

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دور خلية الإتصال في تحقيق الإستقرار داخل المؤسسة  
العلمة - AMC - دراسة حالة مؤسسة -

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

إشراف الأستاذ:

- بوبكر بوعزيز

إعداد الطالب:

- كامل نجيب

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيساً للجنة	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أ- .....
مشرفاً ومقرراً		أ- بوبكر بوعزيز
عضواً مناقشاً		أ- .....

السنة الجامعية 2015 - 2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

قال تعالى : { وَ قُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا } طه: 114

لك الحمد يا ذا الجود و المجد و العلا تباركت تعطي من تشاء و تمنع

الهي و خالقي و حرزي و مولتي اليك لدى الاعسار و اليسر افزع

بداية نشكر و نحمد على من يسر لنا انهاء هذه المذكرة ، بتوفيقه و اعنائه لنا، سبحانه

عز وجل، فالحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل اليه لولا فضل منه علينا.

ثم اتقدم بالشكر و العرفان إلى من قال فيهما الله تعالى { ووصينا الانسان بوالديه حملته

امه وهنا على وهن و فضاله في عامين ان اشكر لي و لوالديك الي المصير }

الوالدين العزيزين - كامل صالح و شبلي ياسمين - حفظهما الله و اطال في عمرهما.

إلى الاستاذ المشرف السيد " بوبكر بوعزيز " بنصائحه و افكاره و اسهامه في انجاز هذا

العمل.

إلى كافة اساتذة قسم علوم الاعلام و الإتصال بجامعة المسيلة، و اخص بالذكر الاستاذ

رضوان بوقرة الاستاذ صاحب، فشكرا استاذي على طيبة خاطر و سعة قلبك.

و اتوجه بالشكر الجزيل إلى مؤسسة صنع أجهزة القياس و المراقبة AMC العالمة و من

قدم لي التسهيلات.

و أهدي هذا العمل إلى رسولنا الكريم عليه أفضل الصلوات و السلام محمد صلى الله عليه

و سلم.

كامل نبيج

# إهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين و الانبياء نبي الامة محمد صلى الله عليه

وسلم و على اله و صحبه و التابعين بالإحسان إلى يوم الدين

من دواعي السرور و الفخر ان اهدي هذا العمل المتواضع إلى العائلة، إلى اخوتي، إلى

الكتكوتة ريتاج و الأخت دعاء ابتهاج

إلى الزملاء: يوسف منور، ابراهيم خالد، طيبي محمد بوساحة، وليد بلعيطوش، عبد

الكريم ياسين، خثير و كافة الزملاء.

إلى الزميلات: بن حميدة فاطمة الزهراء، عمارة أسماء، خولة، سليمة، هدى.

إلى كل من عشته معه السعادة و لحظات الفرح

كامل نجيب

## مخطط البحث

### مقدمة.

#### الإطار المنهجي للدراسة.

1. الإشكالية.
2. تساؤلات الدراسة.
3. أسباب إختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. منهج و اسلوب الدراسة.
7. أدوات الدراسة.
8. عينة الدراسة.
9. تحديد المفاهيم.
10. الدراسات السابقة.

#### الفصل الأول: الإتصال الداخلي في المؤسسة.

تمهيد.

المبحث الأول: الإتصال الداخلي.

المبحث الثاني: مبادئ و أهداف الإتصال الداخلي.

المبحث الثالث: انواع الإتصال الداخلي.

المبحث الرابع: وسائل و أنظمة الإتصال الداخلي.

المبحث الخامس: إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة.

المبحث السادس: معوقات الإتصال الداخلي.

المبحث السابع: شبكات الإتصال الداخلي.

خلاصة.

## الفصل الثاني: القائم بالإتصال.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية القائم بالإتصال.

المبحث الثاني: مهام القائم بالإتصال.

المبحث الثالث: خصائص القائم بالإتصال.

المبحث الرابع: موقع القائم بالإتصال في المؤسسة الإقتصادية.

المبحث الخامس: الشروط و المهارات الواجب توفرها في القائم بالإتصال.

المبحث السادس: وظائف القائم بالإتصال في المؤسسة.

خلاصة.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.

تمهيد

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج الخاصة بالإستبيان.

المبحث الثالث: النتائج و التوصيات.

خلاصة.

خاتمة

# مقدمة

## مقدمة

إن المؤسسات في الوقت الحاضر تواجه مجموعة من التحديات الكبرى لضمان إستقرارها و سيرورتها وتنافسيتها، خصوصا مع التطورات الكبيرة و السريعة للمؤسسات من طابعها البسيط سواء من الناحية المادية و البشرية فالمؤسسات توسعت و عدد العمال زاد، أو من الناحية الإدارية و هنا جاء التركيز و الإهتمام من طرف القائمين على تسيير هذه المؤسسات بالوظائف الإدارية التي تساهم في تحقيق تنمية و تطور المؤسسة، و ظهر الإهتمام بالعملية و الوظيفة الأساسية في كل المؤسسات و هي الإتصال و صار وظيفة مهمة في الجهاز الإداري للمؤسسة.

فالإتصال يعتبر الحركة الدائرية في حياة كل مؤسسة، و الذي يضمن الترابط بين مختلف جوانبها و انحاءها لتحقيق التواصل و التكامل و تحقيق الإستقرار داخل المؤسسة، فلا وجود لمؤسسة دون وجود اتصال.

و بهذا يعتبر الإتصال كوظيفة جاءت نتيجة للعديد من العوامل التي أدت إلى زيادة الإهتمام بها كمنشآت إداري متخصص يحظى باهتمام الإدارة العليا في معظم المؤسسات حيث يلعب دور توفير مناخ ملائم يساعد المؤسسة على البقاء و الإستقرار و النمو.

و هذا ما دفع بالعديد من المؤسسات لإنشاء خلايا إتصالية تركز و تهتم أساسا بالعملية الإتصالية على المستوى الداخلي للمؤسسة، حيث أدركت هذه المؤسسات أن الإتصال بات حتمية و عنصرا مهما في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، و قابله هذا أيضا زيادة اهتمام بالتأطير و التكوين و البحث في الإتصال المؤسسي، وهذا لرفع التحديات و مواجهة التطورات المتعلقة بالإتصال في المؤسسة.

و على غرار المؤسسات العالمية و الرائدة التي تبنت خلايا الإتصال كأجهزة و اقسام إدارية و كوظيفة مهمة تحقق الإستقرار للمؤسسة فإن الوطن العربي تبني هذا الإهتمام في وقت أصبح لزاما عليه إدخال هذه الوظيفة الإدارية في مؤسساته و الإهتمام بالقائم بالعملية الإتصالية داخل المؤسسة لأنه يعتبر العصب الأساسي لنجاح عملية الإتصال و هذا خصوصا في ظل الإنفتاح الإقتصادي الذي يشهده العالم.

و من هذا الإهتمام يمكننا ان نعتبر الإتصال الداخلي، و القائم بالإتصال، ووسائل الإتصال على مستوى المؤسسة داخليا، من المقومات و العناصر الأساسية في الحفاظ على إستقرار المؤسسة و من الأساسيات المهمة في إتخاذ القرارات و التدابير على مستواها، و من الركائز التي تحافظ على نشاط المؤسسة، و سيولة المعلومات.

و الأثار السلبية لسوء العملية الإتصالية، و تداول المعلومات و المعطيات، يعود بالسلب أساسا على هيكل المؤسسة الداخلي و على نظام العمل و أفراد المؤسسة، و يؤدي إلى بالضرورة إلى تخدم البنية الداخلية للمؤسسة، و التي يكون لها تأثير أيضا على البنية الخارجية و بالتالي فقدان المؤسسة لإستقرارها، و انغماسها في المشاكل نتيجة سوء العملية الإتصالية، إلى مرحلة زوالها.

فالإتصال الداخلي اليوم على مستوى مؤسساتنا أصبح كالمحرك، و جب تغذيته ليحافظ على طاقته و قوته، أي انه قلب المؤسسة و محركها، فوجب تغذيته و تطويره مع المتغيرات الجديدة، و النظريات الإتصالية المؤسساتية، التي تخدم اتصال المؤسسة، و هذا بالإهتمام بالإتصال و عناصره، و القائم بالعملية الإتصالية، و خلية الإتصال، و توفير البنية الإتصالية التكنولوجية الجديدة و المتطورة و تتماشى مع حاجات المؤسسة و التطورات الحديثة في مجال الإتصال المؤسساتي.

كما ان تركيزنا اليوم على المؤسسة الجزائرية لأجهزة القياس و المراقبة - العمة - هو راجع للتحديات التي تواجهها هذه المؤسسة خصوصا و انها المؤسسة الوطنية الوحيدة في هذا المجال، و بالتالي هي مؤسسة تنافس حتى المؤسسات الأجنبية التي تتميز بالكفاءة الإتصالية و الفعالية العالية في مجال الإتصال داخل المؤسسة، و للمواجهة و القيام بالمؤسسة الوطنية و جب أن نركز على نقطة الإتصال كعنصر فعال يجب تحريكه و إستغلاله بالشكل الذي يساهم في حفظ إستقرار المؤسسة، و أيضا تطوير المؤسسة و خلق فرص المواجهة.

و من خلال هذا و رغبة منا في الخوض في مجال الإتصال على مستوى المؤسسات تناولنا هذا الموضوع و الذي هو بعنوان " دور خلية الإتصال في الحفاظ على إستقرار المؤسسة " و حاولنا ان نلم بكل ما هو نظري في هذا المجال و أيضا تطبيقي لمعرفة حالة الإتصال الداخلي و خلية الإتصال و القائمون بالإتصال على مستوى المؤسسة، و من هذا قسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول كالاتي:

الفصل الأول: و تناولنا فيه الإتصال الداخلي في المؤسسة، حيث قدمنا مجموعة من المباحث تمثلت في التعريف بالإتصال الداخلي و مبادئ و اهدافه، انواعه، وسائله، استراتيجيات الإتصال الداخلي على مستوى المؤسسة، معوقات الإتصال و شبكاته.

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل إلى القائم بالإتصال، تعريفه، مهامه، خصائصه، موقعه في المؤسسة الإقتصادية، وظائفه و كذا المهارات و الشروط الواجب توفرها في القائم بالإتصال على مستوى المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية و تعرضت فيها إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة موضوع البحث و الدراسة، تحليل عرض و تحليل البيانات الخاصة بالاستثمار، نتائج الدراسة و التوصيات.

## الإطار المنهجي للدراسة.

1. الإشكالية.
2. تساؤلات الدراسة.
3. أسباب إختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. منهج و أسلوب الدراسة.
7. أدوات الدراسة.
8. عينة الدراسة.
9. تحديد المفاهيم.
10. الدراسات السابقة.

## 1. الإشكالية:

دراستنا هذه تركز على الإتصال الداخلي في المؤسسة كونه الأساس في إستقرارها، و الأدوار المهمة التي تقوم بها خلايا الإتصال و أيضا القوائم بالإتصال، حيث تهتم خلية الإتصال بالإتصال الداخلي في المؤسسة سواء بين الإدارات فيما بينها أو بين العاملين و بين المدراء فيما بينهم و بين العمال أيضا و تستخدم هنا العديد من الوسائل و الإمكانيات لتحقيق هذه الخلية أهدافها و تضمن نمو و إستقرارية المؤسسة.

و المؤسسات الجزائرية زاد إهتمامها بتكوين خلايا إتصالية تضمن بها السير الحسن للمؤسسة و الإستقرار، و ان كان هذا الإهتمام على نطاق ضيق لا يشمل كل المؤسسات إلى ان المؤسسات الكبرى اعتمدت هذه الخلايا في هيكلها الإداري نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به في المؤسسات على صعيد دعم كيانها و تعزيز فرص بقائها و استمرارها و نموها الداخلي و الوصول إلى أعلى درجات التنظيم الإداري، فقد بدأت الادارة في تلك المؤسسات تعي و تدرك أهمية وجود خلايا إتصالية تنظم الإتصال الداخلي للمؤسسة و ترسم استراتيجيات المؤسسة و ارتفعت مكانتها إلى مستوى الادارة العليا، و دراستنا هذه جاءت على واحدة من المؤسسات الجزائرية و هي مؤسسة سونلغاز و هذا لمعرفة أهمية خلية الإتصال على المستوى الداخلي في تسيير شؤون المؤسسة الداخلية و المحافظة على إستقرارها و نموها و سيرورتها، و معرفة الأدوار المهمة التي يلعبها القائمون بالإتصال على مستوى المؤسسة و في دراستنا هذه نعني القوائم بالإتصال كل الموظفين الذين يقومون بعملية الإتصال على مستوى المؤسسة.

و من خلال هذا جاء طرحنا للإشكالية على الشكل الآتي:

ما هو الدور الذي تلعبه خلية الإتصال على مستوى الإتصال الداخلي لتحقيق الإستقرار داخل المؤسسة ؟

## 2. تساؤلات الدراسة:

بعد تحديد مشكلة البحث أو الظاهرة المراد دراستها و الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة فإن على الباحث ان يقوم بإيجاد فرضيات معينة تكون بمثابة حلول مؤقتة أو أولية يجري إختبارها بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها أو نفي ذلك والفرضية هي عبارة عن تخمين ذكي و تفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة.<sup>1</sup>

و للإجابة على التساؤل الرئيسي و الغموض حول الموضوع وضعنا التساؤلات التالية:

- 1) هل تحظى خلية الإتصال بمكانة مهمة في الهيكل الإداري للمؤسسة؟
- 2) هل تتميز الرسالة الإتصالية داخل المؤسسة بالنجاعة؟
- 3) هل يتوفر لدى القائم بالإتصال المهارات و الوسائل اللازمة للقيام بالوظيفة الإتصالية؟
- 4) ما هو تقييمك لواقع اتجاه الإتصال؟

## 3. أسباب إختيار الموضوع:

لقد اخترنا هذا الموضوع " دور خلية الإتصال في تحقيق الإستقرار داخل المؤسسة الإقتصادية " لعدة أسباب منها الذاتية و منها الموضوعية و نذكرها كآآتي:

### ◀ الأسباب الذاتية:

- الحصول على شهادة ماستر في تخصص الإتصال و العلاقات العامة.
- الغموض الذي نواجهه اتجاه الجانب الميداني أو التطبيقي للإتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية.
- إهتماماتنا بهذا الموضوع و بتطبيقاته في المؤسسات الجزائرية بصفتنا ندرس في هذا الاختصاص.

### ◀ الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة و البحث.
- نقص الدراسات حول خلية الإتصال داخل المؤسسة الجزائرية.

<sup>1</sup> - رجحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج و اساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2000، عمان، ص 70.

- كون خلية الإتصال من المعطيات المهمة في المؤسسة الجزائرية.
- غموض خلية الإتصال و دورها الداخلي في المؤسسات من الجانب التطبيقي أو الميداني.

#### 4. أهداف الدراسة:

تتجلى أهدافنا من خلال هذه الدراسة في:

- معرفة المكانة التي توليها مؤسسة أجهزة القياس و المراقبة لخلية الإتصال داخل المؤسسة بصفتها وظيفة إدارية عليا بهذه المؤسسة.
- معرفة مدى فاعلية الإتصال الداخلي للمؤسسة.
- معرفة الدور الذي تلعبه خلية الإتصال في الحفاظ على إستقرار المؤسسة و تسييرها داخليا.
- معرفة مدى وعي القائم بالإتصال بأهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة.
- معرفة الوسائل التي تعتمد عليها خلية الإتصال في تواصلها مع الجمهور الداخلي و البرامج التي تحافظ على إستقرار المؤسسة.
- إبراز أهمية خلية الإتصال كإدارة في المؤسسة و كأهمية قصوى خصوصا ان الجزائر امام تحديات كبيرة لبناء مؤسسات قاعدية قوية بمعايير عالمية.

#### 5. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في الإهتمام بإحدى الوظائف الإدارية المهمة و هي الإتصال و إحدى الاقسام الواجب توفرها في كل المؤسسات و هي خلية الإتصال و التي أصبحت ركيزة أو عصب أساسي في المؤسسة و كان إهتمامنا في دراستنا هذه على المؤسسة الجزائرية المتخصصة في صناعة أجهزة القياس و المراقبة AMC "العلمة" و هذا نظرا للتحديات الجديدة التي تواجهها مؤسساتنا، و تكمن الأهمية في دور خلية الإتصال في الحفاظ على إستقرار المؤسسة الداخلي من خلال التخطيط و التسيير و خلق صلات و علاقات قوية بين العاملين و صورة طيبة عن المؤسسة والتأثير على روحهم المعنوية و أيضا بناء صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة بالنسبة للجمهور الداخلي و هذا كله لتحافظ المؤسسة على إستقرارها و سيرورتها و عليه تم الإهتمام بهذه الادارة ( خلية الإتصال ) كمرجع و أساس في كل المؤسسات و دراستنا هذه إكتست أهمية لأنها تحاؤل إبراز و إقرار دور خلية الإتصال أيضا للقيام بمؤسساتنا الوطنية خصوصا و تطوير منهجها الإداري و إستقرار المؤسسة داخليا، و نحاول من خلال دراستنا هذه التعريف

و الإحاطة بوظيفة خلية الإتصال ووصف السياسات التي تنتهجها لتحقيق أهدافها في البقاء و الإستمرارية و المنافسة بكل مرونة و نجاعة للمؤسسة و معرفة الإتصال الداخلي و كذا القائم بالإتصال .

## 6. منهج و اسلوب الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي بأنه الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد و الإجراءات و الخطوات المنتظمة، توجه سير العمل البحثي وتحدد عملياته حتى يصل الباحث إلى نتيجة<sup>1</sup>.

و المنهج كيفما كان نوعه و الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة فهو ركيزة كل البحوث الميدانية و من أجل الوصول إلى نتائج علمية علينا أن نختار المنهج المناسب و الملائم للموضوع محل الدراسة.

فالمنهج هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم، وتبعاً لاختلاف العلوم تختلف المناهج.<sup>2</sup>

و يعرف كذلك على أنه الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة.<sup>3</sup>

و يعرف المنهج بأنه " الطريق الذي يجب أن يسلكه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية".<sup>4</sup> يتحدد المنهج المتبع في أي بحث علمي تبعاً للموضوع المعالج، ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا التي نحاول من خلالها الكشف عن العلاقة بين خلية الإتصال و إستقرار المؤسس، و الذي يخص مؤسسة من المؤسسات الوطنية و هي مؤسسة صنع أجهزة القياس و المراقبة - العلةمة - فإن انصب منهج يمكن اعتماده هو منهج دراسة حالة.

### - منهج الدراسة: دراسة حالة:

يعتبر أحد أساليب البحث والتحليل الوصفي المطبقة في مجالات علمية مختلفة، وقد تكون الحالة المدروسة: شخصاً، جماعة، مؤسسة، مدينة.

<sup>1</sup> - احمد بدر، أصول البحث العلمي و مناهجه، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 1982، ص 15.

<sup>2</sup> - صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة، 1983، ص 130.

<sup>3</sup> - عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص 28.

<sup>4</sup> - احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2، الجزائر، 2003، ص 84.

فعالم النفس يستخدم الفرد كحالة للدراسة في تحليل النفسي، وقد تكون المؤسسة كحالة للدراسة في مجالات علمية مختلفة، فقد ندرسها من الناحية البشرية أو المالية أو الإنتاجية، وذلك حسب مجال اختصاص الباحث وطبيعة وأهداف البحث.<sup>1</sup>

و تبرز أهمية هذا المنهج في بحوث الإعلام في كونه الأسلوب الأكثر قابلية للاستخدام، لدراسة بعض المشكلات والظواهر التي تتصل بالإنسان و موافقه و آرائه و وجهات نظره في علاقته بالإعلام ووسائله ورسائله.<sup>2</sup>

و أنسب طرق البحث لدراسة موضوعنا هذا، هي الطرق المسحية و التي تمثل إحدى الطرق المتفرعة من الطرق الأساسية في الأبحاث الوصفية.

و بما ان دراستنا تسعى لمعرفة الدور الذي تلعبه خلية الإتصال في تحقيق الإستقرار داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و أيضا تأثيرها على المؤسسة، و معرفة اراء العمال حول كفاءة عملية الإتصال الذي يقوم به القائم بالإتصال لهذه الخلية ( خلية الإتصال ) و تأثيره على عملهم، فإننا نستخدم منهج دراسة الحالة لأنه يساعدنا على الحصول على مختلف المعلومات التي تخص الإتصال بهذه المؤسسة، و دراستنا لا تكفي بالوصف و جمع المعلومات بل تحليلها و تفسيرها و إبراز العلاقات بين المتغيرات.

### اسلوب الدراسة: الحصر الشامل:

إعتمدنا في دراستنا على اسلوب الحصر الشامل و الذي من خصوصياته دراسة جميع أفراد المؤسسة اذا كانت هناك قدرة و هذا ما لمسناه في أفراد عينة دراستنا و الذين بلغ عددهم 40 عاملا في المؤسسة و بالتالي حصر جميع أفراد العينة و توزيع اداة الداسة "الاستمارة" على الجميع.

### 7. أدوات الدراسة:

بعد تحديد المنهج المستخدم، و جب على الباحث إختيار الأداة التي سيستعملها في جمع المعلومات، و نوع و طبيعة المعلومات التي يريد الباحث استخلاصها هي التي تتحكم في صيغة الأداة التي يعتمد عليها، و بهذا و جب إختيار الأداة المناسبة و التي تحدم موضوع بحثه، لتحصيل المعلومات و كشف الحقائق، و معرفة النتائج و كذا تحصيل الحلول المناسبة.

<sup>1</sup> - ماثيو جيدير، ترجمة ملكة ابيض، منهجية البحث، ص 101.

<sup>2</sup> - احمد مصطفى عمر، البحث العلمي مفهومه و أدواته و منهجيه، منشورات قازيونس، الطبعة الأولى، ليبيا، 1994، ص 214 .

و قد إعتمدنا في دراستنا هذه على اداة واحدة بصفتها الاكثر نجاعة هنا لجمع المعلومات من مجتمع بحثنا، و هي الاستمارة.

الاستمارة: أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك.<sup>1</sup>

و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة و التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين، و تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد و من اهم ما تتميز به الاستبانة هو توفير الكثير من الوقت و الجهد على الباحث.<sup>2</sup>

أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استشارة الأفراد الباحثين بطريقة منهجية و مقننة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة و أهدافها دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.<sup>3</sup>

و قد اخضعنا الاستمارة إلى مرحلة الاختبار القبلي، للتأكد من سلامتها و صلاحية اسئلتها قبل مرحلة التوزيع الفعلي، و هذا للتعرف على مدى وضوح الأسئلة، و قدرة الأسئلة على جلب و معرفة و الوصول إلى الإجابات المطلوبة التي وضعت لأجلها بكل موضوعية، و أيضا معرفة النقائص فيها من الأسئلة و إعادة تصحيحها و هيكلتها.

ثم جاءت مرحلة التحكيم أين عرضت الاستمارة على الاساتذة المختصين وهم كالأتي: المشرف بوبكر بوعزيز، الأستاذ بوقرة رضوان، و هذا كله للتأكد من محاور الدراسة و الأسئلة الموجودة ضمنها و الوقوف على الأخطاء و تصحيحها قبل مرحلة طبع و توزيع الاستمارة.

و قد قسمنا الاستمارة إلى (4) محاور رئيسة كالأتي:

ابتدأنا استمارتنا بأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

و بالنسبة للمحاور جاءت كما يلي:

● المحور الأول: خلية الإتصال.

<sup>1</sup> - زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة ابناء الجراح غزة، 2010، ص 16.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات، محمد ابو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، 1999، ص 63.

<sup>3</sup> - محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور و بحوث الاعلام، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 183.

- المحور الثاني: الرسالة الإتصالية داخل المؤسسة.
- المحور الثالث: الوسائل الإتصالية داخل المؤسسة.
- المحور الرابع: اتجاه الإتصال داخل المؤسسة.

## 8. مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث الذي قمت بدراسته هو عمال الادارة في مؤسسة صنع أجهزة القياس و المراقبة AMC - العلمة - ولاية سطيف و ادارة المؤسسة منفصلة عن المؤسسة الصناعية الأم التي تقع بالمنطقة الصناعية و التي يكون على مستواها عملية الصنع اما بالنسبة للفرع الإداري الخاص بها فإنه يضم 40 عامل، حيث قمنا بعملية اجراء مسح شامل لجميع أفراد ادارة المؤسسة المتفرعة عن المؤسسة من مهندسين و اطارات ( رؤساء مصالح، مهندسي المنتج، مسؤول التسويق، اطارات في الجباية و المحاسبة)، و قد تم هنا مراعاة وصول الاستمارة إلى كافة أفراد المؤسسة، حتى نلم بوضعية الجانب الإتصالي و القوائم بالإتصال داخل المؤسسة و الواقع من كل الأفراد، و قد طرحنا في الاستمارة 30 سؤالاً، و قد تم تقسيمها حسب المتغيرات، و هي تضم متغيرات مستقلة و هي معلومات خاصة بالموظفين، و متغيرات تابعة تتعلق بعمال المؤسسة و تحتوي على اسئلة تخص العمال بالمؤسسة.

## 9. تحديد المفاهيم:

مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل المهمة في البحث العلمي حيث تعد الخلفية النظرية التي يعتمد عليها الباحث، وهذا لضبط موضوع البحث و تحديد المتغيرات فيه و معرفة طريقة الدراسة و مراحل انجاز البحث العلمي، و الامام أيضا بالمصطلحات الأساسية للانطلاق في بحثنا العلمي و عليه كانت مفاهيم البحث و الدراسة كالاتي:

### - الإتصال الداخلي:

بداية نعرف الإتصال هو عملية يمكن بواسطتها نقل الافكار و التغيير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان اخر" و يؤكد مارشال ماكلوهان "ان قدرة الانسان محدودة في معرفة

المعلومات التي يتلقاها خلال عملية الإتصال فهو يحيط بقدر محدد متفرق من هذه المعلومات ثم يقوم بصياغتها بطريقته الخاصة لكي توضح له الصورة أو الفكرة عن الموضوع".<sup>1</sup>  
و بالنسبة للإتصال الداخلي فإنه يعرف كآتي:

هو الإتصال الذي يقوم داخل نطاق المؤسسة ،سواء بين أقسامها المختلفة ،أو بين العاملين داخلها ،وهو ذو أهمية كبرى ،لذلك لابد على المؤسسة وضع نظام محكم للإتصال 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 عملهم.<sup>2</sup>

يقصد بالإتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات و الآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ويعتبر الإتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري<sup>3</sup>

#### التعريف الاجرائي:

الإتصال الداخلي هو العملية الإتصالية التي تتم على مستوى المؤسسات داخليا بين أفرادها أو عمالها، و هو وسيلة لتبادل المعلومات و الافكار و الآراء، و الإتصال الداخلي هو الوسط الذي تتم في العلاقات الإنسانية و الإتصال المواجهي بين الأفراد داخل محيط المؤسسة، و هذا الإتصال يخضع لشروط حسب نوع الإتصال، وسيلة الإتصال، القائم بالإتصال.

#### - خلية الإتصال:

هي عبارة عن مكتب يقوم بأعمال الإتصال داخل المؤسسة وبينها وبين الجهات المختلفة التي قد تتعامل معها، كما توكل له الوظائف التالية:

-تسجيل كل الملاحظات التي تطرح في الدورات التكوينية، الإجتماعات، المحاضرات، المنتقيات، ثم دراستها وتحليلها والسهر على تطبيقها.

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية جامعة الاسكندرية 2001-2002، ص 20-21.

<sup>2</sup> - بلقاسم بن روان ،ملتقى الإتصال في المؤسسة ،المجلة الجزائرية للإتصال ،معهد علوم الإعلام والإتصال ،العدد 13 ،جانفي ، 1996، ص 129.

<sup>3</sup> - منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 22.

- دراسة جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة.
- التعريف بأهداف وأنشطة المؤسسة من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
- متابعة ما ينشر ويذاع عن أنشطة المؤسسة وإعلام المسؤولين بذلك.
- تلقي الشكاوى من الجمهور وآرائه حول الخدمات المقدمة والتنسيق بهذا الصدد مع ذات العلاقة بالمؤسسة.

-توثيق الصلة بين العاملين بالمؤسسة من جهة وبين المسؤولين من جهة أخرى<sup>1</sup>.  
و تعتبر خلية الإتصال " الواجهة التي تتوسط بين المؤسسة و جمهورها الذي تخدمه، فهو بمثابة المرآة التي تعكس عليها المؤسسة كل ما تريد ان تظهره للجمهور من سياسات و برامج و خدمات و سلع بأسلوب يستهوي الانظار و يزرع الاطمئنان، ومن ناحية أخرى، فإنه يستقبل ردود فعل الجمهور إتجاه اجراءات و تدابير المؤسسة و يعكسها ثانية إلى صانعي السياسات و القرارات فيها"<sup>2</sup>.

#### التعريف الاجرائي:

و هي الادارة أو القسم الإداري المكلف بالنشاطات الإتصالية على مستوى المؤسسة بنوعيتها الداخلية و الخارجية، و هدفها خلق جو حسن و جيد من الإتصالات و العلاقات بين جماهير المؤسسة، و التي تهدف أيضا إلى تحسين صورة المؤسسة الذهنية بالنسبة للجماهير، و أيضا هي المسؤولة عن ادارة الإتصال بين مختلف اقسام المؤسسة و بين الادارة العليا و الأوساط العمالية.

#### - القائم بالإتصال:

انه العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال وتشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة والقوة العاملة الحية للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرزاق زبيط، عبد القادر قاسمي، الإتصال الداخلي بالمركز المتخصص لإعادة التربية بالمدينة دراسة حالة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الإتصال، 2014/2015، ص 89.

<sup>2</sup> - سالم عطية الحاج، القائم بالإتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الإتصال، 2000/2001، ص 56.

<sup>3</sup> - فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003، ص 36/37.

