظيمي والنظام الاتصالي للمؤسسة.

(1) محمد أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1991، ص67.

1.2. إعداد مخطط الاتصال :

إن إعداد مخطط الاتصال في المؤسسة يتوقف على معرفة كيفية بناء مخطط الاتصال الذي يستوجب طرح الأسئلة التالية وهي:

ماذا؟ أي ما هي الخدمات والمنتجات التي تقدمه المؤسسة والتعريف بها.

لماذا؟ أي ما هي نوعية الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (خدماتية أو تجارية).

لمن؟ تحديد الجمهور المستهدف.

كيف؟ أي ما هي الميزانية المخصصة لتطبيق المخطط وما هي الطرق والأساليب المتاحة بما يتناسب مع كل من أهداف المؤسسة ومقارنته بالميزانية المخصصة لتطبيق المخطط .

وما هي الطرق و الأساليب المتاحة بما يتناسب مع كل هدف من أهداف المؤسسة ومقارنته بالميزانية، وما هي وسائل الإعلام المناسبة لنشر هذه السياسات والاستراتيجيات .

الزمن : كم يستغرق تطبيق المخطط وإلى متى يمكن الاعتماد عليه . (1)

بعدها يتم تحديد مراحل إنجاز مخطط الاتصال وكيفية تصميم الرسالة، حيث نجد أن إنجاز مخطط الاتصال يقوم على سبع مراحل وهي كالآتي :

المرحلة الأولى : الإعداد للمخطط من خلال ما يلي:

- تحديد فرق المخطط والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على أعضاء الفريق.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المخطط.
- دراسة ظروف العمل والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

(1) [http:// www.gestion de projet. Net IBID](http://www.gestion de projet. Net IBID) تم زيارة الموقع يوم 2020/09/03 ، الساعة:13:30.

- ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.

المرحلة الثانية : دراسة الثقافة التنظيمية والنظام الاتصالي.

المرحلة الثالثة: تحديد رؤية المؤسسة ورسائلها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة من الإدارة العليا . (1)

المرحلة الرابعة: تحديد واختيار مخطط العمل من خلال تحديد الأهداف ودراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة وتعيين الجمهور المستهدف وتكييف الرسائل واختيار الوسائل والوسائط.

المرحلة الخامسة: تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من المجالات العمل الأساسية.

المرحلة السادسة: تجميع مخططات العمل وتوحيدها وإعداد خطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.

المرحلة السابعة: تنفيذ المخطط ومتابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز . (2)

أما بالنسبة لتصميم الرسالة فيجب على القائمين على وضع مخطط الاتصال أن يقوموا بتصميم رسالة اتصالية تتوافق مع هذا المخطط والمراد بمقتضاه إيصال وجهات النظر والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لكي تصل الرسالة بطريقة سلمية إلى المستقبل وكذلك تدعيم مضمون الرسالة باستخدام وسائل اتصالية .

(1) http // mémoire. Free. FR 06/07/437/ m la communication. D : entreprise تم زيارة الموقع يوم

2020/09/03 ، الساعة:13:30.

(2) http // www.Journal d. net. Com تم زيارة الموقع يوم 2020/09/03 ، الساعة:13:30.

ومن بين الشروط التي يمكن أن تتوفر في صياغة الرسالة:

- أن تصل الرسالة بمراعاة الجمهور المستهدف .
- أن تتوافق الرسالة مع الوسيلة التي ستنقل من خلالها، وكذا مع معتقدات الجمهور المستهدف.
- أن تمتاز رسالة المؤسسة بالبساطة والوضوح وأسلوب يتوافق مع أهداف المؤسسة.
- أن تخضع الرسالة لاختبار قبلي فإذا نجحت يتم تطبيقها إذا لن تنجح وضعت المؤسسة بديلا عنها.
- يجب أن تتضمن شعار المؤسسة الذي يمكن أن يكون إخباري، إنقائي واستفهامي، فضولي ، أو بأسلوب آخر ويجب أن تمتاز بالوضوح، الجاذبية لجلب أكبر عدد ممكن من الجمهور والتأثير وإقناعه بوجهة نظر المؤسسة .

