



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

جامعة المسيلة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال

الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين

النظرية والتطبيق

دراسة حالة للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

SPE MS

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال

إشراف الأستاذ :

صاولي عبد المالك

اعداد الطالبة :

سعودي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة :

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

جوان 2015

## الاهداء

إلى أُمِّي الَّتِي غَمَرْتَنِي حُبًّا وَعَطْفًا، وَ سَنَدًا لِي فِي مَشْوَارِ دِرَاسَتِي

إلى أَبِي وَخَالِي الأَكْبَرِ حَمْدِي إِسْمَاعِيلَ

وإلى أخوالي كمال وعمر

## الشكر

أشكر الله عز وجل على أن يسر لي إتمام هذا العمل المتوضع  
أتقدم بشكري وعرفاني وبالغ إمتناني للأستاذ المشرف عبدالملك  
صاولي على توجيهاته القيمة وصبره علي طيلة إنجاز هذه المذكرة  
أتقدم بالشكر لكافة هيئة التدريس بقسم علوم الاعلام والاتصال  
إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

## مقدمة :

يعتبر الاتصال ركنا أساسيا من أركان الشخصية، و مقوما من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان تقدمها أو نشوءها لو لا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة و الاستفادة من تجارب السلف، مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات و الخبرات مكن الإنسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة.

إذ يؤدي الاتصال دورا فعالا على المستوى الذاتي هو الحصول على الاعتراف بكياننا الشخصي من قبل الآخرين، الاعتراف بصورتنا الايجابية عن أنفسنا و يجعلنا أكثر انفتاحا على العالم والآخرين و إذا تم الاعتراف المتبادل يمكن الاتصال أن يرقى إلى مستوى الفعالية الآنية ومستقبلا.

لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده.تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها و أهدافها و أحجامها، و مهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف.

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية في الشأن إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع والتي شهدت بدورها تغيرات مختلفة بالتوازي مع الأحداث والتطورات التي شهدتها البشرية خاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي والاجتماعي الإنساني، فقد شهدت هذه المؤسسات بشكل عام وبالتحديد من بداية القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ، والتي انطلقت من محيطها الداخلي غالب الوقت كما هو الحال

بالنسبة للاتصال الذي لم يكن مجسدا ومبنيا على قواعد علمية مدروسة بل على العكس من ذلك اتسمت الأنظمة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بتسيير شبه عسكري للاتصالات التي تهدف لتحصيل المردودية المادية النفعية دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للعامل البسيط وحاجياته المختلفة، فهو يمثل النواة الأولى لقيام نشاط أي مؤسسة كانت، وقد صاحب هذه المشاكل العديد من المظاهر الدالة عليها بشكل مباشر كما هو الشأن لتناقل المعلومات المختلفة والتي أقصى منها المستخدم غالب الوقت بالرغم من أنه أهل للدراية بها، بل أكثر من ذلك هي تلعب دورا محوريا في جعلها أكثر عطاءا ورفعا لعجلة النمو الاقتصادية للهيكل الذي يعمل به.

و حتى تقوم المؤسسة أو الإدارة بالمهام المنوطة بها، فمن واجبها الاهتمام بالاتصال وجوانبه النظرية وعلاقتها بالمؤسسة، حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير و التوجيه و المتابعة لمختلف تحركاتها منذ الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة و تقييم النتائج.

و المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تمر اليوم بمرحلة حرجة من حياتها في ظل الإصلاحات التي تقوم في مختلف الميادين الاقتصادية و الاجتماعية و التي في مجموعها ترتبط بأدائها، و هو ما يجعل الاهتمام بالاتصال في هذا الوقت من أجل التأثير على فعاليتها ضروريا و مفيدا.

كما أن دخول المؤسسة الجزائرية في منافسة مع المؤسسات الأجنبية التي يتميز تسييرها وأدائها بالفعالية و الكفاءة، و بتجربة كافية في ميدان الاتصال و استفادت من النظريات والأعمال، والمنافسة اليوم تتجه إلى وسائل و طرق حديثة مثل نوعية الموارد البشرية و مشاركتها في تحديد الأهداف و المساهمة في تحقيقها بواسطة الاتصال و التحفيز و غيرها .

## 1-تحديد اشكالية البحث :

يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها، وتعتبر اتصالات المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجدة فيه، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية.

و لقد رافق هذا الإدراك اهتمام أكاديمي متزايد في مجالي البحث و التكوين المرتبطين به، و خاصة لرفع تحدي التطورات الجديدة المتعلقة عموما بتوظيف تكنولوجيات المعلومات و الاتصال أو باقتحام أراضيات عمل جديدة استلزمته مسؤولياته المتعدية.

وهذه العوامل في مجموعها و غيرها، جعل المختصين يتوجهون إلى الاهتمام أكثر بالدور الذي تلعبه العملية الاتصالية في المؤسسة، و قد حققت أعمالهم نتائج جد مفيدة في هذا الميدان، بحيث استفاد منها المسؤولون و المديرون، و حققوا بذلك نتائج ايجابية في أداء المؤسسة أو فعاليتها وكفاءتها، نظرا لما للاتصال من تأثير على أداء الأفراد و الإدارة ككل.

وكان هذا محل بحثنا الذي يدور حول مؤسسة اقتصادية هي الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء

-وحدة المسيلة - وعليه كانت إشكالتنا كالتالي :

ما هو دور الاتصال الداخلي في ادارة وتسيير الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز /المسيلة؟ وما

مدى نجاعة العلاقات العامة في توطيد الصلات بين العمال وانعكاس ذلك على الانتاج؟

وللإجابة على هاته الاشكالية كان من اللزام علينا استنباط مجموعة من الأسئلة التي تساعدنا في

الاجابة عليها وكانت كالتالي :

## 2- تساؤلات الدراسة:

2-1 ماهودور الاتصال الداخلي في إدارة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سونلغاز

- المسئلة -؟

2-2 ما أهمية العلاقات العامة في توطيد الصلات بين العمال في الشركة الجزائرية لإنتاج

الكهرباء سونلغاز - المسئلة - ؟

2-3 ما دور تكنولوجيا المعلومات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سونلغاز - المسئلة

- ؟

## 3-أهمية الـدراسة :

لقد اهتم المختصون في الإدارة بالمؤسسة منذ زمن بعيد بالاتصال فيها، فمع ظهور النظريات المتعلقة

بالمدرسة التقليدية أصبح ينظر إلى عملية الاتصال في المؤسسة كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطها،

كما أن هذه النظريات تنطبق مع صورة المؤسسة و الإنسان فيها من طرف التقليديين.

و تطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى، حيث أعطيت هذه العملية

أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية و النفسية للجماعات الرسمية و غير الرسمية في

المؤسسة، و الدور الذي تلعبه في مختلف أوجه نشاطها من الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و

المراقبة النهائية.و أصبحت العملية الاتصالية في المؤسسة حديثا من بين مميزاتا و مكوناتها، و هي

وسيلة فعالة في خلق الانسجام و التنسيق فيها كنظام بشري.

و تزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج،

إذ أصبحت الأوامر و التوجيهات في شكل معادلات و رموز و معاني تقنية و ذات جانب علمي

أكثر تعقيدا.

و هذا ما يؤثر مباشرة في نتائج نشاط المؤسسة، حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال والاهتمام به.

و من جهة أخرى فمع التطور في تقنيات التسيير و التطور المتسارع في نظرياته و ما أصبح لها من تأثير في حركة المؤسسة، و التي أظهرت الموارد البشرية فيها ليس فقط كعامل حي و عاقل بل أيضا لأنه يتميز بخصائص ثقافية و نفسية معنوية يتحدد على أساسها جزء كبير من تصرفاته التي تؤثر في نشاطه و نتائجه، كما يتميز بحاجته إلى الاتصال كظاهرة حيوية، خاصة ضمن ظروف المؤسسة الحالية المتميزة بالتعقيد أكثر.

كما أن ما شهدته وسائل الاتصال و طرقه سواء على المستوى العام لحياة الأفراد والمجمعات أو على مستوى المؤسسة، و كذا الدور الذي أخذته المعلومات في العملية الاتصالية ككل، زاد من دور الاتصال و أهميته في حياة المؤسسة.

فالذي يتحكم في المعلومة يملك القوة والسيطرة والذي يفتقد لمثل هذه المعايير لا يمكن أن يضمن استقراره في أي حقل كان خاصة على الصعيد الاقتصادي أين تعتبر المؤسسة خدماتية كانت أو منتجة لسلع ملموسة مجبرة على ضمان أكثر انسجام لانساقها الداخلي بتوفير وتخصيد نظام اتصالي متين قائم على مبادئ علمية مدروسة وتسخير الإمكانيات والآليات اللازمة لتسيير المعطيات المختلفة كما أن مشاكل وخصوصيات العمال داخل النسق أو الهيكل التنظيمي لا بد وان تؤخذ بعين الاعتبار عملا على إرضاءه وكسب ثقته، لأن تحقيق مثل هذه النقاط يضمن للمؤسسة وفاء المستخدم وبالتالي استغلال كل طاقاته الكامنة خدمة لمصلحتها المادية نهاية المطاف.

#### 4- أسباب اختيار الموضوع :

4-1- ميلي إلى هذا النوع من الدراسات و رغبتى فى التعمق فيه أكثر.

4-2- موضوع الاتصال فى الجزائر ما زال يفتقر إلى الدراسات المعمقة حيث هناك نقصا واضحا فى

الربط بين الدراسات النظرية الأكاديمية و الواقع المعاش فى المؤسسة الجزائرية التى توجد فى أمس الحاجة لهذا النوع من الدراسات.

4-3- المكانة التى أصبح يحتلها الاتصال فى المؤسسات الكبرى و الدراسات و الميزانيات التى

أصبحت تخصص لذلك لتطويره و إنشاء مصالح و مديريات خاصة به من أجل تحديثه وتطويره

ليكون نظام اتصالي أكثر فعالية، و هو ما يؤدي إلى تسيير جيد و فعال و تحقيق أهداف المؤسسة بتكاتف الجهود و مشاركة الجميع.

#### 5- أهداف الدراسة :

5-1 محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال الداخلى و أهميته داخل المؤسسة

5-2 إبراز أهم الوسائل و التقنيات المستعملة فى الاتصال الداخلى و دورها فى التحكم أكثر فى

تسيير المعلومات و البيانات و جعلها فى خدمة المصلحة و الأهداف و بناء المخططات.

5-3 دور العلاقات العامة فى تفعيل الموارد البشرية و فى تسيير و تداول المعلومات.

5-4 دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تسيير المؤسسة و على تسيير المعلومة داخلها، و

الأهمية و المكانة التى تحتلها، و أثر استعمالها من خلال التقنيات المتطورة التى توفرها و التى تساعد

على ربح الوقت و توفر تسارع انتقال المعلومات والبيانات في كل الاتجاهات.

5-5 العمل على إسقاط المادة المعرفية و المعلومات النظرية حول الاتصال الداخلي على الواقع المعاش للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أي ربط الدراسات الأكاديمية و واقع الاتصال الداخلي للمؤسسة الوطنية.

## 6-الدراسات السابقة :

### أ-الدراسة الأولى :

دراسة للطالبتين حمزة مريم وفاطمة الزهراء تحت عنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة نموذج جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة دراسة حالة" .

و هي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال بجامعة المدينة سنة 2011/2010 .

انطلقت الباحثة في دراستها من مشكلة طبيعة الاتصال الداخلي بجامعة يحي فارس بالمدينة وقدمت الطالبة خمس تساؤلات حول كيفية عمل العملية الاتصالية بجامعة المدينة وعن أهم أنواع الاتصال الداخلي و الأكثر ممارسة في جامعة المدينة وعن إمكانياته فيها وتساؤلهم عن وجود إستراتيجية متبعة للاتصال الداخلي على مستوى الجامعة وعن أهم المشاكل والعراقيل التي يعاني منها الاتصال الداخلي فيها، حيث تطرقن في الاطار النظري لدراستهن لثلاثة فصول عن ماهية الاتصال المؤسسي و ماهية الاتصال الداخلي واستراتيجية الاتصال الداخلي .

بحيث استعانت الطالبة بمنهج دراسة الحالة للاجابة على مجموعة التساؤلات التي طرحتها وتوصلت الى النتائج التالية :

الوسائل المعتمدة في الاتصال الداخلي بجامعة يحي فارس هي وسائل متطورة بنسبة عالية كشبكة الاتصال الداخلي lan، الفاكس، الهاتف، وهذا ما أدى إلى تحسين ظروف العمال .

وجود هيكل تنظيمي مناسب نوعا ما يمكن الادايين من تحقيق أهدافهم من خلال سهولة سير العملية الاتصالية بين مختلف مصالح الاقسام .

لكنها تعاني من مجموعة المشاكل هي :

-غياب خطة اتصالية داخلية ونقص اعتماد ثقافة التخطيط رغم أن الجامعة هي كاي مؤسسة تحتاج الى نظام اتصالي يمكنها من بلوغ اهدافها ذلك أن المشكل يكمن في العنصر البشري وكفائته المهنية.

-يظهر الاتصال الداخلي في الجامعة بشكل كبير في شكله الأفقي هذا من خلال الاتصالات الأفقية بين العمال والموظفين الذين يشغلون نفس المراكز ويحتلون نفس المراتب في المستوى التنظيمي ، في حين يمارس الاتصال الصاعد والنازل فقط عند الضرورة أي توجد هوة بين القمة والقاعدة .

نقد وتقييم :

تشارك هذه الدراسة مع موضوع دراستنا في الاتصال الداخلي للمؤسسة دراسة حالة لجامعة المدية .  
وركزت الطالبتان في دراستهم هذه عن البحث عن طبيعة الاتصال الداخلي لجامعة المدية .

## ب -الدراسة الثانية:

العنوان:الاتصال في المؤسسة:

وتتناول إشكالية عامة حول ماهية الأسس والمنطلقات النظرية لاتصال المؤسسة وكيفية معالجة تفاعل مرسلها بمحيطها الداخلي والخارجي في ضوء المفهوم الشامل للاتصال أما منهج الدراسة فعلى اعتبارها عبارة عن ملتقى دراسي علمي شارك فيه عشرة أساتذة كل ومدخلته فليس هنالك منهج علمي محدد لهذه الدراسة لأنها كانت عبارة عن مداخلات لمناقشة الإشكالية العامة من أطراف متعددة صبا في لب الموضوع مباشرة،أما الأهداف التي توختها هذه الأيام الدراسية فهي التأكيد على كون الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق أو زخارف إضافية لتحسين صورة المؤسسة بل تفعيل

الإدراك بكونه عنصرا أساسيا في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات المختلفة إضافة إلى محاولة استدراك النقص في هذا المجال على المستوى الأكاديمي ورغبة في تلبية حاجة الأشخاص القائمين على الاتصال والمعلومة في مختلف الشركات والمؤسسات التجارية و الخدمائية، أما أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة فهي أن الاتصال ومبادئه العلمية لم تعد موجهة فقط وحصرا للجمهور الخارجي للمؤسسة بل أصبح يوجه أيضا نحو المحور الداخلي من خلال كونه مهمة الجميع واعتبارا بتأثيره (المزدوج) خارجيا وداخليا قبل ذلك (، إضافة إلى التأكيد على كون هذا الاتصال وبالتحديد الداخلي يحتاج إلى خبراء ومتخصصين قادرين على إحداث تغييرات وتحسينات على مستوى المنشأة وانطلاقا منها إلى العالم الخارجي إضافة إلى أهم النتائج المتمثلة في كون أن هنالك علاقة وظيفية بين الاتصال والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ،حيث يؤدي هذا الأخير إلى محاصرة الإشاعة وإزالة سوء الفهم والحد من الحواجز السيكلوجية من خلال بناء نظام إعلامي ناجح إضافة إلى نتيجة أخرى أسقطت على المؤسسة الجزائرية وهي كون الوشاية المتفشية على هذا المستوى تعتبر بديلا ونتيجة طبيعية لغياب نمط الاتصال الصاعد المؤثر على سريان المعلومة داخل المنشأة. (1)

### ج - الدراسة الثالثة:

العنوان : اتصال المؤسسة

أما الإشكالية العامة فتمحورت بشكل لا يختلف كثيرا عن إشكالية الملتقى الذي أجراه نفس الأستاذ مع مجموعة باحثين آخرين حول أسس ومنطلقات اتصال المؤسسة و الكيفية التي يساهم من خلالها في تفعيل نشاط المؤسسة انطلاقا من محيطها الداخلي نحو الخارجي مركزا أكثر على الجانب التسييري للمعلومة هذه المؤسسات بشكل أكثر تعمقا، وفيما تعلق بالمنهج فلم يوضحه الباحث كذلك بالشكل الصريح إلا أنه وصفي تحليلي كذلك كما يبدو الأمر في البحث ونظرا لطبيعة هذا الأخير التي تقتضي مثل هذه المناهج إضافة إلى المنهج التاريخي بشكل أقل على اعتبار أن الباحث تطرق إلى شيء من تطور اتصال المؤسسة وفروعه ،أما أهداف الدراسة فتوجهت كذلك لإبراز أهمية هذا

---

(1) دليو فضيل ومجموعة باحثين، الاتصال في المؤسسة ،فعاليات الملتقى الوطني الثاني ، الجزائر، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، 2003.

التخصص وضرورة أخذه بعين الاعتبار من لدن المؤسسات الجزائرية واستدراك التأخر على المستوى الأكاديمي من جهة أخرى بشكل عام وتلخص أهم النتائج المتوصل إليها في كون المؤسسات الاقتصادية لا بد وأن تستعين بخبرة الوكالات الاتصالية الرائدة في تواز مع توفير الإمكانيات التنظيمية، المادية والبشرية اللازمة لمختصاتها داخلها بغية خلق نظام اتصالي أكثر ثراء ومسايرة للتطور الحاصل إضافة إلى نتيجة جد مهمة في رأبي وهي عمل النظام الداخلي للمؤسسة على تجنب الكذب رغم أن أسلوب الإشاعة قد يكون مفيدا أحيانا لكن يلزم تجنبها وذلك عن طريق حلول مناسبة للتأسيس لإعلام أكثر سيولة ومصداقية داخل المنشأة من خلال استحداث خلية الاتصال مع منصب لمكلف بذلك، إضافة إلى نتيجة أخرى تؤكد على ضرورة التأسيس للاتصال المساعد بشكل معتبر داخل المؤسسة الأمر الذي يخلق أكثر ثقة للعامل البسيط في إدارته وبالتالي كسب رضاه نحو عطاء أوفر خدمة لمصلحة المنشأة المتمثلة في الربح والبقاء. (1)

نقد وتقييم : بالنسبة للدراسة الثانية والثالثة تشتركان مع دراستنا في أن موضوعهما الاتصال في المؤسسة فكلا الدراستين يتحدثان عن الاتصال في المؤسسة بشكل عام أي بشقيه الداخلي و الخارجي أما موضوع دراستنا فقد تطرق إلى شق الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكان نموذجنا لهاته الدراسة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -وحدة المسيلة -

---

(1) فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003

## 7-تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة :

### 7-1- مفهوم الاتصال:

الاتصال لغة : "كلمة اتصال باللغة الانجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Commun are التي تعني جعل الشيء عاما ومشاركا to make commun ، او تقاسم To share او النقل to transmute ، ومعنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين او مجموعة جماعات . " (1)

ونجد لفظ الاتصال في القواميس معناه الصلة وبلوغ الغاية، أو بمعنى أشاع أو أذاع الشيء.

اصطلاحا : يرى مريهيو merrihue أن الاتصال هو " أي سلوك مقصود من جانب المرسل بنقل المعنى المطلوب الى المستقبل ويؤدي الى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه. (2)

اذ نجد أن وارن warren يعرف الاتصال بأنه "نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادة أو أنه يشير إلى نقل انطباعات من البيئة إلى الكائن أو بالعكس أو بين فرد وآخر". (3)

ويرى كارل هوفلاند الاتصال بأنه " العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة (رموز لغوية ) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين، مستقبلي الرسالة " (4)

اجرائيا : مما سبق يمكن أن نعطي تعريف اجرائي للاتصال وهو عملية نقل وتبادل للمعلومات من طرفي العملية الاتصالية المرسل والمستقبل مما ينتج عنه تأثير واستجابة تؤدي الى توحيد الفكر واتفاق المفاهيم وعليه تتخذ القرارات .

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي ( مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة،الجديدة،الإسكندرية،2003،ص 276 .

(2)المرجع نفسه ، نفس الصفحة .

(3) عبد الفتاح عبد النبي ، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999 ، ص 11.

(4) حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 24.

الأعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها وهو يدخل ضمن إطار استراتيجية الاتصال بهدف تحقيق سياسة  
7-2- مفهوم الاتصال الداخلي :

اصطلاحا : هو الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يسعى إلى تحقيق التعاون و الانسجام  
الاتصال الداخلي .(1)

ويعرفه الدكتور أحمد ماهر "تلك الرسائل التي تستخدمها المنظمة أو المدراء أو الأفراد العاملون لتوفير  
معلومات لباقي الأطراف الأخرى ،وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة كما أنها تسهل عمل  
المديرين والعاملين بالمنظمة "(2)

اجرائيا :هو الاتصال الذي يتم بين العمال والقيادة الادارية داخل نطاق المؤسسة سواء بين أقسامها  
المختلفة أو بين العاملين بداخلها .

### 7-3- مفهوم اتصال المؤسسة :

اصطلاحا : يعرف إتصال المؤسسة بأنه "عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم  
داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات  
الاجتماعية بين الموظفين " (3)

ومن خلال القاموس الموسوعي لعلوم الاعلام والاتصال بأنه "حديث المنظمات عن نفسها،على  
النقيض من الاتصال التجاري ،ذلك الإسم الآخر للإعلان والمرتببط بالمنتجات ،أما بالنسبة للمؤسسة

---

(1)محمد فهمي العطروري ،العلاقات الادارية في المؤسسات العامة للشركات ،عالم الكتب ،القاهرة ،ص 344.

(2)أحمد ماهر ،كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2000،ص 46.

(3)ابراهيم ابوعرقوب ،الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ،دار مجدلاوي ،عمان ،1993،ص ،136.

فيتعلق الأمر بالعمل على تعريفها ،وتعيين نشاطاتها وإعطاء صورة حسنة على نفسها سواء أمام جماهيرها الخارجية (المنتجين ،الزبائن المحتملين ،الموردين ، البنوك ،المساهمين المحتملين ) أو الداخلية (أجراء ، مساهمين، ممثلين نقاييين ) ، بشكل تعبر من خلاله على شرعيتها الإقتصادية والاجتماعية".(1)

#### 7-4- مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

لغة : تعرف المؤسسة الاقتصادية حسب المنجد الأبجدي بأنها : مأخوذة من الفعل أسس وتعني جمعية أو شركة . (2)

اصطلاحا : " المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج " . (3)

وتعرف على أنها " كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و إجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات ، تختلف باختلاف الحيز الزمني والمكاني الذي توجد فيه وتبعاً لنوع وحجم نشاطه " .(4)

اجرائيا : المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة عناصر الانتاج البشرية والمادية والمالية والتي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع .

---

(1) سعيد عيمر،الاتصال في المنشأة (فرع قسنطينة التابع لسونلغاز)،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،قسنطينة ،2002،ص84.

(2)المنجد الأبجدي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ،بيروت ،ط4 ،ص40 .

(3)عمر صخري : اقتصاد المؤسسة، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003 ، ص ص24، 25 .