في حين اتجهت دراسات أخرى إلى تعريفه من منظور الدور في عملية الإتصال، فعرفته بأنه "الشخص الذي يتولى إدارة العملية الإتصالية وتسييرها، وعلى ضوء ما يتمتع به من قدرات و كفاءات في الأداء يتحدد مصير العملية الإتصالية برمتها".<sup>1</sup>

كما عرّف بأنه "أي فرد أو فريق منظم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات من فرد لآخر عبر الوسيلة الإعلامية، أو له علاقة بتسيير أو مراقبة نشر الرسائل إلى الجمهور عبر الوسائل الإعلامية"

هو الشخص الذي يقوم بالإتصال أي بإرسال المعاني و الأفكار للآخرين، سواء بطريق مباشر أو من خلال وسيلة تعينه على ذلك، ومن ثمة فهو الخطيب و المدرس و المذيع و الكاتب في الصحيفة و مؤلف الكتاب...إلخ.<sup>2</sup>

### التعريف الاجرائي:

القائم بالإتصال و هو الشخص المكلف بالإتصال أو الشخص الذي يقوم بعملية الإتصال على مستوى المؤسسة أو الجماعة، و المكلف بصنع الرسالة الإتصالية و تهيأتها و أيضا نقل المعلومات و الآراء و الافكار بين الأفراد، و هو شخص له مجموعة من الخصائص و المميزات الإتصالية، التي تسمح له بالإتصال السهل و القدرة على اىصال المعلومات اكثر من أي شخص اخر.

### - المؤسسة الإقتصادية:

#### المؤسسة لغة:

حسب ما ورد في المنجد الأبدي فالمؤسسة مأخوذة من الفعل أسس، و تعني جمعية أو شركة و نقول مؤسسة علمية أو صناعية.<sup>3</sup>

و هي اسم مكان لفعل أسس و مصدره تأسيس و معناه جعل الشيء أساسا، أي قاعدة معينة و يعني عملية جمع عوامل معينة أو معطيات و ترتيبها من أجل تحقيق هدف معين، أي أن المؤسسة مكان لاجتماع أشخاص تتكامل قدراتهم من أجل إنتاج خدمة أو سلعة و كل ما ينفع المجتمع من جهة أخرى، و المؤسسة شخصية قانونية لها حقوقها وواجباتها و صلاحياتها و مسؤولياتها، و يجب أن تكون قادرة على إنتاج خدمة أو سلعة.<sup>4</sup>

1 - نجوى فوال: القائمون بالإتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، مصر، 1992، ص35.

2 - كرم شلي، معجم المصطلحات الإعلامية، ط1، دار الشروق، القاهرة، بيروت، 1989، ص123

3 - علي ابن سارية، المنجد الأجددي، الشركة التونسية للتوزيع و الشركة الجزائرية للنشر، ص40

4 - عبد الله محمود عبد الرحمن، سياسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1987، ص36

## المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية هي "تنظيم اقتصادي الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين تنظيم أو عوامل إنتاجية معينة، م تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي و تكاليف الإنتاج".<sup>1</sup>

المؤسسة الاقتصادية "شكل اقتصادي تقني وقانوني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد، لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج الاستهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل و التجارة..."<sup>2</sup>

## التعريف الاجرائي:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية مجموع الوسائل المادية و المالية و كذا مجموع العاملين المنتظمين داخل منظمة أو منشأة ذات طابع اقتصادي وقانوني، و تقوم على المزج بين مختلف عوامل الانتاج لأجل تحقيق الأهداف المخططة و المسطرة ابرزها الهدف الربحي.

## 10. الدراسات السابقة:

من المعروف ان العديد من الاسس النظرية للدراسات المقترحة يعتمد على نتائج دراسات نظرية أو ميدانية سابقة عكست اراء الباحثين أو المؤسسات التي قامت بها أوقات سابقة.

تعتبر القراءة التحليلية لمختلف الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة المساعد الرئيسي للباحثين لتكوين افكار واضحة عما يتحتم عليه من واجبات في هذا المجال.

فالدراسات السابقة تعد النقطة الأولى للبداية في البحوث العلمية و رابط التواصل مع موضوع

البحث قيد الدراسة

## - الدراسة الأولى:

و هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، للطالب قادري محمد بعنوان الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، 2010/2009.

<sup>1</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1993، ص24

<sup>2</sup> - صامويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص582

و الطالب هنا اراد التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه الإتصال في المؤسسة، و معرفة الأهمية للإتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة و أيضا الإستراتيجية الإتصالية الداخلية التي تعتمد عليها المؤسسة و رصد مميزات وواقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و قد اعتمدت الدراسة على التساؤل الآتي:

هل يمكن اعتبار الإتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة و شريان ربط مختلف مصالحها، و إلى اي مدى يتحكم الإتصال الداخلي في نجاعة و حسن تسييرها؟ مراعيًا في ذلك دور الإتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية.  
وكانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- يمكن الجزم بأن عملية الإتصال في المؤسسة، و الداخلي منه على وجه الخصوص و بمختلف أشكاله له أهمية بالغة و ضرورية، و له تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء كان سلبا أو إيجابا، لذا يجب أن تعطى له أهمية كبيرة، و التحسين من طرق توظيفه و الإهتمام بمختلف جوانبه من خلال بحوث تبرز دوره الفعال بأكثر دقة و وضوح، ينجم عن هذا الأخير وضع إستراتيجية إتصالية، يرجى منها التأثير على مردودية المؤسسة و فعاليتها، و بالتالي تضمن لها تنظيم أحسن ترتقي بها لمكانة أفضل.

- إن استعمال تقنيات الإتصال في المؤسسة و خاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات والإتصال لها تأثير كبير على نشاط و فعالية المؤسسة، و هذا بإيصال المعلومات في أقرب و أسرع وقت حتى تكون فعالة إلى مختلف المصالح، تؤثر على المردودية و الفعالية من خلال تحسينها.

و هنا لابد الأخذ بعين الاعتبار بأهمية التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تفعيل عملية الإتصال بالمؤسسة، و كذلك تأثيرها على التنظيم العام و نشاطها ككل من خلال مردوديتها.

و قد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي و الذي يعتبر أكثر ملائمة و قام الباحث هنا بإجراء دراسة ميدانية اما أدوات جمع المعلومات فقد اعتمد على الإستبيان و الملاحظة.  
و جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

بعد تحليلنا لدراسة الجانب التطبيقي داخل المؤسسة، من خلال نتائج الاستمارة التي طرحناها على عينة من الأفراد، وبعد الاطلاع على مختلف المصالح الإدارية والتنفيذية طيلة مدة البحث وملاحظة مختلف

الجوانب إضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من إطارات وعمال المؤسسة في إطار موضوع البحث دائما تم تحديد مجموعة من نقاط الضعف التي لربما أشرت إليها من قبل الخوض في هذا التقرير ولكن تجدر الإشارة إليها مرة أخرى بشكل أكثر توضيحا وشمولية.

- اغلبية الأفراد ليست لهم القدرة على إتخاذ القرار في المؤسسة و بالتالي استقلاليتهم ضعيفة تقريبا كل القرارات تأتي من أعلى الهرم التسلسلي للمؤسسة.
- تبين من خلال النتائج ان الاغلبية ( 71% ) من أفراد عينة الدراسة يجدون ان الإتصال بينهم و بين رؤساءهم في المؤسسة متوسط و ان عملية الإتصال تسير ببطء و كذا سيورة المعلومات ووصولها متأخرة و بالتالي لها تأثير سلبي.
- ان معظم المعلومات التي يستقبلها الأفراد من رؤساءهم عبارة عن أوامر و تعليمات تخص العمل و طريقتة و الحرص على تأديته على احسن ما يرام و مراقبة ذلك، و كذلك توجيهات و لكن بدرجة اقل.
- ان نوع الوسائل التي تستعمل في تقديم المعلومات في المؤسسة تكون حسب درجة اهميتها فإن كانت ذات أهمية كبيرة فتكون كتابيا لطبيعتها الرسمية و مصداقيتها من خلال ( منشورات تقارير، ملصقات .....الخ)، و ان كانت اقل أهمية و روتينية فتكون شفهيًا بالمحادثات الهاتفية، أو المحادثات المباشرة.
- اغلبية أفراد العينة يعتمدون في حل المشاكل على النقابة و هي تعبر عن أهمية ممثلي العمال في حل النزاعات و المشاكل.
- و النتيجة الرئيسية من خلال استجابات لعدد من الإطارات و العمال و من خلال الملاحظة طوال فترة التبرص، نستنتج ان الإتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، و لا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة، و ان المسؤولين غير مبالين لذلك.
- **الدراسة الثانية:**

و هي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الإتصال للطالب سالم عطية الحاج 2000-2001، و جاءت بعنوان القائم بالإتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة مقارنة بين سونلغاز و سوناطراك و القرض الشعبي الجزائري.

و هنا سعى الباحث إلى الاقتراب من موضوع القائم بالإتصال في احد المجالات الهامة، و هو الإتصال المؤسساتي، من خلال التعرف على مكانة و نوعية القائم بالإتصال في مؤسسات اقتصادية جزائرية بقدر من الأهمية في الحياة الإقتصادية للبلاد، و تكمن أهمية بحثه في انها محاولة لتقديم كم معلوماتي حول القائم بالإتصال، و أيضا التحولات التي تشهدها البلاد، و الذي فرض الاخذ بالدراسات التطبيقية، و تقديم نماذج واقعية تعكس طبيعة و مشكلات الإتصال داخل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، و جاء في طرح تساؤله ما يلي:

- ماهي مكانة القائم بالإتصال في كل من سونلغاز، سوناطراك و القرض الشعبي الجزائري من حيث: موقعه من الهيكل التنظيمي، المهام و الوظائف التي يؤديها، مصادره في العمل، علاقته بجمهوره و تصوره له، الضغوطات التي تعترضه في العمل و مدى رضاه عن عمله و رؤيته له، و ماهي أوجه التشابه و الاختلاف في كل ذلك عند القائمين بالإتصال في المؤسسات محل البحث؟

في حين جاء تساؤلات دراسته كالاتي:

- ما هو موقع القائم بالإتصال من الهيكل التنظيمي؟
- ما ظروف عمل القائم بالإتصال؟
- ما هي المهام و الوظائف التي يؤديها القائم بالإتصال؟
- ما المصادر التي يعتمدها القائم بالإتصال في اداء عمله؟
- ما رؤية القائم بالإتصال لجمهوره و ما اراءه حوله؟
- ما الضغوطات التي تعترض القائم بالإتصال عن عمله؟
- ما هي الآراء و الاتجاهات التي يحملها القائم بالإتصال لتطوير عمله؟
- من هو القائم بالإتصال؟

وخلص في النهاية إلى نتائج نتناول اهمها و التي تفيد دراستنا هي:

- نسجل من خلال ملاحظتنا لكيفية تطور الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للبترول و الغاز ( سوناطراك ) بأنها لم تكن تشتمل على اي هيئة أو مصلحة تتولى مهمة الاشراف على الإتصال، الا انه و مع الهيكل التنظيمي الاخير فإن التنظيم الحديث للمؤسسة سمح بظهور مديرية الإتصال بشكل بارز.

- يبين التنظيم القديم للمؤسسة ان مجال الإتصال كان موكلا إلى شبه خلية مكلفة بالإتصال تتكون من شخصين تابعة مباشرة إلى المدير العام.
  - يستنتج من التنظيم الخاص للمؤسسة ان مديرية الإتصال لم تظهر حديثا و بالضبط سنة 1993 و هي تابعة مباشرة إلى الرئيس المدير العام و تتولى مختلف العمليات و المهام الإتصالية في المؤسسة.
  - تقوم المديرية الحالية للإتصال بأداء مهام محددة بشكل دقيق وفقا لتنظيم محكم أيضا متكون من مديرتين مساعدتين، خمس مجموعات، رئيس مشروع و مساعدين.
  - تقوم مديرية الإتصال بسوناطراك في ادائها لمهامها على طاقم بشري يتكون من 32 عاملا مقسمين على مختلف فروع التنظيم الخاص بها.
  - بالنظر إلى وجود هذه المديرية المكلفة بالمجال الإتصالي للمؤسسة و كذا التنظيم الذي تخضع اليه، ضف إلى ذلك وضوح الأهداف و المهام الموزعة بانتظام بين التقسيمات الفرعية لهذا التنظيم مع الإمكانيات البشرية و المادية الموضوعة في متناول هذه المديرية، كلها مؤشرات دالة واضحة على ان للمديرية العامة للمؤسسة الوطنية سوناطراك سياسة إتصالية واضحة.
  - بين حال التنظيم الخاص بمديرية الإتصال ان ميلادها الأول لم يتبع اي مديرية أخرى اي انه لم يكن مهمة ثانوية لعمل مصالح أو مديريات أخرى و هو ما يعبر عن اي ميلاد الإتصال بهذا الشكل يعتبر حالة طبيعية و عن اهتمام حقيقي به من قبل المؤسسة.
- تقييم الدراسات:** بالنظر الى هذه الدراسات نرى انه هناك ارتباط مع دراستنا التي تختص بالإتصال الداخلي و بالتالي عاجلت الإتصال الداخلي و القائم بالإتصال، و قد استفدت منهما في توجيه طريقة دراستي، أيضا تعمقت أكثر في خلية الاتصال لانها تلم بهما الاثنان الاتصال الداخلي و القائم بالاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة.

## الفصل الأول: الإتصال الداخلي في المؤسسة

### تمهيد

المبحث الأول: الإتصال الداخلي.

المبحث الثاني: مبادئ و أهداف الإتصال الداخلي.

المبحث الثالث: انواع الإتصال الداخلي.

المبحث الرابع: وسائل و أنظمة الإتصال الداخلي.

المبحث الخامس: إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة.

المبحث السادس: معوقات الإتصال الداخلي.

المبحث السابع: شبكات الإتصال الداخلي.

### خاتمة

**تمهيد:**

الإتصال الداخلي هو العصب الأساسي اليوم في جميع المؤسسات للدور المهم الذي يساهم به في التنظيم الإداري و العملي و الإتصال بين جميع أفراد المؤسسة و اقسامها أو مكاتبها فهو من العناصر المكملة و المؤثرة في حياة المؤسسة.

فالإتصال يلعب دورا مهما في الحفاظ على تدفق المعلومات و انسيابها بكل مرونة و سلاسة داخل المؤسسة، و الذي يساهم في زيادة فعالية العمل و كفاءته، و بالتالي تحسين اداء المؤسسة و مواكبة التطورات الإدارية أيضا في مجال الادارة و الإتصالات، و كله يعود ايجابا على المؤسسة.

فالإتصال الداخلي هو الذي ينشئ و ينظم العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة و أيضا دوره و مكانته في الاعداد و التخطيط للبرامج، و المراقبة و التنسيق الداخلي و زرع الانسجام فالإتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات، و استخدام القنوات الإتصالية المختلفة " الصاعدة ، النازلة، الأفقية" و هذا في سبيل تحسين اداء المؤسسة الإتصالي الذي يؤثر على الجوانب الأخرى ايجابا بنجاحه.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى اهم مبادئ الإتصال الداخلي و أهدافه، وسائل و انواع الإتصال الداخلي، و كذا الإستراتيجية الإتصالية و المعوقات و شبكات الإتصال الداخلي.

## المبحث الأول: الإتصال الداخلي.

هو الإتصال الذي يقوم داخل نطاق المؤسسة ، سواء بين أقسامها المختلفة ، أو بين العاملين داخلها ، وهو ذو أهمية كبرى ، لذلك لابد على المؤسسة وضع نظام محكم للإتصال 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 عملهم.<sup>1</sup>

بداية نعرف الإتصال هو عملية يمكن بواسطتها نقل الافكار و التغيير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان اخر" و يؤكد مارشال ماكلوهان "ان قدرة الانسان محدودة في معرفة المعلومات التي يتلقاها خلال عملية الإتصال فهو يحيط بقدر محدد متفرق من هذه المعلومات ثم يقوم بصياغتها بطريقته الخاصة لكي توضح له الصورة أو الفكرة عن الموضوع".<sup>2</sup>

و يقصد بالإتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات و الآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الإتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بلقاسم بن روان ، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 20.-21.

<sup>3</sup> - منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 22.

## المبحث الثاني: مبادئ الإتصال الداخلي و أهدافه.

### 1. مبادئ الإتصال الداخلي:

- **الوضوح:** لكي يتم الإتصال لابد من استعمال لغة واضحة وهي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على مختلف العقبات والحواجز ، كالتعبير السيئ عن الرسالة والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل.
- **الإهتمام والتركيز:** يجب إعطاء كل الإهتمام والانتباه لاستقبال الرسالة ومع وجود مبدأ الوضوح فإن الإتصال لا يمكنه أن ينجح إذا لم يكن مفهوماً فإعطاء الإهتمام الكامل لصياغة الرسالة والتركيز معها خطوة بخطوة، يساعد على الخروج بنتائج تكون في صالح متخذي القرار.
- **التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأهداف و أغراض الإتصال ويتوقف تكامل المؤسسة على تدعيم مراكزهم لتحقيق هذه الغاية فصياغة رسالة موحدة و متكاملة من طرف الرئيس سيدعم سلطة من المرؤوسين الذين سيتفهمون هذه الرسالة ويعتمدون عليها رسمياً<sup>1</sup>.

### ومن المبادئ العامة للإتصال:

- قبل الشروع في عملية الإتصال، على القائم بها أن يوضح أفكاره .
- يعطي هدفاً تحدد الإتصال .
- يتعرف على المستوى التعليمي للمستقبل أو المستقبلين .
- يختار القناة أو القنوات المناسبة ( كتابية شفوية ) والسندات الموافقة لها .
- يختار الوقت المناسب برصد درجة تقبل المستقبل (المستقبلين).
- و أثناء عملية الإتصال، عليه أن:
- يكون متواضعا
- يستعمل الوسائل التي تسهل فهم الرسالة (أرقام. مخططات . أشكال...).
- يتجنب العوائق ( التوقف، الأحاديث الجانبية...).
- يساعد المستقبل (المستقبلين) على التعبير عن أفكاره و آرائه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ياسين بودرياس، محمد فتح الدين علاوي، تكنولوجيات الإتصال و أثره على الإتصال داخل المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر، المدينة، 2014/2013، ص 42.

<sup>2</sup> - أمانة كلفاح، تأثير التكنولوجيا الجديدة للإعلام والإتصال على العلاقات العامة داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، 7001، ص 17-18.

- يقدم المعلومات المنتظرة إلى جانب الضرورية منها.<sup>1</sup>
- تتوافق أهدافه مع أهداف المؤسسة.
- يتحلى بالنية الحسنة.
- بعد عملية الإتصال، عليه أن:
- يتأكد بانتظام، بواسطة التغذية الراجعة من أن الرسالة قد استوعبت.
- يربط بين القول والفعل.

## 2. أهداف الإتصال الداخلي:

إن هدف الإتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة، وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الإتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، بالإضافة إلى أن الإتصال الداخلي يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تستوجب معالجتها، ونلخص الأهداف المتعلقة بالإتصال في النقاط التالية:

- الإخبار و الإعلام.
  - الإعداد لتقبل التغيير.
  - توضيح و تصحيح المعلومات و الاداء.<sup>2</sup>
  - توفير الفرص للعمال من اجل التفاعل الاجتماعي.
  - تأمين الإستقرار الوظيفي و توفير الاحساس و الأمان في المؤسسة.<sup>3</sup>
- و هناك من يقسمها إلى:

- **أهداف خاصة بالعاملين:**
  - خلق الرضا والارتياح بين العاملين.
  - زيادة التفاهم والثقة.

<sup>1</sup> - امنة كلفاح، المرجع السابق، ص 18.

<sup>2</sup> - بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الماستر في العلوم الاقتصادية، البويرة، 2013/2014، ص 68.

<sup>3</sup> - صالح خليل ابو اصبع، العلاقات العامة و الإتصال الانساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2004، ص 134.

• الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

- أهداف خاصة بالقيادة:

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على إتخاذ قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

- أهداف خاصة بالجمهور:

- ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه.

- تعريفه بإنتاجها وخدماتها.<sup>2</sup>

و تقسم الأهداف أيضا إلى:

1. أهداف تسييرية :

يعتبر الإتصال وسيلة للتسيير حيث يساعد المؤسسة على الانتفاع والتعرف أكثر على المعلومات الصاعدة والهابطة والأفقية بين مختلف العمال يلعب العامل الدور الفاعل بحيث هو مطالب بتقديم أحسن ما لديه وذلك من خلا الاحصائيات العامل بها في الوطن غادات الاستقلال تهدف من خلالها المؤسسة إلى خلق جو من التوافق بين والإتصال بين العامل وصاحب العمل.

2. أهداف مؤسسية :

يعمل الإتصال الداخلي على اعلام المسؤولين في الداخل قبل الخارج في كل يوم وأيضا يعمل على تلبية حاجات الناس للإعلام و الأهداف المؤسسية تدخل ضمن رفع مستوى المؤسسة و تحسين صورتها الداخلية والخارجية سواء عن طريق الانتاج أو تقديم خدمات.

3. أهداف انسانية:

يعني الإتصال الداخلي للعمال اهتماما كبيرا و مهما وبالتالي هناك اعتبار للجانب الانساني في المؤسسة الذي يتمثل في العمال وذلك بخلق جو من الثقة القرارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - وفاء خنيفر، دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ورقة 2013/2014، ص 05.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 05.

<sup>3</sup> - ياسين بودرياس، مرجع سابق، ص 44.

## المبحث الثالث: انواع الإتصال الداخلي في المؤسسة :

### 1. الإتصال الرسمي:

وتقوم به المؤسسة من خلال وضعها وقنواته ومضمونه، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينه لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية.

فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الإتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الإتصال يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى.<sup>1</sup>

ويتصف الإتصال الرسمي عادة بما يلي

- قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف. وهذه أهم صفات الإتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في:

- نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها و ذلك عن طريق عدة وسائل، وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الإتصالية وعندما تكون مبادراتها مقبولة لديهم.<sup>2</sup>

كما يعتمد الإتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، النشرات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية.

ينتج عن هذه الوسائل جملة من الرسائل السمعية البصرية والتي تكشف بمضامينها عن خصوصية الإتصال في المؤسسة على اختلاف أطرافه، سياقاته، وبقية العناصر المشكلة لسيرورته، ويحدد اتجاه هذه المضامين ثلاث أشكال إضافية للإتصال، والتي تصنف وفق الاتجاه حسب ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، وسائل الإتصال و تكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999، ص77.

<sup>2</sup> - محمد مزبان، الإتصال المؤسساتي الانواع والاماط (الحواليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أفريل، 1998، ص 97.

<sup>3</sup> - محمد مزبان، مرجع سابق، ص98.

## 1-1 الإتصال النازل:

يتم هذا النوع من الإتصال بين الإدارة العليا في المشروع و أعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين و العاملين في مستوى التنفيذ وهكذا يتم الإتصال متفقا مع خطة السلطة ويأخذ هذا الإتصال شكل تعليمات و أوامر وتوجيهات و قرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بالمشروع ويتوقف على هذا الإتصال حياة المنشأة فبدونه تتوقف عن أداء وظيفتها.<sup>1</sup>

ويتم هذا الإتصال من المستويات الإدارية الدنيا، تكون فيه المادة المنقولة أو المرسله عبارة عن أوامر وبلاغات وقرارات، ويعد هذا النوع من الإتصال الأكثر شيوعا في المؤسسة لأنه جاء استجابة لضرورة فرضتها المؤسسة المعاصرة التي تتسم في أغلب الأحيان بكبر حجمها.

ويرى بعض الباحثين أن الإتصال كما يقال سلاح ذو حدين، فإذا تم إستغلاله بصفة جيدة أو معنى آخر إذا كان هذا النوع من الإتصال يقبل المناقشة على القرارات الصادرة من القيادة، فإنه يؤدي دورا بارزا في بث شعور بتكامل النشاطات وتكوين الاتجاهات الايجابية نحو العمل وإتقانه ومن ثم التأسيس لعلاقات إنسانية سليمة بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.

وأما إذا كان رافضا لكل أنواع المناقشة والمشاركة في إتخاذ القرارات، فإنه اتصال فاشل، إذ يتحول إلى مجرد عملية إيصال، ويقص ي الطرف الثاني الذي يكمل مفهومه، على اعتباره يقوم برجع الصدى أي اتصال يفشل في إيصال المعلومات والقرارات، وبالتالي يسبب التنافر المعرفي في المستقبل و ينجم عن ذلك رفض كل ما يأتي من المستويات العليا نتيجة بروز النزعة المعارضة وعدم تناسب مضمون الرسالة مع اتجاهات العمل وقد يؤدي إلى اضعاف تطبيقات مشوهة لإستراتيجية المؤسسة، من خلال العمل على عدم تجسيدها في الواقع<sup>2</sup>.

## 1-2 الإتصال الصاعد:

يكون اتجاه هذا الإتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي. ويواجه هذا النوع من الإتصال الكثير من

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب، أساسيات البحوث الإعلامية و الاجتماعية، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003، ص 25.

<sup>2</sup> - محمد مزيان، مرجع سابق، ص113/107.

المشكلات و العقبات ، حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى و خاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى مؤسسة أو تسبب لها الإزعاج.<sup>1</sup>

على الرغم من هذه الأهمية التي يحظى بها هذا النوع من الإتصال، الا انه يواجه مشاكل وعقبات كثيرة، حيث غالبا ما يؤدي إلى قلة وصول المعلومات إلى المدراء لأسباب مرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وطبيعة العلاقات فيها، ومستوى الديمقراطية التي تسودها وتسمح بنقل المعلومات فيها لا سيما إذا كانت تحمل اخبارا تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج.<sup>2</sup>

ويكون الإتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات، وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا.

ويواجه هذا النوع عدة عقبات منها:

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.

- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.

- اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين نحو المسؤولين.

- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين.

- عزلة الرؤساء.

ومن بين الأساليب التي تسهم في تحسين الإتصال الصاعد سياسة الباب المفتوح، واشتراك الإدارة

العليا في الأندية والجمعيات المهنية التي تسهم في كسر الحواجز بينهم وبين المرؤوسين، وصندوق الاقتراحات.<sup>3</sup>

### 3-1 الإتصال الافقي:

يقصد بها تلك الإتصالات التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم من أمثلة ذلك اتصال رئيس قسم برئيس آخر في نفس المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة، الأردن ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، 205 ، ص103.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص77.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص268-269.

<sup>4</sup> - أحمد محمد عليق، وسائل الإتصال و الخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2004 ، ص148.

و أيضا هو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالإتصال بين الموظفين أو الإتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الإتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفها وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية وهو بذلك يكون أقرب إلى الإتصال غير الرسمي منه إلى الإتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الإتصال ، اللقاءات، تبادل الزيارات، الإجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

و من ابرز ما يحققه الإتصال الافقي ما يلي:

- تكامل الجهود لصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق الأهداف مؤسسة وخلق روح التعاون.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
- يسمح بالإتصال المباشر.

### 2. الإتصال غير الرسمي:

وهو يعني الإتصال الذي يتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي، ويعرف هذا النوع من الإتصالات بأنها تلك التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للإتصال، أو أنها في أسلوب غير رسمي.<sup>1</sup>

يتم هذا النوع من الإتصال بصفة غير رسمية أو تلقائية بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها وهو لا يخضع لقواعد واجراءات وقوانين مثبتة ومكتوبة ورسمية وإنما ينشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية والثقة المتبادلة بين مختلف أطراف العملية الإتصالية، بالإضافة إلى انتشار الاخبار والمعلومات بين الأفراد والجماعات في امور شخصية أو متعلقة بالعمل كالمشاكل وظروف سير المؤسسة.<sup>2</sup>

و الإتصال داخل المؤسسة لا يقتصر فقط على الإتصالات الرسمية وإنما يكون بمثابة مقاييس التي يمكن من خلالها معرفة مناخ المؤسسة وله طابعين:

<sup>1</sup> صالح خليل أبو أصبع، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> محمد مزيان، مرجع سابق، ص 113.

## 1-2 طابع ايجابي:

يتمثل في خلق روح التماسك والألفة بين الأفراد مما يسهل العمل داخل المؤسسة وهذا النوع من الإتصال يسمح للعمال في المؤسسة واحدة أن يتحدثوا عن مختلف المشاكل التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم، وبالتالي لا يكون هناك كتمان للمعلومات التي قد تتحول إلى مرض نفسي بالنسبة لهم باعتبارهم لا يستطيعون التحدث بكل حرية في مجال عملهم خوفا من الرئيس أو خوفا على مناصب عملهم.

ويتيح هذا النوع الإتصالي كذلك اقتراحات قد تكون مفيدة للمؤسسة إذا ما تمكنت من الوصول إلى الرئيس أو المدير، حيث يمكن أن تحمل الحوارات غير الرسمية بين العمال منفعة للمؤسسة من خلال التعرف على المشاكل ومحاولة إيجاد الحلول لها.

ومما زاد من قيمة هذا النوع الإتصالي كذلك هو أنه ينمي روح الثقة المتبادلة بين العمال في مختلف الأقسام والوحدات التي تضم عمالا مختلفين، وبالتالي يضمن التعاون في إطار العمل وزيادة الألفة بين العمال في المؤسسة الواحدة، وهذا ما يخلق روح المسؤولية في أداء المهام.

## 2-2 طابع سلبي:

يتجلى ذلك انعدام العدالة واحتكار السلطة من قبل المسؤول الأول الذي لا يفتح المجال للنقاش، وتجدر الإشارة هنا إلى انه بقدر ما يكون الإتصال غير رسمي أنشط بكثير، تقلصت كثافة الإتصال بشكل عام، وعدم تكامل أنواعه، وانتهاج أسلوب المشاركة والتعاون، كل ذلك يؤدي إلى شعور العمال بعدم الثقة، وينمي فيهم النزعة المعارضة لكل ما هو رسمي.

هذا الواقع يؤثر سلبا على نجاعة الإتصال الرسمي، بحيث لا تحقق فيه حاجات العمال المهنية والاجتماعية، الشيء الذي يجعلهم يلجؤون إلى نوع خارج من إطار العلاقات المحددة في الهيكلة الرسمية وما ذلك من تشويه أو عدم تقبل أو رفض المعلومات وتعمير الإشاعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد مزيان، مرجع سابق، ص113.