2.2. أنواع وعناصر مخطط الاتصال :

إن أنواع مخطط الاتصال تصنف إلى 3 أنواع وهي :

- **أساس جغرافي** : فإذا كانت المؤسسة كبيرة قد يتعدى المخطط المؤسسة ذاتها ليأخذ بعدا وطنيا أو دوليا.
- **حسب الفترة الزمنية** : قد يكون مخطط الاتصال سنويا أو يتعدى ذلك فيما إذا كان يتعلق فقط بأحداق المعارض.

- حسب طبيعة المخطط ومحتواه: أن يكون شاملا يشمل الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة والعلاقات العامة ووحدات الإنتاج وأما أن يغص فقط فرعاً واحداً معيناً . (1)
- أما شروط مخطط الاتصال فهي تتمثل فيما يلي :
- وضع الإطار العام للاتصال .
- دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص التي تتبعها والمخاطر التي تفرضها وما تتضمنه هذه العوامل من نقاط القوة والضعف .
- تعريف الغايات ووضع الخطط البديلة والمقارنة بينها، واختيار المخطط الذي يسهل تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والأهداف طويلة وقصيرة ومتوسطة المدى وكذا البرامج الزمنية اللازمة لتحقيقها.
- تقييم الأداء في ضوء الغايات والأهداف والخطط الموضوعية ومراجعة الخطط في ظل الظروف المحلية.
- تحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبة له . (2)

3.2. أهداف مخطط الاتصال ووسائل تنفيذه :

- إن مخطط الاتصال له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهو يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- التعريف بالمؤسسة .

(1) <http://www.gestion.de.projet.Net> IBID تم زيارة الموقع يوم 2020/09/03 ، الساعة:13:30.

(2) [http // www.wikipedia.org/wiki/](http://www.wikipedia.org/wiki/) تم زيارة الموقع يوم 2020/09/03 ، الساعة:13:40.

- التخطيط للأحداث المرتقبة المتعلقة باستراتيجية الاتصال .
- تحديد ميزانية الاتصال في المؤسسة .
- زيادة الوعي لدى الموظفين وخلق روابط تجمعهم وتكوين ثقافة مشتركة بينهم.
- إقامة علاقات بين الإدارة والمجتمع المحلي في المؤسسة.
- تحديد أدوات الاتصال المناسبة ووسائله وذلك عن طريق إستراتيجية المؤسسة.

ويمكن تنفيذ مخطط الاتصال من خلال الوسائل التالية:

- الجريدة أو ما يسمى بجريدة المؤسسة.
- المجلة و النشرات الإعلامية.
- اللقاءات والأيام التعليمية .
- الانترنت والخطوط الهاتفية الخاصة بالمؤسسة.

3. ماهية الاتصال المؤسسي:

تنشأ المؤسسات لتحقيق أهداف محددة تضع هذه الأهداف وتعمل على تحقيقها بكفاءة وفعالية مجموعة من الأفراد منهم المؤسسين والإداريين والعاملين، وذلك من خلال نظام الاتصالات فيما بينهم بعضا لبعض وفيما بينهم وبين البيئة المحيطة، حيث تتوقف كفاءة نظام الاتصال بالمؤسسة على مدى قدرته على سرعة انسياب المعلومات، التوجيهات، والأوامر، القرارات، والتقارير وذلك عبر المستويات التنظيمية والإدارية المختلفة داخل المؤسسة لذلك يجب أن تتحصن كل مؤسسة بنظام الاتصالات ذو فعالية عالية يعتمد على توظيف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال حتى يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أساليب العمل بها.

1.3. تعريف الاتصال المؤسساتي:

الاتصال المؤسساتي أو الاتصال التنظيمي كما يفضل العديد من علماء الاتصال تسميته هو عبارة عن جملة من الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل حيث يهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها في مختلف الاتجاهات (نازلة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي.

وقد حدد "دي فلير" وزملائه مفهوم الاتصال التنظيمي بأنه "نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير رسمية لجماعة كبيرة العدد نسبياً ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل البناء معاني تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي".

أما "غرينبوم" فيعبر عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقلاً يتضمن تدفق الاتصال الرسمي داخل منظمة الأعمال، ويميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي معتبراً أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى. (1)

كما عرف محمد فهمي العطروري الاتصال داخل المؤسسة على أنه: "عملية يتم عن طريقها إيصال أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل أو العكس أو في مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه ويكون الاتصال إما للحصول على المعلومات أو البيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات قصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم".