(4)مصطفى عشوي ،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ،الجزائر ، 1992 ،ص 11.

## 7-5- مفهوم الاتصال الخارجي :

اصطلاحاً: "الأتصالات الخارجية هي جهود الإدارة خارج الحدود المنشأة "

والمفهوم الحديث للاتصالات الخارجية هو محاولة غزو أسواق جديدة لها جماهيرها المختلفة والتميزة

ببعض الصفات، ولها تقاليدها وعاداتها ومعتقداتها لتطبيق الخاصة. (1)

إجرائياً: الاتصال الخارجي هو مجموعة الاتصالات التي تحدث خارج حدود المؤسسة وتتعلق بالجمهور

الخارجي للمؤسسة .

---

(1) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 139-140 .

## 8-المداخل النظرية :

الاتصال والفكر الإداري : إن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، التي مازالت شاهدة على ذلك و على تلك الحقب والأمم و الدول القديمة، و ما نلاحظه من مدن و قصور و أهرامات و مساجد و كنائس لخير دليل على ذلك ، فقد أقامت السدود و مشاريع الزراعة، و أنشأت الوزارات، و أعدت الجيوش وأدارت الحروب و غيرها . و مارس السومريون و البابليون و الفراعنة و الرومان والإغريق والمسلمون و غيرهم.

و تطورت بتطور العصور و العلوم، فلم تكن في ذلك الوقت بنفس المبادئ و المفاهيم التي وقتنا الحاضر، حيث كانت تعتمد على الحدس و التخمين. و ما نشهده اليوم من تطور للإدارة يستند إلى تراكمات آلاف السنين حيث برع المصريون في عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة في بنائهم للأهرامات، حيث عبر عنهم الإداري الخبير بيتر دراكر Peter Drucker حيث قال " إن أفضل مدراء التاريخ على الإطلاق هم أولئك الذين صمموا و نظموا بناء الأهرامات المصرية" . و لا شك أن أحداث التاريخ أفادت كثيرا الإدارة و لكن التطور البارز للإدارة جاء نتيجة الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أحدثت هذه الثورة نقلة نوعية في حياة الناس و المؤسسات معا. و تطورت نظريات الإدارة انطلاقا من مساهمات روادها الأوائل مروراً بالنظريات الإدارية الكلاسيكية، السلوكية و الكمية وصولاً إلى النظريات المعاصرة، و هذا نتيجة تراكمات قاعدية معرفية واسعة من النظريات و المبادئ و المفاهيم الإدارية و التنظيمية نتيجة الأبحاث المكثفة عبر العقود العشر الماضية.(1)

### الاتصال حسب نظرية المدرسة الكلاسيكية:

تعتبر من أقدم النظريات و ربما أكثرها شيوعاً حتى الآن في الحياة العملية و ترجع بدايتها إلى عام

(1)موسى خليل ، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، ط1، 2005، ص21.

1890 ، و تركز وجهات النظر على الجانب الفني للعمل التخصص و تقسيم العمل و توزيعه و تنسيقه و تحديد السلطات و الهرم التسلسلي، و ذلك من أجل تحقيق أكبر كفاءة و إنتاجية و تضمنت هذه النظرية ثلاثة تصنيفات:

• نظرية الإدارة العلمية

• نظرية المبادئ الإدارية

• النظرية البيروقراطية (1)

و من أهم السمات التي اعتمدها هذه المدرسة :

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة و اعتبرته كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه و أفعاله عن طريق الأجور و الحوافز المادية الأخرى.

- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة و ذات طبيعة روتينية بسيطة.

- اعتمدت معيار الكفاءة و الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات و المدراء.

- نظرت إلى المنظمة أنها تعمل في محيط مغلق و لا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة مشفرة نسبياً.

- اعتبرت الإنسان عنصر من عناصر الإنتاج، مثله مثل الآلة، و اعتبرت الإدارة نفسها مسئولة عن الإنتاج و إدارته.

ركزت هذه المدرسة على الهيكل التنظيمي و ما يتضمن من صلاحيات و مسؤوليات محددة للعاملين، و اعتبرت التنظيمات الرسمية هي الأساس في التنظيم و لم تعترف بالتنظيمات غير رسمية لأنها لا تخدم المنظمة و تضر بالإنتاج. (2)

---

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006، ص51 .

(2) ضرار العتيبي وزملاؤه ، العملية الادارية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007، ص58 .

## 1) نظرية الإدارة العلمية:

تعد نظرية الإدارة العلمية من أقدم من النظريات، أطلقها فريدريك تايلور ورفاقه وركزت على الدراسة العلمية لطرق و وسائل العمل التي تعتمد على الحقائق و الثوابت والتجارب و ليس على الحدس والتخمين، و التي تؤدي إلى الرفع من إنتاجية العمل و أوجدت لذلك بعض المفاهيم و التقنيات التي تستعمل و تساهم في ذلك.

فريدريك تايلور (1856 - 1915) يعتبر الرائد و الأب الروحي للإدارة العلمية ولد من عائلة فيلاديفية و تعلم الهندسة، و تدرج من عامل بسيط في شركة ميدفال لصناعة الصلب إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين لاحظ تايلور خلال تدرجه في عمله، أن العمال يعملون بطاقات إنتاجية أقل من قدراتهم و يتظاهرون بالعمل بكامل طاقتهم، و من هنا أطلق مفهوم "التظاهر بالعمل". (1) وعلل ثلاثة أسباب لذلك و هي:

- خوف العمال من خسارة عملهم في حال استعملوا كامل قدراتهم و أفهموا العمل.

- وضع الإدارة معدلات خاطئة للأجور قد تشجع العمال على التباطؤ و التماطل.

- قد تؤدي طرق العمل و قواعده التي تناقلتها أجيال العمال أحيانا إلى تباطؤ الأداء.

و حسب تقديراته العملية أنه لو عمل العمال ما يتوقع منهم بكافة طاقتهم بشكل سليم فإن الإنتاج يزيد بثلاثة أضعاف على ما هو. و استخلص أن المديرين يتحملون مسؤولية استخدام العمال أقل من قدراتهم الإنتاجية، و رأى من واجبهم وضع أسس علمية للعمل و الأجر تشجع العمال على الرفع من معدلات الإنتاج. و اهتم تايلور من خلال نظريته العلمية بدراسة الوقت والحركات و التي سميت بدراسة " الزمن و الحركة " و تساعد هذه التقنية المديرين في تحديد كل الحركات التي يقوم بها العامل و متابعتها و قياسها عند إنجاز العمل المحدد، و تحليل النتائج والتخلص من الحركات الزائدة التي لا فائدة منها.

---

(1) حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2005، ص78.

وحتى ينجز عمله بأقل وقت و جهد، وتحديد الوقت المناسب الذي تتطلبه أية حركة أو وحدة إنتاجية، و برأيه هذه الإنتاجية قابلة للقياس إذا استخدمت الإدارة عاملي الوقت و الكلفة.

و تطبيق مبدأ المكافأة و الحوافز للعمال زيادة على أجرهم للذين يعطون معدلات أعلى من الإنتاج، حيث تبرز كفاءته و يزيد مدخوله، و هو ما سماه " نظام التفريق بين الوحدات." لقد نشر تايلور أول كتاب في موضوع الإدارة عام " 1911 مبادئ الإدارة العلمية " و التي ذكر فيها أهم المبادئ و هي:

1) إحلال الطرق العلمية بدل العشوائية و البدائية و التقديرية، و تحديد أفضلها الأداء هذه الوظيفة.  
2) تقسيم العمل بين العمال و المديرين بحيث يقوم المديرين بالتخطيط و التوجيه و العمال بإنجاز مهام هذا العمل، و بهذا المبدأ أعطى تايلور مفهوم "رئيس العمال" الذي يعطي تعليماته و يشرف على العمال بإنجاز خطوات العمل و مراحلها.

3) اختيار العمال و تدريبهم على أسس علمية.

4) التعاون بين العمال و المديرين على أسس الطريقة العلمية.

5) الرقابة المستمرة من قبل المديرين على العمال، للتأكد من زيادة الإنتاج و تحقيق الأهداف.

لكن تايلور تناسى أو أهمل في نظريته الجوانب الإنسانية و الفنية للعمال و أهمية الاتصالات.(1)

## 2) نظرية المبادئ الإدارية:

إذا كانت نظرية الإدارة العلمية أوجدت مناخا علميا للإنتاجية و العمل و كيفية رفع معدلاتها عن طريق رفع كفاءة العامل و تحفيزه، فإن نظرية المبادئ الإدارية ركزت على السلوكيات و المبادئ و المهارات و على أداء المديرين و ليس الأفراد في ممارستهم للوظائف الإدارية و من أبرز رواد هذه الإدارة.

Henry Fayol هنري فايول 1841-1925: و هو أول رائد إداري اهتم بالسلوك الإداري

وأول من بادر بالتعريف بأهميته . و هو مهندس فرنسي أصبح فيما بعد مديرا لمجمع صناعة المعادن و المناجم بفرنسا، كان مهتما بالإدارة العليا بحكم وظيفته، و كتب العديد من المقالات عن الإدارة

(1) موسى خليل ، مرجع سابق، ص 26.

توجت بكتابه المشهور الإدارة العامة و الصناعية و الذي ترجم إلى الإنجليزية عام 1930 ، ركز من خلاله على الوظائف الرئيسية للإدارة بعد أن صنف دراستها و وزعها إلى عدة وظائف :التخطيط، التنظيم، القيادة ،الرقابة و التنسيق.(1)

### (3) نظرية الإدارة البيروقراطية:

البيروقراطية مأخوذة من كلمة Bureau الفرنسية ومعناها المكتب، ولقد طور ماكس فيبر Max Weber مفهوم البيروقراطية إلى أن أصبحت بمفهوم الحالي .لقد ركزت هذه الإدارة على خصائص و منطق ترشيد عمل الأجهزة الإدارية التي يعتمد على التشريعات و القواعد والإجراءات الواضحة، و تقييم العمل وإرشاد الهياكل التسلسلية التنظيمية .ويعتبر العالم الاجتماعي الألماني 1920 رائد هذه الإدارة بدون منازع .

لقد شغل فيبر عدة وظائف عامة - ماكس فيبر 1864 و خاصة من مستشار للحكومة الألمانية إلى عمل كأستاذ جامعي و كاتب و عالم اجتماعي، و لم يكن مديرا أو مهندسا مثل سابقه من الباحثين والعلماء.

استطاع أن يساهم عبر كتاباته، بطبع التخصصية العلمية على اتجاهات الإدارة، وجد ماكس فيبر في البيروقراطية كفكر وكعمل إجابة لطموحاته الفكرية الإدارية للوصول إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة.(2)

### الاتصال حسب المدرسة السلوكية:

لقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة ما أهملته المدرسة الكلاسيكية أو فشلت في تحقيقه في نظريتها، لقد ركزت هذه المدرسة في دراسة سلوك وتصرفات الأفراد و الجماعات أثناء العمل داخل المنظمات، مع إبراز العوامل التي تؤثر في ذلك، وأكدت على قوة البيئة الوظيفية والانسجام كعوامل تزيد من مستوى العمال لعملهم و تحسين الأداء وبالتالي الرفع من الإنتاجية.

(1)حسين حريم ،مرجع سابق ،ص 55.

(2)موسى خليل ،مرجع سابق ،ص 31.

و اعتمدت هذه المدرسة على ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، الأول مدخل علم النفس وهو دراسة علم السلوك الإنساني بصفة عامة، وله العديد من الفروع مثل علم النفس التجاري والصناعي و التنظيمي الذي يركز على سلوك الإنسان داخل المنظمة وأثره عليها، والمدخل الثاني علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الإنسان و علاقته بالبيئة التي تحيط به، وركزت على العلاقات الاجتماعية، و المدخل الثالث فهو علم دراسة الإنسان والذي يدرس أنماط السلوك البشري المكتسبة والسائدة في مجتمع ما. (1)

### الاتصال حسب مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة " التون مايو ( 1926 ) " لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات بهم كنهم من بث روح التعاون بين العمال.

وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاث نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من السعدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين لقد استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه المدرسة أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم

---

(1) ضرار العتيبي، مرجع سابق، ص 68.

الداخلي للعمل وللأفراد، و كوسيلة لتنميتهم، ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه.(1)

## 9-منهج الدراسة :

لقد اقتضت طبيعة الدراسة الاستعانة بمنهج دراسة الحالة الذي الذي اعتبره أكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات حيث يعرف على أنه :

الطريقة التي تعطينا رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة والمتعددة واطلاعها الثقافية

وهناك من يعرف منهج دراسة الحالة على أنه : "الطريقة التي يجمع بها الباحث المعلومات الخاصة بوحدة موضوع الدراسة ،سواء كانت فردا أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة أو نطاقا اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عالميا . ويتميز هذا المنهج ب:1)التركيز على الوحدة لمعرفة خصائصها .

2)الدراسة التطورية لمختلف المراحل التاريخية للفرد أو الجماعة أو للمؤسسة أو للمجتمع أو المجتمعات .

3)التعمق في دراسة حالة معينة محددة و مضبوطة .

4)دراسة الحالة تخص دراسة الوحدات الاجتماعية سواء كانت صغيرة أو كبيرة .

5)تحديد مختلف العوامل المؤثرة والمتأثرة ومعرفة أسباب ذلك في دراسة حالة الوحدة الاجتماعية.(2)

6)الحصول على مادة علمية شاملة ودقيقة عن الحالة موضوع الدراسة .

---

(1)صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية القاهرة،2000،ص94.

(2)رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة،الجزائر، ط2007،1، ص 156

7) الاهتمام بالموقف الكلي وجميع العوامل المؤثرة في الحالة موضوع الدراسة. (1)

## 10- أدوات جمع المعلومات :

هي مجموعة الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة و"الأداة هي الوسيلة التي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث التي تمكنه من جمع المعلومات". (2)

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة واحدة ورئيسية وهي الاستمارة ، وهذا راجع إلى أن طبيعة هذا البحث وطبيعة المنهج المستخدم فيه يتطلب منا توظيف مثل هذه الأداة لجمع البيانات الميدانية. وتعرف الاستمارة على أنها " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة ". (3)

وتعرف أيضا بأنها " مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء الموضوع أو المشكلة التي يختارها لبحثه. (4) وتندرج استمارة بحثنا تحت نوع استمارة الاستبيان التي تعتبر من أكثر وسائل و أدوات جمع المعلومات شيوعا واستخداما ، وتعرف استمارة الاستبيان على أنها " أسلوب لجمع البيانات الذي يستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق أو آراء وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها ". (5)

---

(1)رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 156.

(2)إحسان محمد حسين، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي ، دار الطليعة للطباعة و النشر،بيروت، 1982، ص57.

(3)جمال زكي، أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1962، ص229.

(4)عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1993، ص130.

(5)محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص183.

وجاءت استمارة الاستبيان المخصصة لبحثنا مقسمة كالآتي :

خصصت الصفحة الأولى منها للبيانات الشخصية للمبحوث نوع الجنس ، السن ، الحالة العائلية ، المستوى التعليمي ، واقدمية العمل .

في حين تم تحويل التساؤلات إلى مجموعة من المحاور :

1- دور الاتصال الداخلي في إدارة الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء سونلغاز - المسيلة - .

2- أهمية العلاقات العامة في توطيد الصلات بين العمال في الشركة في الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء سونلغاز - المسيلة - .

3- دور تكنولوجيا المعلومات في الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء سونلغاز - المسيلة - .

## الفصل الاول : الاتصال الداخلي للمؤسسة وتكنولوجيا المعلومات

### المبحث الأول : ماهية الاتصال الداخلي للمؤسسة

أي إدارة في حاجة إلى اتصال فعال و كفاء فقد أثبتت الدراسات أن الأشخاص الذين يعملون في عالم الإدارة يقضون % 90 من فترة عملهم في شكل ما من أشكال الاتصال كما يعتبر وسيلة المديرين في أداء أنشطتهم الإدارية و تحقيق الأهداف المسطرة وذلك للعديد من العوامل من بينها أن الاتصال هو أحد النشاطات الخمسة التي تتضمنها أي عملية إدارية: التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرار.

### المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي:

وقد وردت العديد من التعاريف لاتصال المؤسسة وبالتحديد الداخلي طرحها عدد من الباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية و الإعلام و الاتصال، على أساس أنه نظام و هناك من تناوله على أساس أشكاله و هناك من تناوله من حيث أهميته الاتصال الداخلي" هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها و يهتم بسير المعلومات و الحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف". (1)

الاتصال كما أن المنظمة أو المؤسسة تتحدث عن نفسها Philippe Schwebig يعرف أي أن المؤسسة هي المرسل والمستقبل هذا التعريف يعني أنها وحدة متجانسة و هي كيان قانوني وشخص اعتباري تتألف من أفراد ومجموعات ، والحفاظ على العلاقات بينهما تؤثر على حياته (2) ويمكن تعريف هذه الآلية التي بواسطتها تخلق النمو و التطور لوحدة متجانسة تسمى المؤسسة.

إستراتيجية الاتصال الداخلية هي فن توجيه، وتنسيق والجمع بين أشكال مختلفة من الاتصالات في المؤسسة لتلبية المصلحة العامة و الأهداف .تنفيذها من خلال التنمية البشرية والاجتماعية التي تشكل العلاقات بين الأفراد للمؤسسة من جهة، وبين هذه الأعمال والأفراد والكيانات من خلال

---

(1) د. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال الإسكندرية الدار الجامعية، 2000 ، ص 19 .

(2) Fanelly Nauyen –THANH , la communication une stratégie au service de l'entreprise , paris, édition economica : 1991 , p 26.

تمثيل رمزي وآليات عملية ، من جانب آخر .وهو يشمل كل الرموز من التاريخ والثقافة والقيم والمرجعية المجلات المرتبطة بها . ( 1 )

أنه العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال وتشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة والقوة العاملة الحية للمؤسسة " (2) ومسؤول الاتصال الداخلي مثلا يجب من جهة أن يعلم الإدارة عن تطلعات وطلبات المستخدمين) اتصال صاعد (ومن جهة أخرى إعلام العمال عن جديد الإدارة (اتصال هابط) وأخيرا إثراء المعرفة المتبادلة بين هؤلاء المستخدمين (اتصال جانبي) من أجل تطوير الإحساس بالانتماء لدى العمال وإثارة الفاعلية والنشاط ويمكن تعريفه كذلك، أي الاتصال الداخلي، بأنه ذلك الاتصال الذي فرضته الحاجة إلى تطوير عطاء وفعالية المؤسسة عن طريق التركيز على الجانب البشري وإبقائه يعمل في جو اجتماعي موحد يجعله يبرز طاقاته دون أن يحس بنقص قيمته كفرد فاعل داخل التنظيم والاتصال الداخلي يهدف أساسا إلى:

-التقليل من التضادات بين الأفراد والجماعات.

-الظفر بالطاقات الكامنة بين هؤلاء.

-خلق ثقافة مشتركة ونظام قيم يسع لكل واحد أن يكون معروفا ويسمح بمعرفة وبناء إحدى الأعمدة التي تهدف المؤسسة من خلالها لرفع صورتها لدى العالم الخارجي .وفي تعريف آخر نجد أن الاتصال الداخلي هو الميكانيزم الذي من خلاله تخلق وتتطور وحدة متجانسة والتي نسميها نسقا مجتمعا ، مؤسسة أو شركة، فالالاتصال الداخلي هو فن التسيير، التنسيق ووضع كل أشكال الاتصال الموجودة في المؤسسة في خدمة الهدف أو المصلحة العامة وذلك عن طريق تطوير علاقات إنسانية، اجتماعية (3) بين الأفراد المكونين لشملة المؤسسة وبين هؤلاء الأفراد والمؤسسة كشخصية

---

(1)Fanelly Nauyen-Thanh, opcit,p27.

(2)فضيل دليو ،اتصال المؤسسة،دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، 2003، ص (36-37) .

(3) Fanelly Nauyen-Thanh, ibid, p 27.

اعتبارية (1) فالاتصال الداخلي بشكل عام يحتوي كل الرموز المرتبطة بتاريخ المؤسسة، ثقافتها، قيمها مجالاته، مرجعيتها إضافة إلى أدوات الاتصال المشتركة. (2)

و يعني من جهة أخرى أن المؤسسة لا يجب أن تنسى المادة الأولية الأساسية لها المتمثلة في العنصر البشري والذي هو بحاجة إلى البقاء في اتصال دائم داخلها أين يمضي اغلب وقته أي في الاتصال فهذه المؤسسة ومعنى أبعد وأدق للاتصال يجب أن تقحم أو تخلق تنظيمات مهنية اجتماعية أين تتاح الفرصة للعامل البسيط لتفجير طاقاته الجسمية والفكرية كذلك بأكثر راحة.

فهو تلك العملية التي تهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات الضرورية لديمومة العملية الإدارية والإنتاجية عن طريق تحميلها ونقلها في مختلف الاتجاهات) صاعدة، هابطة، أفقية (داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين. (3)

ويعرف هذا الاتصال كذلك بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار، والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم(4) وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يتحقق التأثير المطلوب في تحريك العمال نحو الهدف المطلوب. وبشكل أكثر شمولية الاتصال الداخلي يصنف ثلاثة أنواع رئيسية من الاتصال داخل المنظمة الاتصال الفردي، التنظيمي و الجماهيري(5).

---

(1) Westphalen, communicator, paris, Dunod , 2001, P71.

(2) Christian Schneider, Communication: nouvelle fonction stratégique de l'entreprise, Delmas, 2ème édition, 1993, p 5.

(3) Jean-Pierre lehnish , la communication dans l'entreprise, 2eme édition, paris, presses universitaires de France, 1985, p 9 .

(4) فضيل دليو ، مرجع سابق ، ص 28 .

(5) فضيل دليو و آخرون ، الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص(83-84).

1)الاتصال الفردي :هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال أو استقبال الرسائل عن استيعاب أم لا.

2)الاتصال الوظيفي أو التنظيمي : هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار تنظيم الوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة و يتطلب عن الأقل مرسلا و مستقبلا.

3)الاتصال الجماهيري :هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين المرسلون و المستقبلون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كلية .

الاتصالات الداخلية نمت على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية ، من خلال التكامل في مجال إدارة المعرفة ، والذي دوره هو التوعية ونشر المعرفة ، تعديل الإطار التنظيمي وقد عزز هذا الاتجاه من قبل المؤسسات التي تحتاج في نشاطاتها إلى جميع المعلومات والاتصالات باتجاه موظفيها.(1)

وكحوصلة عامة الاتصال الداخلي للمؤسسة هو نتاج التطورات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية منذ زمن ليس بالهين و التي فرضت إيلاء اهتمام أكثر للجانب الإنساني داخل الهيكل التنظيمي ، فهذه الاتصالات تهدف إلى جعل العامل البسيط يعمل في جو اجتماعي أكثر بحيث يسمح له و يدفعه إلى بذل أكبر مجهود خدمة للتنظيم الذي يشكل إحدى لبناته الأساسية و التي يحس انه ذو دور فعال فيها وقيمة.

و من بين الخصائص التي تزيد من أهمية الاتصال الداخلي قدرته على القيام بالوظائف التالية:(2)  
-الاتصال الداخلي يجعل التنظيم ممكن فيقوم المدير بالتوجيه و التنسيق و تشغيل العاملين و التحكم في ذلك من خلال الاتصال و نادرا ما يتصرف بدون اتصال،حتى أنه يمكن القول أن الإدارة هي عملية اتصال، فهو بمثابة دم الحياة بالنسبة للمؤسسة،و يعتمد نجاحها لحد كبير على قدرتها على الاتصال بكفاءة مع فروعها و موظفيها و عملائها و زبائنها.