## المبحث الرابع: وسائل و أنظمة الإتصال الداخلي في المؤسسة:

و تنقسم إلى قسمين من ناحية الوسائل و من ناحية الأنظمة:

### 1. الوسائل:

إن تطور وسائل الإتصال الحديثة قد أحدثت في الوهلة الأولى نوعا من الموضة أصبحت تنبأ بحدوث تحولات عمل جديدة في مجالات حديثة في التكوين ومن وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة:

#### 1-1 الوسائل الشفهية :

- الحوار الشخصي :وهم الحديث الذي يتم بين فئات العمال داخل المؤسسة والذي يكون نوعا من الثقة والشفافية كلما أدت عملية الإتصال دورها في تطوير وتحسين مستوى المؤسسة سواء في الداخل أو الخارج.

- الهاتف:يعتبر من أهم الوسائل الشفهية داخل المؤسسة حيث يتم بواسطة النقل السريع للمعلومات على اختلاف مستوياتها مثل:الاعلام من الاجتماعات ،تنفيذ القرارات.

- الاجتماعات:قد تكون مصغرة أو غير رسمية تتضمن وضع قائمة الموضوعات المطلوبة مناقشتها والتي لها علاقة بهدف الاجتماع أما بالنسبة للاجتماعات الكبرى فتكون رسمية والتخطيط لها يكون دقيقا والهدف منها الحصول على معلومات من المشاركين ،و الشروط الأساسية لنجاح الاجتماع هي المتحدثون، مكان انعقاد الاجتماع و مدته و الموضوعات المطروحة.

#### 1-2 الوسائل المكتوبة:

ويتم هذا النوع من الإتصال بكلمات مكتوبة معبرة في ذلك على تعليمات أو أوامر وتوجيهات حتى يبقى القادة الإداريين على دراية بالمشاكل التي تواجهها المنظمة ومن بين وسائل الإتصال:

- المذكرات: تقدم عموديا أي من المرؤوسين إلى القادة لتبصيرها بالمشاكل التي تعترضهم في أداء العمل وتسمح للهيكل التنظيمية التي تعدها المنظمة والتي تشجع مشاركة العاملين على انتشار هذه الوسيلة خاصة إذا كان الرئيس يشجع عليها.

- الشكاوي: تقوم هذه الوسيلة بأداة مهمة رقابية لأعمال المنظمة خاصة عندما ترفع للرؤساء من طرف العمال أو المتعاملين مع المنظمة ولتحسين العلاقات بينهم ينبغي أن تحرص المنظمة على دراسة هذه الشكاوي والرد عليها لتوطيد العلاقة الثنائية.

- جريدة المؤسسة: لكل مؤسسة مهما كان نوعها جريدة أو مجلة تمثلها وهي الناطق الرسمي لها إذ تلعب دور الوسيط بين العمال من أجل:

1. تحسين التفاهم وخلق الشعور بالانتماء

2. تحسين الانتاج وزيادة التعليمات

- التقرير: يساهم التقرير في توثيق العلاقة بين المؤسسة وعمالها في الداخل واعلام هؤلاء العمال بواقع المؤسسة و التطورات الحاصلة و مختلف البرامج المطبقة.

- التلكس: يتميز التلكس بسرعة وصوله إلى المستقبل وتوفيره للوقت للقائد الإداري وكذا القدرة على حفظه كما أنه مضمون الوصول.

### 1-3 الوسائل السمعية البصرية :

ترتبط هذه الوسيلة بحاسة البصر للمستقبل و ما قد تقع عليه عينه من صور وأفلام ورسوم بيانية و تتمثل الفائدة من وسائل الإتصال البصرية في تبسيط المعنى و سهولة نقله (ومن بين أهم هذه الوسائل نجد:<sup>1</sup>

- الملصقات: توجد بمعظم المؤسسات لوحات تلتصق عليها الصور والرسومات لنقل أفكار معينة أو معلومات خاصة بالمؤسسة إلى العاملين.

كثيرا ما ترتبط المعلومات المصورة أو المرسومة بجانب ضبط الجودة والأمن الصناعي وتعتبر الملصقات وسيلة قيمة لاتصال العاملين و خاصة إذا تم وضعها في المكان الملائم و تزداد فعاليتها عند مشاركة مجموعات العاملين مع الإدارة في إعدادها.

ويمثل الجانب السلبي في الإتصال البصري عن طريق الملصقات في عدم اهتمام الكثيرين بمشاهدة ما يرد باللوحات من الملصقات بصفة دورية تضطر الإدارة إلى استخدام هذه الوسيلة كعامل مساعد فقط.

- الرسوم البيانية و الخرائط: تستخدم الخرائط والرسوم البيانية في توضيح العديد من العلاقات المعقدة المرتبطة بموضوع معين وذلك من خلال جمع الحقائق التي لها علاقة بالموضوع والتعبير من خلال صورة أو رسم بياني واحد مبسط يسهل استيعابه و فهمه و عادة 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 و المعاني بصورة مبسطة.

<sup>1</sup> - فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص118.

- الكمبيوتر: لم يعد الكمبيوتر مستعملا في مؤسسة دون أخرى أو في إدارة دون أخرى بل أصبحت كل المؤسسات وبكل ما تحتويه من أقسام إدارية تستعمل الكمبيوتر حيث يستخدم لمعالجة المعلومات بين الموظفين وقدرته على تخزين المعلومات.

- الفيديو: يتم من خلال هذا الجهاز يستحيل للمشاريع التنموية والإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

## 2. الأنظمة:

- **نظام الباب المفتوح:** هذا من خلال إتاحة الفرصة لمقابلة المسؤولين بآرائهم و عادة ما يخصص المسؤول جزء من وقته لمقابلة الراغبين من الأفراد في مقابلته.
- **نظام الاقتراحات:** وذلك بإنشاء نظام لقبول الاقتراحات من الموظفين و العمال بشأن شروط العمل وسياسات العمل و الإنتاج و غيرها.
- **نظام المرشدين:** وتعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المستخدمة للتعرف على آراء أفراد القوة العاملة و رغباتهم سواء الشخصية أو تلك المتعلقة بظروف العمل ، وتتلخص في إنشاء مكتب معين يعين به خبراء لإرشاد الأفراد إلى كيفية حل مشاكلهم ومن ثم يتمكن هؤلاء المرشدون من معرفة الكثير عن حياة الأفراد وماهية رغباتهم و آمالهم، وماهي العوامل التي يشكون منها ويرغبون في التخلص منها واستبعادها ولاشك أن نجاح مثل هذه الطريقة يتوقف إلى حد كبير على درجة الخبرة و المهارة التي يتمتع بها المرشد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ياسين بودرياس، مرجع سابق، ص45-46.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص266-267.

## المبحث الخامس: إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة.

تعتبر إستراتيجية الإتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق و اداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، و اذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعديا بالنسبة للإستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي و في مختلف الميادين الأخرى، و نظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الإتصال اليوم جزء لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي.<sup>1</sup>

### 1. مفهوم الإستراتيجية:

هي عبارة عن مجموعة من الأفكار و المبادئ التي تتناول مجال من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة و متكاملة، تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب و الوسائل التي تساعد على تحقيق ذلك كما تضمن أساليب التقويم المناسبة.<sup>2</sup>

وعرفها "بيتر دركر": "عملية لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها، والمقارنة بالتوقعات، وذلك من خلال رجوع الصدى المنظم والمنتظم"<sup>3</sup>

ونجد في تعريف آخر أن التخطيط الإستراتيجي للإتصال: هو عملية تحديد الأهداف، ومدى تحقيق هذه الأهداف أو دراسة مدى تأثير الآراء والاتجاهات وردود الفعل لدى الجماهير على أهداف المنظمة، أو وضع خطة طويلة الأجل وتقسيمها إلى مجموعة من الخطط الجزئية ورسم البرامج التنفيذية بهدف تحقيق كل الأهداف المرجوة من الإتصال، والتي وضعتها الإدارة منذ البداية.<sup>4</sup>

### 2. أهداف إستراتيجية الإتصال الداخلي:

كل مؤسسة تحتاج إلى استراتيجيات لتنظيم عملها و تنسيق داخلها، و على المؤسسة ان ترسم استراتيجياتها وفق أهدافها و بطريقة مرنة للتعامل مع مختلف الأوضاع، و أيضا ان تكون إستراتيجية المؤسسة واضحة و معروفة لدى العمال و هذا لنجاح العملية الإتصالية على المستوى الداخلي و لا

<sup>1</sup> - قبائلي حياة، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بومرداس، 2007/2006، ص 134.

<sup>2</sup> - محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص 10.

<sup>3</sup> - سعاد راغب الخطيب، المدخل إلى المعلومات العامة و الاعلام، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، 2000، ص 99.

<sup>4</sup> - عبد الرحمن توفيق، منهج العلاقات العامة و الاعلام بين النظرية و التطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003، ص 25.

تكون فيها معوقات أو مشاكل من شأنها التأثير على الإتصال الداخلي و بالتالي التأثير بطريقة غير مباشرة على اداء المؤسسة.

و تعتمد المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال وضع إستراتيجية للإتصال الداخلي وهي:

- **تحفيز المستخدمين:** اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه دون تحفيز المستخدمين لا يمكنهم تطوير مؤسستهم، لذلك لا بد للمؤسسة أن تخلق الظروف المواتية لظهوره وتطويره و يقتضي ذلك معرفة المؤسسة لكي يصبح المستخدم جزء من المحيط الذي يعمل فيه، لا بد أن يجد إجابات على كثير من الأسئلة، مثل:
  - في أي نوع من المؤسسات أنا أعمل؟ (ثقافتها، قيمتها، موادها...)
  - ما هي صورة ومكانة مؤسستي؟ ما هو مستقبل مؤسستي؟
  - ما هي المكانة التي أحتلها داخل المؤسسة؟ ماذا يمكن أن أقدم للمؤسسة؟ من هم الآخرون؟وتشير الكثير من الدراسات أن غياب أجوبة محددة عن هذه الأسئلة ينشئ نوع من اللامبالاة لدى المستخدمين اتجاه مؤسستهم، وغالبا ما يكون المستخدمون من دون الإطارات هم الأكثر معاناة من غياب الإجابات الرئيسية لأسئلتهم، وقد عمدت بعض المؤسسات إلى توجيه نوع خاص من المعلومات لإطاراتها عرف ب (encadrement xere) لكن اتضح أن هؤلاء أقل اهتماما بهذه المادة الإخبارية، إذن سيكون نصيب القاعدة من هذه المعلومات إذا علمنا أن الإطارات المخولين بإيصالها غير مطالبين بهذه المهمة.

- **تنسيق الأفعال:** لا يمكن لأية مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الإتصالية داخل المؤسسة، لتحقيق التنسيق الكافي لا بد على المسيرين أن يعرفوا الشروط التالية:

- ◀ على المسير أن يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل.
- ◀ لا بد أن يكون المسير قادرا على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.
- ◀ على المسير أن يكون قادرا على إعادة صعوبة المعلومات.

تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء إطاراتها الأدوات الإتصالية اللازمة لإيصال وشرح أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

ومن بين الأدوات، الإجتماعات الشهرية التي تتبع اجتماع الإدارة العليا، والتقاء رؤساء الوحدات بالمدير العام أثناء فطور الصباح، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إعادة وحدثها أو إدماجها، مما سيؤدي إلى حالة الإتصال، وهنا تحدث المبادرات في غياب التنسيق دون الأخذ بعين الاعتبار المصلحة، مما سيؤدي إلى تشتت الطاقات وفقدان مصداقية المسيرين<sup>1</sup>.

- **تغيير التصرفات والعقليات:** تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغيرات الداخلية والخارجية تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء ومن بين هذه التغيرات:

-الكثير من المؤسسات تغير مجال نشاطها.

-ظهور منافسة حادة.

-تطور التكنولوجيا و الاستثمارات.

قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة مجمل هذه التغيرات، لكن رغم ذلك قد تشهد كثير من المؤسسات فشلا ذريعا، ويرجع السبب الرئيسي لذلك رفض أو مقاومة التغيير بسبب تحجر الذهنيات، وتمكن الإستراتيجية الإتصالية هنا من مواجهة هذا التصلب من المواقف، وتقديم الإجابات الضرورية للاستفسارات المطروحة دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه لأن كل ما هو جديد مجهول وغامض ويصعب التأقلم معه.

- **تحسين الإنتاجية:** الهدف الرابع والأخير الذي تعمد المؤسسة إلى كسبه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة الذكر، ويساعد الإتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف، ولجأت الكثير من المؤسسات في السنوات الأخيرة إلى الإتصال الداخلي للتحقيق من مستوى بث ووضع

<sup>1</sup> - بوعللي فريدة، مرجع سابق، ص 83-84.

الإجراءات والأدوات في مجال النوعية لحث المستخدمين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المتعلقة بحسن مردودية مؤسساتها.<sup>1</sup>

### 3. خطوات إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة:

تعتبر أهم نقطة يجب أن تليها المؤسسات المختلفة الإهتمام الكبير سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة أو صغيرة الحجم إذ أن أي مؤسسة تحاول إقامة مشروع ناجح تفرض به نفسها على الواقع أو المحيط الخارجي، فلا بد أولاً أن تسعى بجوهرها الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المناخ الإتصالي السائد، لذلك ولهذا الغرض فإنه من الضروري تقييم وضعية هذا الجانب الحساس، وإلا فلا يمكن ان تكون هنالك قيادة إستراتيجية أبد على الجمهور العامل ولا للخطوات الممهدة لتحقيق الأهداف البعيدة من خلال وضع خطط إتصالية مدروسة تتم صياغتها اعتماداً على مناهج وأدوات علمية تنطلق من الواقع الإتصالي الداخلي للمؤسسة المرغوب تطويرها، ومن بين أهم التقنيات المعتمدة لدراسة الواقع الإتصالي، نجد تقنية المراجعة الإتصالية الداخلية، والتي يتم اعتمادها للإتصالات، الملاحظة وتشخيص هذا الواقع من خلال رصد نقاط التلاحم، نقاط الصراع، إضافة إلى رصد الكيفية التي يدرك بها العامل مؤسسته، والصورة التي يكونها عنها، ويمكن تحديد أهم خطوات دراسة وبلورة هذه الإستراتيجيات كما يلي:<sup>2</sup>

**3-1 مرحلة الانطلاق:** حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بإعداد دفتر شروط يضم الأهداف المحددة من خلال الدراسة عن طريق المراجعة الإتصالية، المراحل الكبرى، مناهج العمل والتخطيط لكل مرحلة إضافية إلى الميزانية المخصصة لذلك.<sup>3</sup>

**3-2 جمع المعطيات:** بمعنى رصد الوضعية الداخلية للإتصالات المختلفة، ولذلك هنالك من يقترح جملة من الأسئلة تدور حول من يعلم أو من ينقل المعلومة، في أي إطار يتم نقلها، متى انتظارات العمال من طريقة الإعلام المطبقة، هل يعرف المستخدمون المؤسسة جيداً أو ما هي الصورة التي ينقلونها عنها إلى العالم الخاص، وتتضمن هذه الأسئلة أسئلة فرعية أخرى حسب طبيعة المؤسسة وجمهورها إضافة إلى أن هنالك تقنيات محددة للتقصي الداخلي وهي كما يلي:

<sup>1</sup> - بوعلي فريدة، المرجع السابق، ص 84.

<sup>2</sup> - محمد قادري، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص 74-75.

<sup>3</sup> - بوعلي فريدة، مرجع سابق، ص 85.

كيف تؤخذ بعين الاعتبار حالة الإجراء؟ يتعلق الأمر بكون أنه انطلاقاً من حزمة من المعطيات يتم تقدير المناخ الاجتماعي للمؤسسة.

## I. الوسائل:

- الدلائل أو الإشارات التقليدية :حول نسب الغيابات، حوادث العمل، المنشورات النقابية، نسبة المشاركة في الإضرابات.
- بحوث الرأي العام الداخلي :استمارات الأسئلة، سير الآراء عن طريق الهاتف...إلخ.

## II. المكونون (informatours):

- فالتأطير يعتبر مصدر إعلام منطقي لأنه اقرب من الواقع المهني اليومي إلى المستخدمين و استعمالات شبه رسمية تستطيع إعادة صياغة المعلومات المختلفة إذا توفرت لها الوسائل.

## III. الأهداف:

- تقديم حوصلة حول القنوات الحية للمؤسسة، وتحديد درجة إدماج العمال أو الأجراء في وظائفهم.
  - كشف انزعاجات المستخدمين و رغباتهم.
  - ملاحظة التغيرات السلوكية للعمال.
- و من خلال التقييم فإن النتائج لا بد أن تكون متميزة من بحث لأخر أو من مؤسسة لأخرى أو من قسم إلى آخر.

**3-3 التحليل والتشخيص:** ويتم ذلك للمعطيات التي تم تحصيلها انطلاقاً من الأدوات المختلفة التي استعملها التدقيق الإتصالي داخل المؤسسة، ومن هذه المرحلة ننتقل إلى الخطوة الأخيرة المتمثلة في بناء خطة إستراتيجية إتصالية انطلاقاً مما تم تشخيصه.

**3-4 بلورة استراتيجيات الإتصال الداخلي للمؤسسة:** وهي تشمل الخطوات الرئيسية التالية:

أ - توزيع المهام والمسؤوليات: وهو يشمل على:

- مهام مسؤول الإتصال الداخلي: هذا الأخير مسؤول عن صياغة وتطبيق السياسة الإتصالية الداخلية للمؤسسة، والمتنظر منه كذلك تحديد الإستراتيجية الإتصالية وضمان تحقيقها، كما أنه ملزم بحضور الجمعيات العامة للإدارة، إضافة إلى الحضور الدائم بمختلف أقسام المؤسسة

لمعاينة الأوضاع، والهدف الأسمى لهذا الأخير هو تفعيل نشاط العمال عن طريق خلق علاقة بينهم وبين الإدارة، فهو يمثل الوسيط الإعلامي بين طرفين، والمجسد لأنواع الإتصال الثلاثة (صاعد، هابط، أفقي).

- **إلحاق المسؤول (قسمه):** ليست المؤسسات المهمة، التي تحوز على مصلحة اتصال المستقلة عن بقية الأقسام، أما في المؤسسات متوسطة الحجم فالإتصال الداخلي يضطلع به فرد أو مجموعة معينة ملحقه بمديرية الإتصال و كل طريقة إلحاق تمثل إيجابيات وسلبيات في نفس الوقت.

- **قدرات وكفاءات مسؤول الإتصال:** إذ أنه لتطبيق مختلف العمليات الإتصالية بنجاح يجب على المكلف بالإتصال ان يكون منظما جيدا، وأن يتحكم في مختلف تقنيات الإتصال، كما أنه يعتبر محور الحركات الإتصالية داخل التنظيم.

- **هيئة مسؤول الإتصال:** فهذا الأخير رجل الإستراتيجية توجب عليه بلورة وتحقيق سياسة إتصالية، وهو كذلك رجل ميدان مؤهل للعمل التطبيقي وتنشيطه.

- **مصلحة الإتصال الداخلي:** متكونة من المسؤول وأعاون له، أين يكون توزيع المهام محترم للبنية التخطيطية الكلاسيكية، وبشكل عام مسؤول الإتصال لا بد أن يستعين بأعاون، ولا بد أن يكون للمسؤول أعين على كافة مصالح المؤسسة الداخلية ومستخدميها.

- **الإتصال الداخلي مهمة الجميع:** المقصود بذلك أن كل فرد داخل المؤسسة يعتبر عضوا فعالا ومؤثر في النسق الإتصالي الداخلي.

- **مسؤول الهرم التنظيمي:** الإداريون لهم مسؤولية مباشرة إزاء الإتصال الداخلي لمؤسساتهم، إذ أنهم يستطيعون تحريك وتفعيل القوى الخادمة للإتصال.

#### ب - تصميم الرسائل الإتصالية:

- **الأولوية للمعلومة الداخلية:** والمقصود في هذا الإطار أن القائم على الإتصال داخل المؤسسة يجب ان يأول خلق روابط دائمة بين الإدارة العليا والهياكل القاعدية للتنظيم عن طريق إعلام المستخدمين بكل المستجدات وتجنب الكتمان ولغة الصمت.

- المعلومة المختارة أو المنتقاة: فالجمهور المستقبل للمعلومة لا ينتسب إلا التي تهمه فالعملية الإعلامية الناجحة هي التي تكون سريعة، بسيطة ومهمة، وأن تكون إختيارية فليست كل المعلومات مهمة وضرورية لكل فرد.
- ج - إختيار الوسائل الإتصالية: ويتعلق الأمر بإختيار طريقة إيصال المعلومات، وفي هذا الشأن تميز ثلاث أنواع رئيسية، وهي: كتابية، شفوية أو السمعية المرئية.
- كما تتعلق هذه النقطة كذلك بإختيار أدوات الإتصال اللازمة لتمرير الرسائل للجمهور المستقبل (الرسائل الإدارية، الملصقات، الجرائد، المقابلات، الإجتماعات، الأفلام المعروضة، الجرائد المتلفزة....).
- إن إستراتيجية الإتصال الداخلي للمؤسسة تعتبر السبيل الوحيد أمام أي مؤسسة اقتصادية، نفعية كانت أو خدماتية لتحقيق النجاح المسطر له لأن أي مؤسسة ناجحة لا يمكن أن تكون كذلك، إلا إذا كان بالتوازن مع السيولة إتصالية جيدة تسمح بالتبادل الفعال للمعلومات المختلفة، وأداة التدقيق أو التشخيص الإتصالي لها عدة أشكال أو ترتيبات لمخاورها الرئيسية إلا انها تهدف إلى بلورة اتصالات أحسن داخل المؤسسة.

#### 4. أهمية إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة:

ترتكز إستراتيجية الإتصال كثيرا على عمق التحليل، والإبداع في أداء المهام والصرامة في إتخاذ القرارات، وهذا ما يسهل على المؤسسة نقل أهدافها من مجرد مشاريع إلى أهداف ملموسة موجودة على أرض الواقع، فهي تساعد المؤسسة أيضا على أن تعي جيدا ما تقوم به في الحاضر، وما يجب أن تقوم به في المستقبل، وبالتالي الإبقاء على كل ما هو إيجابي وتفادي كل ما هو سلبي، والسلبي هو كل الأخطاء التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة.<sup>1</sup>

ولذلك نجد إستراتيجية الإتصال تستلزم تحديد ما يعرف ب: "التوصية الإستراتيجية" وهي وثيقة تحتوي على المعلومات الحالية حول المؤسسة فيما يتعلق بالعلاقة، المنتج، المنافسة، المستهلكين، وعلى هذه المعلومات تتركز القدرات الإستراتيجية، كذا كيفية التداخل بين المعلومات، وهذا ما يسمح بظهور معلومات جديدة حول المؤسسة، أيضا نوعية الرسائل المستعملة والجمهور المستهدف.

<sup>1</sup> - بوعللي فريدة، مرجع سابق، ص 84-87.

وتسمح الإستراتيجية الإتصالية بحصول المؤسسة على عدة إيجابيات منها:

- ربح الوقت: إذ أن كل الخطوات تكون محددة و واضحة.
- إختيار الوسائل الملائمة حسب الجمهور المستهدف.
- تسمح بخلق التناسق بين ما يحقق في الوقت وفي المكان معا فيما يخص النشاطات الإتصالية.
- تسمح لمصممي الرسائل بمعرفة الجمهور الذي سيوجه إليه إبداعهم.
- تسمح للمؤسسة بإختيار توقعها في السوق التنافسي.

#### 5. عوامل نجاح إستراتيجية الإتصال الداخلي:

ان الوسائل الإتصالية مرتبطة دائما بالرسائل الموجهة للتسويق، وأيضا بالجمهور المستهدف، وهذا يفرض تسطير أهداف معينة، لذلك فنقاط الذهاب والإياب بين الأهداف، الجمهور المستهدف و الرسائل تعد ضرورية من أجل خلق أكبر تناسق ممكن.

ان الهدف المرجو من أي إستراتيجية إتصالية هو الحصول على حملات اتصال الأكثر فعالية مع ميزانية محددة واضحة، ومن الأفضل أن تكون أيضا معقولة، ولتحقيق الأهداف الإتصالية المتوخاة لا بد أن يعمل المسؤول عن الإتصال بمساعدة مختصين آخرين من عالم الإتصال، لهم أدوار متممة أو مكملة تساعد هي الأخرى على نجاح إستراتيجية الإتصال.

بعد وضع الإستراتيجية لا بد من ضمان:

- التنفيذ: وهو عملية إعطاء شكل للأفكار الإبداعية، أي نقلها على أرض الواقع من خلال التصاميم (الأشكال، النصوص، الألوان...) التي يقوم بها المصممون و المحررون.
- الإنتاج: ويؤمن من طرف المسؤولين عن الطبعة أو مؤسسات الإنتاج السمعي البصري.
- النشر: ونقصد به نشر الوسائل، من خلال وسائل الإعلام، وكالات الإشهار أو مؤسسات خاصة بالتوزيع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوعللي فريدة، مرجع سابق، ص 87-88.

## المبحث السادس: معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة:

يواجه الإتصال مجموعة من العوائق التي تؤدي إلى التأثير في الرسالة أو العملية الإتصالية و تنقص من فعالية المعلومات و الرسائل المتداولة داخل المؤسسة، و بالتالي وصول المعلومات بطريقة سلبية للمتلقين، و تأثر نظام المؤسسة الإتصالي و نشاطها، و تعتبر معوقات الإتصال من أسباب فشل المؤسسات لذلك وجب التركيز على هذه النقطة، و محاولة القضاء عليها لتسير المؤسسة في احسن مستوى.

و تعرف معوقات الإتصال على انها مجموعة من العوامل التي تعيق و تؤثر في مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الإتصال، و يتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المستقبل و الادراك الانتقائي و المشكلات اللغوية و التوقيت و الكم الهائل من المعلومات.<sup>1</sup>

### 1. المعوقات الإدارية:

تعمل الإدارة على حسن استخدام الموارد المادية و البشرية لتحقيق أهداف معينة ، و هي في سبيل ذلك تزاول مجموعة من الأنشطة والممارسات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة و الرقابة و إتخاذ القرارات ، فالإدارة عبارة عن عملية صناعية مستمرة تتسم بالديناميكية والحركة من حيث التفاعل و التداخل و التكامل بين أنشطتها المختلفة، في صورة ما يعرف بالإدارة المتكاملة معتمدة في ذلك على جمع البيانات ودراسة المتغيرات و الظروف المحيطة و تحليلها و تغيير المسارات حسب المواقف الإدارية من خلال العلاقات التداخلية بين السياسات والأنشطة المتباعدة و تأثير كل منها على الأخرى ولذا كلما كانت هناك وسائل مناسبة تهدف إلى التوصل لنظام متكامل يخدم أهداف المنظمة و يعكس تحليل ردود الفعل على كافة المستويات كلما حقق الإتصال أهدافه بالأجهزة التي ينفذ فيها على أعلى مستوى.<sup>2</sup>

### 2. معوقات الإتصال الخاصة بالعمل:

يواجه الإتصال العديد من المعوقات الخاصة بالعمل ومن هذه المعوقات:

<sup>1</sup> - زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2011، ص 288.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق زبيط، عبد القادر قاسمي، الإتصال الداخلي بالمركز المتخصص لإعادة التربية بالمدينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الإتصال، 2014/2015، ص 103.

## 1-2 معوقات الإتصال الخاصة بطبيعة العمل:

- تداخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها.
- عدم تحديد الأهداف بدقة.
- صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية.
- سوء الإتصال بين أفراد الجماعة الواحدة.
- عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح نظم العمل للعاملين وعدم تزويدهم بكتيبات توضيحية.
- عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل.
- عدم الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة كالمعدات والطرق والأساليب المتطورة لتسهيل الأداء وإتمامه بكفاءة عالية
- عدم تنمية قدرات الأفراد من أجل تحسين الأداء
- عدم تشجيع التغذية المرتدة للمعلومات لإتاحة فرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وإعطاء وجهة النظر فيما يرتبط بطبيعة العمل.

## 2-2 معوقات خاصة بالجانب البيئي للعمل:

- عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم.
- عدم ملائمة درجة الحرارة.
- عدم ملائمة الإضاءة.
- عدم الانسجام والإختيار الأمثل لفترات الراحة.

## 3-2 معوقات الإتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل:

- عدم وضع الفرد في المكان المناسب.
- عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة العملية.
- عدم تنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- انعدام التنسيق بين جهود الأفراد.
- المشكلات المرتبطة بإدراك الإنسان ونظرتة للآخرين ومشاعره نحوهم .

- المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب و تنمية مهارات الأفراد.
- المشكلات المتعلقة بتقييم الأداء.
- المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الإنسانية وأثرها في انسياب المعلومات.

#### 2-4 معوقات الإتصال المرتبطة بالجانب الثقافي للعمل:

- عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة المرتبطة بالبدائل المختلفة عند التقاعد و عدم تهيئتهم لذلك.
- زيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين حيث تمثل الفروق الثقافية بيئة مناسبة لسوء الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>1</sup>.
- صعوبة اللغة المستخدمة فإذا كانت اللغة المستخدمة في الإتصال بسيطة وسهلة فإنها تساعد في نجاح عملية الإتصال.

#### 2-5 معوقات الإتصال الخاصة بالجانب النفسي والذهني للعمل:

- قلة التفاعل بين الادارة والعاملين.
- عدم الإحساس بالانتماء لجماعة العمل.
- إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل التنظيمية أو الفنية.
- اختلافات الإهتمامات الشخصية للعاملين.
- عدم إدراك الكثير من المؤشرات النفسية المتعلقة بأحاسيس الفرد مما قد يؤدي إلى تشويه المعلومات.

#### 3. معوقات الإتصال الخاصة بالعاملين:

بعد معرفة معوقات الإتصال الخاصة بالعمل يمكننا تحديد أهم معوقات الإتصال الخاصة بالعاملين في النقاط التالية :

- إهمال أهمية العنصر البشري.
- عدم إدراك دوافع المرسل.
- المشكلة الناجمة عن إهمال دراسة الخصائص النفسية للمستقبل.

<sup>1</sup> - بوهر، دايانا، مهارات الإتصال بشفقة، ترجمة مبارك بن محمد الحماد الوزرة، مركز مهارات التدريب، الرياض، 2003، ص 513.