(1) محمد نلجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، 2014، ص55.

أما الدكتور محمد منير حجاب فيعرف الاتصال التنظيمي على أنه: "ذلك الاتصال الذي يتم داخل المنظمات أو المؤسسات وبيئتها والاتصال التنظيمي معنى أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها فالحديث عن الاتصال التنظيمي يتلخص في اهتمامه باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات والمؤسسات لمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية أما الوسائل التي تستخدمها المؤسسات أو المنظمات فهي: الاتصال المواجهي، الهواتف، البرقيات، الفاكس، الأنترنت، البريد الإلكتروني.

ويمكن اعتبار أن الهدف الأساسي من الاتصال المؤسسي هو إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو التأثير على سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه نحو وجهة .

لذلك تشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان حيث يمكن للمؤسسة تسيير أمورها ولا يستطيع المديرون تأدية أعمالهم ما لم توجد أنظمة اتصالات جيدة داخل هذه المؤسسة⁽¹⁾.

2.3. أنواع الاتصال المؤسسي :

ينقسم إلى الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، يصنف الاتصال خاصة في إدارة المؤسسات والمنظمات إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي .

الاتصال الرسمي : إدارة المؤسسة هي التي تحدده، وتضع له خطوطه وقوانينه ومضمونه، أما الاتصال غير الرسمي فيتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه، وهو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

(1) محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص87.

ويتم الاتصال الرسمي عادة في إطار التنظيم ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما أنه غالباً ما يكون موثقاً بصورة مكتوبة ورسمية، وعادة تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي بما يتماشى والتنظيم الرسمي للسلطات والاختصاصات والوظائف ويمكن أن يسر الاتصال الرسمي من الأعلى إلى الأسفل أم من الأسفل إلى الأعلى أو أفقي.

مستويات واتجاهات الاتصال المؤسسي:

وفقاً لاتجاه سريان المعلومات في الاتصال الرسمي، يصنف علماء الإدارة الاتصال إلى أنواع هي:

1. الاتصال الهابط أو نازل من الأعلى إلى الأسفل.

2. الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى.

3. الاتصال الأفقي.

1. **الاتصال النازل:** وهذا الاتصال يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية وتتوقف عليه حياة المنشأة إذ أنها بدونها تتوقف تماماً عن أداء وظيفتها أو أنماط الرسائل التي تتدفق عبر شبكة الاتصال الهابط، أي من الرئيس إلى المسؤول إلى المرؤوسين تتضمن المجموعات الآتية:

✓ توجيهات محددة حول تعليمات أو مهمات أو حول أداء العمل.

✓ معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهمة، وعلاقتها بمهام المنظمات الأخرى.

✓ معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها وتتضمن سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة أو التنظيم.

✓ رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.

✓ رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة . (1)

ومن معوقات الاتصال النازل ما يلي :

✓ كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسائل الإدارية.

✓ البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا.

✓ الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوس) .

2. الاتصال الصاعد : وهو الاتصال الذي يتمثل في الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى

رؤسائهم، ويتضمن تقديم معلومات حول:

✓ ما يريد الشخص قوله عن نفسه وأدائه ومشاكله.

✓ ما يريد الشخص قوله عن الآخرين ومشاكلهم.

✓ ما يريد الشخص قوله حول ممارسات المؤسسة وسياستها.

✓ ما يريد الشخص قوله عن ما يجب عمله، وكيف يمكن أن نقوم به.

كما يواجه الاتصال الصاعد عددا من المعوقات من بينها:

✓ بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية والدنيا.

✓ تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء صعودها إلى الأعلى.

✓ اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين .

(1) ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفار للنشر والتوزيع ، عمان، 2005، ص43.