1)Philippe Malaval, Pentacom communication :théorie et pratique,Pearson,Paris,2005,p575.

2)محمد إبراهيم السيد،الاتصال الوثائقي المكتوب،دارالثقافة،القاهرة،1993،ص 47 .

-بدون اتصال لا توجد قرارات.

-إذا كان الاتصال فعالا تستطيع المؤسسة القيام بوظائفها على أكمل وجه.

-الاتصال يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة ارتباطهم و شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة.

-يزيد في تعاون و تلاحم العاملين مع بعضهم البعض.

-الاتصال يساعد على توحيد نشاط المؤسسة، و تفسير السلوك أو تعديله، فهو وسيلة فعالة

لتحريك الجماعات و دفعها إلى الإنتاج.

-الاتصال عامل ضروري لنجاح التخطيط إذ أنه عبارة عن جمع الحقائق و المعلومات و البيانات

كونه عملية تشترك فيها جميع المستويات الإدارية.

### المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي:

الاتصالات الداخلية تؤدي عددا من الوظائف الأساسية إرسال المعلومات وأكثر تطورا التي تشمل

تحفيز الموظفين(،وهذه المهام وفقا لتطور المؤسسات.وظيفة لوجيستية : تدفق المعلومات أي مؤسسة

مهما كان حجمها ونشاطها ، لا يمكن أن تعمل من دون تبادل المعلومات،و لضمان فعالية

عمليات التبادل هذه ، من الضروري توفير حد أدنى من التنظيم، و الذي يكون رسمي.(1) شبكة

المعلومات المرتبطة بها يجب أن يضمن حسن سير أعمال المؤسسة.

-المعلومات من أعلى إلى أسفل : دور الإدارة هو الإعلام، لأنها تتصل اتصالا مباشرا والعلاقات

التسلسلية من الأوامر والتوجيهات والتعليمات التنفيذية البيانات المرسله من مستوى أعلى إلى مستوى

أدنى من التسلسل الهرمي.

-المعلومات من أسفل إلى أعلى : دورها هو إبلاغ الإدارة فهي تسمح للتسلسل الهرمي للاستماع

---

1) Fanelly Nauyen-Thanh, opcit , p 27.

2) Jean-Pierre lehnish , la communication dans l'entreprise, 2eme édition, paris, presses universitaires de France, 1985, p 9 .

إلى الموظفين ترفع هذه هي المعلومات اللازمة لتحديد ما إذا كانت تنتقل بصورة جيدة، لمعرفة طريقة

تفكير توقعات الموظفين ، واقتراحاتهم، شكواويهم و طلباتهم، ينبغي أن تكون الوسائل المستعملة

لذلك كافية.

## المطلب الثالث :أهداف الاتّصال الداخلي للمؤسسة:

إن عملية الاتّصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتّى تتحقّق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينص ب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتّجاهه أو على مهاراته.(1) وبإسقاط هذا التأصيل الأكاديمي داخل المؤسسة نجد أن " الاتّصال الداخلي يهدف إلى خلق التحام فكري ومعنوي في قيم وأهداف مشتركة إذ يستحوذ على ديناميكية تشكيل صورة المؤسسة، مثله مثل الاتّصال الخارجي .(2)

ونجد أن تحقيق أهداف المؤسسة، يتوقف على سلامة الاتّصالات الداخلية ووضوح قنواتها، إذ أن هذه الأخيرة تساعد في القيام بالآتي:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم إتّجاهات جديدة أو تعديل إتّجاهات قديمة، أو تثبيت إتّجاهات قديمة مرغوب فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، بما يحقّق هدف الاتّصال الاجتماعي.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- تعريف المشكلات وسبل علاجها .

---

(1) محمد سيد فهمي ، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء ، اسكندرية ، 2009 ، ص 33.

(2) Marie Hélène Westphalen , OpCit, P 396.

تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

- تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة، ما يترجم الهدف التعليمي للاتّصال.

-تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

## المطلب الرابع: الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي:

يمكن النظر إلى الاتصالات الداخلية للمؤسسة من حيث أبعادها الرئيسية كالاتصالات رسمية والتي تشمل الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية وأخرى غير رسمية، وسوف نلقي الضوء على كل نوع منها:

### 1-الاتصالات الرسمية:

بأنه الاتصال الذي يجرى بين يعرف معجم مصطلحات الإعلام والاتصال الرسمي المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليه في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكية الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل.

بمعنى أن الاتصال الرسمي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهذا النوع من الاتصالات يمكن أن يأخذ ثلاث اتجاهات:

#### أ)الاتصالات النازلة :

تعتبر من أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المؤسسة، ويتم استخدامها في "عملية نقل الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا. وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والاستعلامات التقنية، بما يسمح لكل فرد في المؤسسة التنفيذ على خير وجه ممكن عمله الخاص. " (1)

(1)Jean Marie Peretti , Ressources Humaines, 5ème édition, Librairie Vuibert, 1998, P 534.

#### ب)الاتصالات الصاعدة :

وتبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات الإدارية العليا، وذلك لرفع معلومات عما تم

إنجازه، أو رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات، أو لرفع معلومات عن مشكلات العمل، أو معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقات بينهما، ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات مايلي (2) :

نظم الاقتراحات، صندوق الشكاوى، اجتماعات، التقارير والمذكرات، مقابلات الشكاوى والتظلمات، مقابلات ترك الخدمة، الاستشارة، صناديق الزمالة، الباب المفتوح، "صندوق الأفكار، سير الآراء، الملصقات، الإشاعات" ، مجالس الإدارة المصّ غرة وتسمح هذه الاتصالات بتوفير المعلومات أمام المستويات العليا، بما يتيح لهم إصدار القرارات.

### ج)الاتصالات الأفقية:

يعتبر هنري فايول "أول من أظهر الجانب المنطقي خلف الاتصال الأفقي عندما العلاقات أو الروابط التي تربط افتراض الهرم الكلاسيكي، ويقصد بالاتصالات الأفقية الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة " ومن وسائله تبادل الملفات، الجريدة الداخلية، ندوات النقاش.

### 2-الاتصالات غير الرسمية:

لقد برزت أهمية الاتصالات غير الرسمية على أثر تجارب " مدرسة هاوثورن" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، الذين يؤكدون بأن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تتعارض مع أهداف المؤسسة.

والاتصالات الرسمية هي التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو تتم بأسلوب غير رسمي، والجدير بالذكر أنها تنشأ نتيجة لعدة عوامل منا العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرسمية أو غير الرسمية، ومن هذه العوامل أيضا وجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمية بما يكس الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود ويعطل هذه الاتصالات. ويعتمد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة على دعائم متعددة كالتقاءات العفوية،

---

(1) برنت، د، روبرت : ترجمة نخبة من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بجامعة الملك سعود، الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991 ، ص 395 .

(2) Marie Hélène Westphalen , Opcit P66.

المناسبتية، تبادل المُلّفات ويمكن ذكر أماكن خاصة مشجعة على الأّتصال التفاعلي مثل مطعم ومقهى ومكتبة ووسائل أّتصال المؤسسة.(1)

---

(1) Marie Hélène Westphalen , Opcit P66.

## المبحث الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات

### المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (tic)

لقد وردت في الشأن العديد من المقاربات التي حاولت الإلمام بالشكل الأمكن بالمفهومين، فقد ذهب بعض المختصين إلى تعريف كل جانب على حدى في محاولة لأكثر دقة في تحديد المعاني وسأحاول باختصار إيراد أهم ما جاء في بحوث المهتمين والخبراء. إذ عرفت تكنولوجيا المعلومات أو الإعلام في كثير من الأحيان أنها مجموعة من الأدوات والأنظمة، التقنيات والمعرفة المطورة لحل مشاكل تتصل باستخدام المعلومة وجوهرها. (1) يركز في استخدام الحاسبات الالكترونية والاتصالات عن بعد السلكية واللاسلكية (لخلق تشكيل وتوزيع التنوير والترفيه بمعنى أنها كل ما يساهم في تجميع، تنظيم، تخزين، عرض وتبادل المعطيات المختلفة، ويعرفها اتجاه آخر انطلاقاً من تحديد مفهوم كلمة تكنولوجيا التي تشير بصف عامة إلى الوسائل والأجهزة المستخدمة لترشيد وتوجيه شؤون الحياة وعلى أساس ذلك تكنولوجيا المعلومات هي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومة، تبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية (2) وباختصار تكنولوجيا الإعلام أو المعلومات هي حياة، تخزين، معالجة وبث المعلومة المصورة، الرقمية بواسطة الالكترونيات الدقيقة المبنية على مزيج من تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات السلكية واللاسلكية. ويصنفها أحد الباحثين في ثلاثة جوانب رئيسية مترابطة (3) تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها، تكنولوجيا تحليل البيانات وأخرى لتوصيل هذه الأخيرة ويحدد لها أحد المهتمين سـتة روافد بين الشق المهادي

---

(1) محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دارالسحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، 103-104.

(2) المرجع نفسه، ص104.

(3) المرجع نفسه، 106-107.

لها Hardware والشق الذهني(1) Software أما الشق المادي فيشمل تكنولوجيات الحاسبات الالكترونية، التحكم الأتوماتيكي والاتصالات، أما الشق الذهني فيتعلق بالبرمجيات، هندسة المعرفة وهندسة البرمجيات.

إن تكنولوجيات الاتصال قد وردت فيها كذلك العديد من التعريفات المتقاربة إلا أن أهمها رأت أنها المصطلح المستخدم لوصف تجهيزات الاتصالات السلكية واللاسلكية التي يمكن السعي من خلالها إلى المعلومات والنفوذ إليها كالمودم ، الفاكسميل وغيرها .ويرى تعريف آخر أنها أي أداة، آلة أو وسيلة تساعد على إنتاج المعلومة، توزيعها، استرجاعها وعرضها(2)وهو تقريبا نفس التعريف الذي أورده أحد الباحثين فيما يخص تكنولوجيا المعلومة وهذا ما قاد العديد من المختصين إلى التأكيد على أن تكنولوجيات الإعلام وتكنولوجيات الاتصال وجهان لعملة واحدة ويبررون ذلك أن ثورة تكنولوجيا الاتصال سارت على التوازي مع نظيرتها للمعلومات والتي كانت نتيجة لظهور الحاجة إلى تحقيق أقصى سيطرة على المعطيات المختلفة وإتاحة فرصة اتخاذ القرارات في أسرع وقت ممكن وبأقل جهد خاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الكبرى التي تأثرت بكل مرحلة من مراحل تطور هذه التقنيات، فعن طريق الأساليب الجديدة الحديثة استطاعت المنظمات المختلفة دفع عجلة تطورها وتطور خدماتها نحو الأفضل.

وانطلاقا مما ورد الإسهاب فيه تجدر الإشارة مرة أخرى إلى انه لا يمكن التفريق بين تكنولوجيات الإعلام والاتصال، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الاتصال فترابطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومة وأصبح من الصعب التفريق بين هذا وذاك.

ومن خلال ذلك وردت العديد من التعاريف الحديثة التي تجمع بين تكنولوجيات الاتصال ونظيرتها الإعلامية في قالب واحد إذ يعرفها الباحث فرنسوا أسامة François Ossama

(1) محمود علم الدين، مرجع سابق، ص109.

(2) المرجع نفسه، ص139.

بأنهما كل ما يشير إلى حوامل وتقنيات الاتصال، التوزيع واستهلاك المعلومة، مؤسسة على مبدأ

الرقمية، أي أن تقديم، تخزين ومعالجة المعلومة يتم في شكل 1 و 0 المسماة بلغة الكمبيوتر " بايت " Bit وكلمة معلومة قد تكون مرجعية لنص معين، صورة ثابتة أو متحركة، فيديو، أصوات أو معطيات إعلامية.(1)

### المطلب الثاني : تكنولوجيايات الإعلام والاتصال و المؤسسة الرقمية:

إذا كان ماكلوهان MC lu han قد تنبأ لهذا العالم أن يصبح قرية صغيرة نظرا للتطور التكنولوجي الهائل الذي قلص المسافات الجغرافية واختصر الوقت بشكل لا مثيل له، فما حال المؤسسات الاقتصادية المعتمدة على تكنولوجيايات الاتصال و الإعلام المختلفة؟ إن هذه الأخيرة وبكل تأكيد باتت لا تعدوا أن تكون مجرد علبة الكترونية أو خلية مجهرية صغيرة رغم أن مساحتها قد تتجاوز عشرات الهكتارات أحيانا، فحتى في غضون تكنولوجيايات الاتصالات التماثلية المجهزة مع الهاتف الكلاسيكي خاصة، كان مختلف الفاعلين في المنظمة الواحدة قد تحولوا إلى الاستغناء عن التنقل الفيزيائي بين مختلف الوحدات(الإدارة، ورشة العمل، المخزن...) إلا في الحالات النادرة ذات الضرورة الملحة، فكيف هو الشأن مع اختراع وزيادة دقة التقنيات الاتصالية المعلوماتية الالكترونية.

المؤسسات التي نصنفها " رقمية " لها تنظيمات داخلية و التي تختصر بمركز ربط شامل لمجموع العلاقات العقدية ذات طبيعة و أهمية متنوعة.تحت إشراف تكنولوجيايات المعلومات و الاتصال بنيات المؤسسات تتحول، و تنتقل من بنية من نوع هرمي و بنيات ذات شبكات، و أكثر قربا لبنيات رقمية.(2)

---

(1) Ossama François, les nouvelles technologies de l'information enjeux pour l'Afrique subsaharienne, édition l'harmattan, paris, 2001, p119 .

(2) M. Jouas, « Réunions a distance : de plus en plus facile », L'essentiel du management, 1991, pp 52-54.

من هنا المؤسسة الرقمية يمكن تعريفها "كشبكة مؤقتة "لا يكون لها لا مجلس و لا مدرج و لا أي تصنيف وظيفي و دون اندماج عمودي .(1)

المؤسسات الرقمية تعتبر مستغلة لهذه التكنولوجيا لتجعلها أكثر فاعلية، و تسلسل القيم تظهر خصوصا من خلال اللامركزية للمهام و السلطات، الاستعمال المتصاعد لتكنولوجيا في المؤسسات (OPIC) المعلومات و الاتصال و خصوصا أدوات حاملة للمعلومة و الاتصال تعطي ميلادا لطرق جديدة للعمل.(2)

هذه الطريقة الجديدة للعمل تساهم في خفض التكاليف الوظيفية و المؤسسة تستطيع توفير على مستوى هذه الفضاءات المكاتب و مهامها الداخلية. من جهة أخرى تأثيرها على التكاليف فهذه التكنولوجيا تسمح كذلك لتسيير جيد للموارد البشرية و المساهمون يمكنهم المشاركة في أي وقت و إن لم يكونوا في محطات المؤسسة. تكنولوجيا المعلومات و الاتصال توفر حيوية جيدة للمؤسسة بمعنى يسهل المساهمة بين مختلف عوامل الشبكة بعلاقة تعاقدية.

المؤسسة الرقمية يجب عليها، بطبيعتها أكثر دقة و مصداقية، و هذه التكنولوجيا توفر لها العديد الحلول، تسمح لها من جهة التعامل بسرعة لمواجهة المشاكل الجديدة و من جهة أخرى استغلال المعلومات الجديدة المنتقاة، و أكثر من هذا تسهل دخول بنك المعلومات. بنية المؤسسة يمكن أن تصبح أكثر فاعلية من خلال الاحتياجات، و مجموعات العمل يمكنها الخروج من المؤسسة، و لكن أيضا التعديل داخل بنياتها الداخلية. أعضاء المؤسسة الرقمية يمكنهم الاجتماع واقعا لكن بصفة نادرة مقارنة بتكنولوجيا المعلومات و

---

(1) M. Jouas, « Réunions a distance : de plus en plus facile », L'essentiel du management, 1991, pp 52-54.

(2) Pour plus de détail voir, « La communication Etat des savoirs » édition Sciences Humaines, p427.

الاتصال و استعمالها القوي يمكنها أن تحقق مهام مختلفة، و تحقيق اتصالات دائمة الشركاء الموردون و الزبائن يمكنهم الدخول إلى بنك المعلومات للمؤسسة.

المورد يمكنه المتابعة عن طريق حساباته، و يراقب في أي خدمة من المؤسسة تستهلك ومعرفة من

طرف من و كيف تعالج . (1)

هذه التكنولوجيا تضيع للاتصال الجوي مفهومه و معناه و تشجع على العمل عن بعد، عمل المؤسسة الرقمية يقتصر على العمل التشاركي.

و يظهر على أن تطور المؤسسات سوف يكون من جهة معدل عن طريق قوانين في اتجاه يكون فيه العارضون و طالبوا العمل في اتصال متكرر على شبكات متخصصة و سوق جديدة للخبرات سيدخل الميدان.

فإن نظام الاتصال الرقمي يتسم بالنشاط والقوة التي تجعله مصانا ومؤسسا كوحدة متكاملة عالية الجودة إضافة إلى انه يتفوق في نقل المعلومات إلى مسافات بعيدة من خلال استخدام وصلات الألياف الضوئية التي تحافظ على قوة الاتصال من انطلاقه إلى نهايته مع مقاومة التشويش وتصحيح الأخطاء الكرونية (2) عكس النظام التماثلي مثلا الذي كلما طالت المسافة كلما زاد ضعفه، وكما سبقت الإشارة في مطالب سابقة يعتمد نظام الاتصالات الرقمية داخل المؤسسة على أسلوب جديد في إرسال نبضات كهربية بطريقة التشغيل والإيقاف مع اتخاذ جميع الحروف والرموز، الكلمات والصور وكل المعطيات كودا رقمية في شكل 1 أو 0 الذين ينعت كل واحد منهما بما يعرف بالبايت Bit الذي يمكن تخزينه ومعالجته عن طريق الحاسب الإلكتروني (3)

---

(1) L. Gianpiero, « L'apport des NTIC aux relations entre industriels et distributeurs », Revue française du marketing, n 189-90, pp 93-103, 2002.

(2) حسن عماد مكايي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، ص151.  
(3) المرجع نفسه، ص153.

ويسمح هذا النظام بتناقل المعلومات بسرعة فائقة جدا داخل النظام الاقتصادي مع توفير أمن أكثر وضمان لهذه المعطيات.

فمن خلال ما ورد ذكره من تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتطورة وخاصة الرقمية منها تستطيع إحداث تغيير جذري في طريقة ونوعية التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهور

مستخدميها عن طريق إحداث تقارب أكبر في الاتصالات من خلال جعل المعلومة ذات حضور أوفر وأسرع وسهلة التناول عند الحاجة. إضافة إلى تطوير التكتل بين مختلف الأقسام انطلاقاً من تسيير أحسن للسيولات المعلوماتية الضرورية، فجمهور الفاعلين داخل المنظمة باتوا وكأنهم مجتمعون في قاعة واحدة رغم أنهم متباعدون فيزيائياً في أماكن شتى. (1)

وقد أدى التطور الحاصل في إقحام التكنولوجيات الاتصالية الإعلامية الرقمية في نشاط المؤسسات المختلفة إلى ظهور العديد من المفاهيم الناتجة عن التغيرات الجذرية الحاصلة كما هو الشأن بالنسبة لمفهوم الإدارة الالكترونية (2) والتي تشير إلى طريقة معالجة، تبادل وتوزيع المعلومات بشكل رقمي لتحل محل المواد الكلاسيكية كالأوراق مثلاً ولو إن هذا المفهوم متداول أكثر للدلالة على تحويل الإدارة الحكومية إلى مواد مرقمنة لتسهيل اتصال وطرح المواطن انشغالاته مباشرة على الشبكة العنكبوتية إلا أن هذا لا يمنع من إسقاط ذلك داخل المنظمة الاقتصادية التي باتت عبارة عن خلية الكترونية بكل المواصفات وبخاصة المؤسسات ذات الصناعات الدقيقة الحساسة التي تتطلب أنظمة اتصال فائقة الذكاء وقوية البرامج فالتكنولوجيا الرقمية قلصت المسافات الفيزيائية بين المصالح المختلفة للمؤسسات بشكل لا مثيل له. (3)

---

(1) Michel. S, Scott mortton, " l'entreprise compétitive au futur, technologie de l'information et transformation de l'organisation", les éditions d'organisation, paris, 1995, p14.

(2) François Ossama, op. cit. p32.

(3) حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص144.

### المطلب الثالث : تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على اتخاذ القرارات:

إن المؤسسات لديها واجب التأقلم و أحيانا المبادرة عند التغيرات. فالمسيرون يساهمون في تشجيع الموظفين عند اكتشافهم للمعلومات الداخلية في المؤسسة و يصبح من الممكن تخيل تغير لسلوك أعضاء مصلحة الموظفين، هؤلاء لا يخدمون فقط المعلومة كما هي على شكل إعلامي(عادة غير

مفهومة و ناقصة) أو خطايا و لكن يصبحون هم كذلك مقررون للمعلومة أكثر كمالا وخصوصا أكثر تلاؤما لحاجياتهم.

بتقديم للمستعملين إمكانية الاكتشاف، الانترنت سيجيب و لو بقدر على رغبة للتعلم من قبل الموظفين. (1)

كذلك الشبكات الداخلية للاتصالات و الانترنت تظهر و كأنها المسبب للمسارات العلاقتية الكلاسيكية للمؤسسات بالانفتاح على الخارج هذه الأخيرة و علاقتها بالزبائن أو الموردين تعرف تعديلا معتبرا.

من جهة أخرى، ماذا حصل لانقسام السلطات في خضم المجموعات العمالية؟ حسب قول Zarifian "فريق عمل لا يستطيع أن يكون ذاتي العمل و لكن يجب أن يتوفر على سلطة تسمح له بحرية نسبية." (2)

كذلك اتخاذ القرار يعتمد على معرفة دقيقة للمشاكل، و نوعية التغيرات المتعددة الأشخاص تلعب دورا هاما في التنظيمات اللامركزية. بصفة عامة، العمل الموحد يوظف في إطار اتصالات مبنية من قبل عدد من الفاعلين.

بالإضافة، المؤتمرات الالكترونية توفر التفاعلات بين المشاركين. (3) و أعضاء المؤسسة يمكنهم بفضل البريد الالكتروني و المؤتمرات المرئية، العمل في مقر سكنهم، و مواقع زبائنهم أو وكلائهم (مورديهم).

---

(1) J. Besnier, A. Prost, J. Saussois, J. Beillerot, « Savoirs et compétences », édition Demos, 2000, p55.

(2) P. Zarifian « Travail et communication », édition PUF, p 180.

(3) Ibid , P16.

الملتقيات المرئية مثلا تختصر المسافة في العمل الجماعي و تسمح باتصال في وقت حقيقي وأن تتكشف في عدة عراقيل بنيوية و شبكات خصوصا البعد الجغرافي للأفراد.

كذلك سلوك المتصلون بالأفراد في المؤسسة تتحول وفق تطور الأنظمة انترنت، من جهة أخرى المستعملون الأكثر قابلية للإنترنت في المؤسسات هم الرسائل بين مستعملين اثنين، والإرسال العام للمعلومات على شكل كشوف، وسائل الإعلام، وظائف داخلية. في النهاية، إدخال الانترنت، يعني أن نظام الإنترنت يسمح بمعالجة مختلف مصادر المعلومات. العمل المشترك يصبح واقعا متبادلا فيما يخص المعلومة، اتصالات و تكوين(1). إذن الموظفون ينتقلون من حالة استقبال إلى مصدر معلومات.