- اختلاف القول عن العمل.
- عدم فهم الرسالة المعطاة.
- استخدام وسائل اتصال غير مناسبة.
- الفروق الفردية فاختلاف الناس في رغباتهم وميولتاهم وقدراتهم يجعل هناك تباينا في إدراك الرسالة وفهمها.
- معوقات نفسية من خلال درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوس، فالرئيس الذي يضيق من اتصالات مرؤوسيه يجعلهم يحجمون عن تزويده بالمعلومات.
- الإفراط في الإتصال قد يكون عبء على المتصل ويفوق طاقته الاستيعابية.
- التحريف وهو التغيير الغير مقصود في معلومات الرسالة صعودا و هبوطا.
- التصفية هي عملية التحكم في إخراج وتوفير المعلومات أو حبسها عنم يطلبها فالمعلومات تساوي القوة لأن من يمتلكها يمتلك سلطة المعرفة ولتجنب ذلك يجب توفير عامل الثقة بالمنظمات.<sup>1</sup>
- زيادة التحميل وهي تحميل قنوات الإتصال بكم هائل من المعلومات لحد الإغراق.
- إضفاء الفة غير الشخصية على التعامل يؤدي إلى افتقار الإتصالات الإدارية لعنصر التخصيص و شعور الأفراد بالتباعد بسبب التعاملات الرسمية، لذلك يفضل بعض الأفراد الإتصال الشخصي اللفظي لأنه يشعرهم بشخصيتهم و اهميتهم و يزيد من شعورهم بالولاء و الانتماء للمنظمة.<sup>2</sup>

#### 4. معوقات الإتصال المتعلقة بكفاءة وخبرات من يقوم بالعمل:

- معوقات شخصية ويقصد بها مجموعة المؤشرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل من عملية الإتصال وتحدث فيها أثرا عكسيا مثل تباين الإدراك وضعف الثقة بين الأفراد وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض.

<sup>1</sup> - محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن احمد، الإتصالات الإدارية و نظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 2002، ص94.

<sup>2</sup> - هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات الإتصال، مركز تطوير الاداء و التنمية، القاهرة، 1996، ص83.

- القصور وعدم الخبرة في مهارات التحدث حيث يقوم الفرد باستيفاء كل عناصر الموضوع عند الحديث من حيث المحتوى، ولكنه يفشل في استخدام حركاته وصورته بصورة تضمن وصول الحديث للمستهدفين وادراكهم له، كذلك المبالغة في الإتصال حيث يقوم الفرد بالإتصال بالآخرين في كل شيء ومن الموضوع الواحد عدة مرات مما يفقد عملية الإتصال أهميتها وتأثيرها في كلتا الحالتين.
- حداثة العمل بالأجهزة التي يعمل فيها الفرد فنخبرات وكفاءة العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحداثة أو قدم العمل بالأجهزة من حيث أن العاملين حديثي العهد بالعمل لديهم خبرات قليلة مقارنة بالقدامى.

### 5. المعوقات الخاصة بوسائل وأدوات الإتصال:

إن وسائل الإتصال تختلف من حيث مكوناتها ومزاياها وعيوبها بما يحدد درجة الكفاءة فيها من خلال ارتباطها بمدى تحقيق أهداف الإتصال والحصول على تغذية عكسية لعملية الإتصال لأن الاعتماد على وسيلة غير محققة للهدف إنما يعد من معوقات الإتصال .

### 6. المعوقات التنظيمية و الذاتية :

**1-6 المعوقات التنظيمية:** هي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة وأهدافها وسياساتها

وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام والواجبات طبقاً لطبيعة نشاط المنظمة ومن بينها:

- انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي.
- الاعتماد الزائد على اللجان.
- افتقاد إجابة المعلومات.
- الحجم الكبير للمنظمة.
- عدم وضوح سياسة الإتصال.
- تعدد المستويات الإدارية.<sup>1</sup>
- عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق.
- عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق زبيبت، مرجع سابق، ص 108.

- عدم وجود قنوات للإتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات.
  - عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة.
  - عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>
  - تداخل الاختصاصات و عدم وضوح المسؤوليات.
  - عدم وضوح الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى عدم وجود وصف دقيق للواجبات و المهام.
  - زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل و زيادة شعور الفرد بالملل.
  - مركزية التنظيم و عدد المستويات الإدارية و تجانس الجماعة.
  - تحول الأهداف و الغايات إلى الوسائل، فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من الطبيعة الإنسانية بين الموظفين ويجعل القيادات العليا تعلق إخفاقاتها على عاتق القوانين، و اللوائح التنظيمية، و ينتج عن ذلك ظهور الأمراض التنظيمي.
  - التباعد الجغرافي للوحدات المكونة للمؤسسة مما يصعب مهمة الإتصال الداخلي.
- و بشكل عام فإن المعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل التنظيمي، فإذا كان التنظيمي متماسكا و مرنا و متكيفا مع البيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية كانت المعوقات التنظيمية قليلة، و إذا كان الهيكل غير واضح و السلطات متداخلة أدى ذلك إلى ظهور مشكلة تنظيمية و هي عدم الإستقرار التنظيمي، ز ما ينتج عنه من تميز في الهيكل و الوظائف و العلاقات التنظيمية.<sup>2</sup>

## 6-2 المعوقات الذاتية:

هي مجموعة من المؤشرات تعزى إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الإتصال وتؤثر سلبا أو إيجابا من بينها:

- تبأين الإدراك.
- الاتجاهات السلبية.
- التعصب للأفكار و الآراء.
- تخطي القيادات الإدارية.
- عدم الرغبة في الإتصال.

<sup>1</sup> - خنيفر وفاء، مرجع سابق، ص 25-26.

<sup>2</sup> - بوحنية قوي، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 33.

- الانطواء.
- الميل إلى العمل الفردي
- قصور مهارات الإتصال.<sup>1</sup>

### 3-6 المعوقات الفنية و المادية:

و تنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص، و يمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الإتصال كالأدوات الإتصالية و العناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الإتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي و تعطي لعملية الإتصال بعدا أكثر ضبطا و تنظيما و ترتبط بالجوانب الشكلية.

إجمالا يمكن إدراك أهم المعوقات الفنية و المادية في العناصر التالية:

- قصور التخطيط الخاص بنظام الإتصال، سواء من حيث إدراك المرسل لطبيعة الرسالة أو عدم فهم المستقبل للرسالة، أو عدم التحديد الواضح للقناة الإتصالية المستخدمة.
- احتواء الرسالة على بعض البيانات التي يصعب تفسيرها و فهمها.
- تشويه الرسالة و نقلها بشكل محرف.
- الافتقار إلى استخدام التعبيرات المناسبة و الألفاظ الجيدة، والتي يمكن فهمها بسهولة.
- عدم وجود قنوات إتصالية و الافتقار إلى العلاقات الاجتماعية العامة الجيدة في المنظمة.
- زيادة الفترة اللازمة لفهم الرسالة و الرد عنها.
- زيادة الاعتماد على الإتصال غير المباشر و المكتوب و بالتالي انخفاض حجم الإتصال المباشر و الشفهي و الأنواع الأخرى.
- و قد تحدث للوسيلة الإتصالية أعطال و هذه الأعطال تتمثل في الأعطال الفنية و الميكانيكية.

تتواجد في بيئة العمل معوقات مادية و فنية تقلل من توفير الجو المريح لأداء الأفراد مثل وجود عناصر الفوضى و الضوضاء داخل و خارج المؤسسة ( التشويش ) بالإضافة إلى خصائص طبيعة المكان الذي ينجز الفرد فيه مهامه و ما يتميز به ( طبيعة المكان، الحجم، طبيعة التهوية).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق زبيط، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> - احمد محمد الخطيب، الإدارة الحديثة، استراتيجيات و نماذج، جدارا للكتاب العالمين، ص 399.

## 7. طرق التغلب على معوقات الإتصال داخل المؤسسة:

من الوسائل التي يمكن للإدارة استعمالها لتجنب معوقات الإتصال ما يلي:

- تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد الذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد.
- تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم يساعد على تحسين كفاءة الإتصالات بين هذه المستويات، وذلك لشعور العاملين بالأهمية والتابع أساساً من تفويض السلطة إليهم.<sup>1</sup>
- اعتماد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم، وتمكينهم من إدارة القسم لا مركزياً دون الرجوع إلى الإدارة العليا يساعد على التغلب على معوقات الإتصال التنظيمية، حيث يشعر فيه العاملون بالأهمية نتيجة إتباع اللامركزية.
- السماح بنوع من الاشتراك في الإدارة، يعتبر هذا العامل ذا أهمية بالغة في نجاح عملية الإتصال والتغلب على المعوقات التي تنشأ عن عدم الشعور بالارتياح نتيجة لتركيز السلطة في يد الإدارة العليا، إن إشراك العاملين في إتخاذ القرارات من شأنه أن يعزز ثقتهم بإدارة المؤسسة، وبالتالي يسهل ذلك من إجراء الإتصالات بين الإدارة والعاملين .

هذا بالإضافة إلى إعطاء خطة واضحة لتدعيم عملية الإتصال الداخلي بالمؤسسة من خلال:

- وضع أهداف واضحة لعملية الإتصال، ويجب التركيز على الرسالة المطلوب توصيلها للمستقبل.
- إعطاء الحرية الكاملة لجميع أفراد الإدارة و العاملين، للتعليق على الموضوعات المختلفة التي تتعلق بعملهم.
- يجب على الرؤساء والمرؤوسين أن لا يترددوا في تقديم شرح وافي بالنسبة لمشكلات العمل المقدمة.
- يجب أن يكون اتفاق حول المعاني الإتصالية بين العمال والإدارة، وهذا حتى يكون الإتصال تاماً.

<sup>1</sup> - بوعلي فريدة، مرجع سابق، ص 92

- يجب على الإدارة أن تعطي إجابات واضحة تجمع الأسئلة والاستفسارات التي تصعد إليها من المرؤوسين.
- يجب التركيز على الإتصال المباشر الذي يتيح للمرسل معرفة أثر الرسالة على المستقبل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - بوعللي فريدة، نفس المرجع، ص92-93.

## المبحث السابع: شبكات الإتصال.

تأخذ الإتصالات الإدارية في المؤسسة بأشكالها المتعددة أشكالاً مختلفة، يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الإتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الإتصال نظاماً اجتماعياً معقداً.

و تمثل شبكة الإتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة.

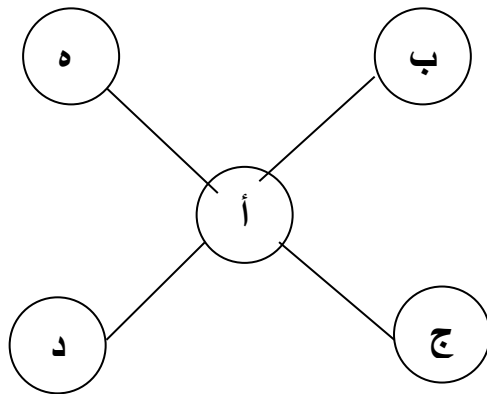
ويتكون هذا النظام من شبكات الإتصال على مستوى الجماعات صغيرة الحجم، وشبكة اتصال أكبر على مستوى المنظمة، وتخدم شبكات الإتصال هذه في تدفق المعلومات وأيضاً تخدم الهيكل التنظيمي، كما تخدم أيضاً نماذج الإتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية، ونظام القيم مما يساعد المنظمة على العمل بفعالية خاصة في المنظمات المتعددة الجنسيات، حيث يشمل العديد من الثقافات المختلفة التي يقرب الإتصال الفعال فيما بينها.

و في ضوء الأبحاث والدراسات التحريية العديدة التي تناولت موضوع الإتصال في المنظمة، وأهميته في صنع وإتخاذ القرارات، يمكن أن نصنف شبكات الإتصال على النحو التالي:

أ - شبكة اتصال العجلة: تتمحور الإتصالات وتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الإتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الإتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، ولكن اتصاهم يكون من خلال الفرد الموجود

في المحور "المدير" <sup>1</sup>

كما يوضحه الشكل رقم (01):

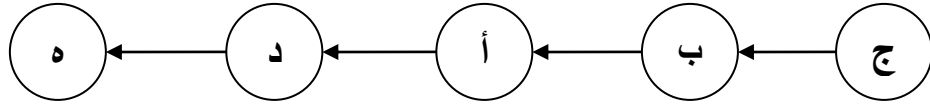


الشكل رقم 01.

<sup>1</sup> - العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص الموارد البشرية، 2008/2007، ص 165.

ب - شبكة اتصال السلسلة: ويمثل هذا النمط من الإتصال، إمكانية الرئيس بالإتصال بالمرؤوسين -مساعديه -حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس - المدير - بالإتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محددًا عادة.

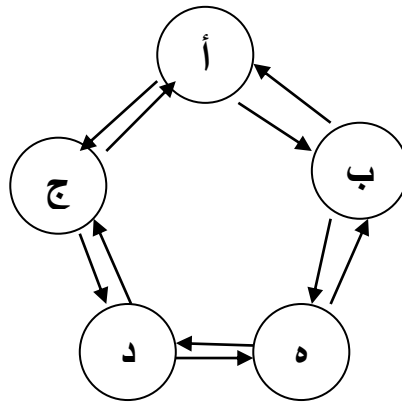
الشكل رقم (2):



الشكل رقم 02.

ج - شبكة الإتصال الدائري: و يطلق عادة على هذا النوع من الإتصال، بالإتصال شبه التام - الكامل - إذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين، وكل مساعد يستطيع الإتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الإتصال مع بعضهم البعض وهكذا، والشكل التالي يوضح ذلك<sup>1</sup>:

الشكل رقم (3):



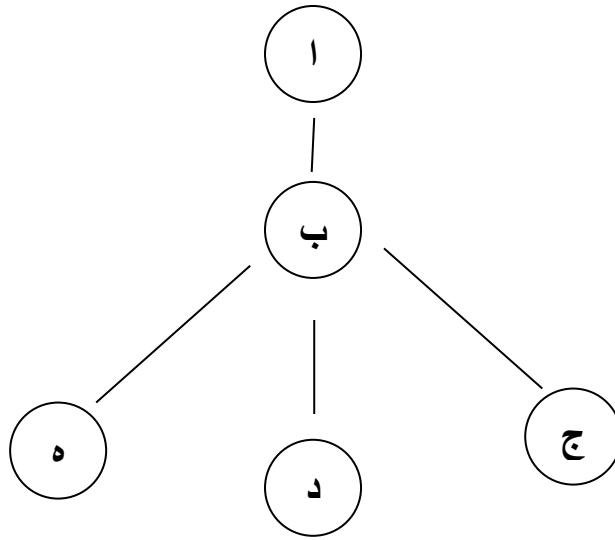
الشكل رقم 03.

<sup>1</sup> - العربي بن داود، المرجع السابق، ص 166.

د- شبكة الإتصال العنقودي:

ويمثل هذا النمط من الإتصال إمكانية الرئيس "المدير" الإتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الإتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير "الرئيس" يتصل بمساعدته، والمدير نفسه لا يستطيع الإتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعدته الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجاة في فعالية الإتصال، والشكل رقم 04 يوضح ذلك:

الشكل رقم 04:

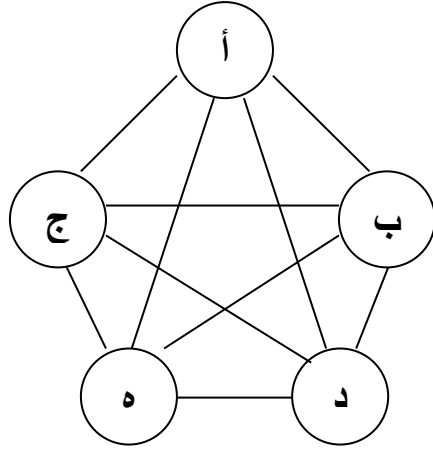


الشكل رقم 04.

هـ - شبكة الإتصال النجمي (على شكل نجمة):

يمثل هذا النوع من الإتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الإتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الإتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الإتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم ولذلك فإن هذا النمط من الإتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الإتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الإتصالات الأخرى.<sup>1</sup>

كما يوضحه الشكل رقم 05:



الشكل رقم 05.

<sup>1</sup> - العربي بن داود، المرجع السابق، ص 167 - 168.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل لمسنا من خلاله الأهمية القصوى للإتصال داخل المؤسسة، لهذا وجب على المؤسسات ان تطور اتصالاتها، لأنه أصبح محرك أساسي في الحياة اليومية للمؤسسة و عامل مركزي، و هذا لتحقيق المؤسسة أهدافها الداخلية.

و نستنتج هنا انه للإتصال واجبات و شروط نهتم بها لنجاحه، فكلما كان الإتصال جيدا بين الاطراف العاملة به كان نجاح و تحسين اداء المؤسسة اكثر، و كلما استخدمنا وسائله بالشكل الافضل، و بنينا الإستراتيجيات الإتصالية الناجعة، كلما كانت نسبة نجاح العملية الإتصالية مرتفعة.

و نستنتج ان العملية الإتصالية هي ليست عملية اعتباطية أو اتصالات غير مؤسسة، انما هي اتصالات لها كما تناولنا في هذا الفصل شروط، استراتيجيات، أدوات و وسائل، شبكات، حيث وجب اتباع نماذج إتصالية محددة تتلائم و داخل المؤسسة، و هذا يعود على المؤسسة بالإستقرار، و خلق اتصالات ذات مرتبة عالية و كفاءة عالية و جودة متميزة تسمح أيضا للمؤسسة بالمنافسة، و يعطيها تنظيم اكثر، و هذا متقوم به المؤسسات الناجحة التي ركزت على الإتصال الداخلي، و التي اعطت اهتماما لجميع العمال كل حسب مركزه الوظيفي و خلقت الإتصال و التواصل لتسير المؤسسة و الإتصالات الداخلية بكل سيولة و سلاسة.

قائمة مراجع الفصل الأول:

1. أحمد محمد عليق، وسائل الإتصال و الخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2004.
2. احمد محمد الخطيب، الادارة الحديثة، استراتيجيات و نماذج، جدارا للكتاب العالمين.
3. بوحنية قوي، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011.
4. بووهر، دايانا، مهارات الإتصال بثقة، ترجمة مبارك بن محمد الحماد الوزرة، مركز مهارات التدريب، الرياض، 2003.
5. ربحي مصطفى عليان، وسائل الإتصال و تكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء ، عمان، 1999.
6. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة، الأردن ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، 205.
7. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2011.
8. سعاد راغب الخطيب، المدخل إلى المعلومات العامة و الاعلام، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، 2000.
9. صالح خليل ابو اصبع، العلاقات العامة و الإتصال الانساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2004.
10. عبد الرحمن توفيق، منهج العلاقات العامة و الاعلام بين النظرية و التطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003.
11. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2003.
12. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية جامعة الاسكندرية 2001-2002.
13. محمد منير حجاب ، أساسيات البحوث الإعلامية و الاجتماعية، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع.

14. محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن احمد، الإتصالات الإدارية و نظم المعلومات مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 2002.
15. هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات الإتصال، مركز تطوير الاداء و التنمية القاهرة، 1996.
16. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
17. محمد مزبان، الإتصال المؤسسي انواع والانماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أفريل، 1998.
18. امنة كلفاح، تأثير التكنولوجيا الجديدة للإعلام والإتصال على العلاقات العامة داخل المؤسسة رسالة ماجستير.
19. العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص الموارد البشرية، 2008/2007.
20. بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الماستر في العلوم الإقتصادية، البويرة 2014/2013.
21. عبد الرزاق زبيط، عبد القادر قاسمي، الإتصال الداخلي بالمركز المتخصص لإعادة التربية بالمدينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الإتصال، 2015/2014.
22. محمد قادري، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.
23. قبائلي حياة، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، بومرداس، 2007./2006.
24. ياسين بودرياس، محمد فتح الدين علاوي، تكنولوجيا الإتصال و أثره على الإتصال داخل المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر، المدينة، 2014./2013.
25. وفاء خنيفر، دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، ورقلة، 2014/2013.

26. بلقاسم بن روان، ملتقى الإتصال في المؤسسة، المجلة الجزائرية للإتصال، معهد علوم الإعلام والإتصال، العدد 13، جانفي، 1996.

## الفصل الثاني: القائم بالإتصال.

### تمهيد

المبحث الأول: القائم بالإتصال

المبحث الثاني: مهم القائم بالإتصال.

المبحث الثالث: خصائص القائم بالإتصال

المبحث الرابع: موقع القائم بالإتصال في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الخامس: الشروط و المهارات الواجب توفرها في

القائم بالإتصال

المبحث السادس: وظائف القائم بالإتصال في المؤسسة

خاتمة

تمهيد:

لم تبقى المؤسسات اليوم تقاس بحجم انتاجاتها و مبيعاتها فقط، بل أصبحت تقاس بالشخصية و المكانة الاجتماعية لها، و التركيز على صورتها الداخلية لدى العمال، فلم تبقى تلك المؤسسات التي تسير بطرق عشوائية و اتصال غير منظم، بل تطورت، و أصبح فيها الإتصال يلعب دورا مهما و حركة دائمة و مستمرة لا تتوقف، و هنا تم التركيز على القائم بالعملية الإتصالية، باعتباره رهان استراتيجي تعتمد عليه المؤسسة لنجاحها و تحسين ادائها، خصوصا و ان مؤسساتنا اليوم ذهبت كثيرا في قياس مدى فعالية الإتصال الداخلي و جوانب الإتصال و اهملت القائم بالإتصال و كفاءاته و قدراته في نجاح العملية الإتصالية و بالتالي نجاح المؤسسة، و نلاحظ في هذا الجانب غياب كبير للبحوث و الدراسات التي تتناول القائم بالإتصال، مما حتم علينا دراسة هذا الجانب ايمانا و اعتقادا بالدور الكبير للقائم بالإتصال في المؤسسة و في الإتصال الداخلي، و ركزنا هنا على اهم المهام التي يقوم بها القائم بالإتصال و ابرز الخصائص التي يتميز بها، و أيضا المكانة و الموقع الذي يحتله داخل المؤسسة، و أيضا تطرقنا إلى اهم الشروط و المهارات الواجب توفرها لدى القائم بالإتصال، ووظائفه داخل المؤسسة.

## المبحث الأول: القائم بالاتصال.

عرّف بأنه "أي فرد أو فريق منظم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات من فرد لآخر عبر الوسيلة الإعلامية، أو له علاقة بتسيير أو مراقبة نشر الرسائل إلى الجمهور عبر الوسائل الإعلامية" هو الشخص الذي يقوم بالاتصال أي بإرسال المعاني و الأفكار للآخرين، سواءا بطريق مباشر أو من خلال وسيلة تعينه على ذلك، ومن ثمة فهو الخطيب و المدرس و المذيع و الكاتب في الصحيفة و مؤلف الكتاب... إلخ.<sup>1</sup>

انه العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال و تشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة والقوة العاملة الحية للمؤسسة.<sup>2</sup>

في حين اتجهت دراسات أخرى إلى تعريفه من منظور الدور في عملية الاتصال، فعرفته بأنه "الشخص الذي يتولى إدارة العملية الإتصالية وتسييرها، وعلى ضوء ما يتمتع به من قدرات و كفاءات في الأداء يتحدد مصير العملية الإتصالية برمتها"<sup>3</sup>

هو الشخص الذي يقوم بالاتصال أي بإرسال المعاني و الأفكار للآخرين، سواءا بطريق مباشر أو من خلال وسيلة تعينه على ذلك، ومن ثمة فهو الخطيب و المدرس و المذيع و الكاتب في الصحيفة و مؤلف الكتاب... إلخ.<sup>4</sup>

في حين اتجهت دراسات أخرى إلى تعريفه من منظور الدور في عملية الاتصال، فعرفته بأنه الشخص الذي يتولى إدارة العملية الإتصالية وتسييرها، وعلى ضوء ما يتمتع به من قدرات و كفاءات في الأداء يتحدد مصير العملية الإتصالية برمتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - كرم شلبي، معجم المصطلحات الإعلامية، ط1، دار الشروق، القاهرة، بيروت، 1989، ص123.

<sup>2</sup> - فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003، ص36-37.

<sup>3</sup> - نجوى فوال، القائمون بالاتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، مصر، 1992، ص35.

<sup>4</sup> - كرم شلبي، مرجع سابق، ص123.

<sup>5</sup> - نجوى فوال، مرجع سابق، ص35.

## المبحث الثاني: مهام القائم بالاتصال

### 1- صورة المؤسسة:

تحتاج المؤسسة أيا كان حجمها وطبيعتها، إلى خلق علاقة ثقة بينها وبين جمهورها، ان علاقات الثقة المبنية على المعرفة و التفاهم المتبادل هي الوحيدة القادرة على توفير المحيط البيولوجي و الحرارة الإنسانية، و التي هي ضرورية للإنسان كممثل حرارة الشمس للنبات، و بدون هذه الحرارة فلا هذا و لا ذاك يستطيع ان ييهج أو يعطي احسن الثمار.

و ما يمكن استجلاؤه من هذا القول، ان احد المهام الرئيسية التي ينبغي على القائم بالاتصال ان يأخذها على عاتقه، هي بناء الثقة بين المؤسسة و محيطها الداخلي و الخارجي.

و هذا ما يمكن تحقيقه من خلال توفير جو يسمح بحوا و اتصال متبادل، يمكن من الوصول إلى المعرفة الحقيقية و اغناء الفرد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، و يتم ذلك باستقراء و تحليل احتياجات الجمهور من جهة و جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالمؤسسة و وضعها في متناول هذا الجمهور من جهة ثانية عملا على ابقاء الإتصال الدائم بين اعضاء المؤسسة داخليا و كذا بين هذه الاخيرة و جمهورها الخارجي.

لذلك فإن مهمة القائم بالاتصال تتجاوز اعتباره مجرد ناطق رسمي، مكلف بإيصال وجهات نظر المسؤولين إلى الجمهور، إلى مهمته الأساسية باعتباره نقطة الوصل، و الالتقاء بين الجمهور و المؤسسة، و الناقل الأمين الذي بفضلته يتم تبادل المعلومات الصاعدة و النازلة، بالشكل الذي يكفل خلق الثقة و المحافظة على إستقرار المؤسسة و تطورها، و جعل الجمهور يعتبر نفسه شريكا لها، و هو ما يسوقنا طوعا إلى الحديث عن جوهر مهام القائم بالاتصال و المتمثلة في ضرورة عمله على خلق احسن صورة للمؤسسة باعتبارها (الصورة) الرأسمال الحقيقي لعقد الثقة بين المؤسسة و جماهيرها.<sup>1</sup>

و نوجز صورة المؤسسة في النقطة الآتية :

- خلق صورة للمؤسسة: ان مجال كسب ثقة الجماهير داخليا و خارجيا و الذي يشكل الرأسمال الحقيقي للتأقلم مع المحيط، و ضمان البقاء في الوسط التنافسي، يمر عبر تشكيل صورة للمؤسسة، و التي لا يمكن ان تأتي من فراغ، و انما تتأسس على الالتزام بقول الحقيقة و فتح

<sup>1</sup> - سالم عطية الحاج، مرجع سابق، ص 26.

قنوات الإتصال و التفاعل وناجحة بدورها عن عمل متكامل و منسق يكون من اختصاص ادارة الإتصال، يمكن اعتباره هندسة لهذه الصورة و وفق معايير مسقاة من واقع المؤسسة.<sup>1</sup> و يمكننا ان نعتبر ان مهمة تشكيل صورة المؤسسة هي ام المهمات الأخرى التي يقوم بها القائم بالإتصال بل ان تكوينها هو الذي يفرض على القائم بالإتصال انجاز المهام الأخرى الهادفة للغاية الكبرى ( تشكيل صورة المؤسسة ) و تتمثل هذه المهام في:

- وضع الإستراتيجية التي تسمح بتوحيد الأهداف.
- توفير الإمكانيات الملائمة للعمل وفق خطة أو برنامج اتصالي مضبوط.
- مراقبة و متابعة حالة أو وضعية العمل الإتصالي المنجز.<sup>2</sup>

## 2- وضع الإستراتيجية الإتصالية:

يتطلب العمل الإتصالي قبل ان يصبح واقعا تحديد أهداف دقيقة من خلال وضع إستراتيجية إتصالية، و قبل ذلك نود ان نشير إلى ان مفهوم الإستراتيجية.

حيث يعرفها "الفريد تشندلر" احد المهتمين بموضوع التنظيم و الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية على انها تمثل سواء اعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الاجل للمؤسسة، أو إختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

و الإستراتيجية لدى مدرسة " هارفارد" هي مجموعة القرارات المهمة للإختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها و الرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغير، و كذا تحديد الغايات الأساسية و الحركات من اجل الوصول اليها، القرارات الأساسية لإختيار هيكل التنظيم و الاخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منها.

و نعرض هنا مراحل اعداد الإستراتيجية:

### 2-1- مرحلة الاعداد: تقوم هذه الاخيرة على كل من تحليل الوضعية الراهنة للمؤسسة

و التحليل الثنائي ( جمهور- رسالة) ثم الإستراتيجيات الممكنة.

### 2-1-1 تحليل الوضعية: و يتعلق الامر هنا بتحليل كل عنصر من العناصر المكونة

لوضعية الإتصال على صعيد الأهداف المسطرة، و كذا الجانب التقني في مجال تطبيق

<sup>1</sup> - سالم عطية الحاج، المرجع نفسه، ص 30.

<sup>2</sup> - سالم عطية الحاج، المرجع السابق، ص 30.

الإتصال، و في هذه الحالة فإن عدد العوامل المدروسة يتنوع و يختلف بحسب كل مؤسسة و يمكن ان نذكر البعض منها:

- **الإتصال الداخلي:** الجو العام السائد بين أفراد المؤسسة، درجة مشاركة كل فرد الصورة الخاصة بالمؤسسة لدى جمهورها الداخلي... الخ.
- **الجانب التجاري:** نقاط القوة و الضعف، المشاريع التجارية، مدى ملائمة الإتصال التجاري المستخدم..... الخ.
- **المساهمون و المحيط المالي:** تقدير الاخطار.
- **المنافسون الكبار:** تحليل سياساتهم العامة و سياساتهم الإتصالية.
- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** قوته و ضعفه مقارنة بالمشاريع و كذا المنافسة.<sup>1</sup>

**2-1-2 التحليل الثنائي (جمهور - رسالة):** تتم بناء على نتائج المرحلة السابقة عملية فحص الجماهير المختلفة المعنية و القيام بتحديد الجمهور المستهدف، و بعد ان يتم تحديد الجمهور المستهدف، ينبغي تحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها، و التي تسمح هي الأخرى بتحديد الرسالة، بمعنى اخر المضمون الاعلامي الذي يرغب في ايصاله إلى الجمهور لأجل تعديل اتجاهات هذا الاخير اتجاه المؤسسة.