- ✓ انتشار ظاهر الخوف لدى المرؤوسين .
- ✓ انعدام الثقة بين العمال والإدارة.
- ✓ عدم التطابق بين التنظيم المخطط له مع النظام الهيكلي المطبق.
- ✓ نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح السلطة والمسؤولية.
- ✓ عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات و المعلومات في جميع الاتجاهات.
- ✓ جهل أغلب تفاصيل الأعمال الموكلة إليهم .
- ✓ ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، فهم ما يؤدي إلى سوء الفهم واستعمالها.
- ✓ نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولم يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي . (1)

3. الاتصال الأفقي: ونعني به الاتصال الذي يتم بين اثنين من أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم وهذا النوع من الاتصال يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر تسلسل الهرمي، فمدير شؤون الأفراد يتصل بمدير الإعلانات أو الإنتاج، إذا لم يتح له هذا الاتصال، فمن الممكن أن يتم عبر مدير المؤسسة، ويهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وجلب المشكلات وتبادل الأفكار والأخبار وجهات النظر والمعلومات بين أفراد وزملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة أو المهنة ويكون عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات أثناء العمل .

(1) ناصر داودي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2004، ص82-84.

ويرى "هنري فايول" بضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية مع مراعاة شرطين وهما:

✓ وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه بإعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة مع المستوى الأفقي.

✓ ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية . (1)

3.3. وظائف وأهمية الاتصال المؤسسي:

تظهر أهمية الاتصالات ذات الفاعلية والكفاءة من خلال الوظيفة التي تخدمها، ويوجد على الأقل أربعة وظائف أساسية للاتصالات يمكن توضيحها فيما يلي:

أ. تقديم المعلومات: من أهم وظائف أي نوع وأي نظام من نظم الاتصالات هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو في البيئة المحيطة، مثال ذلك، إذا توفرت معلومات عن عدم رضا العمال، فيمكن اتخاذ الإجراءات عن مشاكل معينة في الخام فيمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمين الوضع في المنظمة.

ب. إصدار الأوامر والتعليمات : تستخدم هذه الوظيفة وظائف اتصالات لتحديد:

✓ من الذي يقوم بأداء عمل أو وظيفة معينة.

✓ أين (مكان) أداء المهمة أو الوظيفة.

✓ توصيف المهمة أو الوظيفة التي يجب أدائها.

(1) عبد الرحمن عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 24.

✓ معدل تكرار أداء المهمة أو الوظيفة وعلى سبيل المثال، صادفت المنظمة مشكلة نقص المواد الخام سوف يؤدي ذلك إلى إصدار مجموعة من الأوامر والتعليمات بنشأة الموردين، أسلوب الشراء، الأسعار... إلخ.

ج. التأثير والإقناع: توجه هذه الوظيفة غالبا إلى الأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، وبالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات، بالتأثير والاقناع حتى يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة، مثال ذلك، في مشكلة نقص المواد الخام، قد يتصل بالموردين في محاولة لإقناعهم على التعاون مع المنظمة ومن ثم التأثير عليهم والحصول من هم أولوية في إمداد منظمتهم بالمواد الخام .

د. تحقيق التكامل: يعتبر مفهوم الاتصالات التكاملية عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات، للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة وكذلك العلاقات فيما بين هذه الوحدات.

كما يمكن أن تقدم الاتصالات التكاملية، خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم وبيئته الخارجية، كذلك تساعد الاتصالات التكاملية التنظيم على تحقيق نوع من الإدارة والتشغيل المنسق والسلس كما تقدم إطار الفهم المشترك للعلاقات داخل التنظيم، إلى ذلك تعمل على تقنين عملية الاتصالات الداخلية وتندرج عن هذه الوظائف أهمية كبيرة للاتصال داخل المؤسسة يمكن تلخيصها فيما يلي :

✓ تعتبر الاتصالات القاعدة الأساسية للعلاقات والصلات الإنسانية والإدارية.

✓ يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق أهدافه وذلك لزيادة نطاق الإشراف، كنتيجة لزيادة حجم المنظمات والتوسع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل.

✓ تساهم في زيادة العلاقة فيما بين المدراء والمرؤوسين وفيما بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تتعامل معها.

✓ التأثير على التنفيذ وتوجيه الوجهة المطلوبة.

✓ تتعلل الاتصالات داخل كافة الأنشطة الإدارية، مثال ذلك تشجيع وحث العاملين على العمل، تدريبهم وتهيئتهم للعمل، تنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

1. عرض وتحليل النتائج
2. نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل النتائج:

للإجابة عن تساؤلات دراستنا اعتمدنا على تحليل نتائج الدراسة على الدراسات السابقة وتتمثل في:

1/ الدراسة الأولى للطالبتين : سعاد الواعر و زحاف كنزة تحت عنوان " واقع الاتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية" و التي تخدم التساؤل التالي: ما هي وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في المؤسسة التربوية.