#### المطلب الرابع : تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على سلطة المسير:

عندما لاحظنا أن استعمال هذه التكنولوجيا في المؤسسة فإنها تدمج تكوين مجموعة العمل أو مجموعة المشروع.

إرسال المعلومات مهمة مخصصة للتأطير فإنها لا تجد سبب لوجودها في السير مؤسسات أو المؤسسات الرقمية، فوظيفة المسير تفرض وجودها من خلال التمثيل و التكوين للموظفين، و ترقية المسؤولين ستصبح على شكل مساهمين(شركاء).

كذلك المسيرون يصبحون كحجر الزاوية للمؤسسات الرقمية بالسهر على الاستعمال المرئي لهذه التكنولوجيا من طرف الموظفين و كذلك من خلال اتحاد للمؤسسة.

أخيرا المسيرون في المؤسسات و الموظفون سيصبحون محددوي المواقع بفضل الإنترنت و يلعبون دورا إضافيا و هو منح الموظفين أماكن جديدة لتغيير القيم التي أصبحت ضعيفة بسبب الإهمال و التغيير المتوالي. المسيرون يشجعون تطور ثقافة المؤسسة و إنشاء للبنى القديمة و هو التعامل الذاتي الذي يسمح بالقضاء على الهوية التنظيمية و بناء هوية جديدة ذات مهمة (مسير - Sybe). (2).

(1) Pour plus de détail voir, P. Zarifian, « Objectif compétence », édition Liaisons, p 51.

(2) Y. Chatelain, T. Grange, L. Roche, « Travail en groupe avec les NTIC », édition Harmattan, p 98.

#### المطلب الخامس : تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المنظومات الاجتماعية:

الفاعلية المستوحاة من طرف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال غيرت طريقة التفكير و عملية التعامل، و الحياة الخاصة للأفراد تغيرت و لكن أكثر حياتهم العملية.

في الحقيقة، عالم الشغل هو معنى مباشر لهذا التطور المفروض من طرف هذه التكنولوجيا على مستوى المؤسسة. و هذه التكنولوجيا تصبح الطريقة المثلى في العمل على مستوى الأفراد مقارنة بالمستوى البنيوي الذي يشغلهم.

### - قياس الوقت للعمل المنتج من استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

مقياس الزمن كوسيلة لقياس العمل كان محددًا من خلال العامل الجغرافي الثابت للمؤسسة و الوسائل (1).

استعمال هذه التكنولوجيا يسمح بخلق بيئة مهنية و التي تنتقل معها. من هنا الاختلافات مع الحياة الخاصة ترتفع و تغير الإطار الزمني الكلاسيكي. هذه الطبيعة الموضوعية بفعل الزمن تغير مفهومه بمختلف الأنظمة الاجتماعية بحيث أن حرية الحركة تسمح بتعدد المهام المنجزة تباعا. التنوع و الفردانية للتوقيت يصبح ممكنا و يسمح بتقييم مختلف للوقت الاجتماعي مقسما بين وقت العمل، الاستحمام، وقت الحياة العائلية.

البنيوية التقليدية للوقت متسبب في تغيير التصرفات الإنسانية و الانسجام و البيئة الاجتماعية. إذا كانت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تترجم للمهنيين أكثر فاعلية و أكثر ذاتية في انجاز مهامهم بما انه يمكن انجازهم نظريا بسرعة، فإنهم أحرار في التفوق التقني للآلة أين يجب أن يكونوا مكونين. إن التعديل القانوني يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المتوقعة من قبل هذه التكنولوجيا و الهواتف النقالة و أجهزة الإعلام الآلي تسمح بحراسة ثابتة لعمل الزمن و الإنتاج. (2)

---

(1) Pour plus de détail voir, J. Peritti, « tous DRH, pratique de gestion des ressources humaines a l'usage des dirigeants et superviseurs », éditions d'Organisation, 1996, p 126.

(2) OPIC : outils portables d'information et de communication.

## الفصل الثاني: العلاقات العامة :

### المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

#### المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة :

تعرفها جمعية العلاقات العامة الدولية " بأنها وظيفة الإدارة والمستثمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها، والحفاظ على استمرارية التفاهم والتعاطف والتأييد ". (1)

أما دائرة المعارف البريطانية فتعرفها: "العلاقات العامة هي السياسات والانشطة التي تستهدف نقل المعلومات وتحسين اتجاهات الجمهور نحو فرد أو مؤسسة أو دائرة حكومية أو أي هيئة أخرى". (2) وقد عرف قاموس امريكي العلاقات العامة أنها "الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق علاقات طيبة مع الجمهور ". (3)

تعريف الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة: "هي الجهود التي يبذلها فريق ما ، لإقامة علاقة الثقة واستمرارها بين أعضائه ، و بين الفريق والجماهير المختلفة التي تنتفع مباشرة أو بطريقة غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة ". (4) ويركز هذا التعريف على ضرورة وجود فريق عمل داخل المؤسسة وهو الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بعملية الاتصال التي تحقق أهداف المؤسسة و جمهورها .

---

(1) علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 1985، صص 21-22.

(2) عاطف عدلي العبد،الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص26.

(3) طاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص16.

(4) صالح خليل أبو الأصعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2004، ص97.

## المطلب الثاني: أهداف العلاقات العامة :

1) معرفة اتجاهات الرأي العام الحقيقية تجاه نشاط المؤسسة وعرضها على قيادة المؤسسة لكي تبحثها ، وتبحث مدى أهميتها وفائدتها بالنسبة لأهداف المؤسسة وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .

2) اعلام الرأي العام بنشاط وبرامج المؤسسة وأهدافها وصولا إلى إقناع الرأي العام بذلك كسبا لثقتهم وتعاونهم .ويقتضي هذين الهدفين من رجال العلاقات العامة ، دراسة الجماهير دراسة عميقة وذلك لكي تكون أحكامهم بالنسبة لمعرفة اتجاهات الرأي العام ،وكذلك قدرتهم على إعلام الرأي العام أحكاما وقدرة سليمتين . بمعنى محاولة جعل الصورة الحاصلة للمؤسسة التي يحملها فعلا الجمهور عنها ،تتطابق مع الصورة المأمولة والتي يرغب رجال العلاقات العامة تحقيقها ،وهي تتوافق مع أهدافها .  
ومما سبق يتبين أن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق تفاهم وتوافق بين المؤسسة و جماهيرها ، وهي بذلك توفق بين عناصر المجتمع ومؤسساته وفئاته المختلفة وتنسق بين مصالحهم تحقيقا للانسجام الاجتماعي.(1)

## المطلب الثالث :وسائل العلاقات العامة

لنشر الحقائق والأفكار والآراء والمعلومات يستخدم رجل العلاقات العامة أدوات وأساليب متعددة المستويات و مختلفة ،وقد تعددت وسائل العلاقات العامة واختلفت التصنيفات ويمكن تلخيصها فيما يلي :

### 1) الدعائم

1)المكتوبة المنتظمة :تقرير النشاطات العامة و المصلحية ،نشرية دورية المؤسسة ذات هدف اتصالي

---

(1)طاهر مرسي عطية ،المرجع السابق ،ص27-28 .

(المكتوبة المؤقتة: النشرات التجارية والتقنية، المناشير والكراسات الدعائية، الملصقات، اللافتات،  
النشرات التمهيدية، مكاتب إعلامية مؤقتة في المؤسسات التعليمية .

أ) السمعية البصرية المنتظمة: وهي موجهة لجمهور نوعي يخصص برقم أو رمز الاتصال السري، وتشمل  
هذه الوسائل: الجريدة السمعية والبصرية، الهاتفية، المعلوماتية .

ب) السمعية البصرية المؤقتة: فيلم المؤسسة، الصور السمعية البصرية الثابتة، اقتراح محاضرات  
ودروس تقدمها اطرار المؤسسة، المشاركة بمتدخلين في النشاطات الثقافية وعلمية تنظمها هيئات  
أخرى. (1)

## 2) المقابلات :

أ) المقابلات الدائمة: مراكز الاعلام العامة ومكاتب الاستقبال .  
ب) المقابلات المؤقتة: الملتقيات، الأيام الدراسية، المؤتمرات، "مؤتمرات معاهد الخدمة الاجتماعية  
، مؤتمرات رعاية الشباب، تشريع العمل الموحد، التأمينات الاجتماعية، مؤتمرات الانتاج، وسائل التعليم  
وقد جرت العادة أن لا تزيد مدة المؤتمر عن أيام محدودة قد تصل إلى أسبوع في بعض  
الأحيان. الموائل المستديرة، أيام الأبواب المفتوحة، التدشين، الندوات، المعارض الثابتة والمتجولة

---

(1) فضيل دليو، مرجع سابق، ص 112-113.

، مقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة .

### 3) التحفيزات و التشجيعات :

منح أسفار تحفيزية ،وفترات تدريبية ،تقديم منح دراسية ونهايات أسابيع إستجمامية ،طلب رعاية بعض التظاهرات ،القيام بدعوات خاصة للمشاركة في الاتفاقيات والملتقيات التجارية والأمسيات التكريمية، لتدشين المقرات وافتتاح المؤتمرات والمحاضرة ،لزيرة المؤسسة و ورشات العمل أو قاعات البحث .

### 4)الأعمال الخيرية :

وهي احدى الوسائل التقنية للعلاقات العامة ،وتعني تجنيد مختلف إمكانيات المؤسسة خدمة قضايا ذات منفعة أو مصلحة عامة كدعم حر ومجاني مقدم للمؤسسات الدينية ، الاجتماعية، الثقافية، الرياضية ومن أهدافها تمكين المؤسسة من التغلغل في النسيج الاجتماعي والاستفادة من الاثر الاجتماعي والسياسي الايجابي على صورة المؤسسة .

### المطلب الرابع: وظائف العلاقات العامة:

تتلخص فيما يلي ز

1- وظائف محددة تجاه الجمهور الخارجي للمؤسسة .

2-وظائف تجاه الجمهور الداخلي للمؤسسة .(1)

---

(1)حسين عبد الحميد أحمد رشوان ،العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع ،المكتب الجامعي الحديث ،ط4،الاسكندرية ،2004،ص 278.

3-وظائف اتجاه المؤسسة ككل .

أ)الوظائف المحددة اتجاه الجمهور الخارجي :وهي كالاتي :

- تعريف الجماهير بالمؤسسة ونتاجها وخدماتها .
- تعريف الجمهور بسياسة المؤسسة وبالتغيرات الطارئة عليها.
- مساعدة الجماهير على تكوين أفكار وآراء سليمة عن المؤسسة والتأكد من الأخبار المزورة عن المؤسسة ومدى صحتها .
- إيجاد آليات الاتصال المناسب بين الجماهير والمؤسسة .
- (ب)وظائف اتجاه الادارة والجمهور الخارجي :وهي كالاتي
- تزويد الادارة العليا برد فعل جماهير المؤسسة (الداخلي والخارجي )
- دراسة بحوث قياس الرأي العام وتفسيرها للادارة العليا .
- التنسيق بين مختلف الادارات الفرعية في المؤسسة .
- تقديم المشورة العلمية والبيانات والمعلومات اللازمة للادارات الفرعية وكذا الادارة العامة .
- (ج)وظائف اتجاه المؤسسة ككل :
- تزويد المؤسسة بالبيانات والمعلومات التي تعكس آراء الجماهير والمتغيرات المستمرة الطارئة على هذه الآراء .
- حماية المؤسسة من الدعاية والمعلومات المسيئة لسمعتها .(1)

---

(1)لقصير رزيقة،دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال،جامعة منتوري قسنطينة،2006،ص62.

- المراقبة والتأكد من عمليات تنفيذ سياسة المؤسسة وتحقيق اهدافها من جهة وتلبية متطلبات الجماهير من جهة أخرى .

وتبقى الوظيفة الأساسية والهدف النهائي هو تحسين صورة المؤسسة أو خلق صورة ذهنية جيدة لدى جماهير المؤسسة وجهاز العلاقات العامة كونه مسؤولاً عن صورة المؤسسة بعمل على تكوين هذه الصورة عبر مراحل معينة هي كالتالي :

**المرحلة الاولى :** وهي مرحلة تشكيل شخصية المؤسسة ،وهي فرصة مقدمة لإدارة لتنمية فلسفة المؤسسة وادماج قيم أساسية جديدة بدل القيم التقليدية والمتمثلة في الانتاج والبيع على سبيل المثال والتي بدورها ستشكل ثقافة المنظمة ، و بالاضافة إلى أيجاد أنشطة مصممة للتأثير في إدارة المؤسسة وإدراج صورة المؤسسة ضمن الأهداف النهائية الكلية للمؤسسة .

**المرحلة الثانية :** هي مرحلة هوية المؤسسة ،وهي عملية تحديد الاهداف الاتصالية للمؤسسة والمحددة بناء على أهدافها الكلية ،وهنا تظهر فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا والمواضيع التي يجب على المؤسسة الحديث عنها ،بمعنى ماذا تقول ؟وما هي كمية المعلومات الواجب نقلها ؟طريقة قولها ؟كيف يتم التعامل معها من خلال بعض المعطيات :مثل بحوث الصورة ،العلاقة مع وسائل الاعلام .(1)

**المرحلة الثالثة :** هي مرحلة الصورة وهي تعتبر محصلة ونقطة إلتقاء وتداخل بين الجماهير المتعددة والمؤسسة ومن خلال هذا يقوم جهاز العلاقات العامة بنقل المعلومات عن المنظمة ،فلسفتها أعمالها هذه المعلومات تتضمن سياقاً رمزياً يعبر عن هوية المنظمة الذاتية ،والتي تؤثر في الجماهير الخارجية و الداخلية المستقبلية للمعلومات وتساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة وتصدر عن هذه

---

(1) محمد منير حجاب،العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة،دار الفجر للنشر والتوزيع،ط1،مصر ،2007،ص180-199.

الجماهير ردود أفعال تعود للتأثير من جانبها على نظام وثقافة العمل داخل المؤسسة وهنا تفسيراً للعلاقة بين فلسفة المؤسسة وثقافتها التنظيمية وبين صورتها الذهنية لدى جماهيرها .

فرؤية إدارة المؤسسة يتم تفسيرها للعاملين بها من خلال أنشطة اتصالية مختلفة معها ،وبالتالي تؤثر على رؤيتهم للمؤسسة ،وهم من جانب آخر يعكسون الآراء والأفكار التي تشكل ثقافة المؤسسة في

تعاملاتهم الرسمية وغير الرسمية عن الجماهير الخارجية لها الذين يكونون من خبراتهم الشخصية المباشرة في تعاملهم مع المؤسسة صورة جزئية لها، وتعد الرسائل الاتصالية الصادرة من المؤسسة مصدرا آخر لانطباعات الجمهور عن المؤسسة، حيث تحمل إعلانات المؤسسة والبيانات والمعلومات، هوية المؤسسة وتساهم في تشكيل معالم الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجماهير وتعود ردود أفعال الجماهير لتؤثر على إدارة المنظمة من جديد في عملية تأثير و تأثير متبادلين.(1)

## المطلب الرابع: إدارة العلاقات العامة :

1) أساليب إدارة العلاقات العامة : من الصعب رسم أسلوب معين لإدارة العلاقات العامة في منظمة من المنظمات في تختلف حسب عوامل كثيرة ففي حالة صغر حجم المنظمة مثلا يقوم المدير بنفسه أو بواسطة مع من له من العاملين في المنظمة بأعمال أو أنشطة العلاقات العامة كما يختلف جهاز العلاقات العامة حسب مدى فهم القائمين بالإدارة فيها لأنشطة العلاقات العامة من جهة ومن ثم البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة من جهة أخرى .

## 2) جهاز العلاقات العامة :

تحتاج كل منشأة صغيرة كانت أم كبيرة إلى إقامة علاقات طيبة مع فئات الجمهور المختلفة المتصلة بها، وذلك لضمان حسن سير العمل بها وبقائها.(2)

---

(1) محمد منير حجاب، المرجع السابق، ص ص (190-192)

(2) محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، 2003/2004، ص 87.

ففي حالة المنشآت الصغيرة يتصل مدير المؤسسة وهو صاحبها أغلب الأحيان بجميع الافراد المتصلين بالمؤسسة اتصالا شخصيا ويقوم بنفسه باعمال العلاقات العامة الى جانب اعمال المؤسسة الاخرى . وعلى الجانب الآخر عندما يكبر حجم المؤسسة ويزداد عدد أفراد المتصلين بها ، من عاملين و موردين وعملاء تزداد علاقاتهم ، مع الهيئات الحكومية وغيرها ، ولن يستطيع مدير المؤسسة القيام بالاتصال بنفسه بكل هذه الاطراف ، فالاتصال هنا يصبح مشكلة معقدة تحتاج لجهة تقوم به ومتخصصين

يديرونه ،ومن هنا نشأت الحاجة لتخصيص ادارة او جهاز يشرف على أعمال العلاقات العامة في المنشأة .(1)

وجهاز العلاقات العامة يشكل بذلك جزء من الجهاز التنظيمي للمؤسسة ،وقد يكون هذا الجهاز في صورة ادارة من ادارات المؤسسة ،او قسما من أقسامها وينبغي أن يتوفر للعلاقات العامة ،اعتبارات كاي نشاط إداري تنظيمي وتحدد هذه الاعتبارات في :

- أن جهاز العلاقات العامة جزء من الهيكل التنظيمي له هدف محدد.

-توفير الامكانيات المادية والفنية لتحقيق أهدافه .

وبالتالي فتخصيص جهاز للعلاقات العامة مرتبط بتفاوت المؤسسات في حجم العلاقات العامة وهذا الاخير مرتبط بطبيعة المؤسسة وحجمها ،وحجم الجماهير ،و الاعتمادات المتخصصة لأنشطة العلاقات العامة .(2)

### المطلب الخامس :موقع العلاقات العامة من الهيكل التنظيمي :

لا يمكن للعلاقات العامة أن تقوم بوظيفتها كما ينبغي إلا إذا أخذت المكانة التي يسمح لها بدراسة

---

(1) محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص87.

(2) عبد المحيي محمود صلاح، جلال الدين عبد الخالق، العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ص269.

العوامل التي تؤثر في الجمهور، وتحلل اتجاهاته الفكرية والنفوذ إلى عقل هذا الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة ،وبالعمل كمستشار لأعضاء مجلس الإدارة ،ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا .

وقد اجمع الباحثون على أن المكان الطبيعي لجهاز العلاقات العامة هو بجانب رئاسة المؤسسة أو على مقربة من رئيس مجلس الإدارة ،أو نائب رئيس مجلس الادارة حسبما يترأى لادارة المؤسسة ،ذلك أن

إتصال العلاقات العامة مباشرة بالادارة العليا من الأمور الحيوية والضرورية للنجاح في أعمالها ، كما أن القائم بالعلاقات العامة لا يمكن أن يؤدي واجبه كما ينبغي ما لم يشغل منصبا يمكنه من المشاركة في رسم السياسة العامة للمؤسسة .

وتنظم إدارة العلاقات العامة وفق أساليب ندرجها كما يلي :

أ)التنظيم الاتصالي : وهو مبني على أساس الاتصال والعلاقات بفئات الجمهور المختلفة سواء الداخلية كالندوات للعمال والموظفين ،الخدمات المطبوعات ،أو الخارجية كالعلاقات مع الصحافة ،نشر معارض الزيارات والاستقبال .

ب)التنظيم الوظيفي :وهو مبني على أساس تقسيم أنشطة العلاقات العامة حسب أنواعها فاعمال الصحافة والاذاعة والتلفزيون في وحدة ادارية ،والبحوث في وحدة ادارية أخرى ،الخدمة العامة في وحدة ادارية منفصلة .

ج)التنظيم الوظيفي الاتصالي :وهو الذي يجمع بين التنظيمي أو الأسلوبين الاتصالي والوظيفي ، حيث يوزع العمل على أقسام تختص بالوظائف و أقسام أخرى تتفرع وتنوع حسب فئات الجمهور ، فتجد مثلا قسم البحوث والتخطيط ،قسم العلاقات الداخلية ،قسم العلاقات الخارجية .

---

(1)عبد المحيي محمد صلاح ،مرجع سبق ذكره،ص269.

## المبحث الثاني :العلاقات العامة في إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### أ- العوائق التي تواجه إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إن العلاقات العامة هي التي يمكن بمقتضاها إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل القائم على الثقة والصدق بين المنظمة أو الهيئة وبين جمهورها بتوعية الجمهور الداخلي ، أو مجموعة العاملين داخل المؤسسة والجمهور الخارجي الذي يرتبط بها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وينبغي أن نشير بوضوح إلى

التحديات التي تواجه المشتغلين بالعلاقات العامة في المؤسسات التي تجعل قدرة إدارة العلاقات العامة على القيام بدورها في استثارة التغييرات الضرورية للتنمية وتدعيمها محدودة في بعض المجالات، وتبرز وضعية العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية في كون أن هذه الأخيرة تعتمد على الأساليب والوسائل الحديثة في علاقاتها مع المتعاملين معها من أجل كسب ثقتهم فهي تعتمد فقط على الإعلان والاتصال المباشر في إعلام الجماهير الخارجية. (1)

كما أتضح النقص النسبي في متوسط الإنفاق على نشاط العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واتجاه مخصصات العلاقات العامة إلى التناقص عاما بعد آخر، رغم زيادة أسعار النشر والعرض والإذاعة في الوسائل المختلفة، وارتفاع تكلفة المواد الخام وأجور الفنيين.

-بالإضافة إلى مشكلة عدم وضوح مفهوم مهنة العلاقات العامة لدى المشتغلين بها، ويتربّب على هذا تركيز نشاطات العلاقات العامة في استقبال الوفود وتنظيم الزيارات بالإضافة إلى أعمال التسهيلات المختلفة داخل المؤسسة دون الاعتماد على سياسة الكشف عن الحقائق والأهداف. وهنا تغيب ضمني للمفهوم العلمي السليم للعلاقات العامة كعلم اجتماعي قياس وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة " وسلوكي وتطبيقي يتضمن بالمؤسسة وكذلك التخطيط والتقييم للبرامج الرامية لكسب رضا الجمهور وتحقيق التوازن بين احتياجاته وأهداف المؤسسة " (2)

---

(1) مريم زهراوي، الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مؤسسة سميد نموذجاً، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2004، ص171.  
(2) زكية العمراوي، العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2004، ص173.

- إن العلاقات العامة لا تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك راجع لغياب محت صين في هذا المجال، م ما جعل وظائف العلاقات العامة موزعة على بعض الأقسام في المؤسسات، حيث تؤدى هذه الوظائف بأساليب ووسائل تقليدية ومباشرة بعيدة عن السياسة الحديثة للعلاقات العامة.

- إن العلاقات العامة لا زالت مهمة ولا تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة إلى عدم استيعاب دورها الفعّال في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في أوساط جماهيرها.

فرغم وعي المؤسسة بأهمية الحصول على رضا وكسب ثقة وتأييد الجماهير المتعاملة معها، إلا أنها لم تع بعد أهمية العلاقات العامة كسلاح دفاعي للحفاظ على مكانتها ووجودها في السوق، فيها تستطيع المؤسسة أن تحافظ على تأييد المتعاملين معها، وذلك ما يعود بالإيجاب على مردودها الاقتصادي.