**3-1-2 الإستراتيجيات الممكنة:** لا توجد في العديد من الحالات إستراتيجية واحدة ممكنة، و لكن استراتيجيات عديدة، و من الخطأ ان يتم تحديد إستراتيجية واحدة، بل على العكس من ذلك ينبغي وضع أكبر عدد ممكن من الإستراتيجيات الممكنة و المقارنة فيما بينها قبل الاخذ بإحداها.

و عملية إختيار هذه الإستراتيجيات ينبغي ان تأخذ يعين الاعتبار ما يلي:

- تعريف الصورة المبتغاة.
- تحديد الجمهور و اقسامه.
- تحديد الرسائل.
- الخطوط العريضة للوسائل الممكن استعمالها، استقلالها الداخلي ة تكاملها.
- توزيع الجهود على الوقت.

<sup>1</sup> - سالم عطية الحاج، المرجع السابق، ص 32.

- مدى نجاح الافعال المحددة و المطبقة من قبل نختلف الدوائر.
- المخاطر الانية للفشل أو الانحراف.
- الليونة، هل هناك امكانية لتطبيق و اثرء الإستراتيجية المختارة... الخ
- الميزانية.

**2-2- مرحلة الإختيار و إتخاذ القرار:** و هي ثاني مرحلة من مراحل تحديد و وضع الإستراتيجية و التي تتم اثر نتائج الأولى، أين يتم إختيار الإستراتيجية و صياغتها عن طريق الكتابة، بكيفية يتجنب فيها اي امكانية لسوء الفهم، كما تخضع هذه الاخيرة لمصادقة المديرية العامة، من هذا فإن هذه الوثيقة و في غالب الاحيان تعلم بما اللجنة التنفيذية، ليتم إتخاذ القرار الذي يسمح بتحديد برنامج العمل.<sup>1</sup>

و على الصعيد العملي، فإن مديرية الإتصال من مصلحتها و قبل ان تقوم بعرض الإستراتيجية على المديرية العامة، ان تضمن و عن طريق اتصالات شخصية، و في الغالب رسمية مع المديرية الكبرى، انه لا يوجد هناك تناقض معها، و ان كل المشاكل الهامة قد تم اخذها بعين الاعتبار، و هو ما يعني ان تقدم هذه الإستراتيجية كاملة إلى مختلف المديرية.

### **3- وضع برنامج اتصال:**

بعد تحديد التوجه العام للعمل الإتصالي بناء على التصور الذي يتم بناؤه في مرحلة وضع الإستراتيجية، يأتي القائم بالاتصال إلى القيام بمهمة تجسيدها ميدانيا، و ذلك من خلال ضبط البرنامج أو المخطط الإتصالي و الذي هو عبارة عن وثيقة ملموسة تحدد بدقة ما يلي:

- الاعمال الواجب الالتزام بها و مضمونها.
- توزيع المهام و الأدوار .
- الرزنامة.
- الميزانية.
- العلاقة بين مختلف المديرية بشأن الافعال الإتصالية.

<sup>1</sup> - سالم عطية الحاج، المرجع السابق، ص 33-34.

و يسمح المخطط الإتصالي لكل مديرية معرفة:

- ما تأخذه مديرية الإتصال على عاتقها مباشرة من العمل.
- ما تأخذه باقي المديریات على عاتقها في هذا المجال.
- تجنب القيام بأفعال إتصالية غير متجانسة.

يعرف في هذا الإطار برنامج الإتصال على انه "عملية صنع القرار" و الذي يعتمد على مبادئ و سياسة عامة، و هو ما يقوم على تحديد النظام اتصالي(مرسل، واسطة، مستقبل، متلقي) و يعتمد على وسائل عمل تعكس إختيار و برمجة النشاطات الإتصالية للمؤسسة.

تقتضي عملية وضع الإتصال في المؤسسة ضرورة الرجوع إلى الإستراتيجية، التي تحدد بشكل واضح الخطوط العريضة للإتصال، بيد ان عملية ترجمة هذه الإستراتيجية على اغرض الواقع ليست بالمهمة السهلة، فهي تتطلب تفكيراً عميقاً، يستدعي الاخذ بعين الاعتبار جملة من العناصر الهامة، فالتقنيات و الوسائل المستخدمة في الإتصال متعددة، فأيهما يكون أكثر فعالية؟ ما هي الطريقة التي ينبغي استخدامها؟ و ما هي امكانيات النجاح في ذلك؟<sup>1</sup>

#### 4- قياس و تقييم العمل الإتصالي:

تبقى عملية تقييم مدى نجاعة الإتصال من المهام الأساسية الملقاة على عاتق القائم به فالمنطق السوي يقود إلى تفقد نتائج الافعال لمعرفة مدى قدرتها على بلوغ الهدف، و هو ما ينطبق على الفعل الإتصالي الذي ينبغي ان يدرس اثره بما يسمح بمعرفة مدى تأثيره لبلوغ الهدف المسطر في الإستراتيجية الإتصالية، و يقوم هذا التقييم بالأساس على معرفة:

- الجمهور الذي مسه الإتصال.
- معرفة و تذكر الرسائل من قبل الجمهور.
- الاثر المفترض(التغيير في المعارف و الآراء).
- مدى الفعالية المالية(تقدير العلاقة بين الاستثمار في مجال الإتصال و الربح في مجال الانتاج).

<sup>1</sup> - سالم عطية الحاج، المرجع السابق، ص 38.

و تعتبر هذه العملية غاية في الأهمية نظرا لما تسمح به من امكانية للمراجعة و التعديل في مجال الإتصال و كذا توضيح الرؤية للقائم بالإتصال و توجيه عمله وفقا لما تمليه معطيات التحليل.

لم تعد تقتصر عملية التقييم بصفة عامة في المؤسسة على جوانب التسيير أو التنظيم أو الانتاج أو الجانب المالي، بل أصبحت تمس كل جوانب المؤسسة بما فيها الإتصال و تنقسم عملية التقييم إلى قسمين: الداخلي و الخارجي:<sup>1</sup>

و هنا نتكلم عن عملية تقييم الإتصال الداخلي و تهدف هذه العملية عموما إلى:

● معرفة صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي، و تبين نقاط القوة و الضعف في العمل الإتصالي.

● تحليل العلاقات الموجودة بين المؤسسة و جماهيرها الرئيسية.

● معرفة قنوات الإتصال المتوفرة و دورها.

● توضيح و تحليل لوظيفة الإتصال.

● إعادة توضيح الخطوط العريضة التي ينبغي توجيه الإتصال نحوها، و بالتالي تحديد

الأهداف التي تبنى عليها الإستراتيجية الإتصالية.

و بخصوص التقييم الداخلي للإتصال في المؤسسة فهو كالاتي:

● ان مجال التقييم يغطي مجال الإتصال الداخلي للمؤسسة، الافقي و العمودي، الصاعد

و النازل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سالم عطية الحاج، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> - سالم عطية الحاج، مرجع سابق، ص 44.

### المبحث الثالث: خصائص القائم بالاتصال.

ان القائم بالاتصال يجب يتميز بخصائص تساعد على العمل و تزيد من مرونة تعامله مع أفراد الجمهور، و هناك اختلاف في وجهات النظر و الآراء، حيث يعتبرها البعض (الخصائص) تولد بالفطرة مع الشخص و يتميز بها اشخاص محددین فقط، و هناك اتجاه يرى بانها مكتسبة و يمكن تعلمها أو التدرب عليها، و من الأهمية الكبرى ان يتميز القائم بالاتصال بخصائص تجعله قادرا على مزولة عمله و التعامل معه.

و يمكن أن تقسم متطلبات الاشتغال في ميدان الإتصال إلى قسمين هما:

◀ الصفات و القابلية الشخصية.

◀ الصفات العلمية.

**1- الصفات والقابلية الشخصية:** و هي تلك الصفات التي لا يمكن قياسها بالامتحانات بل تولد مع الشخص وقد تعمل التجارب على صقلها ولكنها لا تتمكن من خلقها.

- **قوة الشخصية:** إن هذه الصفة يصعب تحديدها ووضع مواصفاتها، غير أنه من السهل التعرف عليها في تعاملها مع الآخرين و من أهم عناصرها حسن المظهر و القوام و الأناقة و دقة الحديث، فصاحب الشخصية القوية هو الذي يوحى بالاحترام و يجذب الناس إليه.
- **اللباقة:** وهي القدرة على التحدث مع الآخرين و التأثير في آرائهم، ويتضمن ذلك الاستماع إلى الآخرين فمن الثابت أن اللباقة ليست في أن تحسن الحديث بل أن تحسن الإنصات كذلك.
- **حب استطلاع:** إن حاجة المشتغل في الإتصال إلى المعلومات يتطلب أن يكون لديه الرغبة المستمرة و اليقظة التامة في تتبع ما يجري حوله من الأحداث و السعي وراء الحقائق و تغييرها.
- **الموضوعية:** وهي القدرة على النظر إلى الأمور بتجرد عن الذات والميول الشخصية وعدم التحيز لجهة دون أخرى.

- **الخيال الخصب:** إن النشاط الاتصالي ليس عملاً روتينياً، بل نشاطاً يعتمد على الإبداع و القدرة على التخيل و القائم بالاتصال يحتاج أن يتصور نتائج قراراته على الآخرين قبل إتخاذها.<sup>1</sup>
- **الحس الفني:** إن النشاط الإعلامي يجب أن يدعمه الذوق والحس الفني لكي يؤثر في الناس ، إن هذه الصفات ملكة طبيعية كما يمكن تنميتها عن طريق الدراسة و الاطلاع .
- **الشجاعة:** إن القائم بالاتصال كثيراً ما يواجه أوضاعاً متأزمة في علاقة مؤسسته بالجمهور و عليه أن يكون شجاعاً في إتخاذ القرارات الحازمة و بسرعة قبل أن يفلت زمام الأمور من يده
- **القدرة على الاحتمال و المثابرة:** و تتضح الحاجة إلى هذه الصفة من كون نشاط القائم بالاتصال لا يؤدي إلى نتائج سريعة واضحة، بل أن أهدافه بعيدة المدى بطيئة الظهور.
- **قابلية التنظيم:** ان القائم بالاتصال كإداري يحتاج إلى تنظيم اعماله و ترتيب الموارد المتاحة له و تقسيم الوقت و اعطاء الأولوية للأعمال حسب اهميتها، و تتضاعف الحاجة إلى التنظيم عندما تكون الأهداف الموضوعية غير ملموسة.<sup>2</sup>

**2- الصفات العلمية:** إن المشتغل في الإتصال هو إداري و إعلامي في نفس الوقت، فإن اختصاصه هو القيام بالاتصال باتجاهين، كما أنه يعمل في وحدة إدارية ضمن مؤسسة و يساهم في تحقيق أهدافها ، لذلك فإن إعداداته الدراسي يجب أن يتضمن من المواضيع ما يساعده في أداء وظيفته الإدارية و الإعلامية بنجاح، بالرغم من عدم وجود منهج محدد للتأهيل العلمي للعمل في المجال الاتصالي، فإن المعارف عليه أن ذلك يتطلب الامام بالمعارف التالية:

- **اللغة:** اذ يجب على القائم بالاتصال ان يكون متمكناً من الاستعمال السليم للغة، سواء فيما يكتبه هو، أو عند تقييمه لما يكتبه الآخرون في دائرته. كذلك تضمن مسؤوليته الاشراف على كل ما يصدر عن المؤسسة من اتصالات، و ضمان وضوحها و سلامتها من حيث اللغة.
- **الكتابة:** لكون جوهر عمل القائم بالاتصال هو التأثير في الآخرين، فإن الامام بأصول الكتابة هو اللبنة الأساسية الأولى في ذلك الطريق، فالمواد التي ينتجها يجب ان تكون سهلة و ممتعة سواء كانت مسموعة أو مطبوعة.

<sup>1</sup> - جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، دط، عمان، الأردن، 1998، ص 94، 95.

<sup>2</sup> - سالم عطية الحاج، مرجع سابق، ص 49.

• **فنيات التحرير:** على القائم بالإتصال ان يكون ملما بالفنون الصحفية كصياغة الاخبار و اجراء التحقيقات و المقابلات و تحرير المقالات، كما ان طبيعة عمله تجعله على اتصال دائم برجال الصحافة و المؤسسات الاعلامية مما يتطلب منه الماما و اطلاعا واسعا بطبيعة العمل الصحفي.

و على العموم فإن القائم بالإتصال أصبحت له مكانة كبيرة في المؤسسات العالمية، و أصبح من الضروري وجوده، و مهمة القائم بالإتصال للعلاقات العامة في المؤسسات تتطلب التخيل ( لأجل تشكيل المخطط الإتصالي)، و الصرامة للمتابعة، القدرات التقنية لمراقبة الانجاز، فالقائم بالإتصال أصبح و كما اسلفنا مستشارا مخططا و مطبقا و هو ما يتطلب منه الجمع بين عدة خصال، و القدرة على القيام بكل المهام، صحفي و ملحق صحفي و مكون و رئيس للمستخدمين و منشط، منتج، معد ، مسير.....الخ.

لذلك ينبغي ان يكون هذا الاخير على درجة من التكوين الاكاديمي، و يستحسن في العلوم الاجتماعية أو متخصص ( دبلوم من مدرسة الإتصال ) بحيث يكون قادرا على الاستيعاب السريع لكل نمط معلوماتي.

كما لا بد ان يكون له تكوين قاعدي في مجال الكتابة، و الفصاحة في الكلام، القدرة على المقابلة، ثقافة اقتصادية و مالية صلبة، و القدر الكافي من المعرفة التقنية في انجاز و اعداد الدعائم الإتصالية، الطبوغرافيا، النشر، الانتاج السمعي و كذلك البصري.....الخ.

و ان يستمع أكثر مع القدرة على التحليل، و استخلاص النتائج من النقاش و الحوار و تفسير الافعال و فهمها و بناء الخطة الإتصالية.

و اذ كان التأهيل العلمي مطلوبا في ادارة وظيفة الإتصال في المؤسسة فإنه ليس كافيا لضمان النجاح في المهنة كما سبق و ان ذكرنا، و يرى البعض ان هناك جملة من السمات التي ينبغي توفرها لنجاح الفرد العامل في مجال الإتصال في المؤسسة<sup>1</sup> و هي:

- مقدره تنظيمية من الدرجة الأولى.
- المقدره على الحكم و الموضوعية و النقد البناء.
- التخيل و المقدره على تقدير وجهات نظر الاخرين.

<sup>1</sup> - ابو اصبح صالح خليل، العلاقات العامة و الإتصال الانساني، ط1، دار الشروق، 1998، ص 126.

- المقدره على تحمل الالام.
- محبة البحث.
- الادارة في العمل لفترة طويلة و لساعات غير مريحة عند الحاجة.
- المرونة و المقدره على التعامل مع مشكلات مختلفة في الوقت نفسه.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - ابو اصبع صالح خليل، نفس المرجع، ص 127.

## المبحث الرابع: موقع القائم بالإتصال في المؤسسة الاقتصادية.

بات من الواضح ان الإتصال أصبح نشاطا اداريا علميا، و هذا ما يفترض ان يكون القائم بالإتصال أو الجهاز المشرف عليه خاضعا لتنظيم و طبيعة العمل المراد انجازه، و الإتصال كأحد النشاطات الهادفة، لا يمكن ان يحقق أهدافه دون تخطيط عملياته و تنظيم نشاطاته و كوادره. و يرى الباحثون في جانب تنظيم ادارة الإتصال و موقعه من الهيكل التنظيمي ان ذلك مرتبط بجملة من العوامل نذكر منها:

### 1- تحديد مكانة و قيمة الإتصال داخل و خارج المؤسسة: لان مكانة الإتصال هي المؤشر

للدلالة على مدى اهتمام المؤسسة بوظيفة الإتصال و نشاطه، و هذا الإهتمام هو الذي سيحدد حجم التسهيلات المتاحة لإدارة الإتصال و الإمكانيات الفعلية للعاملين به.

### 2- فلسفة المؤسسة اتجاه الجمهور: يعني ذلك مدى اهتمام المؤسسة بأهمية اراء جماهيرها

و اخذها بعين الاعتبار عند وضع السياسات، فاذا كانت مؤمنة بذلك فإن إيمانها أول ما ينعكس على ادارة الإتصال و لإعطائها موقعا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الاخذ باستشارتها و توصياتها، اما اذ لم يوجد هناك ايمان بقيمة هذا الجمهور فإنه لا وجود لمبرر وجود ادارة الإتصال.

### 3- السياسة الاعلامية للمؤسسة: و يقصد بها السياسة المتبناة من قبل المؤسسة في نشر

المعلومات عن المؤسسة، فالكثير من المؤسسات تلتزم الصمت و السرية و عدم السماح بتسرب المعلومات عن المؤسسة إلى جمهورها، فمثل هذه الأوضاع تعيق عمل ادارة الإتصال، و بالتالي عمل القائم بالإتصال، و تؤدي إلى شل حركته اذ لا يصبح له أي دور فعال في المؤسسة.

ان ما نستخلصه من عرض هذه العوامل الثلاثة، انها بحق تتحكم و إلى درجة كبيرة في تنظيم

و موقعة الإتصال في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة اذ كلما كانت المؤسسة واعية بدور و مكانة

الإتصال و إيمانها الراسخ بدور الجمهور و أهمية آرائه في بناء سياساتها، و كلما كانت ديموقراطية في نشر

المعلومات كلما كان الإتصال و القائم به مكانة و موقعا مجسدا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.<sup>1</sup>

و بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، من الصعب تحديد موقع معين لإدارة القائم بالإتصال

في مؤسسة من المؤسسات، فهي تختلف حسب الحجم و طبيعة أعمالها، ففي حال صغر حجم المؤسسة

مثلا يقوم المدير نفسه بواسطة معاون له ضمن العاملين في المؤسسة بأعمال الإتصال، كما يختلف قسم

<sup>1</sup> - سالم عطية الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

الإتصال حسب مدى فهم القائمين بالإدارة فيها لأعمال القائم بالإتصال، و من ثمة يختلف البناء التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى.

كما قد يكون هذا الاختلاف لضرورة تستدعيها اختلاف الأهداف و الخطط و البرامج و الجماهير، وكذلك الأمر بالنسبة لتعبئة القائم بالإتصال، فقد تستند هذه المهمة إلى أحد مديري الإدارات كإدارة المستخدمين أو إدارة المبيعات أو إدارة الإعلانات أو قد توزع المسؤولية فيما بينهم.

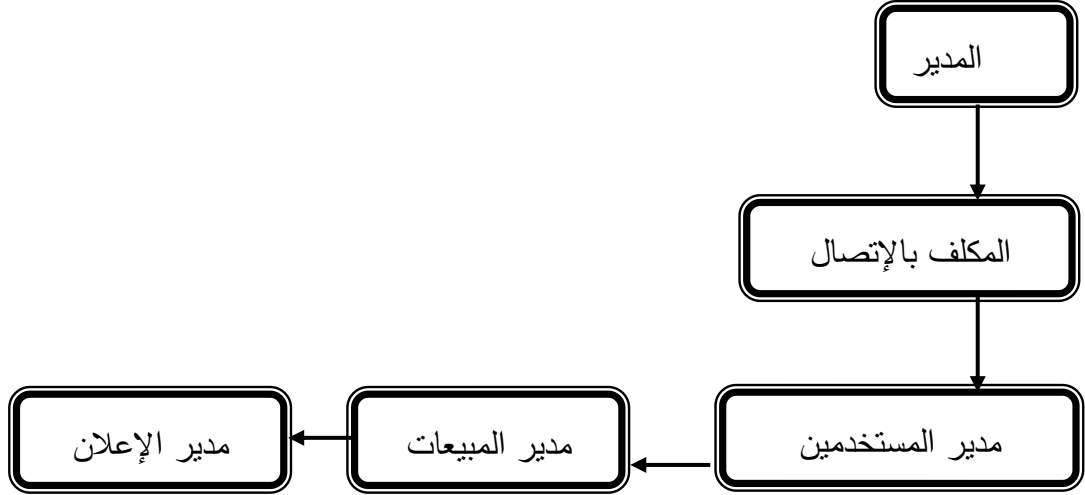
وفي بعض المؤسسات الأخرى نجد أن هناك إدارة كاملة للقائمين بالإتصال، يرأسها مدير يتتبع عضو مجلس الإدارة مباشرة، و تشمل عدة أقسام من بحوث و تخطيط إلى تنسيق و إنتاج... و غيرها.

كما تتصل أعمال القائم بالإتصال اتصالا مباشرا بالأهداف و السياسة العامة التي تنتهجها الإدارة، و عليه فإن أعمال المكلف بالإتصال يجب أن توضع في التنظيم العام و على مقربة من الإدارة العليا و تحت إشرافها مباشرة هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن تخصيص مدير أو قسم لإدارة الإتصال لا يعني أن هذا الشخص أو هذا القسم هو الجهة الوحيدة التي تقوم بأعمال الإتصال بمختلف أشكالها، فهذه الأخيرة عملية مستمرة يشترك فيها الجميع من المدير العام إلى عامل النظافة.<sup>1</sup>

ومن ثمة فإن كل ما نقصده من تخصيص المكلف بالإتصال أو قسم لإدارة علاقات القائم بالإتصال، هو وضع هذه الأعمال تحت إشراف الخبراء المتخصصين لمساعدة بقية رؤساء الأقسام بالمؤسسة، في تحسين صلتها مع فئات الجمهور المختلفة، أي أن قسم الإتصال يعتبر من الأقسام الاستشارية داخل المؤسسة.

و فيما يلي عدد من النماذج المقترحة لموقع القائم بالإتصال في الخريطة التنظيمية:

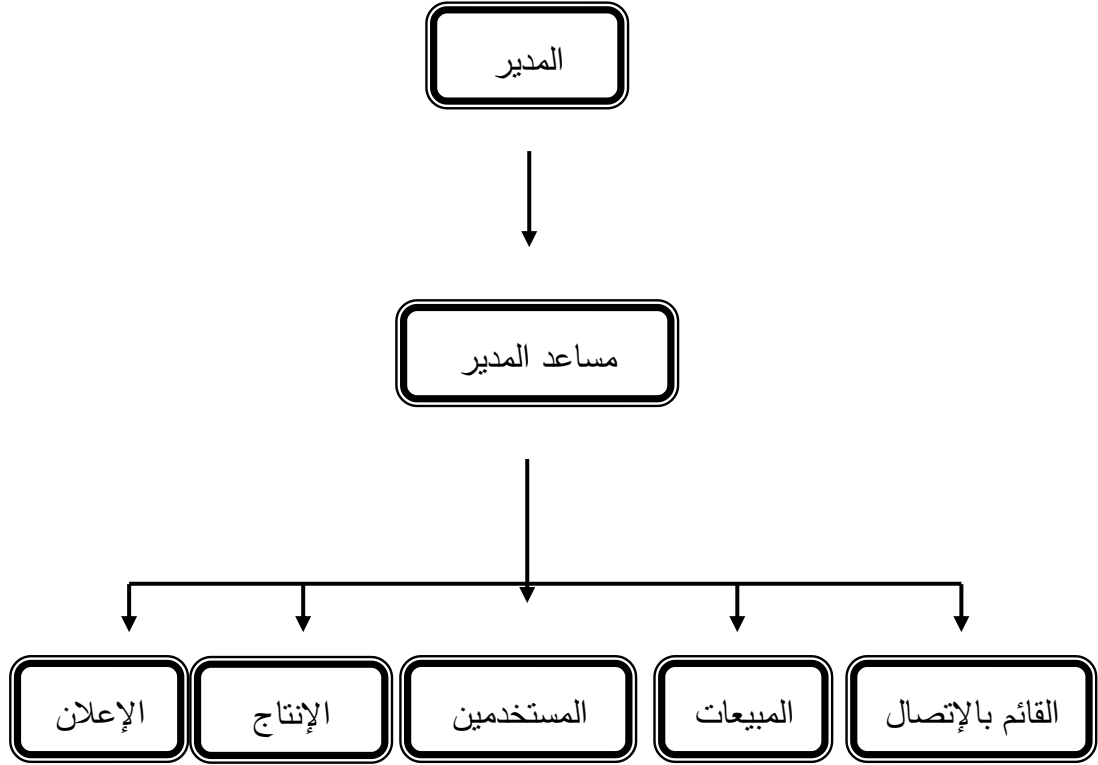
<sup>1</sup> - أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص30.



الشكل (06)

بهذا الشكل (06) نرى أن يكون المدير بالقرب من الأفراد الذين يشتغلون بالمراكز ذات المسؤولية الكبيرة في المؤسسة حتى يمكن أن يحقق أحسن النتائج<sup>1</sup>

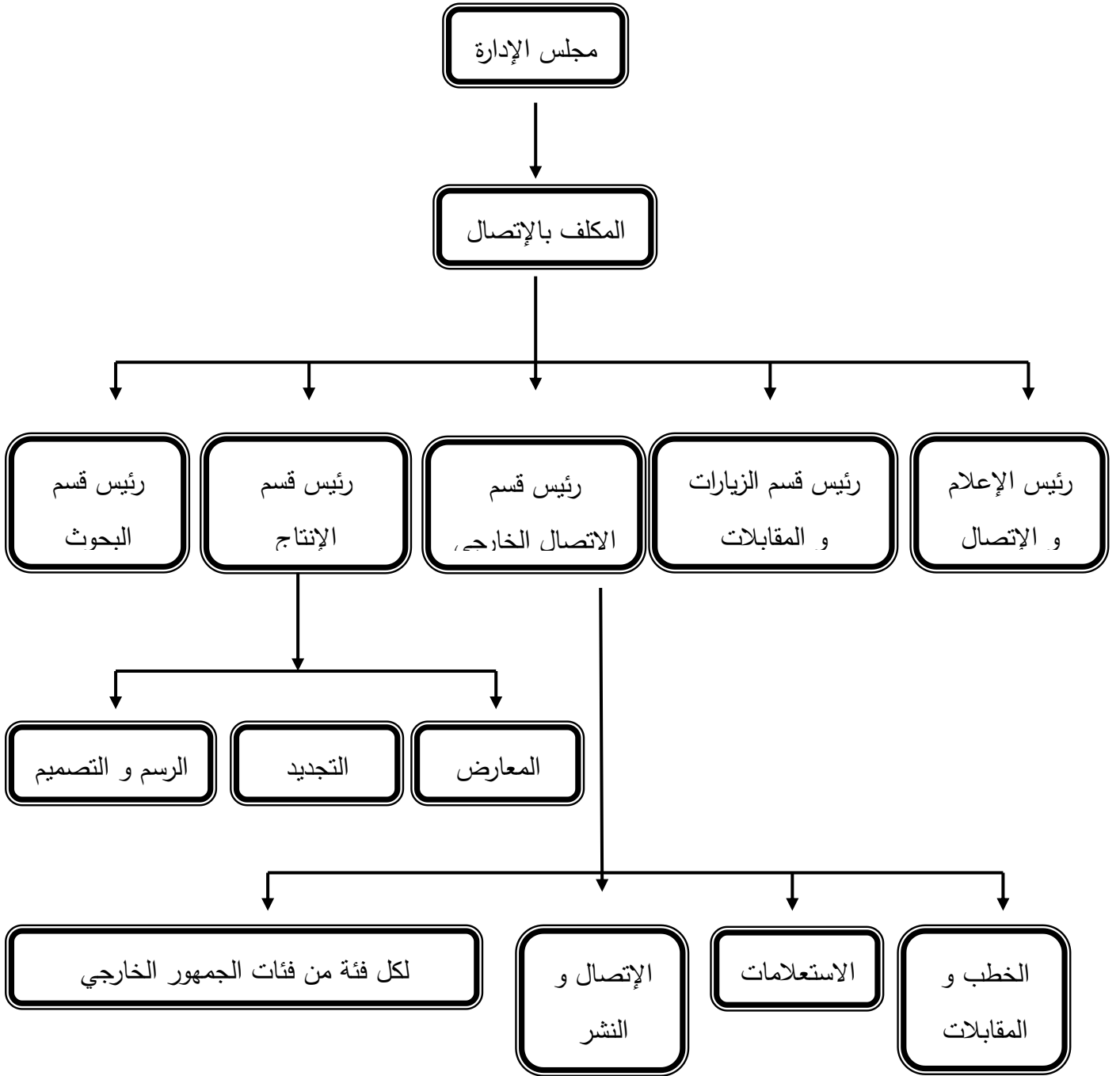
<sup>1</sup> - أحمد عسكر و آخرون، العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية، 1980، ص152.



الشكل (07)

في الشكل (07) يتصل القائم بالإتصال بمساعدة المدير العام اتصالا مباشرا، لكن مركزه يتساوى مع مركز مديري الإدارات الأخرى و بذلك يسهل عليه التفاهم معهم، إذا كانوا يعقدون جلسات دورية بانتظام لتقرير سياسة الشركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة و الإعلام، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر، ص90



الشكل (08)

في الشكل (08) يقوم بأعمال القائم بالإتصال مدير تتبعه عدة أقسام، و ذلك في حالة اتساع مشروعات و خطط و برامج الإتصال و المدّعمة لإمكانيات مادية مناسبة، و يكون اتصال هذا المدير مباشرة و وثيق بالإدارة العليا، و للقائم بالإتصال الحق في حضور جلسات مجلس الإدارة بالمؤسسة إذا لم يكن عضوا فيها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - ابراهيم إمام، المرجع السابق، ص153

## المبحث الخامس: الشروط و المهارات الواجب توفرها في القائم بالإتصال.

### 1. الشروط الواجب توفرها في القائم بالإتصال:

كي يصبح المتخصص في الإتصال صالحا لأداء عمله، يجب أن يتفهم الاتجاهات و التطورات التي تحدث في الرأي العام، كما يجب أن يكون على علم تام بسياسات الإدارة و مشكلاتها و أن يؤمن إيمانا كاملا بعمله و رسالته التي يؤديها، متيقظا لما يدور حوله داخل المؤسسة و خارجها من أحداث تتيح له طريق الاستفادة من كل فرصة لخدمة الجمهور و تحقيق مصالحه، سواء بنقل المعلومات إليه أو بالرد على ما يعين له من أسئلة أو بالإستجابة لملاحظاته المقبولة أو بأداء خدمة واقعية له، وهذه اليقظة أيضا تتيح له فرصة البحث السريع في العمل، و هي صبغة أساسية للقائم بالإتصال.