حيث خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- نستنتج من خلال الجدول رقم (15) والذي يمثل الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات والتعليمات في المؤسسة حيث كانت إجابة المبحوثين كالتالي، أول نسبة وأكبر نسبة قدرت بـ58% للخيار بالاجتماعات وهذا راجع لطبيعة المؤسسة وطريقة عملها إضافة إلى أن الاجتماعات تكون مواجهة أي أكثر وضوحا بالنسبة للرسالة الموجهة للإداريين والأساتذة إضافة إلى أنهم يتجاوزون فيما بينهم ويكون هناك تفاعل وإبداء مختلف الآراء والتغييرا داخل المؤسسة (1) ، ثم ثاني نسبة قدرت بـ29% بالنسبة للملصقات لإعتمادها على الألوان بالإضافة إلى أنها تدوم طويلا وهي في مرأى الجميع ولها مصداقية أما التقارير فقدرت بنسبة 13% وذلك لإعتمادها صفة الرسمية وسهولة حفظها و عبارة عن وثيقة أي يمكن الرجوع إليها في حال العودة لها أما آخر نسبة فهي متقدمة لأخرى تذكر ومن هنا نستنتج أن المؤسسات التربوية تعتمد على ثلاث وسائل اتصالية فقط لتبليغ المعلومات داخلها وهي الاجتماعات والملصقات والتقارير. (2)

(1) سعاد الواعر، زحاف كنزة، واقع الاتصال في المؤسسة التربوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص: علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015، ص96.

(2) بلحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2013، ص153.

2/ الدراسة الثانية: للطالبة بلحجار حياة، تحت عنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة " هذه المذكرة تخدم نفس السؤال حيث خلصت إلى مجموعة من النتائج وهي:

- نلاحظ من الجدول أعلام أن نسبة 23% من أفراد العينة التي أجابت بأن وسائل الاتصال الداخلي والمستعملة بكثرة في وحدة GPL هي التعليمات الكتابية بينما 21% من العينة ترى أن وسائل الاتصال الداخلي المستعملة بكثرة تتمثل في الهاتف و17% تتمثل في الاجتماعات الرسمية و10% فقط تمثل لوحة الإعلانات وباقي الوسائل أي التقارير، الأنترنت، المقابلة غير الرسمية فهي تمثل بنسبة متساوي 8% وأدنى نسبة تمثلها المذكرات ب4% كوسيلة اتصالية في وحدة GPL.

- من خلال النتائج السابقة يتضح أن وسائل الاتصال الداخلي والتي يتم استعمالها بكثرة في وحدة غاز البترول المميع تتمثل في التعليمات الكتابية والهاتف والاجتماعات الرسمية لنقل المعلومات بين الأفراد العاملين حيث تعتبر وسائل مقبولة إلى حد ما بالاتصال الداخلي لما تحمله من صفة الرسمية أي تدخل ضمن وسائل الاتصالات الرسمية وعدم إعطاء أهمية لتقنية الاتصال الحديثة مثل الانترنت التي تمثل وسيلة فعالة للاتصال الداخلي لما تتميز به السرعة والدقة في نقل المعلومات وقلة تكلفتها. (1)

✓ من خلال تحليلنا لنتائج الدراستين اتضح لنا أن كلتا الدراستين تعتمدان نفس الوسائل الاتصالية والمتمثلة في تعليمات الكتابية والاجتماعات الرسمية .

✓ وللإجابة عن تساؤلنا الثاني : ما هو نمط الاتصال الداخلي الغالب في هذه المؤسسة ؟
اعتمدنا في تحليل نتائج الدراسة التالية :

3/ دراسة سعاد الواعر وكنزة زحاف "واقع الاتصال في المؤسسات التربوية" حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن النمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية الجزائرية، فكانت الإجابة عليه

(1) سعاد الواعر، زحاف كنزة، المرجع السابق، ص96.

بأكبر النسب هو اتصال شفهي وعدم وجود رسمية بين الأشخاص في التواصل داخل المؤسسة بنسبة إضافة إلى بناء علاقات إنسانية والجدول 7 بنسبة 79% والجدول 8 بنسبة 53% (1) - نلاحظ في هذه الدراسة أن النمط الغالب هو الاتصال الشفهي وعدم وجود رسمية بين الأفراد داخل المؤسسة.