### ب- مقومات فعالية خطة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

قبل طرح أهم المقومات التي تعد بمثابة منافذ لتطوير وظيفة العلاقات العامة، ندرج التصور النظري

حسب التأصيل الأكاديمي لمقومات فعالية خطة العلاقات العامة فيما يلي: (1)

الابتعاد تماما عن الدوران في متاهات عجلة العمل اليومي، أو القيام بمشروعات وأنشطة وقتية قصيرة، ولعلّ أخطر ما يواجه مهنة العلاقات العامة بالذات هو تحكم الضغوط اليومية في وقت القائمين عليها وبالتالي لا تتاح لديهم الفرصة للتفكير التخطيطي أو النظرة المستقبلية.

التحديد الدقيق لأهداف العلاقات العامة، والتي ترتبط أصلا بأهداف المؤسسة ذاتها، وبالتالي فإن التخطيط يؤدي إلى توضيح هذه الأهداف حتى يدركها كلّ العاملين في ميدان العلاقات العامة ويسعون إلى تحقيقها.

التحديد الدقيق لكافة الموارد والإمكانات المطلوبة لتحقيق أهداف العلاقات مما يؤدي إلى التعرف المسبق على كلّ المتطلبات، والسعي إلى توفيرها.

---

(1) محمد العزاري أحمد إدريس، لعلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 2004، ص ص 160-163.  
التركيز على عنصر الوقت، بما يؤدي إلى رسم البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الفرعية التفصيلية بدقة، وربطها ببعضها البعض على نحو يؤدي إلى إمكانية تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد.  
التنبؤ الدقيق بالمشكلات المتوقعة حدوثها، ورسم الخطط والبرامج التي تؤدي إلى مواجهتها، والعمل على إزالة أسباب حدوثها.

مراعاة النظرة الشاملة والمتكاملة حين تخطيط العلاقات العامة، بحيث يهيئ في النهاية وضع برنامج منظم وقائم على دراسة ظروف المستقبل واحتمالاته وتجميع كافة الموارد والإمكانيات الممكنة لتحقيق أهداف محددة ومرتبطة بأهداف المؤسسة، وذلك بغرض زيادة قدرة العلاقات العامة على المساهمة الإيجابية في رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة. أضف إلى ذلك، أنه من الضروري النظر إلى أن ممارسة العلاقات العامة تعد مسؤولية كل فرد يعمل بالمؤسسة.

التحديد الدقيق لنوعية جمهور المؤسسة، حيث يخصص خبير لكل فئة من فئات الجمهور (العمال، المستخدمين، الموردين، الموزعين، المساهمين، المديرين...)

اختيار أنسب الوسائل والطرق التي سيتم استخدامها في تنفيذ برنامج العلاقات العامة، من حيث قوة التأثير وسعة الانتشار، الوصول إلى المجموعات النوعية، والخفض النسبي في التكلفة.

تطبيق المعايير اللازمة للحكم على مدى دقة الخطة الموضوعية للعلاقات العامة (مرونة الخطة، بساطة الخطة، إمكانية تنفيذ الخطة، مدى تحقيق الخطة لفائدة مزدوجة لكل من المرسل والمستقبل، درجة التحديد في الأهداف واتفاقها مع أهداف المؤسسة ككل). (1)

---

(1) مريم زهراوي ، مرجع سابق، ص 166 .

## الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية :

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة سونلغاز ولمحة تاريخية عنها :

### 1) التعريف بالمؤسسة :

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات . وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 29 شركة فرعية، وتشغل 600 الف عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى مايفوق 37%.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة إلى الفترة 2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها

كذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

## 2) نشأة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سونلغاز :

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (lebon) وشركائه) sae الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

وفي عام 1969 تم انشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز sonelgaz و التي تظم جميع فروع الانتاج ونقل الطاقة و التوزيع ..

### فروع سونلغاز :

بدأ التقسيم الاوّل عام 1983 عندما تم تقسيم المؤسسة الى :

مديرية الانتاج و نقل الكهرباء

مديرية التوزيع

مديرية نقل الغاز

وفي عام 2005 خمسة تم تقسيم المؤسسة الى شركات فرعية تتبع الجمع و منها :

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء التي حلت خلفا لمديرية الإنتاج الكهرباء و أصبح شركة ذات اسهم مستقلة التسيير .

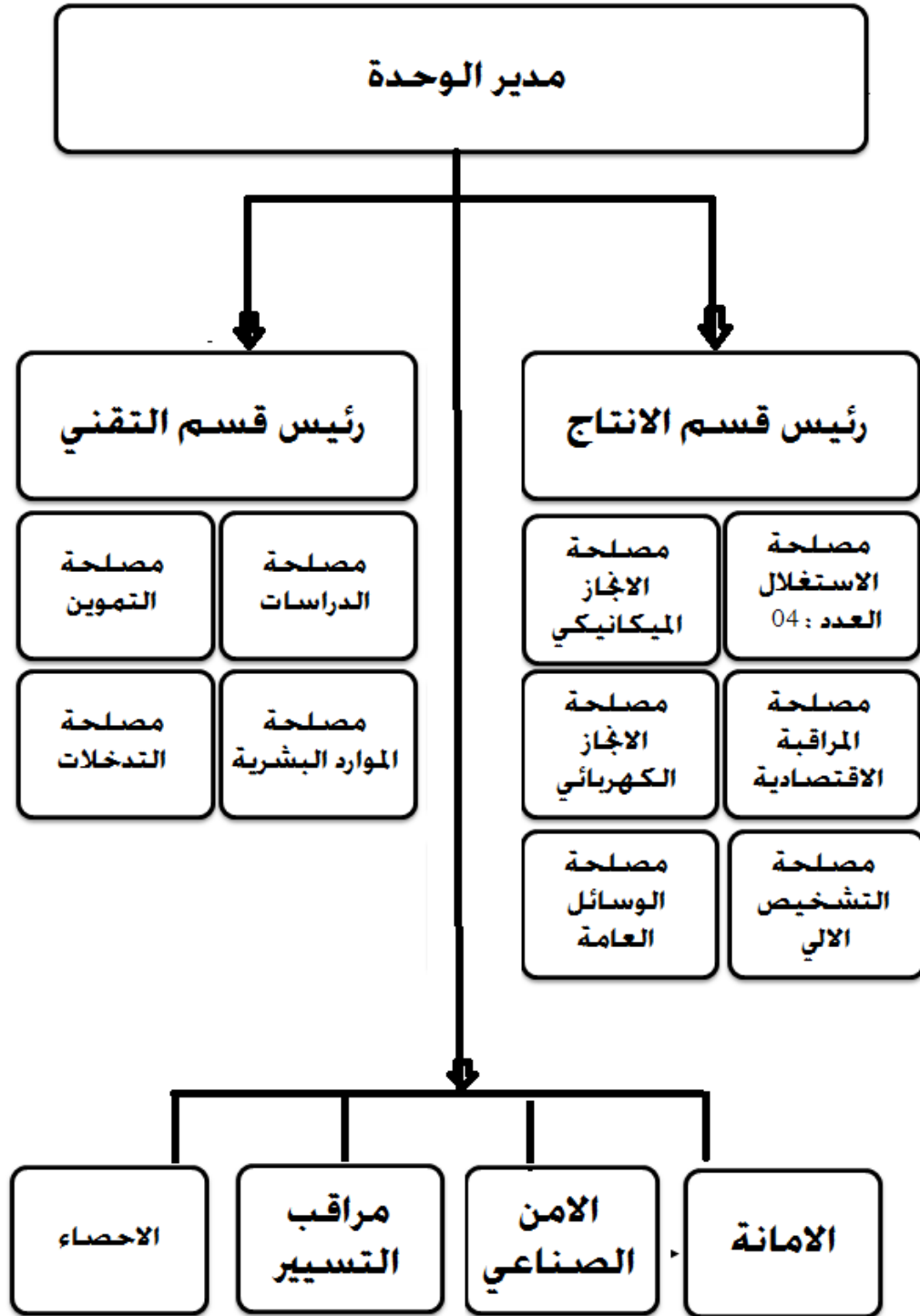
### 3) الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سونلغاز : وحدة المسيلة

تظم وحدة المسيلة (( الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE )) كل من محطتي توليد الطاقة لكل من المسيلة و مشرية بولاية النعامة .

والمحطة تقع في الجنوب الغربي لمدينة المسيلة بمنطقة النشاطات بذراع الحاجة طريق أولاد منصور

و فقد أنشئت عام 1979 وبدأت في النشاط الفعلي عام 1981 تنتج طاقة مقدرة ب 900 Mw ميغاواط ساعي و تشغل 386 عاملا منهم 60 إطارا و 246 عمالا مهرة و 80 عاملا منفذا .

### الهيكل التنظيمي



## المبحث الثاني

### الدراسة التطبيقية :

#### 1- اسلوب الدراسة :

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية على الاستبيان للحصول على معلومات أكثر موضوعية و القيام بتحليل آراء موظفي مؤسسة الدراسة الميدانية من خلال عينة مختارة وزعت عليهم استمارات، و هذا للوقوف على واقع الاتصال الداخلي في الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء وحدة المسيلة .

#### 2-مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء -وحدة المسيلة- والمقدر عددهم ب 386 عامل .

#### 3-عينة الدراسة :

تألفت عينة الدراسة من 30 عامل من عمال الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء سونلغاز وحدة المسيلة تم اختيارهم بنسبة 10% من العدد الاجمالي لعمال الشركة والمقدر عددهم ب 386 منهم 360 ذكور و 26 إناث ،وزعت عليهم الاستمارات يوم 2015/04/27 وقد شملت الدراسة :

5% من الاطارت السامية

10% من الاطارت

10% من العمال التنفيذيين

#### 4-اسلوب جمع البيانات :

من خلال هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق استبيان تم تصميمه وهو يضم نوعين من المتغيرات ، متغيرات مستقلة وهي معلومات خاصة بالموظف وتضمنت نوع الجنس ذكر وانثى ،السن ،الحالة العائلية ،المستوى التعليمي ،الخبرة المهنية ، أما النوع الثاني من المتغيرات فهو متغيرات تابعة وتتعلق بعمال المؤسسة وقد تم تقسيمه إلى 21 سؤال وتحمل الكثير من المضامين التي ينطوي عليها دور الاتصال الداخلي في ادارة الشركة وأهمية العلاقات العامة في توطيد الصلات بين العمال ودور تكنولوجيا المعلومات في الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء وحدة المسيلة .

المبحث الثالث : تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان :

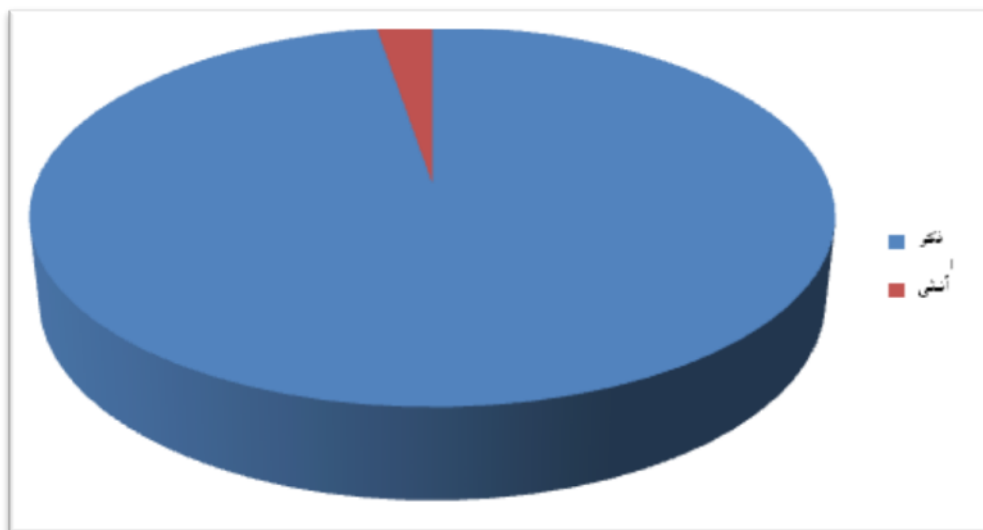
#### 1-توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

الجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

الاجابة	التكرار	النسبة %
ذكر	33	89
أنثى	04	11
المجموع	37	100

يوضح لنا الجدول أن النسبة العالية من أفراد العينة المدروسة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 33 بنسبة 89%، أما الإناث بلغ عددهن 04 بنسبة 11%، وهو ما يترجم ارتفاع عدد الذكور

بالمؤسسة نظرا لأن طبيعة العمل وصعوبته تحتاج يد عاملة رجالية، أما الإناث فيتوزعن في الوظائف الإدارية .



الشكل (1)

2- توزيع العينة حسب مستوى العمر:

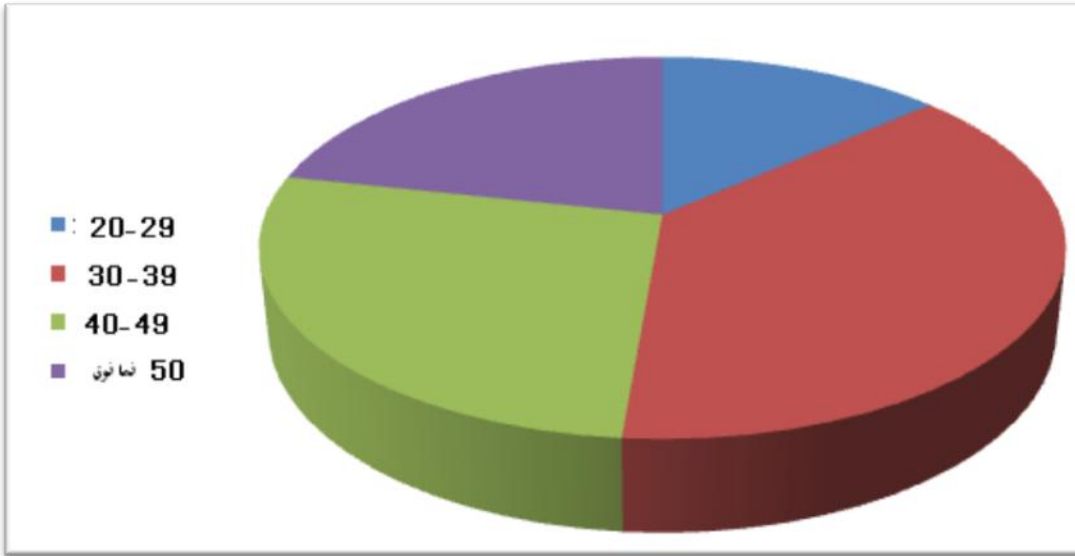
الجدول (2) يبين عينة الدراسة حسب مستوى العمر:

النسبة %	التكرار	الإجابة
13,51	05	29 - 20
37,83	14	39 - 30
27,02	10	49 - 40

21,62	08	50 فما فوق
100	37	المجموع

نلاحظ من الجدول أن النسبة العمرية الأكبر في المؤسسة هي 30-39 حيث بلغت النسبة 37,83% وهذا يبين أن الأغلبية هم شباب ذو خبرة، وهو ما يسهل ويساعد على عملية الاتصال داخل المؤسسة ويجعلها فعالة وعلاقات العمل والتفاهم وسيرورة المعلومات .

تليها الفئة العمرية 40-49 بنسبة 27,02% ، تليها فئة 50 فما فوق ، وأقل فئة هي فئة الشباب ما بين 20-29 وهم الشباب الجدد في ميدان العمل .



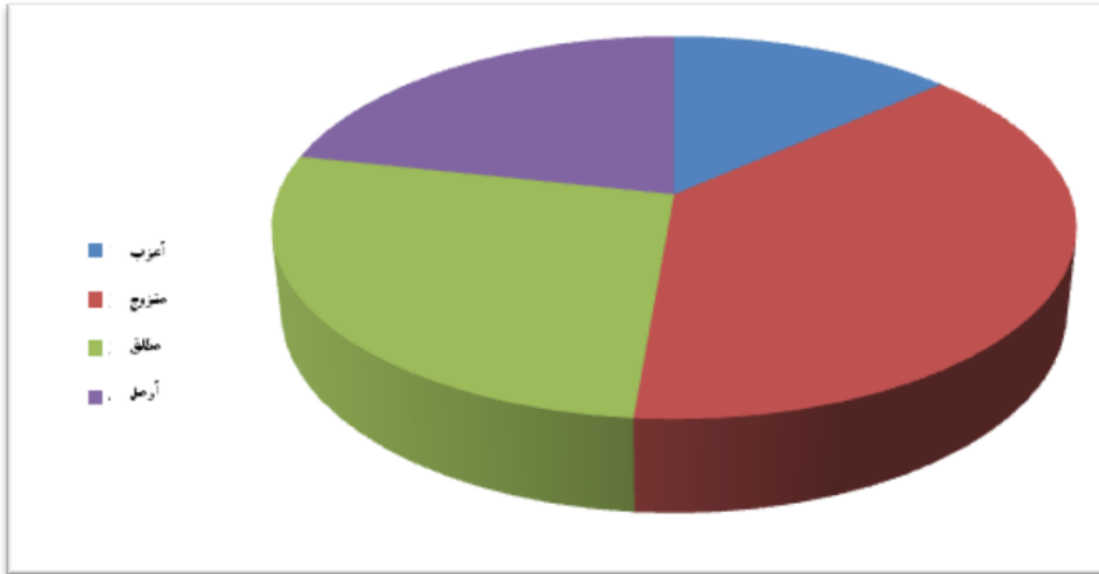
الشكل (2)

3- توزيع العينة حسب الحالة العائلية :

الجدول (3) يبين توزيع عينة الدراسة على حسب الحالة العائلية :

الاجابة	التكرار	النسبة%
أعزب	10	27,02
متزوج	25	67,56
مطلق	02	5,40
أرمل	00	00
المجموع	37	100

يبين لنا الجدول أن النسبة العالية من أفراد العينة المدروسة هم متزوجون حيث يبلغ عددهم 25 فردا بنسبة 67,56% ، وهو ما يفسر الاستقرار الإجتماعي الذي يعيشه معظم الأفراد العاملين بالمؤسسة وهو ما ينعكس بالإيجاب عليها ، يليها عدد العازبين 10 أفراد بنسبة 27,02% ، ونلاحظ وجود نسبة ضعيفة لعدد المطلقين وهم 2 بنسبة 5% من الجنسين ، وانعدام وجود أرامل 0%.



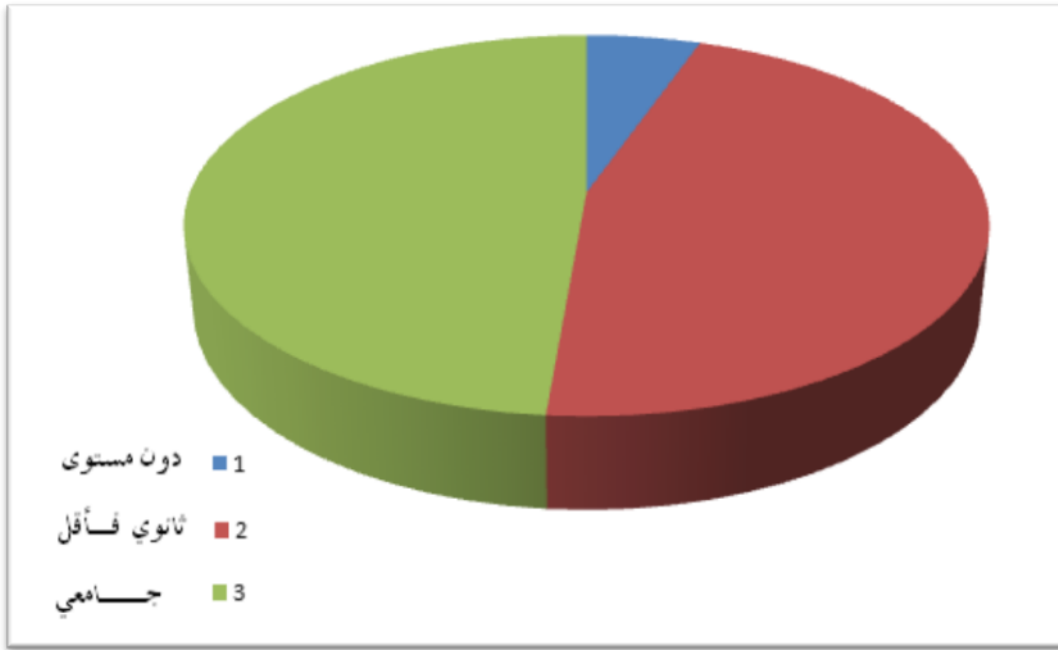
### الشكل (3)

4- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

الجدول (4) يبين عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الاجابة	التكرار	النسبة%
دون مستوى	02	5,40
ثانوي فأقل	17	45,94
جامعي	18	48,64
المجموع	37	100

نلاحظ من الجدول تقارب النسبة بين الجامعيين والثانوي فأقل غير أن النسبة العالية من العينة هم الجامعيون حيث بلغت النسبة 48,64% وهذا ما يعكس علو المستوى الدراسي لأفراد المؤسسة تليها ثانوي فأقل حيث بلغ النسبة 45,94% أما من هم دون المستوى فنسبة ضعيفة جدا حيث بلغ عددهم فردان بنسبة 5,40%.



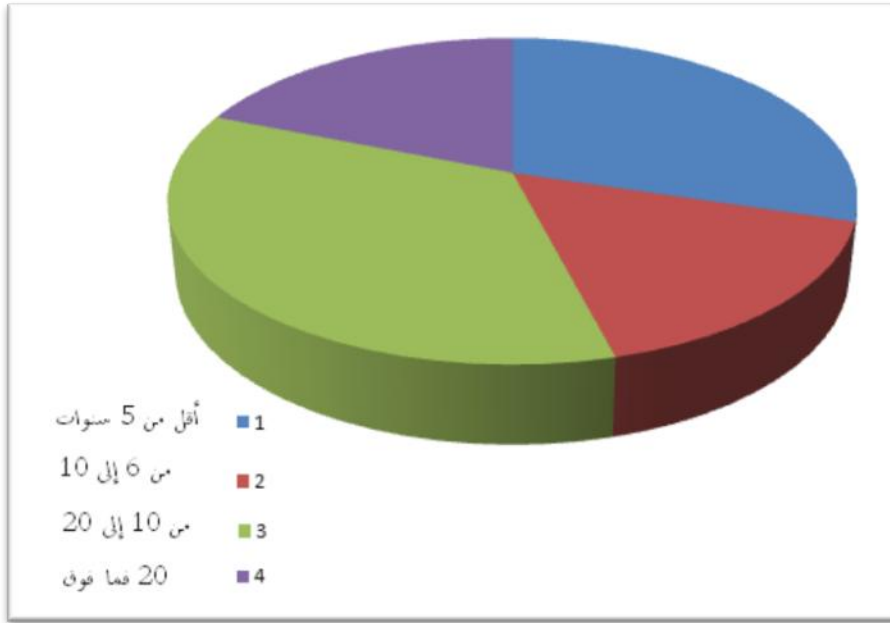
الشكل (4)

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل :

الجدول (5) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل :

الاجابة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	29,72
من 6 إلى 10	06	16,21
من 10 إلى 20	13	35,13
20 فما فوق	07	18,91
المجموع	37	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من الأقدمية في العمل كانت من 10-20 فقد بلغ عددهم 13 بنسبة 35,13% ، تليها الأقدمية لأقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 11 بنسبة 29,72%، تليها 20 سنة فما فوق حيث بلغ عددهم 7 بنسبة 18,91% هذا يفسر وجود خبرة مهنية لا بأس فيها في المؤسسة بالسلب أو الإيجاب على تفعيل وتسيير المعلومات فيما بينهم وأن هذه الفئة تستطيع بناء روابط مهنية متينة وهو ما يساهم و يساعد في عملية الاتصال الداخلي وسير وانتقال المعلومة بشكل أسهل و أسرع مما يعود بالإيجاب على المؤسسة .