ففي دقائق يتطلب منه الأمر أن يبحث مثلا في مدى أثر نشر الخبر في نفوس الجمهور أو مشكلة تتعلق بفرد من الأفراد أو في اقتراح بإتخاذ إجراء من الإجراءات، و هو بمقتضي هذا البحث السريع سينصرف على الفور دون تردد، و لهذا فإن الظروف تدفعه دفعا إلى أن يحصل على أكبر قدر ممكن من الثقافة بكل ما حوله، و بنفسية الجمهور و بوسائل التأثير فيها و بالتنظيمات الإدارية و الفنية التي تمكنه من أداء عمله على الوجه الأكمل و بنجاح المؤسسة التي يخدمها.

ولابد من توافر شروط في القائمين بأعباء الإتصال، و تنقسم هذه الشروط إلى ما يأتي:

● **الشروط الموروثة:** هي تتعلق بالدوافع الفطرية التي تعد الأساس الأول للسلوك الإنساني و تظهر هذه الدوافع بعد الولادة مباشرة و لا تكون نتيجة خبرة أو تعلم أو تجربة، و لذلك ينبغي أن تكون شخصيته مكتملة و أن يتميز بالنضج العاطفي، الذاكرة القوية، و العقل المنظم و من المرغوب أن يكون من يعمل في مجال الإتصال مخلصا، حازما، شجاعا، مقداما، متفائلا، يتميز بقوة غريزية للاستطلاع و حب الاختلاط، و هذه كلها صفات من الواجب توفرها في القائم بالإتصال.<sup>1</sup>

● **الشروط التنظيمية:** يقصد بها توفر الحد الأدنى من المستوى التعليمي و التعلم و التدريب الجامعي، الذي يؤهل المتخصص في الإتصال للعمل في هذا المجال، و لاشك أن التعليم الأكاديمي يساعد على نجاح رجل الإتصال، و يستحسن أن يكون الشخص قد حصل على شهادة جامعية في الإعلام أو التجارة أو الآداب أو القانون، و أن يكون قد حصل على المواد

<sup>1</sup> - حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة، المبادئ و التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1973، ص123

التالية: اللغات، الصحافة، علم النفس، علم الاجتماع، علم الأجناس، الفلسفة، المنطق، الإدارة العامة، الاقتصاد، إدارة و تنظيم المشروعات، التسويق، الإعلان، الإحصاء النظري و التطبيقي، الإتصال و العلاقات العامة و غيرها من المواد الدراسية.

- **الشروط المكتسبة:** و تختلف هذه الدوافع عن الدوافع الفطرية، و هي أن الإنسان لا يولد مزودا بها لكنها تكون نتيجة لحياة الفرد في بيئة معينة و يتأثر بها. و تحقق كل من الشروط التعليمية و المكتسبة، صفات يحتاج إليها المشتغل في الإتصال، وهي القدرة على الإدراك الواضح و على التنظيم و الحكم العادل الموضوعي و القدرة على تقديم المواقف و التنبؤ و على مقاومة الضغوط و المرونة و القدرة على التعامل مع المشاكل المختلفة. و تحقق الشروط السابق ذكرها، أن يكون العامل في مجال الإتصال اجتماعيا بطبعه و عنده القدرة على الإقناع و الإجراء و على الكتابة و الخطابة، و أن يعترف بالخطأ إذا وقع فيه و يرجع عنه.<sup>1</sup>

## 2. المهارات الواجب توفرها في القائم بالاتصال:

إنّ من شروط نجاح العمليات الإتصالية، ضرورة توفر مجموعة من المهارات في القائم بالاتصال تمكّنه من تحقيق الإتصال الجيّد و إقامة العلاقات الحسنة مع الآخرين، و هذا لا يمكن أن يتحقق إلا باتباع خطوات أساسية و تدريب متواصل، و من أبرز المهارات أو الشروط الواجب توافرها عند القائم بالاتصال نذكر ما يلي:

### 2-1- الإنصات الجيد: حيث تشمل مهارات الإتصال الجيّد على المهارات الفرعية التالية:

- الانتباه للطرف الآخر (سواء كان فردا أو جماعة).
- الاستماع لما يقوله الطرف الآخر في العملية الإتصالية، ليس بكلامه فقط بل حتى بما يقوله بجسمه و حركاته (تعابير وجهه، حركات يديه و كتفيه... إلخ).
- الفهم الدقيق لما يفكر فيه الآخرون و لما يشعرون به.
- إبلاغ الطرف الآخر بفهم ما يري إيصاله.

### 2-2- التبليغ الجيد: يقصد بالتبليغ الجيّد إجابة الطرف الآخر بعد الإنصات إليه، و هذه

الخاصية بدورها تشمل على عدّة مهارات فرعية تمكّن الشخص من تحقيق الهدف الذي يسعى

<sup>1</sup> - محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات العامة، دار التأليف، القاهرة، مصر، 1982، ص84

إليه من عملية الإتصال، فإذا كان الإنصات الجيّد هو محور عملية الاستقبال، فإن التبليغ الجيّد يعدّ محور عملية الإرسال أثناء عملية الإتصال و التواصل، و تتمثل المهارات الفرعية لهذه المهارة ما يلي:

- **الحضور:** بمعنى إبلاغ أو إعلام الطرف الآخر بأنك تصغي لما يقوله و مهتم بذلك.
- **الفهم:** و هو مهارة إعلام الطرف الآخر بأنك تفهم مشاعره و احساسه و سلوكه.
- **الإحترام:** تقوم هذه المهارة على إشعار الطرف الآخر بأنك تحترمه و ذلك من خلال إتصالك و علاقتك به.<sup>1</sup>

و بناء على ما أوردناه فإن تحقيق هذه المهارات في عملية الإتصال يتطلب من القائم بالإتصال تغيير سلوكه و تعديل بعض أنماط علاقاته بالآخرين، و يورد الباحث "آغان" Aggan مقترح هذه المهارات المذكورة أعلاه، الخطوات التالية للقيام بتعديل أسلوب التعامل مع الآخرين أو لتحسين الأسلوب المتبع، و المتمثلة فيمايلي:

- **تعلم مهارات جديدة في الإتصال:** و ذلك ببذل وقت أطول، مثلا في الإنصات للغير قبل إجابتهم.
- **الإدراك الذاتي:** إن إدراك الفرد لأسلوبه و طريقة تعامله مع الآخرين عن طريق الخبرة أو التدريب أو عن طريق ملاحظة الآخرين، يجعله شيئا فشيئا قادرا على تطوير سلوكه بالتغلب على نقاط الضعف و تقوية الجوانب الإيجابية، هذا الوعي المتنامي يمكن الفرد من تحسين أسلوب تعامله مع الآخرين و يسهّل له القيام بمهامه على أحسن وجه.
- **الإمكانيات الجديدة:** لاشك ان الإدراك الذاتي الذي يكتسبه الفرد كمهارة تمكّنه من اكتشاف نقاط الضعف و القوة في سلوكه، يصبح أساسا لتوجيه الفرد لاستكشاف طرق و نماذج و إمكانيات جديدة لتعديل و تطوير سلوكه، و قد تكون هذه الإمكانيات عبارة عن نماذج تتحلّى في سلوك أحد الزملاء في مجال العمل أو أحد الاقارب، بحيث يتّخذ كقدوة في سلوكه أو عبارة عن معلومات نظرية أو نموذج يتصوره الفرد و يرغب في السلوك و فق النموذج المثالي.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن عزوي و آخرون، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1991، ص ص 27، 28.

- التجربة ضمن مجموعة: يمكن للفرد الذي يريد تعلم و إتقان مهارة جديدة في الإتصال و المعاملة ان يجرب المهارة الجديدة ضمن مجموعة صغيرة أو مع فرد يثق فيه، و ذلك قبل أن يحاول تطبيق المهارات الجديدة المكتسبة مع أفراد آخري لا يعرفهم.
- و في الأخير يمكن أن نشير إلى أن تطبيق هذه المهارات يستدعي التدرج و التمهل، و ذلك حتى لا يصاب الفرد بخيبة أمل و النكوص إلى السلوك السلبي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - عبد الرحمن عزي و آخرون، المرجع السابق، ص ص 29، 30

## المبحث السادس: وظائف القائم بالاتصال داخل المؤسسة.

ان للقائم بالاتصال عديد الوظائف داخل المؤسسة، من اجل تحقيق النجاح و الإستقرار و تحقيق التفاهم بين المديرية المختلفة و كذا العاملين، و هذا لمساعدة المؤسسة داخليا على القيام بأفضل الاداء الذي يخلق صورة ذهنية طيبة داخليا و بالتالي إستقرار المؤسسة و نجاحها، و لتحقيق المؤسسة أهدافها الداخلية فإنه هناك مجموعة من الوظائف المحددة للقائم بالاتصال ليقوم بها و نذكر منها:

1. وظيفة البحوث و الدراسات.
2. الوظيفة الاعلانية و الدعائية.
3. الوظيفة الدفاعية و التصحيحية.
4. وظيفة التوافق و الانسجام الداخلي.

و حسب اطار بحثنا الذي يهتم بالاتصال الداخلي في المؤسسة فإننا نركز على نقطتين هما:

1. **وظيفة البحوث و الدراسات:** و يقصد بها جمع و تحليل البيانات و تفسيرها سواء كانت هذه البحوث على الجمهور الداخلي أو الخارجي، و تنقسم البحوث التي يجريها القائم بالاتصال إلى "بحوث إستطلاعية" و "بحوث وصفية" و "بحوث تفسيرية" و "أخرى تاريخية".
- فالبحوث الاستطلاعية تهدف إلى التعرف على جوانب المشكلة و صياغتها في إطار علمي تمهيدا لدراستها دراسة مستفيضة أكثر دقة و عمقا، كما تفيد القائم بالاتصال في تحديد المشكلات التي تحتاج إلى دراسة و أولوية كل منها وفقا لآثارها المرتقبة اتجاه المنظمة و إمكانيات تنفيذ هذه البحوث علميا.<sup>1</sup>
- أما البحوث الوصفية التي يقوم بها القائم بالاتصال فإنها تستهدف معرفة خصائص الجماهير حتى يمكنها توجيه رسائل فعالة لها، إذ أن القائم بالاتصال يضع دائما نصب عينيه شعار "اعرف جمهورك" و عندما تتم هذه المعرفة بصورة متكاملة و سليمة تزداد احتمالات فاعلية برامج القائم بالاتصال و تنوع البحوث الوصفية ما بين دراسة الحالة، المسوح، البحوث المكتبية و التوثيقية، البحوث التحليلية للأنشطة و المعلومات أو الدعاية.

<sup>1</sup> - بدر عبد الله المدير، المؤتمر الأول للعلاقات العامة و الإعلام في المؤسسات الرسمية، مكتبة جامعة الكويت، الكويت، 1995، ص80

أما البحوث التفسيرية فإن إدارة القائم بالاتصال تقوم بها بهدف رئيسي و هو معرفة الأسباب الكامنة وراء ظاهرة معينة، و تقوم البحوث التفسيرية على التصميم التجريبي و شبه التجريبي، حيث تقوم على الدراسات الميدانية و تفسير نتائجها و استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي.

أما البحوث التاريخية في مجال الإتصال فإنها تفيد في التعرف على الظاهرة و ربطها بعوامل أو ظروف معينة و الإستفادة من كل ذلك في تصميم البرامج و الأنشطة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

## 2. وظيفة التوافق و الانسجام الداخلي:

يقصد بهذه الوظيفة تحقيق الإنسجام بين العاملين بالمنظمة، سواء على المستوى الأفقي أو المستوى القطاعي أو المستوى الرأسي، و يقصد بالمستوى الأفقي وجود علاقة طيبة بين العاملين بالمؤسسة بوجه عام، اما المستوى القطاعي فيقصد به إيجاد هذه العلاقة بين العاملين في الإدارات الرئيسية و الفرعية بالمؤسسة، اما المستوى الرأسي فيقصد به تحقيق التفاهم و العلاقة بين العاملين و الإدارة بمستوياتها المختلفة.

إن القائم بالاتصال بمعناه العلمي هو الذي يبدأ من داخل المؤسسة، أي التي تعمل على إيجاد التفاهم و الثقة و العلاقات الطيبة بين جميع العاملين بها، فمن غير المعقول أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي بينما العلاقة مع العاملين بها علاقة سيئة، ولقد أثبتت الدراسات أن معنويات العاملين بالمؤسسة و رضاهم عنها ينعكس على تعاملهم مع الجمهور، أنهم يتحدثون مع الجمهور سواء مع الأصدقاء أو غير الأصدقاء، هذا الإتصال المباشر سواء كان مقصودا أو غير مقصود يساهم في تشكيل الصورة الذهنية عن المؤسسة لدى الجمهور الخارجي، و لذلك يرى خبراء الإتصال أن الصورة التي تطبع في إذهان الجمهور عن أي منظمة أو مؤسسة هي تلك التي يرونها في أداء و سلوكيات العاملين بها، و في علاقتهم بالجمهور في مجال العمل، أي أن العاملين بالمؤسسة هم رجال الإتصال أو القائمين بالاتصال.<sup>2</sup>

فالشخص الذي يعامل الجمهور بكفاءة و سرعة و أمانة و إخلاص يعطي انطباعا طيبا عن المؤسسة، ولا يتسنى ذلك أبدا عندما يكون الشخص في علاقات عداء و صراع مع الزملاء أو مع

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1988، ص42

<sup>2</sup> - محفوظ احمد جودة، إدارة العلاقات العامة، مفاهيم و ممارسات، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص82

الإدارة، بحيث يحرص القائمين بالإتصال في بعض المؤسسات و المنظمات في دراسة اتجاهات و آراء و رغبات العاملين و ردود أفعالهم اتجاه سياسة المؤسسة و إبلاغ الإدارات العليا بذلك، و العمل قدر الإمكان على الإستجابة لتلك الآراء و الرغبات، كما يعمل القائمين بالإتصال أيضا على تشجيع التواصل بين مختلف المستويات الإدارية و العاملين بما يرفع الروح المعنوية لهم، و كذلك تقوم ببعض الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي بالنسبة للعاملين مثل توفير البرامج الاجتماعية و الترفيهية حتى تخلق نوعا من الإنسجام الداخلي و الولاء للمؤسسة و الإنتهاء لها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - صالح خليل أبو أصبع، المرجع السابق، ص 99

خلاصة:

لم يبق إختيار القائم بالإتصال مجرد إختيار عشوائي في المؤسسة، بل بصفته عنصر أساسي و استراتيجي داخ المؤسسة، أصبحت عملية إختيار المسؤول عن الإتصال تخضع لشروط، ووجب على القائم بالإتصال ان يتصف بصفات و مزايا عن غيره من العمال داخل المؤسسة، تساعده على اداء عمله و تحسين و تطوير اداء المؤسسة، كالفهم و الانصات، و التحليل الجيد للإتصال داخل المؤسسة و بالتالي أصبح القائم بالإتصال من العناصر الحساسة التي تهتم بها المؤسسات الإقتصادية الكبرى و هذا باعتبار أيضا ان القائم بالإتصال هو الاخطبوط الذي يتصل بجميع أفراد المؤسسة و اقسامها و لهذا وجب في مؤسساتنا الجزائرية الإهتمام بهذا الشخص المسؤول عن الإتصال أو القائم بالإتصال للتعريف بأهداف المؤسسة على المستوى الداخلي، و تنظيم العلاقات الإتصالية بين كل الجهات و الاطراف، و تحسين سيولة المعلومات و التواصل داخل المؤسسة، و هذا كله يرجع بالإيجاب على المؤسسة و يطور من ادائها و يحسنه.

قائمة مراجع الفصل الثاني:

1. ابو اصبع صالح خليل، العلاقات العامة و الإتصال الانساني، دار الشروق، 1998.
2. أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
3. أحمد عسكر و آخرون: العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية، 1980.
4. إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة و الإعلام، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر.
5. بدر عبد الله المدير، المؤتمر الأول للعلاقات العامة و الإعلام في المؤسسات الرسمية، مكتبة جامعة الكويت، الكويت، 1995.
6. جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، دط، عمان، الأردن 1998.
7. حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة، المبادئ و التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1973، العلاقات العامة.
8. فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، ا لقاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003،
9. كرم شلي، معجم المصطلحات الإعلامية، ط1، دار الشروق، القاهرة، بيروت، 1989.
10. محمد فريد الصحن: العلاقات العامة، المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1988.
11. محفوظ احمد جودة: إدارة العلاقات العامة، مفاهيم و ممارسات، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997.
12. نجوى فوال، القائمون بالإتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، مصر 1992.
13. سالم عطية الحاج، القائم بالإتصال في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الإتصال ، 200-2001.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.

تمهيد

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج المتحصل عليهما.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة و الاقتراحات.

خاتمة

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول و الفصل الثاني إلى مختلف النواحي النظرية التي تخص الإتصال الداخلي و القوائم بالإتصال بصفتهم العناصر الأساسية التي تشكل خلية الإتصال داخل المؤسسة، نخوض في هذا الفصل الثالث و الاخير إلى الجانب التطبيقي و الذي يختص بدراسة المؤسسة موضوع البحث و هي مؤسسة صناعة أجهزة القياس و المراقبة - العلةمة - و نحأو لمن خلال هذا الفصل التعرف و الاطلاع و الاقتراب من موضوع خلية الإتصال و الإتصال الداخلي و القوائم بالإتصال في المؤسسة، و مقارنة ما درسناه في الجانب النظري بالميداني، الذي هو عصب البحث العلمي، حيث قمنا بإعداد استمارة استبيان و جهت لجمهور المؤسسة الداخلي، و احتوت الاستمارة على 30 سؤال من خلالها حاولنا لم كل المعطيات المختلفة و التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالإتصال و التأثير عليه داخل المؤسسة ، بداية بمعرفة خلية الإتصال و ادوارها إلى الرسالة الإتصالية داخل المؤسسة، إلى وسائل الإتصال يلي هذا كله اتجاه الإتصال و العلاقة بين العمال و الرؤساء، و هذا كله من شأنه ان يؤثر على الإتصال داخل المؤسسة، إلى وصولنا في الاخير إلى نتائج تخص كل جوانب الإتصال الداخلي في المؤسسة و أعطينا مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها ان تساهم في الحفاظ على إستقرار المؤسسة و زيادة تنافسيتها في المجال الإداري مع المؤسسات العالمية، و التي نام لان تكون في المستوى.

### المبحث الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

أنشئت المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة بعد إعادة الهيكلة التي مست مؤسسة سونلغاز، بناء على المرسوم 83/635 شهر نوفمبر 1983، و تعتبر هذه المؤسسة تابعة لقطاع الصناعات الثقيلة، و تعتبر الوحيدة من نوعها في الجزائر. و قد كلفت بمواصلة الجهود المبذولة في إطار تنمية قطاع إنتاج أجهزة القياس و المراقبة و الميكانيك الدقيقة. و لقد أنجزت بناء على العقود المبرمة مع الشركات التالية:

- سويسرا **Aqua Metro**

- سويسرا **Laudis et Cyr**

- الهند **H.M.T**

- الولايات المتحدة الأمريكية **Singer**

- ايطاليا **Nvovo Piguone**

- المانيا **B.B.C**

- فرنسا **Telemecanique**

تقوم الشركة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة بالإنتاج ، البحث ، التطوير ، الإستيراد و التصدير و تسويق أجهزة القياس و المراقبة.

و تقرر إنجاز هذه المؤسسة سنة 1975 ، مع تكفل مؤسسة سونلغاز بإنجازها ابتداء من سنة 1976 ولقد وصلت نسبة التقدم في الانجاز المادي و المالي على التوالي 95 %، و 98 % في نهاية سنة 1983 لتنفصل عن المؤسسة الأم سونلغاز في 05 نوفمبر 1983، لتنفصل عن المؤسسة الام سونلغاز في 05 نوفمبر 1983، تنفيذا للمرسوم رقم 83/635 لتتحول المؤسسة إلى شركة ذات اسهم بعد مصادقة مجلس الوزراء على قرار استقلالها في 19 مارس 1989، حيث حدد رأسمالها في تلك السنة بثلاثة ملايين سنتيم، و ارتفع إلى 10.5 مليار سنة 1993.

ورثت المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة من مؤسسة سونلغاز كل الهياكل القاعدية المتعلقة بميدان إنتاج عدادات الكهرباء، المياه و الغاز و أجهزة ضبط الغاز وكل الوسائل و الهياكل التابعة إلى هذا النوع من الإنتاج من المؤسسة الام سونلغاز، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي ساهمت في تسيير هذا

الفرع، كما تهدف المؤسسة إلى تلبية الاحتياجات الوطنية من العدادات في مجال الكهرباء و الغاز و الماء. هذا و قد دخلت المؤسسة عملية الإنتاج على مراحل:

- المرحلة الأولى :إنتاج عدادات الكهرباء 1980

- المرحلة الثانية :إنتاج عدادات الماء 1981

- المرحلة الثالثة :إنتاج عدادات الغاز 1982

- المرحلة الرابعة :إنتاج القواطع 1985

- المرحلة الخامسة :إنتاج موزعات البنزين 1991

اهم المديریات التابعة للمقر الرئيسي للمؤسسة:

- مديرية الموارد البشرية

- مديرية الدراسات التنموية

- مديرية التسويق

- مديرية الجباية و المحاسبة

- المديرية التجارية

- مديرية الدراسات

- مديرية التسيير

المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج الخاصة بالإستبيان.

أولاً/ البيانات الشخصية لأفراد العينة:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الاجابة	التكرار	النسبة
ذكور	30	%75
اناث	10	%25
المجموع	40	%100

من خلال معطيات الجدول فإننا نلاحظ ان نسبة الذكور عالية و أكثر من الاناث، حيث بلغت نسبة الذكور %75 في حين بلغت نسبة الاناث 25% و هذا يعكس طبيعة العمل في الادارة بالمؤسسة، و التي تتطلب يد عاملة رجالية.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الاجابة	التكرار	النسبة
29 – 20	25	%62.5
39 – 30	11	%27.5
49 – 40	04	%10
المجموع	40	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان النسبة العمرية الكبر العاملة بالمؤسسة هي بين 20- 29 سنة فبلغ عددهم 25 بنسبة %62.5 ، اي ان اغليبتهم شباب في مقتبل العمر، و هذا يدل على التجديد و اعطاء الفرصة للشباب في المؤسسة، بينما الفئة العمرية من 30- 39 سنة بلغت نسبة %27.5 و هم كفاءات ذات خبرة تساهم في تسيير المؤسسة بطريقة افضل، في حين بلغت الفئة العمرية 40- 49 نسبة %10، وهذا راجع لسياسة المؤسسة و هي اعطاء الفرصة للشباب، و الحفاظ على الفئة العمرية الكبيرة ذات الخبرة لتحقيق التوازن في المؤسسة.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الاجابة	التكرار	النسبة
ابتدائي	01	2.38%
متوسط	00	00%
ثانوي	09	21.42%
جامعي	23	54.76%
المعاهد	09	21.42%
المجموع	42	100%

نلاحظ ان النسبة العالية من عينة أفراد الدراسة هم ذوا مستوى تعليمي جامعي، حيث بلغت النسبة 54.76%، و هي نسبة عالية تمثل اكثر من نصف عمال المؤسسة، و هذا ما يخدم الإتصال داخل المؤسسة و ينعكس بالإيجاب على اداء المؤسسة، خصوصا و ان المستوى متساوي و بلغت نسبة كل من المستوى التعليمي الثانوي و المعاهد نسبة 21.42%، و هي نسبة لا بأس بها، بينما بلغ المستوى التعليمي الابتدائي نسبة 2.38%، و المتوسط نسبة 0%، و هذا يدل على اعتماد المؤسسة على الكفاءات فقط في العمل الإداري و مما يساهم في تطوير اداء المؤسسة.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل داخل المؤسسة:

الاجابة	التكرار	النسبة
اقل من 05 سنوات	22	55%
06 – 10 سنوات	10	25%
10 – 20 سنة	07	17.5%
20 سنة فما فوق	01	2.5%
المجموع	40	100%

من النتائج المحصل عليها نلاحظ ان نسبة الاقدمية في العمل اقل من 5 سنوات هي الغالبة بنسبة 55%، و هذا يعكس التجديد في المؤسسة كما قلنا و بين لنا ما وظحه لنا مسؤول خلية الإتصال

و هو خروج كفاءات إلى التقاعد و بالتالي إعادة هيكلة و الاعتماد على الشباب في التسيير، ثم تلتها نسبة 25% ، بالنسبة للأقدمية من 6-10 سنوات، و نسبة 17.5% للأقدمية من 10-20 سنة، و هي نسبة منخفضة و هذا ما قد يؤثر على عمل المؤسسة و العملية الإتصالية داخلها، و نسبة 2.5% و النسبة الاضعف، و هذا يؤدي إلى ضعف الفعالية الإتصالية داخل المؤسسة و بالتالي يؤثر على اداء المؤسسة، خصوصا و انه و جب الاعتماد أكثر على هذه الفئة العمرية للاعتماد على خبرتها في التسيير و الإتصال و التواصل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل داخل المؤسسة.

الاجابة	التكرار	النسبة
رؤساء المصالح	07	17.5%
اطارات	16	40%
عمال اداريين	17	42.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نجد ان نسبة العمال الاداريين في المؤسسة بلغ 42.5%، في حين بلغ عدد الإطارات 40%، اما بالنسبة لرؤساء المصالح فقد بلغ عددهم 17.5%. و من هنا نستنتج ان العمال الإداريين لهم دور كبير في الإتصال داخل المؤسسة لانهم جزء كبير من أفراد المؤسسة، و تلى هذا أيضا الإطارات بنسبة 40% و التي هي نسبة جيدة لها الكفاءة اللازمة لتسيير المؤسسة، و نجد رؤساء المصالح بتكرار 07، و هو امر معقول نظرا لطبيعة العمل و أيضا عادي مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

المحور الأول: خلية الإتصال.

الجدول رقم 06 يوضح السؤال رقم 06: هل تعلم بوجود خلية اتصال بالمؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	34	85%
لا	06	15%
المجموع	40	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان نسبة 85% من أفراد العينة يعلمون بوجود خلية اتصال بالمؤسسة، و هذا يدل على انه للخلية دور واضح و مهم داخل المؤسسة، و ان الخلية تتعامل مع مختلف الأفراد على مستوى المؤسسة، يعني وجود علاقة دائمة بينها و بين الأفراد، ووجود اتصال دائم مع الخلية، وهو شيء مشجع و ايجابي على مستوى الإتصال الداخلي للمؤسسة، في حين نسبة 15% من أفراد العينة نفوا علمهم بوجود خلية اتصال، و على الرغم من ان النسبة قليلة الا ان لهذا تأثير سلبي و هذا ربما لطبيعة العمل لدى هؤلاء الأفراد و الذي لم يسمح لهم بالاحتكاك مع الخلية أو التعامل معها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، هنا وجب على الخلية و القائم بالإتصال على مستواها، ان يغطي و يعرف بالخلية و اعمالها و وظائفها، على مستوى كافة الأفراد العاملين و ان لا يستثنى احد، و هذا لصالح المؤسسة و لنجاح العملية الإتصالية.

الجدول رقم 07 يوضح السؤال رقم 07: اذا كانت الاجابة نعم، فمتى انشئت:

الاجابة	التكرار	النسبة
لا اعلم	06	15%
اقل من 05 سنوات	04	10%
05 – 10 سنوات	12	30%
10 – 20 سنة	18	45%
المجموع	40	100%

من خلال معطيات الجدول وجدنا نسبة 15% لا تعلم متى انشئت خلية الإتصال، و بالرجوع للجدول الذي قبله فإننا نستنتج ان النسبة التي لا تعلم بوجود خلية اتصال هي نفسها التي لا تعلم متى انشئت، و هنا نلاحظ تأثير عدم معرفة هؤلاء الأفراد بوجود خلية على باقي اسئلة الاستمارة المتعلقة بالإتصال، في حين نسبة 10% كانت اجابتها اقل من 05 سنوات، و هذا ربما راجع للمدة التي التحق بها هؤلاء العمال بالمؤسسة، و من 05 إلى 10 سنوات وجدنا نسبة معتبرة و هي 30%، و من 10 إلى 20 سنة نجد النسبة الاكبر ممثلة بنسبة 45%، و من هذه النسب خاصة من 05 إلى 20 سنة نستنتج ان خلية الإتصال قديمة على مستوى المؤسسة، و هذا يبرز تركيز المؤسسة على وجود خلية اتصال و قائم بالإتصال، لتلعب دورها المهم في تحقيق الإتصال الفعال على المستوى الداخلي في المؤسسة.

الجدول رقم 08 يوضح السؤال رقم 08: هل تقوم خلية الإتصال بكامل ادوارها داخل المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

معطيات الجدول توضح لنا ان نسبة 32.5% من أفراد المؤسسة يرون ان خلية الإتصال لا تقوم بكامل ادوارها، و هنا تؤثر على الإتصال الداخلي في المؤسسة لأنه العمل الأساسي الذي تقوم به الخلية، و هذا من أسباب عدم معرفة بعض العمال بوجود خلية اتصال، و هذا يؤثر على تحسين الاداء و خلق الإستقرار على مستوى المؤسسة، بالرغم من تركيز المؤسسة على وجود هذه الخلية من فترة طويلة، في حين نسبة 67.5% من أفراد عينة الدراسة يرون ان الخلية تقوم بكامل ادوارها، وهذا راجع لتعامل المؤسسة مباشرة مع هؤلاء الأفراد و طابع العمل الذي يفرض عليهم الإتصال و التواصل معها.