التساؤل الثالث: ما هو مستوى توظيف وسائل الاتصال داخل المؤسسة التربوية ؟

أجابت دراسة خديجة كواش وخولة بن شبيبة في دراستهم "الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية" أن هناك وجود مستوى متوسط من توظيف وسائل الاتصال داخل المؤسسة التربوية. (2).

تساؤلنا الرابع: ما هي الصعوبات التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية ؟ وعالجت دراسة خنيفر وفاء: "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية" حيث خلصت إلى أن معوقات الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري يعاني من جملة من الصعوبات وتتمثل في :

- اختلاف العقليات للموظفين يؤدي إلى صعوبة الاتصال فيما بينهم أثناء العمل.
- عدم الالتزام بالتوجيهات الكتابية والشفوية في أداء بعض المهام وعدم الانضباط وهذا راجع لعلاقات القرابة بين بعض الموظفين والمسؤولين.
- وجود فروق فردية بين الموظفين بحيث أنهم يختلفون في قدراتهم الفكرية وتتعاكس هذه الاختلافات على طريقة إدراكهم كما أن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره.

(1) سعاد الواعر، زحاف كنزة، المرجع السابق، ص111.

(2) خديجة كواش، الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية، مذكرة نهاية ليسانس، تخصص: اتصال وعلاقات عامة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2014، ص48.

- الغياب المعرفي لوسائل الاتصال عدم الفهم الصحيح للاتصال الداخلي بالبنك مما يشكل صعوبة في التواصل. (1)

أما دراسة كواش خديجة وكنزة زحاف فقد توصلوا في دراستهم إلى أن :

- وجود مستوى منخفض من معوقات الاتصال داخل المؤسسة التربوية. (2)
- نلاحظ في الدراسة الأولى أنه يوجد مستوى كبير من عوائق الاتصال داخل المؤسسة أما الدراسة الثانية فكان مستوى منخفض داخل المستوى .

2. نتائج الدراسة :

توصلت دراستنا المعنونة بـ"دور الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية بمتوسطة الشهيد لقلطي علي بمناعة-المسيلة- إلى النتائج الآتية:

- وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة التربوية (متوسطة الشهيد لقلطي علي) تتمثل في : الاجتماعات بالدرجة الأولى والاتصال بالهاتف بالإضافة إلى الملصقات و الإعلانات.

- نمط الاتصال الغالب داخل المؤسسة التربوية هو اتصال شفهي وعادة ما يكون كتابيا .
- مستوى توظيف وسائل الاتصال داخل المؤسسة التربوية متوسط .
- تتمثل الصعوبات التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية في: عدم التزام الأساتذة بالتوجيهات الكتابية والشفهية، وعدم انضباطهم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى اختلاف عقليات وطريقة تفكير الاتصال ونظرتهم إلى الاتصال بصفة عامة .

(1) خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014، ص40.

(2) كواش خديجة، كنزة زحاف، المرجع السابق، ص111.

خاتمة

تعد المؤسسة التربوية كيان قائم له طاقات مادية وبشرية، تؤهلها إلى تكوين النشء والدفع به إلى الأمام من خلال تعليمه وتربيته وتكوينه على مواجهة الصعاب في الحياة .

تسعى المؤسسة التربوية إلى الحفاظ على استقرارها وسير عملها على أكمل وجه وهذا يتحقق إلا بالاعتماد الأمثل على مخطط اتصالي صارم وواضح وفعال يكون في مستوى تطلع الأساتذة بصفة خاصة و الموظفين بصفة عامة، فكلما كان الاتصال قويا داخل المؤسسة التربوية انعكس ذلك على المستوى التعليمي للتلاميذ، لهذا يجب على جميع أساتذة المؤسسة التربوية الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة من خلال تبادل المعلومات و الأفكار والآراء لأن هذا سينعكس إيجابا على المستوى العلمي للمؤسسة.