الشكل (5)

المحور الأول : دور الإتصال الداخلي في إدارة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سونلغاز-  
المسئلة-

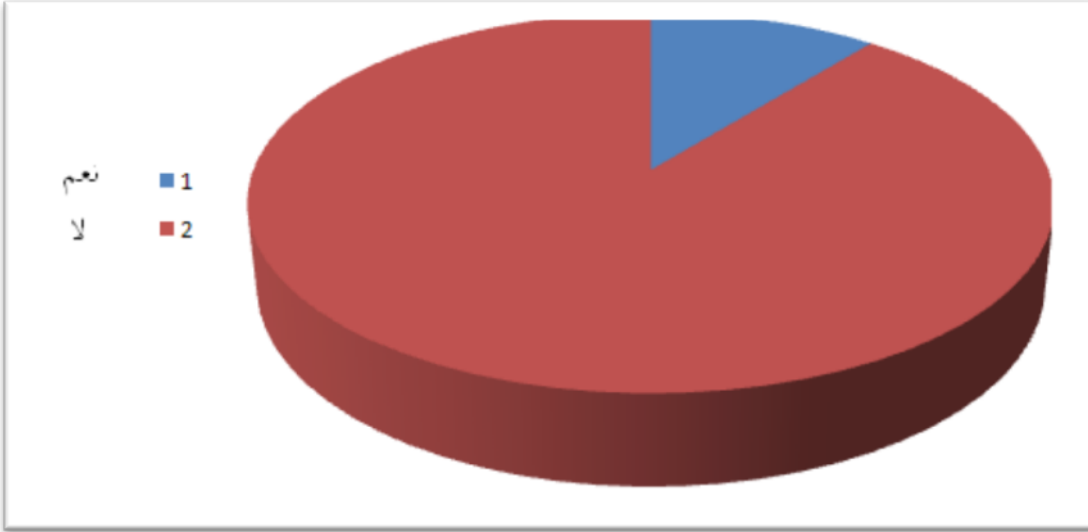
1) هل هناك خلية للاتصال في المؤسسة ؟

الجدول (6) يبين مدى معرفة أفراد المؤسسة بوجود خلية للاتصال :

الاجابة	التكرار	النسبة %

11	04	نعم
89	33	لا
100	37	المجموع

يتبين من الجدول أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بلا 33 فردا بنسبة 89% أما المجيبين بنعم فهم 4 أفراد بنسبة 11% معللين وجودها من سنة 2000 أي من 15 سنة وفي الحقيقة لا توجد خلية للاتصال في المؤسسة وهذا دليل على وجود فعالية اتصالية داخلية وسهولة سيرورة المعلومة بين العاملين في المؤسسة كما ان المستوى الدراسي العالي يعكس علم الغالبية بأنه لا توجد هناك خلية للاتصال بالمؤسسة .



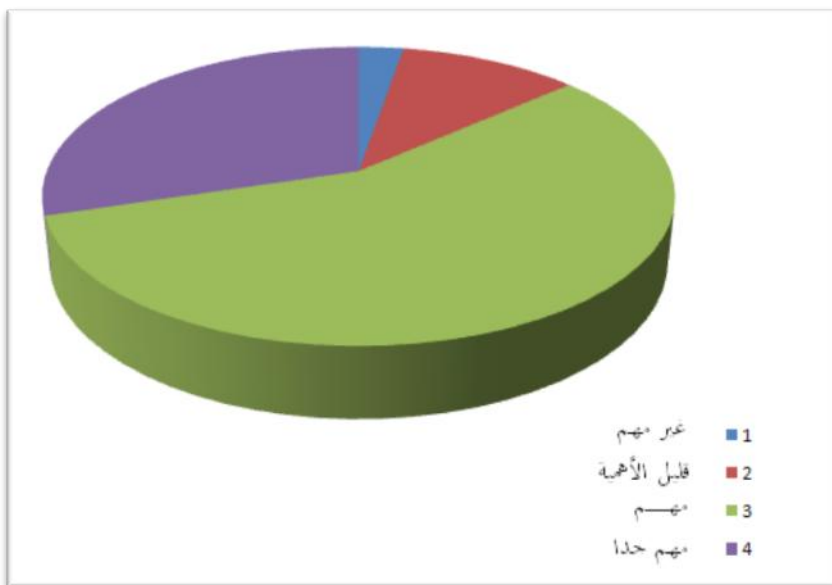
الشكل (6)

(2) كيف تقيم منصب عملك داخل المؤسسة ؟

الجدول (7) يبين تقييم منصب العمل من طرف العامل داخل المؤسسة :

النسبة %	التكرار	الإجابة
2,70	01	غير مهم
10,81	04	قليل الأهمية
56,75	21	مهم
29,72	11	مهم جدا
100	37	المجموع

يوضح لنا الجدول أن نسبة 56,75% من أفراد العينة يرون أن منصب عملهم مهم ، تليها نسبة 29,72% من الافراد أن منصب عملهم مهم جدا ، وهذا يبين مدى تقييم الأفراد لمنصب عملهم وإحساسهم واعترافهم بأهميته وانهم يقدمون بعملهم إضافة للمؤسسة في حين نجد ان نسبة ضئيلة ترى أن منصب عملها قليل الأهمية بنسبة 10,81% و 2,70% غير مهم ربما تعود لوجود مشاكل لهؤلاء العمال أو لعدم اندماجهم في ميدان العمل .



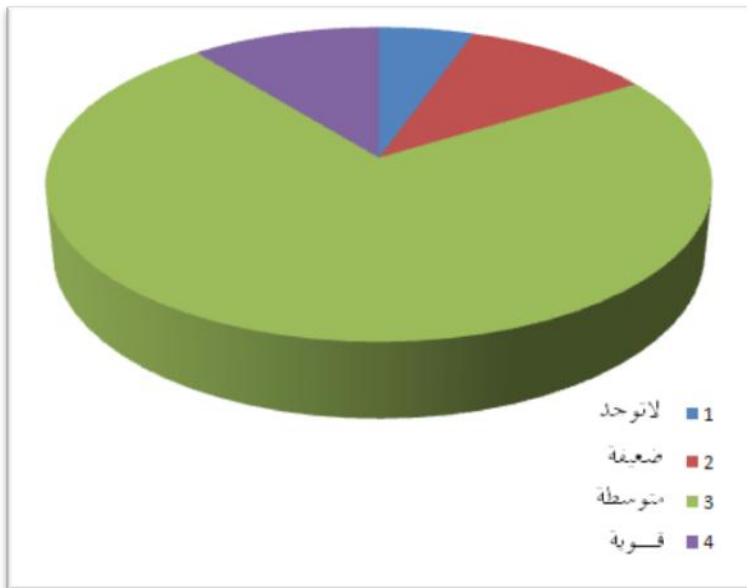
### الشكل (7)

3- ماهي درجة الاستقلالية التي تتمتعون بها في منصب عملكم (القدرة على اتخاذ القرار)؟

الجدول (8) يبين درجة الاستقلالية التي يتمتع بها العامل في العمل وعلى القدرة على إتخاذ القرار:

الاجابة	التكرار	نسبة%
لا توجد	02	5,40
ضعيفة	04	10,81
متوسطة	27	72,97
قوية	04	10,81
المجموع	37	100

من الجدول يتضح أن الغالبية بنسبة 72,97% لها إستقلالية متوسطة في القدرة على إتخاذ القرار وهذا ما يفسر منح مساحة من الحرية والمشاركة في إتخاذ القرارات التي تعود بالمصلحة على المؤسسة تلتها 10,81% يرون أن قدرتهم في المشاركة في اتخاذ القرار قوية ونفس النسبة قدرتهم ضعيفة على اتخاذ القرار ويرى 5,40% منهم أنها لا توجد وهذا يفسر على أن فاعلية الاتصال والاتصال الداخلي بها لا باس بها في المؤسسة .



الشكل (8)

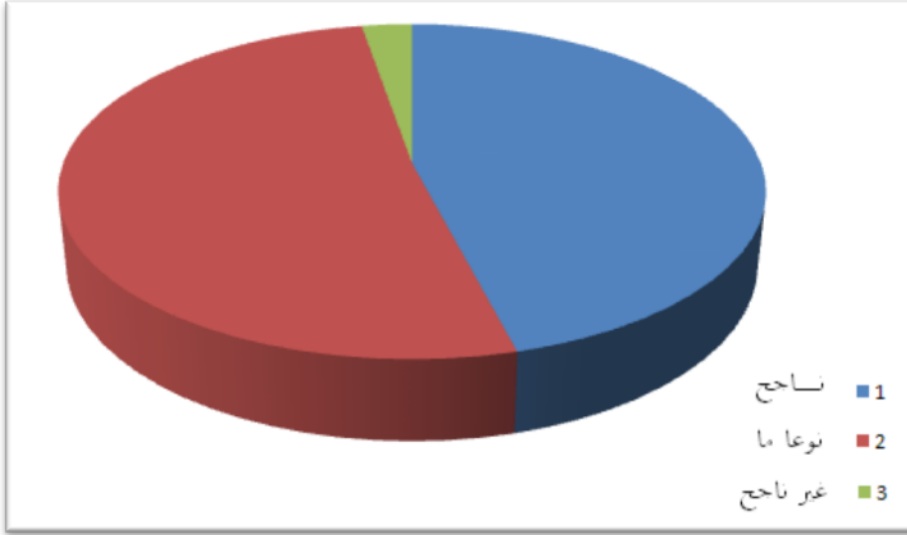
4- عبر مشوارك المهني داخل المؤسسة كيف تقيم إنتمائك إلى مؤسستك ؟

الجدول (9) يبين درجة تقييم إنتماء الفرد للمؤسسة عبر مشواره المهني فيها :

الأجوبة	التكرار	نسبة %
ناجح	17	45,94
نوعا ما	19	51,35
غير ناجح	01	2,70
المجموع	37	100

يتبين من الجدول أن نسبة 51,35% يعتبرون أن إنتماءهم إلى مؤسستهم نوعا ما ناجح و 45,94% يعتبرونه ناجح و 2,70% وهي نسبة ضئيلة جدا من تراه غير ناجح هذا ما يدل على

مدى رضى العمال بوجودهم في هاته المؤسسة وهي نسبة مشجعة تعود بالفائدة على المؤسسة وتؤثر بالايجاب عليها هذا ما يفسر علاقة الترابط والتكامل وخلق علاقات متينة تؤدي الى فاعلية الاتصال الداخلي بين العمال لدى المؤسسة .



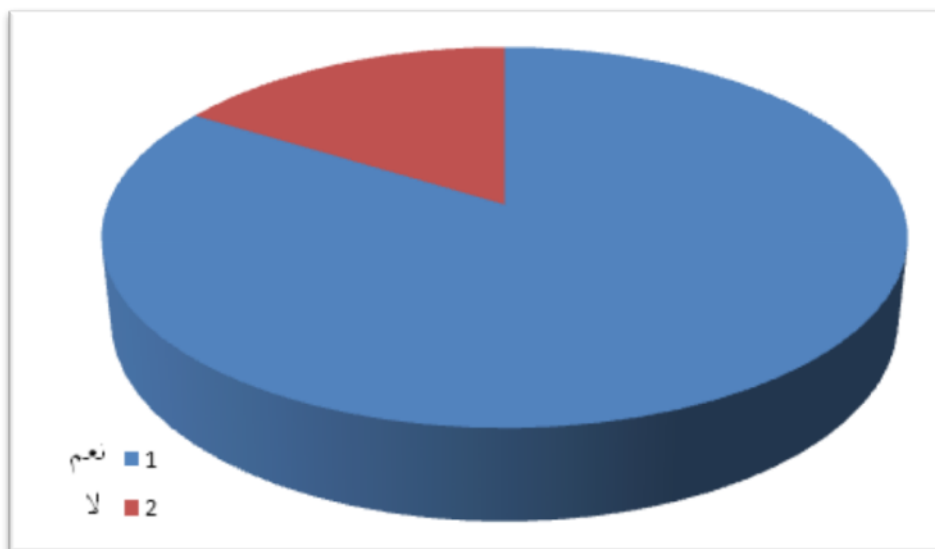
الشكل (9)

5- هل تمتلكون خلية لإدارة الأزمات ؟

الجدول (10) يبين مدى معرفة أفراد المؤسسة بوجود خلية لإدارة الأزمات :

النسبة %	التكرار	الاجابة
83,78	31	نعم
16,21	06	لا
100	37	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن 83,78% يرون وجود خلية لإدارة الأزمات في المؤسسة لأن طبيعة العمل تحتاج إلى خلية إدارة الأزمات خاصة الأزمات التقنية التي تعترض المؤسسة وتتطلب حلا تقنيا عاجلا منها ، و16,21% أجابوا ب لا نظرا لجهلهم بوجود هذه الخلية في المؤسسة .



الشكل (10)

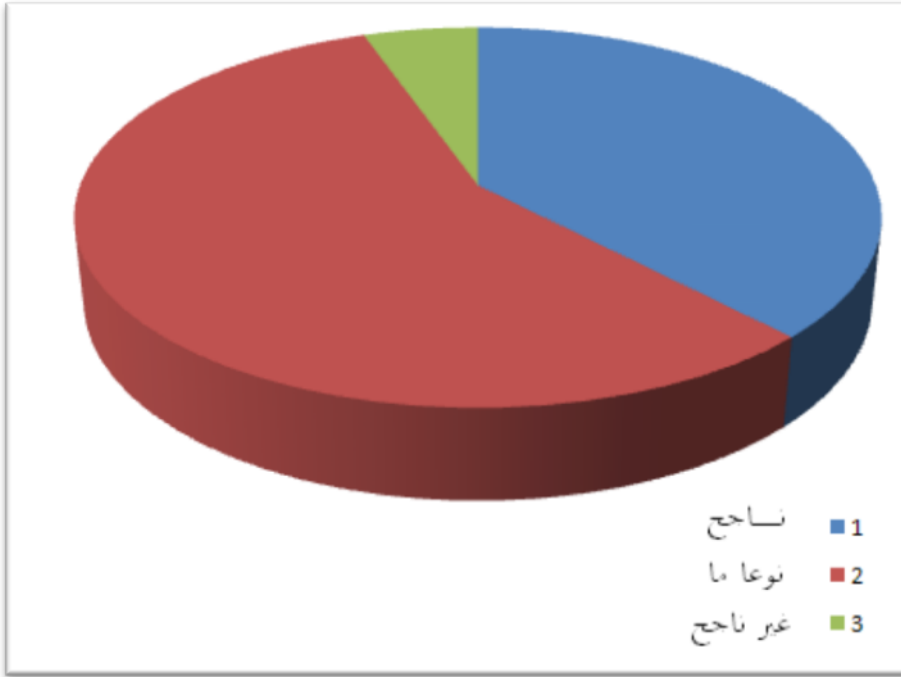
6- كيف تقيم تدخلاتها في حالة الطوارئ؟

الجدول (11) يبين تقييم العامل لتدخل خلية إدارة الأزمات في حالة الطوارئ :

الاجابة	التكرار	النسبة%
ناجح	14	37,83
نوعا ما	21	56,75
غير ناجح	02	5,40

100	37	المجموع
-----	----	---------

يبين لنا الجدول أن من يرون أن تدخل خلية إدارة الأزمات في حالة الطوارئ نوعا ما ناجح 56,75% تليها من أجابوا بأنه ناجح 37,83% وهذا ما يعكس ثقة العمال في نجاعة التدخلات التي تقدمها هذه الخلية للمؤسسة وقت الأزمات وهذا يترجم أيضا سهولة وسرعة وصول المعلومة و نجاعة الاتصال الداخلي في المؤسسة .



الشكل (11)

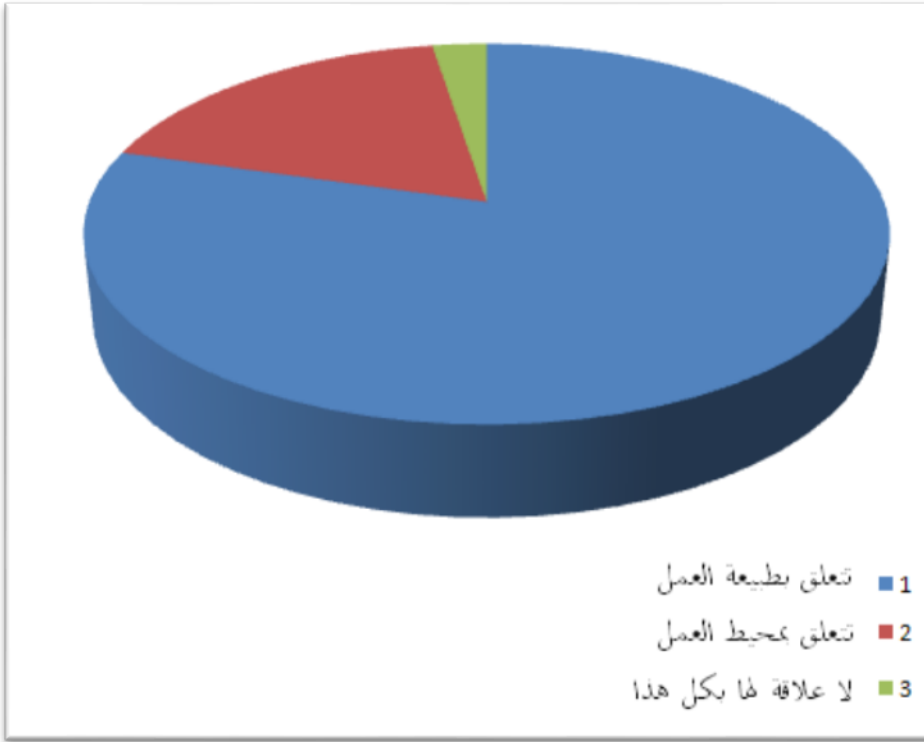
7- ما هي طبيعة المعلومات التي تستقبلها من مسؤولك ؟

الجدول (12) يبين طبيعة المعلومات التي يستقبلها العامل من مسؤوله :

النسبة %	التكرار	الاجابة
79,48	31	تتعلق بطبيعة العمل

17,94	07	تتعلق بمحيط العمل
2,56	01	لا علاقة لها بكل هذا
100	39	المجموع

يبين لنا الجدول أن 79,48% من العمال أجابو بأن طبيعة المعلومات التي يستقبلونها من المسؤول هي معلومات تتعلق بطبيعة العمل، تلتها 17,94% أجابوا بأنها تتعلق بمحيط العمل في حين نسبة ضعيفة جدا 2,56% بأنه لا علاقة لها بكل هذا، وهذا ما يفسر إهتمام المسؤول بأداء موظفيه لمهامهم في هاته المؤسسة .



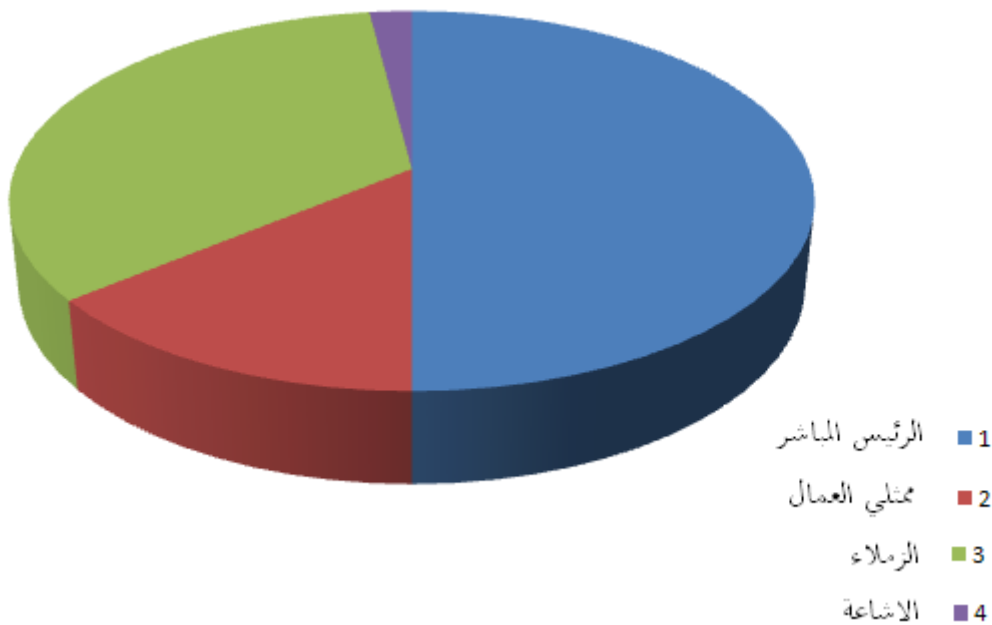
الشكل (12)

8- ما هو أحسن مصدر تعتمد في تلقي المعلومات ؟

الجدول (13) يبين أحسن مصدر يعتمد العامل في تلقي المعلومات :

النسبة %	التكرار	الاجابة
50	25	الرئيس المباشر
14	07	ممثلي العمال
34	17	الزملاء
2	01	الاشاعة
100	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن 50% يرون أن الرئيس المباشر هو أحسن مصدر يعتمد عليه العامل في تلقي المعلومة ،تليها الزملاء ب34% يليها ممثلي العمال 14% هذا ما يترجم العلاقة الوطيدة بين العامل ورئيسه المباشر و علاقة العامل بزملائه في حين نجد أن النسبة ضعيفة جدا في الاعتماد على الاشاعة .



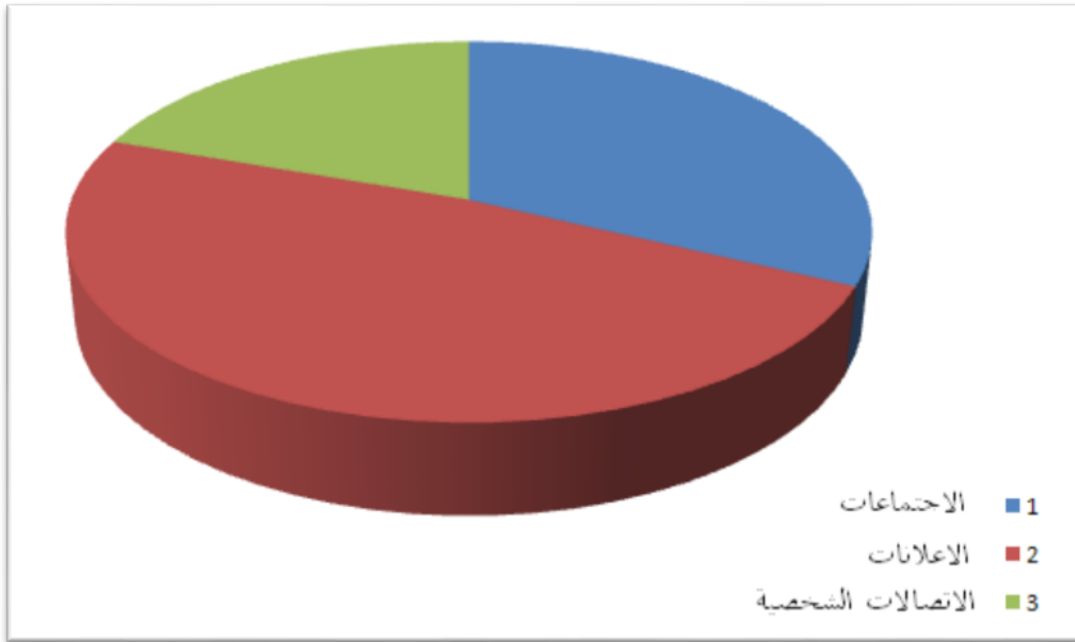
الشكل (13)

9- ما هي الطريقة المعتمدة في الاتصال داخل المؤسسة ؟

الجدول (14) يبين الطريقة المعتمدة في الاتصال داخل المؤسسة :

النسبة%	التكرار	الاجوبة
32,14	18	الاجتماعات
48,21	27	الاعلانات
19,64	11	الاتصالات الشخصية
100	56	المجموع

يتبين من الجدول أن 48,21% من العمال أن الطريقة المعتمدة في الاتصال داخل المؤسسة هي الاعلانات ، تليها 32,14% بالنسبة للاجتماعات ، و 19,64% للاتصالات الشخصية هذا ما يفسر الدور الكبير الذي يحظى به الاعلان في الاتصال داخل المؤسسة .