الجدول رقم 09 يوضح السؤال رقم 09: هل يوجد تنسيق بين خلية الإتصال و باقي اقسام المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

من خلال تفريغ بيانات الجدول نجد ان نسبة الأفراد الذين يرون انه يوجد تنسيق بين خلية الإتصال و باقي اقسام المؤسسة هو 75%، و هي نسبة حسنة تبرز أهمية خلية الإتصال و علاقتها مع باقي اقسام المؤسسة و التي تعتبر ضرورية، في حين نسبة 25% من أفراد عينة الدراسة يرون انه لا يوجد تنسيق، و هذا لعدم تعامل الخلية و القائم عليها مع هذه الاقسام، و ما يستحسن هنا ان تكون هناك اتصالات و علاقات و تنسيق مع كافة اقسام المؤسسة للحفاظ على إستقرار المؤسسة و تحسين الاداء على المستوى الداخلي للمؤسسة و عملية الإتصال و التواصل و نقل المعلومات.

الجدول رقم 10 يوضح السؤال رقم 10: هل تعتبر وجود خلية اتصال على مستوى المؤسسة مهم؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	40	100%
لا	00	00%
المجموع	40	100%

و هنا نلاحظ ان نسبة 100% من أفراد عينة الدراسة يقرون بضرورة وجود خلية الإتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة، و منه نستنتج وعي العمال بالدور المهم و الضروري الذي تلعبه الخلية لنجاح العمليات الإتصالية المختلفة و ايصال المعلومات و نشرها و القيام على شؤون المؤسسة التي تخص صلاحيات هذه الخلية، و هنا نرى ان حرص المؤسسة على وجود هذه الخلية من مدة بعيدة هو قرار استراتيجي و صائب، و يساهم في الحفاظ على إستقرار المؤسسة و تنظيمها.

الجدول المزدوجة:

الجدول رقم 11: يوضح العلاقة بين متغيري الحصول على المعلومات في الوقت المناسب و قيام خلية الإتصال بكافة ادوارها.

المجموع		هل تقوم خلية الإتصال بكامل ادوارها داخل المؤسسة				هل يمكن الحصول على المعلومات في الوقت المناسب
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
55%	22	18.18%	04	81.81%	18	نعم
45%	18	72.22%	13	27.77%	05	لا
100	40	42.5%	17	57.5%	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 81.81% من أفراد العينة الذين يرون ان خلية الإتصال تقوم بكامل ادوارها يمكنهم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب و 27.77% لا يمكنهم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، اما بالنسبة لأفراد العينة الذين يرون ان خلية الإتصال لا تقوم بكامل ادوارها فإننا نجد 18.18% يمكنهم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، في حين 72.22% لا يمكنهم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

و نستنتج هنا ان خلية الإتصال تقوم بكامل ادوارها و منها الأدوار الإتصالية و تزويد العمال بالمعلومات، و هذه نقطة مستحسنة لصالح خلية الإتصال، و وجب النظر إلى الأفراد الذين يرون ان الخلية لا تقوم بكافة ادوارها و بالتالي لا يمكنهم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، و هذا ما نستنتج منه ان الخلية تؤثر فعلا على عمل الأفراد و يجب ان تقوم بكافة ادوارها.

المحور الثاني: الرسالة الإتصالية داخل المؤسسة:

الجدول رقم 12 يوضح السؤال رقم 11: هل انت راض عن العملية الإتصالية الموجودة داخل المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	42.5%
لا	23	57.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نجد ان نسبة 42.5%، من أفراد العينة راضين عن العملية الإتصالية داخل المؤسسة، في حين ان الأفراد الغير راضين عن العملية الإتصالية داخل المؤسسة و الذين بلغ عددهم 23 فردا بنسبة 57.5%، و هي النسبة الاكثر و هذا راجع لضعف و تراجع في عملية الإتصال و التواصل داخل المؤسسة، و بالتالي التأثير على اداء المؤسسة، و هذا امر سلبي و يجب الانتباه له.

الجدول رقم 13 يوضح السؤال رقم 12 هل هناك سهولة في اجراء عملية الإتصال داخل المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 67.5% من المبحوثين يقرون بسهولة الإتصال و التواصل داخل المؤسسة و هذا امر ايجابي يدل على المرونة في الإتصال و ما يرجع على المؤسسة بتحسين ادائها و تطوره، و بلغت نسبة الفراد الذين يرون انه توجد صعوبة في الإتصال داخل المؤسسة 32.5% و هذا ممكن ان يرجع لطبيعة العمل لهؤلاء الأفراد في المؤسسة، و أيضا للتغيرات الجذرية التي حصلت في المؤسسة في الفئة العمرية للعمال، ووجب هنا التركيز على هذه الاختلالات و معالجتها لتطوير الإتصال في المؤسسة و تحسين ادائها.

الجدول رقم 14 يوضح السؤال رقم 13: هل هناك تبادلات إتصالية مع زملائك

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	34	85%
لا	06	15%
المجموع	40	100%

من خلال تفرغ بيانات الجدول نلاحظ ان نسبة 85% من أفراد العينة صرحوا بوجود تبادلات إتصالية مع زملائهم، في حين اجاب 06 من أفراد العينة بنسبة 15% انه لا توجد تبادلات إتصالية. و نستنتج انه فيما يخص التبادلات الإتصالية انها جيدة، وهذا يساعد المؤسسة و يخدم الإتصال الداخلي الذي يعود بالإستقرار على المؤسسة و يحسن ادائها الإتصالي و كذا العملي في جميع المجالات على المستوى الداخلي، بينما توجد فئة صرحت بعدم وجود هذه التبادلات، وهذا ما يجب على القائمين على المؤسسة الانتباه له لأنه من شأن عدم وجود اتصال متبادل بين العمال الاخلال بالإتصال الداخلي للمؤسسة وكذا العلاقات بين العمال و بدورها يؤثران على اداء المؤسسة.

الجدول رقم 15 يوضح السؤال رقم 14: هل يمكنك الإتصال و التواصل مع زملائك في العمل في اي وقت و اي مكان داخل المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ نظرة ووجهة نظر العمال لعملية الإتصال و التواصل داخل المؤسسة، حيث ترى نسبة 70%، انه يمكن الإتصال و التواصل مع زملاء العمل داخل المؤسسة في اي وقت و في اي مكان من المؤسسة، و نسبة 30%، ترى انه لا يمكن الإتصال و التواصل مع الزملاء داخل المؤسسة في اي وقت و اي مكان، و بالنسبة للفئة الاكبر التي تقر بالإمكانية فهذا راجع لمرونة الأفراد في الإتصال، و توفر الامكانية للإتصال بالزملاء، وهو ما يخلق عنصر ايجابي في عملية التواصل

و خلق الصداقات التي تعود بالفائدة على الإتصال داخل المؤسسة، اما النسبة القليلة فكما قلنا ربما هذا راجع إلى طبيعة عملهم و الاقسام المسؤولين عنها، و التي تضعف عملية الإتصال و التواصل.

**الجدول رقم 16** يوضح السؤال رقم 15: كيف تحكم على الإتصال بينك و بين زملائك في المؤسسة؟

النسبة	التكرار	الاجابة
42.5%	17	جيد
47.5%	19	متوسط
10%	04	ضعيف
100%	40	المجموع

حسب معطيات الجدول السابق و الذي يوضح لنا ان النسبة الاكبر تقرر بوجود الإتصال و التواصل بين الزملاء داخل المؤسسة إلى انه من خلال هذا الجدول نجد ان نسبة 47.5%، يحكمون على الإتصال بينهم و بين الزملاء بانه متوسط، و بلغت نسبة أفراد العينة الذين يقرون بانه جيد 42.5%، و هي نسبة لا بأس بها، و ترجع بالإيجاب على الاداء داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة الإتصال ضعيف 10%.

و منه نستنتج ان الإتصال بين الزملاء في المؤسسة متواضع على العموم و لم يرقى إلى المستوى المطلوب و الذي يؤثر بالإيجاب على المؤسسة، و الذي يحافظ على العلاقات داخل المؤسسة و منه الحفاظ على إستقرار المؤسسة.

**الجدول رقم 17** : يوضح السؤال رقم 16: هل يمكن الحصول على المعلومة في الوقت المناسب؟

النسبة	التكرار	الاجابة
57.5%	23	نعم
42.5%	17	لا
100%	40	المجموع

حسب النسب الواردة في الجدول فإننا نلاحظ ان نسبة 57.5%، ترى انه يتم الحصول على المعلومة في الوقت المناسب، في حين نسبة 42.5%، ترى انه لا يمكن الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، و حتى و ان كانت هذه النسبة الاخير اقل من الأولى إلى انها تعطي اعتبارات سلبية عن الإتصال و دوره في ايصال و تبليغ المعلومات إلى عمال المؤسسة سواء من العمال من بعضهم البعض، و أيضا خلية الإتصال و المسؤول عن الإتصال و الذي نرى ان دوره ضعيف و لا يقوم بكافة واجباته، فوجب تطوير خلية الإتصال و تحسين اداء القائم بالإتصال و المسؤول عنه لتحقيق نسب أكبر في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، و كله في صالح تحسين اداء المؤسسة و تطوير ادائها.

**الجدول رقم 18** يوضح السؤال رقم 17: هل يعتبر الإتصال الداخلي عامل رئيسي في تطوير عملك داخل المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	40	100%
لا	00	00%
المجموع	40	100%

حسب ما ورد في الجدول من معطيات نجد ان كامل عمال المؤسسة يعتبرون الإتصال الداخلي مهم في تطوير ادائهم داخل المؤسسة، حيث بلغت النسبة 100%، و هذا يرينا الأهمية البالغة للإتصال في تحسين اداء المؤسسة و العمال، و ان الإتصال امر لا غنى عنه، و هذا راجع لوعي العمال بأهمية الإتصال الداخلي في تطوير العمل داخل المؤسسة، و هذه النسبة جيدة جدا، و تعكس لنا ما يحققه الإتصال داخل المؤسسة، و التأثيرات السلبية لعدم وجود اتصال أو ضعفه على المؤسسة.

**الجدول رقم 19** يوضح السؤال رقم 18 هل تأتيك المعلومات الخاصة بالعمل بصفة منتظمة أو عشوائية؟

الاجابة	التكرار	النسبة
منتظمة	25	62.5%
عشوائية	15	37.5%
المجموع	40	100%

من خلال تفريغ بيانات الجدول، نرى ان نسبة 62.5%، من أفراد عينة الدراسة يقرون بانتظام الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل، و هذا شيء ايجابي حتى و ان كانت النسبة لا ترقى إلى المستوى الذي يساهم في تحسين اداء المؤسسة، و الذي يتطلب نسبة أكبر من التنظيم في اوصول المعلومات بصفة منتظمة للعمال، و نسبة 37.5%، يرون ان المعلومات الخاصة بالعمل تأتي بصفة عشوائية، و هذا لضعف الإتصال، و لان هذه النسبة قد تؤدي إلى حصول فجوة بين العمال فيما بينهم، و بين العمال و رؤسائهم، وحب الإهتمام بالإتصال و زيادة القائم بالإتصال من فعاليته في اوصول المعلومات الخاصة بالعمل بصفة منتظمة.

الجدول رقم 20 يوضح السؤال رقم 19 هل هذه المعلومات واضحة و كافية؟

النسبة	التكرار	الاجابة
65%	26	نعم
35%	14	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نرى ان نسبة 65%، من العمال يرون ان المعلومات الخاصة بالعمل التي يتلقونها واضحة و كافية لأداء عملهم، في حين بلغت نسبة العمال الذين يرون ان هذه المعلومات غير واضحة و غير كافية 35%، و ربما هذا راجع لبعض الفروق في الاعمال و الإدارات التي يشغلونها و أيضا المستوى التعليمي ما بين الجامعي و الثانوي، و التقارب الوظيفي الذي يؤثر على فهم المعلومات.

الجدول رقم 21 يوضح السؤال رقم 20: يتم الحصول على المعلومات من طرف.

النسبة	التكرار	الاجابة
60%	24	الرئيس المباشر
25%	10	رؤساء الاقسام
15%	06	خلية الإتصال
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نجد ان نسبة 60% من أفراد العينة يحصلون على المعلومات من طرف الرئيس المباشر لهم، و هو امر مهم للغاية نستنتج من خلاله ان الإتصال بين الرئيس المباشر و العمال جيد و لا يحتاج إلى وسيط اخر بينهما، وهذا مهم في تحسين اداء المؤسسة، في حين نسبة 25% من أفراد العينة يحصلون على المعلومات من رؤساء الاقسام الخاصة بهم، و نسبة 15% من أفراد العينة يحصلون على المعلومات من خلية الإتصال و هو مؤشر سلبي لعمل خلية الإتصال، و هذا لان خلية الإتصال لا تقوم بكافة ادوارها الإتصالية في اوصول المعلومات، و أيضا ربما لفقدان خلية الإتصال للمصداقية في نقل المعلومات، فوجب على المسؤول هنا ان يراجع اجراءاته و عمله و يدرس الأسباب و هذا لإرجاع الخلية إلى دورها الأساسي و الحقيقي، في سبيل تحسين الإتصال الداخلي و تحسين اداء المؤسسة.

الجدول رقم 22 يوضح السؤال رقم 21: هل ترى ان القائم بالإتصال يقوم بكافة واجباته اتجاه الإتصال داخل المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

بلغت نسبة العمال الذين يرون ان القائم بالإتصال يقوم بكافة واجباته اتجاه الإتصال داخل المؤسسة 62.5%، و هي نسبة لا بأس بها توضح لنا الجهود التي يقوم بها القائم بالإتصال و الأهمية البالغة له داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة العمال الذين يرون ان القائم بالإتصال لا يقوم بكافة واجباته اتجاه الإتصال داخل المؤسسة 37.5%، هي نسبة مرتفعة نوعا ما بالنسبة للمطروح في تطوير الإتصال و تحسين الاداء داخل المؤسسة، و هذا ربما راجع لنقص كفاءة القائم بالإتصال أو طبيعة العمل لأفراد هذه النسبة.

الجدول رقم 23 يوضح السؤال رقم 22 اكثر المصادر توفيرا للمعلومات؟

النسبة	التكرار	الاجابة
30%	12	المسؤول الإداري
15%	06	الاعلانات
20%	08	مذكرة المصلحة
25%	10	الزملاء
10%	04	الإجتماعات
100%	40	المجموع

من خلال معطيات الجدول نجد ان المسؤول الإداري هو اكثر المصادر توفيرا للمعلومات بنسبة 30% من أفراد عينة الدراسة، ليأتي من بعدها الزملاء بنسبة 25%، و هي نسبة مقبولة على العموم و توضح العلاقات بين أفراد المؤسسة، ثم تأتي مذكرة المصلحة بنسبة 20% في توفير المعلومات، يلي هذا الاعلانات بنسبة لم تتجاوز 15%، و هي نسبة توضح عدم اعتماد المؤسسة أو خلية الإتصال على الاعلانات كعنصر أساسي في توفير و نشر المعلومات لأفراد المؤسسة، لتاتي اخيرا الإجتماعات بنسبة 10%، و هي النسبة المنخفضة و هذا ربما راجع لطبيعة الإجتماعات التي تكون بين المسؤولين فقط.

و من هذا نستنتج ان المسؤول الإداري هو الاكثر ارتباطا بأفراد المؤسسة و الذي ينقل اليهم المعلومات بصفته المسؤول عنهم، و كل مسؤول مسؤول عن العمال في قسمه، و هذا بالرغم من ايجابيته إلى انه هناك سلبيات متعلقة مثلا بغياب المسؤول الإداري و الذي ينجر عنه غياب المعلومة، لهذا وجب توفير مصادر معلومات اضافية و قادرة على تغطية العجز في باقي المصادر التي توفر المعلومات.

الجدول المزدوجة:

الجدول رقم 24: يوضح العلاقة بين متغيري الجنس و التبادلات الإتصالية بين زملاء.

المجموع		هل هناك تبادلات إتصالية مع زملائك				النوع
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	30	%20	06	%80	24	ذكر
100	10	%20	02	%80	08	انثى
100	40	20	8	80	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان 80% من أفراد عينة الدراسة الذكور و الاناث يرون انه توجد تبادلات إتصالية مع زملائهم، في حين 20% يرون انه لا توجد تبادلات إتصالية مع زملائهم. و نستنتج هنا ان فئة قليلة سواء من الاناث أو الذكور و التي لم تتجاوز 20% بالنسبة لكليهما يرون انه لا توجد تبادلات إتصالية، و هذا امر ايجابي بالنسبة للمؤسسة و يخدم مصالحها و كذا يخدم الإتصال على مستواها للحفاظ على إستقرار المؤسسة، و نستنتج بالأخص ان متغير الجنس لا يؤثر بتاتا على العلاقات داخل المؤسسة و كذا على الإتصال و التواصل و تبادل المعلومات داخل المؤسسة.

الجدول رقم 25: يوضح العلاقة بين متغيري سهولة اجراء العملية الإتصالية و نظرة المبحوثين بالنسبة للوسائل المستعملة

المجموع		هل هناك سهولة في اجراء عملية الإتصال داخل المؤسسة				كيف ترى وسائل الإتصال المستعملة داخل المؤسسة
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
62.5%	25	16%	4	84%	21	ملائمة
37.5%	15	66.66%	10	33.33%	5	غير ملائمة
100%	40	35%	14	65%	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 84% من افرا العينة الذين يجدون سهولة في اجراء عملية الإتصال داخل المؤسسة يرون ان الوسائل الإتصالية المستعملة داخل المؤسسة ملائمة، في حين 33.33% يرون انها غير ملائمة، اما بالنسبة لأفراد العينة الذين لا يجدون سهولة في اجراء عملية الإتصال داخل المؤسسة، فنجد 16% منهم يرون ان الوسائل الإتصالية المستعملة داخل المؤسسة ملائمة، و نجد 66.66% منهم يرون انها غير ملائمة.

و نستنتج من هنا ان هناك علاقة بين الوسائل الإتصالية المستعملة داخل المؤسسة الملائمة و سهولة اجراء عملية الإتصال داخل المؤسسة، ما يدل على ان ملائمة وسائل الإتصال لها فعالية و دور في نجاح و سهولة اجراء العمليات و التبادلات الإتصالية.

الجدول رقم 26: يوضح العلاقة بين متغيري الرضى بالعملية الإتصالية على مستوى المؤسسة بكفاية وسائل الإتصال المتاحة

المجموع		هل انت راض عن العملية الإتصالية داخل المؤسسة				هل الوسائل الإتصالية المتاحة داخل المؤسسة كافية لتأدية عملك
		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%57.5	23	%17.39	04	%82.60	19	نعم
%42.5	17	%76.47	13	%23.52	04	لا
%100	40	%42.5	17	%57.5	23	المجموع

نلاحظ ن خلال الجدول ان نسبة 82.60% من أفراد العينة الراضين عن العملية الإتصالية داخل المؤسسة أيضا راضين عن الوسائل الإتصالية المتاحة داخل المؤسسة و يرون انها كافية، في حين 23.52% من الأفراد الراضين عن العملية الإتصالية يرون ان الوسائل المتاحة غير كافية لتأدية عملهم و نستنتج من هنا ان الوسائل الإتصالية المتاحة داخل المؤسسة و الكافية لتأدية العمل، تساهم في رضى أفراد المؤسسة عن العملية الإتصالية و بالتالي نجاعة العملية الإتصالية و فعاليتها و الذي يؤدي بدوره إلى إستقرار المؤسسة وزيادة كفاءتها.

المحور الثالث: الوسائل الإتصالية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 27 يوضح السؤال رقم 23 ما هي وسائل الإتصال المتاحة داخل المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة
الهاتف الثابت	11	27.5%
الفاكس	00	00%
الانترنت	00	00%
الهاتف النقال	03	7.5%
كل الوسائل	25	62.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان استعمال الوسائل الإتصالية في المؤسسة من فاكس و انترنت كل وسيلة لوحدها جاء في المرتبة الاخيرة بنسبة 00%، ثم جاء في المرتبة ما قبلها استعمال الهاتف النقال لوحده كوسيلة إتصالية وحيدة متاحة في المؤسسة بنسبة 7.5%، و هي نسبة قليلة جدا، و هذا لان الهاتف النقال شخصي و النفقات على عاتق الأفراد لذلك نجد نقص واضح في استعماله و في خصوص استعماله من فئة قليلة ربما لعدم توفر الوسائل الإتصالية الأخرى على مستوى مكان عمل هؤلاء من أفراد العينة، في حين 27.5% من أفراد عينة الدراسة كانت اجابتهم ان الهاتف الثابت هو الوسيلة الإتصالية المتاحة في المؤسسة، وهذا امر سلبي من شأنه التأثير على عنصر من عناصر العملية الإتصالية و هو الوسيلة و بالتالي التأثير على وصول المعلومات و تبادلها بين الأفراد.

في حين نسبة 62.5% من أفراد عينة الدراسة صرحوا بتوفر جميع الوسائل الإتصالية من هاتف ثابت، فاكس، الهاتف النقال، الانترنت، و هي نسبة ايجابية جدا تدل على استعمال هؤلاء الأفراد لهذه الوسائل في عملية التواصل و الإتصال الداخلي في المؤسسة و هذا يؤدي إلى تحسين الاداء في المؤسسة و تطويرها داخليا.

الجدول رقم 28 يوضح السؤال رقم 24 هل هذه الوسائل كافية لتأدية عملك؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	60%
لا	16	40%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول 60%، من أفراد العينة يرون ان هذه الوسائل الإتصالية كافية لتأدية اعمالهم في حين ان 40%، يجدون انها غير كافية لتأدية عملهم، و هنا لزم توفير جميع وسائل الإتصال التي تحتاجها المؤسسة، خاصة و ان نسبة 40% هي نسبة تؤخذ بعين الاعتبار اجابت بانها غير كافية و هذا ربما راجع لنقص هذه الوسائل و اقتصارها لعمال على حساب اخرين.

الجدول رقم 29 يوضح السؤال رقم 25: كيف ترى وسائل الإتصال المستعملة داخل المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة
ملائمة	26	65%
غير ملائمة	14	35%
المجموع	40	100%

يبين لنا الجدول ان نسبة 65%، من أفراد عينة الدراسة يرون ان الوسائل الإتصالية المستعملة داخل المؤسسة ملائمة لتأدية اعمالهم و نجاح الإتصال، و هذا ما لمسناه في هذه المؤسسة التي يرى اغلب عمالها ان السائل الإتصالية المستعملة حاليا اكثر ملائمة و تتماشى مع طبيعة العمل داخل المؤسسة، و تساهم بشكل فعال في نجاح العملية الإتصالية و نقل المعلومات، في حين ان نسبة 35% يرون ان هذه الوسائل غير ملائمة داخل المؤسسة، و رغم ان النسبة قليلة مقارنة بالأخرى إلى انه و جب مراعاة الوسائل الاكثر ملائمة و توفير وسائل إتصالية جديدة تخدم جميع عمال المؤسسة، بالإضافة إلى الوسائل المستعملة حاليا، وهذا لتحسين اداء المؤسسة.

الجدول رقم 30 يوضح السؤال رقم 26: هل تتلقى المعلومات دائما من مسؤولك الإداري؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	%57.5
لا	17	%42.5
المجموع	40	%100

يبين لنا الجدول ان نسبة 57.5%، من أفراد العينة يتلقون المعلومات من مسؤولهم الإداري و هذا راجع لطبيعة عملهم الذي يفرض عليهم ان تلقي المعلومات من المسؤول الإداري مباشرة، و هنا نستنتج ان المسؤول الإداري هو المخول الوحيد لإعطاء المعلومات، و اجراء الإتصالات و بالتالي و جب تحسيس المسؤولين الإداريين بأهمية الإتصال و اساليبه في تحقيق وصول المعلومات إلى الأفراد بصورة واضحة، في حين ان نسبة 42.5%، من أفراد العينة اجابت انها لا تتلقى المعلومات دائما من المسؤول الإداري، و هنا يمكن ان تحصل على المعلومات من خلية الإتصال، أو من خلال الزملاء في العمل وهو امر ايجابي أيضا، يعزز الإتصال و التواصل بين العمال.

الجدول رقم 31 يوضح السؤال رقم 27: هل يمكنك الإتصال و التواصل مع مسؤولك الإداري؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	36	%90
لا	04	%10
المجموع	40	%100

يتبين لنا من خلال النتائج المحصل عليها أن نسبة 90%، من أفراد عينة الدراسة يمكنهم الإتصال و التواصل مع مسؤولها الإداري، و هذا امر ايجابي للغاية، فهو يوضح لنا سهولة و مرونة الإتصال بين الرؤوسين و العمال، و بالتالي الحصول على المعلومات، و من خلال تحليلاتنا للجدول الماضي و التي وجدنا اعتماد العمال في الحصول على المعلومات من الرئيس المباشر، و ان اغلبيتها تكون من عنده و بالتالي يكون للمعلومات المحصل عليها مصداقية كبيرة، و الخلل هنا و من خلال التحليلات السابقة

يُمكن في حصولنا على نسبة معتبرة ترى ان المعلومات المحصل عليها غير كافية لتأدية عملهم، و ربما راجع للتداول البطيء و العوائق التي تؤثر على الإتصال الداخلي سلبا و بالتالي اداء المؤسسة ككل. و في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يرون انه لا يمكن الإتصال و التواصل مع المسؤول الإداري 10%، و هي نسبة ضعيفة لكن وضعها في الحسبان امر ضروري و محاولة معالجة الامور التي جعلت امكانية الإتصال و التواصل غير ممكنة، ربما للوسائل الإتصالية الغير ملائمة كما حللنا سابقا، و هنا لابد من معالجة العوائق التي تحول دون امكانية الإتصال و التواصل و بالتالي تعطينا اداء سلمي للمؤسسة.

الجدول رقم 32 يوضح السؤال رقم 28: هل تجد رد و اجابة من مسؤولك عن الأسئلة التي تنقلها اليه؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	32	80%
لا	08	20%
المجموع	40	100%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ ان النسبة الاكثر تجد رد و اجابة من المسؤول الإداري عن الأسئلة التي تنقلها اليه، و كانت النسبة 80%، من أفراد العينة في حين بلغ عدد الأفراد الذين يعتبرون انه لا يوجد رد أو اجابة 08 أفراد بنسبة 20%.

و منه نستنتج ان عملية الإتصال و التواصل و تبادل المعلومات بين الرؤساء و المرؤوسين جيدة و هي تساهم بشكل كبير في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسة و بالتالي تحسين ادائها، و أيضا يجب الانتباه إلى النسبة القليلة التي اعتبرت ان الرد و الاجابة غير ممكن، و هذا ربما راجع لطبيعة الاقسام أو المسؤولين التابعين لهم، و لطبيعة عملهم.

الجدول رقم 33 يوضح السؤال رقم 29: هل تتردد في نقل المعلومات إلى مسؤولك خوفاً من النتائج؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	42.5%
لا	23	57.5%
المجموع	40	100%

يتبين لنا من خلال الجدول ان ما نسبته 42.5% من أفراد عينة الدراسة يترددون في نقل المعلومات إلى مسؤولهم الإداري و هذا خوفاً من النتائج، و هو ما يؤثر بالسلب على المؤسسة و امر غير مشجع لتحسين الاداء و تطويره داخل المؤسسة، فالخوف من النتائج يؤدي إلى تخلخل العلاقة بين الرئيس و العمال، و بالتالي انعدام الإتصال بينهما، ما يجعل العملية الإتصالية في غير مستواها على هذا المستوى (علاقة الرئيس و المرؤوس)، و النسبة هنا مرتفعة قريبة من النصف، فيجب مراعاة هذه النقطة و هذا لصالح المؤسسة، في حين نسبة 57.5% من أفراد العينة لا يترددون في نقل المعلومات إلى مسؤولهم، و هو شيء ايجابي، و يعزز الإتصال و التواصل بين مختلف مستويات العمال داخل المؤسسة و بين النتيجتين و يجب ان تكون النسبة الثانية قريبة من 100% لنقول ان الإتصال و التواصل و اوصول المعلومات و انتشارها بين مختلف المستويات الإدارية و العمالية جيدة و تساهم في تحسين اداء المؤسسة.

الجدول رقم 34 يوضح السؤال رقم 30: كيف ترى الإتصال بينك و بين مرؤوسيك في المؤسسة؟

الاجابة	التكرار	النسبة
لا يوجد	05	12.5%
ضعيف	07	17.5%
متوسط	16	40%
جيد	12	30%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول يتبين لنا ان نسبة 40% من أفراد العينة يرون ان الإتصال بينهم و بين مرؤوسيههم متوسط و هي نسبة تؤثر نوعا ما على الإتصال و تداول المعلومات، و هذا ربما راجع للمشاكل و العلاقة المتردية بينهم، و قد تكون لاختلافات في المستوى التعليمي، أو التخصص العلمي و هذه الظروف تؤدي إلى القضاء على فعالية الإتصال و تؤثر على السير الحسن للمؤسسة، لذا وجب هنا على القائم بالإتصال و على خلية الإتصال القيام بأدوار كبيرة لإنجاح الإتصال بين العمال و مرؤوسيههم.

و جاءت الاجابة بان الإتصال بينهم و بين مرؤوسيههم جيد في المرتبة الثانية بنسبة 30% من خلال الجدول التفرغي و هي نسبة معتبرة إلى حد ما، و تؤكد على حسن العلاقة بين المسؤول و العمال الاخرين، و هذا ما يؤثر بالإيجاب على عملية الإتصال الداخلي للمؤسسة، و الذي ينجم عنه حسن انتقال المعلومات و تبادلها و هذا ما لاحظناه في النتائج الماضية الخاصة بإمكانية الإتصال و التواصل مع المسؤول الإداري و هذا كله يعزز الإتصال الداخلي للمؤسسة، و بالتالي تحسين اداء المؤسسة، و فعالية في التسيير و مردودية أكثر في العمل.

في حين نجد ان 17.5% من أفراد عينة الدراسة يرون ان الإتصال ضعيف و هي نسبة لها قليل من التأثير لكن يجب التركيز عليها و حل المشاكل حتى لا تتوسع إلى أكثر من هذا العدد، ثم تلى هذا كله نسبة 12.5% ترى ان الإتصال بينهم و بين المرؤوسين غير موجود، و هي قليلة و قد لا تؤثر على سير العملية الإتصالية داخل المؤسسة مقارنة بالنتائج الماضية.