قائمة

المصادر

والمراجع

❖ قائمة المراجع والمصادر العربية:

1. أحمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2010.
2. بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
3. جدير ماثيو، منهجية البحث العلمي، تر: ملكة أبيض، دليل الباحث المبتدى في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه، دط.
4. حسن عماد المكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبناية، ط1، 1998.
5. ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2005 .
6. ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفار للنشر والتوزيع ، عمان، 2005.
7. رجاء وحيد دودري، البحث العلمي، دار الفكر، ط1، دمشق، 2000.
8. رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام و الاتصال، دار الكتاب العالمي، د.ط، جامعة باتنة.
9. زياد أحمد الطوسي، مجتمع الدراسة مديرية التربية لواء البتراء 2002/2001.
10. زياد أحمد الطوسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لواء البتراء، 2001/2000.
11. سعود البشر محمود، مقدمة في الاتصال السياسي، مكتبة البيكان للنشر، الرياض، 1997.
12. شذوان علي شيبه، الإعلام والمداخل النظري، دار المعرفة الجامعية، (د.ط)، السويس، 2005.
13. عبد الرحمن عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
14. فاطمة عوض صابر، ميرقت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 2002.

15. ماثيو جيدير، منهجية البحث، تر: ملكة أبيض، دليل الباحث المبتدى في موضوعات البحث، د.ط.
16. محمد أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1991.
17. محمد شفيق، مناهج البحث العلمي، مركز تطوير الأداء والتنمية، (د.ط)، مصر، 2010.
18. محمد علي فوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
19. محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة للشركات، عالم الكتب، القاهرة، 1969.
20. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
21. محمد نلجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، 2000.
22. محمد نلجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، 2014.
23. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، دار النشر للطباعة، بيروت، 1982.
24. ناصر داودي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2004.

❖ المذكرات والأطروحات :

1. باهي نسبية، دور الاتصال الداخلي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، رسالة ماجستير، تخصص: اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015.
2. بلحاج حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة-دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، رسالة ماجستير، تخصص: الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2013.

3. بلحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة ، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013/2014.
4. خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BA بورقلة- رسالة ماجستير، تخصص: تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014.
5. قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق-دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية- رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009/2010.
6. كواش خديجة، بن شبيبة خولة، الاتصال الداخلي في المؤسسة-دراسة ميدانية بثانوية الشهيد عبد المجيد بومادة بورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014.
7. الواعر سعاد، زحاف كنزة، واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية-دراسة ميدانية على بعض ثانويات أم البواقي- رسالة ماجستير تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، تلمسان، 2015/2016.

❖ المواقع الإلكترونية:

1. [http // memoire. Free. FR](http://memoire.free.fr)
2. [http // www.Journal d. net. Com](http://www.Journal d. net. Com)
3. [http // www.wikipedia.org/wiki/](http://www.wikipedia.org/wiki/)
4. [http// www.gestion de projet. Net IBID](http://www.gestion de projet. Net IBID)

فهرس

الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	بسم الله الرحمن الرحيم
	شكر وعران
	إهداء
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالإنجليزية
	خطة البحث
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .	
15	1. إشكالية الدراسة
16	2. تساؤلات الدراسة
16	3. أهمية الدراسة
16	4. أهداف الدراسة
17	5. أسباب اختيار الدراسة
17	6. المدخل النظري للدراسة
19	7. تحديد مفاهيم الدراسة
22	8. منهج الدراسة
22	9. أدوات الدراسة

23	10. مجالات الدراسة
23	11. مجتمع وعينة الدراسة
24	12. الدراسات السابقة
الفصل الثاني : ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة	
28	1. ماهية الاتصال الداخلي
28	1.1. تعريف الاتصال الداخلي
29	2.1. وسائل الاتصال الداخلي
33	3.1. شبكات الاتصال الداخلي
36	2. استراتيجية الاتصال الداخلي
37	2.2. إعداد مخطط الاتصال
39	2.2. أنواع وعناصر ومخطط الاتصال
40	3.2. أهداف مخطط الاتصال ووسائل تنفيذه
41	3. ماهية الاتصال المؤسسي
42	1.3. تعريف الاتصال المؤسسي
43	2.3. أنواع الاتصال المؤسسي
47	3.3. وظائف وأهمية الاتصال المؤسسي
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي	

51	1. عرض وتحليل النتائج
54	2. نتائج الدراسة
56	خاتمة
58	قائمة المصادر والمراجع
62	فهرس الموضوعات
تم بحمد الله	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