## الشكل (14)

من خلال ما ورد ذكره من تحليل للنتائج يتبين لنا أن دور الاتصال الداخلي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سونلغاز -مسيلة - يتمثل في إيجاد انسجام بين العامل ومحيط عمله والوسيلة التي يتلقى بها المعلومة داخل المؤسسة .

المحور الثاني: أهمية العلاقات العامة في توطيد الصلات بين العمال في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

سونلغاز-مسيلة - :

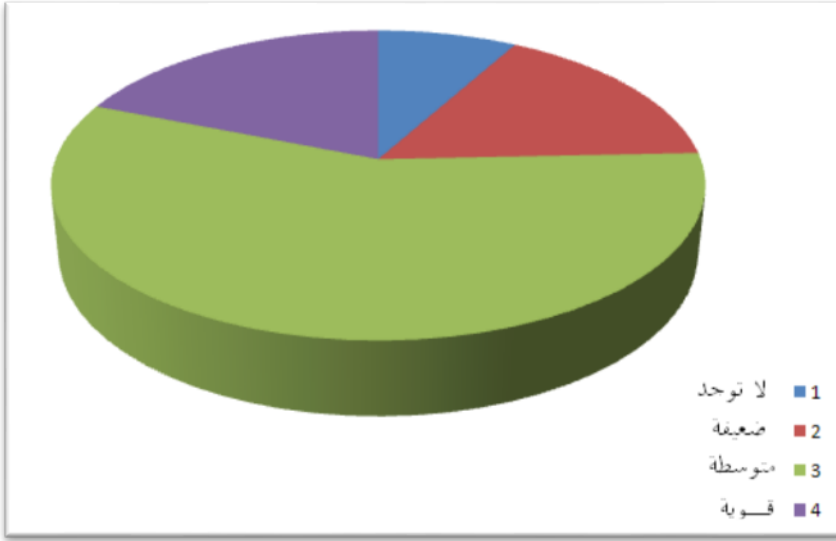
10- ما هي درجة ثققتكم في إدارتكم ؟

الجدول (15) يبين درجة الثقة في إدارة المؤسسة :

النسبة%	التكرار	الاجوبة
8,10	03	لا توجد
16,21	06	ضعيفة
56,75	21	متوسطة

18,91	07	قوية
100	37	المجموع

يتبين من الجدول أن درجة الثقة في إدارة المؤسسة متوسطة بنسبة 56,75% تليها 18,91% من درجة ثقتهم في إدارتهم قوية و 16,21% ضعيفة ، و تفسر هذه النتائج بعدم وفاء الإدارة بالتزاماتها اتجاه الأفراد و عدم خدمتهم بالشكل المطلوب، و بتعنتها و كذلك البيروقراطية الممارسة في حقهم.



الشكل (15)

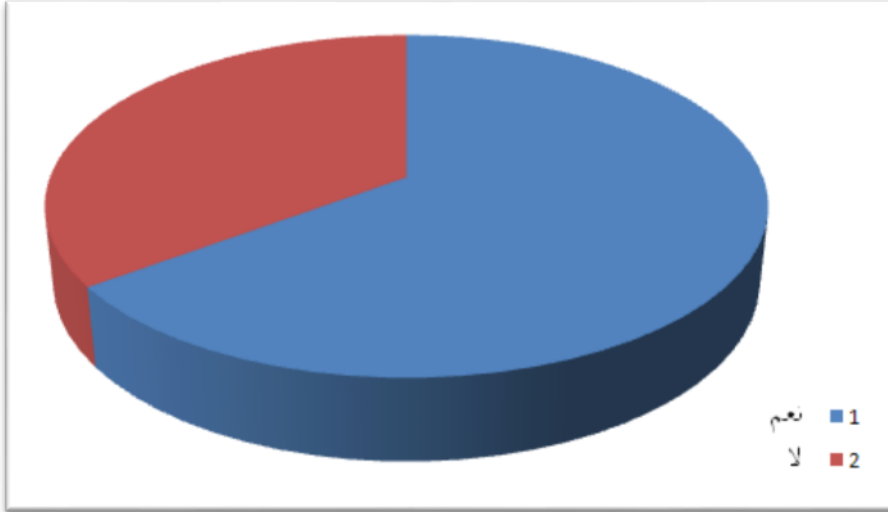
11- هل إستفدتم من تكوين لدى مؤسستكم ؟

الجدول (16) يبين مدى إستفادة العمال من تكوين لدى المؤسسة ؟

النسبة %	التكرار	الأجوبة
64,86	24	نعم
35,13	13	لا

100	37	المجموع
-----	----	---------

يتبين من الجدول أن 64,86% تلقوا تكويننا لدى مؤسستهم ، تليها 35,13% لم يتلقوا تكويننا لدى المؤسسة وهذا يترجم اهتمام المؤسسة بتكوين أفرادها و هذا حتى تواكب المؤسسة التطور الحاصل في ميدان طرق إنتاج الكهرباء وتحسين المستوى العلمي والعملي لدى العمال ليعود بالفائدة على المؤسسة ، أما من لم يتلقوا تكوين فالشباب الذي دخل ميدان العمل منذ فترة قصيرة .



الشكل (16)

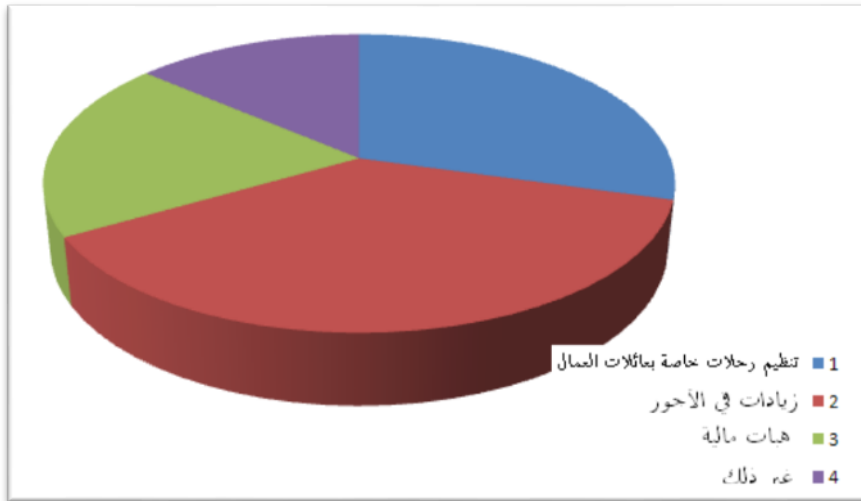
12- ما نوع التحفيز التي تتلقونها في مؤسستكم ؟

الجدول (17) يبين نوع التحفيز التي يتلقاها العامل في المؤسسة :

الأجوبة	التكرار	النسبة%
---------	---------	---------

29,41	15	تنظيم رحلات خاصة بعائلات العمال
37,25	19	زيادات في الأجور
19,60	10	هبات مالية
13,72	07	غير ذلك
100	51	المجموع

نلاحظ من الجدول أن الزيادات في الاجور بنسبة 37,25% هي أكثر تحفيز تقدمه المؤسسة لعمالها لتشجيعهم على العمل ، يليها تنظيم رحلات خاصة بعائلات العمال ب 29,41% وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بالجانب الترفيهي للعامل ، أما التحفيزات على شكل هبات مالية فنسبة 19,60% و 13,72% غير ذلك ، وهذا يشجع العامل على العطاء وبذل المزيد من الجهد في منصبه لدى المؤسسة مما يعود بالفائدة عليها .



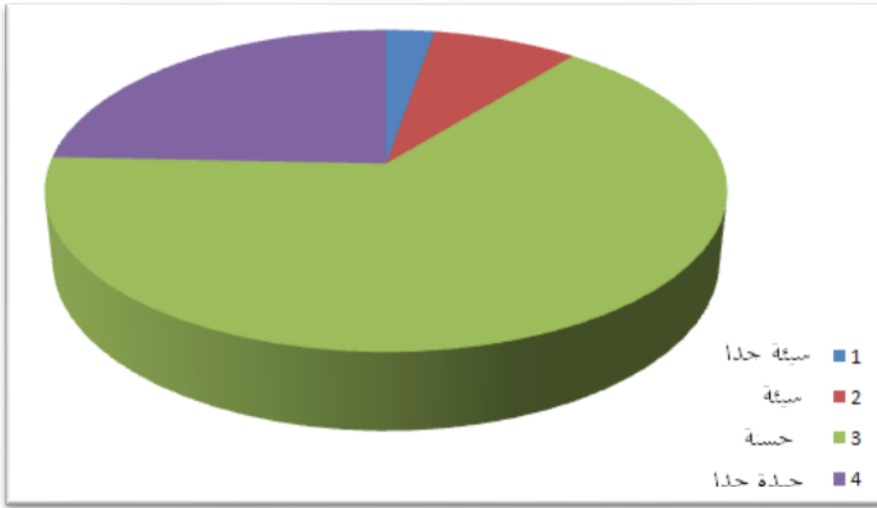
الشكل (17)

### 13- كيف تقيمون علاقتكم المهنية مع زملائكم في المؤسسة ؟

الجدول (18) يبين مدى تقييم العامل العلاقات مع الزملاء في المؤسسة :

الأجوبة	التكرار	النسبة%
سيئة جدا	01	2,70
سيئة	03	8,10
حسنة	24	64,86
جيدة جدا	09	24,32
المجموع	37	100

نلاحظ من الجدول أن 64,86% يرون أن العلاقات مع زملائهم في المؤسسة حسنة و24,32% وهذا يعود بالايجاب على المؤسسة مما يساعد على سهولة ومرونة الاتصال الداخلي فيما بينهم ، فيما يرى 8,10% و 2,70% يرون أنها سيئة وسيئة جدا ربما لإختلاف الرؤى بينهم وبين زملائهم أو حدوث بعض المشاكل أو لعدم اندماجهم في العمل .



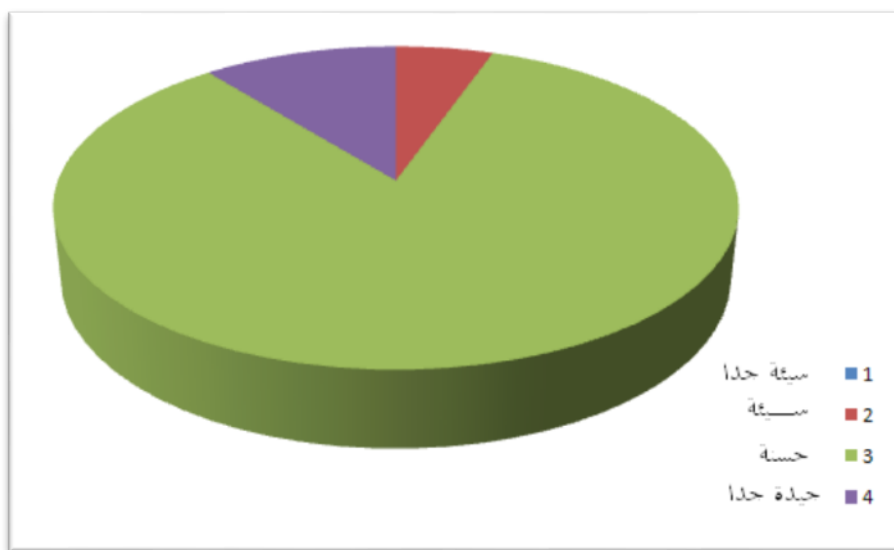
الشكل (18)

14- كيف تقيم علاقتكم المهنية مع رؤوسيتكم ؟

الجدول (19) تبين مدى تقييم العلاقة المهنية مع الرؤوس :

النسبة%	التكرار	الأجوبة
00	00	سيئة جدا
5,40	02	سيئة
83,78	31	حسنة
10,81	04	جيدة جدا
100	37	المجموع

نلاحظ من الجدول 83,78% من أفراد عينة الدراسة يجدون أن علاقتهم مع مرؤوسيههم حسنة ، تليها 10,81% يرونها جيدة جدا ، و نلاحظ من هاتين النسبتين أن العلاقات المهنية بين الأفراد و مرؤوسيههم ايجابية إلى حد كبير مثل ما هو في العلاقة بين الأفراد فيما بينهم. في حين 5,40% فقط علاقاتهم سيئة و هي نسبة ضعيفة جدا و طبيعية تحدث في الحياة العامة لأي فرد.



الشكل (19)

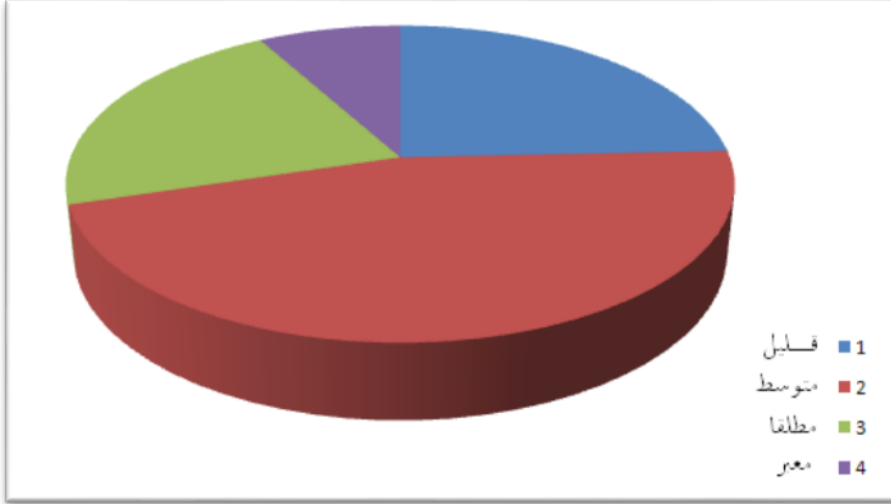
15- هل للاجرة التي يتقاضاها دور في تحسين العلاقات مع محيط عملك ؟

الجدول (20) يبين دور الاجرة التي يتقاضاها العامل في تحسين العلاقات مع محيط العمل :

النسبة%	التكرار	الأجوبة
24,32	09	قليل
45,94	17	متوسط

21,62	08	مطلقا
8,10	03	معبر
100	37	المجموع

يتبين لنا من الجدول أن أغلب افراد العينة يرون أن الأجر المقدم دوره متوسط في تحسين العلاقات مع محيط العمل بنسبة 45,94% ، تليه 24,32% يرون أنه قليل و 21,62% يرونه قليل و 8,10% يرونه معبر هذا ما يفسر عدم رضا العمال عن الأجر وهذا يعود بالسلب على المؤسسة لانه يولد لديهم التهاون في العمل واللامبالاة .



الشكل (20)

أهمية العلاقات العامة في توطيد الصلات بين العمال في الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء سونلغاز – مسيلة – تتمثل في خلق مناخ مشجع على العمل نتيجة وجود العلاقات الحسنة بين العمال ومجموعة

الخدمات التي تقدمها الشركة لعمالها كالتكوين ومجموعة التحفيزات المالية أو الترفيهية و نظرا لأن المؤسسة تعمل على تطبيق قواعد إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات في الشركة الجزائرية في الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء

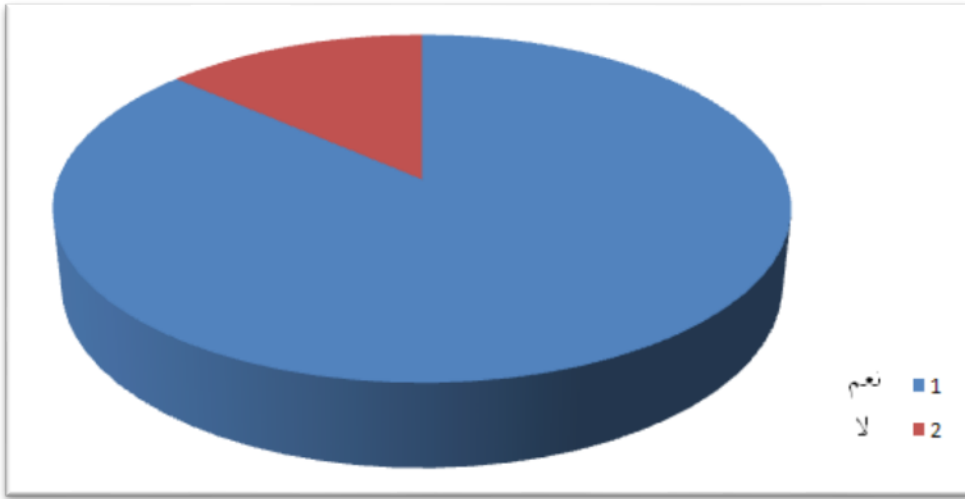
سونلغاز - المسيلة - :

16- هل لديكم معرفة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة ؟

الجدول (21) يبين مدى معرفة العمال باستخدام وسائل الاتصال الحديثة :

الاجوبة	التكرار	النسبة%
نعم	32	86,48
لا	05	13,51
المجموع	37	100

يتبين لنا من النتائج المحصل عليها أن 86,48% من العمال لديهم معرفة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة في حين نجد أن 13,51% ليس لديهم معرفة باستخدامها، و هذا راجع للمستوى التعليمي العالي لعمال الشركة أغلبهم جامعيين .



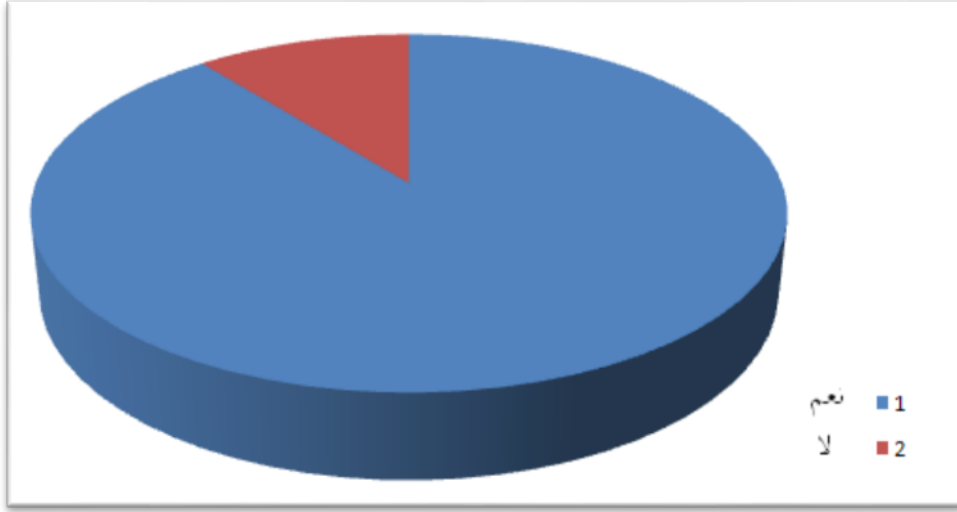
الشكل (21)

17- هل تحسن استعمال الاعلام الآلي ؟

الجدول (22) يبين مدى معرفة أفراد المؤسسة باستخدام الاعلام الآلي:

الأجوبة	التكرار	النسبة %
نعم	33	89,18
لا	04	10,81
المجموع	37	100

نلاحظ من النتائج أن 89,18% من افراد عينة الدراسة يحسنون إستخدام الاعلام الآلي في حين 10,81% منهم فقط لا يحسنون استخدامه ، وهذا يعود بالايجاب على المؤسسة و كذلك يفسره وجود المستوى التعليمي العالي في المؤسسة .



الشكل (22)

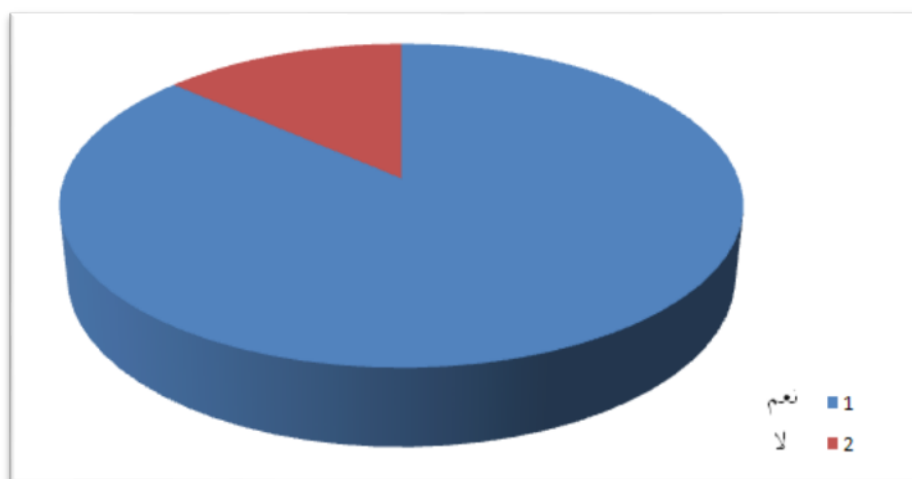
18- هل تحسن إستخدام الأنترنت ؟

الجدول (23) يبين درجة معرفة مستخدمي المؤسسة باستخدام الانترنت :

النسبة %	التكرار	الأجوبة
86,48	32	نعم
13,51	05	لا
100	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث بنسبة 86,48% تحسن استخدام الانترنت ،وهذا راجع للمستوى التعليمي العالي وقد أشرنا اليه سابقا وكذلك لأن نسبة كبيرة تحسن استخدام وسائل الاتصال الحديثة والاعلام الآلي .

و13,51% منهم لا يحسنون استخدام الانترنت وهم من كبار السن والذين ليس لديهم مستوى تعليمي .