## المبحث الثالث: النتائج و التوصيات.

### 1. نتائج الدراسة:

- توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان اهمها كالاتي:
- خلية الإتصال على الرغم من وجودها في المؤسسة منذ مدة زمنية معتبرة إلى انها لم ترقى إلى ذلك المستوى الجيد الذي يخدم المؤسسة خصوصا في قضية اىصال المعلومات في الأوقات المناسبة لأفراد المؤسسة، و هذا يؤثر على عمل المؤسسة و بالتالي يؤثر على تحسين الاداء داخلها و لا تساهم في حفظ الإستقرار لنجاح المؤسسة و تطورها.
  - وسائل الإتصال المتوفرة داخل المؤسسة من (هاتف ثابت، الفاكس، الانترنت) غير كافية للإتصال و التواصل، بالتالي صعوبة في اجراء العمليات الإتصالية و المساهمة في تحسين الاداء و الإستقرار داخل المؤسسة.
  - من المؤثرات على العملية الإتصالية في اداء العمل و التواصل داخل المؤسسة نجد خوف و تردد العمال في نقل المعلومات إلى المسؤول، و هذا للنتائج السلبية التي يتلقونها.
  - فيما يخص الإتصال و التواصل بصفة عامة داخل المؤسسة فإنه متوسط و لا يرقى إلى درجة جيدة، تسمح بإستقرار المؤسسة و اغلبية الأفراد غير راضيين عن العملية الإتصالية داخل المؤسسة
  - نجد ان النسبة الكاملة من العمال داخل المؤسسة يعتبرون الإتصال مهم و أساسي كما يعتبرون وجود خلية الإتصال أيضا شرط في المؤسسة و تطوير عملها واجب.
  - نقص التنسيق بين خلية الإتصال و باقي اقسام المؤسسة ما يؤثر سلبا على الإستقرار داخل المؤسسة.

النتائج على ضوء التساؤلات المطروحة:

1. على ضوء التساؤل الأول: هل تحظى خلية الإتصال بمكانة مهمة في الهيكل الإداري للمؤسسة.
- من خلال نتائج الاستمارة توصلنا إلى ان أفراد المؤسسة يرون انه من الضروري وجود خلية الإتصال على مستوى المؤسسة، و تبين ان المؤسسة تعتمد على هذه الخلية و أنشأتها منذ مدة بعيدة.

- تبين لنا ان خلية الإتصال لها مكانة في الجهاز الإداري للمؤسسة، حيث عمدت المؤسسة إلى انشاء ادارة أو قسم خاص بها على المستوى الداخلي.
  - تبين لنا أيضا ان لخلية الإتصال أهمية كبيرة في ايصال المعلومات و التواصل داخل المؤسسة و انها تساهم بشكل أكبر في الحفاظ على إستقرار المؤسسة، و رفع مستوى الاداء لدى العمال.
2. على ضوء التساؤل الثاني: هل تتميز الرسالة الإتصالية داخل المؤسسة بالنجاعة؟
- من خلال تحليلنا للاستمارة تبين ان الرسالة الإتصالية على مستوى المؤسسة مهمة جدا في عمل الأفراد.
  - و تبين أيضا ان الرسالة الإتصالية ليست في المستوى المطلوب و أفراد المؤسسة غير راضين عنها.
  - كما تبين لنا ان الحصول على المعلومة متوسط و غير جيد و هذا سلبى على المؤسسة و بالتالي الرسالة الإتصالية ضعيفة و غير دقيقة و لا ترقى إلى المستوى المطلوب الذي يلي احتياجات العمال و المؤسسة بصفة عامة
3. على ضوء التساؤل الثالث: هل يتوفر لدى القائم بالاتصال المهارات و الوسائل اللازمة للقيام بالوظيفة الإتصالية؟
- القائم بالإتصال على مستوى المؤسسة لا يقوم بعمله على اكمل وجه فيما يخص الرسالة الإتصالية.
  - الوسائل الإتصالية المستعملة في الإتصال و التواصل و تبادل المعلومات الخاصة بالعمل غير كافية و تحتاج إلى قاعدة إتصالية تتوفر على كل الوسائل الإتصالية التي من شأنها خدمة المؤسسة و أفرادها.
4. على ضوء التساؤل الرابع: ما هو تقييمك لواقع الاتصال.
- توصلنا الى ان اتصال المرؤوسين برؤسائهم متوسط و هذا يخلق علاقة متردية و بالتالي تؤثر على سير الاتصال على مستوى المؤسسة، و غياب دور القائم بالاتصال كوسيط بينهم.
  - الخوف من نقل المعلومات الى المسؤول و هذا للنتائج المترتبة عن ذلك.

- بإمكان افراد المؤسسة الاتصال بمروسيهم لكن هذا لا يعكس وجود عملية اتصالية جيدة فنجد معطيات أخرى تؤثر على الاتصال حيث استخلصنا خوف الافراد من ردود فعل المرؤوس ما يؤثر على الإيتصال.

## 2. التوصيات:

- من خلال نتائج الدراسة المتوصل اليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تطوير الإيتصال الداخلي و تساهم بالتالي في الحفاظ على إستقرار المؤسسة
- الإيتصال الداخلي في المؤسسة مهم و ضروري لنجاح المؤسسة و اداء مهامها على اكمل وجه و الحفاظ على الإستقرار.
- ضرورة الحرص على قيام خلية الإيتصال بكامل ادوارها الإيتصالية داخل المؤسسة بالشكل المطلوب و الجيد، و الحرص على اتواصل مع كافة العمال.
- اعتماد وسائل إيتصالية جديدة في المؤسسة كالإعلانات، التقارير، مجلة المؤسسة، مذكرات و التواصل الشخصي أيضا.
- على المؤسسة ان تحدد خطة إستراتيجية إيتصالية مناسبة و ذات كفاءة عالية و داخل المؤسسة من توفير قاعدة إيتصالية أو بنية تحتية للإيتصالات و اجراء دورات تكوينية و تدريبية للموظفين.
- تدعيم ثقافة الإيتصال لدى أفراد المؤسسة و تطوير مهاراتهم الإيتصالية.
- ضرورة اعطاء نوع من الاطمئنان للعمال و فتح مجال الحوار و خلق جو من العمل المتبادل بين العمال و الرؤساء، ليصبح بإمكان العمال نقل اقتراحاتهم، معلوماتهم، افكارهم إلى المسؤول دون ضغوط و خوف من النتائج.
- خلق تنسيق بين خلية الإيتصال و باقي اقسام المؤسسة و ايجاد وسائل إيتصالية تناسب فيما بينهم لضمان تدفق ووصول المعلومات بدقة و في الوقت المناسب، للحفاظ على إستقرار المؤسسة.
- وضع دورات تكوينية في الإيتصال، و استغلال كافة الوسائل و الطرق الإيتصالية إلى اقصى حد لان هذا مهم في خلق و ربط علاقات بين العمال، و أيضا يساهم في الرسالة الإيتصالية الخاصة بالعمل.

خلاصة:

من خلال دراستنا التطبيقية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة، توصلنا إلى معرفة الإتصال الداخلي في المؤسسة، وأيضاً القائم بالإتصال و كذا خلية الإتصال على مستوى المؤسسة، توصلنا بها إلى مجموعة من النتائج و قمنا بطرحها، كما طرحنا أيضاً مجموعة من التوصيات التي رأينا انه من الأهمية على المؤسسة لفت النظر اليها، لتحافظ المؤسسة على إستقرارها و تزيد من فعالية اتصالاتها و الذي يعود بالإيجاب على تحسين و الرفع من فعالية الاداء على مستواها.

# الخاتمة

## الخاتمة:

من بداية القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين واجهت المؤسسات العديد من المشاكل التي اعاققت نموها و تطورها بشكل ملحوظ و اثر هذا عليها بالسلب، و هذه المشاكل التي واجهتها سواء من محيطها الخارجي من منافسات و ازمان و كذا على مستوى محيطها الداخلي الاكثر أهمية من الجانب الإداري إلى الجانب الإتصالي و القائم بالإتصال بالتحديد داخل المؤسسة.

و غياب الإتصال داخل المؤسسة يشكل عاملا سلبيا في العمل داخل المؤسسة و إتخاذ القرارات على مستواها و كذا التأثير على التسيير و التخطيط، و يؤدي إلى نقص الفعالية في الاداء، و بالتالي انعدام الإستقرار على المستوى الداخلي لها و الذي يؤدي إلى هشاشة المؤسسة و اندثارها.

الإتصال اضحى عنصرا هاما في حياة المؤسسة داخليا، و برزت اهميته و فعاليته مع التطورات الحديثة في مجال الإتصال و الادارة على المستوى الداخلي للمؤسسة، لهذا أصبحت دراسة الإتصال داخل المؤسسة و القاء الضوء على هذه العملية يعد من الامور المهمة و الأساسية لكل المؤسسات باعتباره الرابط الذي يحكم داخل المؤسسة، و هذا الإهتمام في دراستنا هذه بالتركيز على أهمية و دور خلية الإتصال في المؤسسة بالاعتماد على دراسة متغيرين أساسيين هما الإتصال الداخلي و أيضا القائم بالإتصال على مستوى المؤسسة، و المؤسسة الإقتصادية اليوم تعاني من ضغوطات عديدة ابرزها ضغط المنافسة و الحفاظ على الإستقرار داخلها لينعكس ذلك على خارجها بما يخدم أهدافها و طموحها و بالتالي فإن نجاح العملية الإتصالية داخل المؤسسة سيؤدي لا محالة إلى نجاح المؤسسة ككل، و عمود المؤسسة في عصرنا و أساس قيامها و نجاحها هو درجة تحكمها في الإتصال و المعلومات و السلاسة و المرونة التي تجعل من خلية الإتصال داخل المؤسسة و كذا القائم بالإتصال يؤدي اعماله بكل تفياني و فعالية، و قد تناولنا ابرز ما يجب ان يتميز به القائم بالإتصال على مستوى المؤسسة من مهارات الانصات الجيد و التبليغ الجيد، الحضور، الفهم، الاحترام و أيضا خصائص تميزه عن غيره بصفته حامل الرسالة الإتصالية و مبلغها داخل المؤسسة من قوة الشخصية، اللباقة، الموضوعية، التحكم في اللغة و الكتابة، فنيات التحرير، و أيضا مرونته و قدرته على التعامل مع المشكلات المختلفة.

و مما وجب الانتباه اليه أيضا في عصر التكنولوجيات الاعلامية و الإتصالية الفائقة الجودة و الفعالية، هو الوسائل الإتصالية التي تخدم خلية الإتصال و القائم بالإتصال على مستواها، و باتت

هذه الوسائل حتمية لتحقيق المؤسسة البقاء و الإستقرار و مسايرة المنافسة امام الشركات الكبرى خصوصا و ان مؤسسة صنع أجهزة القياس و المراقبة هي مؤسسة وطنية و الوحيدة في الجزائر.

و من خلال توفير التكنولوجيات الإتصالية الجديدة في المؤسسة فإنها تنتقل إلى مرحلة نوعية و في ما يخص الإتصال و التواصل و تبادل المعلومات داخل المؤسسة و بالتالي جعل المعلومة ذات فعالية أكثر و حضور أكثر و اسرع و اسهل عند الحاجة اليها.

و من خلال تحليلنا للاستثمار لاحتطنا انه يوجد عمال لا علم لهم بوجود خلية اتصال على مستوى المؤسسة الداخلي و هذا انما يدل على ان الخلية ليس لها نشاط كاف في المؤسسة، و ان التنسيق بين الخلية و باقي الاقسام و ان وجد فإن هناك نسبة رأت انه غير موجود، ما يعطينا انطباع على ان الخلية ليس لها تنسيق و علاقة مع كامل اقسام المؤسسة و هو امر سلبي.

وجدنا أيضا ان جمهور المؤسسة الداخلي غير راض عن العملية الإتصالية داخل المؤسسة، و الذي يؤثر هذا بشكل مباشر على عملهم و يخلق نوع من الضغط لدى العمال، لهذا فعلى اصحاب القرار في المؤسسة اخذ هذه النقطة بعين الاعتبار لأنها تساهم في زعزعة إستقرار المؤسسة.

تلقي المعلومات يكون دائما من المسؤول الإداري، كل مسؤول و القسم الذي يشرف عليه، و هو ما يلغي وظيفة خلية الإتصال على مستوى المؤسسة، و غياب المسؤول الإداري هنا يعني غياب المعلومة و التأثير على حسن اداء المؤسسة و إستقرارها.

مقارنة بالمؤسسات العالمية الكبرى فإن الجزائر لازالت متأخرة إلى حد كبير في مجال الإتصال داخل المؤسسات و خلايا الإتصال، ما يفرض عليها ان تتحرك سريعا في إعادة بناء خطط مؤسساتية و خطط إتصالية مؤسساتية تساهم في بناء قاعدة أو بنية إتصالية تحتية و صلبة لمختلف المؤسسات و بالأخص المؤسسة موضوع الدراسة التي تمثل الجزائر، و أيضا و يجب ان تكون هناك استراتيجيات و دورات تدريبية و تكوينية لأفراد المؤسسات حتى يتم التحكم في الإتصال و ووسائل الإتصال الحديثة.

و في الاخير أوكد على أهمية موضوع خلية الإتصال داخل المؤسسة، و ضرورة الامام بكافة جوانبه النظرية و التطبيقية الميدانية، و هذه المبادرة مني في الخوض في هذا الموضوع ما هي الا تكملة لمبادرات سابقة، نتمنى من خلال هذا ان تكون هناك مبادرات و اعمال أخرى تفتح افاقا جديدة في ما يخص خلية الإتصال، الإتصال الداخلي، القائم بالإتصال على مستوى المؤسسة، و التي لها علاقة بحسن تسيير

المؤسسة و فعاليتها و تحسين اداء المؤسسة و كذا الحفاظ على اهم شيء للانطلاق و هو الإستقرار الداخلي للمؤسسة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. احمد بدر، أصول البحث العلمي و مناهجه، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت 1982.
2. احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة 2، الجزائر، 2003.
3. ابو اصبع صالح خليل، العلاقات العامة و الإتصال الانساني، دار الشروق، 1998.
4. إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة و الإعلام، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر.
5. احمد مصطفى عمر، البحث العلمي مفهومه و أدواته و منهجيته، منشورات قازيونس، الطبعة الأولى، ليبيا، 1994.
6. أحمد محمد عليق، وسائل الإتصال و الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004.
7. احمد محمد الخطيب، الادارة الحديثة، استراتيجيات و نماذج، جدارا للكتاب العالمين.
8. أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
9. أحمد عسكر و آخرون: العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية، 1980.
10. بدر عبد الله المدير، المؤتمر الأول للعلاقات العامة و الإعلام في المؤسسات الرسمية، مكتبة جامعة الكويت، الكويت، 1995.
11. بوحنية قوي، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
12. بووهر، دايانا، مهارات الإتصال بثقة، ترجمة مبارك بن محمد الحماد الوزرة، مركز مهارات التدريب، الرياض، 2003.
13. جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، دط، عمان، الأردن 1998.
14. حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة، المبادئ و التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر 1973.

15. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج و اساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2000
16. ربحي مصطفى عليان، وسائل الإتصال و تكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء ، عمان، 1999.
17. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة، الأردن ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، 2005.
18. زياد بن علي بن محمود الجرجأوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة ابناء الجراح غزة، 2010
19. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2011.
20. سعاد راغب الخطيب، المدخل إلى المعلومات العامة و الاعلام، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، 2000.
21. صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة، 1983.
22. صالح خليل ابو اصبع، العلاقات العامة و الإتصال الانساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2004.
23. عبد الحميد محمد، دراسات الجمهور و بحوث الاعلام، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
24. عبد الرحمن توفيق، منهج العلاقات العامة و الاعلام بين النظرية و التطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003.
25. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2003.
26. فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه -نظرياته- وسائله، القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003.
27. كرم شلبي، معجم المصطلحات الإعلامية، ط1، دار الشروق، القاهرة، بيروت، 1989،
28. محمد عبيدات، محمد ابو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، 1999،
29. ماثيو جيدير، ترجمة ملكة ابيض، منهجية البحث.
30. محمد فريد الصحن: العلاقات العامة، المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، بيروت، لبنان 1988.

31. محفوظ احمد جودة: إدارة العلاقات العامة، مفاهيم و ممارسات، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع الأردن، 1997.
32. نجوى فوال، القائمون بالإتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، مصر، 1992.
33. عبد الله محمود عبد الرحمن، سييسولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1987.
34. علي ابن سارية، المنجد الأبجدي، الشركة التونسية للتوزيع و الشركة الجزائرية للنشر.
35. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1993.
36. عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1990.
37. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية جامعة الاسكندرية 2001-2002.
38. محمد منير حجاب، أساسيات البحوث الإعلامية و الاجتماعية، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع.
39. محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن احمد، الإتصالات الإدارية و نظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 2002.
40. هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات الإتصال، مركز تطوير الاداء و التنمية، القاهرة، 1996.
41. نجوى فوال: القائمون بالإتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، مصر، 1992
- المعاجم و الحوليات:**
42. كرم شلي، معجم المصطلحات الإعلامية، ط1، دار الشروق، القاهرة، بيروت، 1989.
43. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
44. محمد مزبان، الإتصال المؤسسي انواع و الانماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، أفريل، 1998.
- الرسائل الجامعية:**
45. امنة كلفاح، تأثير التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الإتصال على العلاقات العامة داخل المؤسسة رسالة ماجستير.

46. العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص الموارد البشرية، 2008/2007.
47. بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، دور تكنولوجيايات المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الماستر في العلوم الإقتصادية، البويرة 2014/2013.
48. سالم عطية الحاج، القائم بالإتصال في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الإتصال، 2001/2000.
49. عبد الرزاق زبيط، عبد القادر قاسمي، الإتصال الداخلي بالمركز المتخصص لإعادة التربية بالمدينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الإتصال، 2015/2014.
50. قبايلي حياة، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، بومرداس، 2007./2006.
51. محمد قادري، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخرف المنزلي تافنة بمغنية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.
52. ياسين بودرياس، محمد فتح الدين علاوي، تكنولوجيايات الإتصال و أثره على الإتصال داخل المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر، المدينة، 2014./2013.
53. وفاء خنيفر، دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، ورقلة، 2014/2013.
54. بلقاسم بن روان، ملتقى الإتصال في المؤسسة، المجلة الجزائرية للإتصال، معهد علوم الإعلام والإتصال، العدد 13، جانفي، 1996.

# الفهرس

الصفحة	فهرش الموضوعات
03	شكر و تقدير
04	اهداء
08	المقدمة العامة
الإطار المنهجي للدراسة	
12	الإشكالية
13	تساؤلات الدراسة
13	أسباب إختيار الموضوع
14	أهداف الدراسة
14	أهمية الدراسة
15	منهج و أسلوب الدراسة
16	أدوات الدراسة
18	مجتمع الدراسة
18	تحديد المفاهيم
23	الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإتصال الداخلي في المؤسسة	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الإتصال الداخلي
30	المبحث الثاني: مبادئ و أهداف الإتصال الداخلي
33	المبحث الثالث: انواع الإتصال الداخلي
38	المبحث الرابع: وسائل و أنظمة الإتصال الداخلي
41	المبحث الخامس: إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة
49	المبحث السادس: معوقات الإتصال الداخلي
58	المبحث السابع: شبكات الإتصال الداخلي

62	خلاصة
63	قائمة مراجع الفصل الأول
الفصل الثاني: القائم بالإتصال	
67	تمهيد
68	المبحث الأول: ماهية القائم بالإتصال
69	المبحث الثاني: مهام القائم بالإتصال
75	المبحث الثالث: خصائص القائم بالإتصال
79	المبحث الرابع: موقع القائم بالإتصال في المؤسسة الاقتصادية
85	المبحث الخامس: الشروط و الممارات الواجب توفرها في القائم بالإتصال
89	المبحث السادس: وظائف القائم بالإتصال في المؤسسة
92	خلاصة
93	قائمة مراجع الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
95	تمهيد
96	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
98	المبحث الثاني: تحليل النتائج الخاصة بالإستبيان
121	المبحث الثالث: النتائج و التوصيات
124	خلاصة
126	الخاتمة العامة
130	قائمة المراجع و المصادر

# قائمة الأشكال و الجداول

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
58	يبين شبكة اتصال العجلة	الشكل رقم 1
59	يبين شبكة اتصال السلسلة	الشكل رقم 2
59	يبين شبكة الإتصال الدائري	الشكل رقم 3
60	يبين شبكة الإتصال العنقودي	الشكل رقم 4
61	يبين شبكة الإتصال النجمي	الشكل رقم 5
81	يبين قرب المدير من الأفراد الذين يشتغلون بالمراكز ذات المسؤولية الكبيرة	الشكل رقم 6
82	يبين مركز القائم بالإتصال مع باقي الإدارات و الإتصال المباشر بينه وبين المدير	الشكل رقم 7
83	يبين موقع القائم بالإتصال و الاقسام التابعة له و موقعه في مجلس ادارة المؤسسة	الشكل رقم 8

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
98	توزيع الأفراد حسب متغير الجنس	رقم 01
98	توزيع الأفراد حسب متغير الجنس	رقم 02
99	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	رقم 03
99	توزيع الأفراد حسب الاقدمية في العمل داخل المؤسسة:	رقم 04
100	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل داخل المؤسسة:	رقم 05
101	يتعلق بمعرفة الأفراد بوجود خلية اتصال بالمؤسسة	رقم 06
101	يتعلق بفترة وجود خلية الإتصال	رقم 07

102	يتعلق بقيام خلية الإتصال بكامل ادوارها داخل المؤسسة	رقم 08
103	يتعلق بالتنسيق بين خلية الإتصال و اقسام المؤسسة	رقم 09
103	يتعلق بأهمية وجود خلية اتصال على مستوى المؤسسة	رقم 10
104	يوضح العلاقة بين متغيري الحصول على المعلومات في الوقت المناسب و قيام خلية الإتصال بكافة ادوارها.	رقم 11
105	يتعلق برضى الأفراد عن العملية الإتصالية داخل المؤسسة	رقم 12
105	يتعلق بسهولة اجراء العملية الإتصالية داخل المؤسسة	رقم 13
106	يتعلق بالتبادلات الإتصالية مع الزملاء	رقم 14
106	يتعلق بإمكانية التواصل مع الزملاء في اي وقت و اي مكان داخل المؤسسة	رقم 15
107	يتعلق بالحكم على الإتصال بين أفراد المؤسسة	رقم 16
107	يتعلق بالحصول على المعلومات في الوقت المناسب	رقم 17
108	يتعلق بأهمية الإتصال الداخلي في تطوير العمل داخل المؤسسة	رقم 18
108	يتعلق بطبيعة الحصول على المعلومات بصفة منتظمة أو عشوائية	رقم 19
109	يتعلق بوضوح المعلومات و كفايتها	رقم 20
109	يتعلق بمصدر الحصول على المعلومات	رقم 21
110	يتعلق بالقائم بالإتصال و قيامه بكافة واجباته	رقم 22
111	يتعلق بأكثر المصادر توفيرا للمعلومات	رقم 23
112	يوضح العلاقة بين متغيري الجنس و التبادلات الإتصالية بين الزملاء.	رقم 24

113	يوضح العلاقة بين متغيري سهولة اجراء العملية الإتصالية و نظرة المبحوثين للوسائل الإتصالية المستعملة	رقم 25
114	يوضح العلاقة بين متغيري الرضى بالعملية الإتصالية على مستوى المؤسسة بكفاية وسائل الإتصال المتاحة	رقم 26
115	يتعلق بالوسائل الإتصالية المتاحة داخل المؤسسة	رقم 27
116	يتعلق بكفاية الوسائل الإتصالية للقيام بالعمل	رقم 28
116	يتعلق بدرجة ملائمة الوسائل الإتصالية داخل المؤسسة	رقم 29
117	يتعلق بتلقي المعلومات من المسؤول الإداري	رقم 30
117	يتعلق بإمكانية الإتصال و التواصل مع المسؤول الإداري	رقم 31
118	يتعلق بالرد و الاجابة من المسؤول عن الأسئلة المطروحة عليه	رقم 32
119	يتعلق بتردد الأفراد في نقل المعلومات إلى المسؤول	رقم 33
119	يتعلق بالحكم على الإتصال بين الأفراد و المرؤوسين في المؤسسة	رقم 34

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية

قسم علوم الاعلام و الإتصال

دور خلية الإتصال في تحقيق الإستقرار داخل المؤسسة  
الإقتصادية

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ

بوبكر بوعزيز.

إعداد الطالب:

كامل نجيب.

هذا استبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية و صراحة وصدق و جدية، و هذا لاستخلاص نتائج دقيقة تخدم البحث العلمي، وثق أنها لن تستخدم سوى لغرض البحث، هدفنا هو إثراء البحث العلمي.

ضع علامة: في الإجابة الصحيحة.

البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. السن:  29-20  39-30

49-40  59-50

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي

جامعي  المعاهد

4. الاقدمية في العمل داخل المؤسسة:

اقل من 5 سنوات  10-6 سنوات

20-10 سنة  20 سنة فما فوق

5. منصب العمل:

.....

المحور الأول: خلية الإتصال.

6. هل هناك خلية للإتصال في المؤسسة

نعم  لا

7. اذا كانت نعم، متى انشئت:

اقل من 5 سنوات  10-05 سنوات  20-10 سنة

8. هل تقوم خلية الإتصال بكامل ادوارها داخل المؤسسة؟

نعم  لا

9. هل يوجد تنسيق بين خلية الإتصال و باقي اقسام المؤسسة؟

نعم  لا

10. هل تعتبر وجود خلية الإتصال داخل المؤسسة مهم؟

نعم  لا

المحور الثاني: الرسالة الإتصالية داخل المؤسسة

11. هل انت راض عن العملية الإتصالية الموجودة في المؤسسة ؟

نعم  لا

12. هل هناك سهولة في اجراء عملية الإتصال داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

13. هل هناك تبادلات إتصالية مع زملائك

نعم  لا

14. هل يمكنك الإتصال و التواصل مع زملائك في العمل في اي وقت و في اي

مكان في المؤسسة ؟

نعم  لا

15. كيف تحكم على الإتصال بينك و بين زملائك في المؤسسة؟

جيد  متوسط  ضعيف

16. هل يمكن الحصول على المعلومة في الوقت المناسب ؟

نعم  لا

17. هل يعتبر الإتصال الداخلي عامل رئيسي في تطوير عملك داخل المؤسسة؟

نعم  لا

18. هل تأتيك المعلومات الخاصة بالعمل بصفة

منتظمة  عشوائية

19. هل هذه المعلومات واضحة و كافية ؟

نعم  لا

20. يتم الحصول على المعلومات من طرف

الرئيس المباشر  ممثلي العمال

رؤساء الاقسام  عمال خلية الإتصال

21. هل ترى ان القائم بالإتصال يقوم بكافة واجباته اتجاه الإتصال داخل المؤسسة

نعم  لا

22. أكثر المصادر توفيراً للمعلومات

المسؤول الإداري

الاعلانات

مذكرة المصلحة

الزملاء

الإجتماعات

المحور الثالث: الوسائل الإتصالية داخل المؤسسة

23. ما هي وسائل الإتصال المتاحة داخل المؤسسة.

الهاتف الثابت  فاكس

الهاتف النقال  انترنيت

24. هل هذه الوسائل كافية لتأدية عملك ؟

نعم  لا

25. كيف ترى وسائل الإتصال المستعملة داخل المؤسسة.

ملائمة  غير ملائمة

المحور الرابع: اتجاه الإتصال

26. هل تتلقى المعلومات دائما من مسؤولك الإداري ؟

نعم  لا

27. هل يمكنك الإتصال و التواصل مع مسؤولك الإداري ؟

نعم  لا

28. هل تجد رد و اجابة من مسؤولك عن الأسئلة التي تنقلها اليه ؟

نعم  لا

29. هل تتردد في نقل المعلومات إلى مسؤولك خوفا من النتائج التي يكمن ان تنجر

عن ذلك؟

نعم  لا

30. كيف ترى الإتصال بينكم و بين مرؤوسيك في المؤسسة

لا يوجد  ضعيف  متوسط  جيد

## الملخص

تعتبر خلية الإتصال داخل المؤسسة من الإدارات التي لها مكانة عليا شأنها شأن باقي الاقسام و الإدارات العليا، و هي تركز بالتحديد داخل المؤسسة على الإتصال الداخلي و القائم بالإتصال و هذا لتضع معالم و استراتيجيات لنجاح العملية الإتصالية، و الذي يعود على المؤسسة بالفعالية في الاداء و العمل لأفرادها أو جمهورها الداخلي، وهذا كله للحفاظ على إستقرار المؤسسة.

يعتبر التواصل الانساني داخل المؤسسة عنصرا حساسا و نقطة ايجابية اذا استغلت بالشكل المطلوب و الكافي، و تكنولوجيايات الإتصال الحديثة المتطورة من الوسائل المساهمة و الأساسية اليوم في الإتصال داخل المؤسسات المتطورة.

و من خلال هذه النقاط ارتأيت ان اتناول هذا الموضوع و اركز في على عنصرين أساسيين هما الإتصال الداخلي و القائم بالإتصال الذي رأيت نقص البحوث و الدراسات الجزائرية عليه، و حاولت اسقاط هذا الجانب النظري على المؤسسة موضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: خلية الإتصال، الإتصال الداخلي، القائم بالإتصال، تكنولوجيايات الإتصال و الإستراتيجية، الجمهور الداخلي.

## **Summary:**

it is appears that contacting within the organization of the departments that do not took place on like the rest of the departments and graduate departments, which are specifically focused within the institution on internal communications and the existing call that include milestones and strategies for the success of the process is communication, and that goes back to the institution to reach an effective performance and work of its personnel or internal, that all to maintain the stability of the institution.

Communication is the human within the enterprise sensitive component for a positive point if it takes the sufficient required form with using technologies of the modern life to contribute the basic day inside most advanced institutions. And through these points I suggested to pick up this theme and focus in on two elements contacting the inner and the existing call that I saw the lack of research and studies in Algeria without dropping this theory on the institution the subject of the study. Keywords: cell call, intercom based call, the technologies of communication and strategy, the internal audience.

لو كان هذا العلم يحصل بالمنى ما كان يرمى في البرية جاهل  
اجهد و لا تكسل و لا تك تأفلا فندامة العقبي لمن يتكاسل

علي بن ابي طالب