الشكل (23)

19- هل تطبقون التسيير الحديث في المؤسسة - الادارة الالكترونية - ؟

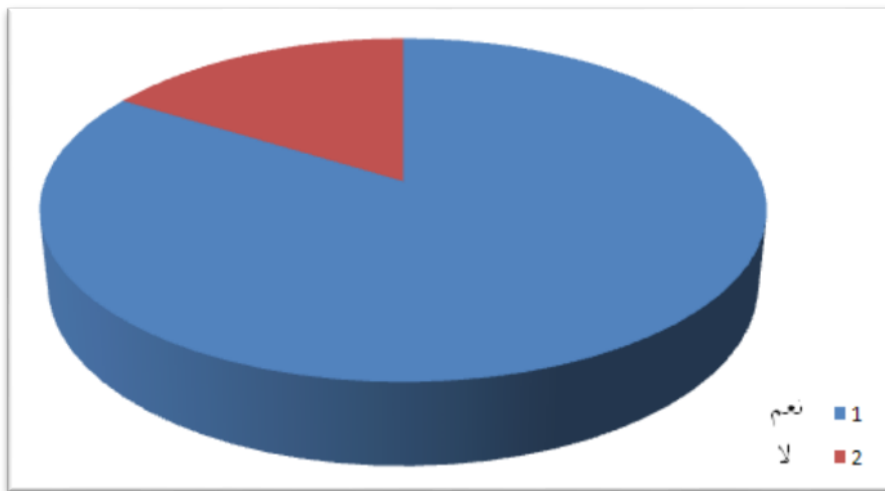
الجدول (24) يبين مدى تطبيق التسيير الحديث - الادارة الالكترونية - :

الاجابة	التكرار	النسبة%

83,78	31	نعم
16,21	06	لا
100	37	لمجموع

يتبين لنا من الجدول أن 83,78% من العمال يرون أنه يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتهم وهذا جانب إيجابي يفسر اهتمام المؤسسة بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان الإدارة مما يسهل الحصول على المعلومة .

و 16,21% يرون أنه لا يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية نتيجة لعدم علمهم أو لأنهم لا يحسنون استخدام وسائل الاتصال الحديثة .



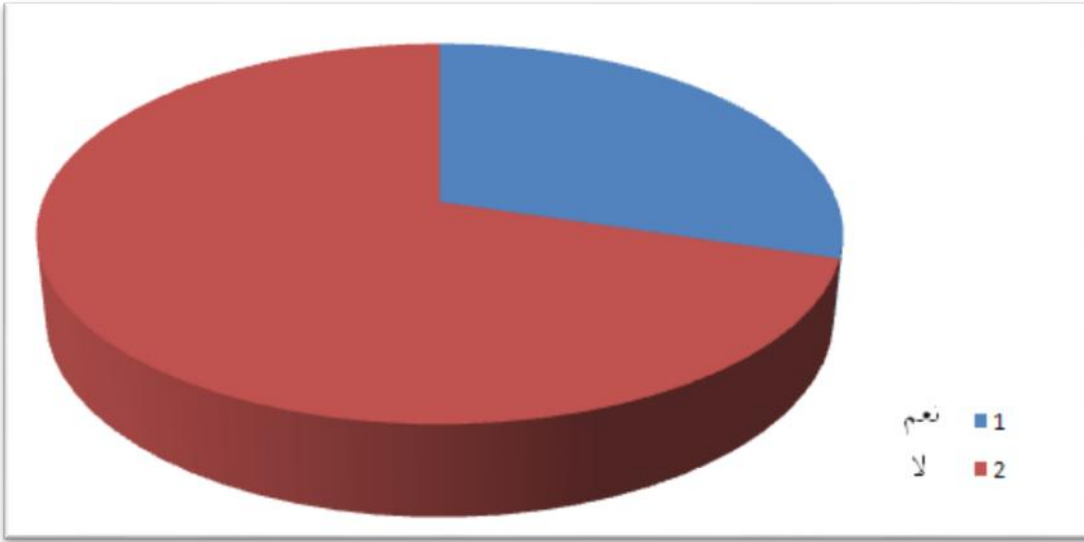
الشكل (24)

20- هل تعترضك معوقات اتصالية أثناء القيام بعملك ؟

الجدول (25) يبين مدى وجود معوقات اتصالية بالنسبة للعمال أثناء القيام بأعمالهم :

الأجوبة	التكرار	النسبة%
نعم	11	29,72
لا	26	70,27
المجموع	37	100

يبين لنا الجدول أن 70,27% من أفراد عينة البحث يؤكدون أنهم لا تعترضهم معوقات اتصالية أثناء القيام بعملهم وهذا يفسر رضى العمال على العملية الاتصالية داخل المؤسسة ، في حين يرى 29,72% منهم أنهم تعترضهم معوقات اتصالية أثناء عملهم ذكروا منها قلة التكوين في ميدانهم وضعف التدفق للانترنت ، عدم الرد عند الاتصال بالهاتف و عدم الاهتمام ، نقص وجود رقابة ومنهم من أرجعها إلى شخص المسؤول .



الشكل (25)

يتمثل دور تكنولوجيا المعلومات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سونلغاز - المسيلة - في تطبيق المؤسسة لمختلف وسائل الاتصال الحديثة وحسن استخدام عمالها لمختلف هاته الوسائل من إعلام آلي و أنترنت أي أنها تطبق لما يسمى حاليا بالإدارة الإلكترونية .

## نتائج الدراسة :

بعد تحليلنا لدراسة الجانب التطبيقي داخل المؤسسة، من خلال نتائج الاستمارة التي طرحناها على عينة من الأفراد، يتبين لنا مايلي :

أول شيء لمسناه لعينة كبيرة من العمال هو المستوى التعليمي العالي ، فبينت الدراسة 48% منهم جامعيون ، والباقي ثانوي فاقل في حين نسبة ضئيلة جدا بدون مستوى ، وهذا يؤثر على السير الحسن للمؤسسة بالايجاب وعلى الاتصال الداخلي ، وهو ما تفسره أغلب النتائج فالأغلبية من عينة بحثنا تحسن استخدام وسائل الاتصال الحديثة عموما ، و الاعلام الآلي والانترنت خصوصا ، وهذا دليل على مستوى الوعي والمواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة المختلفة من قبل أفراد عينة بحثنا، خاصة في ظل العولمة وعالم السرعة والتدفق الهائل للمعلومات عبر مختلف وسائل الاعلام التكنولوجية الجديدة .

لاحظنا من خلال دراستنا عبر استمارة بحثنا عن علم أغلب الأفراد عن عدم وجود خلية للإتصال في المؤسسة بنسبة 89% وهذا نتيجة عكسية لسهولة وصول المعلومة وعن نجاعة الاتصال الداخلي بين مفردات عينة البحث ، وترى الأغلبية أن منصب العمل الذي يشغله مهم بنسبة 56% وهذا يبين ثقة العامل في الدور الذي يلعبه منصبه في المؤسسة .

ويتضح أن الأغلبية بنسبة 73% قدرتهم على إتخاذ القرار متوسطة وهي نسبة تعكس أن هناك مساحة من الحرية في المشاركة في القرارات التي تخدم المؤسسة .

من خلال النتائج يتبين لنا أن نسبة 51% من أفراد عينة الدراسة يجدون أن انتمائهم إلى مؤسستهم نوعا ما ناجح ، كما يرى 83% عن وجود خلية لإدارة الأزمات في المؤسسة لأن طبيعة العمل تحتاج إلى خلية إدارة الأزمات خاصة الأزمات التقنية التي تعترض المؤسسة وتتطلب حلا تقنيا عاجلا وترى أن تدخلاتها في حالة الطوارئ نوعا ما ناجح .

كذلك الأغلبية بنسبة 83% من العمال أجابت أن اغلب المعلومات التي تستقبلها من المسؤول هي معلومات تتعلق بطبيعة العمل فيما أجاب أغلبية العمال أن أحسن مصدر للمعلومة يتلقونه من طرف الرئيس المباشر بنسبة 67% أو الزملاء ، كما أن الطريقة المعتمدة للاتصال داخل المؤسسة حسب رأي العمال هي الإعلانات بنسبة 73% .

لاحظنا كذلك من خلال الاستمارة أن أغلب العمال درجة ثقتهم في إدارتهم متوسطة بنسبة 56% تفسر هذه النتيجة أن التزام الإدارة اتجاه الأفراد محدود و عدم خدمتهم بالشكل المطلوب .

بالرغم أن الشركة تقدم مجموعة من الخدمات ونوع من التحفيزات للعامل منها 65% تلقوا تكويننا لدى المؤسسة و 51% استفادت من زيادات في الأجور وكذلك القيام بتنظيم رحلات لعائلات العمال بالمؤسسة وهذا يعكس اهتمامها بالجانب التكويني والترفيهي للعامل .

من خلال النتائج يتبين لنا أن نسبة 83% يرون أن الاتصال بينهم وبين مرؤوسيهم حسنة و 11% منهم يراها جيدة جدا ، كما ترى 65% منهم أن علاقتهم مع زملائهم حسنة في العمل هذا ما يفسر متانة العلاقة بين المسؤول والعامل ، والعامل وزميله العامل .

كذلك يرى اغلب العمال أن أجرهم متوسطة ولا تساهم بنسبة كبيرة في تحسين علاقته مع محيط العمل ورضاه عنها متوسط وهذا يعود بالسلب على المؤسسة لانه يولد لديهم التهاون في العمل واللامبالاة .

أما عن التسيير الحديث في المؤسسة أو ما يطلق عليه الادارة الالكترونية 83% من العمال يرون أنه يتم تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسستهم وهذا جانب ايجابي يفسر اهتمام المؤسسة بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان الإدارة مما يسهل الحصول على المعلومة و بالرغم من هذا فقد اشتكى بعض العمال من جود عوائق اتصالية منهم من عبر عنها بقلة التكوين في ميدانهم وضعف التدفق للانترنت ، عدم الرد عند الاتصال بالهاتف و عدم الاهتمام ، نقص وجود رقابة في العمل ومنهم من أرجعها إلى شخص المسؤول ، في حين أنكرت الاغلبية وجود عوائق اتصالية بنسبة 70% .

## الختامة:

إن المجتمع الحديث يقوم على العديد من البنى التحتية الأساسية التي تميزه عن سائر المجتمعات التقليدية الغابرة إذ تتباين هذه الأخيرة (البنى) حسب نشاطات الإنسان وحاجياته التي تفرض تجسيدها في الواقع وتعتبر المؤسسة الاقتصادية في الشأن إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع والتي شهدت بدورها تغيرات مختلفة بالتوازي مع الأحداث والتطورات التي شهدتها البشرية بخاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي والاجتماعي الإنساني فقد شهدت هذه المؤسسات بشكل عام وبالتحديد من بداية القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ والتي انطلقت من محيطها الداخلي غالب الوقت كما هو الحال بالنسبة للاتصال الذي لم يكن مجسدا ومبنيًا على قواعد علمية مدروسة بل على العكس من ذلك اتسمت الأنظمة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بتسيير شبه عسكري للاتصالات التي تهدف لتحصيل المردودية المادية النفعية دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للعامل البسيط وحاجياته المختلفة فهو يمثل النواة الأولى لقيام نشاط أي مؤسسة كانت وقد صاحب هذه المشاكل العديد من المظاهر الدالة عليها بشكل مباشر كما هو الشأن لتناقل المعلومات المختلفة والتي أقصي منها المستخدم غالب الوقت بالرغم من أنه أهل للدراية بها بل أكثر من ذلك هي تلعب دورا محوريا في جعلها أكثر عطاءا ورفعا لعجلة النمو الاقتصادية للهيكل الذي يعمل به.

إن مهمة وضع معالم للاتصال الداخلي هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع، و حل أمثل للمشاكل، وهذا ما يسهل

الحوار و تبادل الخبرات من خلال الاتصال الذي يحسن الأداء الوظيفي و هذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية و مادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة، تنسجم مع الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.

هذه الإستراتيجية تتجاوز فكرة أن الاتصال عملية طبيعية لا تطرح إشكال، فالاتصال أداة توظيف و تطبيق لآليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة، بدءا من قمة السلم الهرمي الداخلي إلى المستويات الدنيا، فهو يلعب دورا في أداء العمل، إذ لا يمكن تجاهل دور العامل في تحريك عجلة التنمية، فمستوى الأداء مرهون بتوفير المعلومة ذات المصدقية و التي تعبر عن الوضعية الحقيقية و الملائمة لاتخاذ القرار.

بالمقابل التسيير الجيد يعتمد على السريان الأحسن للمعلومة و ثقة الأشخاص من أجل تحقيق الاندماج الاجتماعي للمؤسسة، و اندماج الأشخاص في قيم و أهداف تشكل ثقافة المؤسسة. تعتبر تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي شهدت تطورا متسارعا لا مثيل له في النصف الثاني من القرن العشرين وبلغت الذروة بداية الألفية الثالثة أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة الهادفة لتحقيق البقاء و مساندة الركب مهما كانت طبيعة نشاطها أو منتجها سلعة كانت أو خدمة و مهما كان حجم هذه الأخيرة فإهمال هذه التكنولوجيات يعني التخلف، الانهيار و فشل المشروع.

فمن خلال ما ورد ذكره من تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتطورة وخاصة الرقمية منها تستطيع إحداث تغيير جذري في طريقة و نوعية التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة و جمهور مستخدميها عن طريق إحداث تقارب أكبر في الاتصالات من خلال جعل المعلومة ذات حضور أوفر و أسرع و سهلة التداول عند الحاجة.

و بعد تحليلنا للجانب التطبيقي داخل مؤسسة الدراسة الميدانية تبين لنا أن المسؤول لا يعطي أهمية للاتصال والدليل عدم وجود خلية للاتصال بالرغم أن الاتصال الداخلي في المؤسسة له مناخ ملائم وجيد لنجاحه وتطويره كالمستوى التعليمي العالي للأفراد والمشاركة في اتخاذ القرار والعلاقة الحسنة بين العمال فيما بينهم أو مع رؤوسهم ومجموعة التحفيز التي تقدمها المؤسسة من زيادات في الاجور وتنظيم رحلات خاصة بعائلات العمال و حسن استخدام أغلب العمال لوسائل الاتصال الحديثة بمختلف أنواعها وتطبيق الادارة الالكترونية لكن برغم كل هاته التحفيزات إلى أنه لا يوجد إهتمام أو تشجيع على خلق خلية للاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة نتيجة لعدم وجود رؤية واضحة تعمل عليها المؤسسة وتنعكس على جودة الانتاج .

## ملخص عن المذكرة :

الاشكالية : ماهو دور الاتصال الداخلي في ادارة وتسيير الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-المسييلة؟وما مدى نجاعة العلاقات العامة في توطيد الصلات بين العمال وانعكاس ذلك على الانتاج؟

### تساؤلات الدراسة:

1- ماهو دور الاتصال الداخلي في إدارة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سونلغاز - المسييلة -؟

2- ما أهمية العلاقات العامة في توطيد الصلات بين العمال في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سونلغاز - المسييلة - ؟

3- ما دور تكنولوجيا المعلومات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سونلغاز - المسييلة -؟ أهمية الدراسة : واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

أسباب اختياره الموضوع : ميلي إلى هذا النوع من الدراسات و رغبتني في التعمق فيه أكثر.

الدراسات السابقة : الدراسة الأولى:العنوان:الاتصال في المؤسسة .

الدراسة الثانية: العنوان : اتصال المؤسسة.

تحديد المفاهيم :الاتصال ،الاتصال الداخلي ،المؤسسة الاقتصادية ،اتصال المؤسسة .

المداخل النظرية :الاتصال حسب نظرية المدرسة الكلاسيكية ،الاتصال حسب المدرسة السلوكية، الاتصال حسب مدرسة العلاقات الإنسانية .

الفصل الاول :الاتصال الداخلي للمؤسسة .

الفصل الثاني :العلاقات العامة.

الفصل الثالث :تكنولوجيا المعلومات.

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز-مسييلة-

تحليل نتائج الدراسة

الخاتمة :عدم اهتمام المسؤول بجانب الاتصال الداخلي بالرغم من جود المناخ الملائم لذلك ومجموعة

التحفيزات التي تقدمها المؤسسة للعمال

## قائمة المراجع:

- 1) أبو عرقوب إبراهيم، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
- 2) أبو الأصعب صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 3) إبراهيم بلوط حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2005.
- 4) إبراهيم السيد محمد، الاتصال الوثائقي المكتوب، دار الثقافة، القاهرة، 1993.
- 5) العطروزي محمد فهمي، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة للشركات، عالم الكتب، القاهرة.
- 6) العتيبي ضرار وزملاؤه، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 7) العزازي أحمد إدريس محمد، لعلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 2004.
- 8) المنجد الأبيدي، المؤسسة الوطنية للكتاب، بيروت، ط4.
- 9) حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 10) حجاب محمد منير، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
- 11) خليل موسى، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر و التوزيع، بيروت، ط1، 2005.
- 12) دليو فضيل، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- 13) دليو فضيل و آخرون، الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 14) د، روبرت برنت : ترجمة نخبة من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بجامعة الملك سعود، الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- 15) زكي جمال، أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1962.

- 16) زررواتي رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007 .
- 17) سيد فهمي محمد ، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء ، اسكندرية ، 2009.
- 18) صخري عمر ، اقتصاد المؤسسة، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003 .
- 19) عماد مكاوي حسن ، ليلي حسين السيد، الأتصال ونظرياته المعاصرة، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
- 20) عبد الحميد حسين رشوان أحمد، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط4، الإسكندرية، 2004.
- 21) عبد النبي عبد الفتاح ، تكنولوجيا الأتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999.
- 22) عدلي العبد عاطف، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- 23) عجوة علي، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 1985.
- 24) عبد الحميد محمد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- 25) عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، 1992.
- 26) علم الدين محمود، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 27) فريد الصحن محمد، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، 2004/2003.
- 28) فنديلجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1993.
- 29) ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
- 30) محمد عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك التنظيمي ( مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
- 31) محمد حسين إحسان، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي ، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1982.

32) محمد المصري أحمد، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

33) محمود صلاح عبد المحيي ، عبد الخالق جلال الدين ،العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية ،دار المعرفة الجامعية.

34) مرسي عطية طاهر ،فن وعلم العلاقات العامة،دار النهضة العربية ،القاهرة،1994.

### الرسائل الجامعية:

35) العمراوي زكية، العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة ، 2004.

36) زهراوي مريم ، الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مؤسسة سميد نموذجاً، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2004 .

37) عيصر سعيد ،الاتصال في المنشأة (فرع قسنطينة التابع لسونلغاز)،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،قسنطينة ، 2002.

38) لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال ،جامعة منتوري قسنطينة،2006.

### المراجع بالفرنسية :

39) Besnier. J, Prost . A, Saussois. J, Beillerot. J, « Savoirs et compétences », édition Demos, 2000.

40) Chatelain. Y, Grange. T, Roche. L, « Travail en groupe avec les NTIC », édition Harmattan.

41) François Ossama, les nouvelles technologies de l'information en jeux pour l'Afrique subsaharienne, édition l'harmattan, paris, 2001.

42) Gianpiero. L, « L'apport des NTIC aux relations entre industriels et distributeurs », Revue française du marketing, n 189-90, 2002.

- 43) Jouas.M, « Réunions a distance : de plus en plus facile », L'essentiel du management, 1991.
- 44) lehnish JeanPierre , la communication dans l'entreprise, 2eme édition, paris, presses universitaires de France, 1985.
- 45) Malaval Philippe, Pentacom communication :théorie et pratique,Pearson,Paris,2005.
- 46) Michel. S, mortton Scott," l'entreprise compétitive au futur, technologie de l'information et transformation de l'organisation", les éditions d'organisation, paris, 1995.
- 47) Nauyen THANH Fanelly , la communication une stratégie au service de l'entreprise , paris,édition economica , 1991.
- 48) Peretti Jean Marie, Ressources Humaines, 5ème édition, Librairie Vuibert, 1998.
- 49) Peritti.J, « tous DRH, pratique de gestion des ressources humaines a l'usage des dirigeants et superviseurs », éditions d'Organisation, 1996.
- 50)Schneider Christian, Communication:nouvelle fonction stratégique de l'entreprise, Delmas,2ème édition, 1993.
- 51) Westphalen Marie Hélène , communicator, Dunod ,paris, 2001.
- 52) Zarifian.P « Travail et communication », édition PUF.
- 53) Zarifian.P, « Objectif compétence », édition Liaisons.

: المقالات

- 54 ) « La communication Etat des savoirs » édition Sciences Humaine
- 55) OPIC : outils portables d'information et de communication.

فهرس الجداول والاشكال :

الصفحة	الجدول
59	(1)
60	(2)
61	(3)
62	(4)
63	(5)
64	(6)
65	(7)
66	(8)
67	(9)
68	(10)
69	(11)
70	(12)
71	(13)
72	(14)
74	(15)
75	(16)
76	(17)

77	(18)
78	(19)
79	(20)
80	(21)
81	(22)
82	(23)
83	(24)
84	(25)

الأشكال:

الصفحة	الشكل
60	(1)
61	(2)
62	(3)
63	(4)
64	(5)
65	(6)
66	(7)
67	(8)
68	(9)
69	(10)

<b>70</b>	<b>(11)</b>
<b>71</b>	<b>(12)</b>
<b>72</b>	<b>(13)</b>
<b>73</b>	<b>(14)</b>
<b>74</b>	<b>(15)</b>
<b>75</b>	<b>(16)</b>
<b>76</b>	<b>(17)</b>
<b>77</b>	<b>(18)</b>
<b>78</b>	<b>(19)</b>
<b>79</b>	<b>(20)</b>
<b>81</b>	<b>(21)</b>
<b>82</b>	<b>(22)</b>
<b>83</b>	<b>(23)</b>
<b>84</b>	<b>(24)</b>
<b>85</b>	<b>(25)</b>

الاهداء

الشكر

01 ..... مقدمة

الاطار المنهجي للدراسة :

03 ..... 1- تحديد الاشكالية

04 ..... 2- تساؤلات الدراسة

04 ..... 3- أهمية الدراسة

06 ..... 4- أسباب إختيار الموضوع

06 ..... 5- أهداف الدراسة

07 ..... 6- الدراسات السابقة

11 ..... 7- تحديد المفاهيم

15 ..... 8- المداخل النظرية

15 ..... الاتصال حسب نظرية المدرسة الكلاسيكية

19 ..... الاتصال حسب المدرسة السلوكية

20 ..... الاتصال حسب مدرسة العلاقات الانسانية

9- منهج الدراسة.....21

10- أدوات جمع المعلومات.....22

الإطار النظري للدراسة: الصفحة

الفصل الأول :الاتصال الداخلي للمؤسسة وتكنولوجيا المعلومات :

المبحث الأول :الاتصال الداخلي للمؤسسة

المطلب الأول :مفهوم الاتصال الداخلي.....24

المطلب الثاني :وظائف الاتصال الداخلي.....28

المطلب الثالث :أهداف الاتصال الداخلي.....29

المطلب الرابع :الابعاد الادارية للاتصال الداخلي.....30

المبحث الثاني : ماهية تكنولوجيا المعلومات

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (tic).....33

المطلب الثاني:تكنولوجيا الاعلام والاتصال والمؤسسة الرقمية.....35

المطلب الثالث :تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اتخاذ القرارات.....39

المطلب الرابع :تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلطة المسير.....40

المطلب الخامس:تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المنظومات الاجتماعية...41

الفصل الثاني :العلاقات العامة

## المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

- المطلب الاول: تعريف العلاقات العامة.....42
- المطلب الثاني: أهداف العلاقات العامة.....43
- المطلب الثالث: وسائل العلاقات العامة.....43
- المطلب الرابع: وظائف العلاقات العامة.....45
- المطلب الخامس: إدارة العلاقات العامة.....48
- المطلب السادس: موقع العلاقات العامة من الهيكل التنظيمي.....49
- المبحث الثاني: العلاقات العامة في إدارة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.....51

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية:

- المبحث الاول : التعريف بمؤسسة سونلغاز ولمحة تاريخية عنها.....54
- المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.....58
- المبحث الثالث: تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان.....59
- تحليل نتائج الدراسة.....86
- الخاتمة.....88
- قائمة المراجع.....91
- فهرس الجداول والاشكال.....91

